

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMERCIO EXTERIOR**

**EVELYN MONDARDO**

**MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
COMERCIAL LOCALIZADA EM TURVO - SC**

**CRICIÚMA**

**2013**

**EVELYN MONDARDO**

**MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
COMERCIAL LOCALIZADA EM TURVO - SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de bacharel do curso de Administração - Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Prof. Orientadora: Maria Helena Souza Dos Santos.

**CRICIÚMA**

**2013**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta conquista, em especial, aos meus familiares pela presença, incentivo, força e carinho, ajudando sempre para que eu persistisse na minha constante busca. Esta vitória é muito mais de vocês do que minha. Obrigada!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pelo dom de vida que me concedeu e por sempre iluminar meu caminho.

Aos meus pais, pela força em todas as horas, por terem sempre se dedicado para que eu pudesse ter uma vida digna, com educação, com ensinamentos, sempre com paz e amor em meu coração, mas, agradeço acima de tudo, o carinho concreto, constante e incondicional que deles tenho recebido e que me faz sentir muito mais perto de Deus.

Ao meu (noivo) pela paciência nas horas em que estive nervosa e apreensiva, pelo amor que dividimos, pelo afeto e pela segurança que me passa, pela sinceridade, enfim, por tudo.

Aos meus amigos verdadeiros, que considero verdadeiros irmãos, por sempre estarem ao meu lado em todas as horas, sou e sempre irei ser grata por tudo. Minha singela e humilde gratidão.

Aos professores do curso de Administração da UNESC, pelos ensinamentos, orientação e acompanhamento, e que, no decorrer dos anos de graduação passaram seus conhecimentos técnicos para minha formação acadêmica.

Em especial, agradeço a minha orientadora Professora Maria Helena Souza Dos Santos, pela atenção, compreensão, dedicação e contribuição, dentro da sua área, para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho acadêmico, bem como pelo incentivo e aprendizado no decorrer de sua elaboração.

Enfim, agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram generosamente para que este trabalho final alcançasse os objetivos propostos. A todos, a minha plena e eterna gratidão.

"Jamais desista de um sonho sem que antes você dê a ele a oportunidade de se realizar."

(Autor desconhecido)

## RESUMO

MONDARDO, Evelyn. **Motivação Organizacional: Estudo de Caso em uma Empresa Comercial Localizada em Turvo - SC.** 66 p. Monografia de graduação em Bacharel no curso de Administração - Linha de Formação Específica em Comercio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma, SC. 2013.

A motivação ganha cada vez mais espaço dentro das organizações, bem como na vida pessoal de cada indivíduo, tendo em vista que o ser humano é movido por seus desejos, impulsos, necessidades e forças psicológicas. Deste modo, tem sido tema de estudos frequentes na atualidade para que seus resultados possam ser analisados e aplicados no mais diversos ambientes de trabalho. Com base nessa premissa, esta pesquisa adotou como objetivo conhecer o conjunto de características que compõem o clima organizacional de uma empresa comercial de pequeno porte localizada em Turvo - SC, visando identificar o nível de motivação e satisfação de seus funcionários. A pesquisa que foi realizada no mês de setembro de 2013 com 20 funcionários da referida empresa configurou-se como descritiva, bibliográfica e estudo de caso, de abordagem qualitativa em virtude dos tipos de dados que utilizou. O instrumento utilizado foi um questionário com questões fechadas que apresentavam onze fatores determinantes de motivação e que apontaram ainda aqueles que geram insatisfação no trabalho. De forma geral, em relação aos resultados encontrados na pesquisa, foi constatado que os funcionários entrevistados e que compõem a população total da empresa consideram a mesma um bom local para trabalhar, mas que apresenta deficiências em relação a fatores como treinamento, remuneração, liderança e horário de trabalho. Já, o relacionamento entre os colegas, a comunicação entre empresa e funcionários, os benefícios, a qualidade e produtividade e, o tema desse estudo, ou seja, a satisfação com o ambiente de trabalho mostrou-se satisfatório na percepção dos entrevistados.

**Palavras - chave:** Motivação. Percepção. Funcionários.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Treinamento adequado.....	44
Tabela 2 – Treinamento x Desempenho.....	45
Tabela 3 – Remuneração em relação à tarefa executada.....	45
Tabela 4 – Remuneração Adequada a Cargos Similares.....	46
Tabela 5 – Clima de Cooperação entre colegas.....	47
Tabela 6 – Relacionamento no setor de trabalho.....	47
Tabela 7 – Líder e a opinião dos funcionários.....	48
Tabela 8 – Incentivo do líder.....	48
Tabela 9 – Autonomia nas decisões.....	49
Tabela 10 – Responsabilidade pelos Resultados da Empresa.....	50
Tabela 11 – Comunicação Empresa x Funcionários.....	50
Tabela 12 – Informações sobre a empresa.....	51
Tabela 13 – Definição dos Objetivos e Metas da Empresa.....	52
Tabela 14 – Definição clara das funções a serem executadas.....	52
Tabela 15 – A Empresa oferece Oportunidades de Crescimento.....	53
Tabela 16 – Conhecimento dos Critérios de Promoção.....	53
Tabela 17 – Materiais e Equipamentos adequados para execução da função.....	54
Tabela 18 – Responsabilidade pelo Desempenho das Tarefas.....	54
Tabela 19 – Satisfação no Ambiente de Trabalho.....	55
Tabela 20 – Ambiente de Trabalho Agradável.....	55
Tabela 21 – Benefícios Recebidos.....	56
Tabela 22 - Horários Satisfatórios.....	56

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow.....</b>	<b>31</b>
--	-----------



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	11
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS: ASPECTOS CONCEITUAIS.....	14
2.2 VISÃO SISTÊMICA E HOLÍSTICA.....	16
2.3 GESTÃO DE PESSOAS E SUA EVOLUÇÃO.....	19
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E ABORDAGENS.....	20
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA FILOSOFIA DE GERENCIAMENTO .....	22
2.6 QUALIDADE NO PROCESSO GERENCIAL .....	24
2.7 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	26
<b>2.6.1 Motivação</b> .....	<b>27</b>
<b>2.6.2 Hierarquia das Necessidades</b> .....	<b>29</b>
<b>2.6.3 Liderança</b> .....	<b>31</b>
<b>2.6.4 Comunicação</b> .....	<b>33</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>35</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2 LOCAL DA PESQUISA .....	36
3.3 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO .....	36
3.4 PERÍODO DA PESQUISA.....	37
3.5 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	38
3.6 FATORES ANALISADOS NA PESQUISA .....	39
<b>3.6.1 Treinamento</b> .....	<b>39</b>
<b>3.6.2 Remuneração</b> .....	<b>39</b>
<b>3.6.3 Relacionamento com os Colegas</b> .....	<b>40</b>
<b>3.6.4 Liderança</b> .....	<b>40</b>
<b>3.6.5 Participação nas Decisões</b> .....	<b>40</b>
<b>3.6.6 Comunicação</b> .....	<b>41</b>
<b>3.6.7 Objetivos e Metas</b> .....	<b>41</b>
<b>3.6.8 Oportunidades de Crescimento</b> .....	<b>41</b>
<b>3.6.9 Qualidade e Produtividade</b> .....	<b>42</b>

<b>3.6.10 Satisfação no Ambiente de Trabalho.....</b>	<b>42</b>
<b>3.6.11 Benefícios e Horários.....</b>	<b>42</b>
3.7 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	43
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
4.1 TREINAMENTO .....	44
4.2 REMUNERAÇÃO .....	45
4.3 RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS .....	46
4.4. LIDERANÇA.....	48
4.5 PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES.....	49
4.6 COMUNICAÇÃO .....	50
4.7 OBJETIVOS E METAS.....	51
4.8 OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO.....	53
4.9 QUALIDADE E PRODUTIVIDADE .....	54
4.10 SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	55
4.11 BENEFÍCIOS E HORÁRIOS .....	56
4.12 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS .....	57
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma sociedade cada vez mais competitiva as organizações estão investindo cada vez mais em funcionários que se empenham em fazer o melhor pela empresa. Este é um assunto que merece atenção, pois as empresas buscam pessoas qualificadas que almejam crescer profissionalmente, que estejam aptos às mudanças e que sejam inovadoras.

Diante desse quadro e, frente às transformações globais do mercado, é fundamental que as empresas tenham como propósito a reflexão e a discussão constante sobre a gestão de pessoas. Assim, considerando-se que o sucesso de qualquer empresa está ligado às pessoas que nela trabalham e, percebendo-se a necessidade de entrelaçamento da empresa e funcionários em um amplo contexto de interações, constata-se, também, que a qualidade de vida no trabalho dos mesmos surge como uma das ferramentas mais eficientes de diagnóstico na área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas.

Constata-se, na atualidade, que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano aumenta a cada dia, pois o mercado de trabalho exige funcionários cada vez mais comprometidos com qualidade no trabalho prestados a seus clientes.

Nesse sentido, compreender os aspectos envolvidos com a motivação e satisfação dos funcionários dentro do contexto organizacional é de fundamental importância, uma vez que tem sido grande o desafio na gestão de pessoas para interagir os objetivos individuais e os organizacionais, priorizando a melhoria da qualidade de vida do funcionário para que os resultados sejam percebidos pela empresa, uma vez que, a qualidade de vida das pessoas e o desenvolvimento do processo produtivo das organizações estão diretamente relacionados.

Com base no exposto, a empresa comercial em estudo é um supermercado de pequeno porte instalado há 11 anos no município de Turvo - SC que possui um quadro de 20 funcionários. Destaca-se que desde sua fundação, em 2002, atende clientes de Turvo e dos municípios que ficam no seu entorno oferecendo uma enorme gama de produtos.

O setor de supermercados está se ampliando cada vez mais, o que torna a concorrência cada vez mais acirrada, tanto no que se refere a oferta de produtos das mais diversas marcas como na retenção de talentos, ou seja, na retenção de

capital humano em razão do horário de atendimento deste tipo de comércio. Em relação ao aumento da concorrência no ramo de supermercados, pode-se afirmar que os resultados são bastante positivos para os consumidores, uma vez que a concorrência leva os mesmos a buscarem métodos mais ágeis e eficientes para aprimorar seu desempenho junto ao público consumidor.

Por outro lado, em relação ao capital humano, são muitas as dificuldades encontradas nas empresas, principalmente, aquelas que não se preocupam com a qualidade de vida e o bem estar dos seus funcionários. Assim, é comum, nos dias atuais, que as empresas procurem formas de melhorar o ambiente do trabalho, pois funcionários desmotivados e descontentes interferem na produtividade, na lucratividade e, contribuem para aumentar o índices de rotatividade que são bastante prejudiciais para qualquer empresa que queira se manter ativa no mercado. Frente ao exposto, surge o seguinte questionamento: Qual o nível de motivação organizacional dos funcionários de um supermercado de pequeno porte localizado em Turvo - SC?

Deste modo, este TCC tem como objetivo pesquisar o nível de motivação organizacional dos funcionários de uma empresa do setor comercial localizada em Turvo - SC. Assim, para alcançar este objetivo esta pesquisa inicia apresentando o referencial teórico que aborda a organização e as pessoas, a gestão de pessoas e sua evolução, o clima organizacional com ênfase na cultura organizacional, no comportamento Organizacional, na liderança, na motivação, e na comunicação.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é conhecer o conjunto de características que compõem o clima organizacional da empresa em estudo, visando identificar o nível de motivação e satisfação de seus funcionários.

Partindo desse pressuposto, o presente estudo adota como objetivos específicos:

- a) Identificar e compreender os fatores que influenciam o clima organizacional de uma empresa.
- b) Mapear os aspectos positivos e negativos que refletem na motivação dos funcionários da empresa em estudo.

- d) Apresentar sugestões e estratégias que possam contribuir para manter ou melhorar o nível de motivação dos funcionários da empresa em estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O tema desta pesquisa “Motivação Organizacional” é de relevante importância, considerando-se que, na atualidade, frente a um mercado tão competitivo, apenas sobreviverão as empresas que contarem com profissionais ágeis e capazes de se antecipar às mudanças. Sendo assim, a presente pesquisa que pretende conhecer o nível de motivação dos funcionários que trabalham em um supermercado de pequeno porte do município de Turvo - SC destaca-se como uma ferramenta eficiente no diagnóstico da área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas da empresa em estudo.

Nesse sentido, compreender aspectos envolvidos com a motivação e satisfação dos trabalhadores dentro do contexto organizacional apresenta-se como um grande desafio na gestão de pessoas, uma vez que, prioriza a melhoria da relação entre o funcionário e a empresa, proporcionando um Clima Organizacional favorável.

Com base no exposto, o tema selecionado prende-se ao fato de que o comportamento das pessoas e o desenvolvimento do processo produtivo estão diretamente relacionados com o clima organizacional percebido pelos funcionários, pois, independente das diversas formas de abordagem e teorias sobre a gestão das pessoas nas organizações, o trabalho só será produtivo, se a empresa contar com funcionários motivados e satisfeitos.

Além disso, uma pesquisa sobre a motivação organizacional contribui para corrigir possíveis desvios e falhas do serviço, atender melhor a demanda interna e externa da empresa, além de assegurar uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Neste contexto, esta pesquisa de motivação organizacional justifica-se pelo interesse da acadêmica em conhecer como a empresa está sendo percebida pelos seus funcionários. Além disso, traz a possibilidade de corrigir as falhas levantadas, visando melhorar a relação do capital/trabalho, bem como constitui-se em uma ferramenta para orientar as ações da empresa em estudo, assegurando a

motivação e satisfação dos funcionários, o que pode contribuir para trazer alto nível de desempenho e comprometimento com o resultado.

O presente estudo interessa à acadêmica pesquisadora, a empresa em estudo, a UNESC - Universidade do Extremo Sul Catarinense, bem como a todos os funcionários da empresa.

Através da concretização desse projeto de pesquisa a acadêmica pesquisadora pode aplicar os conhecimentos adquiridos no curso de graduação, da mesma forma que a empresa em estudo pode utilizar os resultados obtidos com a pesquisa para manter ou melhorar seu clima organizacional, bem como seu relacionamento com os funcionários adotando as estratégias sugeridas para torná-los mais motivados e satisfeitos com seu trabalho.

Para a UNESC, Universidade do Extremo Sul Catarinense, o interesse sobre este estudo recai sobre a avaliação da formação acadêmica da pesquisadora, bem como pelo acréscimo de mais um Trabalho de Conclusão de Curso em seu acervo que poderá auxiliar futuros acadêmicos.

Certamente, com a conclusão da pesquisa, os funcionários e clientes do supermercado serão os grandes privilegiados, pois a empresa se beneficiará da pesquisa para melhorar seu nível de atendimento e, principalmente, o clima organizacional.

Por fim o estudo tornou-se viável para a acadêmica pesquisadora em razão da disponibilidade da empresa em permitir que os funcionários participassem da pesquisa, o que possibilitou que a pesquisadora realizasse os estudos dentro do prazo estabelecido.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS: ASPECTOS CONCEITUAIS

As interações entre as pessoas é um processo que tem sua origem no começo da civilização humana, ou seja, a medida, que o tempo passava, o homem percebeu que não poderia realizar praticamente nada sozinho, que necessitava de outras pessoas para realizar as tarefas cotidianas, entendendo-se, nesse contexto, como um ser social, pois, à medida que dividia as tarefas com as pessoas que conviviam no seu entorno, o trabalho tornava-se mais produtivo e os objetivos propostos eram alcançados com mais rapidez e eficácia.

Partindo desse pressuposto, entende-se que as pessoas interagem umas com as outras dentro das organizações em várias situações. Desse modo, constata-se que a sociabilidade e a interatividade são características inerentes ao ser humano, assim, embora seja único em suas limitações individuais, necessita de seus pares para conseguir realizar as tarefas do cotidiano e relacionar-se de forma que as ações que empurram as organizações para o sucesso possam acontecer (CHIAVENATO, 2004).

Ao considerar as interações que foram se formando entre os homens e as atividades que realizavam, Chiavenato (2004) propõe o conceito de organização com base no fato que quando duas ou mais pessoas se organizam para realizar determinada atividade, uma característica se torna fundamental para que essa atividade possa ser realizada: a cooperação. Assim, ao longo dos anos, além da organização entre duas ou mais pessoas marcadas pela cooperação, foram surgindo outros tipos de organizações como as escolas, as igrejas, os bancos, entre outras tantas organizações que se edificaram a partir da conscientização de seus partícipes de que a cooperação era fundamental para o alcance dos objetivos que pretendiam.

É fato que, na atualidade as pessoas passam a maior parte de seu dia dentro das organizações e sabem que dependem de seu trabalho para sobreviver, bem como para aprender, adquirir experiência, ganhar seu sustento (salário) que possa garantir a realização de seus sonhos, mas que, principalmente, lhe permitam obter o que mais necessitar para o seu conforto e de sua família, incluindo nesse rol de necessidades primeiramente a saúde, seguida por produtos e serviços que lhe

proporcionem outras comodidades (CHIAVENATO, 2004).

Não há organizações sem pessoas, deste modo, Chiavenato (2004) ressalta a importância das mesmas quando afirma que estas são fundamentais para a existência de uma organização, ou seja, é o seu recurso mais valioso e, como tal deve ser valorizado. Nesse ponto, o autor entende que se faz necessário definir cada uma das vertentes encontradas na administração de recursos humanos para a expressão "pessoas".

Dentro das organizações, considerando-se o exposto acima, como pessoas são dotadas de características que personalizam sua individualidade e lhes permitem ter aspirações e adotar valores, atitudes, motivações que as levarão a conseguir seus objetivos individuais. Por outro lado, como recursos, as pessoas apresentam habilidades, capacidades, experiências que se refletem em conhecimentos fundamentais para que as tarefas organizacionais se concretizem (CHIAVENATO, 2004).

Considerando-se o exposto acima, é fundamental que as pessoas deixem de ser tratadas apenas como recursos valiosos para a organização o que, de certo modo, as transformam em meios de produção. Essa constatação, juntamente com as transformações provocadas pela globalização no mercado de trabalho, fez com que as pessoas percebessem seu próprio valor e se recusassem a serem vistas como recursos produtivos ou simples objetos produtivos. Em outras palavras, as pessoas começaram a se perceber como dotadas de habilidades e exigiram, quer de modo pacífico, ou por meio de conflitos, que deixassem de serem consideradas máquinas dentro das organizações (SVEIBY, 2001).

Esse novo olhar das pessoas sobre si mesmas e sobre a forma como as organizações utilizavam sua mão de obra fez com a qualidade e a produtividade fosse afetada. No entanto, esses problemas não estavam diretamente relacionados à gerência ou direção, muito menos as pessoas diretamente, já que estas eram em menor número dentro das organizações. Sem uma solução global, os problemas começaram a ser questionados, problematizados e resolvidos de forma específica, sendo que o problema maior em relação as tarefas como um todo começaram a ser colocados de lado, o que só fez reduzir a competitividade das organizações. (SVEIBY, 2001).

Sveiby (2001), em seus estudos sobre as pessoas e as organizações, constatou que, se as pessoas são os recursos primordiais de uma empresa, tudo



dentro dessa empresa, ou seja, tudo o que nela acontece, é resultado das ações humanas. Dito de outro modo são as pessoas que fazem a empresa funcionar e existir, portanto, dentro de uma organização é fato incontestável que todos dependem das pessoas.

Considerando-se o quão fundamental são as pessoas para que organizações continuem a existir, observa-se, nas últimas décadas, uma mudança de olhar sobre o papel das pessoas, pois, seja lá qual for o cargo que ocupam, a tendência é que se tornem administradores ao invés de simples executores de suas tarefas e/ou atividades. Assim, quando tomam consciência do quanto são importantes, do quanto podem contribuir para melhorar e tornar mais ágil e eficaz o seu ambiente de trabalho, mais agregam valor às suas atividades e encaminham a organização para uma nova visão de mercado e, principalmente, do material humano de que dispõem (CHIAVENATO, 2004).

Como já dito anteriormente, as organizações dependem das pessoas da mesma forma como dependem de recursos financeiros, materiais e tecnológicos para que possam se manter ativas no mercado, entretanto, são as pessoas que:

[...] produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Inclusive dirigem outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas. No fundo, as organizações são conjuntos de pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 8).

Em síntese, não há organizações sem pessoas. Cabe às organizações, portanto, tratá-las como parceiras, como agentes de conhecimento, reconhecendo diariamente suas habilidades e competências, principalmente, sua inteligência.

Destaca-se, a seguir, como a mudança no cenário organizacional atual mudou a percepção dos gestores no que se refere à administração das organizações. Essas mudanças vêm acontecendo por meio de uma visão sistêmica e holística

## 2.2 VISÃO SISTÊMICA E HOLÍSTICA

As mudanças no cenário organizacional, bem como as ações que ocorrem dentro e fora das organizações afetam significativamente a vida dos indivíduos. Neste contexto, o fator humano é um dos mais afetados com essas mudanças e deve ser priorizado processo de mudança, caso contrário, nenhuma

organização conseguirá sobreviver nesse mercado que se apresenta cada vez mais competitivo, principalmente, porque das ações da organização em relação a sua forma de administrar seu capital humano dependerá sua permanência no mercado, bem como na comunidade em que está inserida (RODRIGUES, 2013).

Considerando-se o exposto, a administração de organizações percebeu que as abordagens utilizadas no cenário organizacional já não apresentavam os mesmos resultados, surgindo, então, a abordagem sistêmica, segundo a qual, os fatores externos é que definem a forma de atuação do sistema. Mas o que é sistema? Para Megginson (2004 apud RODRIGUES, 2013), somente a partir do entendimento do que é um sistema será possível entender a engrenagem que faz funcionar uma organização. De outro modo, os sistemas organizacionais podem ser comparados ao corpo humano, principalmente, pelo fato de que cada órgão se relaciona fundamentalmente com outros órgãos, fazendo com que cada um estabeleça um nível considerável de dependência com o outro.

Há que se ressaltar com base na exemplificação acima, que se um órgão do corpo humano deixa de funcionar, outros poderão ser prejudicados. Assim também funciona dentro das organizações, pois do mesmo modo que o corpo humano tem seus órgãos interligados, se um setor não estiver funcionando adequadamente, outros setores podem ser prejudicados, trazendo consequências negativas para toda a organização (RODRIGUES, 2013).

Nesse ponto, destaca-se que o raciocínio sistêmico está aliado ao conceito de uma visão aberta e pronta para receber as informações que vem de dentro e também de fora das organizações. Essa afirmação tem respaldo no fato de que se as mesmas são consideradas sistemas abertos por apresentarem características de interação e de transformação de matéria prima em produtos acabados, ao mesmo tempo permitem que o ambiente em questão se torne crítico, considerando-se que como sistema representa os desejos e as expectativas do consumidor. Ou seja, do ponto de vista sistêmico as organizações tendem a sofrer impactos significativos sobre suas operações e resultados, dependendo da resposta oferecida pelo ambiente, uma vez que este poderá dizer se está ou não atendendo a contento os consumidores e a sociedade em geral (BIGHELINI, 2013).

Essa constatação de que os sistemas gerenciais são fundamentais para que todos os setores funcionem em harmonia de forma a não impactar ou causar falhas em parte ou na estrutura organizacional como um todo, leva a necessidade de

que a organização realize análises de desempenho em cada setor da organização com determinada frequência, bem como da forma como os funcionários estão atuando. Fala-se, portanto, em visão sistêmica administrativa (BIGHELINI, 2013).

Propõe-se, a partir desse novo olhar sobre o processo gerencial, que a organização busque ultrapassar as barreiras internas da empresa com vistas a visualizar de forma dinâmica os impactos causados por cada decisão, observando cada setor, funcionário ou departamento da empresa, evitando transformar esse novo olhar em imposição ou autoritarismo, mas, ao contrário, transformando-se em cuidado e atenção (BIGHELINI, 2013).

Andrade (1999 apud BIGHELINI, 2013) entende que o método sistêmico, representa uma forma de levar os participantes da organização a buscarem novas práticas e processos que possam subsidiar e amparar de forma concreta suas impressões. Nesse contexto, o debate surge como recurso fundamental para ampliar a visão de todos sobre a empresa, bem como sobre as situações a serem enfrentadas para promover a resolução de conflitos.

Ressalta-se que adotar uma visão sistêmica para alcançar objetivos na organização como forma de tornar o processo mais produtivo não é uma tarefa fácil de ser executada. Nesse sentido, cabe a empresa estabelecer objetivos que girem em torno de metas que encaminhem para índices mais elevados de produtividade e rentabilidade tanto para os gestores como para os funcionários. Assim, registra-se que a mudança de políticas e práticas já enraizadas na organização é fundamental para que a visão sistêmica possa se concretizar efetivamente, ou seja, se a organização muda a forma como promove a interação nos seus setores, certamente, conseguirá alcançar objetivos mais condizentes com a sua nova visão sobre a relação das pessoas com seu trabalho (ANDRADE, 1999 apud BIGHELINI, 2013).

Em síntese, apenas investir em novas tecnologias não é suficiente para que uma organização alcance uma situação favorável no mercado, antes é necessário valorizar o capital humano sem perder de vista nenhuma das dimensões que envolvem esse mesmo ser humano dentro do contexto corporativo. Para Bighelini (2013), conhecer as diversas dimensões do ser humano, mantendo-as devidamente equilibradas, significa utilizar uma visão holística nas relações humanas.

Sobre a visão holística, Bighelini (2013, p. 2), destaca que “[...] o termo holístico vem do grego *holos*, que significa todo, inteiro.” Nessa perspectiva, visão

holística está relacionada ao conjunto como um todo, bem como em suas relações com as partes, ou seja, na interação com o mundo e com os seres. Para a autora, a visão holística promoveu mudanças no contexto organizacional importantes para esse novo olhar sobre a gestão de pessoas, como será visto no tópico a seguir.

### 2.3 GESTÃO DE PESSOAS E SUA EVOLUÇÃO

Desde a década de 1980 que o enfoque da atual gestão de pessoas começou a sofrer mudanças significativas, principalmente, por que os líderes organizacionais, em busca de aumentar os indicadores de produtividade, passaram a se preocupar mais com a qualidade do ambiente interno encontrando a resposta para seus problemas no investimento em um relacionamento saudável entre seus funcionários, uma vez que estes são fundamentais para o sucesso de qualquer empresa (MARRAS, 2000).

De acordo com Marras (2000), manter um relacionamento interno saudável traz benefícios fundamentais para a organização como aumentar seu crescimento no mercado, além de servir de estímulo para gerar uma maior motivação dos funcionários.

É importante destacar que a globalização da economia, as transformações e mudanças nas áreas de comunicação e tecnológicas, incluindo a competitividade impôs grandes desafios tanto no que se refere à natureza social como organizacional, o que fez com que as empresas buscassem ajustar-se a esses desafios, embora nem sempre essa tarefa tenha sido fácil, pois como destaca Gil (2001) para manter-se no mercado é comum que essas empresas se utilizassem de recursos que envolviam a reengenharia, a terceirização e, até mesmo, situações mais drásticas como a redução de pessoal.

Com base no exposto, a década de 1990 trouxe alguns questionamentos sobre a forma como a administração de pessoas nas empresas vinha sendo gerida, da mesma forma que trouxe críticas aos novos procedimentos adotados pelas empresas no que se referia à gestão de pessoas. As críticas e os novos procedimentos, bem como o papel que os funcionários passaram a assumir nas organizações marcaram esse período e contribuíram para que uma nova visão pudesse ser construída e se concretizasse dentro das organizações (GIL, 2001).

Atualmente, os funcionários têm papel fundamental nas organizações

considerando-se que são responsáveis por todo o processo de produção, ou seja, do planejamento, passando pelo controle de qualidade, vendas até alocação de recursos financeiros, tudo é de responsabilidade das pessoas que ali trabalham, inclusive cabe a elas criar estratégias e determinar objetivos para que a organização se mantenha ativa e competitiva no mercado (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Assim, ao atravessar essas duas décadas do final do século XX, a gestão de pessoas se mostrou como uma das áreas que mais passou por mudanças e transformações, não apenas na sua concretude, mas, principalmente na forma como passou a ser vista pelos administradores e líderes. De acordo com Gil (2001), esse período marcou a história dos Recursos Humanos, pois encaminhou para uma nova visão de administração, na qual as pessoas passaram a ser tratadas e reconhecidas por suas experiências, conhecimentos e habilidades e pela forma como essas características podem ser aproveitadas em favor da organização.

Esse reconhecimento que passou a ser dado aos funcionários fez com que as organizações também se preocupassem com o clima organizacional a que os mesmos estão frequentemente expostos, desse modo, o próximo tópico trata desse tema destacando os conceitos e abordagens que encaminham para um ambiente interno saudável.

#### 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E ABORDAGENS

De acordo com Dias (2003), clima organizacional pode ser entendido como o confronto que se estabelece frente às ideias preconcebidas e as pessoas acerca de seu local de trabalho. É comum que as mesmas reajam de diferentes formas frente aos conflitos e problemas que enfrentam no dia a dia das organizações, principalmente, em situações nas quais tenham que expressar suas opiniões, bem como a forma como entendem a liderança ou pretendem exercê-la.

Luz (2007 p.12), por sua vez, entende que clima organizacional representa “[...] a atmosfera psicológica que envolve num dado momento a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Em busca de outros conceitos, Schein (2009) destaca que o clima organizacional está diretamente relacionado ao comportamento dos sujeitos envolvidos, sendo que este pode ser modificado à medida que surgem as necessidades dentro do processo administrativo. Nesse contexto, os funcionários

também podem participar das decisões políticas e administrativas, contribuindo com sugestões e opiniões sobre a forma de receber recompensas, incentivos ou benefícios.

Deste modo, o clima organizacional pauta-se em fatores como os expostos acima e podem influenciar significativamente a motivação dos funcionários no interior das organizações. Assim, Stoner e Freeman (2009) concordam com o fato de que o conceito de clima organizacional está diretamente relacionado à motivação do funcionário, uma vez que este fator, por sua importância, tende a influenciar a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, quando é percebida ou experimentada por todos aqueles que fazem parte da organização, bem como quando interferem de alguma forma em seu comportamento.

Litwin e Stinger (apud LUZ, 2007, p.8), contribuindo para esta pesquisa entendem clima organizacional como “[...] a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida pelos membros organizacionais e que influenciam seus comportamentos”.

Numa abordagem mais compreensível para o entendimento do tema, Luz (2007) utiliza o termo clima organizacional como sinônimo de meio ambiente psicológico da organização, atmosfera de trabalho e personalidades individuais.

Luz (2007), no entanto, entende que medidas de clima organizacional representam medidas de personalidades individuais, daí a importância de acrescentar outros fatores aos conceitos já propostos como competição, mudanças tecnológicas, ambiente físico, normas internas, benefícios, variáveis econômicas, entre outros.

Litwin (apud CHIAVENATO, 2004) contribuindo com seus estudos sobre clima organizacional destaca que a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional quando percebida ou experimentada por todos que fazem parte da organização sofrerão, de certa forma, influência em seu comportamento. Neste contexto, o clima organizacional é parte integrante do meio interno de uma organização, considerando-se que a atmosfera psicológica é considerada uma característica importante dentro de cada organização.

A partir do exposto, constata-se que não existe um único conceito de clima organizacional, mas que cada conceito proposto complementa o outro, já que o tema é bastante complexo e abrangente. Nesse sentido, faz-se necessário reunir e tentar entender tantas percepções, atitudes e sentimentos que se mesclam de forma

ilimitada quando se busca mensurar o nível de determinado clima organizacional em determinada organização. Assim, o clima organização não se torna perceptível apenas durante a realização ou a omissão de determinado trabalho, pois segundo Luz (2007, p. 17), “Ele é sentido no ar. Tanto quanto os atos, as expressões dos funcionários revelam, às vezes de forma inequívoca, o clima da empresa, especialmente quando ele está muito bom ou quando está ruim.”

De forma mais clara e, entendendo o clima organizacional como uma forma de exercício, ou ainda, como uma tarefa da administração de recursos humanos, Schein (2009) registra que o clima organizacional pode ser considerado como um fenômeno que resulta da interação entre os elementos da cultura organizacional, ou seja, é o resultado do peso de cada um dos elementos culturais somado aos efeitos que esses causam aos os outros dois.

As definições propostas neste referencial demonstram que o clima organizacional representa, de certa forma, o grau de satisfação que ocorre entre os membros de uma empresa, considerando-se os diferentes aspectos da cultura ou realidade que se apresenta na organização. Estão envolvidas nesses aspectos, as políticas de Relações Humanas, os modelos de gestão, a missão da empresa, os processos de comunicação e, principalmente, a valorização profissional e a identificação do funcionário com a empresa. (GIL, 2001).

Com foi citado neste tópico a questão da cultura organizacional, é importante discorrer sobre a mesma neste referencial. Deste modo, apresenta-se a seguir uma breve exposição sobre cultura organizacional e qualidade do ponto de vista do processo de gerenciamento.

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA FILOSOFIA DE GERENCIAMENTO

Do mesmo modo que não existe organização sem pessoas, não é falso afirmar que não existe cultura sem pessoas. Assim, concorda-se com Chiavenato (2004) quando este coloca que as pessoas representam o bem mais valioso de uma organização e, portanto, conhecer a fundo seu comportamento, suas atitudes é imprescindível para que qualquer organização alcance o sucesso esperado.

Não se pode negar que em cada organização formal com cargos e relações de poder pré definidas, encontra-se uma organização que possui regras, procedimentos e interações informais, já estabelecidas. De forma geral, a formação

de uma organização informal acontece por conta de resultados e mudanças espontâneas, nem sempre autorizadas, mas que são realizadas pelos colaboradores com o objetivo de modificar a forma como trabalho vem sendo executado na empresa, além de modificar também a forma como as tarefas estão sendo realizadas (XAVIER et al., 2013).

Partindo desse pressuposto, para entender a cultura organizacional é necessário, primeiramente, entender o modo como as pessoas interagem em uma organização, que atitudes são fundamentais, que aspirações embasam suas expectativas, bem como quais os assuntos que são considerados mais importantes para que os desejos e expectativas dos funcionários, bem como as interações possam se concretizar entre os membros que fazem parte dessa organização e, por conseguinte, da sua cultura. (CHIAVENATO, 2004).

Cada organização, a seu modo, desenvolve, uma cultura organizacional própria e, desse modo, a organização configura-se como agente da personalidade que passa a atuar de forma independentemente das vontades individuais dos funcionários. Fala-se, mais uma vez em integração que se constitui através da vontade humana que atua como instrumento para agir sobre a realidade, adquirindo vida própria, além de seguir atendendo as necessidades mais fundamentais da sociedade humana (DIAS, 2003).

Assim, ao se compreender que a sociedade possui uma herança cultural, as organizações sociais passam a apresentar diferentes padrões de sentimentos, comportamentos e crenças coletivas que vão sendo transmitidas aos membros que passa a fazer parte do grupo. Schein (2009) registra que tanto as atividades, como as crenças e valores de cada um dos participantes de uma organização trazem consigo suas tradições, bem como seus costumes, aliados aos comportamentos usuais e que, incorporados às tradições que precedem os métodos já instaurados na organização, contribuem para formar uma nova cultura. Em outras palavras, essas aquisições que se travam no contexto cultural das organizações criam um comportamento modal, que passam a influenciar substancialmente os integrantes do grupo.

De forma sintetizada, Luz (2007) entende que a cultura das empresas é fator decorrente de valores culturais da sociedade na qual a organização está inserida, bem como está associada a cultura nacional. Daí a importância de que as empresas olhem de forma diferente para as engrenagens que movimentam a cultura



organizacional, uma vez que essa atitude encaminha para um ambiente de trabalho mais sadio e potencializador de pessoas mais conscientes e equilibradas. De forma mais clara, a cultura organizacional é um processo que caminha a passos lentos, mas que representa grandes investimentos em qualidade, pois os resultados são construídos sobre alicerces sólidos e que trazem resultados compensadores.

Após tecer considerações sobre a cultura organizacional, apresenta-se a seguir algumas abordagens sobre a qualidade no processo gerencial.

## 2.6 QUALIDADE NO PROCESSO GERENCIAL

As últimas décadas trouxeram o termo “qualidade” para o centro das atividades organizacionais, tornando-se fundamental tanto no cotidiano das pessoas, como no contexto das organizações. Seu papel é tão relevante que o termo “qualidade” passou a fazer parte do cotidiano das pessoas e das organizações, não apenas em relação as atividades exercidas no trabalho, mas também em todas as ações que o sujeito realiza na vida social e familiar. Qualidade é a palavra da vez e seu principal objetivo é a constante busca do aprimoramento (MAXIMIANO, 2004).

Essa busca por qualidade causou uma revolução no interior das organizações que levou os funcionários e gestores a buscarem cada vez mais novas ideias, técnicas, processos e procedimentos para transformar e aperfeiçoar o gerenciamento e os processos de produção nas organizações (MAXIMIANO, 2004).

Em termos de administração, a qualidade surgiu como uma forma de tentar resolver o problema de uniformidade. É uma história que começa com os filósofos gregos, pelos chineses, renascentistas, engenheiros e fabricantes da Revolução Industrial e que perdura até os dias atuais, uma vez que ainda é tema frequente de pesquisa e de acompanhamento (MAXIMIANO, 2004).

Ao buscar a qualidade, as empresas tentam gerenciar de forma estratégica seus recursos humanos, buscando tomar atitudes que promovam a integração de competências, bem como possibilitem o alcance de possíveis vantagens competitivas que conduzam e incentivem o aprendizado da cultura organizacional, de forma a promover uma gestão eficiente da cultura organizacional (MAXIMIANO, 2004).

É importante destacar que uma gerência estratégica deve ter como principal preocupação o desenvolvimento organizacional. Ou seja, os processos

ligados ao desenvolvimento organizacional saíram do método tradicional, para o entendimento de que o desenvolvimento individual do funcionário é fundamental para o desenvolvimento da organização (SANTOS, 2003).

Neste contexto, promover a integração de competências, habilidades e tecnologias estimula a composição de redes de trabalho, ou seja, o trabalho em equipes e entre equipes. Destaca-se que, se determinada força de trabalho puder agir com eficiência dentro da organização, sua integração às atividades da empresa só resultarão em benefícios para a mesma. Nesta perspectiva, quando os gestores incentivam e investem em aprendizagem organizacional estão, de certa forma, promovendo a renovação das competências profissionais dos funcionários que atuam na organização e que buscam os mesmos resultados: o sucesso da organização (SANTOS, 2003).

Fala-se, nesse caso, do capital humano das empresas, composto de pessoas que frequentam o chão da fábrica até seu principal executivo e que tem o mesmo objetivo, como explicitado no parágrafo acima. Essa atitude é uma questão vital para o seu sucesso da organização, considerando-se que o capital humano é o principal diferencial competitivo das organizações que buscam o sucesso, nem como a permanência no mercado. É bom lembrar que são as pessoas que fazem as coisas acontecerem, que tem em suas mãos a possibilidade de conduzir os negócios, de produzir produtos e, principalmente, de prestar serviços de maneira diferenciada. Portanto, ao apostar na qualidade como fator impulsionante de novas competências nas pessoas, seria o mesmo que conduzi-las a um caminho mais produtivo, no qual a sua criatividade e seu processo de inovação possam ser privilegiados de forma a contribuir para que o alcance dos objetivos organizacionais possam sair do papel para se tornar realidade (MAXIMIANO, 2004).

De forma geral, as organizações contemporâneas, considerando os novos paradigmas, como a visão sistêmica, por exemplo, são levadas a se adequarem ao novo contexto produtivo, embora passem por vários caminhos que envolvem não apenas os meios tecnológicos, como também os meios gerenciais, nos quais são disponibilizadas diferentes ferramentas que podem ser utilizadas em prol da eficácia na utilização dos recursos produtivos com vistas a proporcionar uma melhora considerável na adequação das pessoas ao seu local de trabalho. Mesmo tornando-se um lugar comum são as pessoas e tão somente elas que encaminham as empresas para a conquista de suas metas e objetivos (BIGHELINI, 2013).

Deste modo, investir na valorização dos funcionários é parte integrante e fundamental da política gerencial de qualquer empresa. Ou seja, incentivar, capacitar, reciclar e preparar os funcionários para os desafios que as mudanças tecnológicas e mercadológicas trazem, representam itens de suma importância para que as empresas atinjam seus objetivos, alcançando altos índices de qualidade tanto junto aos seus funcionários, mas, principalmente, junto aos agentes externos considerados seus parceiros no caminho para o sucesso da organização (BIGHELINI, 2013).

Para complementar esta seção apresenta-se a seguir como se fundamenta o comportamento organizacional.

## 2.7 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Discorrer sobre o comportamento organizacional só faz sentido se for enfatizada a importância das habilidades humanas, pois de acordo com Robbins (2002), o termo mais utilizado para designar o estudo das habilidades humanas é, sem dúvida, o comportamento organizacional.

Para Robbins (2002), os estudos sobre comportamento organizacional fundamentam-se no impacto que indivíduos, grupos e a estrutura causam no comportamento que ocorre no interior das organizações, além disso tem como objetivo fazer uso desse conhecimento para aprimorar a eficácia organizacional.

Neste contexto, o comportamento organizacional parte das três determinantes já descritas acima: indivíduos, grupos e estrutura, ou seja, estudar o comportamento organizacional de uma empresa é verificar *in loco* o que os indivíduos fazem nas organizações, ou seja, que tipo de comportamento assumem para realizar suas tarefas e/ou atividades e como esse comportamento pode ou não afetar o desempenho global da organização (NASCIMENTO, 2008).

Entender o comportamento organizacional implica em entender como ocorrem as relações de trabalho em razão de fatores sinalizantes como o absenteísmo, a rotatividade, a produtividade, o desempenho dos funcionários e as relações com a administração. Desse modo, motivação, liderança e comunicação são tópicos fundamentais para o desenvolvimento de atitudes e percepções, bem como para desencadear processos de mudanças e administrar conflitos organizacionais (NASCIMENTO, 2008).

Partindo desse pressuposto, os tópicos motivação, liderança e comunicação seguem apresentados na sequência deste referencial.

### **2.6.1 Motivação**

Não há como se falar em clima organizacional sem reservar especial atenção ao fator motivação, considerando que sua função é alimentar e manter um bom clima organizacional. É através da motivação que se percebe como a qualidade do ambiente está influenciando ou sendo experimentada pelos funcionários, uma vez que reflete diretamente no comportamento dos mesmos (BIANCHI, 2013).

Os primeiros estudos científicos sobre a motivação organizacional surgiram apenas no início do século XX, mais precisamente no final da década de 1920, com um experimento realizado na fábrica da empresa *General Electric Company*, localizada em Chicago, Estados Unidos. De acordo com Marras (2000), o estudo tinha como objetivo verificar se as condições de trabalho refletiam diretamente na fadiga ou estado de monotonia que ocorria entre os funcionários. No entanto, o estudo tomou nova direção quando os pesquisadores perceberam que à medida que os funcionários recebiam atenção, principalmente, no período de realização do experimento, tornavam-se mais produtivos. De posse desse resultado, por volta de 1950, os estudos sobre o processo motivacional foram reiniciados (MARRAS, 2000).

As pesquisas que foram acontecendo ao longo das últimas décadas serviram de base para que Gil (2001) definisse motivação como espécie de força ou energia que, tal qual um combustível, impulsiona o ser humano para o alcance de suas necessidades mais fundamentais. É justamente esse combustível conhecido como motivação que torna as pessoas mais produtivas, que faz com que as mesmas atuem com maior satisfação, produzindo, deste modo, até mesmo, efeitos multiplicadores em seus pares. Assim, a motivação tornou-se uma preocupação constante para os administradores que sabem que funcionários motivados são mais produtivos. Necessita-se, portanto, despertar, manter e canalizar a motivação para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos.

Buscando a gênese da palavra motivação constata-se que a mesma deriva da palavra *motivo* mais o sufixo *ação*, que quer dizer movimento, atuação ou manifestação de uma força, uma energia, um agente. (ROBBINS, 2002).

Chiavenato (2004) explica que o conceito de motivação é muito complexo, uma vez que o termo adquire diversos sentidos dependendo da situação em que for utilizado. Assim, utiliza o termo "motivo" por considerar que é este que impulsiona o ser humano a praticar determinada ação que culminará em determinado comportamento.

A ação que serve de estímulo para a motivação pode ser resultado de impulsos externos, quando são provenientes do ambiente, ou internos, quando se concretizam nos processos mentais do indivíduo. Neste contexto, Marras (2000) adverte que, independente das diferentes personalidades, a forma como a motivação se desenvolve ou se origina é, de certa forma, semelhante em todos os indivíduos.

Como visto, a palavra motivação pode ser utilizada a partir de diferentes significados, ou seja, um indivíduo pode se sentir motivado para estudar, viajar, trabalhar ou até mesmo para não fazer nada. A partir do exposto, observa-se que o conceito de motivação apresentado por Robbins (2002, p.151) vem de encontro a essa proposta, pois para o autor, motivação “[...] é o processo responsável pela intensidade, direção persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance uma determinada meta”.

Certo (2003) concorda com o conceito de motivação proposto acima ao elaborar seu conceito de motivação com base em um conjunto de fatores subjetivos que levam as pessoas a agirem de determinada forma centrando seu foco de ação na conquista de objetivos, ou seja, a motivação pode ocorrer em qualquer situação seja em relação a vida pessoal, profissional ou espiritual e seus estímulos decorrem das prioridades internas de cada um, assim, dependendo do conteúdo particular de cada motivação dependerá também a necessidade interior da mesma, principalmente se não for recompensada.

Constata-se, desse modo, que a motivação é fundamental no contexto das organizações, principalmente pelo fato de maximizar suas vantagens, uma vez que o funcionário torna-se o mais produtivo e útil quando devidamente motivado para que realize suas funções de forma versátil. No entanto, quando as organizações enxergam seus funcionários apenas como força de trabalho, está automaticamente se condenando a ficar em desvantagem frente aos seus concorrentes. Diante do exposto, é fundamental que as organizações otimizem seus

recursos humanos, observado suas especificidades e entendendo duas necessidades (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Gil (2001), o momento mais propício para desenvolver o fator motivação dentro das organizações é justamente aquele em que as habilidades e energias pessoais estão em declínio ou quando não conseguem atender os objetivos organizacionais ou, ainda, quando os recursos da organização não atendem às necessidades e objetivos individuais de cada um dos funcionários. Assim, o estudo da motivação torna-se cada vez mais complexo, considerando-se que o ser humano é multifacetado e apresenta uma multiplicidade de características que podem ser impulsionadas por meio de motivação.

Concluindo este tópico, destaca-se que os principais fatores motivacionais estão relacionados ao autoconceito e a autoestima. Desse modo, é comum que o ser humano faça coisas que, do seu ponto de vista, são coerentes, evita coisas que não se adequam ao seu modo de pensar ou agir, procurando em toda e qualquer situação se sentir bem consigo mesmo e evitando situações que lhe desagrade ou possa lhe fazer mal (ROBBINS, 2002).

A seguir destaca-se a hierarquia das necessidades que promovem a motivação proposta por Maslow.

### **2.6.2 Hierarquia das Necessidades**

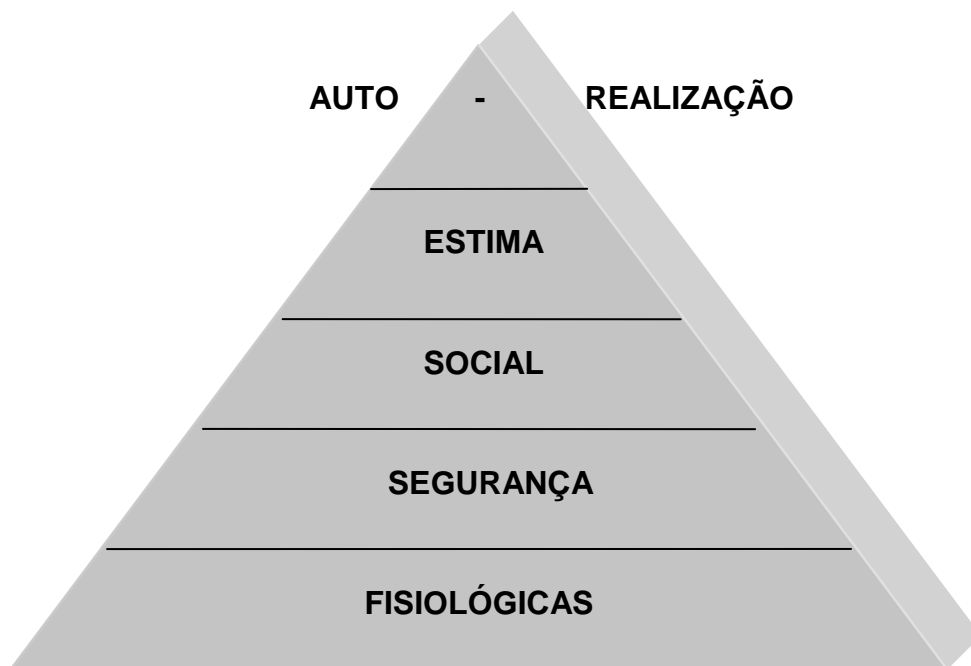
Encontrar um conceito único para explicar motivação é uma tarefa praticamente impossível dada a complexidade do tema como visto no tópico acima, principalmente, porque, em geral, um conceito complementa o outro, o que faz com que um único conceito não dê conta de explicar esse fator que, juntamente com a liderança e a comunicação integram o comportamento organizacional (ARAÚJO, 2000).

Frente ao exposto, as últimas décadas foram produtivas no número de teorias sobre como se ocorre o nascimento da motivação, embora, seja ponto comum para os estudiosos da área que a motivação surge de necessidades intrínsecas ao ser humano, isto é, nascem de uma forte tendência a suprir determinadas necessidades que seguem uma hierarquia como propõe Abraham Maslow. (ARAÚJO, 2000).

Para Maximiano (2000), essa hierarquia de necessidades apresentada na teoria de Maslow não é a mesma para todos os indivíduos, ou seja, certamente a urgência de determinadas necessidades será diferente entre um indivíduo e outro provando que a mesma não se aplica de forma universal, embora adote um padrão comum.

Partindo do princípio que a motivação é responsável pelo comportamento impulsionador dos indivíduos em satisfazer suas necessidades, a Pirâmide das Necessidades de Maslow surgiu a partir da ideia de que após satisfazer determinada necessidade seu comportamento deixa de ser determinado por aquele desejo, até que a necessidade reapareça fazendo com o mesmo sinta-se motivado a satisfazê-lo novamente (MAXIMIANO, 2000).

Maslow, por considerar algumas necessidades qualitativamente diferentes entre si, separou as mesmas em cinco categorias: fisiológicas, de segurança, de participação, autoestima e de auto realização. Para melhor ilustrar o exposto, apresenta-se a seguir a Pirâmide das Necessidades de Maslow adaptada por Chiavenato (2004)



**Figura 1** - Hierarquia das Necessidades de Maslow  
Fonte: Adaptado CHIAVENATO (2004)

Conforme Araújo, Maslow elencou as cinco categorias a partir de determinada hierarquia, na qual as necessidades evoluem de baixo, como as fisiológicas, para cima como as necessidades de auto realização. O objetivo principal desta teoria é mostrar que a hierarquia determina os desejos considerados prioritários em dado momento, ou seja, o comportamento do indivíduo é representado pela categoria de necessidades que ainda não foi satisfeita e que fica na parte mais baixa da pirâmide.

Ao criar a pirâmide, Maslow teve como finalidade demonstrar que as necessidades estão diretamente relacionadas às dimensões da natureza humana e que para serem atendidas torna-se necessário observar determinadas particularidades, bem como as condições individuais de cada pessoa. Deste modo, entender a natureza humana e suas nuances é fundamental para aquela organização que tem como foco principal os funcionários e suas potencialidades. Ressalta-se que explorar essas potencialidades passa, necessariamente, pela forma como os mesmos são motivados e impulsionados a caminhar em busca dos objetivos da organização como parceiros e como pessoas que tem desejos, sonhos e necessidades. Entender essa proposição pode ser a diferença entre o sucesso ou o fracasso das organizações (CHIAVENATO, 2004).

O tema apresentado a seguir refere-se à liderança e a forma como os líderes exercem influência sobre o grupo que lideram dentro das organizações.

### **2.6.3 Liderança**

Uma breve passagem na história mostra que o termo “Liderança” surgiu por volta do ano 1300 da Era Cristã, uma vez que já nessa época as pessoas se preocupavam com os fatores que poderiam fazer com que uma pessoa dominasse ou tivesse poderes sobre outras. Nesse período, o liderado deveria sofrer passivamente a influência do líder o que fez despertar a curiosidade de conhecer como se formava um líder, que traços ou motivações especiais que o descreviam como líder ideal. (SILVA, 2013).

A liderança traz em seu histórico questões como motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação que são fundamentais para que se perpetuasse através dos tempos. No entanto, mesmo com programas e pacotes que prometem formar e/ou treinar líderes para apresentar soluções prontas que possam resolver os



problemas organizacionais, Silva (2013) ressalta que não existe nenhum conceito acerca da liderança que possa ser conclusivo.

Nessa perspectiva, Souza Neto (2013, p. 1) expõe os conceitos de liderança que encontrou em dicionários da Língua Portuguesa, a começar com o Dicionário Aurélio, no qual o verbete aparece definido como “[...] espírito de chefia; forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos”. No Dicionário Houaiss aparece como “Função, posição, caráter de líder; espírito de chefia; autoridade, ascendência.”

Essas definições, entretanto, são incompletas e não contemplam o verdadeiro significado da expressão "liderança", uma vez que confunde sua função com chefia, além de destacar a liderança relacionada a um indivíduo isoladamente, ou seja, o processo de liderança deve ser orientado para atender objetivos em comum, ou seja, objetivos do grupo, da organização ou da sociedade. Portanto, a liderança não significa apenas ocupar o cargo de líder, principalmente porque ninguém pode ser líder de ninguém, assim, ser líder requer contar com os esforços de cooperação por parte de outras pessoas envolvidas no processo (BERGAMINI, 1994).

Robbins (2002), por sua vez, define liderança como a forma que o líder exerce sua capacidade de influenciar um grupo para que os objetivos da organização possam ser alcançados, deste modo, concorda-se com o autor quando este registra que para ser administrador não precisa necessariamente ser líder, do mesmo modo que para ser líder não é necessário ser administrador, embora tanto liderança como administração só serão eficientes e eficazes dentro de uma organização se atuarem com perspicácia e flexibilidade.

Com base nessa premissa, as organizações necessitam, na atualidade, de líderes que apresentem características fundamentais, ou seja, devem ser desafiadores e visionários, além de possuir carisma para que seus funcionários se disponham a segui-los, não apenas na busca dos objetivos organizacionais, mas também participando ativamente da elaboração dos planos de ação que venham ao encontro da consolidação de estruturas eficientes de gerenciamento das operações do dia a dia (ROBBINS, 2002).

Para Silva (2013), a liderança pode ser entendida como um processo no qual se estabelecem relacionamentos interpessoais que estão sempre em evolução e é justamente nesse ponto que fica reforçada a importância do líder, pois é ele que

deve evocar continuamente respostas emocionais de seus funcionários quando estes apresentam falta de razão ou resistência a forma como o processo está sendo conduzido. De forma mais simples, uma boa liderança transforma comportamentos.

Sabendo-se da importância da comunicação entre líderes e funcionários, bem como entre todos os integrantes da organização, apresenta-se a seguir os aspectos conceituais da Comunicação.

#### **2.6.4 Comunicação**

A falta de comunicação é um dos grandes problemas enfrentados pela sociedade moderna. Motivos como excesso de trabalho e falta de tempo são os mais utilizados para justificar as falhas nos processos de comunicação, principalmente, em se tratando de comunicação como fator preponderante para estabelecer um bom clima organizacional (BEZERRA, 2013).

A luz de algumas definições, Maximiano (2004) conceitua o processo de comunicação como uma forma de trocar informações e significados e considera que depende da comunicação toda a eficácia das relações que se estabelecem dentro das organizações.

O fator comunicação também é entendido como o conhecimento que os funcionários adquirem sobre a empresa em que trabalham e a forma como estabelecem canais de comunicação. De forma mais simples, a comunicação serve como instrumento para facilitar a integração de todos os envolvidos com a organização (funcionários, líderes, gestores, entre outros), por outro lado a comunicação também permite a essas pessoas, clareza e compreensão acerca das informações recebidas e repassadas (MOISEICHYK, 2013).

Partindo desses conceitos, é possível afirmar que a comunicação que ocorre dentro da organização está diretamente relacionada à troca de informações e conhecimentos que acontece entre os funcionários, sendo considerado um fator essencial para o sucesso da organização, uma vez que, a partir de uma comunicação clara, sem intervenções, acréscimos ou decréscimos, a organização ganha em credibilidade e confiança tanto por parte dos funcionários como também dos clientes externos, pois, ambos são responsáveis pelo sucesso da organização (BEZERRA, 2013).

Em geral, todas as tarefas e/ou atividades de acontecem no interior de

uma organização tem algum tipo de ligação com a comunicação, ou seja, transmissão de ordens, memorandos ou outros documentos escritos, palestras, projetos, estatutos, alcance de metas e objetivos, realização de avaliações, entre outras, são atividades que tem como base o fator comunicação (CASTIGLIA, 2005).

Diante do exposto e sabendo-se da importância da comunicação não apenas para manter um bom clima organizacional, mas como fator imprescindível para que bons relacionamentos interpessoais se estabeleçam, é fundamental que a organização estabeleça uma comunicação eficiente entre empresa e funcionários, mantendo-os bem informados de forma que se sintam totalmente integrados e envolvidos com a mesma. É importante também que a organização, por meio de seus gestores e líderes, esteja sempre disposta a ouvir seus funcionários, pois são eles que, geralmente, ficam na linha de frente, isto é, são eles que escutam as reclamações e sugestões dos clientes externos, dos fornecedores e dos próprios colegas. Uma organização que sabe ouvir seus funcionários recebe mais informações sobre seus pontos fortes e fracos, podendo, a partir delas, melhorar seu desempenho e tornar-se mais competitiva no mercado (BEZERRA, 2013).

Tal como a motivação, a comunicação é um fator preponderante dentro da organização. Funcionários que são ouvidos se sentem mais valorizados e vestem a "camisa da empresa" contribuindo não apenas para melhorar os níveis do clima organizacional, mas também para que a empresa alcance e mantenha o sucesso no mercado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Atualmente, mais do que em outras épocas, a pesquisa representa importante agente de mudança, principalmente pelas soluções que oferece aos problemas que afligem as organizações. Embora existam muitas definições para pesquisa, Minayo (2010, p. 15) utiliza objetividade e clareza ao afirmar que:

Entendemos por pesquisa a atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualização frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação.

Em síntese, o ato de pesquisar está relacionado ao desejo de conhecer alguma coisa, bem como com a necessidade de aprofundar e ampliar conhecimentos.

Com base no exposto, destaca-se na sequência deste tópico o delineamento da pesquisa, a definição da área ou população alvo, o plano de coleta de dados e, por último, o plano de análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Desde o início da pesquisa faz-se necessária a escolha de métodos e características que contribuam para a construção do pensamento científico e, também para o alcance dos objetivos propostos. Nesta perspectiva, Cervo e Bervian (2005) definem método como a ordem imposta aos diferentes processos e que são necessários para atingir um fim ou um resultado desejado.

Seguindo essa linha de pensamento, esta pesquisa em relação aos fins de investigação configurou-se como descritiva, uma vez que seu objetivo era conhecer o conjunto de características que compõem o clima organizacional da empresa em estudo, visando identificar o nível de motivação e satisfação de seus funcionários.

Silva (2001, p. 55), registra que a pesquisa descritiva “[...] visa observar, registrar, analisar e correlacionar fenômenos ou fatos em um contexto, procurando descobrir, com a precisão possível, a frequência com que eles ocorrem.”

Em relação aos meios de investigação, a pesquisa apresenta-se como bibliográfica e um estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica representa o passo inicial de todo trabalho

científico, uma vez que tende a proporcionar a base para mais informações sobre o assunto pesquisado, facilitando a delimitação de um tema de trabalho, definindo os objetivos, formulando hipóteses ou descobrindo novos enfoques para o trabalho que será realizado (ANDRADE, 2003).

Quando elaborada a partir de material já publicado e constituído, principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, de material disponibilizado na internet, a pesquisa bibliográfica contribui para fundamentar mais os estudos a serem realizados sobre o tema em questão (GIL, 2001).

O estudo de caso, por sua vez, permite o conhecimento do objeto de pesquisa de forma mais ampla e detalhada. Nesse sentido, a escolha do estudo de caso como método desta pesquisa contribuiu para melhor descrever a situação do clima organizacional no contexto em que será realizada a investigação, conforme propõe Gil (2001).

A pesquisa utilizará uma abordagem qualitativa, em virtude dos tipos de dados que utiliza, pois atribui importância fundamental à descrição de fenômenos com base no questionário que será aplicado junto aos funcionários do supermercado em estudo.

Deste modo, a pesquisa foi realizada em um supermercado de pequeno porte localizado no município de Turvo - SC com o objetivo de conhecer o conjunto de características que compõem o clima organizacional da empresa em estudo, visando identificar o nível de motivação e satisfação de seus funcionários.

Ressalta-se, ainda, que este tipo de pesquisa permite ao entrevistador uma aproximação mais íntima com o que deseja investigar, sem que haja interferência sobre os dados.

### 3.2 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada junto aos funcionários de um supermercado de pequeno porte localizado no município de Turvo - SC.

### 3.3 DEFINIÇÃO DA AREA OU POPULAÇÃO ALVO

Segundo Diehl (2006), quando se quer conhecer as características de certa população na pesquisa científica, é comum observar apenas uma amostra de

seus elementos e, por meio desta amostra, obter valores ou resultados aproximados.

Na definição de Diehl (2006, p.16):

População ou universo é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme os objetivos da pesquisa. Amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada.

Para Malhotra (2005), população em uma pesquisa científica representa o conjunto de todos os indivíduos possíveis de serem observados dentro de um contexto e que possuem como característica principal semelhanças global ou parcial.

Para Roesch et al. (2009), a amostra, por sua vez, é uma parcela representativa e significativa da população ou universo da pesquisa. Assim, a amostra contém os elementos necessários que possibilitam ao pesquisador obter conclusões sobre todo o universo ou população em estudo.

Ainda na concepção de Diehl (2006), para atingir os objetivos da pesquisa deve-se fazer um plano de amostragem conforme os objetivos pretendidos, sendo que a população também deve ser bem definida, constando a definição da unidade de amostragem, a forma de seleção dos elementos da população e o tamanho da amostra.

Com base nisso, considera-se como população para este estudo, o universo de funcionários que atuam na empresa pesquisada, ou seja, 20 funcionários que correspondem a 100% da população.

Quanto à amostragem, a pesquisa foi considerada como amostragem não probabilística por julgamento que, segundo Malhotra (2005, p. 266), “[...] na amostragem por conveniência os elementos são escolhidos com base no julgamento do pesquisador”, ou seja, o acadêmico pesquisador escolhe o número de elementos da amostragem por acreditar que este representa a população de seu interesse para a pesquisa.

### 3.4 PERÍODO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no mês de setembro de 2013.

### 3.5 PLANO DE COLETA DE DADOS

Definidos os objetivos, fez-se necessário buscar os dados que satisfizessem a esses objetivos que podem ser primários ou secundários.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), dados primários são dados originais, ou seja, não há um estudo pré-definido sobre os mesmos. Já, os dados secundários são aqueles que estão prontos oriundos de outros estudos e tem como fonte a Internet, bancos de dados, cadastros, jornais, revistas, filmes, entre outras fontes.

Com base no exposto, destaca-se que o levantamento de dados desta pesquisa teve origem primária, uma vez que a pesquisadora utilizou dados que foram obtidos por meio de uma entrevista com questionário aplicada junto aos funcionários, com o propósito de efetuar um diagnóstico de clima organizacional e o o nível de motivação e satisfação dos funcionários que trabalham na empresa em estudo.

Sobre entrevista com questionário, Silva (2001, p. 107) destaca que,

[...] o pesquisador parte de uma um conjunto de perguntas pré-formuladas e padronizadas. O entrevistador dirige o processo e a ordem da entrevista. Este tipo de entrevista visa a obter, em curto espaço de tempo, um número grande de respostas que podem ser comparadas e quantificadas.

Para conhecer o clima organizacional, bem como o nível de motivação e satisfação dos funcionários da empresa em estudo foi utilizado um questionário padronizado, aplicado aos funcionários com perguntas que correspondem aos fatores considerados mais relevantes tanto para os funcionários como para a empresa.

Em relação à abordagem, foi utilizada a abordagem quantitativa, pois de acordo com Oliveira (2002), esse tipo de abordagem quantifica opiniões e dados na forma de coleta de informações utilizando o emprego de recursos e técnicas estatísticas, ou seja, este tipo de pesquisa permite ao pesquisador obter resultados e medir o grau de suas expectativas.

Ressalta-se, ainda, que a pesquisadora limitou-se apenas a apresentar o questionário, colocando-se à disposição dos funcionários para o caso de surgirem dúvidas sobre as questões, mas não emitiu opinião pessoal ou influenciou os entrevistados.

Para efetivação da pesquisa o questionário (Apêndice 1) contem as

perguntas agrupadas por fatores determinados como essenciais nesta pesquisa: treinamento, remuneração, relacionamento com os colegas, liderança, participação nas decisões, comunicação, objetivos e metas, oportunidades de crescimento, qualidade e produtividade, satisfação no ambiente de trabalho e benefícios e horários.

### 3.6 FATORES ANALISADOS NA PESQUISA

Para a realização desta pesquisa foi aplicado um questionário (Apêndice 1) junto aos funcionários do supermercado de pequeno porte localizado em Turvo - SC, contendo 22 (vinte e duas) perguntas agrupadas por fatores essenciais ao cumprimento do objetivo do presente estudo

O questionário foi elaborado de forma que cada fator pesquisado estava representado por duas perguntas que o identificavam. Assim, as 2 primeiras perguntas tratavam sobre o fator treinamento, seguindo-se até o décimo primeiro fator pesquisado que totalizou 22 questões que deveriam ser respondidas a partir dos seguintes critérios: concordo, concordo em parte, não consigo avaliar, discordo em parte e discordo.

#### 3.6.1 Treinamento

O primeiro fator tratado nesta pesquisa foi a questão do treinamento, considerando-se a sua importância para que o funcionário execute com presteza a sua tarefa. Assim, quando esse fator é classificado como primordial nas empresas, na verdade seus gestores e/ou líderes estão tratando de oferecer oportunidades para que os funcionários se aperfeiçoem cada vez mais e possam fazer seu trabalho com eficiência trazendo maiores benefícios para a empresa (MOISEICHYK, 2013).

#### 3.6.2 Remuneração

Remunerar em uma empresa é o mesmo que pagar um salário por serviços prestados, ou seja, é entregar ao funcionário a cada período pré determinado uma parcela fixa que leva em consideração os aspectos relacionados a



*performance*, bem como ao desempenho desse mesmo funcionário na execução das tarefas para as quais foi contratado. (MOISEICHYK, 2013).

### **3.6.3 Relacionamento com os Colegas**

Atualmente, é comum que as pessoas passem mais tempo no seu ambiente de trabalho do que em suas casas, desse modo a convivência com seus colegas de trabalho deve ser harmônica para que todos possam levar a vida com qualidade. No entanto, muito vezes, a fadiga e a tensão, seguida de problemas pessoais interferem nesses relacionamentos, tirando do ambiente a paz e a tranquilidade. A solução está no diálogo como forma de explorar sentimentos, valores, atitudes e pontos de vista, a fim de que a expressão individual e a busca de melhores decisões possam prevalecer (GRAMIGNA, 2002).

### **3.6.4 Liderança**

Robbins (2002) define liderança como a capacidade que determinadas pessoas têm de influenciar pessoas ou grupos para alcançar objetivos organizacionais. É importante destacar que para ser um líder eficaz não basta ocupar um alto cargo dentro da organização, uma vez que líderes podem surgir naturalmente, por escolhas do grupo, pelo comprometimento natural que o mesmo exerce sobre seus liderados, sem imposições ou ameaças. Um líder convence pela força de suas ideias, pelo seu carisma e por sua forma de agir no dia a dia.

### **3.6.5 Participação nas Decisões**

A participação nas decisões que envolvem o setor ou, até mesmo, a própria empresa representa um fator fundamental no contexto do clima organizacional, bem como nível de satisfação dos funcionários, uma vez que nenhuma ação, projeto ou objetivo, pode ser implantado ou alcançado na empresa se não houver um comprometimento de todos os envolvidos, principalmente dos funcionários que estão sempre na linha de frente das organizações e, relação à participação nas atividades que devem ser colocadas em prática. (MOISEICHYK, 2013).

### **3.6.6 Comunicação**

A comunicação, tal qual os outros fatores escolhidos para fundamentar essa pesquisa representa uma ferramenta fundamental para que as empresas consigam alcançar bons resultados nos seus propósitos, principalmente, em relação ao aumento de produtividade e dos lucros. As falhas ou barreiras na comunicação entre funcionários e funcionários, funcionários e líderes, funcionários e clientes internos ou externos tendem a gerar transtornos, muitas vezes, irreversíveis para a empresa que pode cair no descrédito e se encaminhar para o fracasso. Uma comunicação bem feita exige segurança, motivação e comprometimento de todos os envolvidos (JACOMINI, 2013).

### **3.6.7 Objetivos e Metas**

Os objetivos e metas a serem alcançados pelas organizações estão diretamente relacionados com a forma como os gestores e líderes conduzem os rumos da empresa, tornando o funcionário um colaborador que em muito pode contribuir, não apenas com ideias, mas com propostas, trabalho e comprometimento com a missão da empresa. Desse modo, o desempenho dos funcionários deve partir dos esclarecimentos sobre as metas que devem ser alcançadas, para que esses, de posse das informações necessárias possam comprometer-se com a definição dos objetivos e o alcance das metas propostas pela empresa em questão (MOISEICHYK, 2013).

### **3.6.8 Oportunidades de Crescimento**

A oportunidade de crescimento desencadeia no funcionário uma espécie de motivação que o empurra para frente rumo a conquista dos objetivos e metas propostos pela empresa, além de promover no mesmo maior senso de responsabilidade e um padrão de desempenho totalmente direcionado para os objetivos da empresa. Pensar em crescer na empresa, faz com que o nível de desenvolvimento profissional do funcionário se eleve. (MOISEICHYK, 2013).

### **3.6.9 Qualidade e Produtividade**

Não se pode negar que qualidade e a produtividade no contexto organizacional. Algumas vezes com maior, outras com menor importância, mas sempre com muita intensidade dentro das empresas. No entanto, as transformações tecnológicas que acontecem de forma rápida e surpreendente sobrecarregam as empresas de informações, o que faz com que os clientes também acompanhem esse processo e se tornem, dessa forma, mais exigentes em relação aos produtos oferecidos e os serviços prestados. Neste contexto, a busca por qualidade e produtividade perseguem um único objetivo; combater a competitividade contando com o auxílio de funcionários comprometidos com o crescimento e excelência no atendimento das empresas nas quais trabalham (MELLO; BARROS, 2013).

### **3.6.10 Satisfação no Ambiente de Trabalho**

A satisfação no ambiente de trabalho, tema desse estudo é fator preponderante para que os funcionários possam fazer um levantamento de suas necessidades com o objetivo de mapear ou destacar os aspectos críticos que comprometem o momento motivacional dos mesmos. Assim, líderes e gestores devem estar atentos aos sinais que surgem no cotidiano por falta de motivação de seus funcionários e devem buscar apurar os pontos fortes, as deficiências, bem como as expectativas e aspirações dos mesmos para tentar, em conjunto, encontrar soluções que tornem o ambiente de trabalho agradável e preparado para enfrentar os obstáculos e atingir os objetivos (MOISEICHYK, 2013).

### **3.6.11 Benefícios e Horários**

Os benefícios podem ser definidos como facilidades, conveniências ou vantagens que as empresas oferecem aos funcionários como forma de motivá-los e, conseqüentemente, fazer com que os mesmos realizem suas atividades com mais eficiência e eficácia com vistas a alcançar as metas e os objetivos de produtividade da empresa. Em geral, esses benefícios tendem a ser financiados total ou parcialmente pela empresa e se tornam prioritários quando se trata de manter a força de trabalho dentro de um nível aceitável de produtividade (MORIN, 2013).

Também a questão de horários e pagamento de horas extras pesam bastante no conceito de satisfação ou insatisfação dos funcionários frente a realização de suas atividades. Desse modo, gestores e líderes devem centrar sua atenção na oferta de benefícios e horários flexíveis, além de pagamento de horas extras que, comumente, embora exija maior força de trabalho dos funcionários, tende a auxiliá-los no seu orçamento, contribuindo, assim, para a melhoria de sua qualidade de vida (GIL, 2001).

De acordo com o exposto, uma empresa só consegue funcionários mais produtivos ficar atenta ao bem estar dos mesmos, ou seja, se adotar medidas que possam satisfazer suas necessidades (GIL, 2001).

### 3.7 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados utilizando o método estatístico com o auxílio do programa Excel e serão apresentados em tabelas, visando permitir uma fácil interpretação e análise da pesquisa realizada.

No que se refere à técnica de análise dos dados, utilizou-se a abordagem qualitativa, uma vez que este tipo de abordagem permite uma melhor visão e compreensão do contexto do problema a ser investigado. Em geral, a pesquisa qualitativa conduz o entrevistado a pensar livremente sobre o tema em questão abrindo espaço para a interpretação. (MALHOTRA, 2005).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico aborda-se os resultados da pesquisa obtidos junto aos funcionários do supermercado de pequeno porte localizado em Turvo - SC que se prontificaram a responder o questionários proposto. O objetivo central desta pesquisa, ressalta-se mais uma vez, foi conhecer o conjunto de características que compõem o clima organizacional da empresa em estudo, visando identificar o nível de motivação e satisfação de seus funcionários.

A análise efetuada destaca cada um dos fatores pesquisados separadamente, sendo que o resultado foi obtido das duas questões propostas para cada fator.

### 4.1 TREINAMENTO

A Tabela 1 e 2 apresentadas abaixo traduzem o resultado da pesquisa referente ao fator Treinamento.

Tabela 1 - Treinamento adequado

<b>Quando você entrou na empresa, recebeu treinamento adequado</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	0	0
CONCORDO EM PARTE	8	40
NÃO CONSIGO AVALIAR	0	0
DISCORDO EM PARTE	8	40
DISCORDO	4	20
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

A Tabela 1 avaliam o fator treinamento. A análise mostra que 40% dos funcionários entrevistados concordam em parte que recebem treinamento adequado. Da mesma forma, 40% discordam em parte, enquanto 20% discordam completamente. Esse resultado demonstra que o treinamento para que o cada funcionário contratado possa exercer sua função não ocorre de maneira adequada, pois um índice de reprovação nesse fator de 20% deve ser considerado e reavaliado pelos gestores e/ou líderes.

Apresenta-se na sequência a Tabela 2 para melhor ilustração das respostas dos funcionários entrevistados sobre treinamento x desempenho.

Tabela 2 – Treinamento x Desempenho

<b>Os treinamentos que você recebe para assumir sua função são suficientes para ter um bom desempenho</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	0	0
CONCORDO EM PARTE	0	0
NÃO CONSIGO AVALIAR	0	0
DISCORDO EM PARTE	12	60
DISCORDO	8	40
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Os funcionários na sua maioria, ou seja, 60% discordam em parte sobre receberem treinamento adequado quando assumem suas funções, comprometendo, desse modo, seu desempenho no trabalho. Por sua vez, é considerável, para uma possível reavaliação da empresa o fato que 40% discordam que recebem treinamento assim que são admitidos na empresa. Neste contexto, fica justificado um desempenho fraco, já que não são treinados para assumir suas funções.

O fator apresentado a seguir destaca a questão da remuneração.

## 4.2 REMUNERAÇÃO

A Tabela 3 e 4 apresentam os resultados obtidos acerca do fator remuneração.

Tabela 3 – Remuneração em relação à tarefa executada

<b>A remuneração que você recebe é justa em relação à tarefa executada</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	0	0
CONCORDO EM PARTE	8	40
NÃO CONSIGO AVALIAR	2	10
DISCORDO EM PARTE	10	50
DISCORDO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Mais uma vez os funcionários do supermercado discordam em parte da remuneração recebida, perfazendo um total de 50% de descontentes com a sua remuneração. Por outro lado, 40% dos entrevistados concordam em parte que a remuneração é justa, enquanto que 10% não souberam avaliar.

Os funcionários foram questionados também se a remuneração está em consonância com a remuneração percebida por funcionários que ocupam cargos similares como demonstra a Tabela 4.

Tabela 4 – Remuneração Adequada a Cargos Similares

<b>Você recebe salário adequado com os outros cargos similares da empresa</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	0	0
CONCORDO EM PARTE	8	40
NÃO CONSIGO AVALIAR	6	30
DISCORDO EM PARTE	6	30
DISCORDO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Nessa questão, 40% dos funcionários concordam em parte com a questão proposta, seguidos por 30% que não souberam avaliar e 30% que discordam em parte.

#### 4.3 RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS

As Tabelas 5 e 6 abordam o tema Relacionamento com os Colegas, fator importante na questão da motivação organizacional já que um bom ambiente de trabalho entre outras características inclui o bom relacionamento entre os funcionários.

Tabela 5 – Clima de Cooperação entre colegas

<b>Existe clima de cooperação, amizade e confiança entre seus colegas no setor de trabalho</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	6	30
CONCORDO EM PARTE	6	30
NÃO CONSIGO AVALIAR	2	10
DISCORDO EM PARTE	4	20
DISCORDO	2	10
TOTAL	20	100

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

A Tabela 5 trata sobre a questão do clima de cooperação entre os colegas que trabalham no supermercado em estudo. Questionados sobre a existência de um clima de cooperação, amizade e confiança entre seus colegas no setor de trabalho, 30% dos entrevistados responderam que concordam que realmente o clima entre os colegas é bom, outros 30% responderam que concordam em parte, 20% discordam em parte, 10% não souberam avaliar e 10% discordam que o clima entre os colegas seja de cooperação.

Tabela 6 – Relacionamento no setor de trabalho

<b>Quando ocorrem problemas de relacionamento no setor de trabalho, os mesmos são resolvidos de maneira positiva</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	8	40
CONCORDO EM PARTE	5	25
NÃO CONSIGO AVALIAR	3	15
DISCORDO EM PARTE	2	10
DISCORDO	2	10
TOTAL	20	100

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Questionados se, quando ocorrem problemas de relacionamento no trabalho, esses problemas são resolvidos de maneira positiva, 40% dos funcionários responderam que concordam, 25 % concordam apenas em parte, 15% não conseguiu avaliar a questão, 10% discordam em parte e 10% discordam totalmente, ou seja, entendem que os problemas de relacionamento não são resolvidos de forma positiva.



#### 4.4. LIDERANÇA

A Tabela 7 e 8 tratam do fator Liderança. A pesquisa questiona a opinião dos funcionários sobre a liderança, bem como se o líder pode ser considerado um incentivador para melhorar a forma como os mesmos executam seu trabalho.

Tabela 7 – Líder e a opinião dos funcionários

<b>Seu líder pede a sua opinião quando precisa decidir sobre alguma mudança no seu trabalho</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	5	25
CONCORDO EM PARTE	8	40
NÃO CONSIGO AVALIAR	0	0
DISCORDO EM PARTE	5	25
DISCORDO	2	10
TOTAL	20	100

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

A Tabela 7 traz informações sobre a posição do líder em relação a pedir opiniões aos funcionários em situações que precisa tomar decisões importantes ou sobre mudanças que necessitam ser feitas no ambiente de trabalho, 40% responderam que concordam em parte, 25% que concordam totalmente que o líder solicita a opinião dos empregados, já 25% discordam em parte, enquanto 10% discordam totalmente, uma vez que entendem que o líder toma as decisões sem pedir opinião.

Tabela 8 – Incentivo do líder

<b>Você é incentivado pelo líder a apresentar novas ideias ou melhores maneiras de executar o seu trabalho</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	4	20
CONCORDO EM PARTE	4	20
NÃO CONSIGO AVALIAR	8	40
DISCORDO EM PARTE	2	10
DISCORDO	2	10
TOTAL	20	100

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Na Tabela 8, os funcionários da empresa em estudo responderam sobre o incentivo do líder para que eles apresentem novas ideias ou melhores formas de executar o trabalho. Nessa questão, as respostas demonstraram que 40% não consegue avaliar essa questão, 20% concordam que o líder é um incentivador, 20% concorda parcialmente com essa afirmação, 10% discordam em parte e 10% discordam totalmente, pois entendem que o líder não incentiva os funcionários de forma alguma.

#### 4.5 PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES

O fator "Participação nas Decisões" segue apresentado nas Tabelas 9 e 10.

Tabela 9 – Autonomia nas decisões

<b>Você tem autonomia para tomar decisões necessárias ao bom cumprimento de suas responsabilidades</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	7	35
CONCORDO EM PARTE	7	35
NÃO CONSIGO AVALIAR	1	5
DISCORDO EM PARTE	4	20
DISCORDO	1	5
TOTAL	20	100

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Questionados sobre a questão da autonomia para tomar decisões que caminhem de encontro ao bom cumprimento das responsabilidades de cada funcionários, as respostas obtidas mostraram que 35% concordam que possuem autonomia, do mesmo modo que 35% concordam apenas em parte, 20% discordaram em parte, enquanto 5% não conseguiram avaliar a questão e outros 5% discordam em parte, ou sejam, entendem que não tem total autonomia para tomar decisões que envolvam suas funções.

Tabela 10 – Responsabilidade pelos Resultados da Empresa

<b>Você se sente responsável pelos resultados alcançados pela empresa</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	8	40
CONCORDO EM PARTE	6	30
NÃO CONSIGO AVALIAR	2	10
DISCORDO EM PARTE	3	15
DISCORDO	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

A Tabela 10 trouxe o resultado do sentimento de responsabilidade dos funcionários em relação aos resultados obtidos pela empresa em estudo. Comprovou-se nessa questão que 40% dos entrevistados concordam que se sentem responsáveis pelos resultados obtidos, 30% concordam apenas em parte, 15% discordam em parte, 10% não conseguiram avaliar e 5% discordam totalmente.

#### 4.6 COMUNICAÇÃO

As Tabelas 11 e 12 tratam do fator "Comunicação" sendo que a primeira tabela aborda a comunicação entre empresa e funcionários e a Tabela 12 questiona a obtenção de informações por parte dos funcionários junto à empresa.

Tabela 11 – Comunicação Empresa x Funcionários

<b>Você está satisfeito com as informações que recebe sobre o que está acontecendo na empresa</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	5	25
CONCORDO EM PARTE	7	35
NÃO CONSIGO AVALIAR	3	15
DISCORDO EM PARTE	3	15
DISCORDO	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Questionados sobre a sua satisfação em relação as informações que recebem da empresa sobre o que acontece na mesma no dia a dia, 35% dos funcionários responderam que concordam em parte com essa o repasse de informações, 25% afirmam que a empresa repassa as informações dos

acontecimentos diários, já 15% não conseguiram avaliar a questão, da mesma forma que 15% dos entrevistados discordam em parte, ou seja, entendem que a empresa não é muito clara no momento de repassar informações e, 10% afirmaram que a empresa não repassa informações discordando totalmente da questão apresentada.

Tabela 12 – Informações sobre a empresa

<b>Quando você necessita de informações consegue com facilidade</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	7	35
CONCORDO EM PARTE	8	40
NÃO CONSIGO AVALIAR	1	5
DISCORDO EM PARTE	4	20
DISCORDO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Sobre a facilidade de obter informações sobre a empresa, 40% dos entrevistados demonstraram que concordam em parte com essa facilidade, enquanto 35% concordam totalmente que conseguem informações sobre a empresa com facilidade. Na mesma questão, 20% dos funcionários mostraram que discordam parcialmente e 5% não souberam avaliar o que lhes foi perguntado.

#### 4.7 OBJETIVOS E METAS

O fator "Objetivos e Metas" segue apresentado a seguir nas Tabelas 13 e 14 cujo objetivo foi verificar se os funcionários tem clareza sobre os objetivos e metas da empresa na qual trabalham, bem como se sabem quais tarefas devem executar durante o dia no cargo que ocupam.

Tabela 13 – Definição dos Objetivos e Metas da Empresa

<b>Os objetivos/metasp da empresa estão claramente definidos no seu local de trabalho</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	4	20
CONCORDO EM PARTE	3	15
NÃO CONSIGO AVALIAR	6	30
DISCORDO EM PARTE	4	20
DISCORDO	3	15
TOTAL	20	100

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

A Tabela 13 apresenta os resultados obtidos acerca da questão que busca saber se os funcionários da empresa em estudo têm clareza sobre os objetivos e metas da mesma, ou seja, se os objetivos e metas da empresa estão bem definidos no local de trabalho dos entrevistados. As respostas obtidas mostraram que 30% não souberam avaliar a questão, 20% declaram que concordam que estão bem informados, da mesma forma que 20% discordam em parte sobre a clareza dessas informações. Por outro lado 15% concordam apenas em parte sobre a questão, bem como 15% discordam, ou seja, entendem que não são informados sobre os objetivos e metas da empresa.

Tabela 14 – Definição clara das funções a serem executadas

<b>Você sempre sabe o que deve realizar no decorrer do seu dia de trabalho</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	16	80
CONCORDO EM PARTE	4	20
NÃO CONSIGO AVALIAR	0	0
DISCORDO EM PARTE	0	0
DISCORDO	0	0
TOTAL	20	100

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

A Tabela 14 questionou os funcionários se os mesmos sabem quais as funções de sua responsabilidade que devem ser realizadas durante o seu dia de trabalho. Acerca dessa questão 80% deixaram claro que concordam que sabem quais tarefas devem realizar, enquanto 20% dos entrevistados concordam em parte que estão bem informados sobre as funções que devem ser realizadas, isto é, que são de sua responsabilidade na empresa em estudo na qual trabalham.

#### 4.8 OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO

"Oportunidades de Crescimento" é o fator analisado nas Tabelas 15 e 16.

Tabela 15 – A Empresa oferece Oportunidades de Crescimento

**A empresa oferece oportunidades reais de progresso aos bons funcionários**

	TOTAL	TOTAL (%)
CONCORDO	4	20
CONCORDO EM PARTE	4	20
NÃO CONSIGO AVALIAR	2	10
DISCORDO EM PARTE	7	35
DISCORDO	3	15
TOTAL	20	100

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

A Tabela 15 apresenta os resultados obtidos com a questão sobre a empresa oferecer oportunidades de crescimento que ficou assim definida: 35% discordam em parte, 20% concordam totalmente, enquanto 20% concordam em parte que a empresa oferece, 15% discordam, pois entendem que a empresa não oferece nenhuma oportunidade de crescimento e 10% não souberam avaliar a questão proposta.

Tabela 16 – Conhecimento dos Critérios de Promoção

**Os funcionários desta empresa têm conhecimento dos critérios de promoção que são utilizados**

	TOTAL	TOTAL (%)
CONCORDO	9	45
CONCORDO EM PARTE	8	40
NÃO CONSIGO AVALIAR	2	10
DISCORDO EM PARTE	1	5
DISCORDO	0	0
TOTAL	20	100

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

A questão que tratou sobre os conhecimentos dos funcionários sobre os critérios de promoção que são utilizados demonstra seus resultados na Tabela 16 apresentada acima na qual 45% dos entrevistados afirmaram que concordam com os critérios utilizados pela empresa, enquanto 40% concordam em parte e 10% não conseguiram avaliar.

#### 4.9 QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

As Tabelas 17 e 18 apresentam os dados obtidos com as questões referentes ao fator "Qualidade e Produtividade."

Tabela 17 – Materiais e Equipamentos adequados para execução da função

<b>Você dispõe de equipamentos / ferramentas adequadas que facilitam a execução e o bom desempenho de sua função</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	18	90
CONCORDO EM PARTE	2	10
NÃO CONSIGO AVALIAR	0	0
DISCORDO EM PARTE	0	0
DISCORDO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

A Tabela 17 aparece os resultados sobre a pergunta feita aos funcionários sobre se os mesmos dispõem de equipamentos/ferramentas adequadas que facilitam a execução e o bom desempenho de sua função. As respostas foram: 90% concordam que estão bem equipados para realizar suas funções, enquanto apenas 10% dos entrevistados concordam apenas em parte com essa questão.

Tabela 18 – Responsabilidade pelo Desempenho das Tarefas

<b>Você se responsabiliza pelos acertos e erros no desempenho de suas tarefas</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	12	60
CONCORDO EM PARTE	4	20
NÃO CONSIGO AVALIAR	4	20
DISCORDO EM PARTE	0	0
DISCORDO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Ao serem questionados sobre a responsabilidade pelos erros e acertos no desempenho de suas tarefas, 60% dos funcionários entrevistados responderam que concordam que são responsáveis, 20% concordam apenas em parte e 20% não souberam avaliara a questão.

#### 4.10 SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

O resultado obtidos nas questões sobre o fator "Satisfação no ambiente de trabalho" tema central desta pesquisa aparece demonstrado nas Tabelas 19 e 20.

Tabela 19 – Satisfação no Ambiente de Trabalho

<b>Você realiza seu trabalho com satisfação</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	9	45
CONCORDO EM PARTE	9	45
NÃO CONSIGO AVALIAR	0	0
DISCORDO EM PARTE	2	10
DISCORDO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Questionados se realizam seu trabalho com satisfação, os funcionários entrevistados dividiram-se nas respostas, pois 45% afirmaram que concordam que estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, bem como a forma como executam suas tarefas nesse ambiente e 45% responderam que concordam em parte, não havendo, por parte dos entrevistados nenhuma resposta contrária a essa questão.

Tabela 20 – Ambiente de Trabalho Agradável

<b>A empresa tem um ambiente de trabalho agradável</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	9	45
CONCORDO EM PARTE	5	25
NÃO CONSIGO AVALIAR	2	10
DISCORDO EM PARTE	3	15
DISCORDO	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

A Tabela 20 traz os resultados da questão que envolve o entendimento dos funcionários sobre um ambiente de trabalho agradável. As repostas obtidas demonstraram que 45% concordam que estão satisfeitos, 25% concordam em parte, 15% discordam em parte, 10% não souberam avaliar a questão e 5% discordam por entender que a empresa não oferece um ambiente de trabalho agradável.



#### 4.11 BENEFÍCIOS E HORÁRIOS

Finalizando esta pesquisa, o fator "Benefícios e Horários" aparece expresso nas Tabelas 21 e 22 apresentadas a seguir.

Tabela 21 – Benefícios Recebidos

<b>Os benefícios prestados pela empresa estão adequados</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	7	35
CONCORDO EM PARTE	4	20
NÃO CONSIGO AVALIAR	1	5
DISCORDO EM PARTE	5	25
DISCORDO	3	15
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

A Tabela 21 pergunta aos funcionários entrevistados se os benefícios prestados pela empresa estão adequados as suas expectativas. As respostas foram: 35% concordam que estão adequados, 25 discordam em parte, 20% concordam em parte, 15% discordam totalmente por não considerar que os benefícios oferecidos pela empresa estejam de acordo com as suas necessidades extra salariais, enquanto 5% não conseguiram avaliar a questão.

Tabela 22 – Horários Satisfatórios

<b>Os horários de funcionamento da empresa são satisfatórios</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>
CONCORDO	0	0
CONCORDO EM PARTE	4	20
NÃO CONSIGO AVALIAR	0	0
DISCORDO EM PARTE	16	80
DISCORDO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Questionados se os horários de funcionamento da empresa são satisfatórios, 80% dos funcionários entrevistados discordam da questão em parte e 20% concordam em parte.

#### 4.12 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Para Spector (2003, p. 221), a satisfação no trabalho varia em relação a atitude de cada funcionário mostrando, dessa forma, que sentimentos orientam seu trabalho, seja em aspectos específicos ou no todo. Desse modo, uma pesquisa de satisfação organizacional vai indicar o quanto as pessoas gostam do seu trabalho, bem como do seu ambiente de trabalho.

Importante, pois, que as empresas, independente do tamanho, número de funcionários ou setor do mercado tenham a preocupação de identificar a satisfação de seus funcionários em relação as suas relações com líderes e colegas, aos benefícios recebidos, a preservação de seus valores, entre outros aspectos que podem demonstrar se seus objetivos pessoais estão sendo identificados e estimulados de modo que possam ser alcançados para que sintam prazer em continuar trabalhando na empresa e colaborando para que está se sobressaia cada vez mais no mercado por oferecer serviços de qualidade (SPECTOR, 2003).

Com base neste pressuposto, de forma geral, conclui-se com os resultados obtidos na entrevista realizada com os funcionários da empresa comercial localizada em Turvo – SC, que boa parte dos mesmos não concorda totalmente com os fatores em análise, sendo que apenas os fatores imagem da empresa, objetivos e metas, ambiente de trabalho e benefícios obtiveram aprovação maior no que se refere aos índices percentuais.

O fator "Treinamento" obteve reprovação parcial, uma vez que os funcionários consideram que ao entrarem na empresa receberam treinamento adequado, mas que esse treinamento não foi suficiente para que pudessem ter um bom desempenho em suas funções.

O fator "Remuneração" mostrou que boa parte dos funcionários não concorda com o salário percebido, mas entende que os salários estão de acordo com outros cargos similares na mesma empresa.

O fator "Relacionamento com os colegas" apresentou resultados positivos, pois boa parte dos funcionários afirmaram que existe um clima de cooperação, amizade e confiança entre seus colegas no setor de trabalho e que os problemas de relacionamento são resolvidos de forma positiva dentro da empresa.

O fator "Liderança" mostrou que, embora o líder peça a opinião dos funcionários sempre que necessite decidir sobre alguma mudança no trabalho, a

maioria não conseguiu avaliar se o mesmo incentiva a criatividade dos liderados na hora obter melhores formas de execução de determinada atividade.

O fator "Participação nas Decisões" foi um dos mais positivos na visão dos funcionários, uma vez que boa parte dos entrevistados afirmou ter autonomia, senão totalmente, mas também em parte na tomada de decisões necessárias ao bom cumprimento de suas responsabilidades, da mesma forma como se sentem responsáveis pelos resultados alcançados pela empresa.

O fator "Comunicação" revelou que os funcionários concordam em parte que recebem informações sobre o que acontece na empresa, do mesmo modo que concordam em parte sobre conseguir com facilidade as informações que necessitam para realizar com eficácia o seu trabalho.

O fator "Objetivos e Metas" na primeira questão não foi bem entendido pelos funcionários, já que a maioria não soube avaliar se existe ou não clareza nos objetivos/metapropostos pela empresa em estudo. No entanto, foi positiva no que se refere ao conhecimento que os funcionários devem ter sobre as tarefas que são de sua responsabilidade no decorrer do seu dia de trabalho, pois quase todos responderam que sabem o que devem fazer no seu dia a dia.

O fator "Oportunidades de Crescimento" mostrou que por ser uma empresa de pequena porte as oportunidades de crescimento são poucas e os funcionários tem consciência dessa realidade já que boa parte respondeu que discorda parcialmente sobre a existência dessas oportunidades. No entanto, a maioria desses funcionários concorda que conhecem os critérios de promoção que são utilizados pela empresa.

O fator "Qualidade e Produtividade" foi bem positivo na visão dos funcionários, já que houve consenso nas questões que tratavam sobre a disponibilidade de equipamentos e ferramentas adequadas que facilitam a execução e o bom desempenho da função e também sobre a responsabilidade pelo desempenho das tarefas, ou seja, a maioria dos entrevistados respondeu que concorda totalmente com essas afirmações.

O fator "Satisfação no Ambiente de Trabalho" também foi positiva. Os funcionários concordam que a empresa tem um ambiente de trabalho agradável e que realizam suas tarefas com satisfação. Esse resultado mostra que, mesmo apresentando fatores que não estão de acordo com os critérios estabelecidos por cada funcionário para medir seu próprio nível de satisfação no trabalho, de forma

geral os mesmos estão satisfeitos em trabalhar na empresa em estudo.

O fator "Benefícios e Honorários" foi positivo em relação aos benefícios extra salariais recebidos pelos funcionários, mas mostrou o grande descontentamento desses mesmos funcionários em relação ao horário de serviço. Ressalta-se que a empresa comercial por se tratar de um supermercado abre aos domingos até as 12:00 horas, sendo esta a razão do descontentamento dos funcionários.

Ao final dessa análise cabe observar o elevado percentual de funcionários que não souberam avaliar questões propostas nos fatores "Remuneração", "Liderança", "Objetivos e Metas" e "Qualidade e Produtividade" que mostraram índices acima de 20%.

As considerações descritas nessa pesquisa mostram que o clima de satisfação organizacional não pode ser criado, considerando-se que o mesmo depende diretamente da forma como os funcionários o percebem e de como os gestores e líderes administram os fatores analisados.

Finalizando, destaca-se que cada fator pesquisado corresponde à visão que o funcionário tem da empresa e que, de algum modo, o induz a adotar certos comportamentos, uma vez que toda empresa, independente do setor que atue, apresenta no seu interior uma gama de diferentes interesses, fruto de condutas pessoais e profissionais que são adotadas individualmente a partir dos diversos modos de vida e das mais variadas formas de encarar o mundo.

## 5 CONCLUSÃO

As sociedades modernas trouxeram consigo transformações fundamentais no campo do trabalho em relação às questões que envolvem a satisfação dos funcionários.

Como pode ser observado nesta pesquisa a satisfação no trabalho depende de um conjunto de fatores que são necessários não apenas dentro da empresa, mas também fora dela, pois envolve qualidade de vida, horários disponíveis para passar com a família, lazer, entre outros.

Funcionários insatisfeitos geram consequências negativas para a empresa, assim, partindo dessa afirmação essa pesquisa chega ao seu final concluindo que a percepção dos funcionários da empresa comercial localizada em Turvo - SC apresentam um nível de satisfação considerável em relação ao ambiente de trabalho e a realização de suas atividades, embora outros fatores tenham demonstrado que a satisfação não é total, atingindo, deste modo, o objetivo geral que era conhecer o conjunto de características que compõem o clima organizacional da empresa em estudo, visando identificar o nível de motivação e satisfação de seus funcionários.

Com relação aos objetivos específicos compreende-se que os mesmo também foram alcançados, uma vez que as respostas oferecidas pelos funcionários entrevistados permitiram identificar e compreender os fatores que influenciam o clima organizacional de uma empresa, mapear os aspectos positivos e negativos que refletem na motivação dos funcionários da empresa em estudo, bem como apresentar sugestões e estratégias que possam contribuir para manter ou melhorar o nível de motivação dos funcionários da empresa em estudo.

A partir desse argumento, registra-se que a pesquisa realizada compreendeu as onze dimensões da satisfação no trabalho: treinamento, remuneração, relacionamento com os colegas, liderança, participação nas decisões, comunicação, objetivos e metas, oportunidades de crescimento, qualidade e produtividade, satisfação no ambiente de trabalho e benefícios e horários.

Um ponto que chamou bastante atenção está relacionado à questão dos horários sendo que 80% dos respondentes afirmaram que não concordam com o horário de trabalho. Certamente essa insatisfação está relacionada ao horário de

atendimento do supermercado, uma vez que o mesmo fica aberto nos domingos até as 12 horas.

Importante também ressaltar que os funcionários conhecem os critérios de promoção utilizados pela empresa, mas não concordam com a falta de oportunidades de crescimento oferecida pela mesma. Por outro lado, os respondentes desconhecem os objetivos e metas da empresa, mas sabem com exatidão as tarefas que são de sua responsabilidade no cotidiano o que mostra que a empresa precisa definir seus objetivos em conjunto com os funcionários, pois somente dessa forma, todos, empresa e funcionários poderão caminhar no mesmo sentido, em busca de objetivos e metas comuns.

A partir da informação acima, é possível constatar a razão pela qual os funcionários concordam parcialmente na questão que trata das informações que recebem sobre o que está acontecendo na empresa, ou seja, além da integração empresa/funcionário, a comunicação também está prejudicada.

Finalizando essa pesquisa, conclui-se que os respondentes estão satisfeitos com o clima organizacional, embora não vejam com bons olhos a liderança da empresa. Assim, após avaliação da percepção dos funcionários em relação a seu trabalho, é possível finalizar indicando que os mesmos estão, de forma global, satisfeitos com as atividades que desempenham e com o ambiente de trabalho, mas que isso não significa que a empresa possa desconsiderar os outros fatores analisados e que obtiveram percentuais negativos.

Recomenda-se, desta forma, que a empresa em estudo fique atenta aos resultados obtidos nessa pesquisa e que procure viabilizar formas de tornar o ambiente de trabalho cada vez mais agradável para os funcionários, promovendo o desenvolvimento de suas competências e impulsionando-os a utilizarem cada vez mais suas aptidões em prol do crescimento da qualidade e da produtividade da empresa.

A pesquisa de satisfação organizacional é uma ferramenta que pode auxiliar os gestores a conhecer a forma como pensam e sentem seus funcionários. Espera-se, portanto, que essa pesquisa tenha contribuído para o alinhamento das ações e decisões a serem tomadas na empresa em estudo, com vistas a promover o crescimento e o desenvolvimento das pessoas, por meio de investimentos em treinamento, melhorias na qualidade da comunicação, no aumento da produtividade,

além da criação de um ambiente de trabalho seguro e agradável a ponto de aumentar ainda mais a satisfação dos funcionários.

Finalizando, destaca-se que o desenvolvimento e a concretização desta pesquisa permitiram à acadêmica uma nova visão sobre a importância de uma empresa contar com funcionários satisfeitos, uma vez que a mesma depende dessas pessoas para manter-se ativa e em condições de competir no mercado em que atua. Por outro lado, a pesquisa oportunizou que a acadêmica adquirisse novos conhecimentos consolidando aqueles já estabelecidos durante os anos de graduação. Todos esses conhecimentos certamente servirão para orientá-la em sua nova profissão.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo; Atlas, 2003.
- ARAÚJO, P. H. de. **Motivação: faça a diferença**. Florianópolis: EKO, 2000.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada a Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BEZERRA, A. de S. **Clima Organizacional: Fatores que influenciam na Empresa XYZ**. Disponível em: <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/ALINE%20DE%20SOUSA%20.pdf>. Acesso em: 01 out. 2013.
- BIGHELINI, K. **Potencializando a Visão Sistêmica dentro das Organizações**. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/196090/Potencializando-a-visao-sistemica-dentro-das-organizacoes>. Acesso em: 18 jun. 2013.
- BIANCHI, M. **A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa e de Redução dos Conflitos de Interesse entre Principal e Agente**. Dissertação (mestrado). Disponível em: <http://www.ufrgs.br/dcca/Download/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final%20-%20MarciaBianchi.pdf>. Acesso em: 01 out. 2013.
- CASTIGLIA, F. Z. **Cultura Organizacional, Estilos de Liderança e a Comunicação Interpessoal nas Organizações**. Disponível em: [http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_12.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_12.pdf). Acesso em: 01 out. 2013.
- CERTO, S. **Administração Moderna**. São Paulo: Pearson Brasil, 2003.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DIAS, R. **Cultura Organizacional**, Campinas: Alínea, 2003.
- DIEHL, A. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Ática, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2001.



GRAMIGNA, M. L. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

JACOMINI, L. **O papel da Comunicação nas Organizações**. Disponível em: [http://www.fmr.edu.br/npi/npi\\_papel\\_com\\_org.pdf](http://www.fmr.edu.br/npi/npi_papel_com_org.pdf). Acesso em: 16 out. 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LUZ, R. S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MALHOTRA, N.K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas: 2004.

MELLO, E. R. da C.; BARROS, C. D'A. C. **Cartilha da Qualidade e Produtividade**. Disponível em: <http://www.pacpme.com.br/pacpme/web/arquivos/CartilhaQualidadeProdutividade.pdf>. Acesso em: 16 out. 2013.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. de S. (organizadora). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 29.ed. Editora Vozes: Petrópolis, RJ, 2010.

MOISEICHYK, A. E. **Organizações enquanto cultura: Um estudo de clima organizacional de uma empresa catarinense**. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000\\_E0040.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0040.PDF). Acesso em: 01 out. 2013.

MORIN, E. M. **Os Sentidos do Trabalho**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>. Acesso em: 16 out. 2013.

NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

NUNES, J. O. C. **Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho: um estudo nas empresas hoteleiras de Fortaleza**. 2003. Disponível em: <http://www.liber.ufpe.br/teses/arquivo/20041126101918.pdf>. Acesso em: 01 out. 2013.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9 .ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M. T. **Qualidade: Visão Sistêmica**. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/qualidade-visao-sistematica/20727/>. Acesso em: 18 jun. 2013.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, F. C. A. **Dimensões Competitivas da estratégia de recursos humanos**: importância para a gestão de negócio em empresas manufatureiras. São Paulo: Ática, 2003.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional**. São Paulo: Ática, 2009.

SILVA, M. B. **Introdução à Pesquisa em Educação**. Florianópolis: UDESC/CEAD, 2001.

SILVA, M. R. J. D. **O Valor da Liderança Estratégica para a Disseminação da Cultura Organizacional**: Caso ABN Amro Real. **Disponível em**: Acesso em: 01 out. 2013.

SOUZA NETO, J. L. de. **Liderança e Motivação**: Práticas Novas, Propósitos Antigos. Disponível Em: <http://Kmol.Online.Pt/Teses/Net02.Pdf>. Acesso em: 01 out. 2013.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. São Paulo: PHB, 2009.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

XAVIER, N. ET AL. **TECON Rio Grande**: A Cultura Organizacional de uma empresa em contínua ascensão. Disponível em: [http://www.atlanticosul.edu.br/rg/revista/artigos\\_revista/edica\\_especial/artigo\\_tecon\\_ok.pdf](http://www.atlanticosul.edu.br/rg/revista/artigos_revista/edica_especial/artigo_tecon_ok.pdf). Acesso em: 19 jun. 2013.

## APÉNDICE

## Apêndice 1

## PESQUISA DE SATISFAÇÃO ORGANIZACIONAL

Esta pesquisa tem como objetivo conhecer o conjunto de características que compõem o clima organizacional de um empresa comercial localizada em Turvo - SC, visando identificar o nível de motivação e satisfação de seus funcionários. A mesma instrumentaliza o Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas com Habilitação em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Por este motivo, necessita-se que você responda a todas as questões abaixo com muita sinceridade e liberdade de expressão, para que este trabalho de estudo obtenha êxito.

ITENS	ATRIBUTOS	CONCORDO	CONCORDO EM PARTE	NÃO CONSIGO	DISCORDO EM PARTE	DISCORDO
1	Quando você entrou na empresa, recebeu treinamento adequado.					
2	Os treinamentos que você recebe para assumir sua função são suficientes para se ter um bom desempenho.					
3	A remuneração que você recebe é justa em relação à tarefa executada.					
4	Você recebe salário adequado com os outros cargos similares da empresa.					
5	Existe clima de cooperação, amizade e confiança entre seus colegas no setor de trabalho.					
6	Quando ocorrem problemas de relacionamento no setor de trabalho, os mesmos são resolvidos de maneira positiva.					
7	Seu líder pede a sua opinião quando precisa decidir sobre alguma mudança no seu trabalho					
8	Você é incentivado pelo líder a apresentar novas ideias ou melhores maneiras de executar o seu trabalho					
9	Você tem autonomia para tomar decisões necessárias ao bom cumprimento de suas responsabilidades.					
10	Você se sente responsável pelos resultados alcançados pela empresa.					
11	Você está satisfeito com as informações que recebe sobre o que está acontecendo na empresa.					
12	Quando você necessita de informações, consegue com facilidade.					
13	Os objetivos / metas da empresa estão claramente definidos no seu local de trabalho.					
14	Você sempre sabe o que deve realizar no decorrer do seu dia de trabalho.					
15	A empresa oferece oportunidades reais de progresso aos bons funcionários.					
16	Os funcionários desta empresa têm conhecimento dos critérios de promoção que são utilizados.					
17	Você dispõe de equipamentos / ferramentas adequadas, que facilitam a execução e o bom desempenho de sua função.					
18	Você se responsabiliza pelos acertos e erros no desempenho de suas tarefas.					
19	Você realiza seu trabalho com satisfação.					
20	A empresa tem um ambiente de trabalho agradável.					
21	Os benefícios prestados pela empresa estão adequados.					
22	Os horários de funcionamento da empresa são satisfatórios					

Fonte: Adaptado pela pesquisadora, 2013.