

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**LUCAS DE OLIVEIRA VIEIRA**

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE COQUERIA DO  
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA - SC**

**CRICIÚMA**

**2017**

**LUCAS DE OLIVEIRA VIEIRA**

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE COQUERIA DO  
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para a obtenção do grau de Bacharel no curso de Administração, com linha de formação específica em Administração de Empresas na Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. (a) Msc. Nelson Savi

**CRICIÚMA**

**2017**

LUCAS DE OLIVEIRA VIEIRA

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE  
COQUERIA DO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração de Empresas Linhas de Formação Específica em Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Nelson Savi

**Criciúma, 06 de Julho de 2017.**

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Nelson Savi – Mestre – (UNESC) – Orientador



---

Prof. Cristiane Dias -Especialista - (UNESC)



---

Prof. Valéria de Araújo -Mestre - (UNESC)

## RESUMO

VIEIRA, Lucas de Oliveira. **Estudo do clima organizacional em uma mineradora no setor de coqueria localizada no município de Criciúma - SC.** 2017. 66 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O clima organizacional indica o grau de satisfação dos funcionários da empresa. A pesquisa de clima organizacional é essencial para que a empresa possa analisar o ambiente interno. Objetivo deste trabalho foi realizar um estudo do clima organizacional através de uma pesquisa de clima organizacional. Quanto a metodologia foi utilizada a pesquisa bibliográfica e uma pesquisa aplicada contendo um questionário com 25 perguntas abordando assuntos como liderança, comunicação salário e benefício, carreira e treinamento. O estudo caracterizou-se por coleta de dados primários e técnica de coleta de dados quantitativa. O resultado apontado mostrou que a maioria das variáveis que foram abordadas apresentaram resultados positivos gerando satisfação para os colaboradores da empresa. Um dos pontos que geraram mais repostas negativas foi a questão da carreira, pois não estão satisfeitas com ela, mais por outro lado os mesmos que não estão satisfeitos acabam não procurando crescimento profissional para que se possa conquistar um salário melhor. Porém o estudo mostrou que existem outros fatores que geram insatisfação como treinamento, comunicação. Considerando o resultado num todo pode-se observar que há um grande número de pessoas insatisfeitas.

**Palavras chave:** clima organizacional, motivação, satisfação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Figura 1: Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas. .....	14
Figura 2: Os parceiros da organização .....	14
Figura 3: Resultados proporcionados pelos recursos humanos com diversos níveis de clima organizacional.....	18
Figura 4: Hierarquia das necessidades humanas de Maslow. ....	22
Figura 5: Teoria dos dois fatores: os satisfacientes e insatisfacientes como dois contínuos separados. ....	24

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo dos colaboradores. ....	36
Gráfico 2: faixa etária dos colaboradores. ....	37
Gráfico 3: estado civil dos colaboradores. ....	37
Gráfico 4: tempo de serviço dos colaboradores ....	38
Gráfico 5: escolaridade dos colaboradores. ....	38
Gráfico 6: você se considera respeitado pelo seu superior imediato. ....	39
Gráfico 7: você considera seu superior hierárquico um bom líder. ....	40
Gráfico 8: como você avalia o relacionamento da sua equipe com o seu superior imediato. ....	40
Gráfico 9: seu superior imediato é receptivo a sugestões de mudança. ....	41
Gráfico 10: o seu superior costuma elogiar quando você realiza um bom trabalho. ....	42
Gráfico 11: você está satisfeito com o salário que recebe. ....	42
Gráfico 12: como você avalia seu salário em relação à função que você desempenha. ....	43
Gráfico 13: como você classifica os benefícios oferecidos pela empresa. ....	43
Gráfico 14: você está satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa..	44
Gráfico 15: os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam. ....	44
Gráfico 16: a empresa é aberta a reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários. ....	45
Gráfico 17: a empresa explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que ela toma. ....	46
Gráfico 18: as orientações que você recebe do seu trabalho são claras e objetivas. ....	46
Gráfico 19: você gostaria de trabalhar em outra função dentro da empresa. ....	47
Gráfico 20: você se sente apto para assumir maiores responsabilidades do que as que tem atualmente. ....	47
Gráfico 21: você vê possibilidade de crescimento de carreira dentro da empresa. ....	48
Gráfico 22: como você se imagina daqui dois anos. ....	49

Gráfico 23: a empresa lhe oferece treinamentos para você poder fazer suas funções com excelência. ....	50
Gráfico 24: caso tenha treinamento, o treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho.....	50
Gráfico 25: existe a preocupação por parte da empresa para que cada funcionário tenha a capacitação maior do que a desejada para o cumprimento de suas funções. ....	51
Gráfico 26: grau de satisfação.....	52
Gráfico 27: grau de insatisfação.....	53

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	11
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA</b> .....	13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	13
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	15
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	16
2.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	19
2.5 MOTIVAÇÃO .....	21
<b>2.5.1 Teorias Motivacionais</b> .....	21
2.6 SALÁRIO, BENEFÍCIOS E REMUNERAÇÃO .....	25
2.7 COMUNICAÇÃO .....	26
2.8 CARREIRA .....	27
2.9 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	27
2.10 LIDERANÇA .....	29
<b>2.10.1 Abordagem dos traços</b> .....	29
<b>2.10.2 Abordagem comportamental</b> .....	29
<b>2.10.3 Abordagem situacional</b> .....	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	32
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO .....	33
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	34
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	35
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	36
4.1 PERFIL DOS COLABORADORES .....	36
4.2 LIDERANÇA .....	39
4.3 SALÁRIO E BENEFÍCIO .....	42
4.4 COMUNICAÇÃO .....	44
4.5 CARREIRA .....	47
4.7 ANALISE GERAL DA CATEGORIAS .....	52
<b>4.7.1 Grau de satisfação</b> .....	52
<b>4.7.2 Grau de insatisfação</b> .....	53
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	55
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	58





## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta essencial para qualquer tipo de empresa voltado para analisar o ambiente interno, mapeando aspectos críticos que afetam o motivacional dos funcionários. Com ele pode se medir o grau de satisfação do empregado, assim podendo identificar se a empresa possui um ambiente de trabalho satisfatório.

Através dos resultados obtidos da pesquisa de clima organizacional a empresa poderá apresentar medidas para que se possa devolver a motivação dos funcionários e para que assim se tornem mais produtivos.

Para Coda (1993) o clima organizacional indica o grau de satisfação dos funcionários da empresa, com relação a diversos aspectos de cultura da realidade aparente da empresa, como: a política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional.

De acordo com Chiavenato (2003), o clima organizacional trabalha com uma visão mais ampla sobre a influência do ambiente na motivação. Sendo a qualidade do ambiente que é percebida pelos colaboradores assim influenciando no comportamento.

Além de ouvir os funcionários sobre o que os motivam no trabalho o ideal seria também conhecer a realidade familiar de seu colaborador, social e econômica que vivem pois nem sempre o que deixa desmotivado um funcionário é seu trabalho mais também o que ele vive da empresa para fora, muitos acabam deixando se afetar por seus problemas pessoais e acabam se tornando menos produtivos. Assim conhecendo o perfil de seus empregados fora da empresa, ela pode identificar outros fatores influenciadores do clima organizacional.

Por isso o clima organizacional é de muita importância para as organizações, pois é um dos principais pilares para o crescimento das empresas, aonde ele acaba influenciando na produtividade de seus colaboradores. Uma empresa com um bom clima acaba tendo seus funcionários mais engajados e produtivos.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa em estudo dedica-se produção de Carvão Coque e derivados de carvão, produtos estes que são fontes combustíveis para empresas nos ramos de metalurgia e fundições. Sendo um mercado restrito a poucas empresas.

Atualmente com um cenário com expressivas mudanças devido à crise vivida no Brasil, fez com que vários setores da economia reduzissem custo, diminuísse a produção. E na empresa em estudo não foi diferente, diminuição das vendas, aumento de despesas com matéria prima e outras despesas.

Frente a isso a empresa busca formas de garantir uma atuação mais estável, procurando ir além da qualidade de seus produtos, pois em um mercado de concorrência, as organizações entendem que para serem competitivas, precisam gerir melhor seus colaboradores, entende que são as pessoas que podem trazer vantagens em termos de competitividade.

Para se ter sucesso uma empresa precisa querer ampliar suas experiências, assim aumentando sua contribuição para o empregado e para a própria organização. Criando um clima que de oportunidades para o crescimento a colaboração do funcionário (DAVIS,1992).

Devido a empresa em estudo está passando por uma transformação, percebeu-se a oportunidade para elaborar uma pesquisa de clima organizacional afim de obter o nível de satisfação de seus funcionários para saber quais pontos estão certos e quais estão errados.

Desta forma e a partir do exposto, chega-se à seguinte pergunta de pesquisa: **será que os funcionários estão satisfeitos onde trabalham?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivos geral

Identificar as variáveis que permitem um clima organizacional favorável, na percepção dos colaboradores, em uma empresa de coqueria na região de Criciúma.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Verificar o perfil dos colaboradores da empresa;
- b) Medir o grau de satisfação dos colaboradores;
- c) Identificar variáveis que geram insatisfação nos funcionários;
- d) Propor alternativas de melhorias;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Hoje as empresas precisam ter mais competitividade. E para isso, dependem cada vez mais de seus colaboradores. Frente a isto é importante para a maioria das organizações, que busquem melhorias para o seu ambiente de trabalho, para que se possa alcançar maior produtividade.

Esse trabalho tem por objetivo realizar uma pesquisa de clima organizacional em uma coqueria da região de Criciúma. Pois o clima organizacional compreende diversos fatores entre eles o relacionamento entre colaborador e empresa, afim de verificar como eles avaliam o clima na empresa.

Outro fato que levou a este estudo é que a empresa em questão está passando por um período de dificuldades e através disso abre-se a oportunidade de identificar qual é a satisfação de seus colaboradores da organização em pesquisa.

A oportunidade surgiu de iniciativa própria do pesquisador, pois também nunca foi realizado um levantamento para medir o grau de satisfação de seus funcionários.

O estudo se torna relevante pois é possível colocar tudo que foi aprendido em sala de aula como pratica na empresa. Já para empresa, o estudo é relevante, pois irá apresentar a situação do clima organizacional e mostrar o grau de satisfação de seus colaboradores.

E por fim a realização desse estudo se torna viável, pois o pesquisador trabalha na empresa e tem a aprovação do gestor, tendo acesso as informações necessárias para a realização de um bom trabalho e que assim possa buscar melhorias para a empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A expressão gestão de pessoas surgiu para substituir a administração de recursos humanos. A justificativa utilizada para a mudança da nomenclatura mostra que na administração de recursos humanos é muito restritivo, pois ela apresenta a pessoa apenas como um recurso. Por esse motivo, vários autores são a favor da gestão de pessoas, ela procura mostrar que as pessoas nas organizações são consideradas cooperados e parceiros, não mais empregados ou funcionários (GIL, 2001).

Já Gasalla (2007) complementa, é uma denominação atualizada na administração, visando indicar uma mudança gerenciamento dos recursos humanos de uma organização. Esse pensamento avalia as necessidades das organizações criarem vantagens por meio das pessoas, quando possuem ou desenvolvem pessoas capacitadas e valorizadas.

Segundo Chiavenato (2005, p. 6), gestão de pessoas pode ser conceituada como:

[...] uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

De acordo com Ribeiro (2006) além da busca dos objetivos organizacionais a área da gestão de pessoas ajuda os indivíduos a alcançarem seus objetivos dentro de uma organização, tais como, liberdade para trabalhar, estabilidade, melhores salários, crescimento, consideração e respeito.

Para Gil (2001) gestão de pessoa é uma função que visa a cooperação entre as pessoas que atuam nas organizações, buscando os objetivos organizacionais e individuais.

Complementando Chiavenato (2004, p. 10) fala:

A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas (empregados, funcionários, recursos humanos, talentos, ou qualquer outra denominação utilizada) para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Figura 1: Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.

Objetivos organizacionais	Objetivos individuais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrevivência</li> <li>• Crescimento sustentado</li> <li>• Lucratividade</li> <li>• Produtividade</li> <li>• Qualidade nos produtos/serviços</li> <li>• Redução de custos</li> <li>• Participação de mercado</li> <li>• Novos mercados</li> <li>• Novos clientes</li> <li>• Competitividade</li> <li>• Imagem no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhores salários</li> <li>• Melhores benefícios</li> <li>• Estabilidade no emprego</li> <li>• Segurança no trabalho</li> <li>• Qualidade de vida no trabalho</li> <li>• Satisfação no trabalho</li> <li>• Consideração e respeito</li> <li>• Oportunidades de crescimento</li> <li>• Liberdade para trabalhar</li> <li>• Liderança liberal</li> <li>• Orgulho da organização</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2004)

Com essa nova visão de que funcionários são considerados parceiros ou cooperados, Chiavenato (2004) com as organizações ampliando sua visão e atuação, o processo produtivo se dá com a participação em conjunto dos diversos parceiros, onde cada um contribui com algum recurso.

Figura 2: Os parceiros da organização

Parceiros da organização	Contribuem com:	Esperam retornos de:
Acionistas e investidores	Capital de risco, investimentos	Lucros e dividendos, valor agregado
Empregados	Trabalho, esforço, conhecimento e competências	Salários, benefícios, retribuições e satisfações
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, insumos básicos, tecnologias	Lucros e novos negócios
Clientes e consumidores	Compras, aquisição e uso de bens e serviços	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado

Fonte: Chiavenato (2004)

Com essa nova percepção veio a se perceber a valorização crescente das pessoas na organização. Fazendo com que a relação entre empresa e colaboradores passe por constantes evoluções, direcionando-se para um diálogo direto e participativo, onde reconhece o colaborado como o principal agente no desempenho da empresa (RIBEIRO, 2006).

Pelo fato de os funcionários passarem muito tempo dentro das empresas, pois sem eles não haveriam metas, planejamentos e propósito para a empresa, ela nada seria. Isso faz com que a gestão de pessoas seja um tema muito importante (VERGARA, 2007).

Conforme Fischer (2002, p. 12):

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processo de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

A prática da gestão de pessoas é a maneira com que a empresa com que a possa ser capaz de melhorar na sua performance como na de seus colaboradores. Devido que o sucesso de uma organização é, parcialmente fruto do seu pessoal para a atingir as estratégias do negócio (VALERIANO; TALAMINI; OLIVEIRA, 2011).

A área de gestão de pessoas considera seu funcionário como principal ativo da organização. Por isso deve-se estar focando na conquista da credibilidade e confiança do público interno, elevando a satisfação de seus colaboradores, reconhecendo seus esforços e incentivando na interação, fazendo com que o funcionário entenda os objetivos da empresa, trabalhando com comprometimento e com vontade de trabalhar para atingir os objetivos organizacionais (ANDRADE; AMBONI, 2010).

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um conjunto de hábitos, constituído por regras, atitudes e expectativas compartilhada pelos membros da organização. É

o modo de pensar e agir que existe em uma empresa. Sua essência é expressada na maneira que realiza seus negócios, trata seus clientes e funcionários. A cultura organizacional representa as percepções de dirigentes e colaboradores, refletindo na mentalidade que predomina na empresa, influenciando em pontualidade, produtividade e a preocupação com a qualidade e serviço ao cliente (CHIAVENATO, 2004).

A cultura organizacional influencia no comportamento de todos os indivíduos dentro da organização. Impactando no seu cotidiano. Ela é constituída de aspectos que dão um modo particular de ser para as empresas. Representa um conjunto de crenças, valores que acaba diferenciando uma empresa da outra. A cultura molda a identidade da organização. Essa identidade pode impactar positivamente ou negativamente no estado de ânimo das pessoas que trabalham nela. (LUZ, 2003).

De acordo com Chiavenato (2006, p.170),

Cada organização tem a sua própria cultura organizacional ou cultura corporativa. Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização significa assimilar sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional. O modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização. A cultura organizacional constitui o DNA da organização.

De acordo com Shein (1992) a cultura organizacional é um conjunto de regras de assuntos básicos, compartilhados por um grupo que aprendeu como solucionar os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona a ponto de ser considerado válido para ser transmitido aos novos membros como maneira de perceber, pensar e sentir em relação a determinados problemas.

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional retrata o nível da satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. Ele pode ser bom ou ruim, cada indivíduo mostra uma



opinião diferente, assim podendo o clima ser bom para uma pessoa enquanto pode ser ruim para outra (LUZ, 2003).

De acordo com Boog e Boog (2002), o clima organizacional é o sentimento dos colaboradores da empresa diante dos valores, as políticas, as práticas de gestão de pessoas, tipos de lideranças, da maneira de se comunicar com o companheiro de trabalho e pelas recompensas dos objetivos alcançados.

Para Bergamini e Coda (1997) o clima organizacional revela o nível de satisfação ou insatisfação dos colaboradores em relação a vários fatores diferentes como as políticas, a cultura e modelos de gestão.

Chiavenato (1987, p. 53) afirma que:

O clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc.

Clima organizacional é um elo conceitual entre os níveis individual e organizacional, visando expressar a compatibilidade das expectativas, valores e dos interesses individuais de acordo com as necessidades e diretrizes formais (Payne e Mansfield, 1973)

Para Chiavenato (2003), o clima organizacional influencia na motivação. A qualidade do ambiente organizacional quando percebida pelos membros da organização acaba influenciando em seu comportamento. Aonde o ambiente interno onde as pessoas convivem no meio organizacional que está relacionado com a satisfação dos envolvidos.

Figura 3: Resultados proporcionados pelos recursos humanos com diversos níveis de clima organizacional.

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>desfavorável</b>	<b>mais ou menos</b>	<b>favorável</b>
←		→
frustração, desmotivação,	indiferença, apatia,	satisfação, motivação,
falta de integração empresa/ funcionários,	baixa integração empresa/ funcionários,	alta integração empresa/ funcionários,
falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
falta de retenção de talentos, improdutividade,	baixa retenção de talentos, baixa produtividade,	alta retenção de talentos, alta produtividade,
pouca adaptação às mudanças, alta rotatividade,	média adaptação às mudanças, média rotatividade,	maior adaptação às mudanças, baixa rotatividade,
alta abstenção, pouca dedicação,	média abstenção, média dedicação,	baixa abstenção, alta dedicação,
baixo comprometimento com a qualidade, clientes insatisfeitos,	médio comprometimento com a qualidade, clientes indiferentes,	alto comprometimento com a qualidade, clientes satisfeitos,
pouco aproveitamento nos treinamentos, falta de envolvimento com os negócios,	médio aproveitamento nos treinamentos, baixo envolvimento com os negócios,	maior aproveitamento nos treinamentos, alto envolvimento com os negócios,
crescimento das doenças psicossomáticas, insucesso nos negócios.	algumas doenças psicossomáticas, estagnação nos negócios.	raras doenças psicossomáticas, sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo (2006).

O clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. É bom quando acontecem atitudes positivas que deixam o ambiente de trabalho propício existindo alegria, confiança, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento pela maior parte dos funcionários, levando-os a indicar a seus conhecidos e parentes para trabalharem na empresa, assim sentindo orgulho em participar dela. Quando o clima é prejudicado ou ruim é decorrente de algumas variáveis organizacionais, que afetam de forma negativa o ânimo dos funcionários, gerando tensões, rivalidades, desinteresses pelos cumprimentos das tarefas e ruído nas comunicações. O clima prejudicado ou ruim é caracterizado de acordo

com que essas situações se manifestam e com a intensidade que ocorrem. Mas, ambas são desfavoráveis para os objetivos das organizações e dos trabalhadores. Já nas empresas onde predominam o clima ruim, o *turnover* costuma ser elevado e em consequência os funcionários omitem terem trabalhado na organização, pois sentem vergonha e desaprovação da mesma, levando-os a não citar em seus currículos (LUZ, 2003).

## 2.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para se avaliar o clima organizacional é utilizado uma pesquisa do clima organizacional. Essa pesquisa busca identificar e avaliar o comportamento e as atitudes dos colaboradores. Com ênfase no lado psicossocial visando encontrar problemas e conflitos entre empresa e colaboradores, com intenção de encontrar e corrigir as falhas (TOLEDO; MILIONI, 1979).

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que visa buscar problemas na área de gestão de pessoas. O resultado proporcionado pela pesquisa é um instrumento valioso para que se possa fazer melhorias na qualidade e aumento de produtividade (BISPO, 2006)

Bergamini e Coda (1997 p. 99) fala que:

A pesquisa de clima organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências aos diferentes colaboradores da empresa. A pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho.

Um das maiores vantagens da pesquisa de clima organizacional é fazer com que os funcionários possam se expressar, onde através dela os possibilitam mostrar seus pensamentos e suas opiniões. Possibilitando com que seus funcionários se sintam melhor para realizar suas atividades, fazendo com que tenha uma melhora no ambiente de trabalho (LUZ, 2003)

Kahale (2003, p. 1) fala que uma pesquisa de clima organizacional:

É um instrumento voltado para a análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Segundo Oliveira (1995, p. 70):

As pesquisas de clima são feitas geralmente por meio de questionários e/ou entrevistas tentando-se obter as opiniões dos empregados acerca de vários itens sobre os quais a empresa tem interesse em saber o que seu pessoal pensa.

Ainda Oliveira (1995, p. 107) as etapas de pesquisa de um clima são

1. Preparação – obtenção de informações mais precisas sobre o problema a ser focalizado e instrumentação conceitual sobre o mesmo.
2. Plano e metodologia de pesquisa – formulação das questões de pesquisa – ou hipóteses – a serem examinadas e escolha da sequência de ações a ser seguida, dos métodos de trabalho, meios de interpretação dos resultados, inclusive procedimentos de amostragem, construção dos instrumentos de avaliação, questionários, etc.
3. Execução da pesquisa – coleta dos dados.
4. Interpretação dos dados – preparação e análise dos dados recolhidos e tentativa de dar respostas às questões de pesquisa.
5. Conclusões teóricas – estabelecimento dos limites de validade das evidências levantadas, possivelmente fazendo afirmações generalizadoras e indicando sua relação com a teoria existente.

O relatório final da pesquisa: o produto final de todo o trabalho de pesquisa realizado é a apresentação do relatório final. Assim, o relatório final de pesquisa deve ser direto, prático, sucinto, redigido em termos compreensíveis para os leitores. Este relatório deve conter principalmente: qual foi o problema analisado, o que se apurou acerca dele, que gravidade isso tem e o que se deve fazer.

O ânimo e o grau de satisfação dos trabalhadores de uma empresa são reflexos do clima organizacional. Essa satisfação se dá tanto da vida profissional quanto da vida social, fora do local de trabalho. Em uma empresa pode-se haver funcionários desmotivados e infelizes por causas profissionais ou por possuírem uma situação familiar ou social atribulada. Isso pode ocasionar uma baixa produtividade dos trabalhadores, e assim, afetar seu bem-estar. Portanto, é importante as empresas conhecerem a realidade dos seus funcionários fora do local de trabalho e quais as condições em que vivem. A empresa pode complementar a sua pesquisa de clima organizacional com uma pesquisa socioeconômica para poder conhecer melhor essa realidade vivida por seus colaboradores, intervindo no que for necessário. Nessa pesquisa, podem

procurar conhecer o local onde moram, com quem vivem, que problemas enfrentam fora do trabalho, entre outros. (LUZ,2003).

## 2.5 MOTIVAÇÃO

Para Broxado (2001 p.3), “a motivação é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem fontes de energia no interior de cada pessoa. E os impulsos externos do ambiente são apenas condicionantes”.

A motivação é combustível para que as pessoas possam agir. Acreditava-se que essa força era atribuída pela ação de outras pessoas, como pais, professores e chefes. Hoje a motivação tem sua origem de uma necessidade (GIL, 2001).

De acordo com Luz (2003), a motivação está ligada ao clima organizacional, com funcionários motivados haverá um ótimo desempenho e o relacionamento entre os trabalhadores seja bom, assim ocasionando o alcance dos objetivos organizacionais. Por outro lado, se não houver a motivação os funcionários apresentarão um baixo desempenho, e o nível de rotatividade de empregados será alto.

### 2.5.1 Teorias Motivacionais

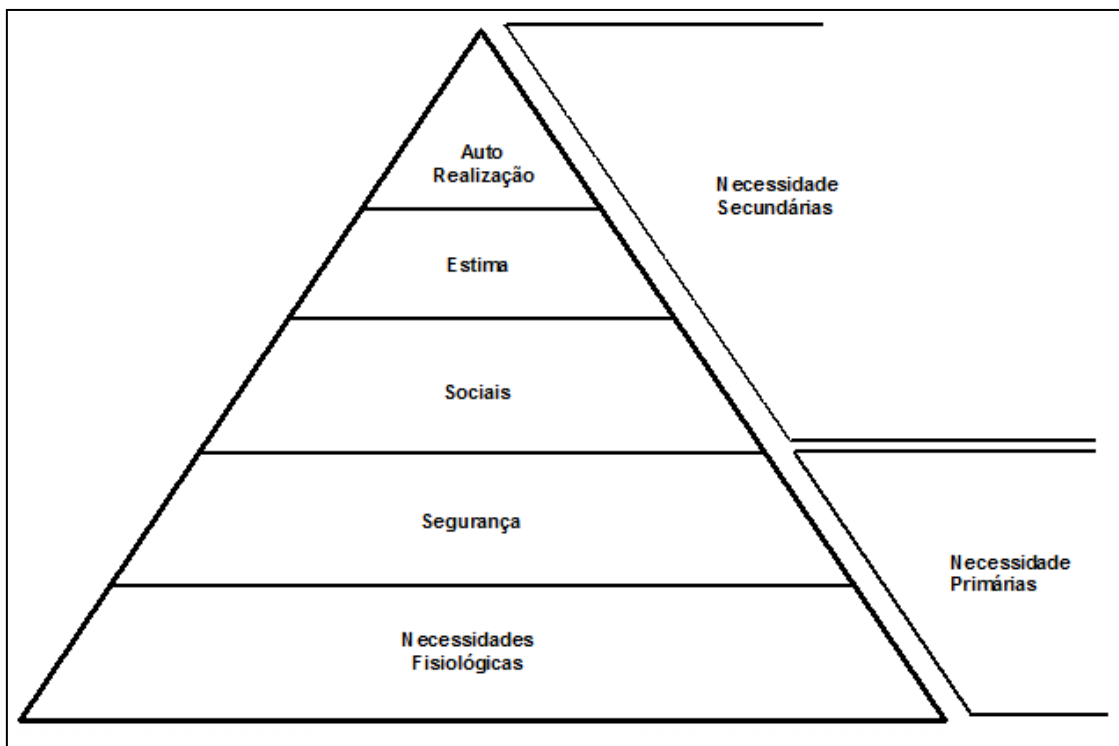
Existem alguns tipos de teorias motivacionais, cada uma com seus aspectos típicos. Elas focam nas necessidades do indivíduo como fatores que influenciam no entusiasmo motivacional. A seguir serão apresentadas algumas teorias motivacionais.

#### 2.5.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

De acordo com Maslow (1987), as necessidades humanas demonstravam níveis de força diferentes, assim Maslow uma hierarquia de necessidades em cinco grupos: fisiológicas, segurança, social, estima e de auto realização.

As necessidades humanas estão representadas na forma de uma pirâmide de importância no comportamento humano. Na base desta pirâmide se encontra as necessidades primárias que são as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo se encontram as necessidades secundárias que são as necessidades mais sofisticadas (CHIAVENATO, 2004)

Figura 4: Hierarquia das necessidades humanas de Maslow.



Fonte: Chiavenato (2004)

Ainda Chiavenato (2004), explica cada fator por ordem de importância como:

- a) Fisiológicas: constituem do nível mais baixo das necessidades humanas. Ela é considerada as necessidades básicas de um ser humano, São essas necessidades: alimentação, repouso, desejo sexual, abrigo.
- b) Segurança: é constituída do segundo nível da hierarquia. Ela leva a pessoas se proteger de qualquer perigo seja ele real ou imaginário, físico ou abstrato. Almejando proteção contra as ameaças. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas brevemente satisfeitas.

- c) Sociais: são necessidades relacionadas a vida associativa. É a necessidade de participação, aceitação nos grupos. Também a troca de amizade, afeto e amor. Pois quando não se sente que pertence a um grupo as pessoas são suscetíveis a serem hostil e antagônicas.
- d) Estima: é relacionada com a maneira com que a pessoa se auto avalia. É necessidade que envolve autoconfiança, reconhecimento social, prestígio e reputação. Conduzindo na busca de poder, posse, qualificação pessoal e profissional.
- e) Auto Realização: é a necessidade que se encontra no topo da pirâmide. Está relacionada com a autonomia, independência, e competência e plena realização. Quando se consegue atingir seu sucesso profissional, desenvolvimento pessoal atingindo o máximo do seu potencial.

A teoria de Maslow é importante para o ambiente de trabalho, pois ele ressalta que não é apenas recompensas financeiras que as pessoas necessitam, mas também de respeito e atenção dos outros. Ao separarem as tarefas e definir estruturas organizacionais os gerentes devem levar em consideração a hierarquia das necessidades para que se tenha bons resultados (GIL, 2001).

#### 2.5.1.2 Teoria X e Y de McGregor

Douglas McGregor dois pensamentos distintos do ser humano. São pensamentos opostos com relação a personalidade e o comportamento do colaborador. Definiu em dois tipos de gerenciamento, sendo que um é basicamente negativo conhecido como teoria “X” e o outro positivo que é a teoria “Y” (ROBBINS, 2002).

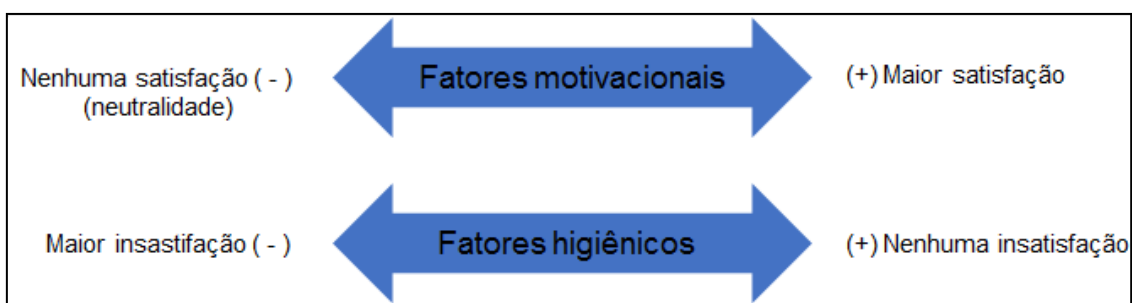
Ainda o autor a teoria “X” é caracterizada por funcionários que não gostam de trabalhar, sempre que possível tenta tentarão evitar o trabalho. São funcionários que precisam ser forçados, controlados ou ameaçados com punições. Acabam esperando por ordem e nunca se responsabilizam por algo. Possuem pouca ambição.

Já por outro lado a teoria “Y” o autor comenta que há um contraste entre as duas teorias já que a teoria “Y” apresenta os pontos positivos. Onde os funcionários podem achar o trabalho algo natural e gostam de ter o que fazer. As pessoas demonstrarão auto orientação e autocontrole caso esteja comprometidos com metas. Possuem capacidade de tomar decisões inovadoras e de terem responsabilidades.

### 2.5.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

De acordo com França (2006), Herzberg percebeu que as pessoas geralmente associavam diversos tipos de condições para bons e maus sentimentos, existindo dois fatores que influenciam na motivação das pessoas.

Figura 5: Teoria dos dois fatores: os satisfacientes e insatisfacientes como dois contínuos separados.



Fonte: Chiavenato (2004).

Segundo Gil (2001), os fatores higiênicos referem-se para ajustar os colaboradores a seu ambiente, como pagamentos, condições de trabalho, política da empresa, segurança no trabalho onde vai além das condições física de segurança, mas também em relação da permanência do trabalhador na empresa. Porém esses fatores não promovem a motivação, mas precisam ser satisfatórios para que não desmotive as pessoas.

Já os fatores motivacionais estão ligados a responsabilidade e reconhecimento. Também a fatores de crescimento e realização profissional, com o reconhecimento de seus superiores e além de terem liberdade para criar e inovar.



## 2.6 SALÁRIO, BENEFICÍOS E REMUNERAÇÃO

O salário é uma recompensa paga em dinheiro ao empregado pelo serviço prestado em um determinado de tempo. Para as pessoas o trabalho é considerado um meio para alcançar seus objetivos, pois através do salário muitos objetivos podem ser atingidos pelas pessoas (FARACO, 2007).

O autor ainda fala que o salário pode ser direto ou indireto, direto é correspondente ao número de horas trabalhadas no mês, sendo recebido em contraprestação do serviço realizado, já o indireto é decorrente das convenções coletivas do trabalho e do plano de benefícios oferecidos pela empresa. No salário indireto há incluso férias, gratificações, gorjetas, adicionais de insalubridade, periculosidade, noturno e de tempo de serviço, participação nos resultados, assim fazendo com que a soma do salário direto e do salário indireto constitui a remuneração.

Além do salário outro elemento que compõe a remuneração dos empregados é o benefício.

Para Marras (2016) o benefício é um conjunto de programas ou planos oferecidos pela empresa como complemento do salário. Seu somatório acaba compondo a remuneração do empregado.

Os benefícios são vantagens ou regalias que as empresas oferecem para seus funcionários podendo ser financiados parcialmente ou totalmente pela a empresa. Tem por objetivo a manutenção dos níveis de estresses, ausência, na boa qualidade de vida e produtividade (FARACO, 2007).

Existem dois tipos de benefícios que são o benefício compulsório que se tornam obrigatório para as empresas e o espontâneo que são oferecidos pela empresa.

Benefícios compulsórios são concedido pela empresa aos seus empregados de acordo com a exigências da legislação trabalhista ou através de acordos em convenções coletivas de trabalho. São considerados benefícios obrigatórios: décimo terceiro salário, férias, salário maternidade, salário família (MARRAS, 2016).

O mesmo autor ainda fala sobre o benefício espontâneo, quando são oferecidos por vontade própria da empresa a seus funcionários, com o objetivo de atender as necessidades de seus empregados e para ganhar competitividade no mercado atraindo pessoal de melhor nível.

A remuneração é a soma de tudo que é pago aos empregados entre salários, gratificações, adicionais (periculosidade, insalubridade, noturno) e de benefícios financeiros (prêmios de produtividade, participação nos resultados) (LACOMBE, 2012).

## 2.7 COMUNICAÇÃO

Comunicação é a transmissão de um conteúdo, ou seja, uma mensagem. Ela é um fluxo de mão dupla, possuindo um emissor e um receptor, no qual recebe a informação responde ela de alguma forma, sendo respondida imediatamente ou após um certo tempo. A transmissão da mensagem pode ser na forma de documento, visual ou audível (LACOMBE, 2012).

A comunicação organizacional é o meio pelo qual a informação se movimenta entre as pessoas dentro de uma empresa. Da mesma forma que as comunicações interpessoais a comunicação organizacional possui falhas, pois ao longo do seu processo podem ser alteradas, assim fazendo com que o último elo receba a informação diferindo do que se foi originalmente enviado (CHIAVENATO, 2005).

É uma categoria relevante no clima organizacional pois “em todos os níveis da organização existe troca de informações e essas podem variar dependendo das múltiplas facetas interpretativas que se podem obter” (CHIAVENATO, 1999, p. 105)

Para Curvello (2002) a comunicação interna é um conjunto de ações em que a empresa coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar e manter a harmonia interna dos valores que são reconhecidos e compartilhado por todos.

## 2.8 CARREIRA

O plano de carreira é uma ferramenta onde se define a trajetória de possibilidade de ascensão de um profissional dentro da empresa. Ele visa a interação entre o profissional e empresa beneficiando ambas as partes, pois atende a seus interesses. O plano e as suas políticas de crescimento são de responsabilidade da empresa (PONTES, 2015)

O plano de carreira tem como objetivo de a empresa fazer um melhor aproveitamento de seu patrimônio humano, assim dando mais condições de seus colaboradores alcançarem a auto realização profissional (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

## 2.9 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Em um ambiente dinâmico onde se encontram as empresas buscam ações voltadas desenvolvimento e capacitação das pessoas, transformando-as mais eficazes no que fazem. Devido a essa razão, frequentemente as empresas desenvolvem programas de desenvolvimento e treinamento de pessoas (GIL, 2001).

Treinamento é um processo de aprendizagem, com o objetivo de promover o conhecimento e habilidade há curto prazo visando ampliar a capacidade para desempenhar melhor as tarefas do cargo que ocupam (MARRAS, 2016). Lacombe (2012, p. 379) ainda complementa que, “treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas. Cada vez que você mostra a uma pessoa como ela deve fazer o trabalho, você a está treinando”.

O treinamento é a transmissão de conhecimentos relativos ao trabalho, atitude referente ao aspecto da empresa, da tarefa e do ambiente, desenvolvimento das habilidades, visando aumentar o conhecimento e

habilidade do empregado para desenvolver um determinado cargo (FARACO, 2007).

O mesmo autor ainda cita que o treinamento pode envolver quatro tipos de mudanças no comportamento:

1. Transmissão de informação: essencial em programas de treinamentos é repartir as informações entre os treinadores na forma de conhecimentos, sendo que as informações normalmente tratam sobre trabalho, também informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, política, regras e regulamentos. Pode envolver a transmissão de novos conhecimentos.

2. Desenvolvimento de habilidades: principalmente as habilidades e conhecimentos relacionados ao desempenho do cargo atual ou de uma possível ocupação futura. É um treinamento orientado diretamente para as atividades que venham ser executadas.

3. Desenvolvimento ou modificação de atitudes: mudanças de atitudes negativas para positivas entre os trabalhadores, aumento da motivação, desenvolvimento da sensibilidade dos gerentes e supervisores em relação aos sentimentos e reações do pessoal. Também é a aquisição de novos hábitos e atitudes.

4. Desenvolvimento de conceitos: o treinamento pode ser conduzido no sentido de aumentar o nível de abstração e conceito de ideias e de filosofias para aplicar na prática administrativa, ou para elevar o nível de gerentes que possam pensar em termos amplos e globais.

Desenvolvimento é o processo para aperfeiçoar as capacidades e motivações das pessoas há longo prazo, para que no futuro possam se tornar valiosos para a empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Complementando ainda sobre desenvolvimento Faraco (2007, p. 181), "...visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para o seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo".

Desenvolver as pessoas não é simplesmente treina-las só por treinar e sim investir em qualidade no serviços e produtos oferecidos pela empresa.

## 2.10 LIDERANÇA

Liderança é um processo onde se exerce a influência sobre as pessoas afim de estimular esforços para o alcance dos objetivos. Liderança é uma habilidade que se deve ser aprendida e incorporada para o cotidiano de trabalho dos gerentes (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Gil (2001), liderança é a forma de direção que se baseia no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados, assim influenciando no relacionamento entre as pessoas.

Ainda o autor relata que há três tipos de abordagens sobre liderança que são: abordagem dos traços, abordagem do comportamento e abordagem situacional.

### 2.10.1 Abordagem dos traços

Conforme Gil (2001), essa abordagem fala que os líderes já nascem com característica que as tornam líderes, procuram identificar quais características diferencia os grandes homens das massas. Porém essa abordagem possui limitações, como a que não existe um traço universal pois não se tem como prever a lideranças em todos os tipos de situação.

De acordo com Vergara (2007) esses traços de personalidades podem ser:

- a) Traços físicos: aparência, estatura, energia e força física.
- b) Traços intelectuais: autoconfiança, QI elevado.
- c) Traços sociais: habilidades interpessoais, cooperação.

### 2.10.2 Abordagem comportamental

Percebeu que a eficácia dos líderes não estava totalmente ligada ao pessoal, assim identificando que o comportamento tornaria líderes mais eficaz graças as suas diferenças individuais. Essa abordagem trata de quatro tipos de comportamento (GIL, 2001).

- a) Empobrecido ou liberal: com pouca preocupação, pois tem uma participação mínima dando liberdade para as decisões grupais. Acaba abdicando-se do seu líder.
- b) Clube de campo: tem muita preocupação com a pessoas e pouco com produção
- c) Autoritário: muita preocupação com a produção e pouca preocupação com as pessoas. Tomando decisões, informando o grupo o que ele deve fazer.
- d) Democrático: muita preocupação tanto com as pessoas e com a produção. Incentiva a participação dos grupos, debates em grupos.

### **2.10.3 Abordagem situacional**

Na era da abordagem situacional, a eficácia do grupo vai depender de uma combinação entre o estilo do líder e a exigência da situação, pois o líder deve estar preparado para possíveis eventualidades (GIL, 2001)

Para Chiavenato (2005), os líderes devem escolherem padrões de liderança adequados para cada situação. A liderança é um fenômeno situacional baseado em três aspectos: força no líder, forças nos subordinados e forças na situação.

- a) Forças no líder: são as características pessoal do líder como seus valores, confiança em seus subordinados, vontade de delegar, facilidade de comunicação.
- b) Força nos subordinados: são características dos subordinados, sua necessidade de autonomia, compreensão dos problemas, desejos de participar das decisões.

- c) Forças na situação: é condição na qual a liderança é exercida, como as características da organização, sua estrutura e cultura, ambiente de trabalho e clima organizacional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Método é um conjunto de procedimentos que se mostra eficiente, que ao longo da história auxilia na busca do saber. O método científico é o instrumento de trabalho, aonde o resultado depende do usuário (CERVO; BERVIAN, 2002).

“Método é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado” (LAKATOS; MARCONI, 2000 p. 44).

O método científico tem como objetivo apresentar um planejamento para a pesquisa buscando que ela possa ter um resultado mais confiável, conduzindo para as buscas dos objetivos, identificar seus problemas e solucioná-los (BARQUETTE; CHAOUBAH, 2007).

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa, delineamento de pesquisa, definição da população alvo, plano de coleta de dados, plano de análise dos dados, síntese dos procedimentos metodológicos, cronograma e o orçamento.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

“Pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos mediante a utilização de métodos científicos” (ANDRADE, 2001 p. 121).

Pesquisa tem por objetivo descobrir as respostas para as questões que existem no ramo do conhecimento humano. A utilização da pesquisa para efeito científico e também para o profissional, envolve para a abertura de horizontes que acabam contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento (OLIVEIRA, 1999).



Inicialmente este estudo será desenvolvido e baseado na pesquisa bibliográfica porque se utilizou de referenciais teóricos encontrados em livros, artigos e dissertações.

A pesquisa bibliográfica tem a finalidade em se basear nos conceitos já publicados e escritos anteriormente sobre o assunto que se está abordando. O objetivo desta pesquisa é fazer com que o pesquisador possa se aprofundar-se no tema e assim buscar soluções ou sugestões para o problema em estudo. Este tipo de pesquisa é realizado através de fontes bibliográficas tais como artigos, dissertações, livros, teses (LAKATOS; MARCONI, 1996).

Martins e Lintz (2000, p. 29) explicam que a pesquisa bibliográfica “procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicada em livros, revistas, periódicos, etc. Busca conhecer e analisar contribuições científicas sobre determinado tema”.

A pesquisa bibliográfica tem em sua finalidade conhecer as diferentes formas para a contribuição científica realizada sobre um determinado tema (OLIVEIRA, 1999).

Posteriormente foi realizada uma pesquisa de campo na empresa no mês de abril de 2017.

A pesquisa de campo utiliza de técnicas, com o objetivo de recolher e registrar os dados do assunto abordado (ANDRADE, 2001).

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO

A empresa trabalha com a produção de carvão coque e derivados de carvão, produtos no qual são combustíveis para empresas do ramo de fundição e metalúrgica.

“O primeiro procedimento consiste em delimitar a unidade que constitui o caso em estudo. Este pode ser uma pessoa, uma família, uma comunidade, um conjunto de relações ou processos [...] ou mesmo uma cultura” (GIL, 1996, p. 121).

A população da pesquisa “é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas” (MATTAR, 2007, p. 130).

O público alvo da pesquisa serão os funcionários da empresa em estudo composta por 76 funcionários. Onde foi entregue os questionários para cada funcionário, porém houve retorno de 52 questionários obtendo 69% do total dos colaboradores. A pesquisa foi aplicada no mês de maio entre o dia 8 a 12 de maio de 2017.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

“A coleta de dados no estudo de caso é feita mediante o concurso dos mais diversos procedimentos. Os mais usuais são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida” (GIL, 1996, p. 122).

Neste caso será utilizada a entrevista como plano de coleta de dados. Esta entrevista será estruturada e de acordo com Andrade (2001), são perguntas que seguem um roteiro estabelecido e que será aplicado da mesma forma para todos os entrevistados. Essa entrevista será realizada com os funcionários da empresa, sendo fornecido um questionário para todos, sendo posteriormente depositado em uma urna.

Como instrumento de pesquisa será utilizado um questionário. E também de acordo com Andrade (2001), que é um conjunto de perguntas, onde não há a necessidade da presença de um pesquisador. As perguntas devem ser claras e objetivas já que o entrevistado não poderá contar com explicações adicionais. As perguntas fechadas são quando há opções para que o entrevistado assinale sempre contendo três ou quatro opções de respostas.

Para Neto (2014) os dados primários, são aqueles onde o pesquisador faz o levantamento direto com o seu público alvo.

Para Barbosa (1998) técnica de usar questionário para levantamento de dados na pesquisa, possui baixo custo, tem a garantia que todos respondam no anonimato e as perguntas elaboradas iram sanar todas as questões do tema específico.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

O plano de coleta de dados deve considerar as limitações dos dados obtidos, sobretudo no referente à qualidade da amostra. Sabendo que sua amostra é boa, ele tem uma base racional para fazer generalizações a partir dos dados (GIL, 1996, p. 123).

Os dados são analisados a partir de uma abordagem quantitativa.

O que se busca em um estudo qualitativo é obter dados (que serão transformados em informações) de pessoas, seres vivos, comunidades, contextos ou situações de maneira profunda; nas próprias “formas de pressão” de cada um deles. Quando se referem a seres humanos, os dados que interessam são conceitos, percepções, imagens mentais, crenças, emoções, interações, pensamentos, experiências, processos e vivências manifestadas na linguagem dos participantes, seja de maneira individual, grupal ou coletiva. Eles são coletados para que possamos analisá-los e compreendê-los, e assim respondermos as perguntas de pesquisa e gerarmos conhecimento (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 416-417).

Quantificar significa os dados coletados, empregando recursos estatísticos. Este método é muito utilizado para o desenvolvimento de pesquisa que visam classificar a relação entre as variáveis (OLIVEIRA, 2002).

Para fins de análise de satisfação e insatisfação será considerado as alternativas sempre e quase sempre como satisfeitos e raramente e nunca como insatisfeitos e ótimo e bom como satisfatório e regular e ruim como insatisfatório.

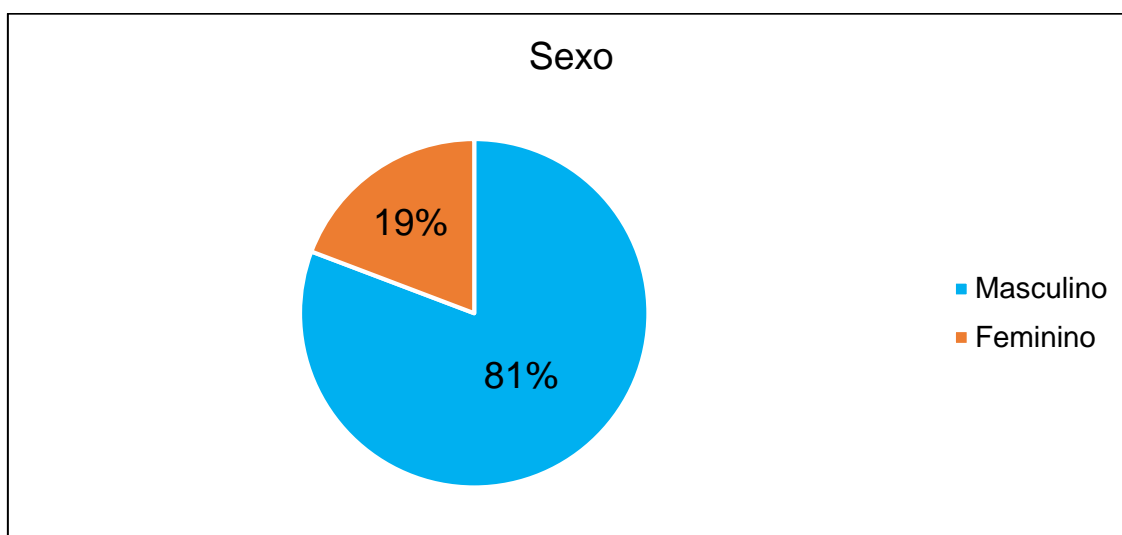
## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentado os resultados obtidos nos questionários aplicados com os colaboradores da empresa.

### 4.1 PERFIL DOS COLABORADORES

Neste tópico serão mostrados os resultados obtidos sobre os perfis dos colaboradores que trabalham na empresa.

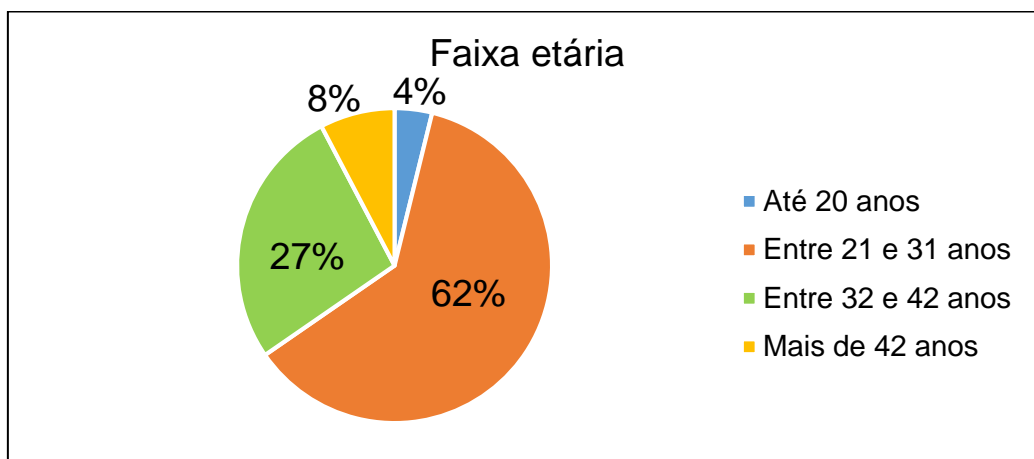
Gráfico 1: Sexo dos colaboradores.



Fonte: dados do pesquisador (2017).

A primeira variável foi o sexo, onde se pode ver que 81% das pessoas são do sexo masculino e 19% do feminino. Pode-se perceber que há um grande desequilíbrio.

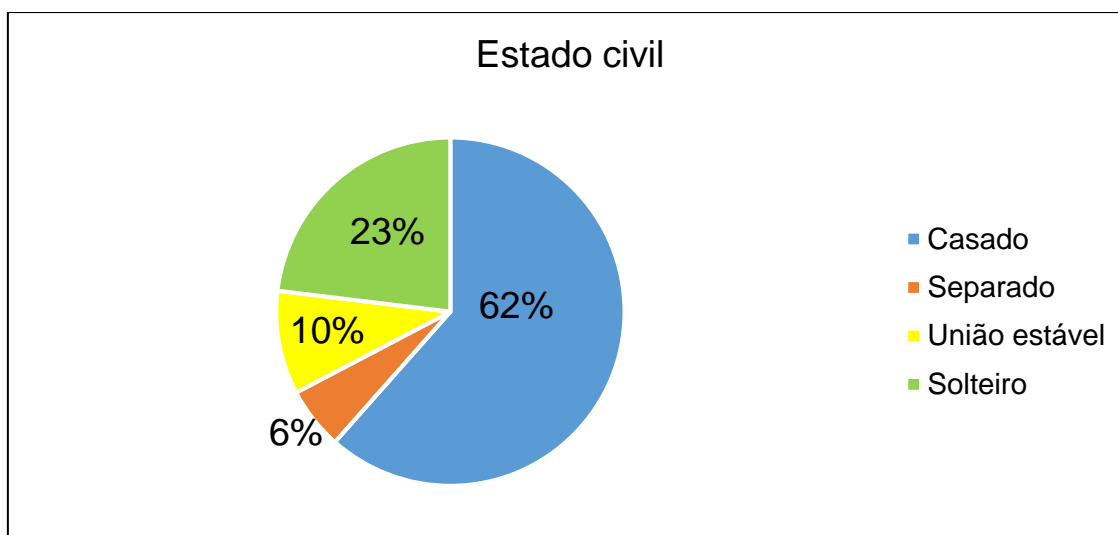
Gráfico 2: faixa etária dos colaboradores.



Fonte: dados do pesquisador (2017).

A segunda variável foi referente a faixa etária, pode-se notar que a maior parte dos funcionários da empresa é formada por colaboradores com a idade entre 21 e 31 anos que totalizam 62%, logo após entre 32 e 42 anos com 27%, mais de 42 anos com também 8% e por fim até 20 anos com 4%. Demonstrando assim que a maioria dos colaboradores são jovens.

Gráfico 3: estado civil dos colaboradores.

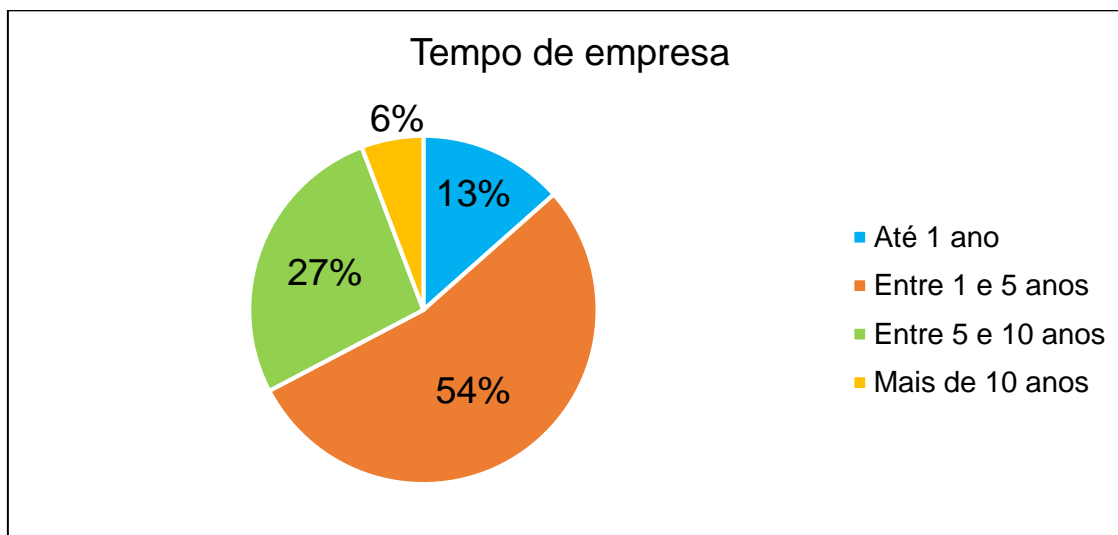


Fonte: dados do pesquisador (2017).

O gráfico acima foi perguntado o estado civil dos colaboradores, nesta variável obteve um resultado desequilibrado. Mostrando que há mais pessoas convivendo com parceiros. O estado civil que teve mais votos foi casado com 62%, sendo um fato diferente, levando em consideração que a maioria dos

colaboradores tem entre 21 e 31 anos. Logo após vem os solteiros com 23%, seguidos dos que mantem união estável com 10% que apesar de morar juntos consideram-se casados, apenas diferenciados apenas perante a lei. E por fim os separados com 6% do total.

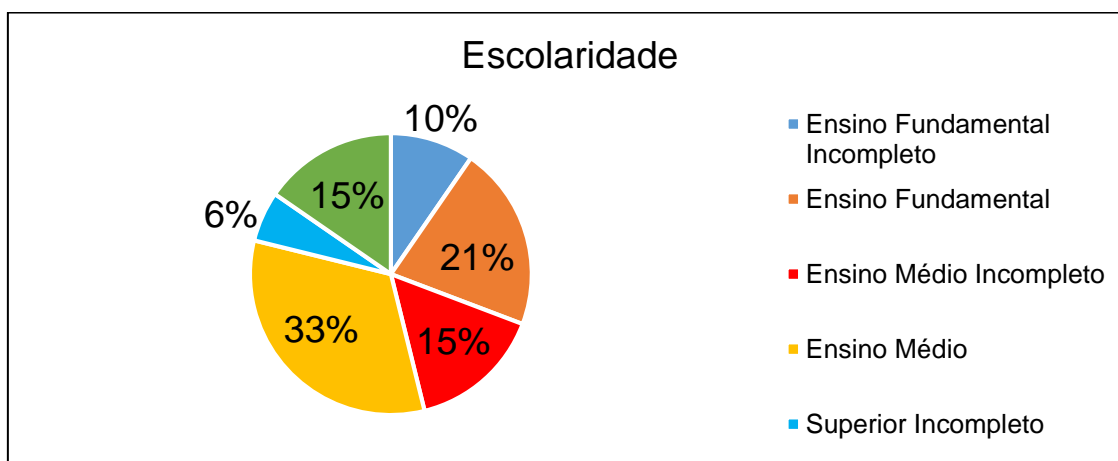
Gráfico 4: tempo de serviço dos colaboradores



Fonte: dados do pesquisador (2017).

No gráfico acima podemos ver o tempo de empresa dos colaboradores. Onde 54% dos colaboradores da empresa responderam que estão entre 1 e 5 anos na empresa, 27% entre 5 e 10 anos, 6% mais de 10 anos e 13% até 1 anos. Podemos ver que a empresa tem uma baixa rotatividade.

Gráfico 5: escolaridade dos colaboradores.



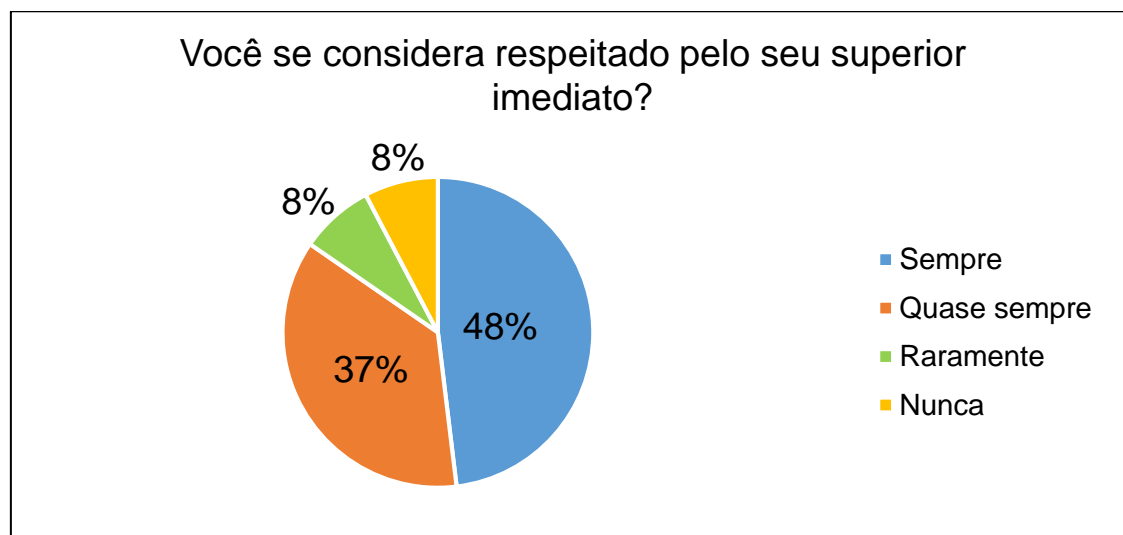
Fonte: dados do pesquisador (2017).

No gráfico da escolaridade se observarmos no total há mais pessoas que se quer terminaram o ensino médio. Isso se deve, pois, a maioria das funções não exigem um grau de complexidade e responsabilidade grande. Mais na média vemos que a maioria dos colaboradores possuem o ensino médio representando 33%, logo após temos com 21% ensino fundamental é um número elevado devido exigir grandes requisitos para trabalhar na produção. Com temos 15% o ensino médio incompleto e também com 15% o superior completo representado pelas pessoas que trabalham no administrativo. Depois com 10% os que possuem o ensino fundamental incompleto e por fim com 6% os que tem superior incompleto, que ainda estão estudando para capacitar e exercerem funções melhores futuramente

#### 4.2 LIDERANÇA

Nessa parte são expostos os resultados obtidos sobre liderança, especificamente sobre o superior imediato.

Gráfico 6: você se considera respeitado pelo seu superior imediato.

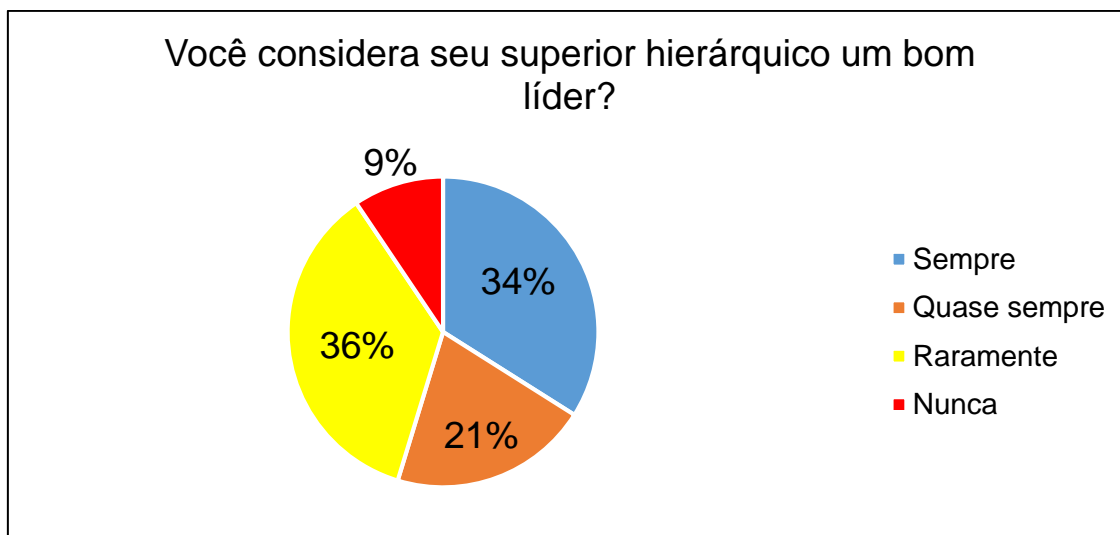


Fonte: dados do pesquisador (2017).

Quanto a ser respeitado pelo superior imediato verificou-se que 48% sempre se consideram respeitado por seu superior, 37% quase sempre, 8%

raramente e também 8% disseram que raramente se consideram respeitado por seu superior imediato.

Gráfico 7: você considera seu superior hierárquico um bom líder.

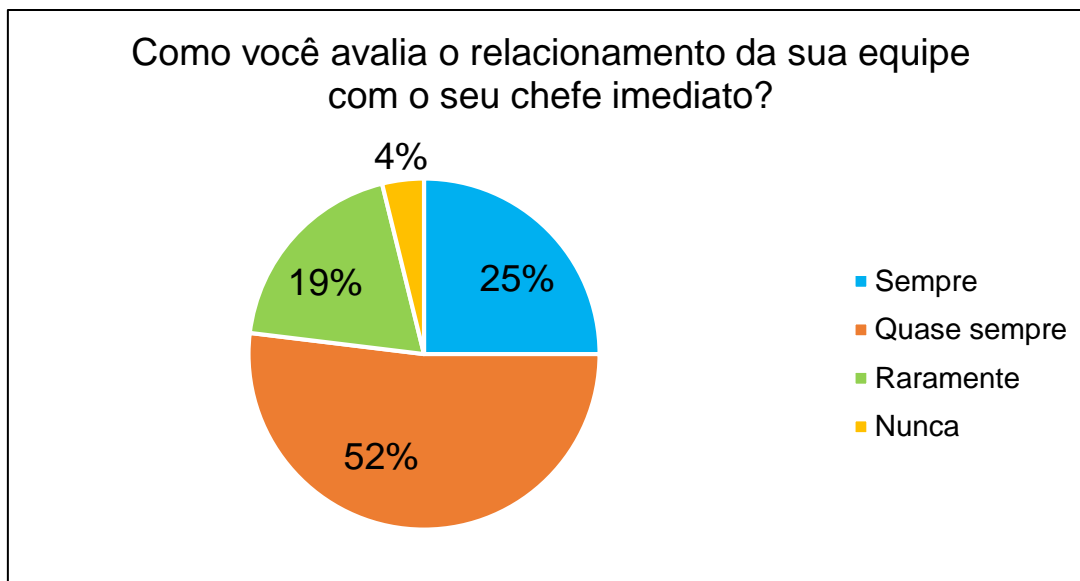


Fonte: dados do pesquisador (2017).

No gráfico acima podemos verificar que há uma pequena diferença naqueles que consideram seu líder bom e mais ou menos. Vemos 36% responderem raramente, 34% disseram que sempre e 21% responderam que quase sempre e 9% nunca.

Gráfico 8: como você avalia o relacionamento da sua equipe com o seu superior imediato.

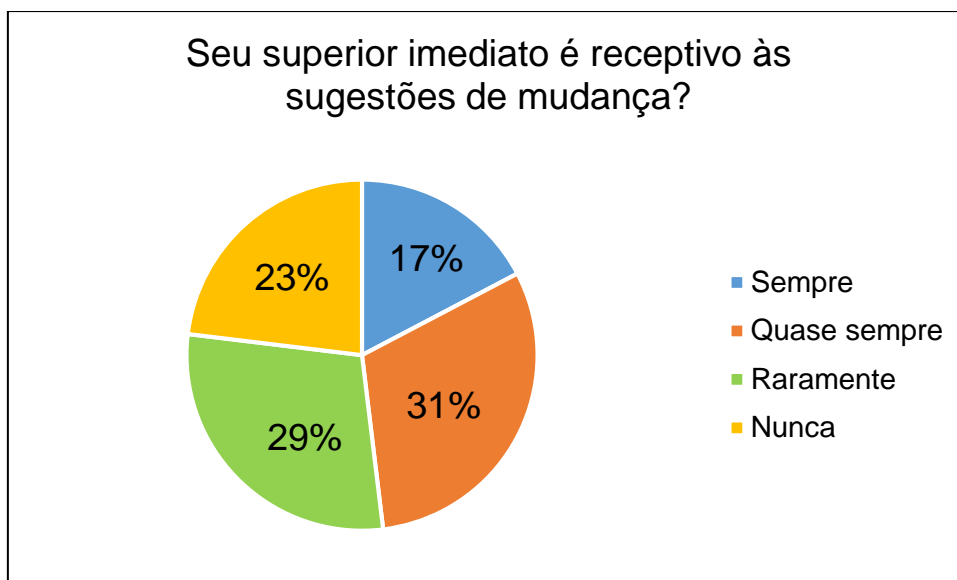




Fonte: dados do pesquisador (2017).

Quanto a avaliação do relacionamento da equipe com o superior, verificou-se que 52% responderam bom, 25% disseram que é ótimo, 19% acham que é regular e 4% falaram que é péssimo.

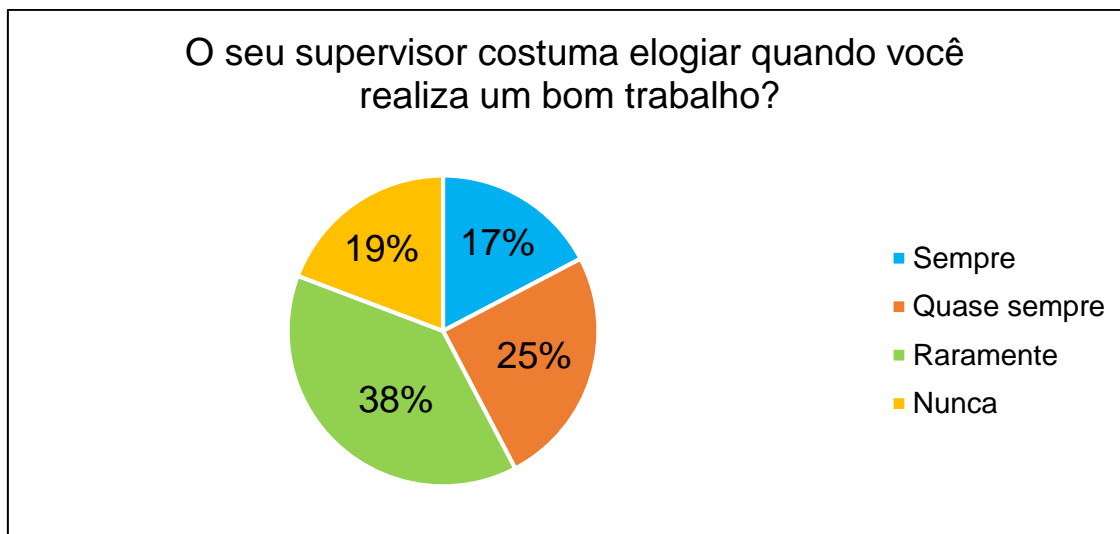
Gráfico 9: seu superior imediato é receptivo a sugestões de mudança.



Fonte: dados do pesquisador (2017).

Com relação em ao o superior ser receptivo a sugestões, pode-se ver que 31% responderam que quase sempre, 29% disseram que raramente, 23% falaram que nunca e 17% responderam sempre.

Gráfico 10: o seu superior costuma elogiar quando você realiza um bom trabalho.

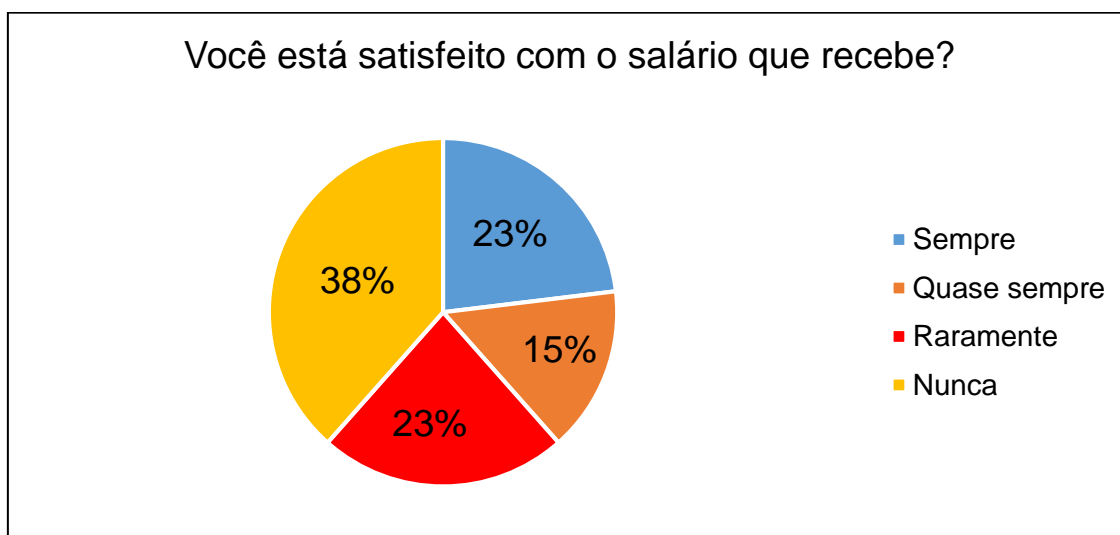


Fonte: dados do pesquisador (2017).

Quanto a ser elogiado por realiza um bom trabalho, verificou-se que 38% disseram raramente, 25% falaram quase sempre, 19% respondera que nunca e 17% disseram que sempre.

#### 4.3 SALÁRIO E BENEFÍCIO

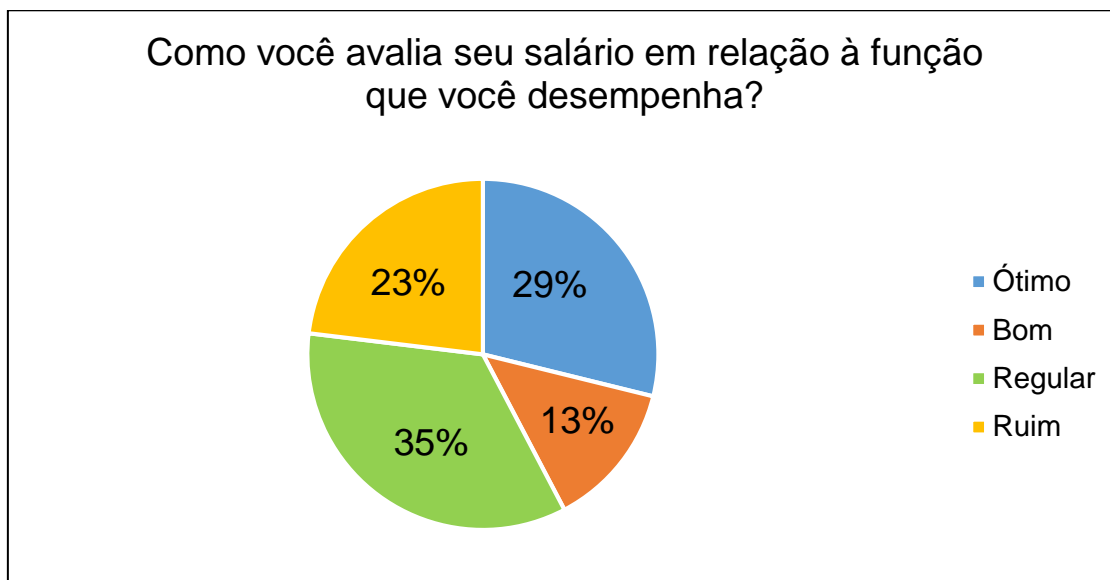
Gráfico 11: você está satisfeito com o salário que recebe.



Fonte: dados do pesquisador (2017).

Em relação a satisfação com o salário recebido, verifica-se que 38% responderam que nunca, 23% raramente, 23% disseram que sempre e 15% quase sempre.

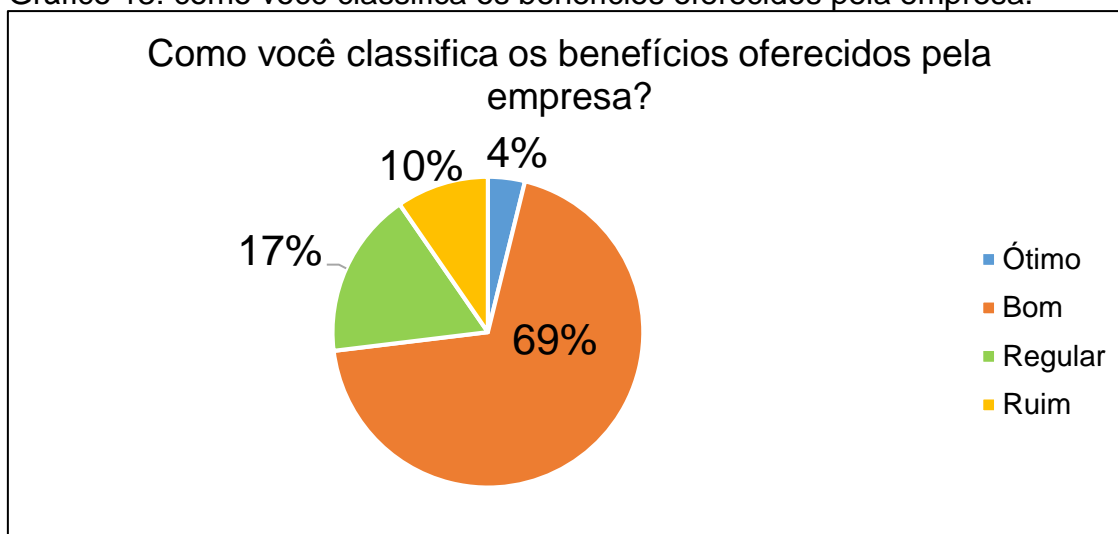
Gráfico 12: como você avalia seu salário em relação à função que você desempenha.



Fonte: dados do pesquisador (2017).

Quanto a avaliação do salário em relação à função que se desempenha, verificou-se que 35% disseram regular, 29% ótimo, 23% falaram ruim e 13% responderam bom.

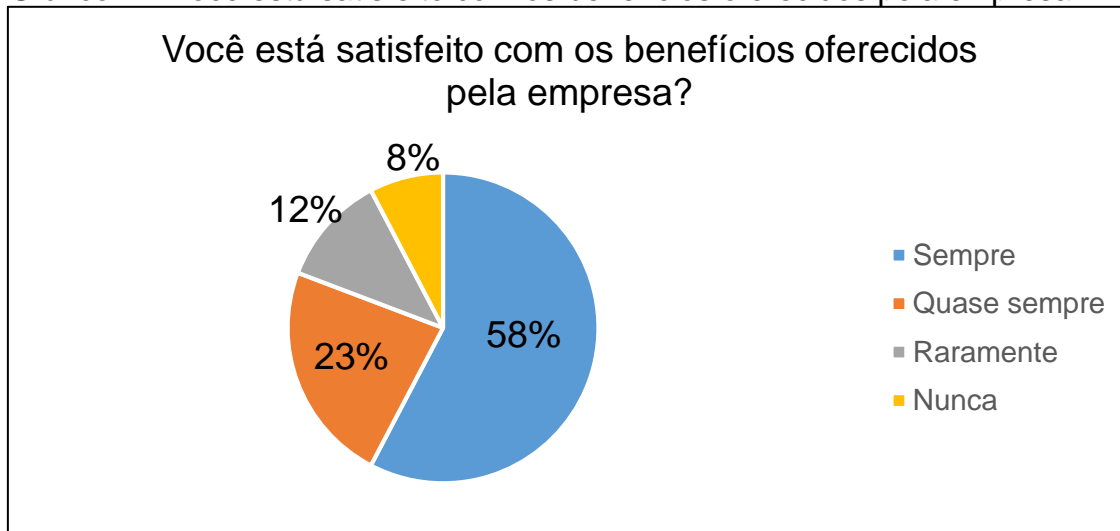
Gráfico 13: como você classifica os benefícios oferecidos pela empresa.



Fonte: dados do pesquisador (2017).

Em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, verifica-se que 69% dos entrevistados disseram quase sempre, 17% responderam raramente, 10% falaram nunca e 4% responderam sempre.

Gráfico 14: você está satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa.

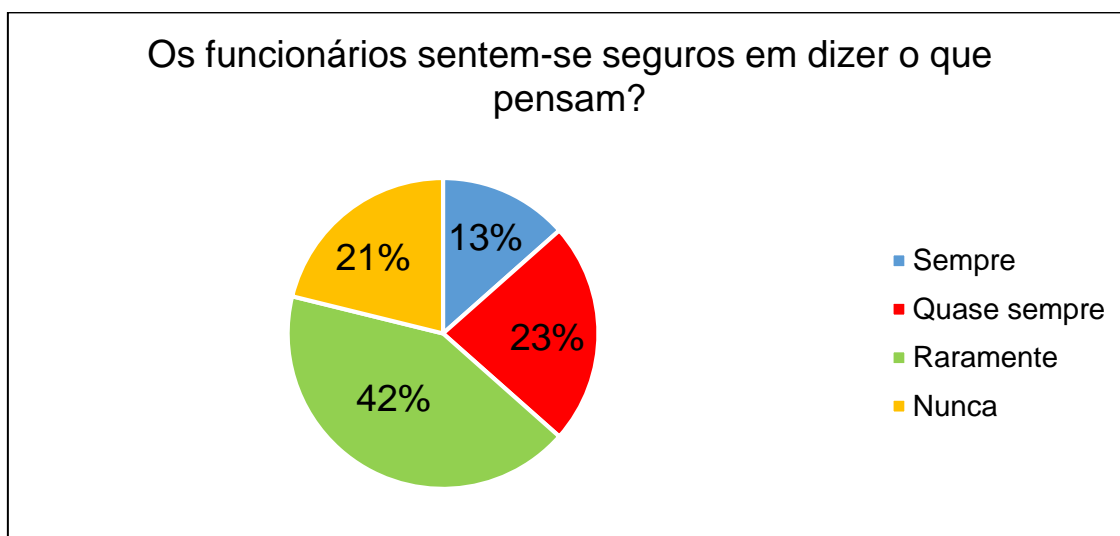


Fonte: dados do pesquisador (2017).

Quanto estar satisfeito com os benefícios oferecidos, verificou-se que 58% responderam que sempre, 23% quase sempre, 12% raramente e 8% falaram que nunca.

#### 4.4 COMUNICAÇÃO

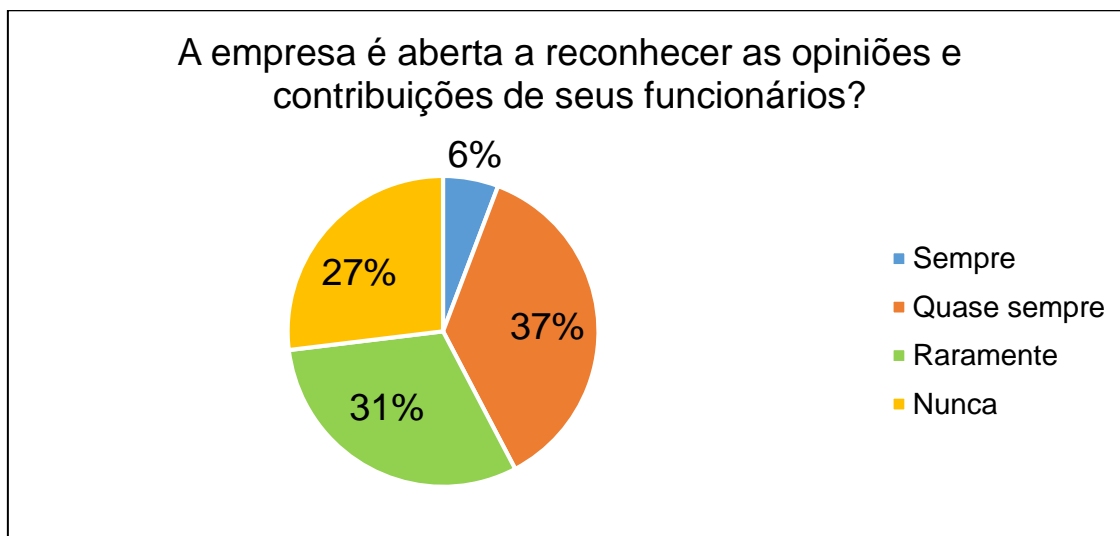
Gráfico 15: os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam.



Fonte: dados do pesquisador (2017).

Em relação em se sentirem seguros em dizer o que pesam, verificou-se que 42% dos entrevistados disseram raramente, 23% responderam quase sempre, 21% falaram nunca e 13% disseram sempre.

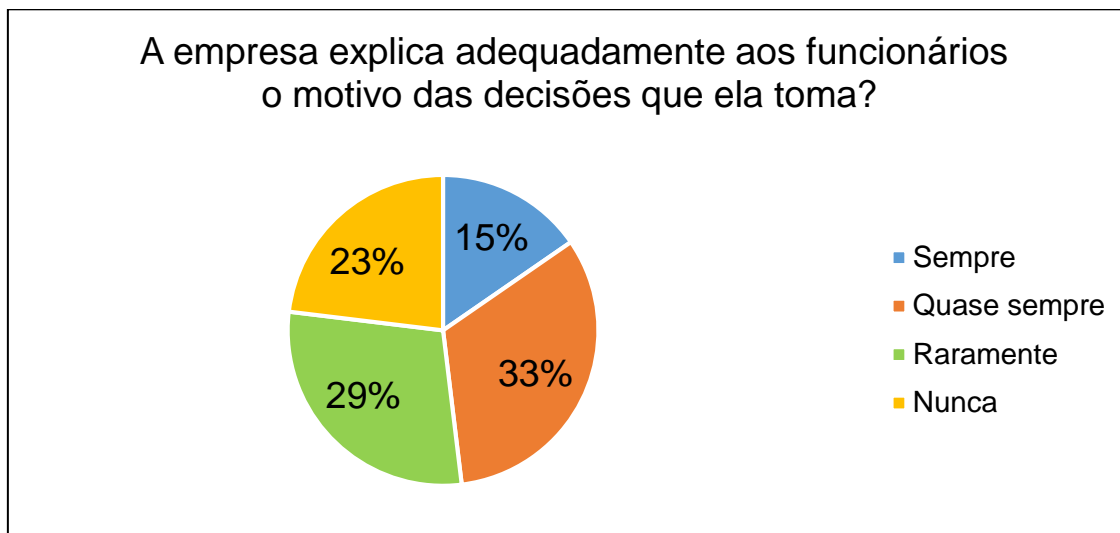
Gráfico 16: a empresa é aberta a reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários.



Fonte: dados do pesquisador (2017).

Quanto em a empresa ser aberta em reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários, verificou-se que 37% dos entrevistados falaram quase sempre, 31% disseram raramente, 27% responderam que nunca e 6% falaram que sempre. De acordo com o resultado da pesquisa, pode-se dizer que a maioria dos colaboradores entrevistados que a empresa não é aberta para reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários.

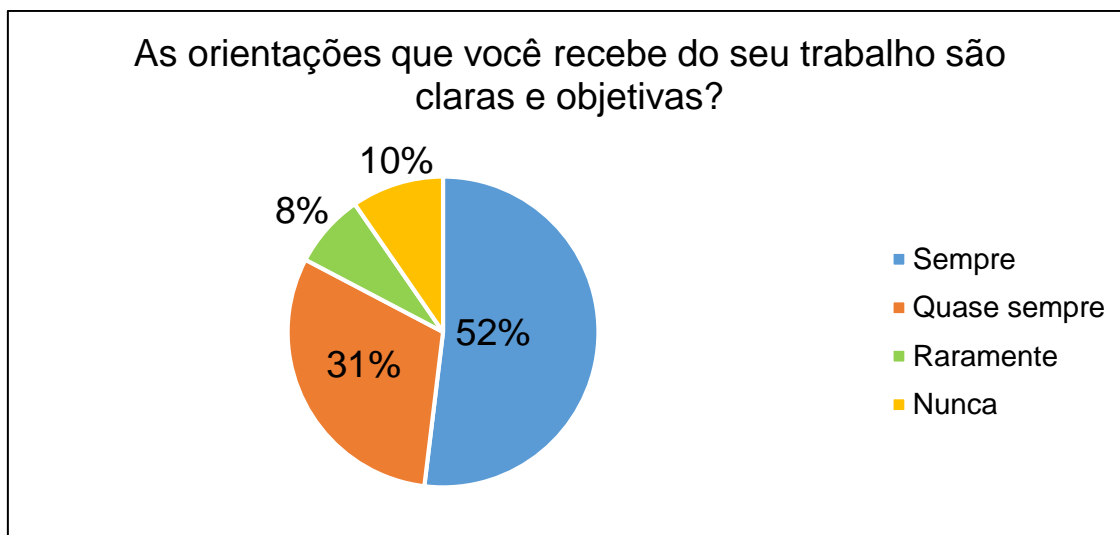
Gráfico 17: a empresa explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que ela toma.



Fonte: dados do pesquisador (2017).

Em relação a empresa explicar adequadamente aos funcionários os motivos das suas decisões, verificou-se que 33% dos entrevistados responderam que quase sempre, 29% disseram que raramente, 23% falaram que nunca e 15% responderam que sempre.

Gráfico 18: as orientações que você recebe do seu trabalho são claras e objetivas.



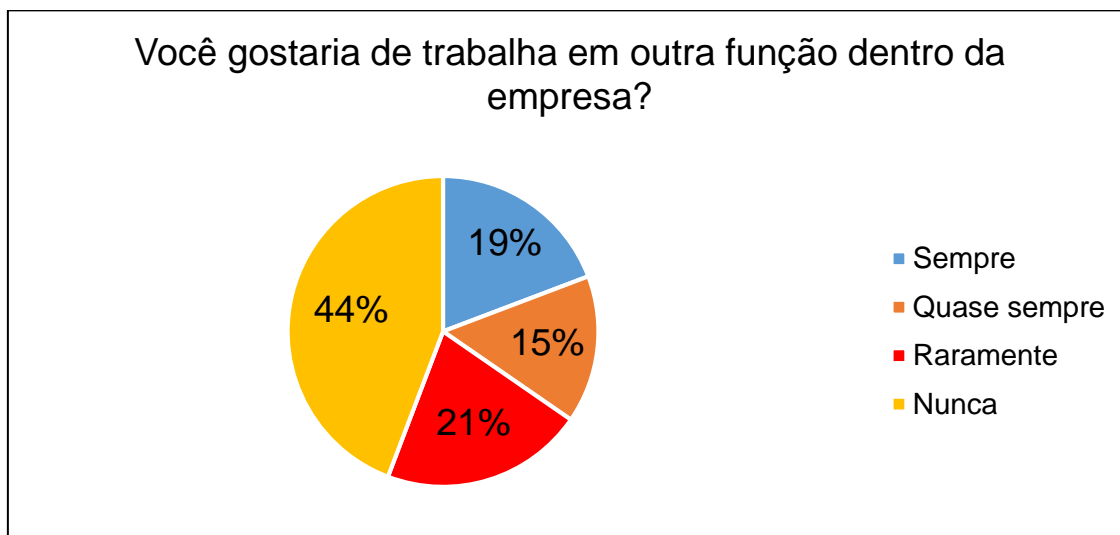
Fonte: dados do pesquisador (2017).

Quanto as orientações sobre o trabalho serem claras e objetivas, verificou-se que 52% dos colaboradores entrevistados disseram que sempre,

31% responderam que quase sempre, 10% falaram que nunca e 8% disseram que raramente.

#### 4.5 CARREIRA

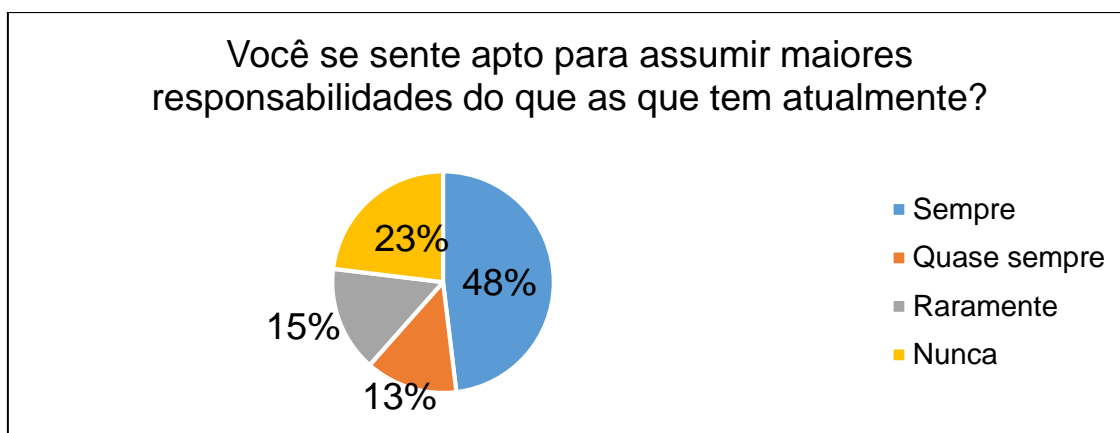
Gráfico 19: você gostaria de trabalhar em outra função dentro da empresa.



Fonte: dados do pesquisador (2017).

Em relação se gostaria de trabalhar em outra função dentro da empresa, verificou-se que 44% dos colaboradores entrevistados responderam que nunca e 21% que raramente, 19% sempre e 15% disseram que sempre.

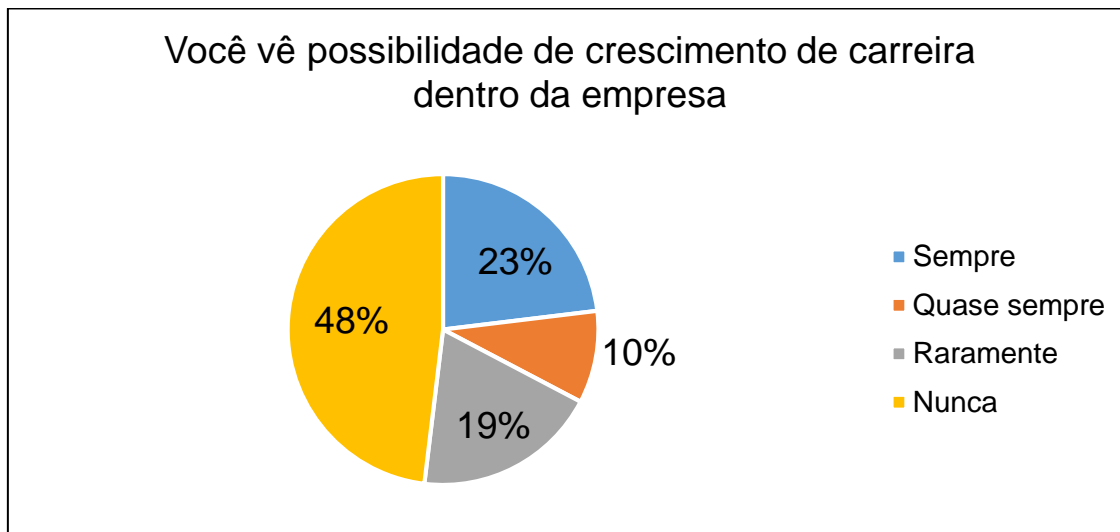
Gráfico 20: você se sente apto para assumir maiores responsabilidades do que as que tem atualmente.



Fonte: dados do pesquisador (2017).

Quanto a se sentir apto para assumir maiores responsabilidades do que as que assumem atualmente, verificou-se que 48% dos entrevistados responderam sempre, 23% que nunca, 15% raramente e 13% quase sempre.

Gráfico 21: você vê possibilidade de crescimento de carreira dentro da empresa.

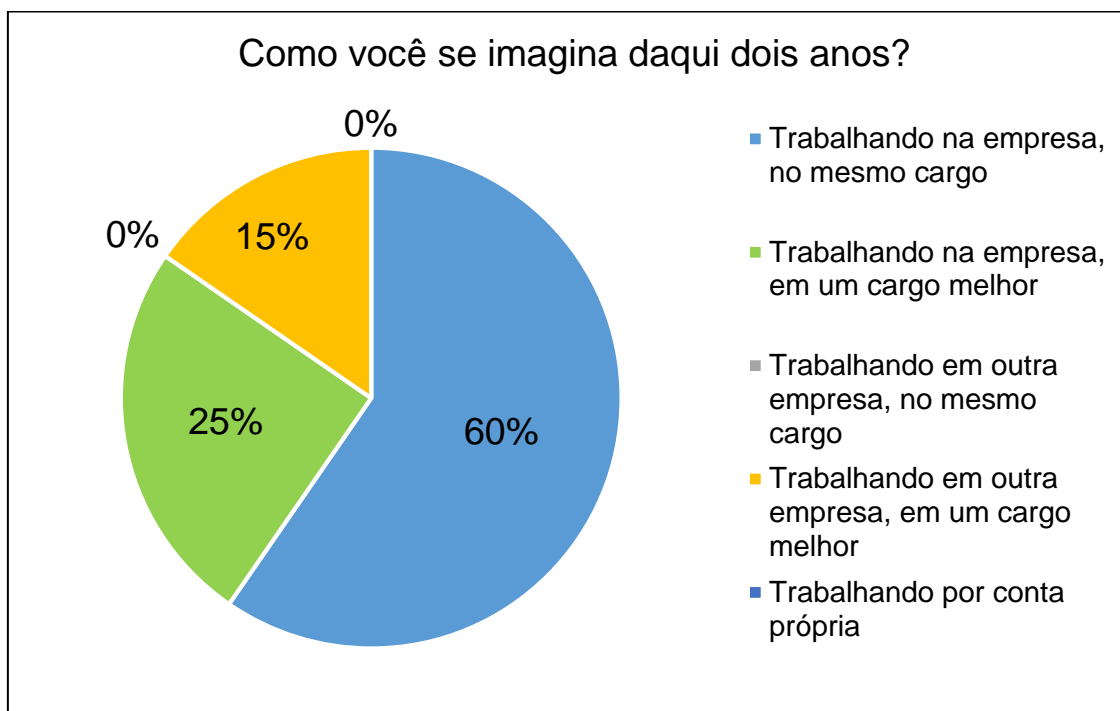


Fonte: dados do pesquisador (2017).

Em relação a possibilidade de crescimento de dentro da empresa, verificou-se que 48% dos colaboradores entrevistados responderam nunca, 23% sempre, 19% raramente e 10% quase sempre.



Gráfico 22: como você se imagina daqui dois anos.

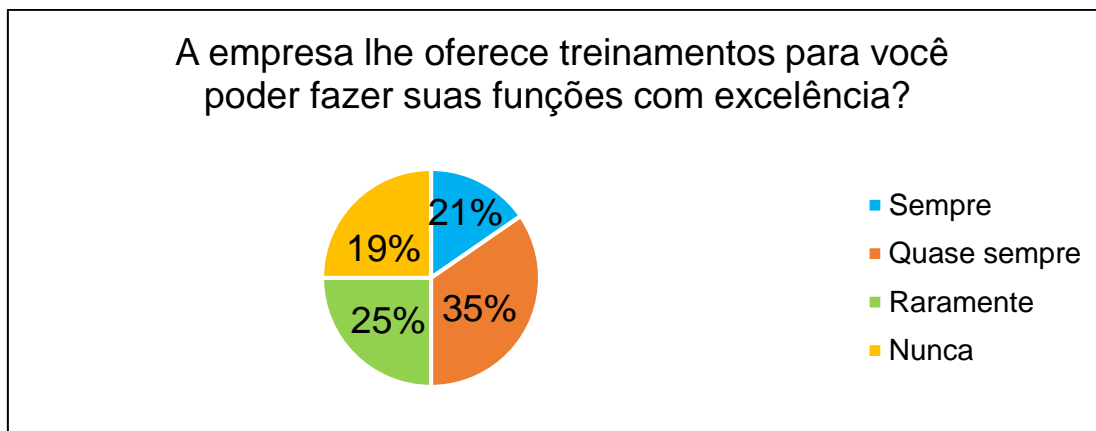


Fonte: dados do pesquisador (2017).

Quanto em se imaginar daqui a dois anos, verificou-se que 60% dos entrevistados responderam que estarão trabalhando na mesma empresa e no mesmo cargo, 25% falaram que estarão trabalhando na mesma empresa, porém em um cargo melhor, 15% vão estar trabalhando em outra empresa em um cargo melhor e ninguém respondeu que estariam trabalhando em outra empresa no mesmo cargo ou trabalhando por conta própria.

#### 4.6 TREINAMENTO

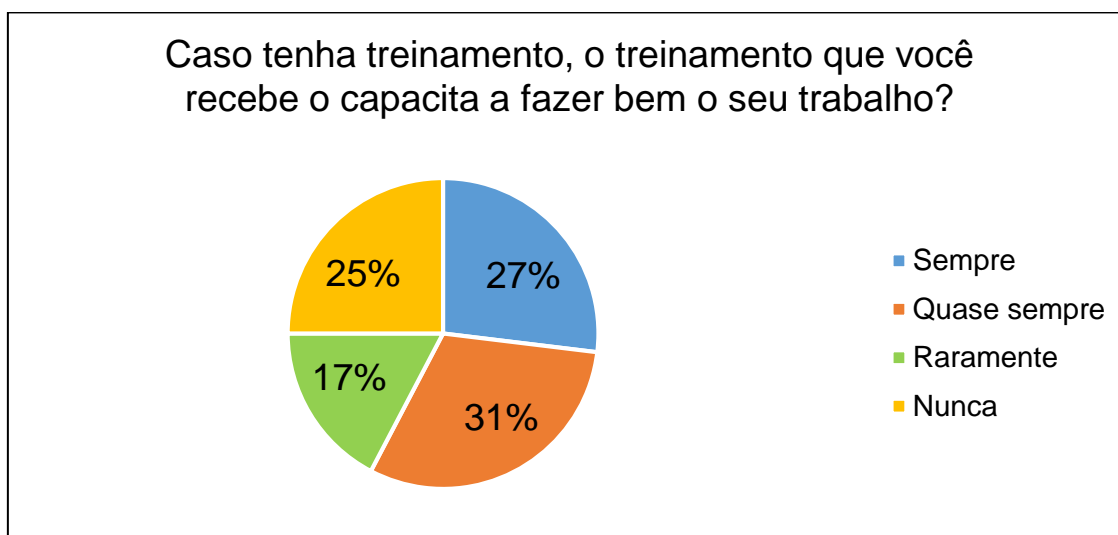
Gráfico 23: a empresa lhe oferece treinamentos para você poder fazer suas funções com excelência.



Fonte: dados do pesquisador (2017).

Em relação aos treinamentos que a empresa oferece para exercer suas funções com excelência, verificou-se que 35% dos colaboradores entrevistados responderam que quase sempre, 25% disseram raramente e também com 21% falaram sempre e com 19% disseram que nunca.

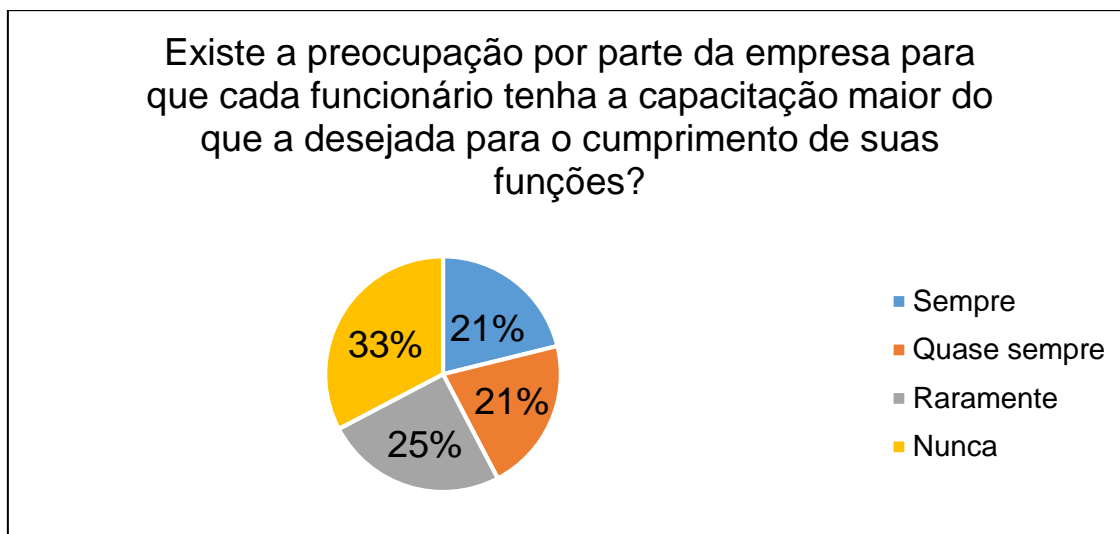
Gráfico 24: caso tenha treinamento, o treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho.



Fonte: dados do pesquisador (2017).

Quanto no caso que tenha treinamento, se o treinamento recebido capacita a fazer um bom trabalho, verifica-se que 31% dos entrevistados responderam que quase sempre, 27% sempre, 25% falaram que nunca e 17% que raramente.

Gráfico 25: existe a preocupação por parte da empresa para que cada funcionário tenha a capacitação maior do que a desejada para o cumprimento de suas funções.



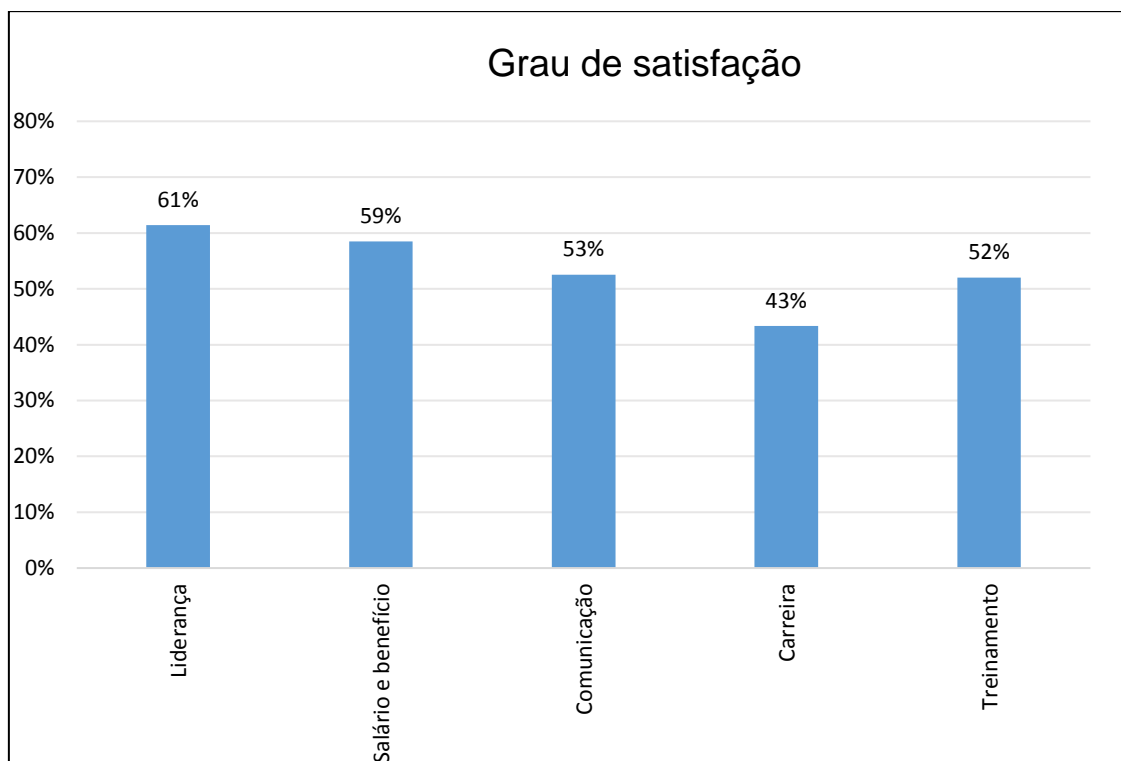
Fonte: dados do pesquisador (2017).

Em relação a preocupação da empresa para que cada funcionário tenha uma maior capacitação para o cumprimento da função, verifica-se que 33% dos colaboradores entrevistados responderam que nunca, 25% raramente, 21% que sempre e 21% disseram quase sempre.

## 4.7 ANÁLISE GERAL DA CATEGORIAS

### 4.7.1 Grau de satisfação

Gráfico 26: grau de satisfação.



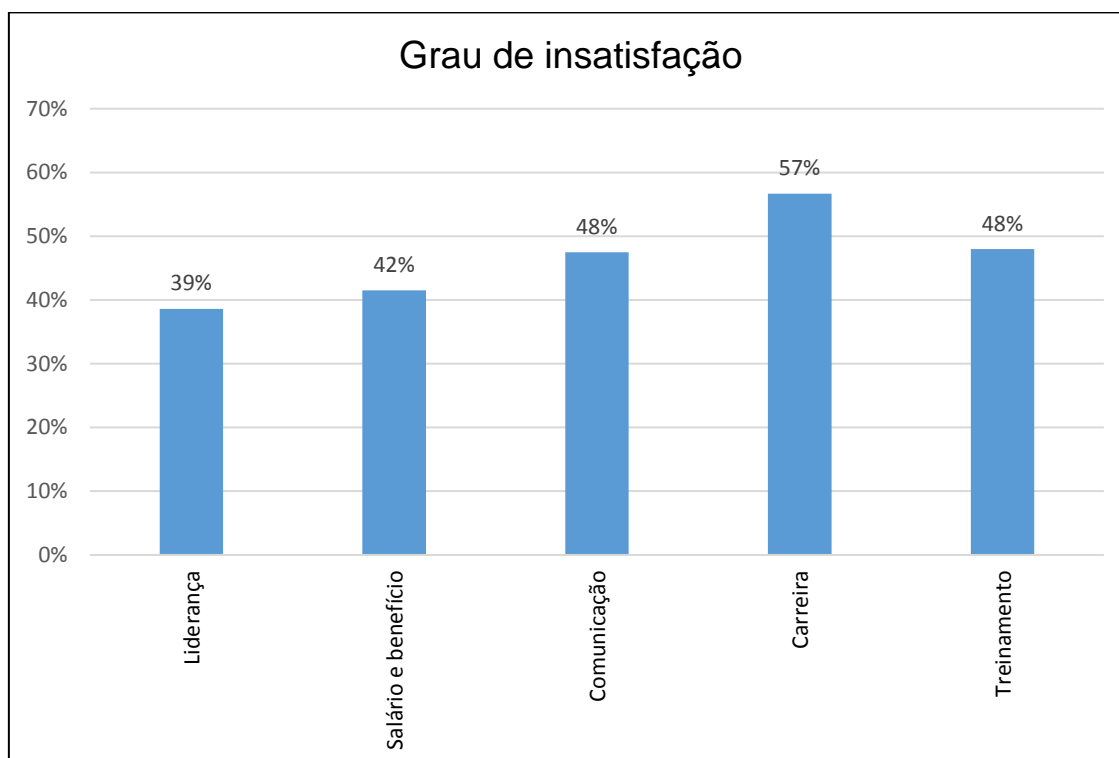
Fonte: dados do pesquisador (2017).

O gráfico acima mostra que 61% dos colaboradores entrevistados se mostram satisfeitos com aspecto liderança, mas apesar de ser mais da metade dos funcionários, aspectos de liderança são importantes e a empresa deve buscar melhorias para que esse número possa aumentar. De acordo com Lacombe (2012), uma boa liderança desenvolve um espírito de equipe fazendo que haja uma cooperação, o bom líder representa a sua equipe externamente, motiva seus liderados. Já em salário e benefício 59% dos entrevistados se mostraram satisfeitos com essa variável, porém, esse resultado ao grande número de respostas positivas em relação aos benefícios oferecidos pela empresa. O salário é a remuneração que o colaborador recebe pelo seu serviço prestado, então no caso de ele se sentir bem remunerado o colaborado se sentirá motivado para trabalhar mais e mais. Em comunicação 53% dos entrevistados se mostraram satisfeito com essa variável. Segundo GRÜTZMANN (2000), objetivo da comunicação é geração de novas ideias e,

também, a existência de uma memória das ocorrências. Uma empresa que ouve as contribuições de seus colaboradores, faz com que eles se sintam reconhecidos e importantes para a organização. Na variável carreira foi onde obteve o menor grau de satisfação com 43% dos entrevistados, apesar de a maioria ter respondido que estão aptos para assumir grandes responsabilidades, não querem trabalhar em outra função dentro da empresa. Uma empresa que oferece chances de promoção para seus colaboradores, acaba fazendo com que seus colaboradores busquem conhecimento e também fazem com a empresa aumente seu de funcionários especializados (LACOMBE, 2012). E na última variável treinamento obteve 52% de satisfação. Treinamento é uma forma de desenvolver o trabalhador para uma determinada função. Um treinamento bem realizado faz com que o colaborador possa se beneficiar com o aprendizado e a empresa com um produto de qualidade (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

#### 4.7.2 Grau de insatisfação

Gráfico 27: grau de insatisfação.



Fonte: dados do pesquisador (2017)

No gráfico acima pode-se verificar, que na variável de liderança 31% dos entrevistados estão insatisfeitos sendo necessário buscar melhorias em

alguns aspectos para diminuir esse resultado. Uma péssima liderança faz com que o líder perca o controle da sua equipe, sendo desrespeitado, não inspirando coragem para seus liderados. Uma empresa que tenha falta de liderança possui poucas chances de sobrevivência (LACOMBE, 2012). Em salário e benefício 42% das pessoas entrevistadas estão insatisfeitas esse número é devido ao grande número de pessoas insatisfeitas com o salário. Empresa que não oferece um salário compatível ou razoável para um colaborador, esse mesmo acredita que a empresa não valoriza o seu trabalho como deveria. Já em comunicação 48% dos entrevistados se mostram insatisfeitos, são quase a metade dos entrevistados, sendo um ponto que também se deve buscar melhorias para diminuir a insatisfação. A falta de comunicação na empresa, faz com que colaboradores se sintam excluídos, pois não possuem opinião, fazendo que os pensar que estão sendo oprimidos pela falta de sugestões que poderiam dar (CHIAVENATO, 1999). Já em carreira teve 57% de pessoas insatisfeitas um dos fatos é a falta de crescimento profissional na empresa, mais também a maioria dos entrevistados não se interessam em assumir outro cargo na empresa. Uma organização que não visa proporcionar promoções para seus colaboradores, faz com que ele se sintam desprestigiados com falta de reconhecimento, sendo que ele se sente apito a buscar novos desafios. E por fim em treinamento teve-se 48% de insatisfação, sendo também quase a metade dos entrevistados. A empresa que não realiza treinamentos periodicamente ela acaba deixando de qualificar uma mão de obra e conseqüentemente perdendo em produtividade.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa de clima organizacional, é uma ferramenta eficaz para que avaliar as percepções dos colaboradores perante a empresa na qual trabalham. Com pesquisa a empresa consegue verificar qual são seus pontos fortes e seus pontos fracos sob a ótica de seus colaboradores.

O clima organizacional é de extrema importância para uma empresa, pois ele pode impactar na produtividade de seus colaboradores. Para uma pessoa estar trabalhando bem é preciso que o clima organizacional da empresa proporcione um ambiente que seja capaz de fazer com que as pessoas se sintam felizes. Por isso, o estudo do clima organizacional é imprescindível, pois ele foca em compreender as variáveis ambientais internas que afetam no comportamento dos colaboradores.

Em relação aos objetivos específicos desta pesquisa, o primeiro tratava-se de identificar o perfil dos colaboradores da empresa, pode-se concluir que o sexo predominante dos colaboradores é masculino devido a necessidade do trabalho manual e o sexo feminino se encontra no administrativo, que a maioria dos entrevistados são casados, predomina um público jovem de colaboradores entre 21 anos e 31 anos. Pode-se observar também que há na empresa um grande número de funcionários que sequer possuem o ensino médio completo.

O segundo o objetivo foi medir o grau de satisfação dos funcionários em diversos fatores. Esses fatores foram o seguinte, o primeiro fator a ser medido foi liderança, o segundo fator foi salário e benefícios, terceiro foi comunicação, o quarto carreira e por fim treinamento.

No primeiro fator liderança pode-se notar que há um grande número de funcionários satisfeitos devido se sentirem respeitados por seu superior imediato, porém por outro lado vimos há uma parcela insatisfeitas devido à falta de um reconhecimento pela realização de um bom trabalho e a falta de receptividade do superior a sugestão. Uma boa liderança deve sempre respeitar os seus liderados, pois assim poderá obter o respeito e admiração deles.

Já no segundo fator que é salário e benefícios, pode-se destacar o grande número de pessoas que não estão satisfeitos com o salário recebido, ao contrário dos benefícios oferecidos pela empresa onde a maioria respondeu que estão satisfeitos.

No terceiro fator comunicação, pode-se ver que a única variável que se teve de positivo foi que as orientações sobre o trabalho são claras e objetivas e que as demais variáveis obtiveram um resultado negativo. Assim gerando uma maior insatisfação dos colaboradores.

O quarto fator carreira que apesar de a maioria ter respondido que se sentiam aptos a terem maiores responsabilidades, mostrou também que a maioria não se vê trabalhando em outra função. Que apesar da empresa não dar possibilidade de crescimento na visão dos entrevistados, esse é um fator que não gera tanta insatisfação pois a maioria dos entrevistados se veem no mesmo local de trabalho.

E por fim o treinamento, está também foi uma variável na qual a maioria dos entrevistados se mostraram satisfeitos. Porém ouve um grande número de respostas negativas dizendo que a empresa não tem preocupação para que o funcionário tenha uma capacitação maior, por se tratar de uma empresa que possui um certificado de qualidade é preciso ter uma capacitação dos seus funcionários para proporcionar produtos de qualidade.

O terceiro objetivo específico é identificar as principais variáveis que causam insatisfação para os funcionários. E de acordo com os resultados da pesquisa pode-se ver que os fatores carreira é o que ouve mais insatisfação. Porém aos assuntos liderança, salário, comunicação e treinamento são os fatores que também necessitam de melhorias para que possa evitar também o grande número de pessoas insatisfeitas.

E o quarto e último objetivo específico é propor alternativas de melhorias para que se possa evitar as insatisfações dos colaboradores da empresa.

O primeiro ponto levantado foi liderança onde se pode ver que há um respeito do líder, porém não há um reconhecimento e nem uma receptividade a sugestões. Nesses casos o que poderia ser feito é uma reunião do superior com a sua equipe, ou representante dos funcionários se reunir com o superior e discutir assuntos propostos pelos os demais funcionários. Esse tipo de



alternativa também poderia ser usado na comunicação onde os entrevistados se mostraram insatisfeito, uma outra alternativa é propor sugestões anônimas através de recados deixado por colaboradores que não querem ser identificados.

Outro ponto de insatisfação foi o salário, esse é um ponto delicado para empresa, pois a mesma atravessa um período de dificuldade financeira. Quando o assunto é dinheiro isso mexe muito com o trabalhador e um trabalho mal remunerado e desvalorizado acaba se tornando improdutivo para a empresa.

E por fim o último ponto foi treinamento, esse também é um assunto que se passa pela dificuldade da empresa pois necessita de dinheiro para a realização dos treinamentos, porém se faz necessário para que ela possa continuar fornecendo produtos de qualidade e qualificando seus funcionários.

Com a presente monografia conclui-se a importância do clima organizacional para uma empresa. Pois através dele que se mede a percepção do colaboradores, e que uma análise de clima organizacional pode ser aplicada por qualquer empresa como ferramenta para o auxílio para medir variáveis internas que geram a satisfação e insatisfação de seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Andrade, Rui Otávio Bernardes de, AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BARBOSA, Eduardo F. **Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais**. Educativa, São Paulo, 1998.

BARQUETTE, Stael; CHAOUBAH, Alfredo. **Pesquisa de mercado**. São Paulo: Saraiva, 2007

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**: Motivação e Liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. V. 16, Maio/ago. p. 258-273. EESC/USP/SP, 2006

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**: operações. São Paulo: Gente, 2002.

BROXADO, Sílvio. **A verdadeira motivação na empresa**: entendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia a dia das empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 8. ed, 2004.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração de empresas:** uma abordagem contingencial. São Paulo: Mc Graw Hill, 1987.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH.** In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993

DAVIS, Keith. NEWSTRON, John W. **Comportamento no trabalho:** Uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 1992

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos completa e atualizada:** o conceito de APH. Criciúma, SC: Ed. do Autor, 2007.

FISCHER, André Luiz. **As pessoas na organização.** 6.ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional:** conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

GASALLA, José Maria. **A nova gestão de pessoas:** o talento executivo. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001

HERNÁNDEZ, Roberto Sampieri; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed Porto Alegre: Penso, 2013.

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a motivação:** a pesquisa de clima organizacional. Instituto MVC, disponível em <<http://www.institutomvc.com.br/clima.htm>>. Acessa em 10 de janeiro de 2017

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2012.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 3.ed.São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MASLOW, Abraham. **Motivation and personality**. 3.ed. New York: Harper & Row, 1987.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MILKOVICH, Geoge T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NETO, Paulo V. **Estatística descritiva: Conceitos básicos**. São Paulo, 2004. Disponível em:<http://uni.educacional.com.br/up/59960001/3103751/t191.aps> Acessado em 22 jun. 2017.

OLIVEIRA, Maurício. **Sobre diferenças individuais e diferenças culturais**. São Paulo: Summus, 1995.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. **Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position**. Administrative Science Quarterly, n. 18, p. 515-526, 1973.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 17ed. São Paulo: LTR, 2015.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3. ed Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TOLEDO, F.; MILIONI, B. **Dicionário de administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1979.

VALERIANO, Marcio Freire; TALAMINI, Edson; OLIVEIRA, Letícia. **Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v.5, n.1, p.20-35, janeiro/abril, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

<<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/fs000434.pdf>> **A comunicação na empresa: vantagens geradas pela utilização do correio eletrônico**. (2000). Acessado em 24 de jun. 2017.

## APÊNDICES



Caro Colaborador,

O questionário que segue trata-se de um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de Empresas-UNESC, de Criciúma/SC.

Sua colaboração e sinceridade nas respostas são fundamentais para que os objetivos do estudo sejam alcançados.

**Não escreva seu nome no formulário**

Marque com um X a resposta que você escolher;

**1-PERFIL DOS COLABORADORES**

1.1. Qual seu sexo?

Masculino  Feminino

1.2. Qual sua faixa etária?

Até 20 anos  Entre 21 e 31 anos  Entre 32 e 42 anos  Mais de 42 anos

1.3. Qual sua escolaridade?

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamental

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio

Superior Incompleto

Superior Completo

1.4. Qual seu estado civil?

Casado  Solteiro  União estável  Separado

1.5. Qual seu tempo de empresa?

Até 1 ano  Entre 1 e 5 anos  Entre 5 e 10 anos  Mais de 10 anos

## **2-LIDERANÇA**

2.1.Você se considera respeitado pelo seu superior imediato?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

2.2.Você considera seu superior hierárquico um bom líder?

Sim  Não  Mais ou menos

2.3.Como você avalia o relacionamento da sua equipe com o seu chefe imediato?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

2.4.Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

2.5.O seu supervisor costuma elogiar quando você realiza um bom trabalho?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

## **3-SÁLARIO E BENEFÍCIO**

3.1. Você está satisfeito com o salário que recebe?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

3.2.Como você avalia seu salário em relação à função que você desempenha?

Ótimo  Bom  Regular  Ruim

3.3. Como você classifica os benefícios oferecidos pela empresa?

Ótimo  Bom  Regular  Ruim

3.3. Você está satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

## **4-COMUNICAÇÃO**

4.1.Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca



4.2.A empresa é aberta a reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

4.3.A empresa explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que ela toma?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

4.4.As orientações que você recebe do seu trabalho são claras e objetivas?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

## **5-CARREIRA**

5.1. Você gostaria de trabalhar em outra função dentro da empresa?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

5.2. Você se sente apto para assumir maiores responsabilidades do que as que tem atualmente?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

5.3. Você vê possibilidade de crescimento de carreira dentro da empresa?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

5.4. Como você se imagina daqui dois anos?

Trabalhando na empresa, no mesmo cargo.

Trabalhando na empresa, em um cargo melhor.

Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo.

Trabalhando em outra empresa, em um cargo melhor.

Trabalhando por conta própria.

## **6-TREINAMENTO**

6.1.A empresa lhe oferece treinamentos para você poder fazer suas funções com excelência?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

6.2.Caso tenha treinamento, o treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

6.3.Existe a preocupação por parte da empresa para que cada funcionário tenha a capacitação maior do que a desejada para o cumprimento de suas funções?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

