

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

CLEIDE SOARES VIANA

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL

CRICIÚMA

2012

CLEIDE SOARES VIANA

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharel, no Curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.^a Esp. Vera Lúcia Crispim

**CRICIÚMA
2012**

CLEIDE SOARES VIANA

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharel, no Curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 05 de Dezembro de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Vera Lúcia Crispim – Especialista – UNESC – Orientador

Prof.^a Liege Búrigo – Mestre – UNESC

Prof.^a Lucilaine Citadin – Especialista – UNESC

Dedico este trabalho de conclusão de curso a toda a minha família e amigos, principalmente a minha mãe, que desde pequena sempre me incentivou nos estudos, na faculdade, mesmo com vários imprevistos e contras, sempre esteve presente me apoiando de diversas formas. Tudo o que sou e sei eu devo ao meu maior exemplo de pessoa, minha mãe. Esta é a primeira vitória de muitas outras que Deus guarda para mim.

AGRADECIMENTOS

A primeira pessoa a agradecer é Deus, que me iluminou em toda a minha trajetória, me guiando pelos caminhos certos até a conquista. Pelos meus caminhos terem cruzados com os caminhos de outras pessoas, que se tornaram tão especiais, e me ajudaram a concluir mais essa etapa.

Ao meu namorado Lucian, por estar presente todos esses anos, me apoiando em todos os momentos de tristeza e dividindo as alegrias, me dando amor, carinho e atenção.

A minha família, que sempre deu força nessa caminhada, em especial as minhas primas Josane e Edlane que passaram horas me ajudando a formatar todas as respostas do meu questionário gigante. Sem esquecer do meu amor maior, minha mãe, a minha guerreira que me ensinou a lutar pelas coisas que eu realmente quero.

As minhas colegas de classe, muitas se perderam ao longo desses quatro anos de estudos, mais terão sempre um lugar no meu coração porque, de uma forma ou outra me ensinaram algo, não só como acadêmica, mas também como pessoa.

Das colegas de classe vão ficar marcadas a turma do lado B, Andresa, Luana, Thais, Marina, Fábria e Manuela que foram as melhores amigas que eu podia encontrar, com elas eu vivi os melhores anos da minha vida.

Um agradecimento em especial a minha orientadora Vera, que desde o início foi muito atenciosa, um exemplo de profissional.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente me ajudaram nessa etapa que chega ao fim.

O meu sincero obrigada.

RESUMO

O desempenho e a motivação dos indivíduos dentro de uma organização auxiliam no desenvolvimento mais harmonioso e na busca das metas. O objetivo é identificar o nível de satisfação dos colaboradores de uma indústria do segmento plástico de Criciúma, procurando contribuir ainda mais com o clima já existente, e localizando as variáveis em que os trabalhadores demonstram insatisfação. Atualmente a empresa apresenta problemas como a alta rotatividade, faltas sem justificativas e dificuldades na execução de tarefas, fatores que podem ser interligados à insatisfação de seus colaboradores que quando desmotivados perdem o rendimento, afetando a organização. Os instrumentos de coleta dos dados foram questionários divididos em dois blocos, um primeiro buscando o perfil dos entrevistados e o segundo sobre as variáveis que afetam o clima, por meio de perguntas fechadas e abertas, com análise quantitativa e qualitativa das respostas. O embasamento teórico teve como principais autores estudados Ricardo Luz e Idalberto Chiavenato. Os principais resultados obtidos foram a constatação de que um pouco mais da metade dos colaboradores se sentem satisfeitos, mas em algumas variáveis o nível de insatisfação é bem elevado, sendo assim se torna indispensável a realização de mudanças para elevar o nível de motivação e desempenho, propiciando assim um clima agradável no qual os colaboradores se sintam satisfeitos e motivados.

Palavras Chaves: Clima Organizacional. Motivação. Desempenho. Satisfação.

ABSTRACT

The performance and motivation of employees in an organization supports the development more harmonious and on the pursuit of goals. The aim is to identify the level of satisfaction of employees in an industry of the segment of plastic in Criciúma, looking further to contribute to the existing climate, and locating variables where workers demonstrate discontent. Currently the company has problems such as frequency, unexcused absences and difficulties in performing tasks, factors that can be linked to discontent of employees who lose income when unmotivated, affecting the organization. The instruments of data collection were questionnaires divided into two blocks, the first seeking the profile of those interviewed and the second on the variables that affect the climate by means of open and closed questions, with quantitative and qualitative analysis of the responses. The theoretical basis's main authors studied were Ricardo Luz and Adalberto Chiavenato. The main results were the finding that slightly more than half of employees feel satisfied, but some variables in the level of discontent is very high, so it becomes necessary to make changes to raise the level of motivation and performance, thereby providing a pleasant atmosphere in which employees feel satisfied and motivated.

Key Words: Organizational Climate. Motivation. Performance. Satisfaction.

RESUMEN

El desempeño y la motivación de los individuos adentro de una organización auxilian en el desarrollo más armonioso y en la busca de las metas. El objetivo es identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores de una industria del segmento plástico de Criciúma, buscando aportar aún más con el clima ya existente, y localizando las variables en que los trabajadores demuestran insatisfacción. Actualmente la empresa presenta problemas como la alta rotatividad, faltas sin justificativas y dificultades en la ejecución de tareas, factores que pueden ser interligados a la insatisfacción de sus colaboradores que cuando desmotivados pierden el rendimiento, afectando la organización. Los instrumentos de colecta de los datos fueron cuestionarios divididos en dos bloques, un primero buscando el perfil de los entrevistados y lo según sobre las variables que afectan el clima, por medio de preguntas cerradas y abiertas, con análisis cuantitativo y cualitativo de las respuestas. El embasamiento teórico tuvo como principales autores estudiados Ricardo Luz y Adalberto Chiavenato. Los principales resultados logrados fueron a constatación de que un poco más de la mitad de los colaboradores se sienten satisfechos, pero en algunas variables el nivel de insatisfacción es bien elevado, siendo así se vuelve indispensable la realización de cambios para elevar el nivel de motivación y desempeño, propiciando así un clima agradable en el cual los colaboradores se sientan satisfechos y motivados.

Palabras Llaves: Clima Organizacional. Motivación. Desempeño. Satisfacción.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro de Variáveis	39
Tabela 2 - Sexo	41
Tabela 3 - Faixa Etária	42
Tabela 4 - Nível de Escolaridade	43
Tabela 5 - Tempo de Empresa.....	44
Tabela 6 - Estado Civil	45
Tabela 7 - Autonomia	47
Tabela 8 - Responsabilidade.....	48
Tabela 9 - Realização profissional	49
Tabela 10 - Quantidade e qualidade de trabalho.....	50
Tabela 11 - Comunicação	51
Tabela 12 - Remuneração.....	53
Tabela 13 - Benefícios	54
Tabela 14 - Carreira	55
Tabela 15 - Relacionamento com a chefia.....	56
Tabela 16 - Relacionamento interpessoal.....	57
Tabela 17 - Valorização profissional	58
Tabela 18 - Treinamento / Desenvolvimento	59
Tabela 19 - Estabilidade no emprego	60
Tabela 20 - Condições físicas de trabalho	61
Tabela 21 - Imagem da empresa	62
Tabela 22 - Trabalho em equipe	63
Tabela 23 - Índice de satisfação geral	64
Tabela 24 - Melhorias sugeridas	66
Tabela 25 - Escala de interferência.....	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sexo	41
Figura 2 - Faixa Etária.....	42
Figura 3 - Nível de escolaridade	43
Figura 4 - Tempo de empresa.....	44
Figura 5 - Estado Civil	45
Figura 6 - Autonomia.....	47
Figura 7 - Responsabilidade	48
Figura 8 - Realização profissional.....	49
Figura 9 - Quantidade e qualidade de trabalho.....	50
Figura 10 - Comunicação	51
Figura 11 - Remuneração	53
Figura 12 - Benefícios	54
Figura 13 - Carreira	55
Figura 14 - Relacionamento com a chefia	56
Figura 15 - Relacionamento interpessoal	57
Figura 16 - Valorização profissional	58
Figura 17 - Treinamento / Desenvolvimento	59
Figura 18 - Estabilidade no emprego	60
Figura 19 - Condições físicas de trabalho.....	61
Figura 20 - Imagem da empresa	62
Figura 21 - Trabalho em equipe.....	63
Figura 22 - Índice de satisfação geral	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA	15
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	16
1.3 PROBLEMA	16
1.4 JUSTIFICATIVA	16
1.5 OBJETIVOS	17
1.5.1 Objetivo geral	17
1.5.2 Objetivos específicos	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 ADMINISTRAÇÃO	18
2.1.1 As funções administrativas	18
2.1.2 Teorias Administrativas	20
2.2 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES.....	20
2.2.1 As Organizações	20
2.2.2 As pessoas	21
2.2.3. A Relação Entre as Pessoas e as Organizações	22
2.3 MOTIVAÇÃO.....	23
2.3.1 Teorias Sobre Motivação	23
2.3.1.1 A Hierarquia de Necessidades de Maslow	23
2.3.1.2 A Teoria X e a Teoria Y de McGregor	24
2.3.1.3 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	25
2.3.1.4 O Modelo Contingencial de Motivação de Vroom	26
2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	26
2.5 TRABALHO EM EQUIPE	27
2.6 CULTURA, COMPORTAMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
2.6.1 Cultura	28
2.6.2 Comportamento	30
2.6.3 Clima Organizacional	31
2.6.4 Conceito de Clima Organizacional	32
2.6.5 Avaliação do Clima Organizacional	33
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	36
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	38

3.4 PROCESSO DE COLETA DE DADOS	39
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS	41
4.1 BLOCO I - PERFIL DO PARTICIPANTE.....	41
4.1.1 Sexo.....	41
4.1.2 Faixa Etária	42
4.1.3 Nível de escolaridade.....	43
4.1.4 Tempo de serviço na empresa	44
4.1.5 Estado civil	45
4.2 BLOCO II – INDICADORES	46
4.2.1 Autonomia.....	47
4.2.2 Responsabilidade.....	48
4.2.3 Realização profissional.....	49
4.2.4 Quantidade e Qualidade de trabalho	50
4.2.5 Comunicação.....	51
4.2.6 Remuneração.....	53
4.2.7 Benefícios	54
4.2.8 Carreira.....	55
4.2.9 Relacionamento com a chefia	56
4.2.10 Relacionamento interpessoal.....	57
4.2.11 Valorização profissional	58
4.2.12 Treinamento / Desenvolvimento	59
4.2.13 Estabilidade no emprego.....	60
4.2.14 Condições físicas de trabalho.....	61
4.2.15 Imagem da empresa.....	62
4.2.16 Trabalho em equipe.....	63
4.2.17 Índice de satisfação geral.....	64
4.2.18 Melhorias sugeridas pelos colaboradores.....	66
4.2.19 Escala de interferência	67
4.3 ANÁLISE DA PESQUISA	68
5 CONCLUSÃO	71
5 CONCLUSÃO	71
APÊNDICES	77
APÊNDICE A – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	78
BLOCO I - PERFIL DO PARTICIPANTE.....	78

BLOCO II - INDICADORES	78
-------------------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, se ouve falar muito em pesquisa de Clima Organizacional, pesquisadores já elaboraram estudos sobre esse tema, pois as organizações buscam se atualizar a cada dia quando o assunto é administração adequada de seus recursos humanos.

Assim, Clima Organizacional é a qualidade do ambiente de trabalho, que é percebida pelos seus membros, esse ambiente de trabalho influencia no seu comportamento dentro da organização.

Sua principal função é verificar a satisfação ou insatisfação de seus colaboradores, o que é de suma importância já que, se o clima da organização for agradável todos na empresa tendem a ganhar, a empresa ganha em produtividade e qualidade, já os colaboradores, ganham em qualidade de vida, motivação e satisfação.

O tema deste projeto é Clima Organizacional, cuja função é pesquisar e avaliar o clima na empresa em que será realizado o estudo, permitindo assim localizar situações onde possa haver insatisfação dos colaboradores, verificando questões como motivação, liderança, questão salarial, enfim as variáveis de um Clima.

Busca-se através da pesquisa metodológica e dos dados conhecer as variáveis que impactam no Clima Organizacional em uma empresa do ramo plástico de Criciúma.

O objetivo da empresa é avaliar o Clima Organizacional através de questionários que serão aplicados aos membros da empresa em questão, buscando averiguar a satisfação dos funcionários, os pontos fortes e fracos, e as variáveis que contribuem para o Clima Organizacional.

Por fim, é possível concluir que uma organização para ser bem sucedida deve ter um ambiente de trabalho agradável, possuir um bom Clima Organizacional. O bom desempenho de seus colaboradores depende do Clima que os rodeia.

1.1 TEMA

Clima Organizacional.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Estudo do Clima Organizacional em uma empresa do segmento plástico de Criciúma.

1.3 PROBLEMA

Nos últimos anos as empresas em geral estão tendo um grande número de rotatividade de funcionários, muitas vezes essas empresas não sabem o porquê do acontecimento. Na empresa onde será realizada a pesquisa, percebe-se, certo grau de insatisfação por parte de colaboradores e dificuldades em realizar suas atividades com qualidade, ocorrências como absenteísmo, inúmeros atestados, saídas repentinas, falta de motivação, descontentamento e conflitos entre setores. Sendo assim faz-se o seguinte questionamento: Qual é, na realidade, o nível de satisfação e a insatisfação dos colaboradores da empresa em relação aos principais fatores que determinam o Clima Organizacional?

1.4 JUSTIFICATIVA

Atualmente as organizações têm notado a grande importância de se manter um Clima Organizacional agradável a seus colaboradores. Uma empresa do ramo plástico de Criciúma onde será realizada uma Pesquisa de Clima Organizacional busca conhecer o Clima que prevalece no ambiente de trabalho.

Uma razão para esse estudo é o interesse em conceituar e definir o que realmente é uma Pesquisa de Clima, suas funções, sendo a principal identificar o grau de satisfação dos colaboradores, o quanto estão motivados e de que forma isso interfere no Clima da Organização. O presente estudo busca conhecer quais os pontos fortes e fracos da empresa em relação ao Clima Organizacional onde será elaborada a pesquisa.

A organização que possui um clima bom possui colaboradores mais produtivos, participativos, que apoiam as causas da empresa.

Outra razão que pode-se citar é que a experiência vivida para a elaboração desta pesquisa irá acompanhar a autora em experiências futuras de trabalho, onde

será possível junto aos superiores propor melhorias ou até mesmo executar uma nova Pesquisa de Clima Organizacional, quando as ações propostas de melhorias desta já estiverem esgotadas.

Outro ponto a ser considerado é que o trabalho de conclusão de curso (TCC) faz parte da grade curricular do curso de Secretariado Executivo e que essa pesquisa também servirá de base para estudos acadêmicos futuros, pois esta ficará na instituição de ensino.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo geral

Analisar o nível de satisfação dos trabalhadores por meio de uma Pesquisa de Clima Organizacional.

1.5.2 Objetivos específicos

- Verificar através do material bibliográfico as teorias desenvolvidas e o que os principais autores já produziram sobre o Clima Organizacional;
- Conhecer as percepções dos trabalhadores em relação à empresa;
- Identificar os fatores que influenciam negativamente ou positivamente no Clima Organizacional da empresa;
- Analisar as relações funcionais entre os empregados;
- Medir o grau de satisfação dos empregados em relação aos diferentes aspectos da organização;
- Propor sugestões de melhorias à empresa com base nos dados da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será elaborado um levantamento bibliográfico acerca de fatores que contribuem para o Clima Organizacional: conceito, função, importância, variáveis, salários e benefícios, indicadores de clima e formas de avaliar o Clima Organizacional. Esta fundamentação dará suporte e embasamento para atender os objetivos da pesquisa.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Segundo Chiavenato (2006) a palavra administração vem do latim que significa ad (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência).

Administração se resume em trabalhar com pessoas administrando os problemas diários, para que assim os objetivos pessoais, da empresa e de todas as pessoas envolvidas sejam alcançados.

Conforme Chiavenato (2006) a profissão de administrador é de extrema importância em uma organização, já que sem uma administração os negócios não fluem. Administrar não é somente ver seus objetivos como pessoa, ou então como empresa e sim como um todo.

2.1.1 As funções administrativas

Segundo Kwasnicka (1995) Henri Fayol, foi considerado um dos maiores nomes no campo da administração. Impossível falar de grandes nomes da administração sem citar Taylor, que também foi um dos pioneiros na teoria de administração. A grande diferença entre eles é que Taylor começou no nível operacional de uma organização já Fayol no nível organizacional.

Fayol estava principalmente preocupado com a função administrativa da administração da direção, pois sentia que a habilidade administrativa era mais importante que se requeria da direção da companhia. (KWASNICKA, 1995, p. 29)

Fayol fez uma grande contribuição para a administração moderna definindo os cinco elementos primários da administração de forma clara e específica, são eles: planejamento, organização, direção, coordenação e controle.

Conforme Chiavenato (2006) Fayol estabeleceu quatorze princípios, são eles:

1. Divisão do trabalho: especializar as pessoas e as tarefas para aumentar a eficiência.

2. Autoridade e responsabilidade: autoridade é o dever de dar ordens e conseqüentemente esperar ordem. Responsabilidade é a conseqüência da autoridade, sendo assim autoridade e responsabilidade devem andar juntas.

3. Disciplina: depende da obediência, e respeito aos acordos estabelecidos.

4. Unidade de comando: princípio da autoridade única, ou seja, o funcionário deve receber ordens de apenas um superior.

5. Unidade de direção: uma cabeça e um plano para um conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.

6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais: os interesses gerais da empresa devem prevalecer sobre os interesses individuais.

7. Remuneração do pessoal: o empregado deve receber de forma justa e satisfatória.

8. Centralização: especificar no auto da hierarquia a máxima autoridade.

9. Cadeia escalar: é a cadeia de hierarquia, desde o escalão mais alto ao mais baixo.

10. Ordem: a organização deve providenciar um lugar para cada indivíduo dentro da instituição. Assim fica cada coisa em seu devido lugar. É a ordem material e humana.

11. Equidade: Sendo de justiça que deve prevalecer na organização.

12. Estabilidade: somente com o tempo o empregado consegue se adaptar ao seu trabalho e desempenhá-lo eficientemente. É comum rotatividade nas organizações mais isso não é prejudicial, então quanto mais tempo o indivíduo permanecer no cargo, melhor para a empresa.

13. Iniciativa: entusiasmo e energia são parte de iniciativa.

14. Espírito de equipe: é muito importante os membros de uma organização trabalhem com harmonia e união.

2.1.2 Teorias Administrativas

Segundo Chiavenato (2006) teoria é como se chama o conjunto de coisas que tentam explicar a realidade.

Teorias da administração são conhecimento organizados e codificados em decorrência da experiência prática e empírica da administração em organizações. Assim damos o nome de Teoria Geral da Administração ao conjunto integrado e coerente dessas teorias. (CHIAVENATO, 2006, p. 03).

Com as teorias é possível ter uma visão do mundo, ela ajuda na tomada de decisões em relação à administração. Sem teoria, não passa de um palpite.

2.2 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

2.2.1 As Organizações

Segundo Chiavenato (2004), a sociedade de hoje, é uma sociedade de organizações. Nessas organizações é possível verificar que são compostas de atividades humanas e diversos níveis de análise. Valores, atitudes, personalidade, pequenos grupos, tudo isso está sob um padrão complexo e multidimensional. Não fica difícil compreender porque acontecem problemas de comunicação, interpessoais, conflitos nas organizações, porque uma organização é um conjunto de pessoas, com idéias diferentes, com valores diferentes que pensam diferentes, a tarefa difícil é para o administrador conciliar tudo isso e manter a harmonia necessária para tornar a organização bem-sucedida.

Há uma enorme variedade de organizações: empresas industriais, empresas comerciais, organizações de serviços (bancos, hospitais, universidades, transito, etc.), organizações militares, publicas (repartições) etc. Podem estar voltadas tanto para a produção de bens ou produtos (artigos de consumos, máquinas e equipamentos, etc.) como para a produção ou prestações de serviços (atividades especializadas, como manuseio de dinheiro, medicina, divulgações ou conhecimento, planejamento e controle do trafego etc.) [...] A

influencia das organizações sobre a vida das pessoas é fundamental: a maneira como as pessoas vivem, compram, trabalham, se alimentam, se vestem, seus sistemas de valores, expectativas e convicções são profundamente influenciados pelas organizações. E vice-versa: também as organizações são influenciadas pelos modos de pensar, sentir e agir das pessoas. (CHIAVENATO, 2004, p. 22)

Conforme Chiavenato (2004) o crescimento da empresa, faz-se necessário o crescimento também do quadro de colaboradores, e para poder administrar tantas pessoas, conseguir entender, e efetuar as tarefas necessárias são criados os níveis hierárquicos. A criação dos níveis estrutura a organização, mas acaba gerando um distanciamento das pessoas. Esse distanciamento conduz um conflito de objetivos individuais dos objetivos organizacionais.

2.2.2 As pessoas

Segundo Chiavenato (2004) as organizações dependem diretamente de pessoas, elas tem a função de dirigir e controlar a empresa. Não existe organização sem pessoas.

A ARH é uma área interdisciplinar: envolve necessariamente conceitos de Psicologia Industrial e Organizacional, de Sociologia Organizacional, de Engenharia Industrial, de Direito do Trabalho, de Engenharia de Segurança, de Medicina do Trabalho, de Engenharia de Sistemas, de Cibernética, etc. (CHIAVENATO, 2004, p.128)

Conforme Chiavenato (2004) a ARH possui duas formas de tratar as pessoas, uma delas é como pessoas, seres dotados de características próprias, com personalidade, valores, atitudes, motivação, objetivos e individualidade. Outra forma é utilizar as pessoas como recurso, dotadas de conhecimentos, habilidades, capacidades especiais.

A nova ARH procura tratar as pessoas de uma única forma, como pessoas e não somente como importantes recursos organizacionais, mudando a forma tradicional de tratá-las somente como meio de produção. Há algum tempo atrás, não tão distante, as pessoas eram tratadas nas organizações como objetos, quase máquinas utilizadas apenas na produção, sem sentimentos e valores. Foi observado que essa forma de tratá-las gerou grandes problemas, tais como ações trabalhistas e desinteresse em tarefas a serem realizadas dentro das organizações, em consequência vieram problemas de produtividade e qualidade.

Segundo Chiavenato (2004) atualmente esse quadro mudou, as organizações querem passar a seus subordinados que, todas as pessoas, de todos os níveis da organização são peças fundamentais, querem que eles também sejam os administradores de suas tarefas e não somente os executores. Além disto, as pessoas devem ter consciência que são os elementos de diagnóstico e de solução dos problemas, obtendo assim uma melhoria contínua no trabalho. As empresas bem-sucedidas são as que adotam essa forma de administrar as pessoas.

2.2.3. A Relação Entre as Pessoas e as Organizações

Conforme Chiavenato (2004) as organizações e as pessoas possuem problemas de integração. Weber, Mayo e Roethlisberger e Taylor, estudiosos e pesquisadores que perceberam que havia problemas nessa integração. Weber levantou a teoria que a personalidade individual de cada pessoa pode ser destruída devido a imposição de regras e procedimentos, no sentido de despersonalizar o relacionamento das pessoas dentro das organizações em que trabalham. Mayo e Roethlisberger observaram como a autoridade unilateral impacta na vida dos indivíduos. Descordando da “abordagem molecular” imposta pela administração científica de Taylor.

A ênfase dada à tecnologia cedeu lugar a ênfase dada as relações humanas. Essa tentativa de mudança radical deu-se por volta da década de 1930. De lá para cá, percebeu-se a existência do conflito industrial, ou seja, a existência de interesses antagônicos entre o trabalhador e a organização e a necessidade de buscar harmonia baseada em uma mentalidade voltada para as relações humanas. Muita coisa foi escrita e quase nada foi feito. (CHIAVENATO, 2004, p. 93)

Na concepção de Chiavenato (2004) cada ser humano possui limitações individuais, as organizações são quando as pessoas se juntam para alcançar objetivos comuns.

Quando as empresas crescem, se tornam bem-sucedidas, ou seja, aumentam a quantidade de produtos ou serviços prestados, ao mesmo tempo elas necessitam de mais colaboradores para poder dar conta de todas as atividades que precisam ser feitas. Cada pessoa contratada possui objetivos individuais, diferentemente daqueles que formaram, criaram a organização. Isso faz com que os

objetivos organizacionais se distanciem dos objetivos individuais dos novos colaboradores no decorrer do tempo.

Na definição de Chiavenato (2004) tanto a organização quanto os indivíduos que nela estão possuem objetivos a alcançar. A organização precisa dos indivíduos para alcançar seus objetivos que normalmente estão relacionados a produtividade, redução de custo, clientela e rentabilidade. Da mesma forma os indivíduos precisam da organização para seguir os seus objetivos, muitas vezes relacionado com a carreira no mercado de trabalho.

Pode-se afirmar que a organização e seus colaboradores precisam chegar a concordância com os objetivos, onde cada “lado” precisa fazer a sua parte para agradar o outro “lado” . Quando não há concordância acaba criando conflitos.

2.3 MOTIVAÇÃO

2.3.1 Teorias Sobre Motivação

Segundo Hunt, Schermerhorn Júnior e Osborn (1999) as teorias sobre motivação são divididas em duas, primeiramente em teorias de conteúdo que são aquelas que focalizam as necessidades do indivíduo, são como deficiências fisiológicas, como exemplo podemos citar fome, sede, social, etc.

Conforme Hunt, Schermerhorn Jr. e Osborn (1999) as teorias de motivação sugerem que o principal para a motivação no trabalho seja um ambiente agradável, que supra positivamente as necessidades dos colaboradores.

As teorias de processo ao contrário da teoria de conteúdo focaliza no pensamento interior, aquele que influencia nas tomadas de decisões.

2.3.1.1 A Hierarquia de Necessidades de Maslow

Conforme Maslow (2001), Abraham H. Maslow foi um grande estudioso, professor de Psicologia e presidente da American Psychological Association, ficou conhecido pela sua teoria de hierarquização das necessidades humanas.

Segundo Maslow (2001) a motivação das pessoas começa em satisfazer necessidades, começando pelas primárias até as mais complexas e psicológicas.

Todos os indivíduos possuem necessidades são elas:

Fisiológica: que são as necessidades mais simples, as físicas como comida, bebida, sono, banho, sexo.

Segurança: tudo que possa oferecer segurança, como proteção, estabilidade, casa, etc.

Social: a necessidade de amizades, família, amor.

Estima: valorização, competência, se sentir importante.

Auto-Realização: alcançar os objetivos individuais, renovar e reciclar seu potencial.

Todas as necessidades representam carência ou falta de alguma coisa, que vem do meio circundante (exterior) para completar o indivíduo, a exceção do último estágio, que é o da auto-realização. Essa necessidade é puramente intrínseca e, em geral, manifesta - se em indivíduos que são independentes, que têm o poder de se auto governar. Trata-se de pessoas que não buscam retornos materiais ou financeiros, mas, sim, satisfação pessoal. Por exemplo, realizar um trabalho bem-feito, ter um sentimento de dever cumprido, sentir o próprio crescimento pessoal ou profissional etc. (JEAN PIERRE, 2004, p. 34).

Como lembra Maslow (2001) todas as pessoas possuem necessidade isso faz com que elas estejam sempre buscando realizar, satisfazer essas necessidades, e a motivação é a base para tudo isso. O movimento dialético motivacional é a cadeia que se forma com a busca em realizar essas necessidades, já que após o indivíduo conseguir satisfazer suas necessidades, ele começa novamente o processo, tendo outra necessidade e assim se motivando novamente, e assim por diante.

2.3.1.2 A Teoria X e a Teoria Y de McGregor

Segundo Marras (2004), Douglas McGregor também professor e psicólogo, complementa as idéias de Maslow dizendo que as necessidades citadas na teoria anterior encontram satisfação no próprio trabalho. Sua maior obra foi o livro *The human side of enterprise* (O lado humano na empresa), onde se denomina a Teoria X e Y. “Essa teoria, extremamente interessante, mostra duas formas diferentes de “ser” do trabalhador ou “ver” o trabalhador”. (Marras, 35). O trabalhador X ou um trabalhador visto por um gerente da visão X, trabalha apenas pela segurança, a

estabilidade em primeiro lugar, ele não gosta de trabalhar e não está disposto a assumir responsabilidade, só trabalha quando é compelido.

Já o trabalhador ou um trabalhador visto por um gerente da visão Y, é alguém totalmente oposto do trabalhador X, ele gosta de trabalhar, busca sempre atingir os objetivos que lhe são propostos, criativo e com muita potencialidade.

A teoria de McGregor, entre outros esclarecimentos veio a reforçar e instrumentalizar ainda mais a maneira de ver as pessoas na sociedade industrial: não somente como membro de grupos, mas, principalmente como indivíduos. (MARRAS, 2004, p. 35)

A questão em “ser” e “ver” pode se definir em o trabalhador ou do gerente que o avalia. Ou seja, o indivíduo pode ser Y e visto como X, ou vice e versa.

2.3.1.3 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Conforme Chiavenato (2004) o professor Frederick Herzberg, escritor do livro *The motivation to work* (motivação para o trabalho) ressaltou a importância da motivação para os indivíduos no trabalho. Ele criou a Teoria dos Dois Fatores, ele fala que existem dois tipos de fatores no campo motivacional:

Fatores Higiênicos: referem-se à condição onde a pessoa esta enquanto trabalha, englobando condições físicas e ambientais de trabalho, clima entre os colaboradores e também dos colaboradores com os supervisores, questões salariais, benefícios, regras impostas pelas empresas, oportunidades oferecidas, etc. Esses fatores higiênicos são extremamente importantes no comportamento dos colaboradores. Quando a organização possui bons fatores higiênicos seu grau de satisfação é muito elevado.

Fatores Motivacionais: Refere-se ao conteúdo do cargo exercido, as tarefas e os deveres. Possuem um efeito duradouro de satisfação. Motivação envolve sentimentos como realização, reconhecimento e crescimento.

Conforme Chiavenato (2004) na realidade a teoria de Herzberg enfatiza os fatores motivacionais que normalmente não são vistos pela empresa na hora de elevar a satisfação dos funcionários e o desempenho dos mesmos.

2.3.1.4 O Modelo Contingencial de Motivação de Vroom

Segundo Marras (2004) Victor Vroom, foi professor de Psicologia da universidade americana, juntamente com Julian Rotter também professor da mesma universidade formaram o modelo contingencial de motivação. Vroom se estendeu no campo de pesquisa referente ao modelo de experiência.

Como lembra Marras (2004), seus estudos se referem que o ser humano sempre faz as coisas esperando um resultado, ou seja sempre fazem uma coisa esperando algo em troca. Sendo assim segundo eles há duas variáveis que determinam essa ação: o valor da recompensa, e o que se espera como recompensa.

A resposta que o indivíduo se coloca, diante da questão do que fazer, é diretamente proporcional não só ao que efetivamente ele deve receber em troca ao terminar a missão, mas, também aos níveis de expectativa que ele tem em relação ao que deve receber. (MARRAS, 2004, p. 37)

Colocando isso em prática em um exemplo simples nas organizações um gerente não pode cobrar de seus subordinados o seu desempenho sem antes observar as condições que a empresa oferece aos seus funcionários para que isso aconteça. Avaliar se este mesmo gerente está habilitado, é competente para levar os indivíduos a alcançar os objetivos individuais e coletivos. Se tudo que foi citado acima estiver de acordo, certamente o ambiente motivacional será propício.

2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Conforme Schermerhorn Júnior; Hunt; Osborn (1999) Qualidade de Vida no Trabalho também chamada de QVT. Quando se possui um alto nível de satisfação as organizações atingem um ótimo desempenho. Alguns destaques da excelência gerencial se refletem como: participação, confiança, recompensa e poder de reação. Ou seja, esse elementos são capazes de oferecer qualidade de vida, participação das pessoas na hora de tomada de decisões ouvindo as opiniões de todos os níveis da organização, confiança que é propor mais liberdade no trabalho, recompensa é uma estimulação ao trabalho bem feito que pode ocorrer através de premiação e com poder de reação é possível melhorar o ambiente de trabalho capaz de atender as necessidades individuais, todos esses itens são capazes de proporcionar uma

melhora na qualidade de vida, a empresa que oferece esses elementos tem chance de obter um bom relacionamento com seus subordinados e atingir seus objetivos com facilidade.

Um elemento fundamental em qualquer comprometimento com a ética no trabalho e a responsabilidade social da organização é o tratamento dado aos funcionários. Todas as organizações devem ser administradas visando ao sucesso, mas também à satisfação das pessoas que fazem o trabalho. (SCHERMERHORN JÚNIOR; HUNT; OSBORN, 1999, p. 34)

Segundo Schermerhorn Júnior; Hunt; Osborn (1999), atualmente existem vários estudos em prática para identificarem mais formas das organizações proporem qualidade de vida a seus membros.

2.5 TRABALHO EM EQUIPE

Segundo Hardingham (2000), encontramos com frequência pessoas que não conseguem diferenciar um grupo de uma equipe. A busca pelo objetivo é que faz uma equipe ter a sua identidade, ela sempre tem o seu valor.

Trabalhar em uma equipe tem vantagens inquestionáveis para você como empregado, para sua empresa e seus clientes. As pessoas, em sua maioria, precisam aprender novas habilidades de relacionamento interpessoal e desenvolvimento de processo para se envolverem e se tornarem plenamente eficientes como membros participantes de uma equipe. (MAGINN, 1996, p. 11).

Conforme Hardingham (2000) para que possamos fazer com que a equipe trabalhe em prol de uma meta é necessário trabalhar em cima de: ordem e organização. O trabalho em equipe torna as pessoas motivadas, responsáveis e ansiosos pelo tão esperado resultado. É preciso se preparar para lidar com opiniões diferentes, e estar concentrado em saber o porquê esta ali, com qual finalidade, precisam saber que em um grupo o poder tem que ser compartilhado, as lideranças não serem sempre as mesmas, e finalmente é preciso que todos os membros sintam-se indispensáveis.

Segundo Maginn (1996), fazer parte de uma equipe não nos garante o sucesso. Precisamos encarar o trabalho como uma tarefa de todos os membros, todo

mundo precisa ajudar a equipe, os líderes encorajam seus membros a desenvolver habilidades positivas como participantes.

Sendo assim, o diferencial de cada equipe pode ser decorrente da maneira de como seus membros se comportam e de como assumem a responsabilidade pelo trabalho. O que realmente conta é os indivíduos e o que fazem.

2.6 CULTURA, COMPORTAMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2004) sempre houve problemas com a integração entre o indivíduo e a organização.

Para ultrapassar suas limitações individuais, as pessoas se agrupam para formar organizações, nos sentido de alcançar objetivos comuns. A medida que as organizações são bem-sucedidas, elas sobrevivem ou crescem. (CHIAVENATO, 2004, p. 93)

Conforme Chiavenato (2004), as pessoas ao empresarem na organização perseguem os objetivos individuais que são diferentes daqueles que originalizaram os da organização.

Assim tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos a alcançar. As organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos para, com eles e por meio deles, alcançarem objetivos organizacionais (produção, rentabilidade, redução de custos, ampliação do mercado, satisfação das necessidades da clientela etc). (CHIAVENATO, 2004, p. 93)

Sendo assim tanto a organização precisa dos indivíduos, como os indivíduos precisam da organização para alcançar seus objetivos.

2.6.1 Cultura

Segundo Luz (2003) a Cultura Organizacional influencia no comportamento de seus colaboradores, a forma com que trabalham, determinando o correto e o errado dentro da empresa, se tornando assim quase que uma política dentro da organização exercendo também sentido de controle.

A cultura de uma organização é como se fosse a personalidade dela. A cultura também é fruto de tudo que seus proprietários acreditam, coisas como crença,

estilo de trabalho, relacionamentos. Isso é o que distingue uma organização da outra, todas são diferentes, com culturas diferentes.

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização; suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento de seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante. (LUZ, 2003, p. 14)

Conforme Luz (2003) é importante lembrar também que a cultura também pode ser definida pelos valores culturais da sociedade que ela está inserida.

É possível encontrar algumas figuras nas culturas das organizações:

Cânones: cânones são preceitos eclesiásticos. Como exemplos de cânones pode-se citar a Missão da empresa, a declaração de missão e valores e os Regulamentos.

Herói: uma figura que marcou a história da empresa, alguém tido como herói, pode ser desde o fundador a até mesmo gerente de outras épocas. Essa figura é constantemente reverenciado na organização.

Valores e Crença: cada organização terá um valor e uma crença, e de certa forma determinam o comportamento dos indivíduos que nela participam, a forma como agem e o que sentem.

Etiqueta: nada mais é do que é correto e incorreto dentro de uma organização referente ao que fazer. Exemplo disso é falar corretamente, de forma educada, cumprir os padrões de comportamento formal.

Também faz parte da Cultura Organizacional da empresa figuras folclóricas:

ARAUTOS: Os “antenados”, sempre são os primeiros, a saber, das novidades;

CABALAS: o famoso grupo chamado “panelinhas”;

ESPIOES: levam as informações aos que decidem;

MESTRES: os que sabem absolutamente tudo sobre a empresa, desde seu mercado até o conhecimento de todos os clientes;

EMINÊNCIAS PARDAS: obtêm poder de forma não-formalizada.

Para Luz (2003) além de citar as figuras que aparecem dentro da cultura das organizações é possível identificar os fatores que contribuem para a definição da cultura organizacional. São elas:

Seus fundadores: sem dúvidas uma das figuras que mais marca na definição da cultura, já que é empregado suas crenças, seus valores e estilo.

Seu ramo de atividade: cada empresa tem um perfil, esse perfil pode ser mudado, alterado devido seu ramo de atividade, alguns ramos de atividades exigem mais tecnologias por isso acaba sendo mais exigente que os outros. Isso acaba impactando em diversas áreas da empresa, tais como a tecnologia usada, a estrutura, sofisticação dos processos de trabalho e também na qualidade dos recursos humanos.

Dirigentes atuais: se é incluído um novo dirigente, dependendo se sua personalidade e o grau de poder a cultura também podem ser modificados, já que ela pode incluir a sua cultura dentro da organização.

A área geográfica na qual a empresa atua: a localização da empresa pode definir, ou modificar o clima da organização. Isso pode definir a escolaridade, o padrão cultural, crenças e valores que será impressos em seus membros. Ou seja, não é possível ter uma organização em uma capital, no centro, e ter colaboradores que não siga no mínimo o padrão formal de comportamento.

Esses fatores influenciam na cultura organizacional e automaticamente no rumo das decisões importantes.

2.6.2 Comportamento

Conforme Luz (2003) a cultura pode se manifestar de diferentes formas, primeiramente no comportamento de seus colaboradores, como por exemplo os trajés, as formas como as pessoas são tratadas, os assuntos discutidos, o corte de cabelo etc.

Embora a cultura organizacional seja um tema intangível, ela se expressa, se tangibiliza e se materializa através dos fatores relacionados a seguir: Código de Ética, Carta de Princípios, Filosofia, Declaração da Missão, Declaração da Visão e dos Valores da empresa, através de seus *Slogans*, através de suas Figuras Folclóricas e, finalmente, através do comportamento da organização e das pessoas que nela trabalham. (LUZ, 2003, p. 18)

Os slogans usados pela empresa também revelam suas crenças, o modo de pensar ou de agir e valores.

Segundo Luz (2003), todos os membros devem seguir a cultura da organização, pois não é possível um choque de culturas, assim o relacionamento não acontece de forma correta.

2.6.3 Clima Organizacional

Segundo Luz (2003), o Clima Organizacional mostra o desempenho e a motivação dos funcionários dentro das organizações onde trabalham. Com um bom Clima Organizacional o trabalho flui melhor na organização. Se a empresa se preocupa em fazer uma pesquisa de Clima os funcionários se sentirão incentivados, valorizados pela mesma.

O Clima Organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor dizendo, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo.

A princípio é possível verificar o clima observando os colaboradores já que sua satisfação em relação ao clima reflete no trabalho exercido. É possível reparar algumas atitudes freqüentes no descontentamento com o clima como, por exemplo, o desinteresse, a rivalidade, desunião dos colaboradores entre si e resistências as ordens propostas.

Conforme Luz (2003), seguem abaixo alguns indicadores de clima organizacional.

Turnover: também chamado de rotatividade pode indicar que algo na empresa não satisfaz seus membros, tendo assim falta de comprometimento com a empresa;

Absenteísmo: as faltas e atrasos podem ter o mesmo significado que o Turnover;

Pichações nos banheiros: os banheiros da empresa são quase um “mural” para seus colaboradores poderem escreverem o que acham da organização, dos líderes, dirigentes ou até mesmo da forma que a empresa conduz os negócios sem que ninguém saiba quem foi o responsável pelo que está escrito e assim outros membros possam ler e também colocar suas idéias a favor ou contra o que foi pichado;

Programas de sugestões: quando esses programas não são bem sucedidos, ou seja, seus membros não apresentam em numero ou em qualidade o que a organização espera, significa que não há comprometimento dos membros;

Avaliação de desempenho: quando a empresa possui um procedimento formal para medir o desempenho dos colaboradores, muitas vezes vai encontrar o baixo desempenho que pode estar ligado com a falta de motivação ou até mesmo problemas pessoais, aí esta a importância de ouvir e entender cada colaborador;

Greves: normalmente as greves se justificam em a empresa não atender questões legais que refletem em seus colaboradores, ou a omissão dos gestores em tomar certas decisões determinadas providências que atenda reivindicações dos colaboradores. A questão de adesão à greve significa a forma de o funcionário mostrar seu descontentamento com a organização;

Conflitos Interpessoais e Interdepartamentais: os conflitos entre setores determina um clima tenso;

Desperdícios de material: esta é uma das formas do trabalhador mostrar que esta descontente com o trabalho exercido, ou da forma que está sujeito, quebrando máquinas, desperdiçando material aumentando o consumo e gasto da empresa;

Queixas no serviço médico: no serviço medico é onde os funcionários descarregam seus problemas com relação à empresa, muitos desses problemas se tornam distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças que se prejudicam a qualidade de vida dos empregados.

2.6.4 Conceito de Clima Organizacional

Conforme Luz (2003) o Clima Organizacional retrata o ambiente de trabalho onde as pessoas estão inseridas, demonstrando o grau de satisfação. Essa satisfação pode ser em níveis diferentes já que cada membro percebe o clima de uma forma. Alguns podem estar descontentes com alguns aspectos, desmotivados, descontentes com a liderança, questões salariais, etc.

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho: embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o

comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. (LUZ, 2003, p. 10)

Segundo Luz (2003), o clima é relação que a empresa institui com seus funcionários, é uma condição de reflexo da satisfação ou insatisfação dos funcionários.

2.6.5 Avaliação do Clima Organizacional

Segundo Luz (2003), a importância da realização de uma pesquisa de clima é encontrar os pontos negativos e positivos da empresa, para que assim os pontos negativos sejam melhorados, e os positivos reforçados, proporcionando melhor desempenho dos colaboradores, uma organização de sucesso.

Conforme Torette (2010), a pesquisa de clima é uma forma de identificar o clima no ambiente interno da empresa e com isso solucionar efetivamente os principais problemas, melhorando o ambiente de trabalho.

Luz (2003) afirma que existem vários métodos de se realizar uma pesquisa de clima, as mais utilizadas são os questionários, as entrevistas e os painéis de debate.

O questionário é uma das melhores e mais utilizada ferramenta na pesquisa de clima já que permite aos participantes o anonimato, tem um baixo custo, normalmente possui em média 40 a 80 perguntas, assim a pessoa que está respondendo se mantém motivada, é de fácil acesso, pode ser feita em um espaço de tempo curto e não precisa de um espaço físico específico.

A entrevista é pouco utilizada já que quebra o anonimato do questionário, e acaba intimidando o entrevistado que pode ficar com medo de suas respostas e pode acabar omitindo em certos pontos que podem ser essenciais na pesquisa, assim comprometendo o resultado da mesma.

O painel de debate precisa de um espaço físico adequado já que funciona como uma entrevista de grupo, um entrevistador em uma sala com certo número de pessoas, discutindo sobre pontos que acharem importantes, onde cada um expõe sua opinião, se tornando assim mais descontraída que a entrevista.

Os três tipos de pesquisa propostos acima devem abordar temas fundamentais que se possa, através da pesquisa de clima conhecer o grau de satisfação, tais como os que seguem abaixo.

Comunicação: Argenti (2006) relata que nos dias atuais tudo precisa de comunicação, uma comunicação clara e de fácil entendimento, da mesma forma dentro de uma organização. A empresa deve ter uma boa comunicação com seus funcionários, não só para que as tarefas sejam facilmente entendidas e realizadas mais também para criar um clima harmonioso na empresa. Quando a organização tem um mural, e está sempre atualizando o mesmo sobre notícias da empresa, aniversários, entre outros eventos, ela está demonstrando que tem interesse por seus membros, que quer mantê-los informados de tudo que ocorre dentro e fora da organização, isso se chama a famosa comunicação interna. Se essa comunicação não ocorre, o funcionário pode se sentir desvalorizado, desmotivado, pode acreditar que a empresa não se importa com ele, o usando somente como mão-de-obra;

Liderança: no mercado de trabalho podemos distinguir muito bem os perfis de líderes, segundo Vergara (2006), existem três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*. O líder autocrático é aquele que literalmente coloca medo e não aceita opiniões, o segundo, o democrático é o oposto do anterior, esse líder busca a participação dos colaboradores, de fácil acesso, uma pessoa quase que “comum” dentro da organização. E por último o *laissez-faire* é aquele conhecido por deixar as coisas acontecerem. Para os colaboradores de uma organização o líder conta muito para manter um clima agradável, já que um líder autocrático já tira qualquer um do eixo, normalmente criando insatisfação dos mesmos;

Remuneração e benefícios: segundo Marras (2004), muitos colaboradores antes de trocarem de emprego, devido à grande procura de mão-de-obra, valorizam e avaliam muito a empresa no quesito remuneração e os benefícios por ela oferecidos. Nem sempre a empresa que oferece o melhor salário ganha essa “disputa”, já que se a organização possui alguns benefícios interessantes, realmente valha a pena o valor dos benefícios oferecidos agregados ao salário que até então não seria o melhor, colocado na ponta do lápis à soma dos dois passa do valor do salário melhor mais “seco” que ainda terá desconto de impostos, tais como INSS, Sindicato, entre outros. Em algumas situações a empresa que oferece o salário mais baixo com benefícios ganha da concorrência, porque de um lado o pagamento de benefícios mostra que a

empresa está preocupada com o bem estar de seus funcionários. Conforme Marras (2004) a remuneração deve estar de acordo com a função exigida, questão de estudo, hierarquia, tempo de empresa e o mercado. Cada empresa possui uma forma de avaliar essas questões na hora de realizar o plano de carreira. O pagamento de benefícios se refere a empresa que por vontade própria, proporciona, de certa forma qualidade de vida para seus funcionários e é uma forma de motivar também. O objetivo principal da remuneração é atender as necessidades de seus colaboradores e também tornar o cargo atraente e competitivo no mercado de trabalho. De acordo com Marras (2004), a empresa pode oferecer vários benefícios desde o mais simples como: cesta básica, refeitório, vale alimentação, transporte e plano de saúde. Como também os mais complexos como: seguro de vida, cota de clubes, empréstimos, escola na própria empresa para os filhos dos colaboradores, entre muitas outras opções.

Além dos temas acima citados, Luz (2003) também aborda as variáveis de uma pesquisa de clima, cujas principais são:

O trabalho realizado: tudo que envolve o trabalho exercido, local onde trabalha, se esta adaptado, condições para fazer o trabalho, se é justa a distribuição de tarefas, existência de funcionários suficiente para certa tarefa não super-atarefando outros membros;

Possibilidade de crescimento profissional: avalia se o funcionário vê chance de crescimento dentro da organização, realização de trabalhos desafiadores e importantes, e avalia o uso e aproveitamento do potencial de cada colaborador;

Estabilidade: verificar se os funcionários se sentem seguros no emprego, se recebem o *feedback* adequado sobre o desempenho em suas tarefas;

Imagem da empresa: avalia a opinião dos membros em como a empresa é vista de fora, pela comunidade, por fornecedores e clientes;

Fatores motivacionais: averiguar o que os colaboradores apontam como pontos positivos da empresa, que impulsiona a motivação dos mesmos;

Fatores desmotivacionais: essa variável procura identificar os erros cometidos pela empresa em relação aos seus colaboradores, que justifica a desmotivação.

Com a pesquisa essas variáveis é possível ter resultados diferentes com cada entrevistado, já que como citado anteriormente, cada indivíduo tem uma percepção própria do clima.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os métodos que foram utilizados para a realização da pesquisa. Segundo Gil (2007, p. 162), “a metodologia descreve os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa; sua organização varia com as peculiaridades de cada pesquisa”.

A pesquisa de natureza básica busca ampliar os conhecimentos já adquiridos de pesquisas anteriores.

Pesquisa básica pura, ou fundamental é aquela que procura o progresso científico, a ampliação e conhecimentos teóricos, sem a preocupação de utilizá-los na prática. É a pesquisa formal, tendo em vista generalizações, princípios, leis. Tem por meta o conhecimento pelo conhecimento. (MARCONI, 2006, p. 20).

Segundo Marconi (2006), esse tipo de natureza abrange temas de instância universais. Os dados são concentrados em pesquisas aplicadas ou tecnológicas.

A pesquisa quantitativa traduz em números resultados coletados, utiliza técnicas de matemática, como por exemplo, porcentagem.

O que procura é obter informação de indivíduos, comunidades, contextos, variáveis ou situações em profundidade, nas próprias “palavras”, “definições” ou “termos” dos indivíduos em seu contexto. (COLLADO; LUCIO; SAMPIERI, 2006, p. 375).

A pesquisa quantitativa constitui em quantificar as idéias e informações coletadas.

Segundo Collado, Lúcio e Sampieri (2006), a pesquisa qualitativa busca qualificar os resultados de uma pesquisa, podendo ser aplicada em questionário com questões abertas ou em entrevista. Seu objetivo é descrever variáveis para tirar conclusões e fazer análise estatística. A pesquisa qualitativa pode auxiliar a pesquisa quantitativa ou vice-versa. A pesquisa exploratória como o próprio nome já diz, é explorar um tema pouco conhecido, com poucas opções, no qual ainda não sabemos o resultado.

Realizam-se estudos exploratórios, normalmente quando o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem muitas dúvidas ou não foi abordado antes. (COLLADO; LUCIO; SAMPIERI, 2006, p. 99)

Trata-se de uma pesquisa exploratória já que a empresa em questão nunca havia realizado uma Pesquisa de Clima anteriormente.

Pesquisa descritiva tem como objetivo descrever ou identificar uma determinada população, essa população pode ser pessoas, grupos, comunidades, entre outros.

Com muita frequência, o objetivo do pesquisador consiste em descrever situações, acontecimentos e feitos, isto é, dizer como é e como se manifesta determinado fenômeno. (COLLADO; LUCIO; SAMPIERI, 2006, p. 100).

Uma de suas características é a coleta de dados, que pode ser aplicada através de questionários a colaboradores de uma organização, com a finalidade de realizar uma pesquisa de clima, ou seja, saber quais os pontos positivos e negativos da mesma.

Segundo Lakatos e Marconi (1986), o material base para o estudo é pesquisado de livros, revistas científicas, todos os meios que forem possíveis para entendimento do assunto, assim é a pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, entrevistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc; Até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fitas magnéticas e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas. (LAKATOS; MARCONI, 1986, p. 185).

Conforme Lakatos e Marconi (1986), uma pesquisa bibliográfica é quando é preparada a partir de material já publicado, sobretudo livros e artigos localizados também na internet.

Pesquisa de campo é utilizada para obter maiores informações sobre determinado problema, que se procura resposta, ou então para comprovação de hipóteses e descobrir novos fenômenos.

Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los. A pesquisa de campo propriamente dita “não deve ser confundida com a simples coleta de dados (e este último corresponde à segunda fase de

qualquer pesquisa); é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado. (LAKATOS; MARCONI, 1986, p. 188)

Segundo Gil (2007, p. 163), “a população e a amostra envolvem informações acerca do universo a ser estudado, da extensão da amostra e da maneira como será realizada”. Sendo assim, apontam de forma simples as características da população a ser pesquisada, e a amostra identifica o tamanho da população.

Conforme Appolinário (2006), a amostragem é a forma como os sujeitos serão selecionados para participar de uma pesquisa.

Amostra: subconjunto de sujeitos extraído de uma população por meio de alguma técnica de amostragem. Quando essa amostra é representativa dessa população, supõe-se que tudo que concluímos acerca dessa amostra será válido também para a população como um todo. (APPOLINÁRIO, 2006, p.125)

A pesquisa que foi realizada obteve 25 participantes, todos os membros da organização, onde será utilizada a população e não amostra.

População: totalidade de pessoas, animais, objetos, situações etc. que possuem um conjunto de características comuns que os definem. Podemos fixar como população todos os indivíduos de determinada nacionalidade ou que residam em certa cidade ou mesmo que possuam uma série de características definidoras simultâneas. (APPOLINÁRIO, 2006, p.125)

Ou seja, população é o total de pessoas que participarão da pesquisa em questão, as características que os participantes têm em comum é possuir residência na cidade de Criciúma, e trabalharem na mesma organização, além de outras que só foram identificadas após a pesquisa realizada.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados em uma empresa do ramo plástico, localizada em Criciúma - SC, entre os dias 14 e 15 de agosto de 2012, alterando entre o horário de cada turno. Primeiramente foi feita a pesquisa individual com o turno noturno, que contou com três entrevistados, posteriormente com o turno comercial, em pequenos grupos de três participantes cada, e por último individual com o turno vespertino

também com três funcionários. Todos os questionários foram aplicados no refeitório da empresa.

Os únicos funcionários que não participaram da pesquisa eram aqueles afastados por motivo de doença, aproximadamente três funcionários.

3.4 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Conforme Gil (2007), a coleta de dados envolve métodos específicos, que são empregados para adquirir resultados. Além dos questionários, têm-se os testes e as escalas, que são consideradas como instrumento.

A pesquisa foi realizada com a utilização de questionário estruturado com 61 perguntas fechadas, e duas abertas, aplicada no local de trabalho com todos os funcionários, um total de 25 entrevistados. “Todas as etapas de coleta de dados devem ser esquematizadas, a fim de facilitar o desenvolvimento da pesquisa, bem como assegurar uma ordem lógica na execução das atividades” (ANDRADE, 2007, p.139).

Conforme Andrade (2007), a coleta de dados é uma das partes mais importante da pesquisa de campo. Após a pesquisa realizada os dados serão elaborados, analisados, interpretados e representados em gráficos. E por último serão discutidos os resultados obtidos.

O questionário foi dividido em dois blocos, o bloco do perfil do participante onde conta com cinco questões, são elas: sexo, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de serviço na empresa e estado civil. O segundo bloco é composto por perguntas com indicadores.

São 14 indicadores voltados a questões inerentes ao clima, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Quadro de Variáveis

Variável	Questões
1 - Autonomia	1, 11, 16 e 18
2 - Responsabilidade	4, 6, 10 e 12
3 - Realização profissional	7 e 19
4 - Quantidade e qualidade de trabalho	8, 13, 30 e 35

5 - Comunicação	2, 5, 14, 15, 20, 21, 22 e 24
6 - Remuneração	23, 37 e 45
7 - Benefícios	25 e 26
8 - Carreira	27, 28, 32 e 40
9 - Relacionamento com a chefia	33, 34, 38 e 56
10 - Relacionamento interpessoal	39 e 47
11 - Valorização profissional	29, 41 e 42
12 - Treinamento/desenvolvimento	9, 43 e 48
13 - Estabilidade no emprego	36 e 49
14 - Condições físicas de trabalho	50, 51, 52, 53 e 54
15 - Imagem da empresa	17, 31, 44 e 55
16 - Trabalho em equipe	3 e 46

Fonte: Dados da pesquisa

Nas perguntas abertas, em uma delas foi possível citar 3 melhorias que poderiam contribuir com o clima da empresa em questão, e uma escala onde os entrevistados anotariam em uma escala de 0 a 10 o grau de interferência da vida pessoal referente o desempenho dentro da empresa.

A pesquisa foi aplicada pela pesquisadora Cleide Soares Viana, acadêmica do curso de Secretariado Executivo – UNESC, o questionário foi aplicado com todos os funcionários da empresa pesquisada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Nesse capítulo serão apresentados os resultados obtidos pela pesquisa de clima organizacional, realizada através do questionário que foi aplicado e respondido por todos os funcionários de uma empresa do ramo plásticos de Criciúma.

Os resultados da pesquisa estão demonstrados através de tabelas e gráficos, acompanhados pelas análises concluídas com base nas respostas.

4.1 BLOCO I - PERFIL DO PARTICIPANTE

O primeiro bloco é composto por perguntas destinadas a conhecer o perfil do participante, especificando idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade e tempo de empresa.

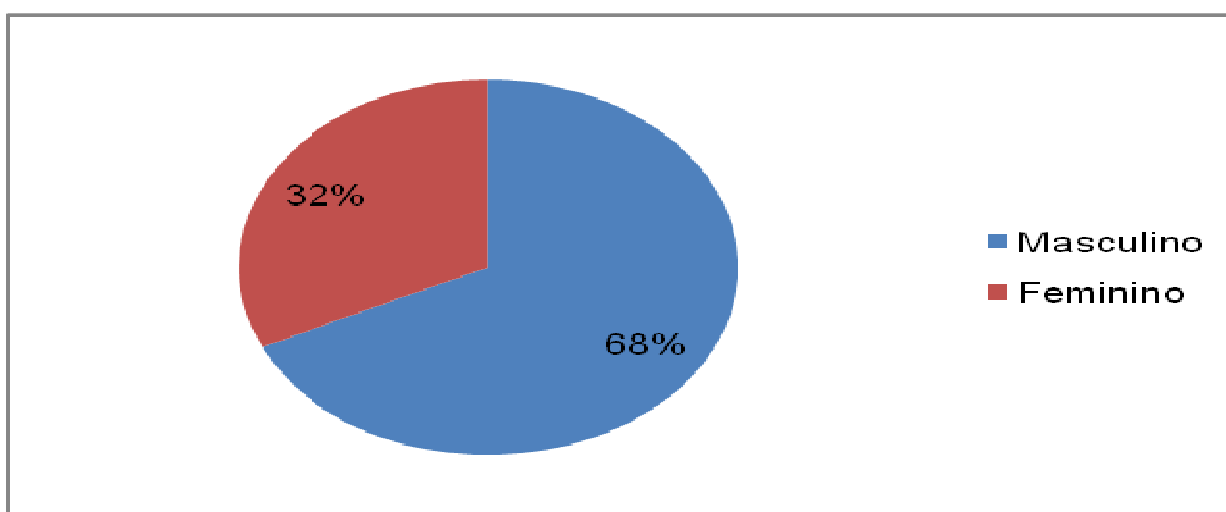
4.1.1 Sexo

Tabela 2 - Sexo

Sexo	%
Feminino	32
Masculino	68

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 1 - Sexo



Fonte: Dados da pesquisa

Foi possível constatar no gráfico acima que 68% dos colaboradores são do sexo masculino. Vale lembrar que grande parte das atividades necessitam de trabalhos braçais.

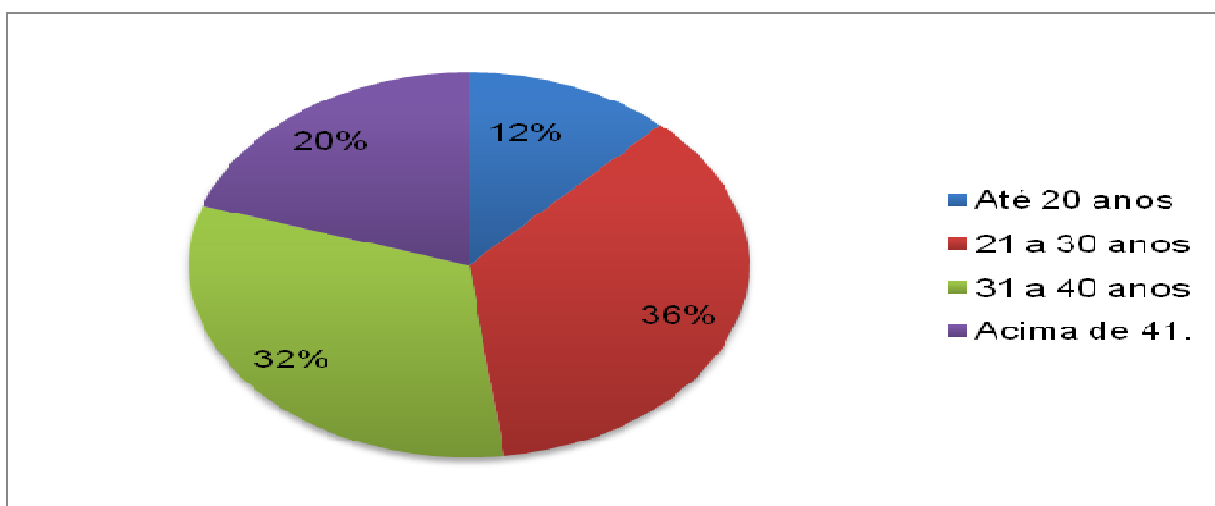
4.1.2 Faixa Etária

Tabela 3 - Faixa Etária

Faixa Etária	%
Até 20 anos	12
21 a 30 anos	36
31 a 40 anos	32
Acima de 41	20

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 2 - Faixa Etária



Fonte: Dados da pesquisa

Dos entrevistados 36% possuem 21 a 30 anos, e 32% possuem de 31 a 40 anos, conforme gráfico acima.

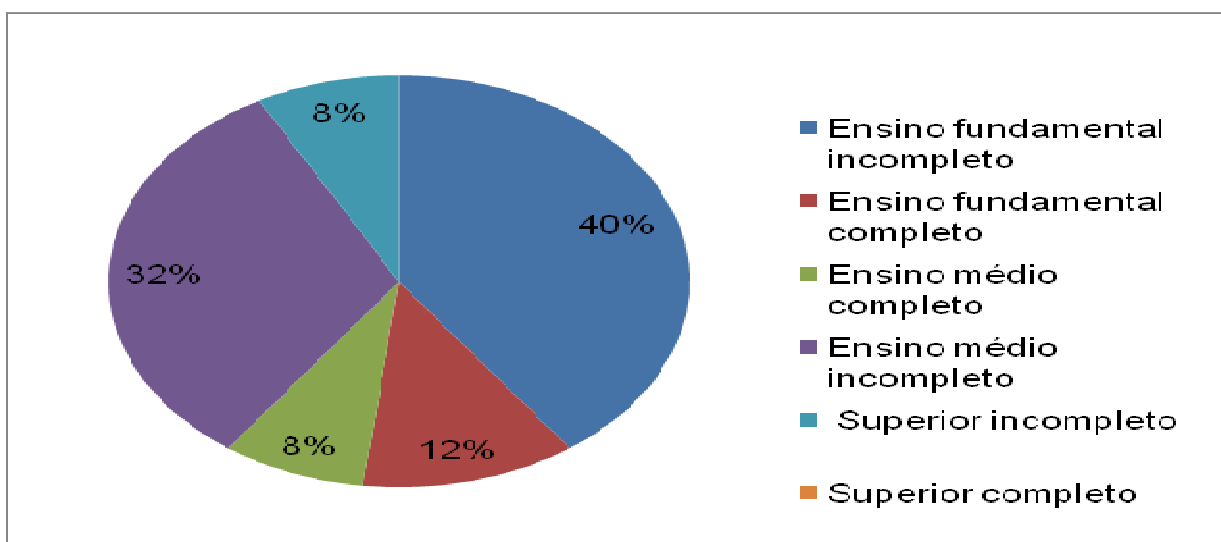
4.1.3 Nível de escolaridade

Tabela 4 - Nível de Escolaridade

Nível de escolaridade	%
Ensino fundamental incompleto	40
Ensino fundamental completo	12
Ensino médio completo	8
Ensino médio incompleto	32
Superior incompleto	8
Superior completo	0

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 3 - Nível de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

Na questão de nível de escolaridade é possível analisar no gráfico acima que 40% dos entrevistados possuem ensino fundamental médio incompleto, e 32% possuem ensino médio incompleto. Pode-se concluir que mais da metade não terminou o ensino fundamental ou o médio.

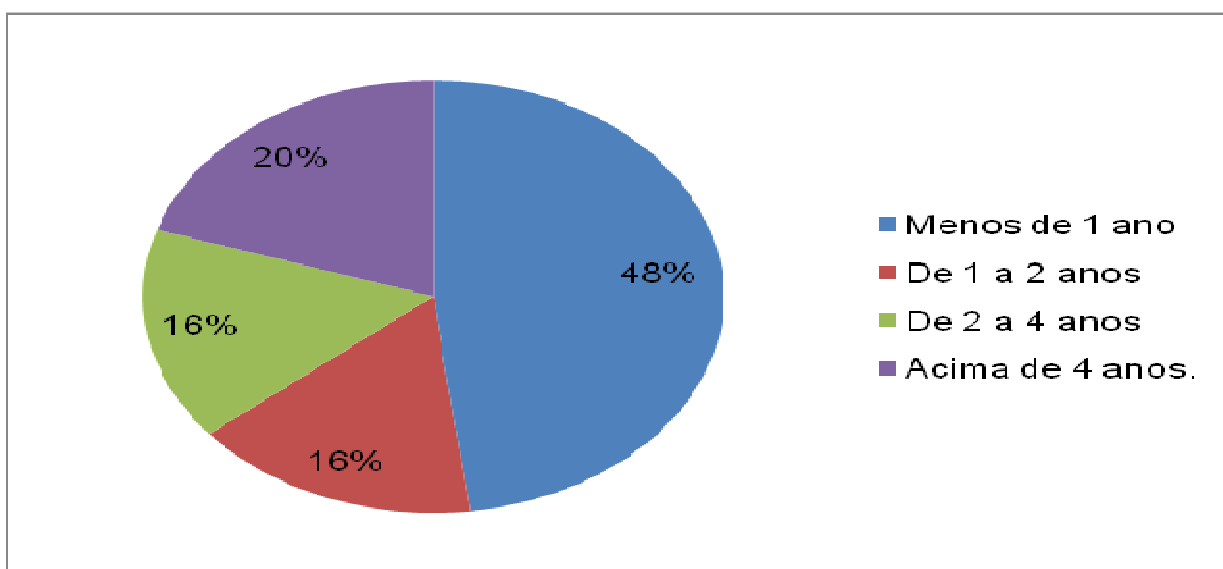
4.1.4 Tempo de serviço na empresa

Tabela 5 - Tempo de Empresa

Tempo de serviço na empresa	%
Menos de 1 ano	48
De 1 a 2 anos	16
De 2 a 4 anos	16
Acima de 4 anos	20

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 4 - Tempo de empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Dos colaboradores 48%, quase metade dos funcionários que estão trabalhando na empresa em questão, tem menos de 1 ano de empresa, isso mostra um grande índice de rotatividade.

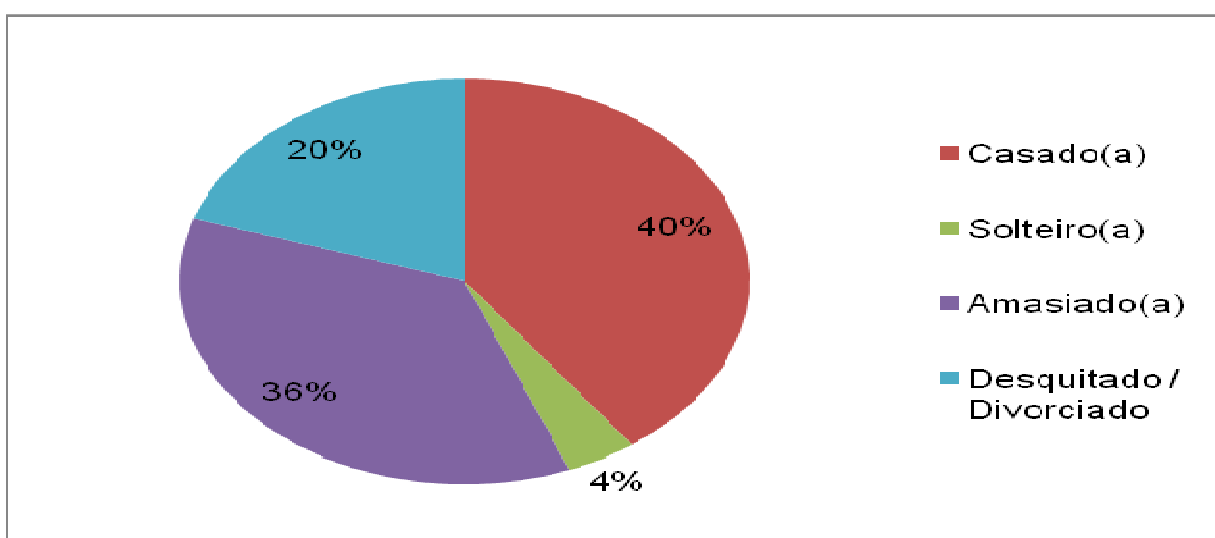
4.1.5 Estado civil

Tabela 6 - Estado Civil

Estado civil	%
Casado	40
Solteiro	4
Amasiado	36
Desquitado / Divorciado	20

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 5 - Estado Civil



Fonte: Dados da pesquisa

O estado civil apresenta proporções semelhantes entre os casados e amasiados, 40% dos participantes são casados e 36% amasiados. Apenas 4% dos colaboradores são solteiros.

4.2 BLOCO II – INDICADORES

O Bloco II é constituído de perguntas fechadas e abertas, as perguntas têm como objetivo identificar o nível de satisfação dos funcionários com as variáveis que influenciam no Clima Organizacional.

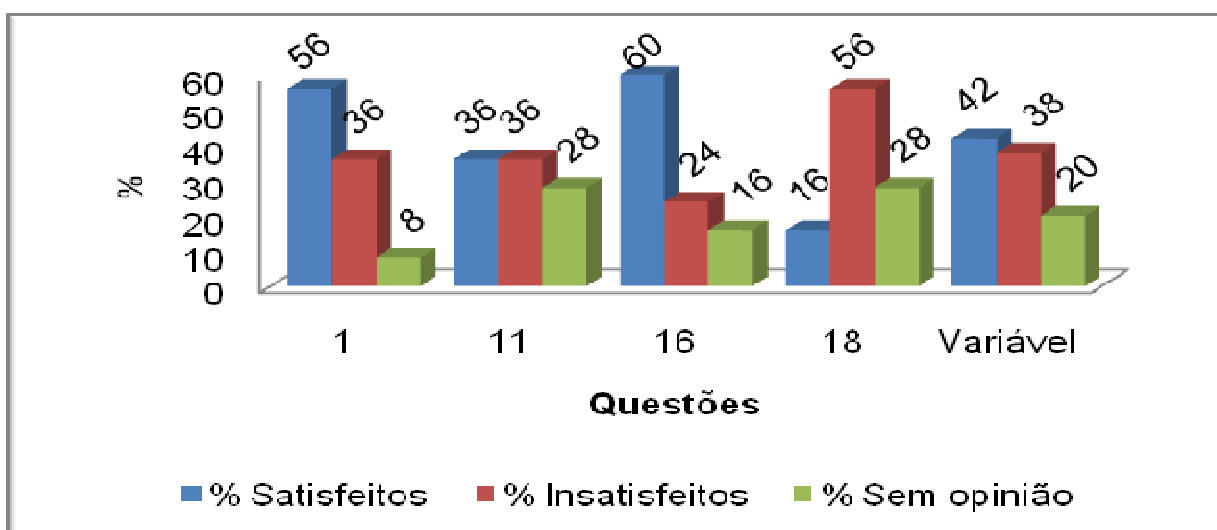
4.2.1 Autonomia

Tabela 7 - Autonomia

Questões	% Satisfeitos	% Insatisfeitos	% Sem opinião
1 - Tenho liberdade para fazer o meu trabalho da forma como considero melhor.	56	36	8
11 - A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários.	36	36	28
16 - Sou eu quem organiza minha rotina de trabalho para melhor aproveitamento de minhas atividades.	60	24	16
18 - Tomo decisões pela empresa.	16	56	28

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 6 - Autonomia



Fonte: Dados da pesquisa

Autonomia representa o nível de satisfação dos funcionários em relação à liberdade que o funcionário tem dentro da empresa. 56 % e 60% dos funcionários se sentem satisfeitos em relação às questões 1 e 16 respectivamente. A questão 11, apresenta um empate de 36 % de satisfação e insatisfação em relação a empresa aceitar sugestões e contribuições dos funcionários, a empresa deve sempre estar aberta a sugestões, os funcionários devem se sentir a vontade para expor suas opiniões, sempre contribuindo com o clima organizacional. Uma questão que aponta um índice negativo é a 18, onde mais da metade dos entrevistados estão insatisfeitos com relação à tomada de decisões, 56%.

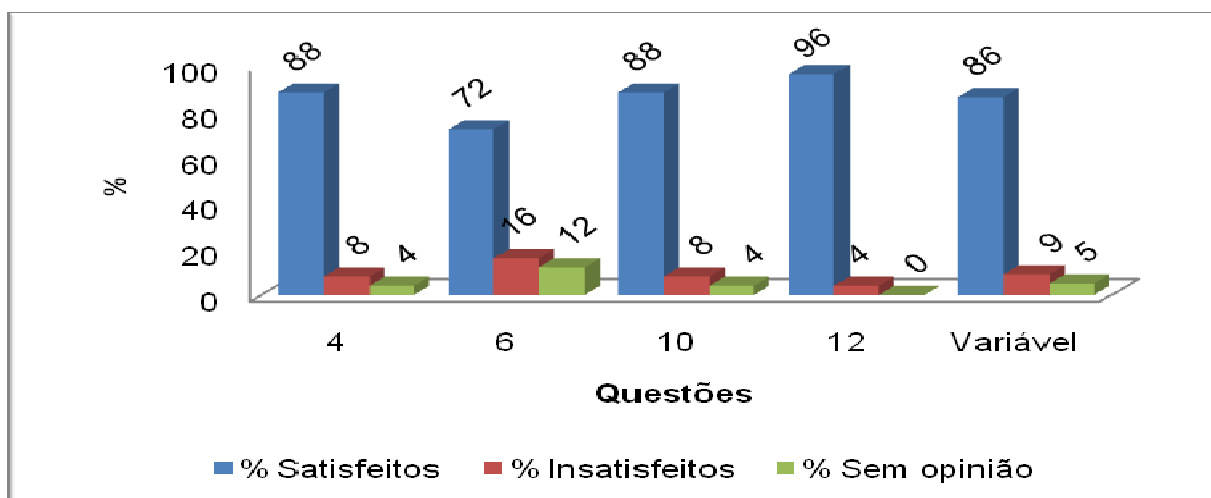
4.2.2 Responsabilidade

Tabela 8 - Responsabilidade

Questões	% Satisfeitos	% Insatisfeitos	% Sem opinião
4 - Cumpro as responsabilidades que são destinadas a minha função.	88	8	4
6 - Desempenho meu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa.	72	16	12
10 - Considero que é minha responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa.	88	8	4
12 - Considero-me comprometido com minhas atividades.	96	4	0

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 7 - Responsabilidade



Fonte: Dados da pesquisa

Responsabilidade é a variável que obteve o maior índice de satisfação dos colaboradores 86%, mais da metade dos funcionários se sentem aptos a novas responsabilidades e acreditam desempenhar o seu trabalho da melhor forma possível. Isso mostra que os colaboradores estão empenhados no desempenho das tarefas, mostrando compromisso com a empresa, visando os objetivos coletivos e individuais.

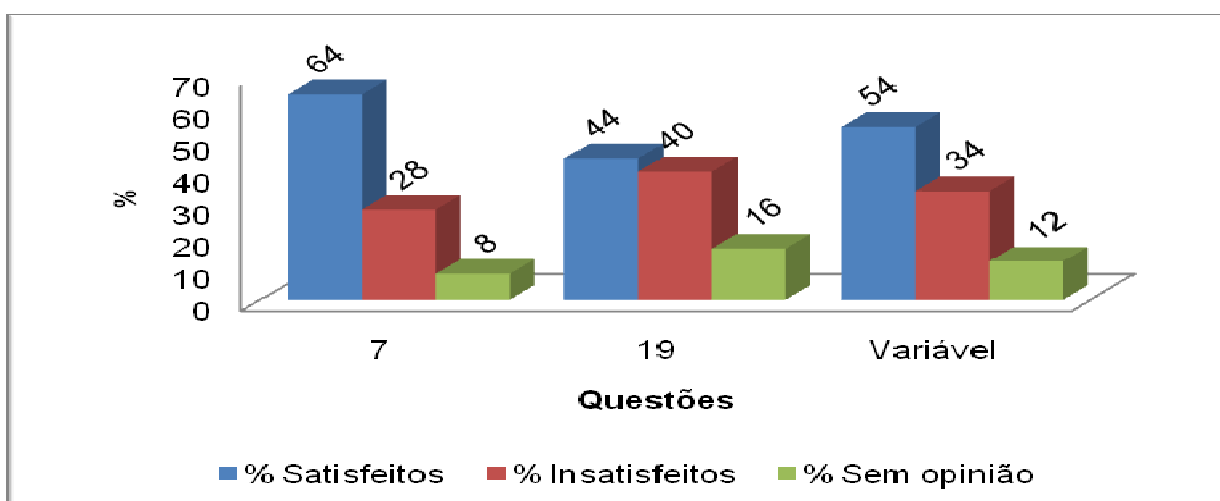
4.2.3 Realização profissional

Tabela 9 - Realização profissional

Questões	% Satisfeitos	% Insatisfeitos	% Sem opinião
7 - Estou satisfeito com o meu cargo.	64	28	8
19 - Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.	44	40	16

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 8 - Realização profissional



Fonte: Dados da pesquisa

A variável realização profissional analisa a satisfação dos funcionários e relação ao cargo exercido. O gráfico acima aponta que 64% dos funcionários estão satisfeitos com o cargo que exercem, questão 7. Quase há um empate na questão 19, onde 44% dos colaboradores estão satisfeitos, e 40% deles não estão em relação ao sentimento de realização profissional, questão 19. Sendo assim é possível analisar que os funcionários estão satisfeitos com o cargo que ocupam mas não se sentem realizados profissionalmente neste cargo. Uma solução seria oferecer novos desafios, estimulando o aprendizado contínuo.

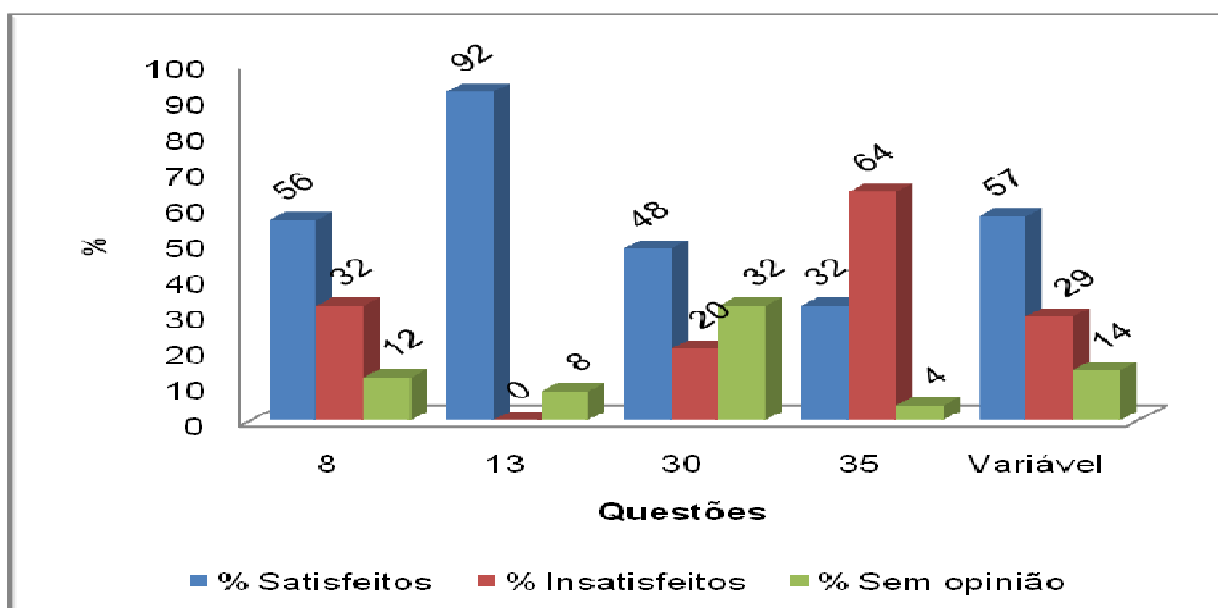
4.2.4 Quantidade e Qualidade de trabalho

Tabela 10 - Quantidade e qualidade de trabalho

Questões	% Satisfeitos	% Insatisfeitos	% Sem opinião
8 - Sinto-me satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo.	56	32	12
13 - Acho que o meu trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado.	92	0	8
30 - A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade.	48	20	32
35 - A quantidade de pessoas na minha equipe é suficiente para a realização do trabalho.	32	64	4

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 9 - Quantidade e qualidade de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Quantidade e qualidade de trabalho avalia a satisfação dos colaboradores em relação ao volume de trabalho. No gráfico a acima, 57% dos funcionários demonstram satisfação com a quantidade e qualidade de trabalho, enquanto 29% demonstram insatisfação. Este percentual de insatisfação está vinculado à questão 35, onde 64% dos empregados acham que a quantidade de funcionários no setor é insuficiente para a realização do trabalho. É importante a empresa conter o número adequado de colaboradores em cada setor, para assim, não sobrecarregar os

funcionários, fazendo com que eles façam trabalhos excessivos.

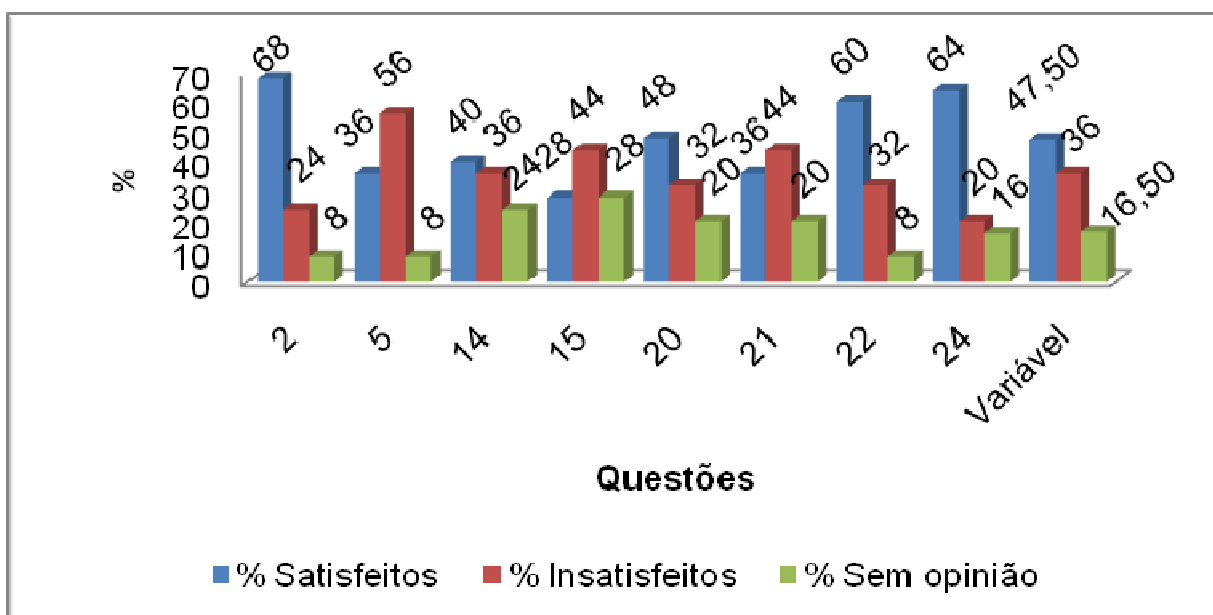
4.2.5 Comunicação

Tabela 11 - Comunicação

Questões	% Satisfeitos	% Insatisfeitos	% Sem opinião
2 - A direção da empresa se comunica com seus funcionários.	68	24	8
5 - Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam.	36	56	8
14 - Conheço plenamente a missão e a visão da empresa.	40	36	24
15 - Os objetivos/metastão claramente definidos no meu local de trabalho.	28	44	28
20 - Os objetivos/metastão traçados para as diferentes áreas são de conhecimento de todos na empresa.	48	32	20
21 - Sou informado mensalmente sobre os indicadores de desempenho da empresa.	36	44	20
22 - As orientações que recebo sobre o meu trabalho são claras e objetivas.	60	32	8
24 - O coordenador/supervisor imediato se comunica com seus subordinados.	64	20	16

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 10 - Comunicação



Fonte: Dados da pesquisa

A variável comunicação mostra o grau de satisfação dos cooperadores com

o processo utilizado para publicação das informações importantes da empresa, e com a maneira como ela é realizada.

No gráfico acima, 48% dos colaboradores estão satisfeitos com a variável, porém considerando o importante papel desta variante nas empresas influenciando no comportamento, motivação, desempenho, comprometimento, assertividade e contribuição dos empregados, a empresa não apresenta bons resultados já que os insatisfeitos e os sem opinião resultam 53%, um pouco mais da metade dos funcionários.

A variável comunicação revela o grau de satisfação dos colaboradores com o método utilizado para divulgação das informações importantes da empresa, e com a maneira como a comunicação é realizada, se permite a compreensão da mensagem.

A empresa precisa melhorar principalmente nos quesitos de os funcionários se sentirem seguros para expor o que pensam, divulgação dos indicadores de desempenho e dos objetivos/metast traçados para as diferentes áreas da empresa, questões 5, 15 e 21, que apresentaram o maior grau de insatisfação, 56%, 44% e 44% respectivamente. Salienta-se também, os 36% de insatisfação quanto ao conhecimento da missão e visa da empresa, questão 14.

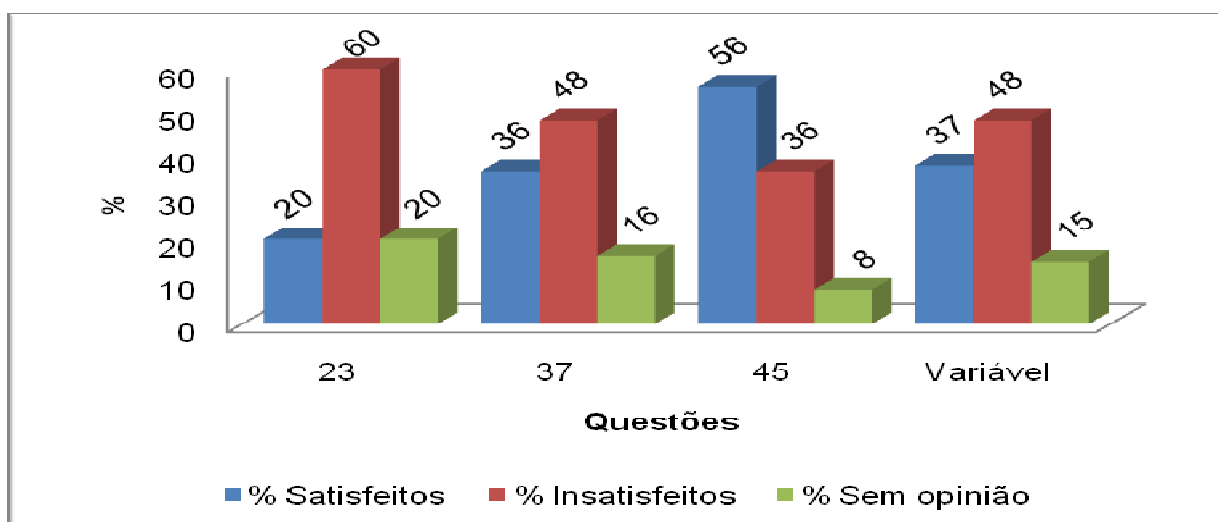
4.2.6 Remuneração

Tabela 12 - Remuneração

Questões	% Satisfeitos	% Insatisfeitos	% Sem opinião
23 - Estou satisfeito com o meu salário atual.	20	60	20
37 - Acho que a empresa remunera adequadamente os funcionários.	36	48	16
45 - Considero minha remuneração adequada ao trabalho que realizo no momento.	56	36	8

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 11 - Remuneração



Fonte: Dados da pesquisa

A remuneração é a variável que identifica o grau de satisfação dos funcionários com relação ao seu salário fixo ou variável.

O gráfico a acima, evidencia que dos pesquisados, 37% mostraram-se satisfeitos, 15% preferiram não opinar e 48% manifestaram insatisfação com a remuneração. Esta variável mostra que apenas 20% dos colaboradores, como mostra a questão 23, estão satisfeitos com o salário atual, o que é um número alarmante, já que os funcionários não conseguem atingir as suas expectativas financeiras, automaticamente isso influencia na motivação destes e conseqüentemente nos resultados da organização.

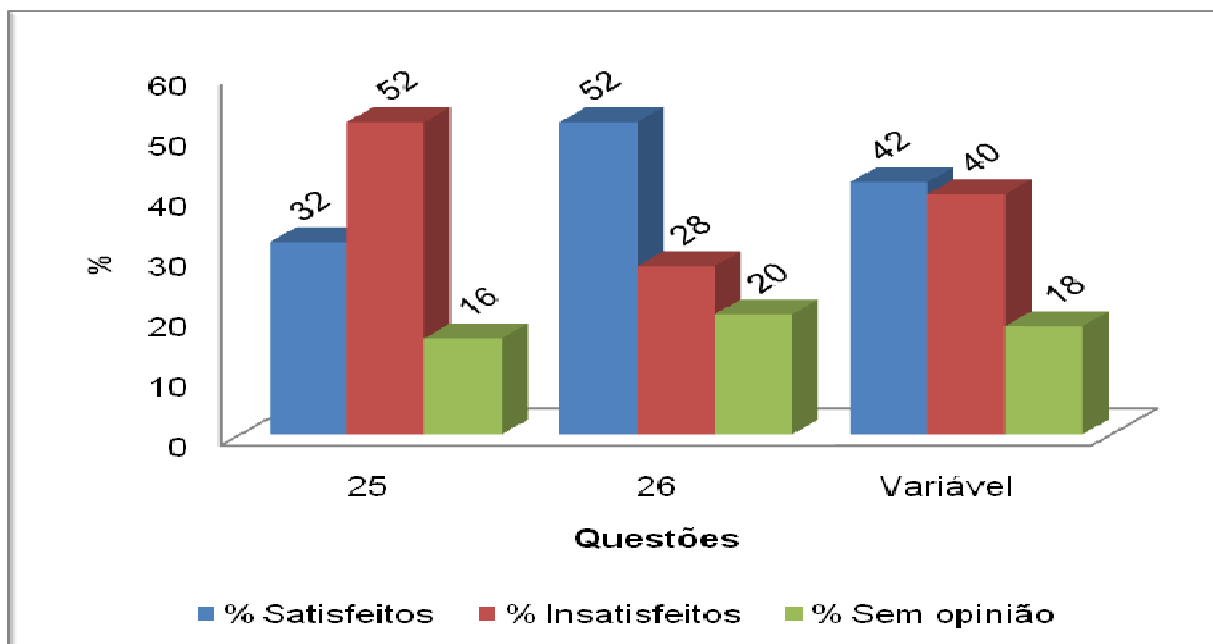
4.2.7 Benefícios

Tabela 13 - Benefícios

Questões	% Satisfeitos	% Insatisfeitos	% Sem opinião
25 - Considero o benefício “cesta básica (cartão alimentação)” adequado.	32	52	16
26 - Considero o benefício “refeitório/cartão refeição” adequado.	52	28	20

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 12 - Benefícios



Fonte: Dados da pesquisa

A variável aponta o quanto às expectativas e necessidades dos empregados estão sendo atendidas em relação aos benefícios oferecidos, se eles agradam e influenciam na atração e retenção dos colaboradores, e se os serviços prestados são de qualidade.

A representação gráfica acima apresenta um bom nível de satisfação na questão 26, com 52% e uma insatisfação considerável com o benefício cesta básica, 52% dos colaboradores. Vale lembrar que esse considerável nível de insatisfação se deve pelo fato da empresa não oferecer esse benefício todos os meses, e sim em apenas alguns meses como prêmio de freqüência.

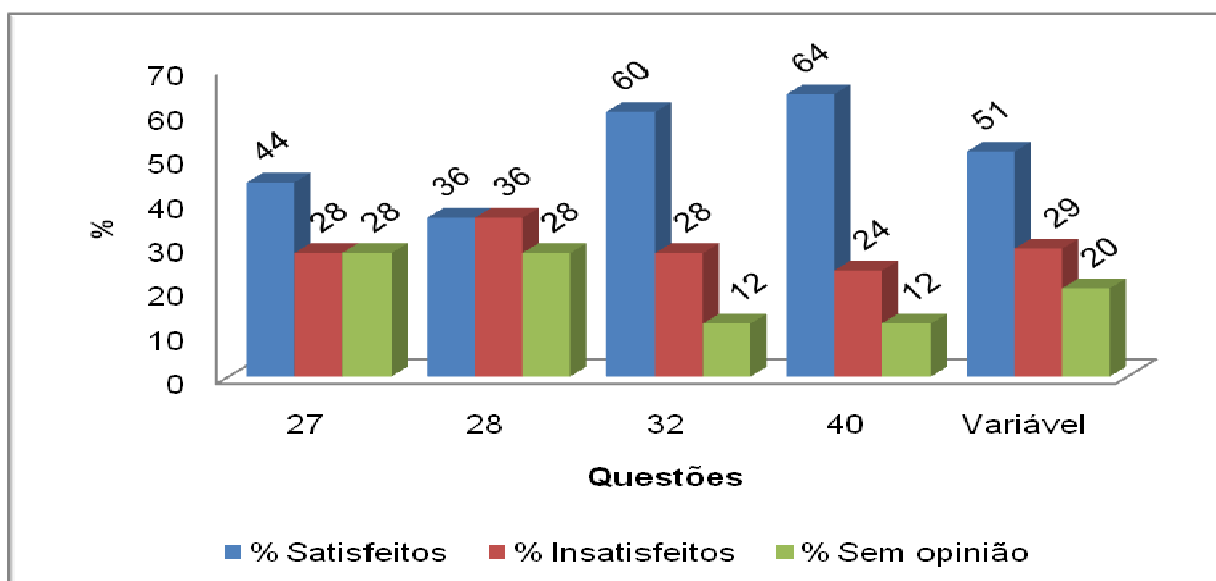
4.2.8 Carreira

Tabela 14 - Carreira

Questões	% Satisfeitos	% Insatisfeitos	% Sem opinião
27 - A empresa possibilita a ascensão profissional de seus funcionários.	44	28	28
28 - Gostaria de trabalhar em outro departamento/setor da empresa.	36	36	28
32 - A empresa oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional.	60	28	12
40 - Sinto-me apto para assumir maiores ou mais responsabilidades.	64	24	12

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 13 - Carreira



Fonte: Dados da pesquisa

A variável carreira avalia as possibilidades de qualificação, atualização e desenvolvimento profissional dos colaboradores.

No gráfico a acima é possível analisar que 51% dos trabalhadores encontram-se satisfeitos com a carreira na empresa, sendo que 29% revelam insatisfação. 28 e 36% dos colaboradores manifestam que gostariam de trabalhar em outro departamento/setor. É possível verificar que os funcionários apresentam-se satisfeitos com a variável carreira.

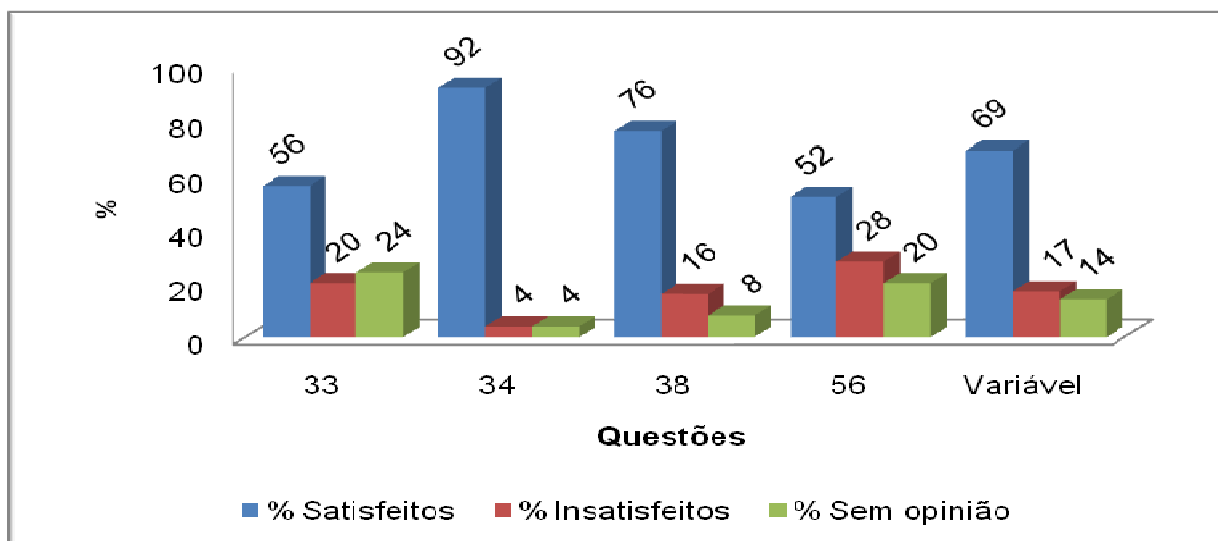
4.2.9 Relacionamento com a chefia

Tabela 15 - Relacionamento com a chefia

Questões	% Satisfeitos	% Insatisfeitos	% Sem opinião
33 - Sinto-me respeitado pelo meu supervisor/coordenador/gestor/gerente.	56	20	24
34- Respeito meu supervisor/coordenador/gestor/gerente.	92	4	4
38 - Considero meu supervisor/coordenador/ gestor/gerente um bom profissional.	76	16	8
56 - Meu supervisor/coordenador/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança.	52	28	20

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 14 - Relacionamento com a chefia



Fonte: Dados da pesquisa

O relacionamento com a chefia aponta a satisfação dos trabalhadores com os seus superiores, com vistas ao tratamento recebido e retribuído, ao estilo de liderança, a competência técnica, a capacidade humana e de administração. Analisando o gráfico que representa esta variável, ressalva-se um grau elevado de satisfação dos colaboradores com suas chefias, 69% de aceitação.

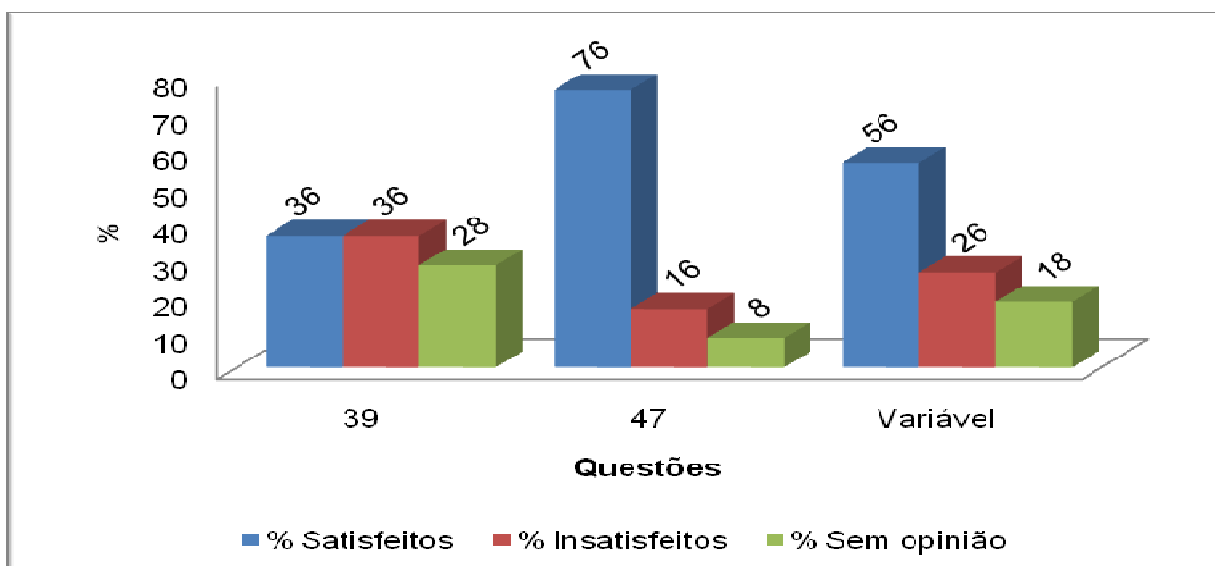
4.2.10 Relacionamento interpessoal

Tabela 16 - Relacionamento interpessoal

Questões	% Satisfeitos	% Insatisfeitos	% Sem opinião
39 - Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa.	36	36	28
47 - Considero bom o relacionamento entre os funcionários da empresa.	76	16	8

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 15 - Relacionamento interpessoal



Fonte: Dados da pesquisa

Esta variável mostra como estão as relações entre as pessoas da organização, seja entre os próprios colaboradores, ou entre funcionários e chefias, ou ainda, entre trabalhadores e empresa. Identifica também se existem conflitos e a sua proporção.

A representação gráfica desta variável, expressa que na média 56% dos empregados estão satisfeitos com o relacionamento interpessoal na empresa, mas avaliando os indicadores individualmente, evidencia-se um bom relacionamento entre os funcionários, indicando 76% de satisfação, porém a cooperação entre os departamentos da empresa não está tão bem, sendo apenas 36% dos funcionários se dizem satisfeitos, neste caso a empresa precisa definir ações para melhoria deste indicador, com propósito do desenvolvimento de visão sistêmica em detrimento a

visão setorial.

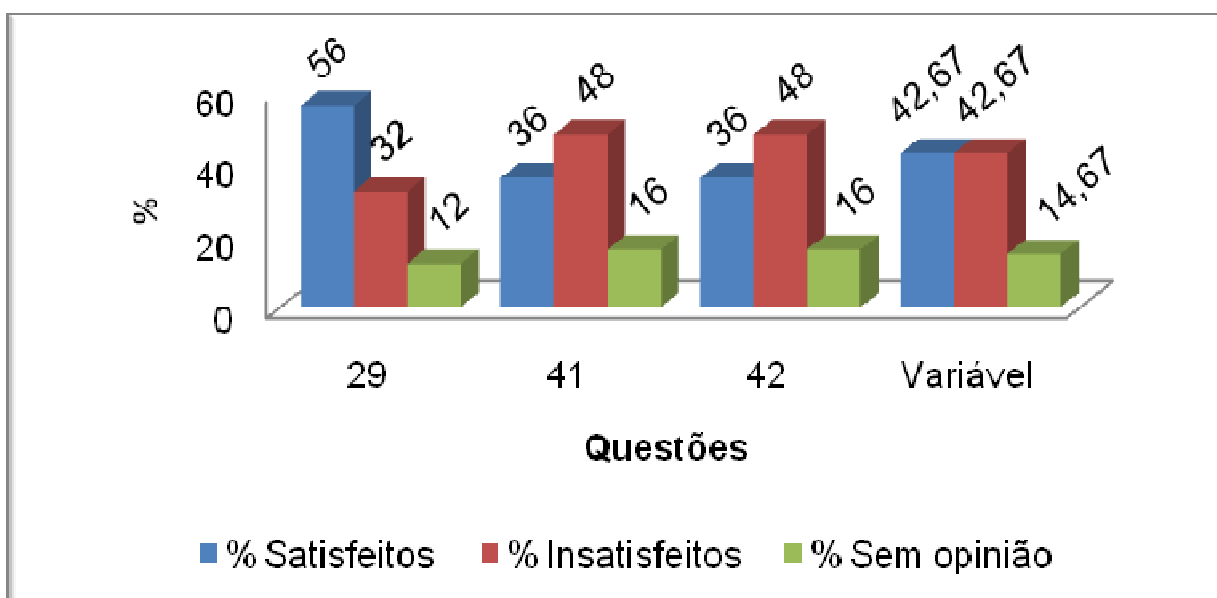
4.2.11 Valorização profissional

Tabela 17 - Valorização profissional

Questões	% Satisfeitos	% Insatisfeitos	% Sem opinião
29 - Considero que o meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.	56	32	12
41 - Sinto-me valorizado pela empresa.	36	48	16
42 - A empresa reconhece os bons funcionários.	36	48	16

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 16 - Valorização profissional



Fonte: Dados da pesquisa

Avalia o quanto a empresa preza, honra, investe e oferece oportunidade aos seus profissionais. O gráfico a acima, revela a satisfação de 43% dos trabalhadores com a variável valorização profissional, porém os indicadores: sentir-se valorizado pela empresa, questão 41, e se a empresa reconhece os bons funcionários, questão 42, menos da metade dos colaboradores, 36%, demonstram-se satisfeitos, indicando que embora o potencial dos profissionais esteja sendo aproveitado, eles não estão percebendo o reconhecimento esperado.

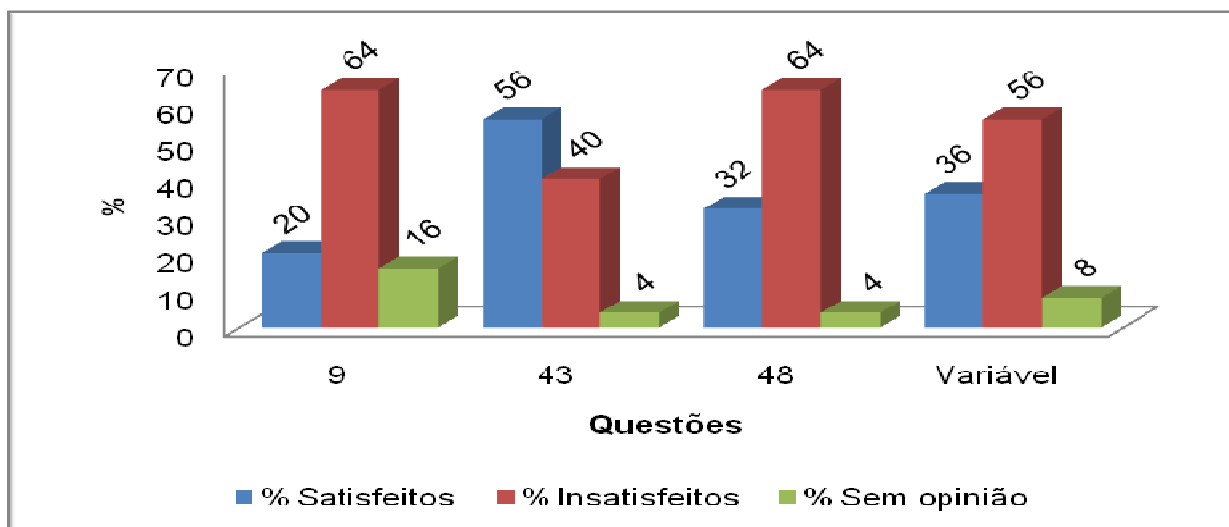
4.2.12 Treinamento / Desenvolvimento

Tabela 18 - Treinamento / Desenvolvimento

Questões	% Satisfeitos	% Insatisfeitos	% Sem opinião
9 - A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que eu tenha um aprendizado contínuo.	20	64	16
43 - Recebi o devido treinamento para execução das atividades do meu cargo.	56	40	4
48 - A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários.	32	64	4

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 17 - Treinamento / Desenvolvimento



Fonte: Dados da pesquisa

Treinamento/desenvolvimento identifica o quanto à organização se importa com o aprendizado contínuo e investe no aperfeiçoamento profissional de seus funcionários. O gráfico que representa esta variável mostra que 36% dos colaboradores estão satisfeitos. Este grau de descontentamento indica que a empresa precisa rever sua política de treinamento/desenvolvimento de pessoal.

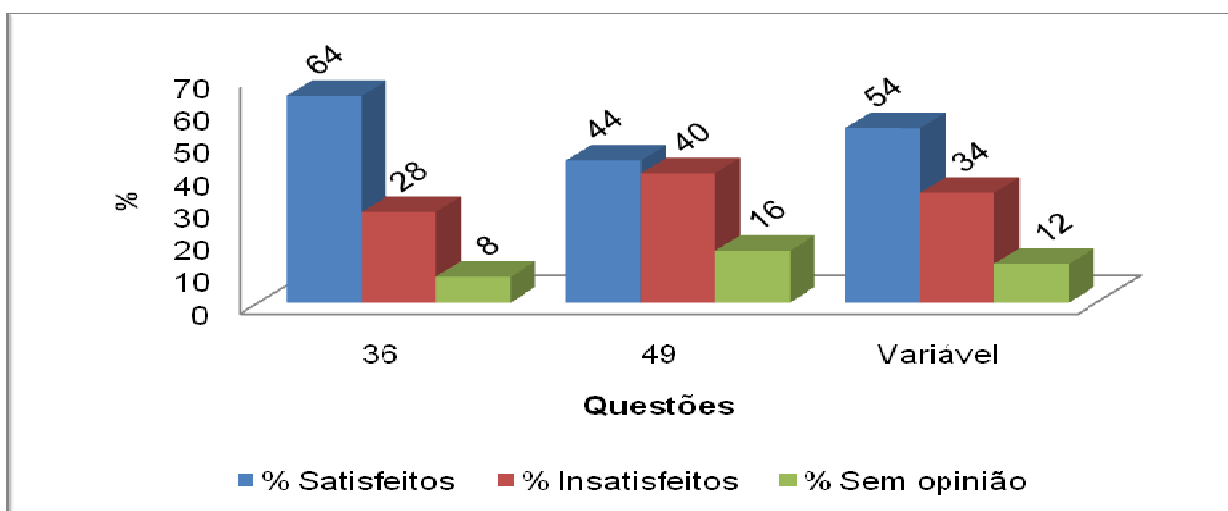
4.2.13 Estabilidade no emprego

Tabela 19 - Estabilidade no emprego

Questões	% Satisfeitos	% Insatisfeitos	% Sem opinião
36 - Sinto-me seguro em relação à estabilidade de meu emprego.	64	28	8
49 - Os funcionários da empresa sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego.	44	40	16

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 18 - Estabilidade no emprego



Fonte: Dados da pesquisa

Avalia o quanto o empregado sente-se seguro com sua permanência no emprego, assim como com o provimento de informações referente sua conduta e desempenho no trabalho. O gráfico acima expressa o grau de satisfação dos colaboradores, 54% na média, com a estabilidade no emprego. Os 34% insatisfeitos apresenta que uma parte razoável dos colaboradores não se sentem seguros quanto à estabilidade.

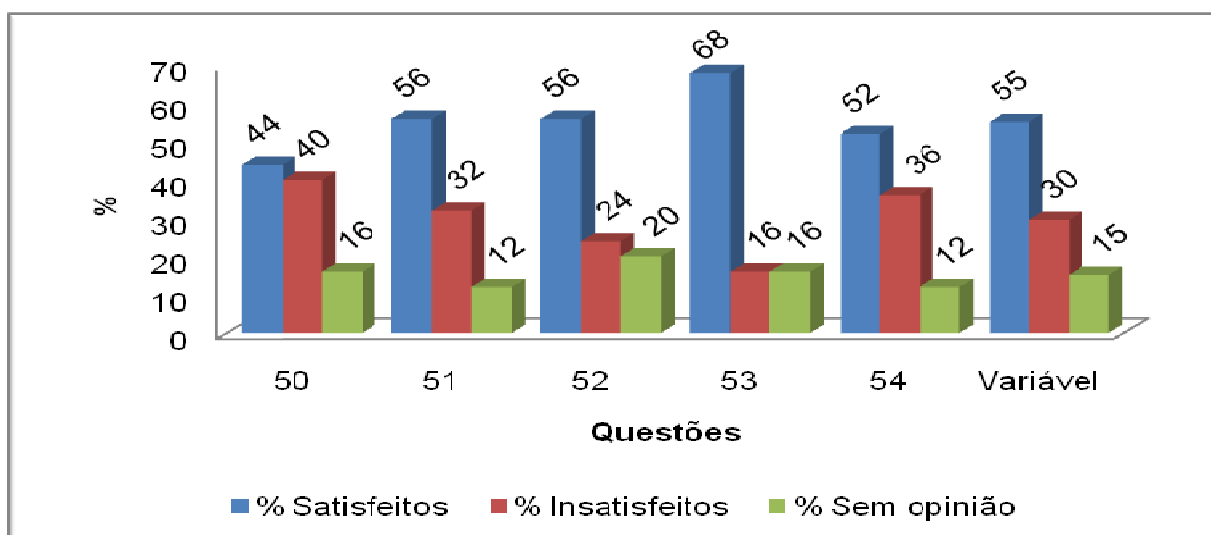
4.2.14 Condições físicas de trabalho

Tabela 20 - Condições físicas de trabalho

Questões	% Satisfeitos	% Insatisfeitos	% Sem opinião
50 - As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias quanto a temperatura.	44	40	16
51 - As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias quanto ao espaço.	56	32	12
52 - As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias quanto à higiene.	56	24	20
53 - As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias quanto às instalações sanitárias.	68	16	16
54 - As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias quanto à ventilação.	52	36	12

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 19 - Condições físicas de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Aponta a satisfação dos funcionários com o ambiente físico de trabalho, quanto aos equipamentos, às instalações, a higiene, os recursos disponibilizados e o bem estar do local de trabalho. Analisando o gráfico desta variável, verifica-se que não são tão boas as condições físicas de trabalho da empresa, um percentual médio de 55% de satisfeitos. Os insatisfeitos são 30%, isso mostra que algumas coisas

referentes essa variáveis precisam ser melhoradas, principalmente referente à temperatura do local de trabalho que apontou um índice de 40% de insatisfação.

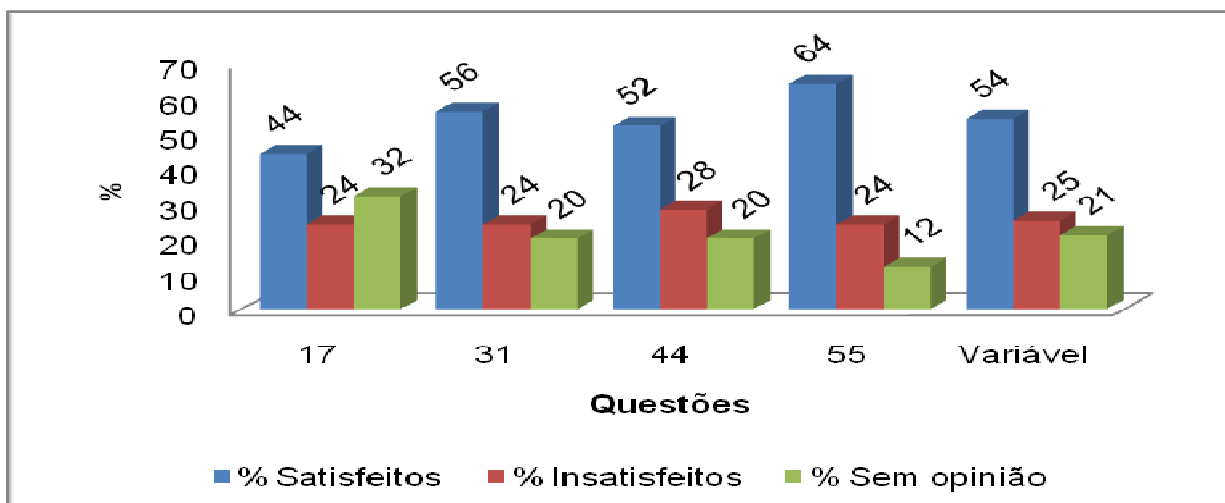
4.2.15 Imagem da empresa

Tabela 21 - Imagem da empresa

Questões	% Satisfeitos	% Insatisfeitos	% Sem opinião
17 - Considero a empresa ética com seus funcionários/clientes/parceiros.	44	24	32
31 - Considero a empresa um bom lugar para trabalhar.	56	24	20
44 - Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários.	52	28	20
55 - Indicaria um amigo para trabalhar na empresa.	64	24	12

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 20 - Imagem da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Imagem da empresa verifica a percepção dos trabalhadores sobre como a empresa é vista pela comunidade, por seus investidores, clientes, fornecedores e colaboradores.

Na visão de seus colaboradores, conforme representado no gráfico demonstra um grau de 54% de satisfação. Salienta-se a opinião de 64% dos entrevistados que indicariam um amigo para trabalhar na empresa.

4.2.16 Trabalho em equipe

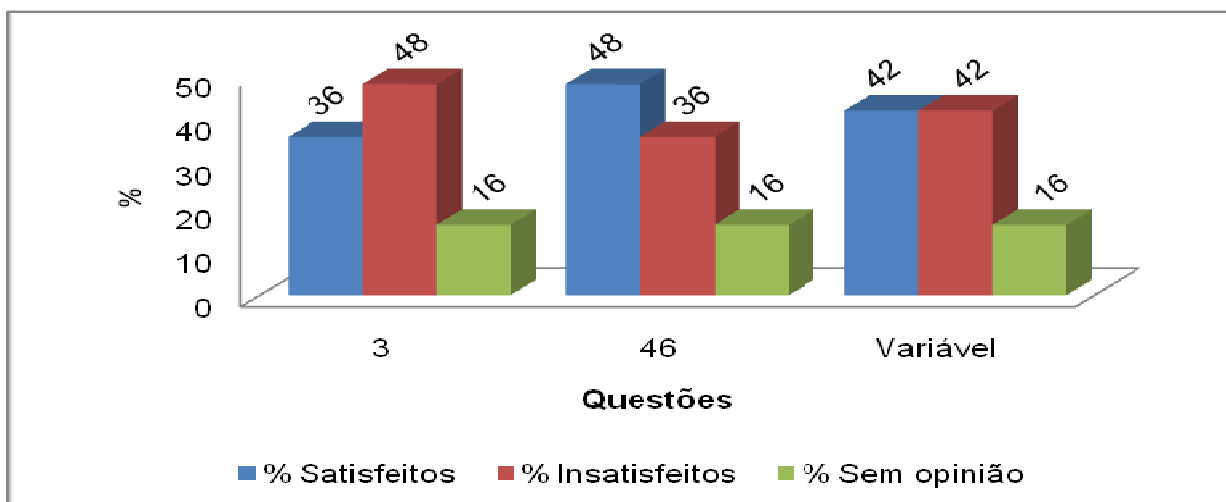
Avalia a opinião dos colaboradores em relação ao estímulo da empresa para a realização do trabalho, solução de problemas, melhoria dos processos e busca de inovação, em equipe. O gráfico adiante demonstra o mesmo grau de satisfação e insatisfação com o estímulo do trabalho em equipe, 42%. Isso mostra que a empresa precisa investir mais no trabalho em equipe, já que na média os insatisfeitos e os que não opinião representam 58% dos entrevistados.

Tabela 22 - Trabalho em equipe

Questões	% Satisfeitos	% Insatisfeitos	% Sem opinião
3 - Os assuntos importantes são debatidos em equipe.	36	48	16
46 - A empresa estimula o trabalho em equipe.	48	36	16

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 21 - Trabalho em equipe



Fonte: Dados da pesquisa

4.2.17 Índice de satisfação geral

O índice de satisfação geral representa o resultado da pesquisa como um todo. O nível de satisfação geral dos colaboradores em relação ao clima organizacional da empresa corresponde a 52%.

As variáveis que apresentaram maiores níveis de satisfação foram: responsabilidade (variável 2), relacionamento com a chefia (variável 9) e quantidade e qualidade de trabalho (variável 4).

A variável com menor nível de aprovação foi remuneração (variável 6) e Treinamento e desenvolvimento (variável 12).

Com tudo é possível verificar que a empresa precisa investir mais em treinamentos tanto para a realização das tarefas quanto para desenvolvimento pessoal e profissional, rever os cargos e salários, já que um dos maiores índices de insatisfação se refere à variável remuneração.

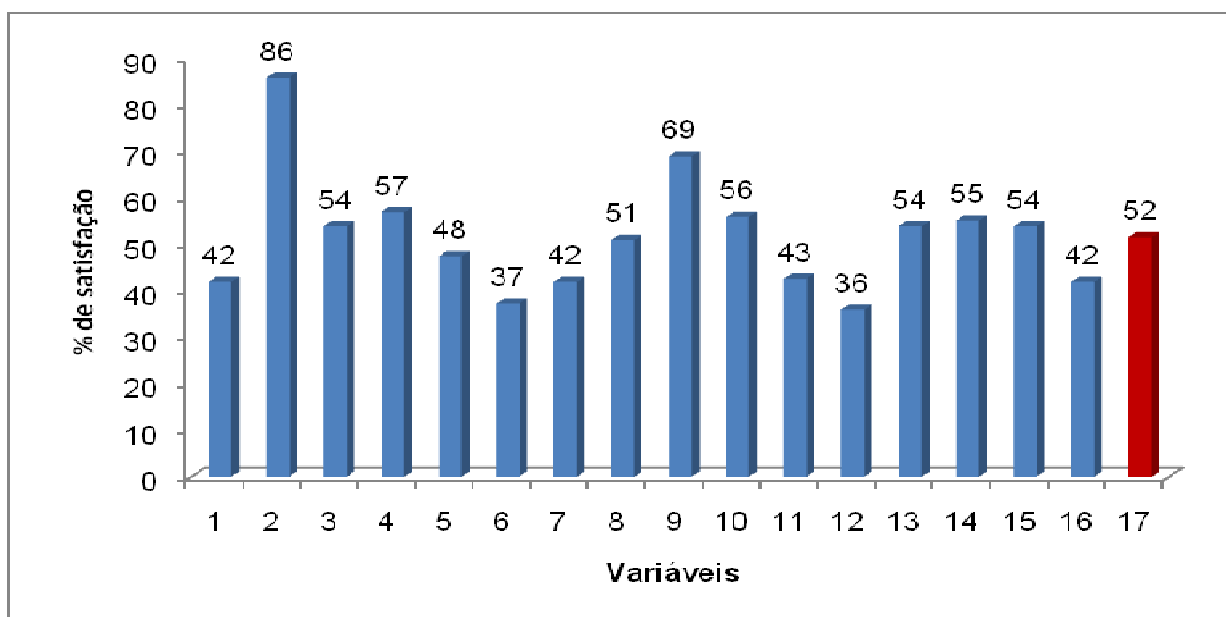
Continuar com o trabalho que já é feito nos quesitos responsabilidade, relacionamento com a chefia e quantidade e qualidade de trabalho, lembrando que mesmo sendo as maiores com melhor desempenho ainda assim é preciso investir e desenvolver novos projetos.

Tabela 23 - Índice de satisfação geral

Número da variável	Nome da variável	% de satisfação
1	Autonomia	42
2	Responsabilidade	86
3	Realização profissional	54
4	Quantidade e qualidade de trabalho	57
5	Comunicação	52
6	Remuneração	37
7	Benefícios	46
8	Carreira	55
9	Relacionamento com a chefia	69
10	Relacionamento interpessoal	61
11	Valorização profissional	46
12	Treinamento/desenvolvimento	36
13	Estabilidade no emprego	59
14	Condições físicas de trabalho	60
15	Imagem da empresa	59
16	Trabalho em equipe	46
17	Índice de satisfação geral	52

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 22 - Índice de satisfação geral



Fonte: Dados da pesquisa

4.2.18 Melhorias sugeridas pelos colaboradores

No questionário havia uma questão aberta em que os colaboradores poderiam indicar melhorias para elevar o nível de satisfação. Poucos opinaram, segue abaixo as melhorias sugeridas pelos funcionários.

Tabela 24 - Melhorias sugeridas

Variável	Sugestão	Nº de entrevistados
Quantidade e qualidade de trabalho	Mais pessoas para a realização das tarefas;	3
	Menos pressão na realização das tarefas;	1
Comunicação	Melhorias na comunicação, informar sobre todas as mudanças que estão sendo feitas na empresa;	1
	Reuniões mensais para debater melhorias no ambiente de trabalho;	1
	Elogiar com mais frequência o trabalho bem realizado;	1
	Mais comunicação entre os setores, e principalmente entre os colaboradores;	1
	Ouvir o empregado antes de chamar a atenção, procurar ouvi-lo antes de chamar a atenção ou tomar qualquer outra medida, sempre com total educação;	3
Remuneração	Aumento de salário;	2
Benefícios	Inclusão de café da manhã;	1
	Mais benefícios, como plano de saúde;	1
	Oferecer ginástica laboral pela manhã;	1
	Premiação por frequência;	1
Treinamento/desenvolvimento	Investimento em treinamentos	1
Valorização profissional	Mais respeito com os colaboradores	2
Autonomia	Mais organização	1

Fonte: Dados da Pesquisa

Todas as melhorias citadas são consideradas importantes para o nível de satisfação por parte dos colaboradores.

4.2.19 Escala de interferência

A Escala de interferência foi citada na última pergunta aberta do questionário, onde os colaboradores deveriam assinalar em uma escala de 0 a 10 o nível de interferência que a sua vida pessoal exercia sobre o desempenho dentro da empresa. As respostas apontaram que 32 % dos colaboradores não sentem nenhum tipo de interferência, colaboradores que assinalaram a opção 0. Nas outras escalas os números vem variados, empate em algumas, como 12% na escala 5 e 6, 8% nas escalas 1 e 3. Com a tabela abaixo é possível perceber que 68% sentem em algum nível que a vida pessoal, os problemas diários atrapalham no desempenho.

Tabela 25 - Escala de interferência

Escala de interferência	%
Nível 0	32
Nível 1	8
Nível 2	4
Nível 3	8
Nível 4	4
Nível 5	12
Nível 6	12
Nível 7	8
Nível 8	4
Nível 9	8
Nível 10	0

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 ANÁLISE DA PESQUISA

Depois dos gráficos e tabelas elaboradas, é possível verificar o índice de satisfação e de insatisfação dos colaboradores.

A maior parte dos colaboradores são do sexo masculino, as idades são variadas, funcionários com até 20 anos representam um número pequeno, 12 %. É possível observar que grande parte dos funcionários não possuem ensino fundamental e o médico completo, o que pode apresentar uma carência, apenas 12% possui o ensino fundamental completo e 8% o ensino médio completo.

Há um alto índice de 48% dos colaboradores com menos de um ano, pode-se concluir assim que a empresa possui um alto índice de rotatividade, apenas 20% possui acima de 4 anos de empresa.

Há um índice de 76% de colaboradores que são casados ou amasiados, isso mostra que mais da metade já possui família constituída. Pode-se cruzar essa informação com a insatisfação de 52% com o benefício cesta básica, já que auxilia no gasto com alimentação da família.

Autonomia é a primeira variável a ser estudada e aponta que 42% dos colaboradores estão satisfeitos, esse não é um número muito positivo, pois 38% estão insatisfeitos e 20 % não opinaram. Autonomia diz respeito à liberdade que o colaborador tem para desenvolver suas tarefas e organizar sua rotina de trabalho.

No quesito responsabilidade é possível perceber que quase todos os funcionários estão satisfeitos, ou seja, estão trabalhando com eficiência, realizando as atividades da melhor forma possível, com responsabilidade e comprometimento.

A variável realização profissional apresenta 54% de satisfação e 34% de insatisfação, o que não é um bom nível, isso mostra que ainda possui uma parte de colaboradores que não estão satisfeitos com o cargo que possuem ou não estão realizados profissionalmente.

92% dos colaboradores acreditam que o trabalho que fazem pode ser melhorado, e 64% estão insatisfeitos com a quantidade de pessoas na equipe, cruzando esses dados é possível concluir que se o número de colaboradores aumentar, melhor será o desempenho das atividades e eficiência no trabalho realizado.

Comunicação é uma das variáveis cuja questões específicas obtiveram mais insatisfação. Média de 45% de insatisfação nas questões 5, 15 e 21, que tiveram 56%, 44% e 44% respectivamente. As questões se referem quanto à liberdade de expressar as opiniões, esclarecimento das metas e indicadores de desempenho. Isso mostra que a empresa precisa ouvir mais os colaboradores, e aceitar as opiniões de cada indivíduo, expressar de forma mais clara as metas para todos os setores, repassar aos funcionários o desempenho mensal, ou semestral da empresa, manter os funcionários atualizados.

A variável com resultado mais crítico é remuneração, onde na média da variável 48% se encontram insatisfeitos com o salário recebido. O ideal seria a empresa rever seu plano de salário.

Foi obtido quase um empate na média da variável benefícios, onde 42% estão satisfeitos e 40% insatisfeitos.

51% dos funcionários estão satisfeitos na variável carreira, é possível perceber que os funcionários estão aptos para novas responsabilidades, pois acreditam na possibilidade de crescimento dentro da empresa.

O relacionamento com a chefia atingiu um ótimo nível de satisfação 69%, isso mostra que possui respeito mutuo entre colaboradores, gestores, supervisores e coordenadores, essa variável é muito importante para a organização, pois sem um bom relacionamento não é possível um clima agradável e satisfatório para os colaboradores.

A variável relacionamento interpessoal conta com duas perguntas, que possuíram níveis de satisfação muito diferente uma da outra, na questão nº 39, 36% dos funcionários estão insatisfeitos com a cooperação entre os departamentos, outros 36% satisfeitos e 28% não opinarão, isso mostra que precisa de mais cooperação entre todos os departamentos, mas apesar desse nível, 76% consideram na questão 47 que os funcionários tem um bom relacionamento, sendo assim, é preciso estimular a cooperação entre eles aproveitando que os mesmos já possuem um bom relacionamento

A valorização profissional atingiu uma média preocupante, com um empate de 43% de satisfação e insatisfação na variável, foi possível perceber com os resultados obtidos que os colaboradores acreditam não são valorizados dentro da

organização, sendo assim considerando também que a empresa não valoriza os bons funcionários.

Treinamento e desenvolvimento apontou um dos mais altos índices de insatisfação, média da variável de 56% de insatisfação, segundo os colaboradores eles não receberam o treinamento necessário para a realização das tarefas e não há investimento por parte da empresa em treinamentos continuados.

54% dos colaboradores estão satisfeitos quanto a estabilidade no emprego, o que mostra que grande parte das saídas, que causam a rotatividade, parte do colaborador o desligamento.

Condições físicas, apesar de ser um serviço que gera muita poeira e produtos recicláveis, apresenta um nível de satisfação de 55%, isso mostra que a empresa se preocupa com o bem estar dos colaboradores no ambiente de trabalho.

A empresa passa a seus colaboradores uma boa imagem, já que 54% estão satisfeitos com a variável.

A variável trabalho em equipe apresentou um empate de satisfação e insatisfação de 42%, a questão que ajudou para esse índice “negativo” foi a pergunta nº 3 onde 48% dos colaboradores não estão satisfeitos, considerando que os assuntos importantes não são repassados e debatidos em equipe.

Analisando todos os gráficos, é possível perceber que mesmo com algumas variáveis com um alto nível de insatisfação, grande parte dos colaboradores se sentem satisfeitos.

5 CONCLUSÃO

A principal função de uma pesquisa de clima é identificar os pontos positivos e negativos no ambiente interno de trabalho, para que assim os pontos fortes possam ser mantidos e aperfeiçoados, e tornar os pontos fracos em positivos, possibilitando assim um bom clima organizacional, onde os colaboradores se sintam bem em trabalhar e possam desenvolver suas atividades com perfeição.

Existem algumas variáveis que contribuem para o clima organizacional, ao realizar uma pesquisa de clima, fica mais claro identificar os erros e acertos da organização. Essas variáveis podem ser desde a autonomia dada aos colaboradores, até a remuneração.

É importante lembrar que a motivação é uma variável fundamental para um bom clima, pois ela está ligada diretamente as satisfações, colaboradores desmotivados, não trabalham com perfeição.

Na empresa em questão o índice de satisfação é de 52% , o que não deixa de ser um nível favorável, mais que pode ser melhorado, mas algumas variáveis e indicadores merecem maior atenção.

A autonomia compreendida requer melhorias quanto à tomada de decisões pela empresa, já que mais da metade dos pesquisados mostraram insatisfação com este indicador, provavelmente porque as decisões são tomadas no nível de gestores e coordenadores. Segundo Luz (2003), a autonomia significa o colaborador ter liberdade para realizar e decidir qualquer questão que envolva o seu trabalho, ou mudanças na organização, se o colaborador não possui autonomia ele pode não ser criativo, proativo e comprometido com a empresa. O ideal é a empresa estimular a participação desses profissionais nas tomadas de decisão, adotar uma administração participativa, assim os colaboradores poderão expor sua visão do clima, podendo sugerir melhorias no ambiente de trabalho.

A variável responsabilidade obteve uma aprovação recorde. Por obter um índice de satisfação tão favorável a empresa deve aproveitar dessa responsabilidade dos colaboradores para melhorar outras variáveis que não obtiveram números tão satisfatórios, como realização profissional e carreira, com 54% e 51% de satisfação,

respectivamente. A empresa deve dar mais espaço para os colaboradores, abrir vagas para recrutamento interno, dando oportunidade de crescimento profissional.

O índice de satisfação dos colaboradores na variável quantidade e qualidade de trabalho foi de mais da metade, quase todos dos funcionários consideram que o trabalho que realizam atualmente poderia ser melhorado, é recomendado que seja avaliado o quadro de colaboradores na empresa já que um grande número de colaboradores se dizem insatisfeitos com a quantidade de pessoas na equipe, essa insatisfação pode causar sérios problemas para os profissionais como o stress, conflitos e redução da qualidade do trabalho, não esquecendo que 48% consideram que a qualidade é mais importante que a quantidade.

A empresa precisa rever o processo de comunicação, identificando onde estão as falhas, pois essa variável obteve menos metade da satisfação. Um pouco mais da metade dos colaboradores dizem não se sentirem seguros para expor suas opiniões. Segundo Argenti (2006), a comunicação não é somente usada para passar informações de um serviço a ser realizado mas também para possuir um clima harmonioso com os colaboradores, a comunicação tem como função motivar, informar e permitir a expressão emocional dos empregados, se ela não for realizada da melhor forma, pode haver muitos problemas. Sendo assim a empresa precisa ouvir e aceitar as críticas e elogios dos colaboradores. Os objetivos e metas também devem ser mais claros, pois um número grande afirma que não sabem claramente os objetivos e metas a serem alcançados, isso mostra uma séria falta de comunicação.

A remuneração obteve um baixo nível de satisfação, um dos piores. O salário é um grande fator de motivação, pois conforme visto anteriormente na fundamentação teórica, os colaboradores precisam ter um salário digno, que satisfaça suas necessidades, a sugestão é de que a empresa reavalie a política salarial adotada, observando os salários praticados no mercado de trabalho. Deve-se levar em conta também que os benefícios propostos também motivam os colaboradores, na empresa em questão, um pouco menos da metade estão insatisfeitos com a variável benefícios. Metade estão insatisfeitos com o benefício cesta básica, deve-se levar em consideração o fato de que a empresa oferece em alguns meses do ano, não especificados, prêmios de freqüência, cujo alguns meses foram oferecidos cestas básicas, por não ser mantido todos os meses esse benefício, os colaboradores se

dizem insatisfeitos. Segundo Chiavenato (2004), com o salário os objetivos finais de cada indivíduo podem ser alcançados, por isso o trabalho, para poder ter uma remuneração e alcançar os objetivos individuais, sendo assim, se seu salário não for satisfatório, a desmotivação atrapalha no desempenho do colaborador. A sugestão para a empresa seguir seria oferecer o prêmio de freqüência todos os meses, principalmente o benefício de cesta básica.

O grau de satisfação com as chefias é apresentado como um bom nível de satisfação, pode-se concluir que não há muitos problemas de relacionamento, sempre podendo melhorar em alguns quesitos, como exemplo a variável comunicação.

O relacionamento interpessoal obteve um bom índice de satisfação mais da metade, ainda assim é preciso incentivar a cooperação entre os setores, levando em consideração que esta questão obteve um empate de satisfação e insatisfação, e um grande número dos que não opinaram. Fora dos setores a maioria acredita que há um bom relacionamento entre os colaboradores. Conforme Schormerhorn Júnior; Hunt; Osborn (1999) cada indivíduo possui diferenças, e é um grande desafio administrar toda essa diversidade, isso mostra que os colaboradores da empresa pesquisada sabem lidar com essas diferenças de uma forma tranqüila sem atrapalhar o Clima Organizacional.

A variável valorização profissional, teve um empate de satisfação e insatisfação. Com outro empate não se sentem valorizados e com a mesma porcentagem, afirmam que a empresa não valoriza os bons funcionários. Sendo assim, a sugestão é que a empresa invista o potencial de seus colaboradores, oportunizando o desenvolvimento e crescimento profissional, podendo ser com investimentos financeiros, ascensão na empresa ou até mesmo disponibilizando novos treinamentos.

O pior índice de satisfação foi na variável treinamento / desenvolvimento. Isso indica que a empresa investe muito pouco, ou não divulga adequadamente os treinamentos/ desenvolvimentos realizados. Pode-se afirmar que os treinamentos também são uma forma de valorização profissional, além de, segundo Marras (2005) serem obrigatórios para a realização adequada das tarefas ou otimização das mesmas, são importantes para que haja uma integração do funcionário com a empresa. É indispensável o treinamento/ desenvolvimento dos colaboradores para se obter êxito nas tarefas.

A variável estabilidade no emprego obteve um nível médio de satisfação,. Esse não foi considerado um dos melhores níveis. Pois quase metade dos funcionários não se sentem seguros em relação a estabilidade dos colegas.

As condições físicas do ambiente de trabalho não obtiveram um bom nível, visto que pouco mais da metade dos trabalhadores encontram-se satisfeitos e quase todos os indicadores pesquisados foram aprovados com ao menos metade dos colaboradores. É importante a empresa pesquisar medidas para amenizar a temperatura dos locais de trabalho, possibilitando assim uma satisfação que interfere diretamente no desempenho dos colaboradores.

A variável imagem da empresa não obteve um nível tão bom quanto o esperado, já que apenas um pouco mais da metade estão satisfeitos. Apesar dessa variável, na média todos os indicadores possuíram um bom percentual. Enfatizando os colaboradores que indicariam um amigo para trabalhar na empresa. Apesar dos números, é importante lembrar que mesmo precisando de melhorias em algumas variáveis, ainda assim os colaboradores consideram a empresa um bom lugar para se trabalhar.

A última variável pesquisada trabalho em equipe apresentou um empate no índice satisfação e insatisfação. O trabalho em equipe deve ser incentivado, já que trabalhando juntos é possível produzir mais e melhor, e ainda assim contribuindo com o clima organizacional. Houve um alto índice de insatisfação na variável em que diz respeito aos assuntos que são debatidos em equipe. Isso mostra novamente que a comunicação precisa ser melhorada, pois não estão sendo debatidos os assuntos que dizem respeito à equipe.

Diante de tudo acima citado, consta que os objetivos propostos com a realização desta pesquisa foram alcançados.

Com este trabalho, percebeu-se que os colaboradores de uma empresa da indústria plástica de Criciúma- SC, onde foi realizada a pesquisa, estão em sua maioria satisfeitos, mas, ainda existem pontos negativos a serem melhorados, um índice de colaboradores se sentem insatisfeitos com o clima. Com a pesquisa de clima foi possível identificar quais as variáveis que levam a essa insatisfação, para que assim a empresa possa promover melhorias, transformando esse índice.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. 209 p.
- ARGENTI, Paul P. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 330 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Pilar Baptista; SAMPIERI, Roberto Hernandez. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 175 p.
- HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipe**. Tradução de OLIVEIRA, Pedro Marcelo de Sá; CAPPELLI, Giorgio. São Paulo: Nobel, 2000.
- KWASNICKA, Eunice Lakacava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986. 238 p.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 143 p.
- MAGINN, Michael D. **Eficiência no trabalho em equipe**. Tradução de LEITE, Lúcia. São Paulo: Nobel, 1996.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 9. ed. São Paulo: Futura, 2004. 332 p.
- MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Tradução CASQUILHO, Eliana. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 392. p
- SCHERMERHORN JÚNIOR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999. 328 p.
- TORRETTA, Andréia Lumertz. **Diagnóstico do clima organizacional de uma empresa do ramo metalúrgico do município de Nova Veneza**. Criciúma, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 213 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O objetivo desta pesquisa é caracterizar fatores que influenciam a satisfação dos funcionários na empresa. Bem como uma exigência parcial para a conclusão do Curso de Secretariado Executivo da Unesc.

Instruções de Preenchimento:

1. Não escreva seu nome no formulário.
2. Faça um X na resposta que você escolher, escolha somente uma alternativa para cada pergunta.

Bloco I - Perfil do Participante

	1.	2.	3. Qual o seu nível de escolaridade?	3. tempo de serviço na empresa:	5. Estado Civil:
Sexo:		Faixa Etária:	() Ensino fundamental incompleto		() Casado(a)
() Masculino	Até 20 anos	() Ensino fundamental completo	() Ensino médio incompleto	Menos de 1 ano	() Solteiro(a)
() Feminino	21 a 30 anos	() Ensino médio completo	() Superior incompleto	() De 1 a 2 anos	() Amasiado(a)
	31 a 40 anos	() Superior completo.	() Superior completo.	() De 2 a 4 anos	() Desquitado / Divorciado
	Acima de 41.			() Acima de 4 anos.	

Bloco II - Indicadores

Id	Indicadores	Discordo muito	Discordo	Não tenho opinião	Concordo	Concordo muito
1	Tenho liberdade para fazer o meu trabalho da forma como considero melhor.					

2	A direção da empresa se comunica com seus funcionários.					
3	Os assuntos importantes são debatidos em equipe.					
4	Cumpro as responsabilidades que são destinadas a minha função.					
5	Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam.					
6	Desempenho meu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa.					
7	Estou satisfeito com o meu cargo.					
8	Sinto-me satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo.					
9	A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que eu tenha um aprendizado contínuo.					
0	Considero que é minha responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa.					
1	A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários.					
2	Considero-me comprometido com minhas atividades.					
3	Acho que o meu trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado.					
4	Conheço plenamente a missão e a visão da empresa.					
5	Os objetivos/metasp estão claramente definidos no meu local de trabalho.					
6	Sou eu quem organiza minha rotina de trabalho para melhor aproveitamento de minhas atividades.					

7	Considero a empresa ética com seus funcionários/clientes/ parceiros.					
8	Tomo decisões pela empresa.					
9	Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.					
0	Os objetivos/metras traçados para as diferentes áreas são de conhecimento de todos na empresa.					
1	Sou informado mensalmente sobre os indicadores de desempenho da empresa.					
2	As orientações que recebo sobre o meu trabalho são claras e objetivas.					
3	Estou satisfeito com o meu salário atual.					
4	O coordenador/supervisor imediato se comunica com seus subordinados.					
5	Considero o benefício “cesta básica (cartão alimentação)” adequado.					
6	Considero o benefício “refeitório/cartão refeição” adequado.					
7	A empresa possibilita a ascensão profissional de seus funcionários.					
8	Gostaria de trabalhar em outro departamento/setor da empresa.					
9	Considero que o meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.					
0	A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade.					
1	Considero a empresa um bom lugar para trabalhar.					
2	A empresa oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional.					

3	Sinto-me respeitado pelo meu supervisor/coordenador/gestor/gerente.					
4	Respeito meu supervisor/coordenador/gestor/gerente.					
5	A quantidade de pessoas na minha equipe é suficiente para a realização do trabalho.					
6	Sinto-me seguro em relação a estabilidade de meu emprego.					
7	Acho que a empresa remunera adequadamente os funcionários.					
8	Considero meu supervisor/coordenador/ gestor/gerente um bom profissional.					
9	Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa.					
0	Sinto-me apto para assumir maiores ou mais responsabilidades.					
1	Sinto-me valorizado pela empresa.					
2	A empresa reconhece os bons funcionários.					
3	Recebi o devido treinamento para execução das atividades do meu cargo.					
4	Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários.					
5	Considero minha remuneração adequada ao trabalho que realizo no momento.					
6	A empresa estimula o trabalho em equipe.					
7	Considero bom o relacionamento entre os funcionários da empresa.					
8	A empresa investe em treinamentos necessários para o					

	desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários.					
9	Os funcionários da empresa sentem-se seguros quanto a estabilidade no emprego.					
0	As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias quanto a temperatura.					
1	As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias quanto ao espaço.					
2	As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias quanto a higiene.					
3	As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias quanto as instalações sanitárias.					
4	As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias quanto a ventilação.					
5	Indicaria um amigo para trabalhar na empresa.					
6	Meu supervisor/coordenador/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança.					

• Cite 3 sugestões de melhorias que possam contribuir ainda mais com o clima no seu ambiente de trabalho.

- 1.
- 2.
- 3.

• Assinale em uma escala de 0 a 10, qual o nível de interferência da sua vida pessoal no seu desempenho dentro da empresa, sendo que 0 é considerado pouco e 10 é considerado muito.

