

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

CÉLIO LOCATELLI

**ANÁLISE DA QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA
COOPERATIVA DE ENERGIA TREVISÓ LOCALIZADA NO
MUNICÍPIO DE TREVISÓ - SC**

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011

CÉLIO LOCATELLI

**ANÁLISE DA QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA
COOPERATIVA DE ENERGIA TREVISO LOCALIZADA NO
MUNICÍPIO DE TREVISO - SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas com linha específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Roberto Dagostin

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011

CÉLIO LOCATELLI

**ANÁLISE DA QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA
COOPERATIVA DE ENERGIA TREVISO LOCALIZADA NO
MUNICÍPIO DE TREVISO - SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas com linha específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Roberto Dagostin

Criciúma, 01 de dezembro de 2011

BANCA EXAMINADORA

Prof. Roberto Dagostin – Mestre – (UNESC) – Orientador

Prof. Sílvio Bitencourt da Silva – Mestre – (UNESC)

Prof. Evaldo Lourenço de Lima – Especialista – (UNESC)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho especialmente aos meus pais Valmor Locatelli e Zulenir Fontanella Locatelli, pois sempre me incentivaram a seguir em frente e nunca desistir, buscando sempre nossos sonhos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente aos meus pais que sempre estiveram presentes nos momentos mais importantes e decisivos de minha vida, me aconselhando a prosseguir e nunca desistir.

Ao meu orientador Roberto Dagostin, pela sua dedicação, sabedoria e compreensão que demonstrou durante todo esse período que convivemos juntos para a elaboração e conclusão deste trabalho tão importante.

Aos colaboradores da Cooperativa de Energia Treviso que participaram na realização da pesquisa.

E a todos os meus colegas que ao longo deste período universitário estiveram presentes em minha vida.

Muito Obrigado!

“O problema em nossas vidas não é a ausência do saber, mas a ausência do fazê-lo.”

Peter Drucker

RESUMO

LOCATELLI, Célio. **Análise da qualidade do clima organizacional da Cooperativa de Energia Treviso localizada no município de Treviso - SC.** 2011. 91 folhas. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O bom relacionamento entre os funcionários e a cooperativa é um dos fatores primordiais na execução das tarefas e no cumprimento dos objetivos individuais e organizacionais de ambos. A Cooperativa está em pleno crescimento e busca conhecer a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional, pois diante de tantas incertezas e a busca pela melhoria contínua, se faz necessário desenvolver ações para detectar os diversos problemas existentes no ambiente de trabalho. Por meio desta pesquisa interna, buscou-se analisar os fatores que influenciam no clima organizacional a partir da percepção dos funcionários, Avaliar o nível de satisfação dos funcionários sobre a qualidade do clima organizacional, a partir dos fatores identificados e propor sugestões a cooperativa a partir dos dados obtidos na pesquisa. Os procedimentos metodológicos utilizados foram: pesquisa bibliográfica e descritiva ou de campo, cuja abordagem foi quantitativa. O instrumento para pesquisa foi um questionário com 28 perguntas relacionadas ao clima organizacional que foi respondido por 39 colaboradores que representavam 100% dos que trabalham na Cooperativa de Energia Treviso. Observa-se, por meio da pesquisa, que o clima organizacional na cooperativa é satisfatório atendendo as necessidades de seus colaboradores, o nível de motivação é bom e a cooperativa apresenta na maior parte pontos positivos. Foi proposto melhorias nos índices que geraram insatisfação superior a 20%.

Palavras-chave: Clima organizacional, satisfação, motivação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01:	Pessoas como pessoas e pessoas como recursos.....	18
Figura 02:	Objetivos organizacionais e objetivos individuais.....	23
Figura 03:	As expectativas das pessoas e organizações.....	23
Figura 04:	Técnicas de recursos humanos vinculado com o ambiente interno e externo.....	30
Figura 05	As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.....	34
Figura 06	Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	36
Figura 07	Fatores Higiênicos e motivacionais de Herzberg.....	37
Figura 08	Aspectos da cultura forte e da cultura fraca.....	40
Figura 09	Dois estilos básicos de liderança.....	42
Figura 10	O processo de comunicação.....	45
Figura 11	Os funcionários são tratados com respeito pela cooperativa.....	55
Figura 12	Segurança dos funcionários em dizer o que pensam.....	56
Figura 13	A cooperativa reconhece as opiniões e contribuições dos funcionários.....	57
Figura 14	A cooperativa está preparada em termos de tecnologia.....	58
Figura 15	As orientações sobre o meu trabalho são claras e objetivas.....	59
Figura 16	Há oportunidades de treinamento e desenvolvimento para os funcionários.....	60
Figura 17	Há oportunidades para ocupar cargos mais elevados na empresa...	61
Figura 18	A cooperativa estimula o empregado a crescer no seu cargo.....	62
Figura 19	Os benefícios oferecidos são compatíveis com minhas necessidades.....	63
Figura 20	A minha remuneração é justa em relação ao meu cargo.....	64
Figura 21	As horas extras são compensadas de forma justa e legal.....	65
Figura 22	Há pontualidade no pagamento de salários e benefícios.....	66
Figura 23	O gerente da cooperativa é um líder responsável e competente.....	67
Figura 24	São disponibilizados equipamentos adequados aos colaboradores..	68
Figura 25	Cooperação entre os departamentos da empresa.....	69
Figura 26	Reconhecimento pelos trabalhos bem feitos pelos funcionários.....	70

Figura 27	Meu superior imediato incentiva o trabalho em equipe.....	71
Figura 28	Participo das metas e dos objetivos relacionados ao meu trabalho...	72
Figura 29	Confio nas decisões tomadas pelo meu superior imediato.....	73
Figura 30	Liberdade para fazer o trabalho da forma como considero melhor...	74
Figura 31	Valorização Profissional.....	75
Figura 32	A permanência na cooperativa tem sido definida pelo meu desempenho.....	76
Figura 33	Vejo o ambiente social da cooperativa como um diferencial para o alcance dos meus objetivos pessoais e organizacionais.....	77
Figura 34	A cooperativa tem um bom processo para seleção interna de funcionário.....	78
Figura 35	Considero a cooperativa um bom lugar para trabalhar.....	79
Figura 36	A cooperativa age com ética em suas decisões.....	80
Figura 37	Sou informado sobre os fatos importantes que acontecem na cooperativa.....	81
Figura 38	O clima organizacional na Cooperativa é bom.....	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 01:	Os funcionários são tratados com respeito pela cooperativa.....	55
Tabela 02:	Segurança dos funcionários em dizer o que pensam.....	56
Tabela 03:	A cooperativa reconhece as opiniões e contribuições dos funcionários.....	57
Tabela 04:	A cooperativa está preparada em termos de tecnologia.....	58
Tabela 05:	As orientações sobre o meu trabalho são claras e objetivas.....	59
Tabela 06:	Há oportunidades de treinamento e desenvolvimento para os funcionários.....	60
Tabela 07:	Há oportunidades para ocupar cargos mais elevados na empresa.....	61
Tabela 08:	A cooperativa estimula o empregado a crescer no seu cargo.....	62
Tabela 09:	Os benefícios oferecidos são compatíveis com minhas necessidades.....	63
Tabela 10:	A minha remuneração é justa em relação ao meu cargo.....	64
Tabela 11:	As horas extras são compensadas de forma justa e legal.....	65
Tabela 12:	Há pontualidade no pagamento de salários e benefícios.....	66
Tabela 13:	O gerente da cooperativa é um líder responsável e competente...	67
Tabela 14:	São disponibilizados equipamentos adequados aos colaboradores.....	68
Tabela 15:	Cooperação entre os departamentos da empresa.....	69
Tabela 16:	Reconhecimento pelos trabalhos bem feitos pelos funcionários....	70
Tabela 17:	Meu superior imediato incentiva o trabalho em equipe.....	71
Tabela 18:	Participo das metas e dos objetivos relacionados ao meu trabalho.....	72
Tabela 19:	Confio nas decisões tomadas pelo meu superior imediato.....	73
Tabela 20:	Liberdade para fazer o trabalho da forma como considero melhor.	74
Tabela 21:	Valorização Profissional.....	75
Tabela 22:	A permanência na cooperativa tem sido definida pelo meu desempenho.....	76
Tabela 23:	Vejo o ambiente social da cooperativa como um diferencial para o alcance dos meus objetivos pessoais e organizacionais.....	77

Tabela 24:	A cooperativa tem um bom processo para seleção interna de funcionário.....	78
Tabela 25:	Considero a cooperativa um bom lugar para trabalhar.....	79
Tabela 26:	A cooperativa age com ética em suas decisões.....	80
Tabela 27:	Sou informado sobre os fatos importantes que acontecem na cooperativa.....	81
Tabela 28:	O clima organizacional na Cooperativa é bom.....	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA	15
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 PESSOAS	18
2.2 ORGANIZAÇÕES	19
2.2.1 As diferentes eras da organização	21
2.3 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES	22
2.4 ADMINISTRAÇÃO	24
2.4.1 Teoria Clássica da Administração	25
2.4.2 Teoria das Relações Humanas	26
2.4.3 Teoria Neoclássica	26
2.4.4 Teoria da Burocracia	27
2.4.5 Teoria Estruturalista	27
2.4.6 Teoria de sistemas	28
2.4.7 Teoria Comportamental	29
2.4.8 Teoria da Contingência	29
2.5 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	30
2.5.1 Recrutamento de pessoas	31
2.5.2 Seleção de pessoal	31
2.5.3 Treinamento e desenvolvimento	32
2.5.4 Remuneração	32
2.6 MOTIVAÇÃO	33
2.6.1 Ciclo Motivacional	34
2.6.2 Teoria de Maslow	35
2.6.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg	37
2.6.4 Teoria de Vroon	38
2.7 CULTURA ORGANIZACIONAL	39

2.7.1 A influência da cultura Organizacional	40
2.8 LIDERANÇA	41
2.8.1 Teoria dos Traços	43
2.8.2 Teorias dos Estilos.....	43
2.8.3 Teorias Situacionais.....	43
2.9 COMUNICAÇÃO.....	44
2.9.1 Processo de Comunicação.....	45
2.10 CLIMA ORGANIZACIONAL	46
2.10.1 Indicadores de Clima Organizacional.....	47
2.10.2 Fatores do clima organizacional.....	48
2.10.3 Pesquisa de clima organizacional	48
2.10.4 Avaliação do Clima Organizacional.....	49
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	50
3.1 AMBIENTE DA PESQUISA.....	50
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	50
3.3 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO	51
3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS	53
3.5 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	54
4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA.....	55
4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....	55
4.2 ANALISE GERAL DA PESQUISA.....	83
5 CONCLUSÃO.....	85
REFERÊNCIAS.....	86
APÊNDICES	89

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se que no passar dos anos aconteceram mudanças no ambiente de trabalho. Criou-se todo um estudo na gestão de pessoas obrigando as organizações a criarem medidas para tornar o ambiente de trabalho mais flexível e favorável, oferecendo a seus colaboradores um clima organizacional bom que gerasse motivação.

O cenário atual mostra que o clima organizacional é de fundamental importância tanto para o crescimento da empresa como para a satisfação do funcionário. O desafio da organização é gerar uma força de trabalho flexível, na medida em que proporcione uma mudança de comportamento visando a qualificação profissional e, conseqüentemente, trazendo vantagens competitivas profissionais.

E é por meio da pesquisa de clima organizacional que se observa se as organizações estão atendendo as necessidades de seus funcionários. A pesquisa possibilita que os gestores das organizações possam identificar os erros e as falhas e, com isso, possam criar melhorias tornando o ambiente de trabalho agradável.

Neste estudo a pesquisa de clima organizacional tem por objetivo proporcionar uma análise da situação da Cooperativa de Energia Treviso. A cooperativa em estudo não possui nem um dado específico em relação ao nível de satisfação dos funcionários da Cooperativa de Energia Treviso.

A cooperativa busca criar um clima organizacional favorável, pois pretende identificar se realmente a política de recursos humanos da empresa vai ao encontro das necessidades dos funcionários. Sendo assim, o problema de pesquisa deste estudo é saber: Qual a percepção dos funcionários sobre a qualidade do clima organizacional da Cooperativa de Energia Treviso localizada no município de Treviso, SC.

O trabalho está dividido em cinco capítulos, o primeiro fala sobre a introdução da pesquisa, o tema, o problema, os objetivos do trabalho e a justificativa, refere-se qual é o assunto e do que trata.

No segundo capítulo, tem-se a fundamentação teórica, que busca a contextualização dos diversos assuntos referentes ao clima organizacional.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, ou seja, caracteriza o local onde a pesquisa foi aplicada, de que forma foi aplicada e os

métodos utilizados.

No quarto capítulo apresentam-se os dados da pesquisa em forma de tabelas e figuras contendo gráficos.

E, por fim, apresenta-se a conclusão geral do estudo, onde é feito um delineamento de todo o trabalho.

1.1 TEMA

Análise da qualidade do clima organizacional da Cooperativa de Energia Treviso localizada no município de Treviso - SC

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Qual a percepção dos funcionários sobre a qualidade do clima organizacional da Cooperativa de Energia Treviso localizada no município de Treviso, SC?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Conhecer a percepção dos funcionários sobre a qualidade do clima organizacional da Cooperativa de Energia Treviso localizada no município de Treviso, SC.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar os fatores que influenciam no clima organizacional, a partir da percepção dos funcionários;
- b) Avaliar o nível de satisfação dos funcionários sobre a qualidade do clima organizacional, a partir dos fatores identificados;
- c) Propor sugestões a cooperativa a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como objetivo conhecer a percepção dos funcionários sobre a qualidade do clima organizacional da Cooperativa de Energia Treviso localizada no município de Treviso, SC. Diante de tantas incertezas e a busca pela melhoria contínua, se faz necessário desenvolver ações para detectar os diversos problemas existentes no ambiente de trabalho, avaliando o momento atual da empresa. O objetivo é desenvolver ações para qualificar a mão de obra, atender as necessidades dos funcionários, criar um ambiente de trabalho com condições favoráveis, aumentando os níveis de motivação dos funcionários da Cooperativa e, conseqüentemente, que tenham tendência de traduzir uma melhoria na produtividade e lucratividade, pois funcionário motivado e comprometido com a empresa busca dar o melhor de si, ele está ciente dos desafios. A Cooperativa com uma equipe bem treinada, flexível, competente e motivada só terá vantagens competitivas e, com um ótimo clima organizacional, esta empresa estará na frente das demais.

Pode-se dizer que este estudo se apresenta relevante para os gestores da empresa, para os funcionários, para o pesquisador e para a Universidade. Para os gestores, este estudo de clima organizacional servirá como um instrumento de planejamento, além de ter em mãos um levantamento de opiniões e percepções, podendo, assim, compreender o comportamento de seus funcionários. Para os funcionários da Cooperativa, irá melhorar seu clima organizacional e sua imagem perante seus sócios, a Cooperativa irá gerar energia a população com maior qualidade e eficiência e aos sócios, que receberam energia com qualidade e assistência técnica com rapidez. Para o pesquisador este estudo servirá como experiência, conhecendo as diversas etapas para sua elaboração e os meios e métodos de pesquisa necessários. Para a Universidade, pois será mais uma obra concretizada, mostrando que a Unesc está no caminho certo, gerando educação e ensino com qualidade.

Vale acrescentar que a cooperativa está crescendo a cada ano, desse modo, torna-se oportuno verificar se as condições de trabalho estão apropriadas para o desenvolvimento dos trabalhos.

A pesquisa efetuada na Cooperativa de Energia Treviso, foi aceita pelo gerente executivo da Cooperativa, autorizando todo o acesso as informações necessárias para a elaboração da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordado assuntos referente ao clima organizacional, tudo o que se refere a um ótimo clima no ambiente de trabalho. O estudo se baseia em teorias e pesquisa bibliográfica mostrando a importância de uma boa estrutura organizacional para a satisfação e necessidade dos membros da organização.

Torna-se indiscutível a preocupação com um bom ambiente, um local agradável, que os funcionários se sintam bem motivados e satisfeitos para que o desempenho profissional atinja as expectativas da organização. Será apresentando, no decorrer desse capítulo, conceitos ligados as organizações, liderança, motivação, clima organizacional e cultura organizacional, com o objetivo de buscar melhorias para a organização e a realização pessoal do profissional.

2.1 PESSOAS

Segundo Chiavenato (2004) as pessoas fazem com que as organizações possam funcionar e existir, as organizações são formadas de pessoas, que buscam realizar as tarefas em virtude do sucesso da organização, ou seja, sem pessoas não existe organização. Já Fischer (2002) ressalta que o sucesso de uma organização depende do desempenho humano, ou seja, de pessoas que possam realizar e exercer funções.

Conforme Chiavenato (2004) existem duas maneiras de diferenciar as pessoas, que são as pessoas como pessoas e as pessoas como recursos que será possível observar através da figura 1.

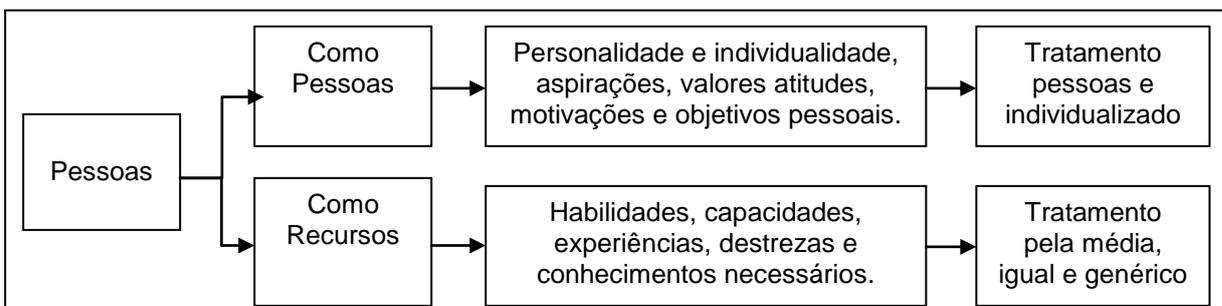


Figura 1: Pessoas como pessoas e pessoas como recursos

Fonte: Chiavenato (2004 p.59)

Conforme o autor, o quadro 1 se refere as duas distinções de pessoas no cenário organização, a administração de recursos humanos procuram tratar as pessoas como pessoas e não simplesmente como recursos de produção como máquinas e equipamentos, percebeu-se que na maneira tradicional as pessoas estavam entrando em conflitos e se distanciando cada vez mais das tarefas executadas nas organizações, prejudicando assim a qualidade e a produtividade. Porém hoje a administração de recursos humanos procura tratar as pessoas como pessoas delegando tarefas e responsabilidade, fazendo com que as pessoas percebam que elas devem ser o diagnóstico para a resolução do problema, gerando assim uma melhoria contínua.

Para Casado (2002) as pessoas ou indivíduos fazem parte da organização, ou seja, as organizações são compostas por pessoas, que trazem para o interior da organização seus interesses, suas necessidades, seus sonhos, suas potencialidades e suas limitações. As pessoas quando entram na organização entram individualmente, a partir do momento que incorporam a organização passam a deixar de ser individual e começam a trabalhar em grupo ou equipe em virtude da organização, onde ira fortalecer a expansão e o desenvolvimento das pessoas.

Por fim Bergamini (1988, p.14) destaca que “as pessoas buscam seu próprio centro. Perseguem nesse sentido um estado de plenitude, de realização profunda, de felicidade [...] que caracteriza o encontro do individuo consigo mesmo”.

2.2 ORGANIZAÇÕES

Segundo Maximiano (2007) a organização é um sistema de trabalho que gera produtos e serviços através de uma fonte de matéria prima. As organizações fornecem emprego para diversas pessoas, essas pessoas recebem salários pelo seu trabalho, permitindo assim adquirir bens e serviços que necessitam.

Para Oliveira (2006), as organizações já existiam desde o final do século XIX, porém, não existiam sindicatos e as organizações eram sem fins lucrativos. Entretanto com a revolução industrial as organizações começaram a se desenvolver, ou seja, ganhar porte, mudando assim o ambiente. Com o passar dos tempos as organizações tornaram-se parte da vida das pessoas, pois são elas que executam todas as tarefas da sociedade.

De acordo com Oliveira (2006) as organizações afetam a vidas das pessoas de diversas maneiras, elas reúnem recursos financeiros, tecnológicos, humano, materiais e produzem produtos e serviços para clientes.

Silva (2004) afirma que organizações são entidades complexas, onde um grupo de pessoas desenvolve trabalhos coletivos e cooperativos, para que seja possível atingir os objetivos propostos. Conforme esta definição fica evidente que as organizações são compostas por pessoas, onde elas trabalham juntas em prol de um objetivo comum, que através de suas habilidades e conhecimentos desenvolvem atividades atingindo as metas da organização.

Chiavenato (2002) diz que a organização busca o objetivo comum e para que isso aconteça, ela necessita de metas pré-estabelecidas, e fatores projetados, para ser possível alcançar o tal sonhado objetivo. Ainda Chiavenato (1999) descreve que os membros da organização precisam trabalhar unidos, cooperarem uns com os outros para atingir tais objetivos, pois individualmente os objetivos não serão alcançados.

Neste contexto Oliveira (2006, p. 48) expõe que:

Organizações são entidades sociais dirigidas por metas, são desenhadas como sistema de atividades deliberadamente estruturados, coordenados e ligados ao ambiente externo. Essa definição abrange uma ampla variedade de entidades como clubes esportivos, instituições religiosas, escolas publicas, órgãos governamentais, instituições financeiras, indústria de transformação, entre outras.

Daft (2003) expressa que as organizações contribuem inteiramente junto a sociedade, pois permitem que as pessoas façam parte de um sistema social, oferecendo produtos e serviços com qualidade para satisfazer as necessidades da população, se adaptam a mudanças, criam valores para seus colaboradores, motivam seus colaboradores e procuram oferecer tudo isso com ética e responsabilidade social.

Sendo assim, Oliveira (2006) comenta que a organização contribui com algo de valor para sociedade. As organizações visam lucros, porém fornecem bens e serviços para a população. Uma organização existe a partir de pessoas que nelas exercem diversas funções em busca das metas e objetivos.

2.2.1 As diferentes eras da organização

Segundo Chiavenato (2004) as organizações estão em constante transformação, ou seja, estão aptas a mudança, estão sempre investindo em tecnologias, lançando novos produtos, aprimorando os serviços e a mão de obra, alterando os processos e a estrutura interna. Esse fenômeno vem acontecendo desde o decorrer do século XX, onde a organização passou por três períodos distintos que são: a era da industrialização clássica, industrialização neoclássica e era da informação.

A era da industrialização clássica aconteceu no período de 1900 a 1950 que iniciou com a revolução industrial, neste período a estrutura organizacional predominante era funcional, burocrática e centralizadora, o poder de tomada de decisão fica centralizada no topo da organização, havia poucas mudanças e poucos desafios ambientais, as pessoas eram tratadas como fatores de produção, eram vistos como fornecedores de mão de obra, ou seja, como máquinas de trabalho e eram controlados com regras e regulamento rígidos. Denominando-se a administração de pessoas como relações industriais. (CHIAVENATO, 2004).

A era da industrialização neoclássica aconteceu no período de 1950 a 1990, teve seu início com o final da segunda guerra mundial. A estrutura organizacional predominante era matricial e mista com ênfase na departamentalização por produtos e serviços, as mudanças passaram a ser mais rápidas e intensas, as transações e negociações passaram de regional para internacional, a competitividade entre as empresas ficou mais acirrada, as pessoas deixaram de ser consideradas como fornecedores de mão de obra e passaram a ser considerado como recursos da organização que precisam ser administrados, ou seja, a tecnologia passou a fazer parte da vida das pessoas nas organizações, e as pessoas passaram a ser tratadas como ser humano, como ser vivo que merece respeito. Denominando-se a administração de pessoas como administração de recursos humanos. (CHIAVENATO, 2004)

A era da informação aconteceu após 1990 e vem sendo aprimorada até os dias de hoje, a estrutura organizacional predominante é fluida e flexível, totalmente descentralizada com ênfase em trabalhos em equipe e pessoas multifuncionais, o foco das organizações é no futuro, com ênfase na mudança e na

inovação, valoriza o conhecimento, a criatividade e agilidade. As pessoas são tratadas como seres humanos, dotados de inteligência e habilidades, que devem ser motivados e valorizados pela organização, tornando-os proativos. As pessoas são vistas como fornecedoras de conhecimento e competências representando um futuro de mudança e inovação. Denominando-se a administração de pessoas como gestão de pessoas.

2.3 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Montana e Charnov (2003) a organização é formada de pessoas, que juntas formam equipes ou grupos de trabalhos, que irá possibilitar a realização das tarefas, o cumprimento de metas e o alcance dos objetivos da organização. Uma organização se faz de forma planejada, o trabalho realizado deve ser analisado e identificado, e todos os indivíduos da organização devem conhecer a missão e visão da organização e a estrutura de recursos humanos da empresa.

Chiavenato (2004) comenta que as organizações são formadas de pessoas que se agrupam para alcançar os objetivos comuns. Conforme o crescimento da organização se faz necessário requerer um maior número de pessoas para realização e execução das tarefas, essas pessoas quando entram na organização possuem objetivos individuais, a partir do momento que essas pessoas integram a organização, elas deixam seus objetivos individuais de lado e começam a atingir os objetivos organizacionais.

Chiavenato (2004) destaca, ainda, que a organização e as pessoas que fazem parte dela, possuem objetivos comuns a alcançar, as organizações recrutam pessoas com o intuito de alcançarem os objetivos organizacionais que são a produção, rentabilidade, satisfação dos clientes e outros. As pessoas também possuem seus objetivos individuais, e se utilizam da organização para consegui-los.

Na figura 2 podem ser observados estes objetivos.

Objetivos	Organizacionais	O que a organização pretende alcançar: Lucro, produtividade, qualidade, redução de custos, participação no mercado, satisfação do cliente etc.
	Individuais	O que a organização pretende alcançar: Salário, benefícios sociais, segurança e estabilidade no emprego. Condições adequadas de trabalho. Crescimento profissional.

Figura 2: Objetivos organizacionais e objetivos individuais.

Fonte: Chiavenato (2004, p.94)

O autor relata que a organização e as pessoas possuem objetivos comuns e que para a realização dos objetivos comuns se faz necessário o trabalho em conjunto, ou seja, um necessita do outro para a realização de tais objetivos.

Montana e Charnov (2003) destacam que organização se faz por meio de pessoas, que juntas formam equipes e grupos de trabalhos, que através desses grupos realizam e executam as tarefas da organização, com a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais e conseqüentemente alcançar seus objetivos individuais.

Chiavenato (2004) diz que a organização tem o objetivo de atender suas próprias necessidades e as necessidades da sociedade através de bens e serviços oferecidos. As pessoas entram na organização para realizar alguma satisfação pessoal e estão disposta a submeter-se a qualquer esforço, dedicação, empenho para que sua realização se concretize.

Na figura 3 será possível observar o que as pessoas e as organizações esperam uma das outras.

O que as pessoas esperam da organização	O que a organização espera das pessoas
Um excelente lugar para trabalhar. Oportunidade de crescimento: educação e carreira. Reconhecimento e recompensas: salários, benefícios e incentivos. Liberdade e autonomia. Apoio e suporte: liderança renovadora Empregabilidade e ocupabilidade. Camaradagem e coleguismo. Qualidade de vida no trabalho. Participação nas decisões. Divertimento, alegria e satisfação.	Foco na missão organizacional. Foco na visão de futuro da organização. Foco no cliente, seja ele interno, seja externo. Foco em metas e resultados a alcançar. Foco em melhoria e desenvolvimento contínuo. Foco no trabalho participativo em equipe. Comprometimento e dedicação. Talento, habilidade e competências. Aprendizado constante e crescimento profissional. Ética e responsabilidade social.

Figura 3: As expectativas das pessoas e organizações.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 97)

O autor refere-se às expectativas da organização em relação as pessoas e as expectativas das pessoas em relação a organização. E quando estas expectativas são atendidas cria-se um ambiente de trabalho agradável, um bom relacionamento entre as pessoas e organizações e vice-versa.

Por fim, Daft (2003) diz que as pessoas são interligadas a organização desde cedo, no nascimento até o fim da vida. As organizações oferecem produtos e serviços para satisfazer as necessidades humanas, e as organizações dependem de pessoas para que possam atingir tais objetivos.

2.4 ADMINISTRAÇÃO

Segundo Maximiano (2004) a administração tem a função em tomar decisões, de planejar, criar metas em função do futuro. É a forma de administrar pessoas e trabalhar com informações. A administração é formada por cinco funções básicas que são: 1) planejamento; 2) organização; 3) liderança; 4) execução; 5) controle.

Administração é a aplicação de técnicas com o intuito de estabelecer metas. "[...] a fim de que se obtenham resultados que satisfaçam as necessidades de seus clientes assim como às suas próprias." (CHIAVENATO, 1997, p. 10)

Maximiano (2004) destaca que a administração possui cinco funções organizacionais que são necessárias para que seja alcançado o objetivo e as metas que são:

- produção; transforma recursos em bens e serviços.
- marketing; é a forma de apresentar o produto aos clientes através de pesquisa, desenvolvimento, distribuição, preço, promoção e vendas.
- pesquisa e desenvolvimento; tem a função de transmitir as idéias inovadoras de marketing em bens e serviços.
- finanças; tem a função de gerenciar os recursos financeiros, onde a empresa honra seus compromissos e investe na organização através de uma controladoria financeira.
- Recursos humanos; tem a função de gerenciar e administrar pessoas.

Portanto Maximiano (2004) define que administração é a forma de utilizar os recursos em virtude dos objetivos.

2.4.1 Teoria Clássica da Administração

Segundo Gil (2001) a administração científica teve início com experiências realizadas por Frederick Winslow Taylor e Henri Fayol, eles foram os propulsores da administração, seus objetivos eram usar a ciência e os estudos científicos para substituírem a improvisação e o empirismo. Já Chiavenato (1999) relata que a história da administração deu início com Frederick Winslow Taylor, fundador da administração científica e Henri Fayol fundador da teoria clássica da administração. Os dois trabalhavam pelo mesmo objetivo, que era a eficiência na organização, mas Taylor fazia suas experiências pelo processo de produção, e Fayol se baseava pela estrutura da organização.

Gil (2001) destaca que Taylor após observar a forma como os funcionários trabalhavam, chegou a uma conclusão que produziam muito menos do que eram capazes de produzir. A partir desse dado desenvolveu o método da administração científica, que se baseava na racionalização do trabalho, simplificação dos movimentos na execução de uma tarefa e redução do tempo consumido. Já Montana e Charnov (2003) falam que Taylor observava os movimentos dos colaboradores e cronometrava o tempo gasto em cada tarefa desenvolvida no dia a dia de trabalho, seu objetivo era aumentar a produtividade com menor tempo possível, por isso treinava seus colaboradores para evitar os movimentos desnecessários, por meio de padronização das tarefas e divisão de trabalho.

Segundo Chiavenato (2000, p. 84) Fayol contribui para a formulação da administração científica criando cinco funções fundamentais para a capacidade de administrar que são “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”.

De acordo com Ribeiro (2003, p.40)

[...] a teoria de Fayol se caracterizou pela ênfase na estrutura, procurando aumentar a eficiência como um melhor arranjo dos diferentes setores da empresa e das relações existentes entre eles, enfatizando principalmente o estudo da anatomia (estrutura) e da fisiologia (funcionamento) da organização.

Chiavenato (2000) diz que a administração é baseada em princípios, portanto Fayol através de pesquisa elaborou 14 princípios da administração que são: 1) Divisão do trabalho; 2) Autoridade e responsabilidade; 3) Disciplina; 4) Unidade de comando; 5) Unidade de direção; 6) Subordinação dos interesses individuais aos

gerais; 7) Remuneração do pessoal; 8) Centralização; 9) Cadeia escolar; 10) Ordem; 11) Equidade; 12) Estabilidade do pessoal; 13) Iniciativa; 14) Espírito de equipe.

Portanto, através das idéias de Taylor e Fayol muitas pesquisas foram realizadas com a finalidade de explicar o comportamento humano. Várias teorias comprovam este estudo e serão analisadas no decorrer do trabalho.

2.4.2 Teoria das Relações Humanas

Chiavenato (2000) fala que, a teoria das relações humanas surgiu através de experiências de Hawthorne que foi elaborado por Elton Mayo, que deixava os métodos mecanicista de Taylor e Fayol de lado e enfatizava o ser humano, as pessoas deixaram de ser um meio mecanicista de produção e passaram a ser vista pessoas que possuem sentimentos e necessidades.

Ainda Chiavenato (2000) relata que a experiência de Hawthorne foi desenvolvida numa fábrica de Western Electric Company para analisar a relação da eficiência dos funcionários em relação a produção, essa experiência foi dividida em 4 fases com vários grupos de pessoas.

Conforme Silva (2004), Mayo descobriu que a produção não envolvia apenas fatores físicos, envolvia também fatores sociais e psicológicos. Quanto maior a integração social, a satisfação do indivíduo e o trabalho em grupo, melhor era eficiência e maior a produtividade.

Segundo Chiavenato (2000) outros nomes se destacaram nos estudos do ser humano, foram eles Mary Parker antecipou os estudos da motivação humana e Kurt Lewin estudou o comportamento social e o papel da motivação.

2.4.3 Teoria Neoclássica

Chiavenato (2000) relata que, a teoria neoclássica surgiu com o intuito de aprimorar os conceitos da teoria clássica, dando ênfase na prática da administração, nos princípios gerais de administração, nos objetivos e nos resultados, tornando a organização mais flexível e eficiente.

Conforme Pereira (2004) a teoria neoclássica baseia-se na organização formal e informal, centralizada e descentralizada, eficiente e eficaz e poder de participação do indivíduo.

Diz Chiavenato (2000 p. 191) a teoria neoclássica adota as funções básicas elaboradas por Fayol, consiste no processo administrativo, mas, com uma abordagem atualizada que são: “Prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”.

2.4.4 Teoria da Burocracia

Chiavenato (2000) destaca que, a teoria da burocracia inicia-se no ano de 1940, e foi elaborada por Max Weber, que enfatizava a organização racional, ou seja, adaptava-se a qualquer variável com o intuito de buscar a eficiência na organização.

Lacombe e Heilborn (2003 p. 39) destacam que:

A burocracia enfatiza a formalização (obediência a normas, rotinas, regras e regulamentos), divisão do trabalho, hierarquia (obediência às ordens dos superiores e conferência de status às posições hierárquicas elevadas), impessoalidade e profissionalização e competência técnica dos funcionários. A burocracia ideal de Weber procura ser uma meritocracia, em que a promoção deve ser feita com base no mérito.

Ainda Chiavenato (2000) destaca que, a teoria da burocracia divide-se em três tipos de sociedade que são: 1) sociedade tradicional; 2) sociedade carismática; 3) Sociedade legal, racional ou burocrática. E que cada sociedade corresponde a uma autoridade, ou seja, alguém no comando que representa poder, que impõem suas vontades num pequeno ou grande grupo de pessoas.

2.4.5 Teoria Estruturalista

Segundo Chiavenato (2000) a teoria estruturalista surgiu a partir da oposição entre a teoria tradicional e teoria das relações humanas, a necessidade de compreender a organização como uma unidade social ampla e complexa onde grupo de pessoas exercem suas funções.

Lacombe e Heilborn (2003 p. 41) destacam que:

A teoria estruturalista surgiu a partir das críticas à rigidez e impessoalidade da teoria da burocracia de Weber, que tendia a transformar uma organização num sistema fechado. Os estruturalistas foram precursores da

abordagem sistêmica, isto é, visualização da organização como um sistema aberto, em permanente interação com o ambiente externo no qual está inserida. O principal autor dessa teoria, Amitai Etzioni, procurou ainda definir tipos de organização conforme as atividades executadas.

Chiavenato (2000 p. 356) ainda diz que, a tipologia de Etzioni possuem as seguintes atribuições em relação à organização que são: “Divisão de trabalho e atribuição de poder e responsabilidade [...] centros de poder [...] substituição de pessoal”. E as maneiras de controle encontradas para conseguir obediência dos operários são: “Controle físico; controle material; controle normativo”.

Portanto Chiavenato (2000) diz que, a teoria estruturalista tem o intuito de compreender a realidade como um todo é um método analítico e comparativo da análise interna da organização, levando em consideração as estruturas.

2.4.6 Teoria de sistemas

Segundo Chiavenato (2000) a teoria de sistemas deu início pelo biólogo Ludwing Von Bertalanffy com o intuito de solucionar problemas e pesquisar os campos da ciência sociais.

Ribeiro (2003 p. 110) define sistema como “a conjunção de todos os elementos que compõem uma unidade de valor individual”.

Lacombe e Heilborn (2003 p. 41) destacam que:

a teoria dos sistemas, idealizada pelo biólogo Ludwing von Bertalanffy, na década de 1930, foi um esforço para criar princípios gerais aplicáveis a todos os ramos do conhecimento. A partir dessa teoria, alguns princípios usados em biologia aplicam-se da mesma forma à física, à química, às organizações sociais, variando as formas de aplicação conforme as características dos sistemas estudados em cada uma dessas áreas.

Chiavenato (2000) fala que, os sistemas é um conjunto de estruturas, que possuem objetivos e que ao final formam um complexo ou uma totalidade. Os tipos de sistemas são: sistemas físicos ou concretos; sistemas abstratos ou conceituais. E referente à sua natureza os sistemas se dividem em sistemas abertos e sistemas fechados.

Na visão de Ribeiro (2003, p. 112):

Sistemas abertos são aqueles que interagem com o ambiente e são facilmente adaptáveis as repentinas e sucessivas mudanças que se apresentam. [...] realizam muitas trocas com o ambiente, mas nem sempre sabem especificar qual a consequência que determinada troca ou influência terá sobre si.

Chiavenato (2000) descreve que, sistemas fechados não apresentam influência com o meio ambiente e também não influenciam, ou seja não recebem matéria prima externa e também não produzem para fora, são os chamados sistemas mecanizados, fechados.

Portanto Maximiano (2004 p. 55) diz que, “sistema é um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que formam um todo unitário ou complexo”.

2.4.7 Teoria Comportamental

Segundo Chiavenato (2000) a teoria comportamental surgiu com o intuito de dar uma nova direção na área da administração e deixar para traz a teoria clássica, teorias das relações humanas e teoria da burocracia. O enfoque da teoria é no comportamento humano.

Na visão de Lacombe e Heilborn (2003 p. 41):

a abordagem comportamental iniciada com a publicação do livro O comportamento Administrativo de Herbert A. Simon, enfatiza as pessoas, como integrar seus objetivos com os da organização, quais as melhores formas de motivá-las e de administrar e liderar considerando que são as pessoas que constituem a organização.

Portanto Maximiano (2004) descreve que, a teoria comportamental é designada ao indivíduo dentro da organização, é o estudo do seu comportamento organizacional, é a forma como o indivíduo age, pensa e executa.

2.4.8 Teoria da Contingência

Segundo Chiavenato (2000) a teoria da contingência refere-se a forma como a organização interagem umas com as outras, pois a organização está em constante transformação, nada é absoluto, tudo depende das variáveis que o ambiente interno e externo demonstram, as técnicas de administração propostas e os objetivos que pretendem alcançar.

Lacombe e Heilborn (2003 p. 41) destacam que:

a essência dos estudos de Joan Woodward, principal autora da teoria da contingencia, diz que não existe uma única maneira certa de montar a estrutura organizacional; existem sempre várias alternativas, e a melhor depende de cada caso. [...] um aspecto importante é a conclusão de que as condições do ambiente é que causam as transformações no interior das

organizações e a de que não se consegue alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo.

Portanto Luz (2003) destaca que não existe uma maneira exata de conduzir uma organização, são as variáveis que o ambiente impõe em um determinado momento que definira a maneira que a organização agirá.

2.5 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Chiavenato (2002) relata que, a administração de recursos humanos surgiu no começo do século XX, com a finalidade de diminuir o conflito industrial que ocorria na época, pois os objetivos e direitos dos colaboradores na organização até então não possuíam muita relevância.

Chiavenato (2002 p. 162) destaca que:

A administração de recursos humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Representa todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas coisa muito pequenas e numerosas, que frustram ou impacientam, ou que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização.

Conforme Chiavenato (2004) a administração de recursos humanos envolve diversas áreas do conhecimento, como psicologia industrial, organizacional, direito do trabalho e entre outras. A administração de recursos humanos atingi tanto o ambiente interno como o externo da organização através de técnicas que serão apresentadas na figura a seguir.

Técnicas utilizadas no ambiente externo	Técnicas utilizadas no ambiente interno
Pesquisa de mercado de trabalho. Recrutamento e seleção. Pesquisa de salários e benefícios. Relações com sindicatos. Relações com entidades de formulação profissional. Legislação trabalhista. Etc.	Análise e descrição de cargos. Avaliação de cargos. Treinamento. Avaliação do desempenho. Plano de carreiras Plano de benefícios sociais. Política salarial Higiene e segurança. Etc.

Figura 4: Técnicas de recursos humanos vinculado com o ambiente interno e externo

Fonte: Chiavenato (2004 p. 128)

O autor refere-se às técnicas de recursos humanos que são aplicadas aos membros da organização, beneficiando-os através de planos, salários, cargos e outros.

Lacombe e Heilborn (2003 p. 239) descrevem a importância dos recursos humanos:

O futuro de seu negócio esta nas mãos dos seus empregados. [...] Todas as operações de negócios podem ser resumidas em três fatores: pessoas, produtos e lucros. As pessoas vêm em primeiro lugar. Se você não tiver uma boa equipe não poderá fazer muito com o resto. [...] Uma empresa é uma entidade do meio social. É constituída de pessoas. O resultado de uma empresa depende muito mais do desempenho das pessoas do que da excelência de seus manuais ou estruturas de organização.

Portanto Chiavenato (2004) relata que, a administração de recursos humanos influencia nos indivíduos e na organização. Ela interfere na forma como se lida com as pessoas, como gerenciá-las, orientá-las, recompensá-las e entre outras formas.

2.5.1 Recrutamento de pessoas

Segundo Chiavenato (2004), recrutamento é a forma adequada para atrair pessoas para determinadas vagas ou cargos dentro de uma determinada organização, é um sistema de informação que a organização divulga oferta de vaga no mercado, com objetivo de atrair o maior numero possível de candidatos, que através de um processo de seleção busca o candidato mais adequado aos requisitos que vaga exige, suprimindo a necessidade de recursos humanos da organização.

Para Gil (2001), recrutamento é a forma de selecionar o perfil do candidato a função que busca preencher na empresa. Após define-se onde encontrar os candidatos, em seguida visa recrutar os mais qualificados e capazes de suprir a necessidade da organização.

Portanto Lacombe e Heilborn (2003 p. 244) destacam que, “o recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais”.

2.5.2 Seleção de pessoal

Segundo Chiavenato (2004), seleção de pessoal, é uma atividade de escolha, de opção e decisão. É a busca da peça ideal, ou seja, a escolha do candidato que possua maior probabilidade de suprir os requisitos que a vaga exige.

Lacombe e Heiborn (2003 p. 251) dizem que:

Seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Em geral, a unidade central de seleção faz a triagem e a seleção preliminar. A escolha final cabe a futura chefia.

Chiavenato (2004) relata que a seleção de pessoal tem dois objetivos claros, que são de adaptar o indivíduo ao cargo proposto e procurar manter ou até mesmo aumentar a eficiência e eficácia do indivíduo no cargo preenchido na organização.

2.5.3 Treinamento e desenvolvimento

Segundo Chiavenato (2004), treinamento é o preparo do indivíduo para o cargo que irá exercer na organização, é a forma de desenvolver o profissional, aperfeiçoando-o. É a maneira pela qual a organização irá transmitir conhecimento, informação, habilidades e competências em função dos objetivos e metas propostas pela organização.

Lacombe e Heiborn (2003 p. 251) dizem que:

Podemos definir treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou prepará-las para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades.

Para Marras (2003 p.145), “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Portanto Gil (2001) define que, treinamento e desenvolvimento são indispensáveis para a capacitação e eficiência das pessoas nas organizações, por isso as empresas estão investindo cada vez mais em programas de formação, capacitando o indivíduo com educação, educação profissional, formação treinamento e desenvolvimento.

2.5.4 Remuneração

Segundo Chiavenato (2004) as pessoas quando entram na organização, procuram dar o melhor de si, se esforçam se dedicam e se empenham para que seja

possível atingir os objetivos e metas da organização. Desta forma os colaboradores esperam receber o reconhecimento pelo trabalho bem desenvolvido em forma de remuneração.

Conforme Gil (2001) as organizações buscam recompensar ou remunerar seu colaboradores, em virtude de seus conhecimentos, habilidades, resultados adquiridos, pela competência, pelo desempenho e pelo trabalho em equipe. Estas são as diversas formas de remunerar os colaboradores das organizações.

Lacombe e Heiborn (2003 p. 275) dizem que:

A remuneração é a soma o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salários, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e hora extras) e benefícios financeiros.

Portanto Chiavenato (1999 p. 223) destaca que, “remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes de seu emprego”.

2.6 MOTIVAÇÃO

Segundo Chiavenato (2004), a motivação é um comportamento humano que impulsiona a pessoa a agir. Este impulso é provocado por um estímulo externo proveniente do ambiente. A motivação gera uma força ativa em meio às palavras. Bergamini (1997) destaca que, a motivação tem como sinônimos, forças psicológicas, como: desejo, o instinto, a necessidade e a vontade. Envolve o comportamento humano e a vontade das pessoas agirem e, de sentir em determinadas situações. Bergamini (2007) ainda ressalta que a motivação envolve um ciclo emocional, que é baseado no desejo, na necessidade e na vontade de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença.

Neste contexto Wagner e John (2003, p.88) expõem:

Uma das metas básicas de todos os gerentes é motivar os trabalhadores a desempenhar suas atividades em seu mais alto nível. Há muitas teorias diferentes sobre motivação para o trabalho, a maioria delas compartilhando alguns elementos comuns. De fato, faz séculos que se sabe da importância de metas, feedback e incentivos para dirigir e gerenciar pessoas. O que é novo na área da motivação para o trabalho, porém, é o grau em que as tecnologias modernas possibilitam a aplicação daquilo que há muito tempo se conhece.

Segundo Silva (2007), a motivação de um indivíduo ou grupo depende dos motivos que foram gerados. Esses motivos geralmente estão relacionados com

as necessidades, os desejos e os impulsos. O autor também ressalta que a motivação depende de numerosos fatores, entre eles, se destacam, a função em si que o indivíduo exerce e a tarefa que executa. Portanto a motivação está no interior de cada pessoa e se manifesta conforme seu desejo. Se a necessidade ou desejo do indivíduo dentro da organização não é correspondida, o indivíduo pode sofrer ameaça a integridade tanto física como psicológica.

Portanto Silva (2007) destaca que a motivação humana é de fundamental importância para que os líderes das diversas organizações possam conhecer seus funcionários e realmente contar com sua colaboração. Mas para que isso aconteça à organização deve motivar seus funcionários gerando o comprometimento, para que sejam atingidos os objetivos e metas das organizações e que a motivação seja bem sucedida entre organização e funcionário.

2.6.1 Ciclo Motivacional

De acordo com Chiavenato (2004) o ciclo organizacional é importante para os líderes das organizações terem em mãos, para o bom desempenho de seus colaboradores e conseqüentemente o bom rendimento da organização. Chiavenato (2006) cita que a motivação inicia pela busca do conhecimento, dos valores e comportamentos humanos, os desejos e necessidades não satisfeitos, faz com que as pessoas demonstrem um comportamento de frustração e descontentamento.

Será possível observar na Figura 5, as etapas do ciclo motivacional.

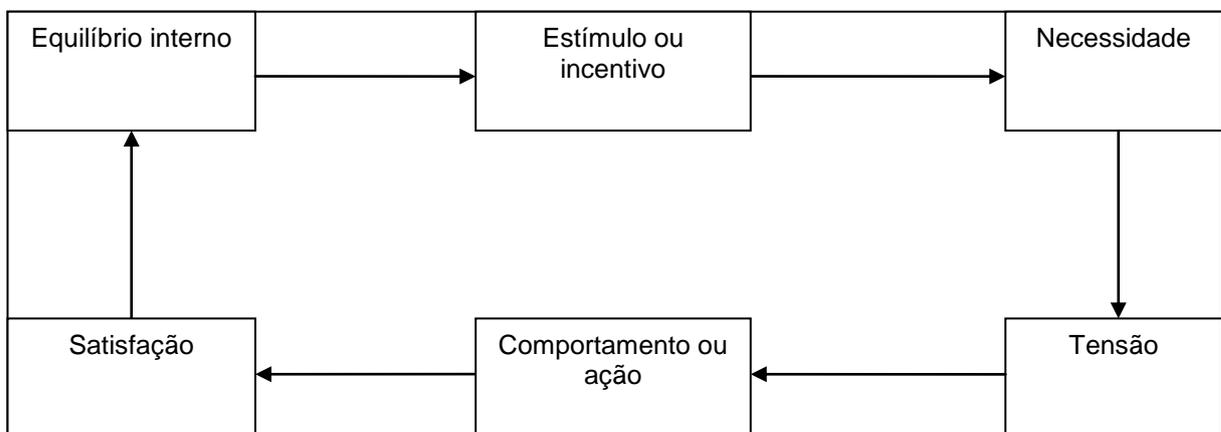


Figura 5: As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.

Fonte: Chiavenato (2004, p.65)

Chiavenato (2004) relata que o ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que mexe com o comportamento. Sempre que surge uma necessidade ela rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior e se ajusta novamente ao ambiente. No ciclo motivacional a necessidade também poder ser frustrada, a tensão provocada encontra uma barreira e provoca agressividade e descontentamento.

Portanto Chiavenato (2006) fala que as necessidades é uma força que provoca o comportamento no indivíduo, pode ser temporária ou passageira, envolve o momento e a situação que o indivíduo vive, uma promoção ou um bom aumento irá gerar uma grande satisfação. Já se o indivíduo encontrar alguma barreira ou dificuldade, irá gerar uma tensão que afetará na satisfação, trazendo assim a frustração.

2.6.2 Teoria de Maslow

Chiavenato (2004) ao apresentar os estudos Maslow (1954) destaca que o comportamento humano reside no próprio membro da organização, sua motivação e necessidade partem de si mesmo, algumas dessas necessidades possuem consciência, outras não.

Schermerhorn Jr e John (1999) destacam que Maslow foi quem propôs a hierarquia das necessidades humanas representada por uma pirâmide que divide as necessidades em cinco níveis.

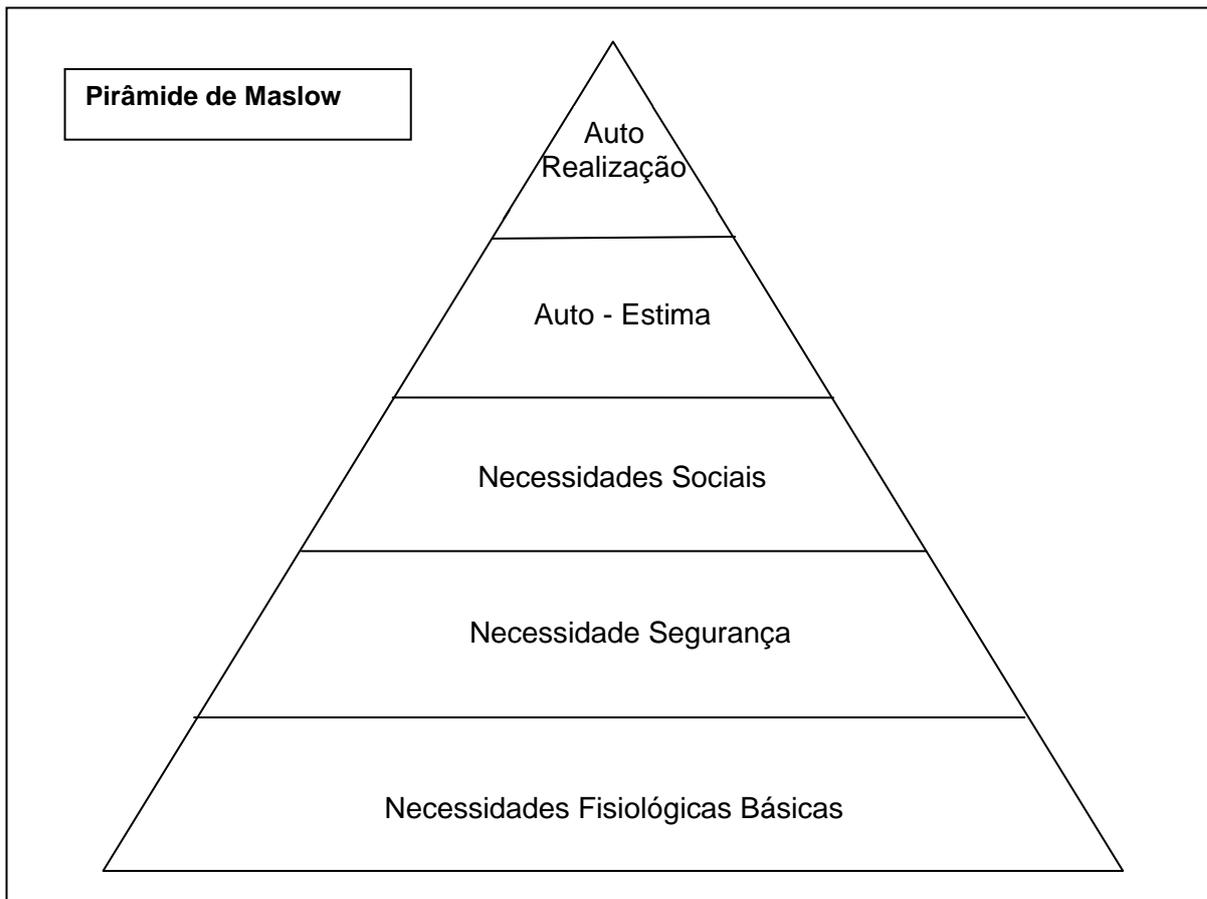


Figura 6: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 67)

Segundo Maslow a pirâmide é formada na ordem estrita de importância (CHIAVENATO, 2004):

a) Necessidades fisiológicas: constituem as necessidades humanas mais básicas para a sobrevivência, como necessidade de alimentação (comida e água), abrigo (frio e calor) e desejo sexual (reprodução da espécie);

b) Necessidades de segurança: envolve a proteção e a estabilidade humana, leva o indivíduo a proteger-se de qualquer situação de perigo e ameaça;

c) Necessidades sociais: são as necessidades de relacionamento, participação e sentimento do indivíduo que são consideradas como a amizade, o afeto e o amor;

d) Necessidade de estima: está relacionado ao auto respeito e o reconhecimento por parte dos outros. É a maneira pela qual as pessoas se vêem e se avaliam. A satisfação dessa necessidade cria no indivíduo um sentimento de autoconfiança, valor, força e prestígio;

e) Necessidade de auto realização: envolve o nível mais alto que está no topo da hierarquia. Leva o indivíduo a buscar ao longo de sua vida, a realização do seu potencial, a sua auto realização, autonomia, independência e autocontrole. É o desejo de atingir plena realização através da criação e dos talentos individuais da pessoa.

Por fim, pode-se dizer que “[...] as necessidades menos importantes precisam ser satisfeitas antes que as próximas mais importantes possam ser usadas como motivadoras” (SCHERMERHORN, JR., JOHN R. 1999 p. 87).

2.6.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria de Herzberg tenta entender os fatores que causariam insatisfação e aqueles que seriam os responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho. Os estudos incluíram pesquisas, cujos membros de diversas organizações eram estimulados a contar quais seriam os fatores que os desagradavam, e os que agradavam na organização. Os fatores que agradavam ao funcionário foram chamados de Motivadores. Aqueles que desagradavam levaram o nome de fatores de Higiene (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Silva (2007) a teoria da motivação de Herzberg diferencia a satisfação no trabalho da motivação no trabalho. A satisfação envolve as condições em que as tarefas são realizadas. E a motivação envolve diretamente o trabalho, isto é, como está sendo realizado e como pode influenciar na produtividade dos membros.

Chiavenato (2004) considera que a teoria de Herzberg teve como base dois aspectos: Higiênicos e Motivacionais.

FATORES MOTIVACIONAIS (satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (insatisfacientes)
CONTEÚDO DO CARGO Como o indivíduo se sente em relação ao cargo.	CONTEXTO DO CARGO Como o indivíduo se sente em relação à empresa.
Trabalho em si Realização Reconhecimento Progresso Profissional Responsabilidade	Condições de trabalho Administração da empresa Salário Relações com o supervisor Benefícios e serviços sociais

Figura 7: Fatores Higiênicos e motivacionais de Herzberg.

Fonte: Chiavenato (2003, p. 546)

Neste contexto Silva (2007, p. 37) define que:

Fatores higiênicos são identificados como a supervisão, as relações interpessoais, as condições físicas do trabalho, o salário, a política organizacional, os processos administrativos, o sistema gerencial e benefícios e a segurança no trabalho. Como fatores motivacionais são indicadas a liberdade, a responsabilidade, a criatividade e inovação do trabalho. Os fatores higiênicos são necessários, mas não suficientes para promover a motivação e a produtividade dos membros da organização. Quando houver deteriorização de qualquer dos fatores higiênicos, abaixo do nível aceitável pelos membros da organização surgirá a insatisfação no trabalho, levando a formação de atitudes negativas.

Segundo Marras (2003) o professor Frederick Herzberg (1959) foi o propulsor, ou seja, foi a pessoa que mais ressaltou sobre a importância da motivação no trabalho, seus estudos relatam que o fator motivacional para o indivíduo encontra-se no interior do seu próprio trabalho.

Portanto Gil (2001) destaca que os fatores higiênicos e motivadores contribuem para ajustar os empregados no seu ambiente de trabalho, mas não são suficientes para promover a satisfação, é necessário fatores como responsabilidade e reconhecimento, são os que realmente promovem a motivação.

2.6.4 Teoria de Vroom

Vroom desenvolveu um modelo cognitivo da motivação no trabalho, pois a motivação não é um estado estável baseado apenas em características individuais. A motivação varia conforme as situações. Ela restringe-se a motivação para produzir, rejeita condições preconcebidas e reconhece as diferenças individuais (SILVA, 2007).

Segundo Chiavenato (2004), a motivação divide-se em três fatores:

- a) Os objetivos individuais: é a vontade que o indivíduo tem em buscar tais objetivos.
- b) A relação entre a produtividade da organização com a conquista individual do funcionário, é o que ele percebe em relação a esses dois itens.
- c) É a capacidade que o membro da organização possuem em influenciar no seu próprio desempenho produtivo, à medida que ele sabe que pode influenciar.

Portanto Chiavenato (2004) destaca que a teoria de Vroom é denominada modelo contingencial de motivação, pois enfatiza as diferenças entre pessoas e cargos. O nível de motivação é contingente em relação à situação de trabalho que são as diferenças individuais e a maneira de operacionalizá-las. Assim a motivação de Vroom envolve uma relação entre variáveis, como expectativa, recompensas.

2.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Luz (2003) a cultura organizacional é definida como um conjunto de valores, de normas e princípios que é construída no cotidiano do dia a dia nas organizações. A cultura é constituída de aspectos que mostram o parecer particular das organizações, ou seja, como é o seu modo de ser, agir e funcionar. Para Chiavenato (1999), a cultura organizacional se constitui no modo de pensar e agir dos indivíduos da organização e representa como ela é conduzida, como ela trata seus clientes e funcionários. A cultura organizacional representa as percepções dos membros e por isso cada organização cultiva e mantém sua própria cultura.

Neste contexto,Luz (2003, p.14) expõe que:

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 com 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.

Schien (2004) define cultura organizacional como sendo a forma em que os membros da organização se relacionam entre si, a maneira como eles enfrentam seus problemas, festejam suas conquistas, transmitem seus conhecimentos influenciando então os novos funcionários que entram na empresa, pois já existe uma cultura formada e os demais vão passar a conviver com ela.

Segundo Sousa (1978), as organizações eram consideradas como um ser vivo, em que a personalidade e o comportamento se traduzia por hábitos, costumes e opiniões. Dias (2003) comenta que as organizações na contemporaneidade estão passando por mudanças tecnológicas e buscam pela melhoria, pela perfeição e pela lucratividade que afetam constantemente a cultura organizacional da empresa. Os membros através de normas e políticas adotadas pela organização se obrigam a vivenciar a mesma cultura entre eles.

Wagner e John (2003) completam ainda que a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas:

- a) A primeira dá aos membros uma identidade organizacional que através das normas, valores e percepções compartilhadas promove um sentimento de união e propósito entre si;
- b) A segunda facilita o compromisso coletivo, através do propósito coletivo desenvolve uma cultura compartilhada que aceita promover um objetivo comum;
- c) A terceira promove estabilidade organizacional que através de um senso comum, fortalece o compromisso e a cultura e ajuda na integração e cooperação entre os membros;
- d) A quarta refere-se ao comportamento de ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes;

Portanto, Wagner e John (2003) destacam que a cultura organizacional é uma forma informal de perceber a vida e a participação de seus colaboradores, é as atitudes e noções compartilhadas entre eles que mantêm os membros unidos e influenciam no que pensam sobre si mesmo e seu trabalho.

2.7.1 A influência da cultura Organizacional

Segundo Oliveira (2006) o desempenho dos membros da organização sofre um grande impacto sobre a influência da cultura organizacional. Quando há uma concordância entre os membros da organização a cultura é ótima e forte, e quando há discordância entre os membros a cultura é péssima e fraca.

Principais aspectos da cultura forte e da cultura fraca:

CULTURA FORTE	CULTURA FRACA
Voltada para os clientes	Voltada para os processos
Valorização dos funcionários	Funcionário alienado, sem voz
Elevada auto-estima	Baixa auto-estima
Integração de objetivos	Cada um por si
Cooperação como regra	Competição declarada ou não
Busca de soluções	Busca de culpados
Abertura de idéias	Idéias fixas, reacionarismo
Ação e inovação	Acomodação e passividade

Figura 8: Aspectos da cultura forte e da cultura fraca.

Fonte: Dias (2003, p.49)

Para Chiavenato (2004), uma cultura forte enfatiza uma série de acontecimentos, como cerimônias, símbolos, e slogan, que ajudam a criar uma cultura favorável, ou seja, uma socialização dos funcionários. A organização que possui uma cultura forte busca a ordem, a eficiência, obediências das regras, delegação de autoridade aos funcionários, flexibilidade e foco no cliente.

Segundo Luz (2003 p.18 e 19) a cultura organizacional influencia de diversas formas as organizações:

- os fundadores, que por consequência de seus feitos marcam a história da organização, tornando-se extremamente importantes para a cultura de uma empresa, por empregarem nelas suas crenças, valores e estilo.

- o ramo de atividade, todas as empresas possuem seu perfil que as caracterizam, esse perfil pode ser influenciado pelo ramo de atividade atuante, alguns são mais exigentes e sofisticados que outros, e acaba por batendo de frente com a tecnologia, estrutura, nos processos de trabalho e até mesmo na qualidade de recursos humanos.

- os dirigentes atuais também geram forte influência na cultura de uma empresa, com a expressão de seu poder e personalidade como novo executivo.

- a localização também pode gerar forte influência sobre a cultura de uma empresa.

- a escolaridade, o padrão cultural e o nível socioeconômico de uma população também imprimem valores e crenças aos membros de uma organização.

Portanto Lacombe e Heiborn (2003) dizem que, a cultura organizacional de uma empresa influencia de diversas maneiras a organização, é um meio de administração que definido com clareza possibilita alcançar os objetivos e metas de uma empresa.

2.8 LIDERANÇA

Segundo Maximiano (2007) a liderança é exercida por um administrador, gerente e líder, que influencia no comportamento de seus subordinados. O líder precisa do apoio dos subordinados para que seja possível a realização de tarefas e metas. Para Caravantes (2005) a liderança tem a função de influenciar ou modelar no comportamento dos membros. Segundo Chiavenato (2000) a liderança é o

processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente com entusiasmo, para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

Segundo Maximiano (2007) há dois estilos básicos de liderança nas organizações, que são: a autocracia e a democracia. Esses estilos de liderança são conhecidos desde a antiguidade e ao longo dos anos o conceito permaneceu o mesmo.

Estilo orientado para as pessoas (democrático)	Estilo orientado para a tarefa (autocrático)
<ul style="list-style-type: none"> • Estilo pessoas. • Liderança orientada para pessoas. • Liderança orientada para as relações humanas. • Liderança orientada para a consideração ou para o grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo tarefa. • Liderança orientada para a tarefa. • Liderança orientada para a produção, para produtividade ou eficiência. • Liderança orientada para o planejamento e a organização.

Figura 9: Dois estilos básicos de liderança.

Fonte: Maximiano (2007, p. 216)

Maximiano (2007) informa conforme Figura 9, que o líder autocrático, toma decisões sem consultar sua equipe, está preocupado apenas com o trabalho que está sendo executado, nem liga para o grupo que executa, insiste na necessidade de cumprir metas, dá ênfase na cobrança e avaliação do desempenho de seus funcionários. O líder democrático age inversamente, ele cria um clima de trabalho favorável pensando no funcionário, busca trabalhar em equipe, ouvindo as opiniões e sugestões de seus subordinados, delega tarefas, é amigável e dedica parte significativa de seu tempo para orientar os integrantes de sua equipe.

Sendo assim Gil (2001) define que os administradores devem saber liderar seus subordinados, eles devem enxergar os membros da organização como colaboradores e não simplesmente como subordinados. Para Chiavenato (2000) o líder influencia no comportamento das pessoas, com isso a liderança atinge todas as formas na organização, desde a liderança democrática até autoritária. Mas para que a organização atinja o sucesso, deve contar com gestores preocupados em conhecer a natureza humana, a fim de conduzir os membros ao alcance dos objetivos organizacionais.

2.8.1 Teoria dos Traços

Segundo Gil (2001) a teoria dos traços está relacionada a teoria dos grandes homens, esta teoria já era identificada no século passado, em que diferenciavam-se os grandes homens como Alexandre o grande, em meio a população. Diversos estudos foram realizados para comparar os grandes homens com as características de um líder, mas nenhum estudo foi suficiente para comprovar. Na opinião de Montana e Charnov (2003) a teoria dos traços vem da genética e não da aprendizagem, ou seja, os grandes líderes da época como Alexandre o grande já nasciam com a habilidade de liderar.

Por fim Gil (2001) afirma que a liderança surgiu com base nos traços pessoais de um líder, ou seja, a liderança era vista numa pessoa forte que dominava as demais.

2.8.2 Teorias dos Estilos

Segundo Gil (2001) a teoria dos estilos é baseada no comportamento, e não nos traços pessoais de liderar, ou seja, as pessoas treinadas nos comportamentos de lideranças obteriam melhores resultados. A partir dessa nova tendência foram classificados dois estilos de liderança, a escola clássica defendia o interesse pelo trabalho enquanto o movimento de relações humanas defendia o interesse das pessoas, surgindo assim dois estilos de liderança, autoritária e democrática.

Portanto, Montana e Charnov (2003) destacam que a teoria dos estilos é focada no comportamento dos líderes, é o estilo que o líder emprega para resolver situações.

2.8.3 Teorias Situacionais

Segundo Gil (2001) a era das teorias situacionais deu início na década de 1960, na obra de Fred Fiedler, essa teoria afirmava que a liderança dependia de uma combinação entre o estilo do líder e a exigência da situação, ou seja, a eficácia

do líder estava relacionada na interação e orientação do empregado, criando assim três variáveis situacionais básicas:

- a) Relação entre líder e membros do grupo.
- b) Estrutura da tarefa e definição de metas.
- c) Posição de poder do líder.

Na opinião de Montana e Charnov (2003) as teorias situacionais estão relacionadas ao estilo de habilidade nas situações em que são necessárias. Este estilo de liderança é baseado na maturidade dos membros da organização, na responsabilidade e na realização de tarefas.

2.9 COMUNICAÇÃO

Segundo Gil (2001) a comunicação é muito importante nas organizações é uma ferramenta que faz parte no andamento do processo, a comunicação clara e objetiva é de fundamental importância para o desenvolvimento da empresa e do indivíduo. Para Casado (2002) a comunicação é uma informação que é transmitida por um indivíduo e compreendida por outro, significa repartir, compartilhar é um processo de socialização e de evolução humana tanto em forma como em conteúdo.

De acordo com Robbins (2004, p.119):

Nenhum grupo pode existir sem comunicação: a transferência de significado entre os membros. Apenas por meio da transferência de significados de uma pessoa para outra é que as informações e as idéias conseguem ser transferidas. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir significados. Ela precisa ser compreendida.

Segundo Gil (2001) todos os profissionais que ocupam cargos gerenciais, a comunicação para eles deve ser uma habilidade, pois necessitam comunicar-se muito bem tanto na organização como nos treinamentos para os colaboradores. Pois comunicar-se é passar uma informação para alguém, fazendo com que essa pessoa entenda a mensagem, e provoque uma reação nela.

Segundo Tomasi e Medeiros (2004) a comunicação é a ferramenta que estabelece o relacionamento com todas as pessoas da organização, transmitindo valores e cultura, estimulando a produção e o conhecimento.

Por fim Tomasi e Medeiros (2004) relatam que para conseguir o interesse de seus colaboradores, a comunicação busca criar interação e programas

participativos junto aos funcionários para aumentar o comprometimento, a qualidade e a produtividade.

2.9.1 Processo de Comunicação

Segundo Gil (2001) no momento que é passado uma informação ou mensagem a alguém acontece um processo de comunicação. Para França (2007) o processo de comunicação é um fluxo: onde há uma mensagem que é passada do emissor para um receptor, ou seja, a mensagem codificada pelo emissor e decodificada ao receptor, passando por um meio ou canal, e quando ocorre bloqueios nesse fluxo há problemas de comunicação. Será possível observar através da figura 10, abaixo como funciona o processo de comunicação.

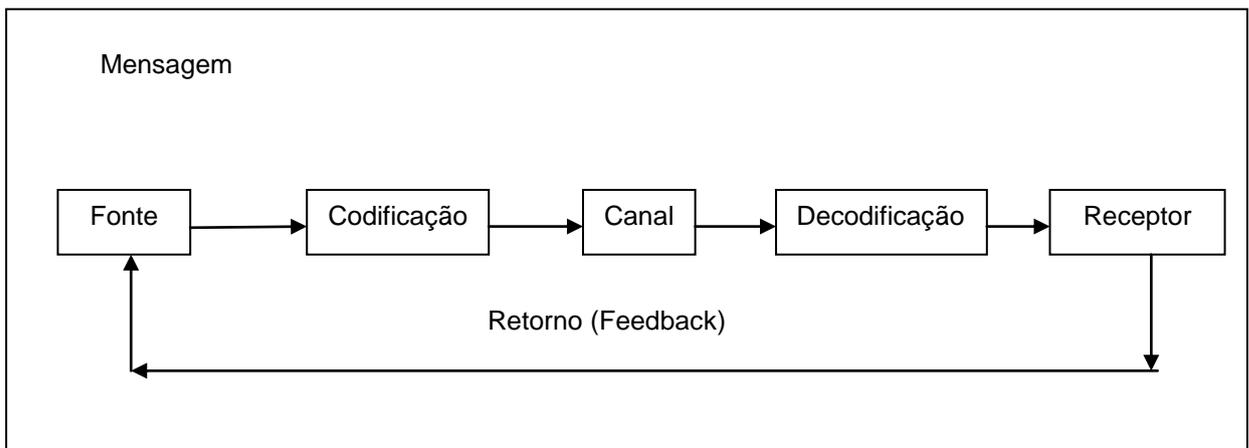


Figura 10: O processo de comunicação
Fonte: França (2007 p.142)

Segundo França (2007) é possível analisar conforme a Figura 10 que o modelo de comunicação é formado pela fonte que codifica a mensagem, essa mensagem pode ser um discurso, um texto, um quadro e um gesto. O canal é onde a mensagem foi transmitida e selecionada pela fonte, essa comunicação pode ser formal estabelecida pela organização e informal transmitidas por pessoas em suas relações no cotidiano. O receptor traduz e interpreta a mensagem passando pelo processo de decodificação, ou seja, a mensagem é compreendida e entendida pelo receptor e o circuito de retorno e a verificação se a mensagem foi compreendida com sucesso ou não.

Por fim Tomasi e Medeiros (2004) relatam que a comunicação é um instrumento pelo qual se atinge o fim, a comunicação influencia na eficiência da organização e melhora o *feedback*. A comunicação flui da fonte passando por várias etapas até chegar a um receptor.

2.10 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Luz (2003), o clima organizacional refere-se às percepções dos empregados em relação ao ambiente de trabalho e reflete no comportamento organizacional, isto é, nos valores e atitudes das pessoas. É a atmosfera resultante que influencia no bem estar e na satisfação no dia a dia de trabalho dos indivíduos.

Para Chiavenato (2004), o clima organizacional está relacionado com a motivação dos indivíduos da organização, ou seja, se o grau de motivação estiver elevado o clima organizacional também se eleva gerando interesse, vontade e entusiasmo; se o grau de motivação estiver baixo o clima também é baixo gerando então insatisfação, desinteresse e desvalorização.

Luz (2003) também ressalta que, o clima dentro de uma organização pode ser bom ou ruim. Quando o ambiente é considerado bom, nele predomina atitudes positivas, criando um clima favorável em que os membros da organização se sentirão alegres, confiantes, entusiasmados, participativos, dedicados, motivados e comprometidos com as metas da empresa. Já quando o clima é prejudicado ou ruim ele afeta os ânimos dos membros da organização de forma negativa gerando tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, conflitos e desinteresse pelo cumprimento das tarefas tornando o ambiente desfavorável.

Gil (2001) ressalta que o clima organizacional é a percepção que os funcionários da organização têm em relação ao ambiente de trabalho, por isso as empresas devem buscar saber o que esses profissionais estão querendo, gerando assim satisfação e motivação entre organização e funcionário. Na visão de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), o clima organizacional relaciona-se ao ambiente de trabalho. O clima que é gerado influencia no comportamento dos membros da organização e é a parte psicológica que indica se o funcionário está satisfeito ou não com seu ambiente de trabalho.

Segundo Dias (2003) as pessoas quando procuram as organizações elas já possuem uma visão de como deve ser o ambiente em que vão trabalhar, mas quando entram dentro das organizações e começam a exercer suas tarefas do dia a dia elas deparam com uma visão as vezes totalmente diferente do que esperavam, essa reação é o que se chama de clima organizacional.

Por fim Chiavenato (1999) define que o clima organizacional constitui o interior da organização. É o ambiente de trabalho dentro do qual os funcionários executam suas tarefas criando um ambiente agradável que poderá ser percebido pelos mesmos. Em que os líderes da organização perceberam se clima é favorável através do comportamento e humor gerado pelos indivíduos.

2.10.1 Indicadores de Clima Organizacional

Segundo Luz (2003) o clima organizacional se manifesta através de sentimentos que são indicadores que interferem na qualidade do clima na organização, esses indicadores podem ser bom ou ruim, afetando positivamente ou negativamente no ambiente organizacional.

Luz (2003) destaca alguns indicadores de clima organizacional:

- Turnover ou rotatividade de pessoal indica que algo não está correto, que os colaboradores não estão satisfeitos com a organização, e não se comprometem com as metas da organização.

- Absenteísmo é o grande número de faltas e atrasos e representa o mesmo significado de turnover.

- Pichação nos banheiros é a forma oculta que os colaboradores tem para demonstrar seu sentimento em relação a empresa, suas críticas, suas insatisfações e seus descontentamentos.

- Programas de sugestões podem revelar a falta de comprometimento dos colaboradores da organização, não atingindo as sugestões de qualidade.

- Avaliação de desempenho é um instrumento de avaliação formal que indica o desempenho dos funcionários, que através das informações ali encontradas indicam o nível de comprometimento do funcionário em relação a organização.

- Greves demonstram a insatisfação dos funcionários em relação a organização, e é um meio de protestar seus direitos.

- Conflitos Interpessoais e interdepartamentais é um indicador que determina se o clima da organização é tenso ou agradável.

- Desperdício de Material é a forma que o colaborador encontra para se revelar contra a empresa, por estar insatisfeito com a organização danifica os equipamentos e os materiais.

Desta forma é necessário que os gestores da organização analisem estes indicadores procurando melhorar o clima organizacional.

2.10.2 Fatores do clima organizacional

Chiavenato (2004) diz que os fatores que influenciam no clima organizacional podem ser de variáveis internas que envolvem o comportamento humano ou externa que no caso envolve as condições financeiras e estrutural.

Segundo Gil (2001) existem diversos fatores que influenciam no clima organizacional de uma empresa que são responsabilidade, condições de trabalho, conformismo, estilo gerencial, remuneração, recompensas e apoio.

Portanto Chiavenato (2004) destaca que o clima organizacional na empresa, necessita de fatores como processos de liderança, processo de interação, tomada de decisões e uma boa comunicação. São esses os fatores que contribuíram para um bom clima na organização, gerando motivação e satisfação nos membros da empresa.

2.10.3 Pesquisa de clima organizacional

Segundo Gil (2001) o clima organizacional representa um fator essencial para os gestores, pois é através do clima organizacional que é possível verificar a situação atual na empresa, é possível também saber se os profissionais que ali trabalham estão satisfeitos e motivados, para isso é necessário aplicar um questionário aos funcionários, e através desse questionário é possível mensurar a qualidade do clima organizacional.

Luz (2003, p.38) diz que, a pesquisa de clima identifica tanto problemas reais no campo das relações de trabalho como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento de determinadas políticas de pessoal

Kanaane (1999, p.83) destaca que:

A pesquisa do clima organizacional tem contribuído no sentido de aprender o nível motivacional/expectativas do trabalhador, fornecendo a empresa um perfil que poderá ser implantado quanto aos programas de cunho social, objetivando dessa forma, alavancar atitudes, comportamentos e processo de integração social e profissional, com foco no mercado.

Ainda Luz (2003, p.30) define que, a pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho.

Por fim Luz (2003) define que clima organizacional é a relação entre a empresa e seus funcionários é o clima que é criado no dia a dia, na convivência e na participação.

2.10.4 Avaliação do Clima Organizacional

Segundo Luz (2003) a avaliação do clima organizacional, serve para conhecer o clima na organização, se é bom ou ruim, se afeta positivamente ou negativamente e se é favorável ou desfavorável.

Para Luz (2003, p.26), “uma maneira natural de avaliação do clima é através de reuniões, dos contatos mantidos entre os gestores e os membros de sua equipe de trabalho”.

Luz (2003) destaca que existe várias técnicas de avaliar o clima organizacional, que são através de questionários, entrevistas e painel de debates, todas essas técnicas representa uma forma de o indivíduo se expressar em relação a organização expressando seus sentimentos, pensamentos e críticas.

Portanto Luz (2003) revela que a avaliação organizacional só irá trazer benefícios ao funcionário e a organização, pois através dessa avaliação os gestores possuíram conhecimento do clima organizacional, podendo interferir na melhoria e na satisfação de seus funcionários, aumentando assim o comprometimento dos mesmos e conseqüentemente aumentando a lucratividade da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Cervo e Bervian (2002) definem método científico como um processo de busca, de investigação, de análise dos fatos que com o decorrer dos processos tem o objetivo de chegar a uma verdade, ou seja, um método científico.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), método científico é o caminho percorrido para se chegar a um resultado desejado, ou seja, é uma forma de analisar alternativas, proceder técnicas a fim traçar um determinado objetivo.

Segundo Magalhães (2005 p.226) o método científico é a [...] “busca de caminhos para resolver problemas”. Servem [...] “para que diversas pessoas o percorram, isto é, que possa ser repetidamente seguido”.

3.1 AMBIENTE DA PESQUISA

A Cooperativa em estudo está situada no Sul de Santa Catarina e atua no fornecimento de energia elétrica para todo o município de Treviso e nas áreas rurais de Siderópolis.

Deram início as suas atividades em 27 de maio de 1962 e hoje conta com 41 funcionários, 11 veículos novos e 3.391 associados. Seu Presidente atual é Volnei José Piacentini que assumiu em 1990 e esta até hoje no comando da Cooperativa.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O tipo de pesquisa que foi utilizada neste estudo, relacionada aos fins de investigação foi a pesquisa descritiva ou de campo.

Segundo Cervo e Bervian (2002) a pesquisa descritiva procura conhecer e analisar os fatos relacionados a vida social e os aspectos do comportamento humano nas organizações, procura descobrir com frequência como ocorre os fenômenos através de coleta, observação, registros e estudos.

De acordo com Gil (1999), a pesquisa descritiva avalia o comportamento das pessoas através de dados e opiniões coletados levando em consideração seus fenômenos e variáveis.

Já, Oliveira (1999), relata que a pesquisa descritiva é a forma de analisar os diferentes tipos de fatos que ocorreram em virtude de diversas variáveis. Será utilizada a pesquisa descritiva neste estudo para avaliar o nível de satisfação dos funcionários sobre a qualidade do clima organizacional a partir dos fatores identificados no primeiro momento e do nível de satisfação no segundo momento.

No que se refere aos meios de investigação, foi utilizado, neste estudo, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo.

Para Gil (1999) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida através de fatos, acontecimento e pensamentos de outros autores, através de pesquisa em livros e artigos científicos.

Para Cervo e Bervian (2002) a pesquisa bibliográfica explica ou relata um problema, busca conhecer e analisar os fatos através de referências científicas.

Segundo Oliveira (1999, p.119), “A pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno.”

Neste estudo foi utilizada esta pesquisa para coletar dados que serviram para auxiliar na contribuição científica em relação ao tema desse estudo que é clima organizacional.

Lakatos e Marconi (2002) definem a pesquisa de levantamento ou de campo como sendo a coleta de dados onde o pesquisador desenvolve sua pesquisa, ou seja, ele vai ao campo buscar respostas para o seu determinado problema.

Já Gil (1999) relata que a pesquisa de campo tem a finalidade de resolver um problema, ou seja, coleta informações necessárias para identificar o problema e gerar as soluções.

Neste estudo essa pesquisa foi utilizada para coletar dados junto aos funcionários da cooperativa com a finalidade de buscar respostas em relação ao clima organizacional da cooperativa, através do uso de um questionário.

3.3 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO

As informações apresentadas nas linhas a seguir foram retiradas do site da CERTREL (Cooperativa de Energia Treviso) em que foram interpretadas e transcritas pelo pesquisador.

A Cooperativa de Energia Treviso foi fundada em 27 de maio de 1962. O fundador foi Modesto Carminati, juntamente com 72 amigos. Conseguiu realizar o sonho de beneficiar as pessoas da região com a possibilidade da energia elétrica, trazendo conforto, segurança e uma maior qualidade de vida para a população de Treviso. Além de fundador, Modesto Carminati foi o primeiro Presidente da CERTREL, no início de seu funcionamento, pela falta de funcionários o próprio presidente era quem tinha que executar os serviços de ligação, reparos, leitura e cobrança e o único veículo que a cooperativa possuía, era uma bicicleta. Com a energia vieram os primeiros sinais de progresso, como instalações de indústria, o surgimento de novos moradores, casas comerciais, escolas e etc.

O segundo Presidente foi Walmor Fréccia que era secretário na gestão de Modesto Carminati. Fréccia ficou na direção da cooperativa por 14 anos período este que consistiu de 1970 a 1984. O terceiro presidente foi Irineo Losso que assumiu em 1984 até 1990. O quarto presidente foi Volnei José Piacentini que assumiu em 1990 e esta até hoje no comando da Cooperativa. Ele foi o propulsor para que a cooperativa chegasse ao nível de destaque do estado. A CERTREL em 2011 conta com 41 funcionários, 11 veículos novos e 3.391 associados. Busca melhorias contínuas na qualidade da energia fornecida, tornando-se assim umas das principais forças propulsoras na construção do futuro do município de Treviso, SC.

Vale frisar, que este estudo será realizado na CERTREL com o intuito de conhecer a percepção dos funcionários sobre a qualidade do clima organizacional nesta cooperativa.

A população escolhida para a realização da pesquisa são os quarenta e um funcionários que trabalham na Cooperativa de Energia Treviso. Será realizado um censo composto por 39 profissionais que estão na ativa sendo que 14 trabalham na parte administrativa e 25 na parte de produção.

Segundo o Pró pesquisa (2011), o estudo de uma população, ou uma pesquisa probabilística pode se tomar por base todas as pessoas ou uma parte delas. Fala-se Censo quando todas as pessoas são consideradas na pesquisa

totalizando 100%, e amostragem quando a um número muito elevado de pessoas, realizando apenas numa parte delas tornando-se representativa.

3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados coletados para a pesquisa foram classificados como dados primários. Os dados primários são aqueles obtidos a partir de informações das próprias organizações estudadas.

Para Andrade (2005), dados primários são informações que não foram estudadas ou analisadas em referência a um determinado assunto ou situação.

Já, para Gil (1999), dados primários são dados ou informações colhidas direto na fonte, ou seja, informações colhidas diretamente pelo entrevistador.

Para Roesch (2009) o questionário é o instrumento de pesquisa mais adequado para o levantamento de informações necessárias para a elaboração de um projeto de pesquisa, que envolve questões referentes os assuntos a serem estudados com o propósito de gerar uma coleta de dados e após mensurar os resultados.

A pesquisa foi realizada entre os dias 20 a 28 de setembro de 2011, foi entregue o questionário com 28 perguntas fechadas para os funcionários da cooperativa, foi dada toda orientação necessária para o preenchimento do mesmo, os funcionários levaram para casa para responder, os mesmos tiveram oito dias para entregar, após responder os funcionários entregaram o questionário dentro de um envelope para uma pessoa responsável da cooperativa, valorizando assim o anonimato, essa pessoa encaminhou os dados coletados para mim, os dados foram mensurados, tabelados e representado por ilustração gráfica.

Por fim, convém, ainda, mencionar que os procedimentos de coletas de dados foram feitos pessoalmente pelo entrevistador que visitou a organização aplicando um questionário de perguntas fechadas para analisar os fatores que influenciam no clima organizacional a partir da percepção dos funcionários, avaliar o nível de satisfação dos funcionários sobre a qualidade do clima organizacional da cooperativa em estudo e apresentar as melhorias conforme os dados obtidos na pesquisa.

3.5 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados consiste na interpretação das informações da pesquisa, ou seja, consiste em explorar e contextualizar os dados coletados. (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Para Lakatos; Marconi, (1991 p.167),

A análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, esta relação pode ser estabelecida em função de suas propriedades relacionais de causa-feito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo etc.

Segundo Oliveira (1999) o processo de análise e justificativa deve ser efetuado com muito cuidado evitando riscos e erros, os resultados devem ser comprovados e os cálculos, tabelas e gráficos jamais devem ser alterados com o objetivo de mudar o resultado final.

A pesquisa aplicada a cooperativa utilizou tabelas e figuras contendo gráficos, todas com suas análises bem definidas, relacionando a teoria com os dados que foram coletados na pesquisa de campo. A técnica de análise de dados que foi adotado neste estudo foi a abordagem quantitativa.

Segundo Creswell (2007), na pesquisa quantitativa o investigador utiliza alegações pós-positivas para a elaboração do conhecimento, e os métodos utilizados para investigação, é o próprio levantamento, coleta de dados e teorias preestabelecidas.

Já Sampieri, Collado e Lúcio (2006) definem método quantitativo como sendo a coleta e análise de dados, com o objetivo de testar hipóteses, a fim de gerar estatísticas promovendo exatidão nos resultados para enfim fazer a análise do clima organizacional numa organização.

A pesquisa teve uma abordagem quantitativa, uma vez que os dados coletados foram, exclusivamente, para encontrar os percentuais de satisfação dos funcionários pesquisados.

4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA

Neste capítulo será mostrado os resultados obtidos através de uma pesquisa de clima organizacional feita com os funcionários da cooperativa de energia Treviso, localizada no município de Treviso.

A pesquisa foi realizada entre os dias 20 a 28 de setembro de 2011, com a participação de todos os funcionários que trabalham na cooperativa. A cooperativa possui 41 funcionários, sendo que dois estão afastados por motivo de doença, por este motivo a pesquisa foi realizada com 39 funcionários.

Os resultados obtidos foram tabelados e representados por ilustrações gráficas, facilitando a compreensão e interpretação dos dados.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Tabela 1: Os funcionários são tratados com respeito pela Cooperativa.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	23	59%
Satisfeito	14	36%
Levemente satisfeito	2	5%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	0	0%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

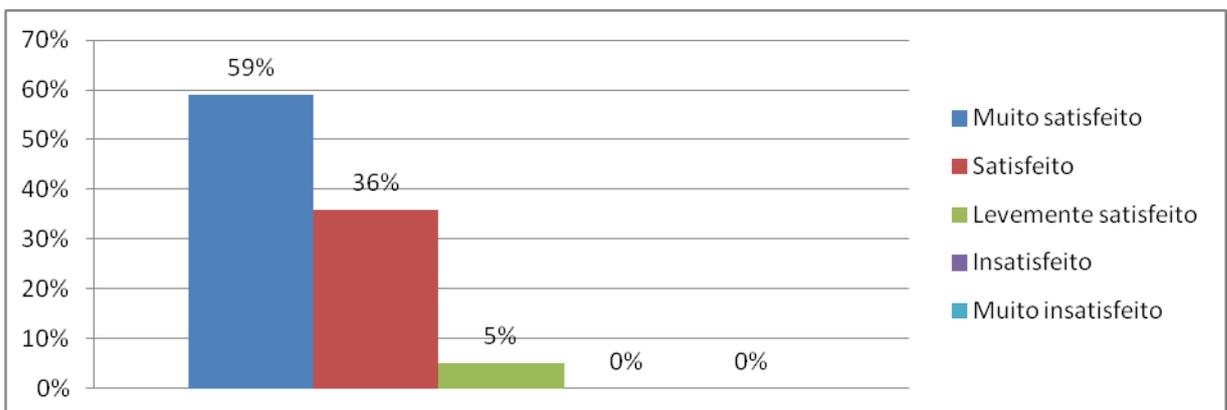


Figura 11: Os funcionários são tratados com respeito pela cooperativa.

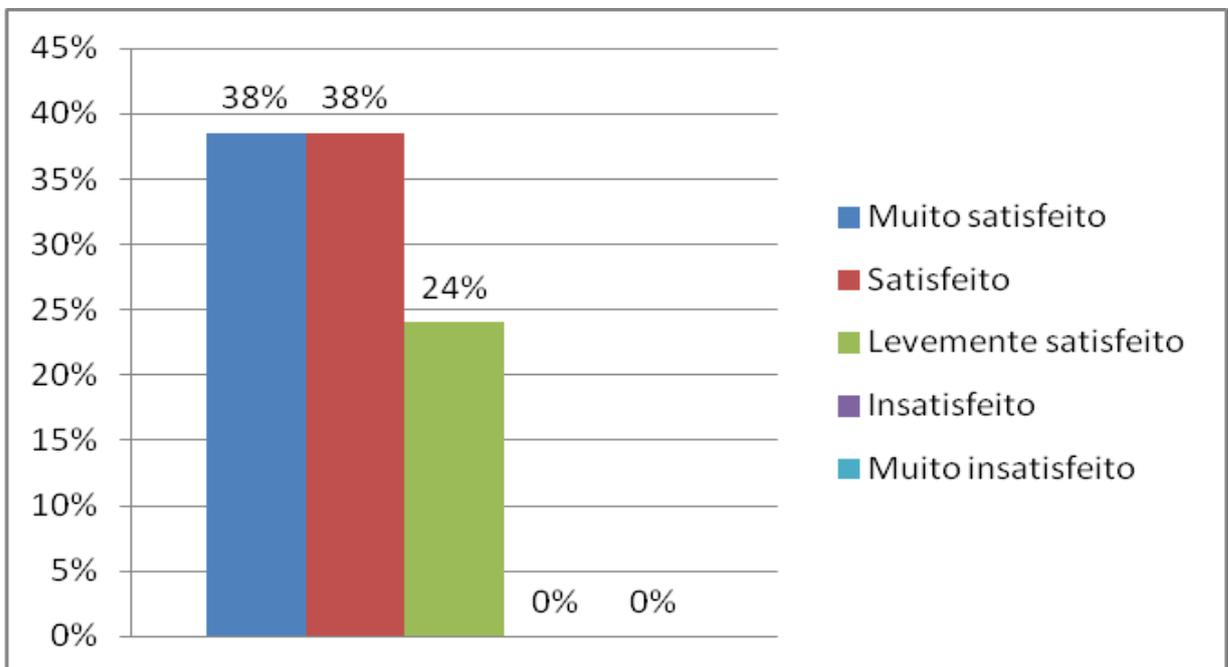
Fonte: Dados do pesquisador.

Os dados mostram que a maioria dos entrevistados está satisfeita em relação ao respeito de seus superiores para consigo.

Tabela 2: Segurança dos funcionários em dizer o que pensam.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	15	38%
Satisfeito	15	38%
Levemente satisfeito	9	24%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	0	0%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 12:** Segurança dos funcionários em dizer o que pensam.

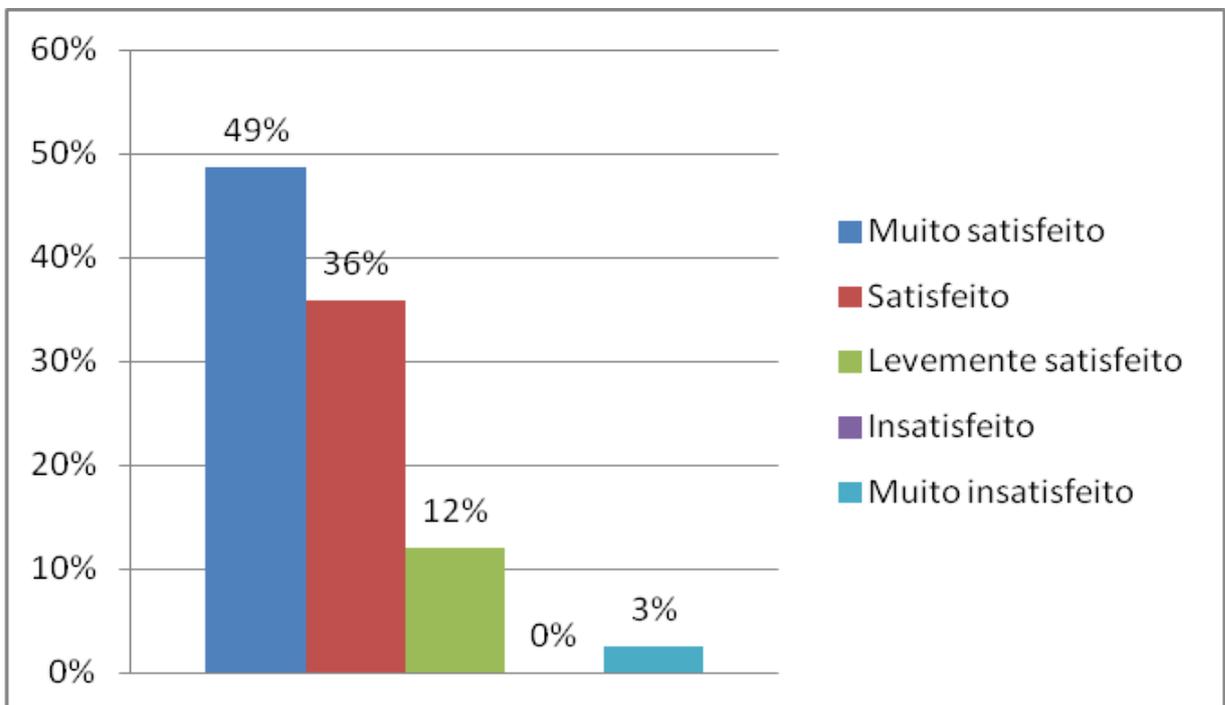
Fonte: Dados do pesquisador.

Os dados mostram que os entrevistados afirmam estar satisfeitos em relação à segurança de dizer o que pensam.

Tabela 3: A cooperativa reconhece as opiniões e contribuições dos funcionários.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	19	49%
Satisfeito	14	36%
Levemente satisfeito	5	12%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 13:** A cooperativa reconhece as opiniões e contribuições dos funcionários.

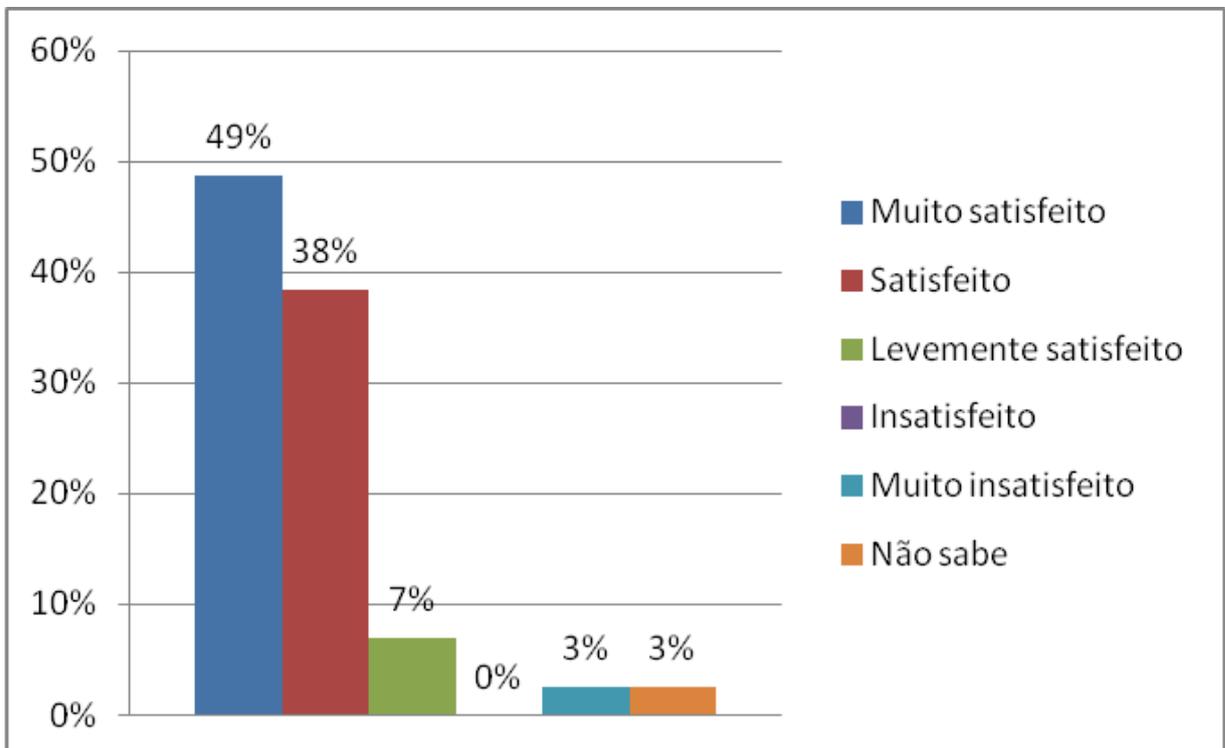
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que a maioria dos entrevistados estão satisfeitos com a cooperativa por estar aberta a receber e reconhecer as opiniões de seus colaboradores. Isto também pode ser confirmado, quando se observa os dados da figura 12, onde os entrevistados afirmam que se sentem seguros em dizer o que pensam.

Tabela 4: A cooperativa está preparada em termos de tecnologia.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	19	49%
Satisfeito	15	38%
Levemente satisfeito	3	7%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	1	3%
Não sabe	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador.

**Figura 14:** A cooperativa está preparada em termos de tecnologia.

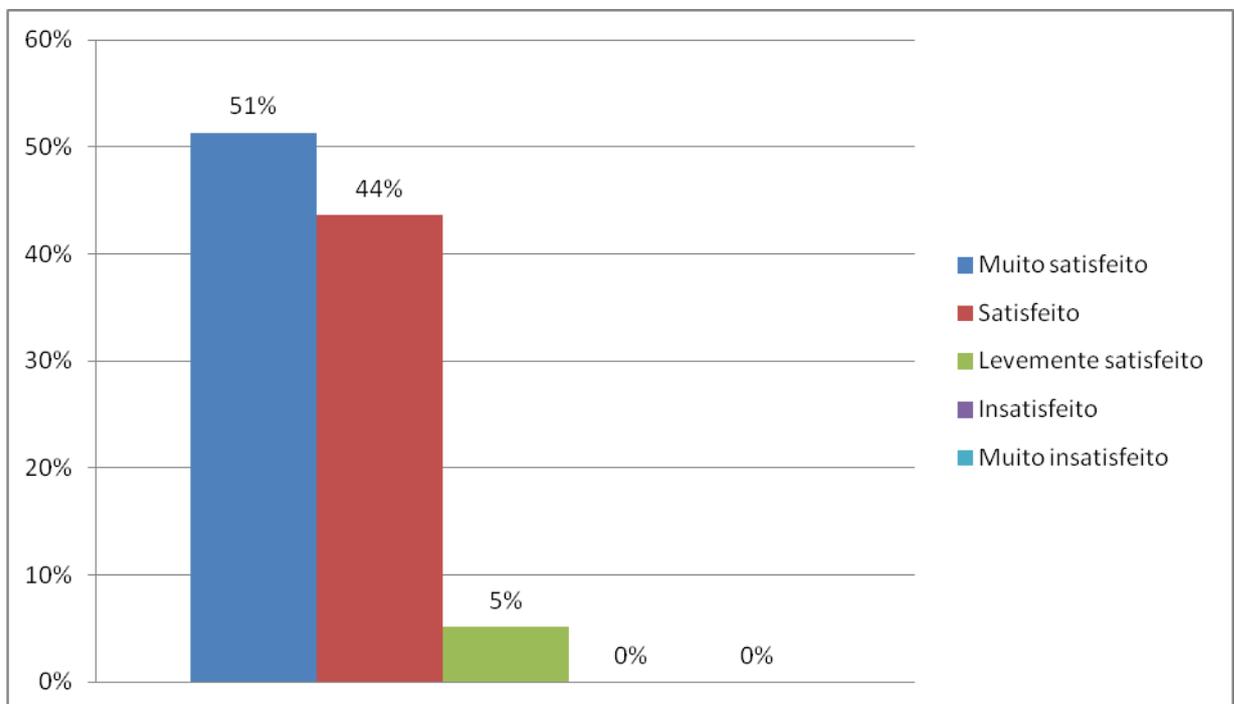
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que parcela considerável dos entrevistados estão satisfeitos com a cooperativa por ela estar preparada tecnologicamente para melhorar seus serviços, oferecendo todo auxílio necessário para treinamentos de capacitação para que os serviços oferecidos pela cooperativa sejam aprimorados a cada dia. Isto pode ser observado na figura 16.

Tabela 5: As orientações sobre o meu trabalho são claras e objetivas.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	20	51%
Satisfeito	17	44%
Levemente satisfeito	2	5%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	0	0%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 15:** As orientações sobre o meu trabalho são claras e objetivas.

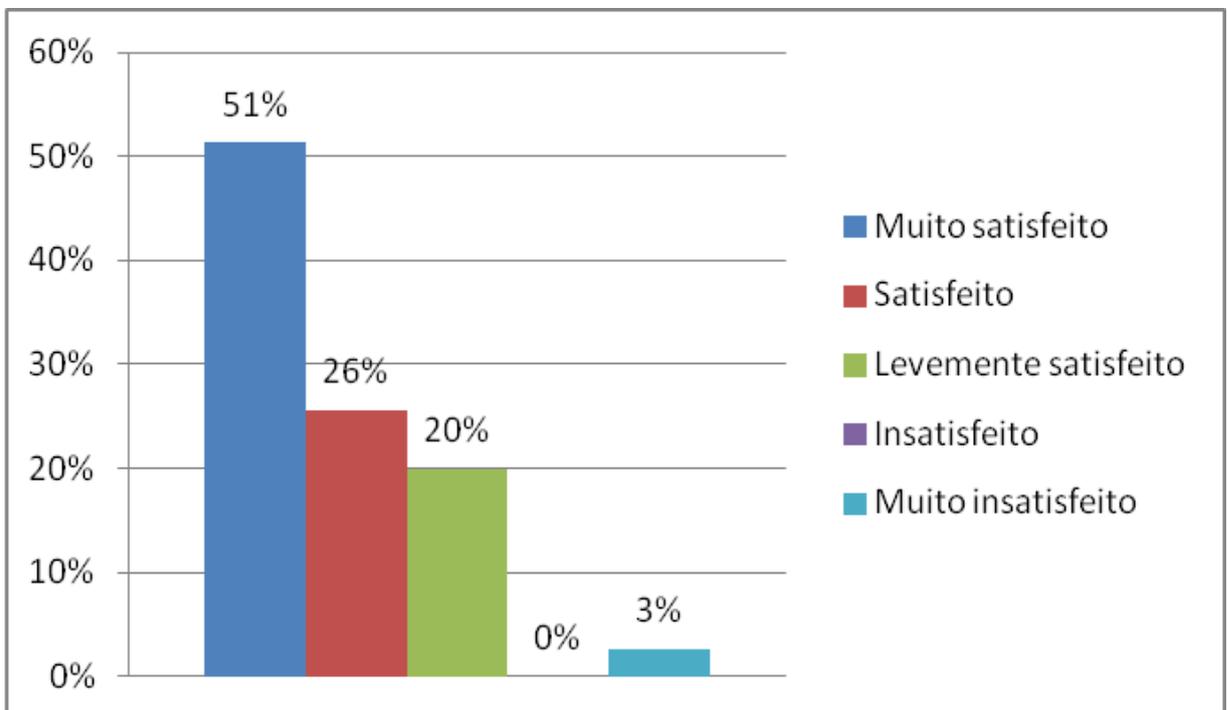
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que os entrevistados estão satisfeitos com as informações que recebem sobre seu trabalho, em virtude disso, percebe-se que a cooperativa procura oferecer orientação para o aprimoramento dos seus funcionários. Isto se comprova, quando se analisa os dados da figura 16.

Tabela 6: Há oportunidades de treinamento e desenvolvimento para os funcionários.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	20	51%
Satisfeito	10	26%
Levemente satisfeito	8	20%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 16:** Há oportunidades de treinamento e desenvolvimento para os funcionários.

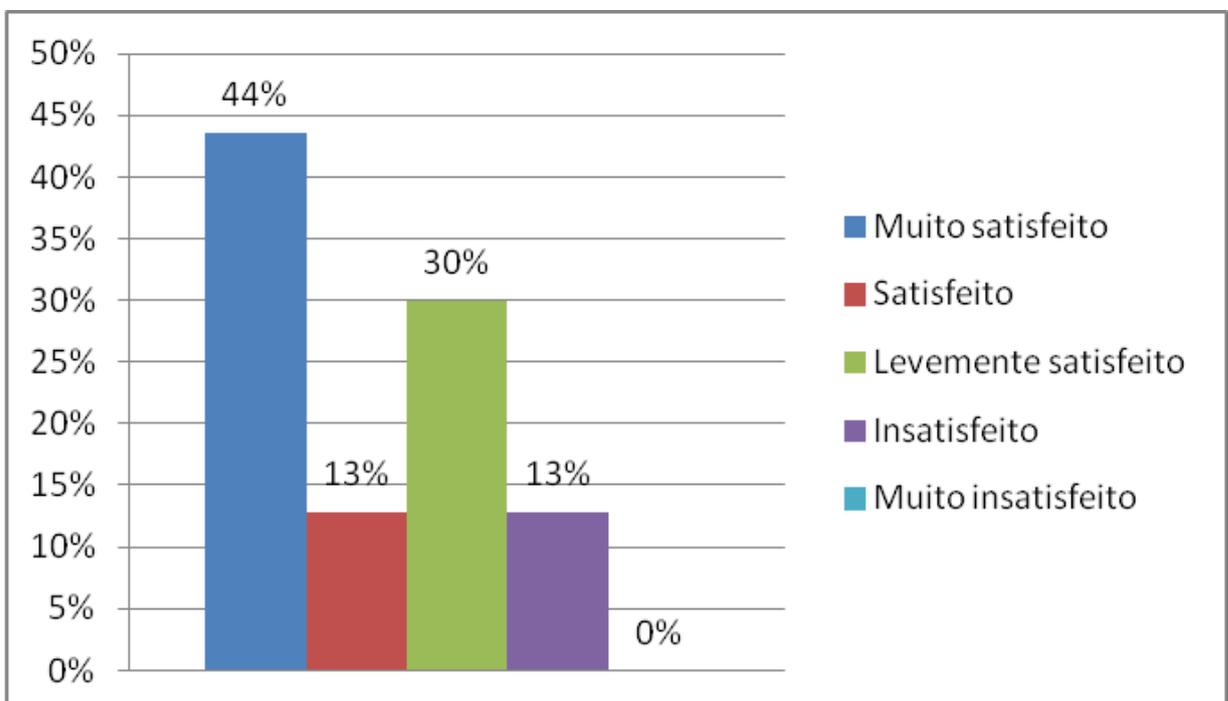
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que a maioria dos entrevistados está satisfeita com as oportunidades de treinamentos e desenvolvimento que é oferecido pela cooperativa para um aprendizado constante de seu colaborador. Em virtude disso se verifica a satisfação dos funcionários pelas orientações sobre o seu trabalho fornecidas pela cooperativa, constatado na figura 15.

Tabela 7: Há oportunidades para ocupar cargos mais elevados na empresa.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	17	44%
Satisfeito	5	13%
Levemente satisfeito	12	30%
Insatisfeito	5	13%
Muito insatisfeito	0	0%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 17:** Há oportunidades para ocupar cargos mais elevados na empresa.

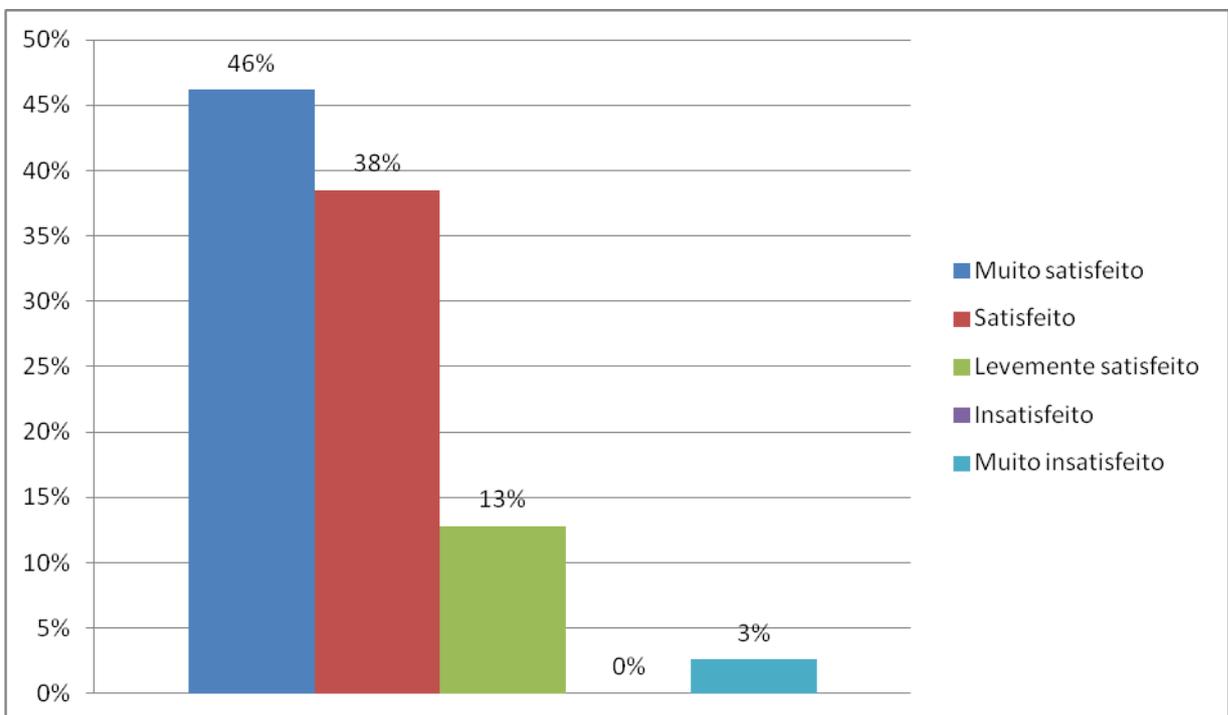
Fonte: Dados do pesquisador.

Os dados mostram que os entrevistados estão satisfeitos com a oportunidade de ocupar cargos mais elevados dentro da cooperativa. Isso fica evidente pela cooperativa ter um bom processo de seleção interna, visto na figura 34 e também por a cooperativa estimular o empregado a progredir no desempenho de seu cargo, visto na figura 18.

Tabela 8: A cooperativa estimula o empregado a crescer no seu cargo.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	18	46%
Satisfeito	15	38%
Levemente satisfeito	5	13%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 18:** A cooperativa estimula o empregado a crescer no seu cargo.

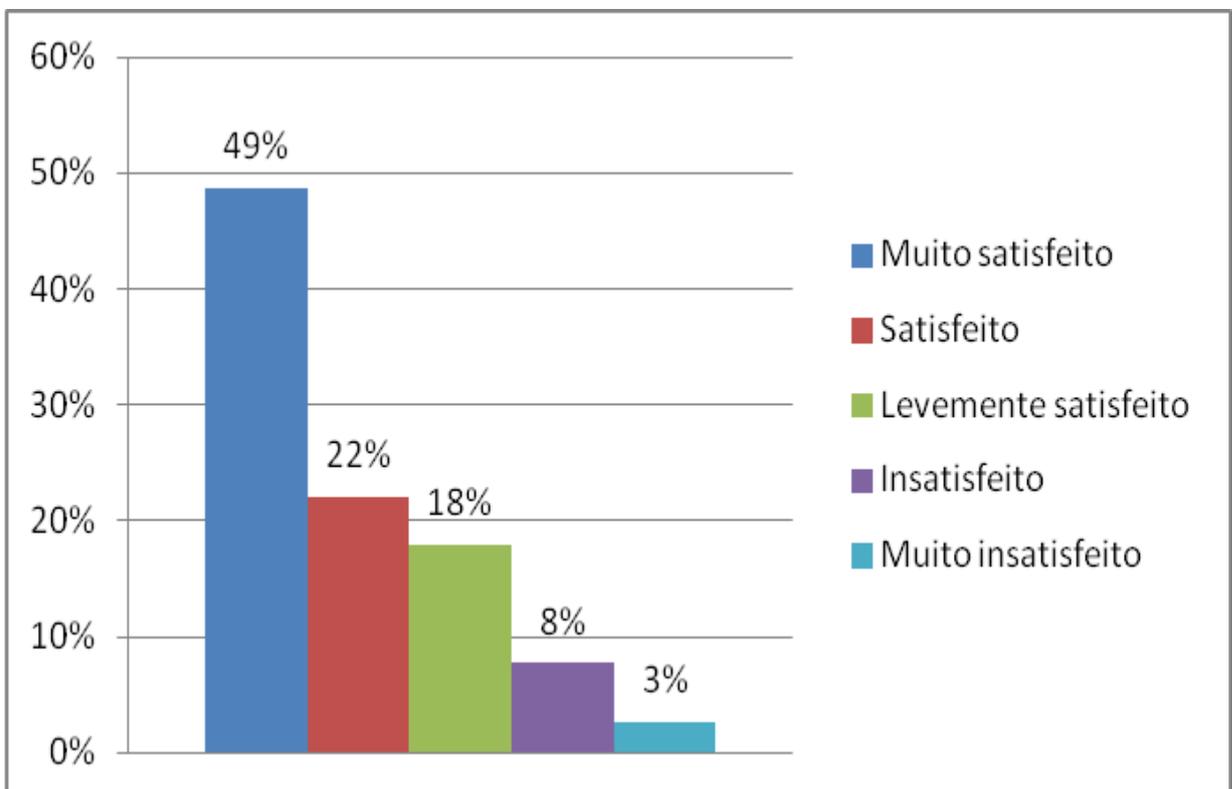
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que os entrevistados estão satisfeitos com a cooperativa por estimular o empregado a progredir no desempenho de seu cargo, dando orientação necessária, comprovada na figura 15, e disponibilizando equipamentos para a realização das tarefas, como visto na figura 24, por estes motivos observa-se que a cooperativa estimula o empregado a crescer.

Tabela 9: Os benefícios oferecidos são compatíveis com minhas necessidades.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	19	49%
Satisfeito	9	22%
Levemente satisfeito	7	18%
Insatisfeito	3	8%
Muito insatisfeito	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador.

**Figura 19:** Os benefícios oferecidos são compatíveis com minhas necessidades.

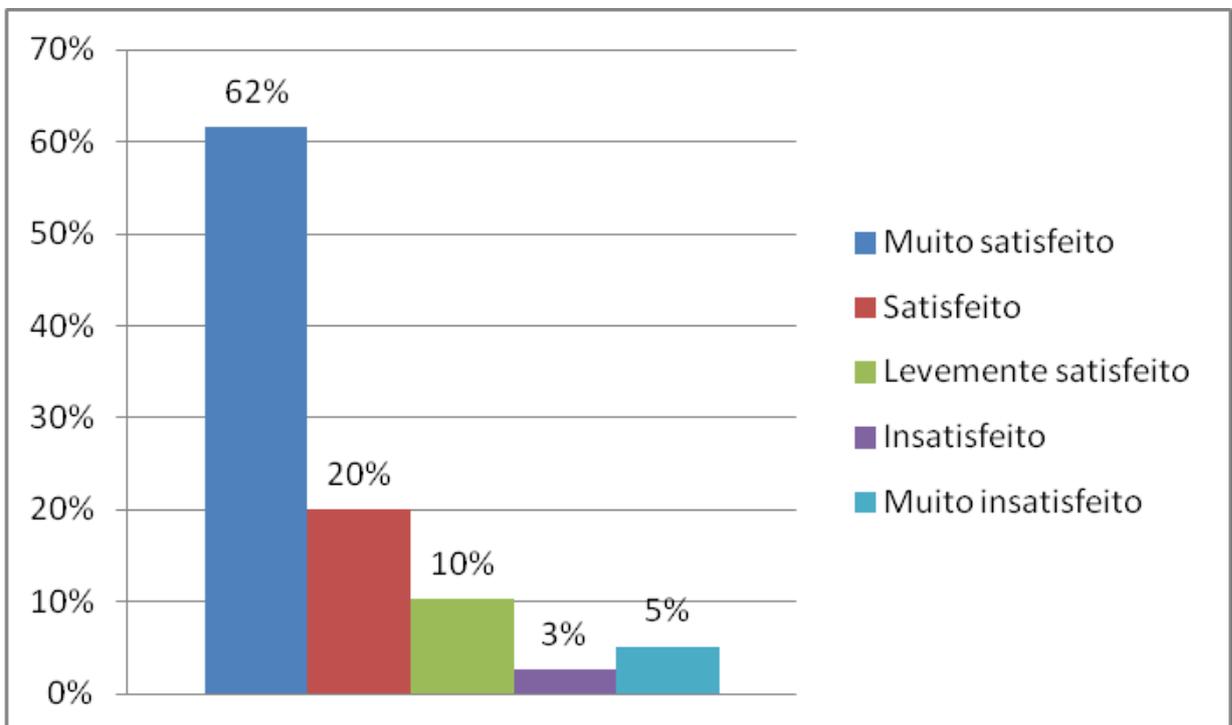
Fonte: Dados do pesquisador.

Os dados mostram que os entrevistados estão satisfeitos com os benefícios oferecidos pela cooperativa e admitem que a remuneração oferecida é justa em relação ao cargo que ocupam, isto fica evidente na figura 20.

Tabela 10: A minha remuneração é justa em relação ao meu cargo

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	24	62%
Satisfeito	8	20%
Levemente satisfeito	4	10%
Insatisfeito	1	3%
Muito insatisfeito	2	5%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador.

**Figura 20:** A minha remuneração é justa em relação ao meu cargo.

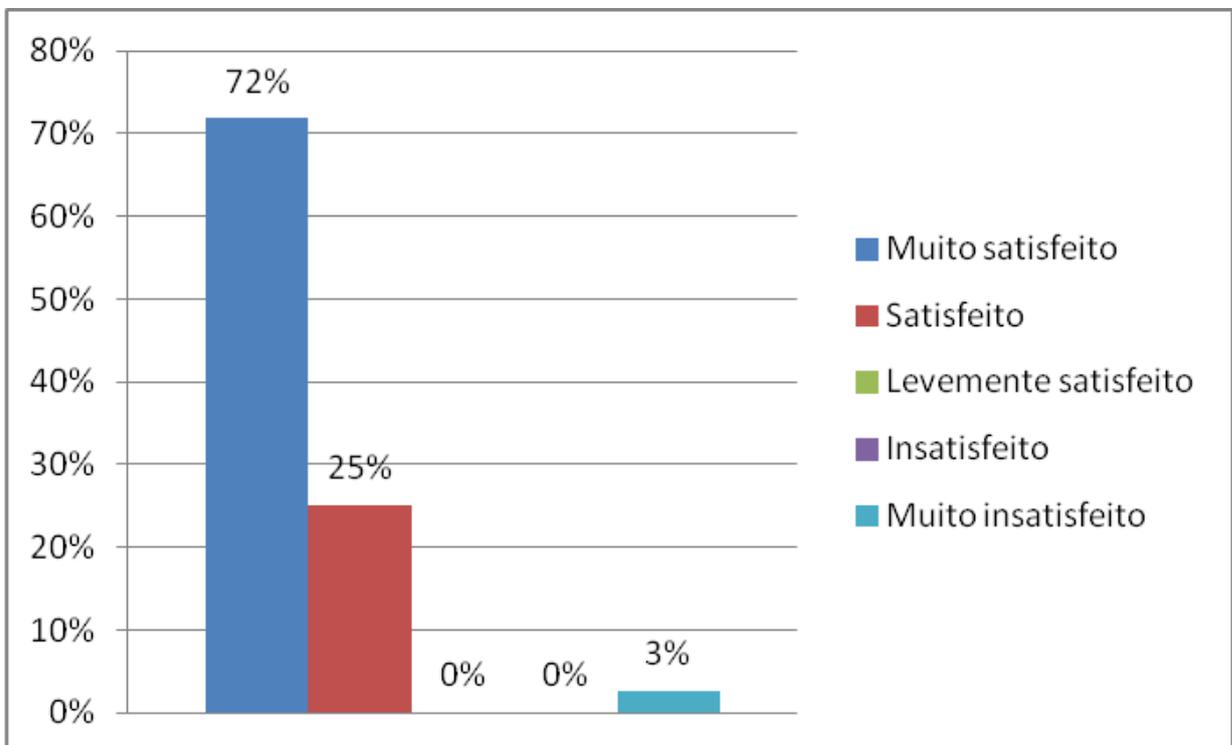
Fonte: Dados do pesquisador

Os entrevistados estão satisfeitos com a remuneração que recebem e consideram justas em termos de mercado, ou seja, a cooperativa reconhece os serviços bem feitos e procura recompensar de forma justa, isto é visto na figura 26.

Tabela 11: As horas extras são compensadas de forma justa e legal.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	28	72%
Satisfeito	10	25%
Levemente satisfeito	0	0%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 21:** As horas extras são compensadas de forma justa e legal.

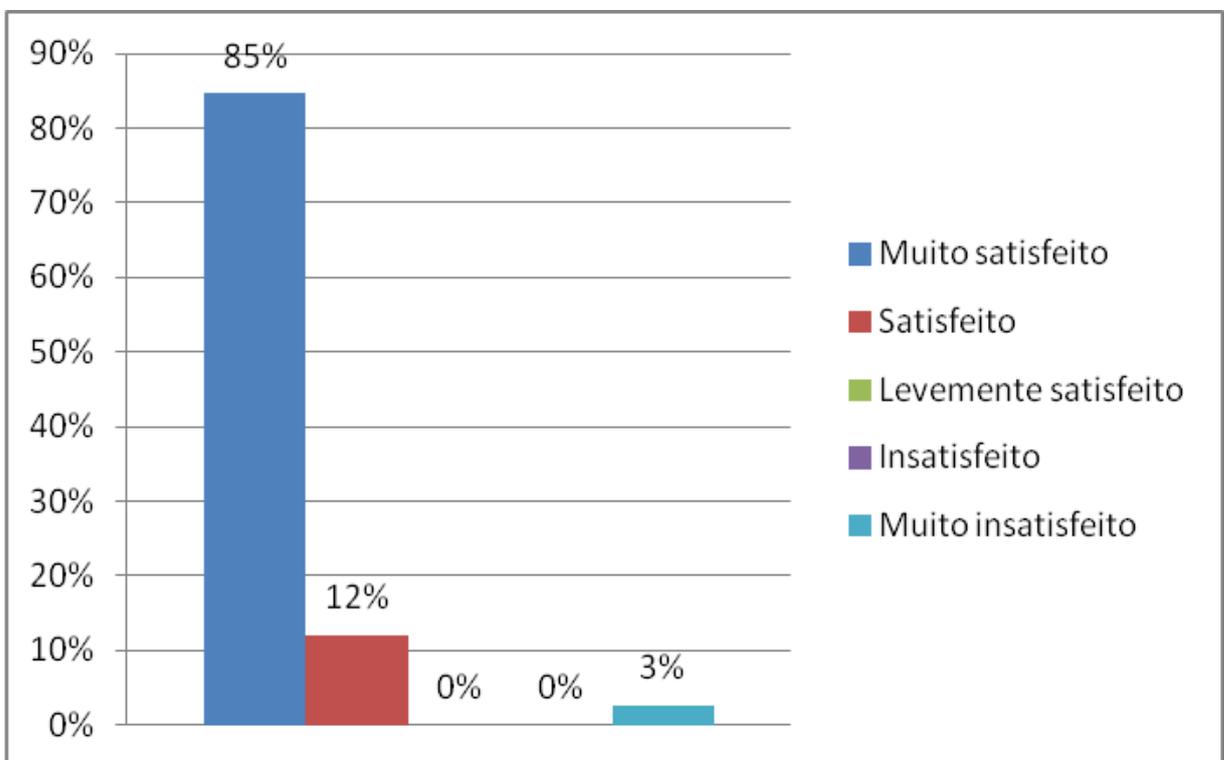
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que os entrevistados estão satisfeitos em relação ao recebimento do valor relativo às horas extras, por considerarem que são pagas de forma justa pela cooperativa.

Tabela 12: Há pontualidade no pagamento de salários e benefícios.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	33	85%
Satisfeito	5	12%
Levemente satisfeito	0	0%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 22:** Há pontualidade no pagamento de salários e benefícios.

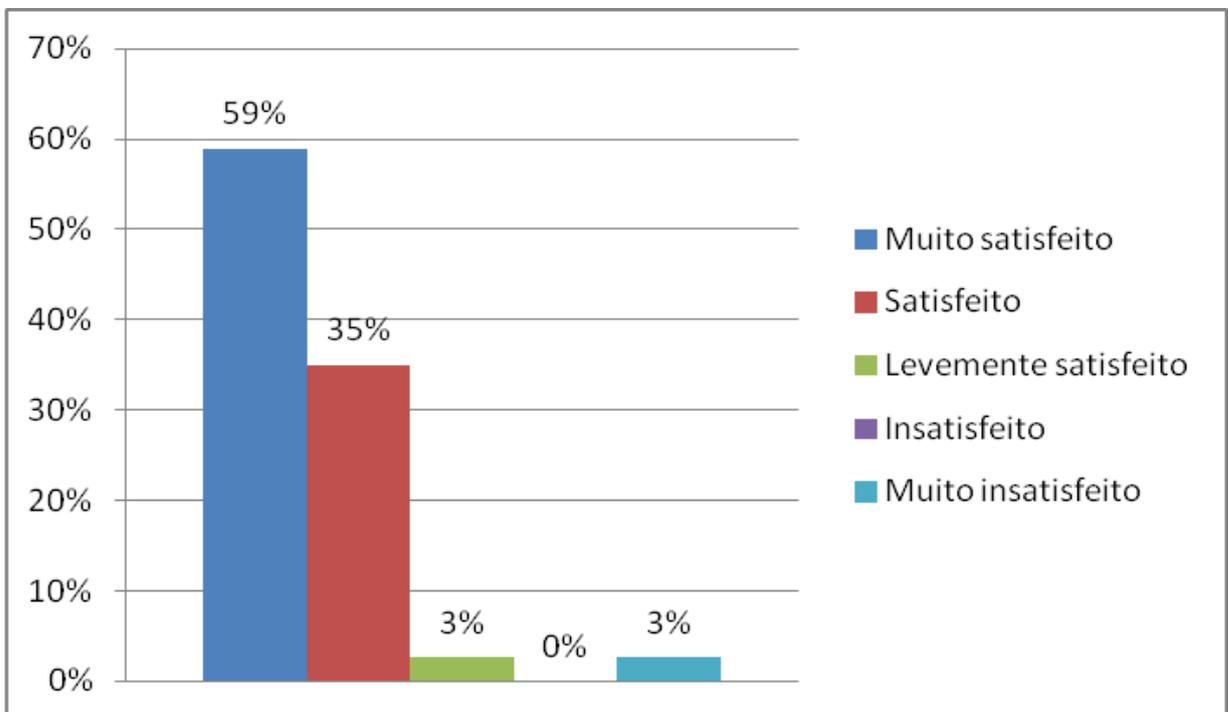
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que os entrevistados estão satisfeitos com a pontualidade no pagamento dos salários e nas disponibilidades dos benefícios, e consideram os benefícios oferecidos pela cooperativa de forma justa, atendendo as necessidades dos colaboradores, isto pode ser comprovado na figura 19.

Tabela 13: O gerente da cooperativa é um líder responsável e competente.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	23	59%
Satisfeito	14	35%
Levemente satisfeito	1	3%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 23:** O gerente da cooperativa é um líder responsável e competente.

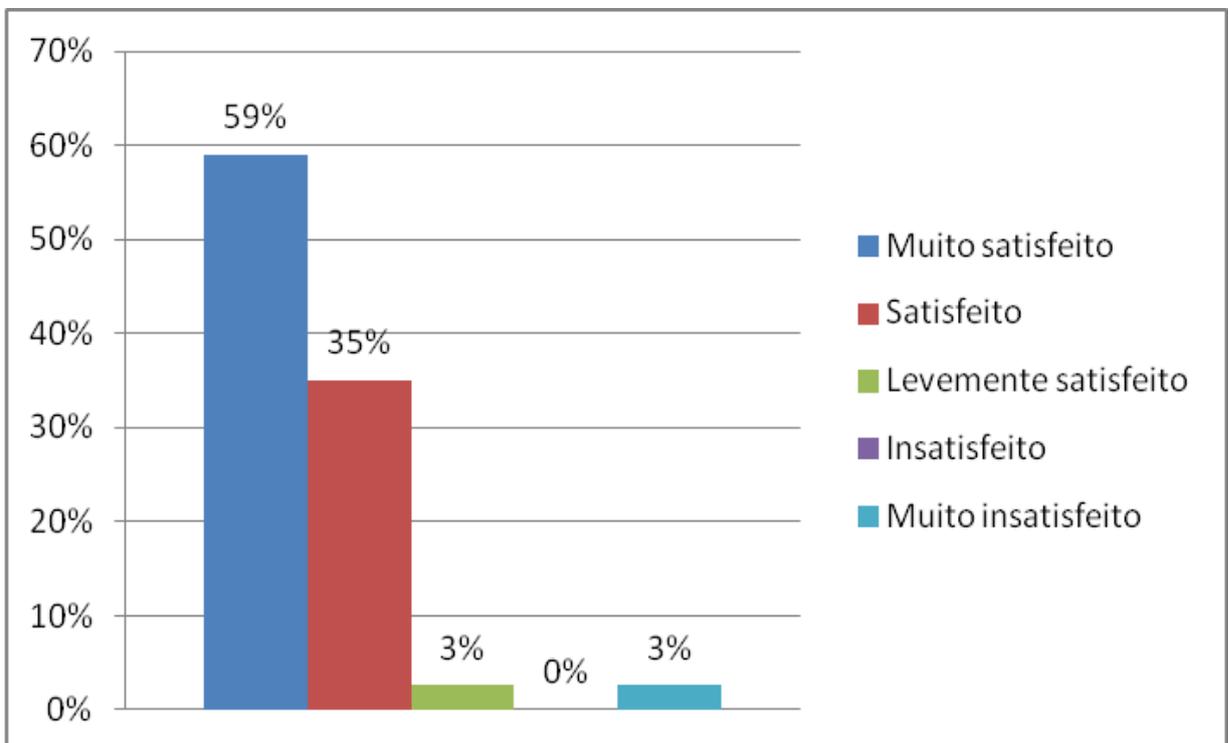
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que os entrevistados estão satisfeitos com o gerente da cooperativa, por ser um gerente competente e que assume os riscos e as responsabilidades que lhe cabe e, também, por reconhecer os trabalhos bem feitos por parte de seus funcionários. Isto fica evidente na figura 26.

Tabela 14: São disponibilizados equipamentos adequados aos colaboradores.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	23	59%
Satisfeito	14	35%
Levemente satisfeito	1	3%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 24:** São disponibilizados equipamentos adequados aos colaboradores.

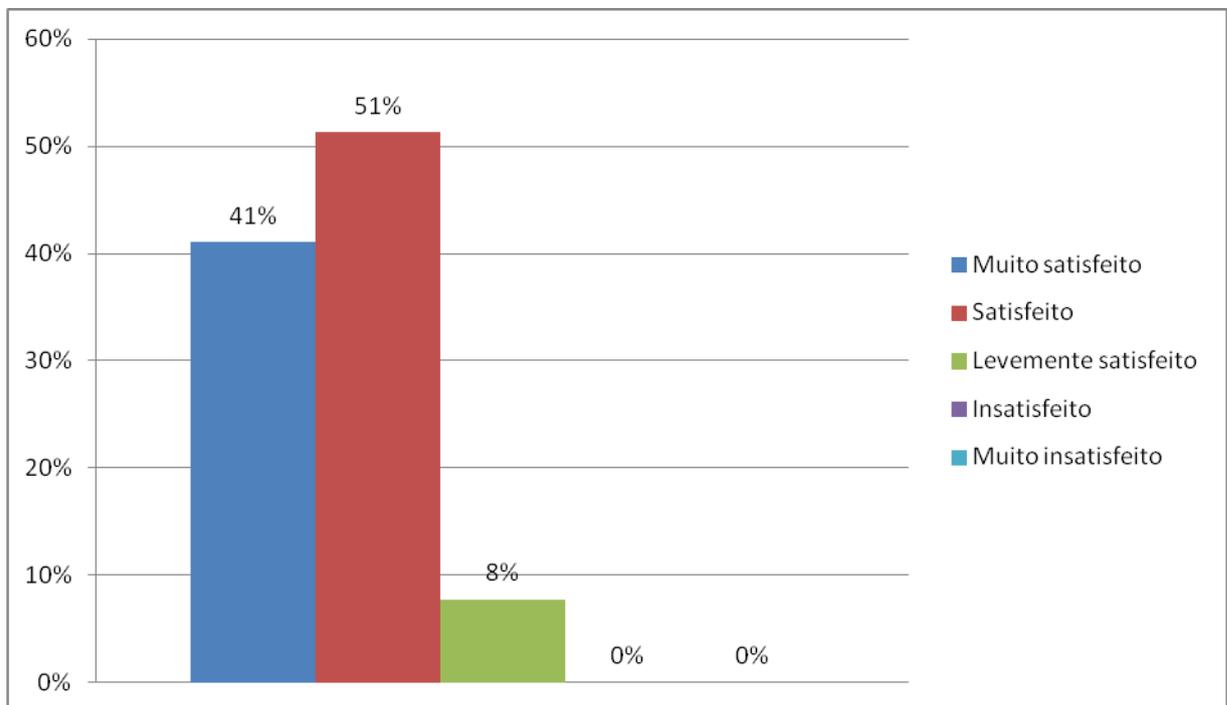
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que os entrevistados estão satisfeitos com os equipamentos que são disponibilizados para realização dos trabalhos do dia a dia, em virtude disso fica comprovado na figura 14 que a cooperativa esta preparada tecnologicamente para melhorar seus serviços.

Tabela 15: Cooperação entre os departamentos da empresa.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	16	41%
Satisfeito	20	51%
Levemente satisfeito	3	8%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	0	0%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 25:** Cooperação entre os departamentos da empresa.

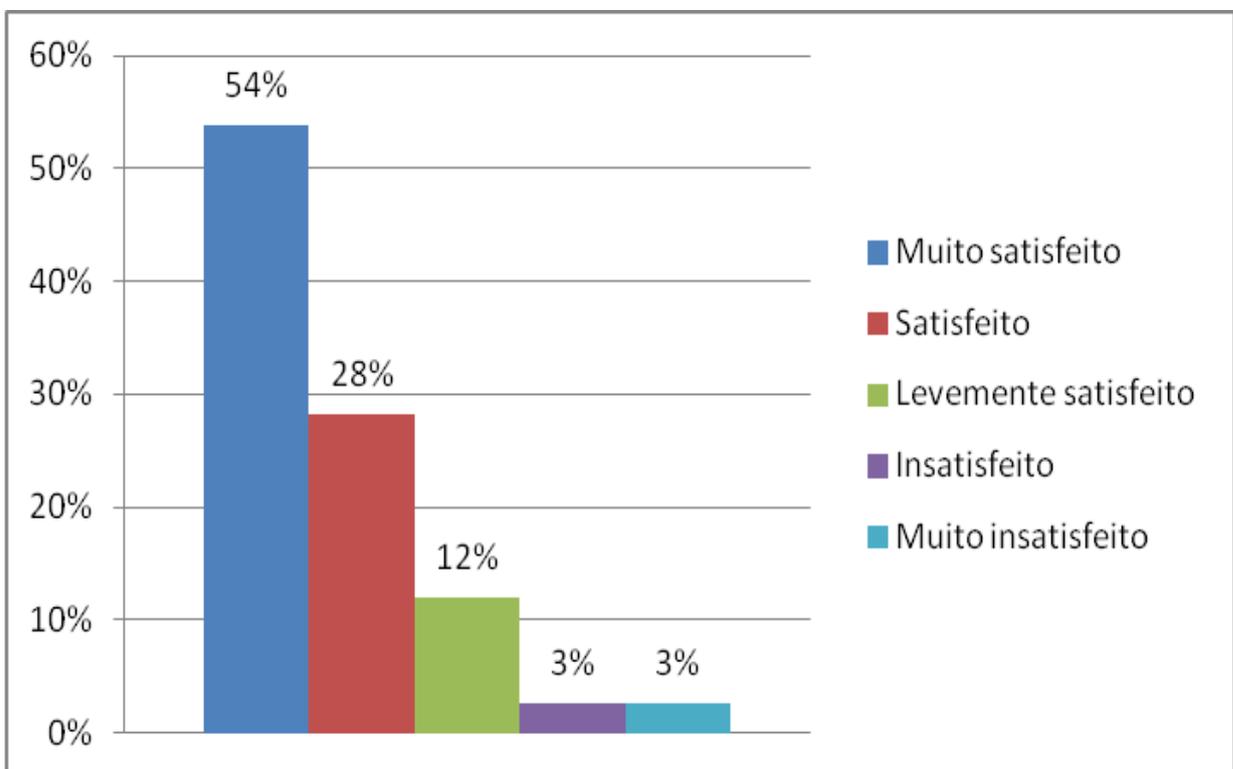
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que os entrevistados estão satisfeitos com o relacionamento entre os departamentos da cooperativa. Isto fica comprovado na figura 27, que diz que a cooperativa incentiva o trabalho em equipe.

Tabela 16: Reconhecimento pelos trabalhos bem feitos pelos funcionários.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	21	54%
Satisfeito	11	28%
Levemente satisfeito	5	12%
Insatisfeito	1	3%
Muito insatisfeito	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 26:** Reconhecimento pelos trabalhos bem feitos pelos funcionários.

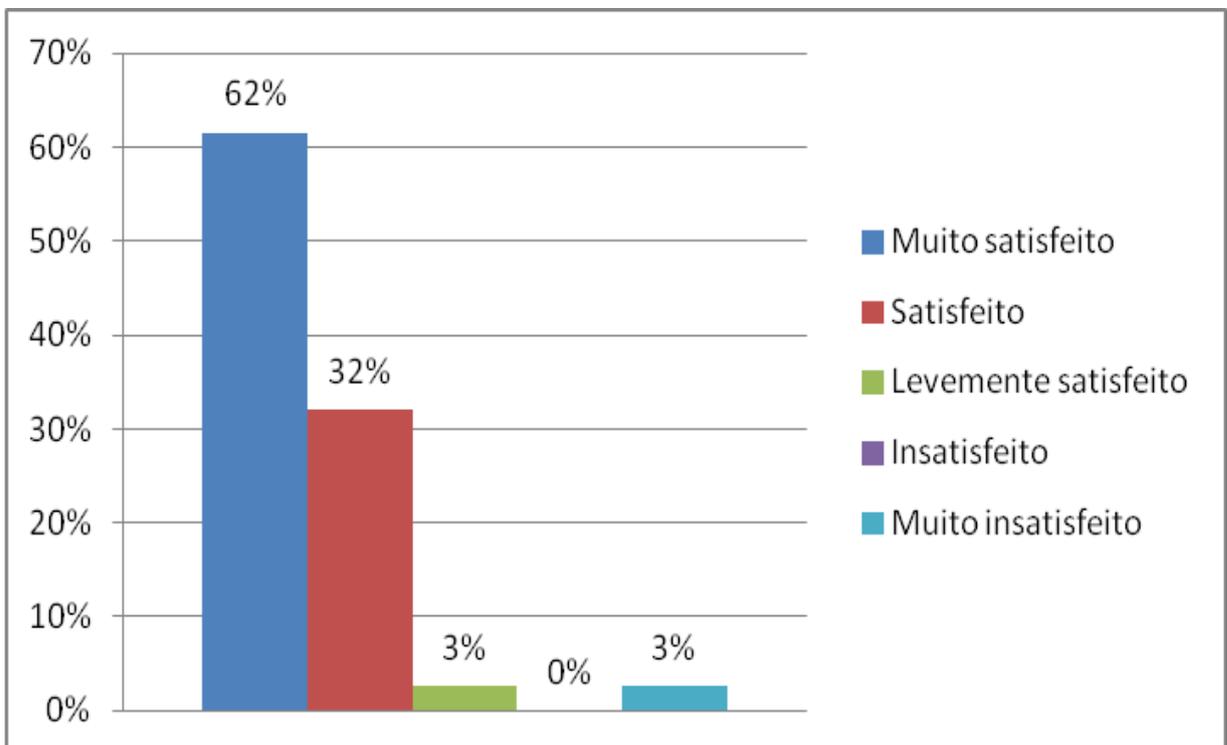
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que a maioria dos entrevistados estão satisfeitos com a cooperativa por reconhecer os trabalhos bem feitos pelos funcionários, por este motivo os funcionários sente-se realizados profissionalmente na cooperativa, isto fica comprovado na figura 31.

Tabela 17: Meu superior imediato incentiva o trabalho em equipe.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	24	62%
Satisfeito	13	32%
Levemente satisfeito	1	3%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 27:** Meu superior imediato incentiva o trabalho em equipe.

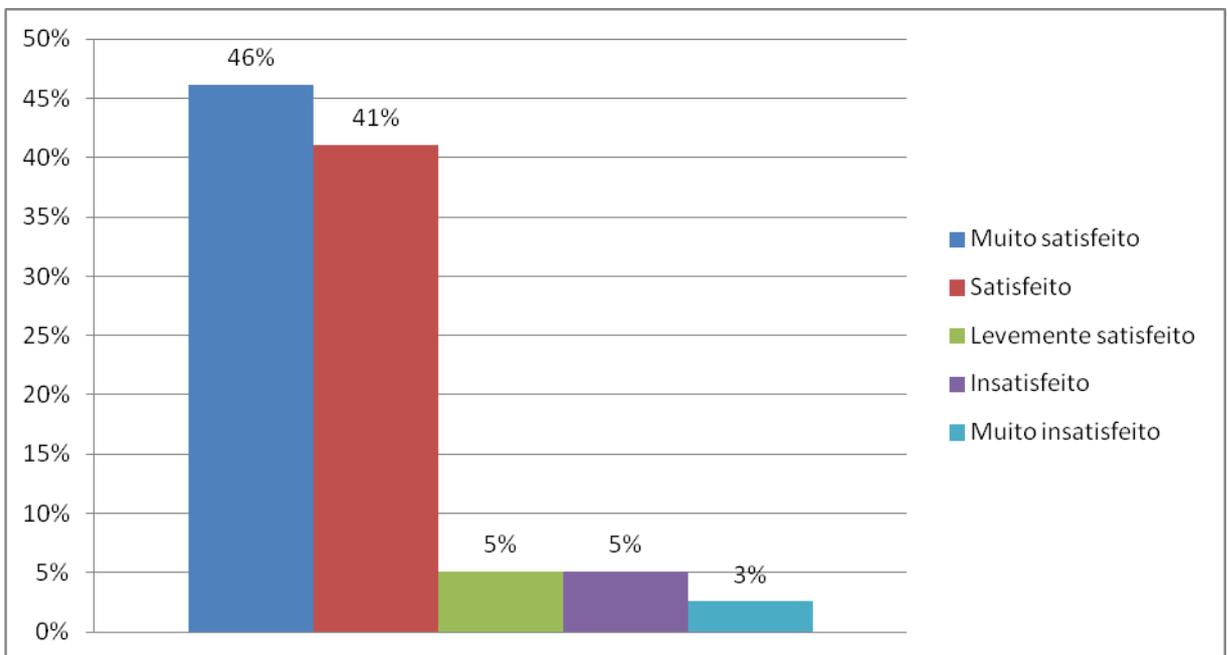
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que os entrevistados estão satisfeitos com seu superior por incentivar o trabalho em equipe.

Tabela 18: Participo das metas e dos objetivos relacionados ao meu trabalho.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	18	46%
Satisfeito	16	41%
Levemente satisfeito	2	5%
Insatisfeito	2	5%
Muito insatisfeito	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 28:** Participo das metas e dos objetivos relacionados ao meu trabalho.

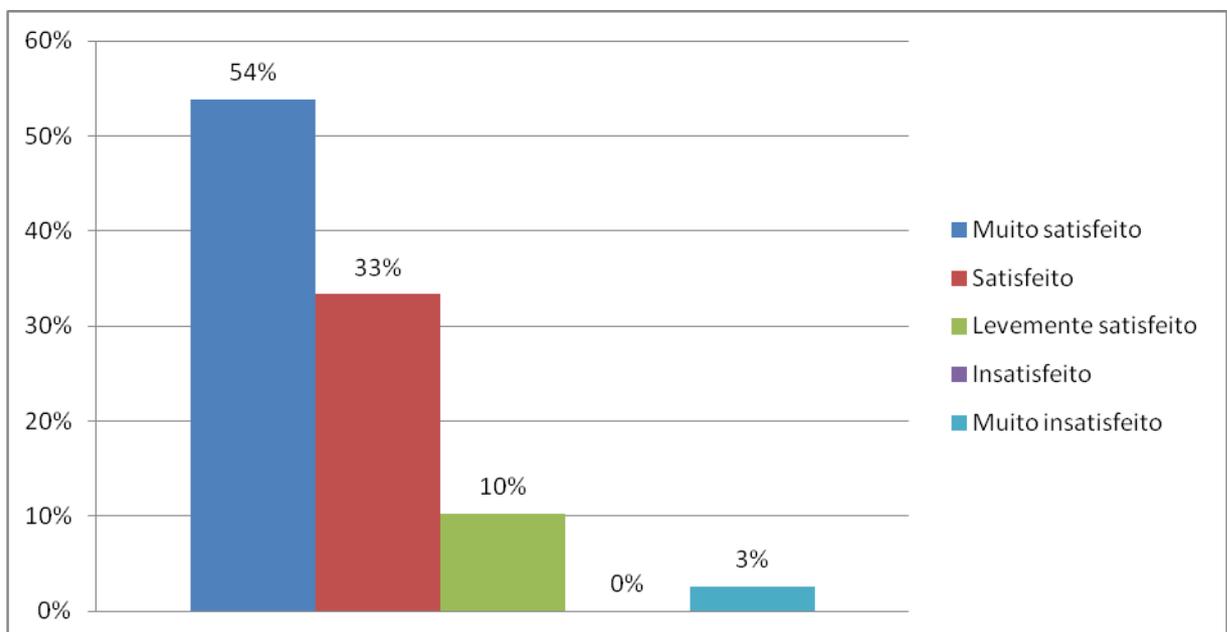
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que os entrevistados estão satisfeitos por participar da definição das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho. Isto pode ser observado na figura 13 onde se verifica que a cooperativa é aberta a reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários.

Tabela 19: Confio nas decisões tomadas pelo meu superior imediato.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	21	54%
Satisfeito	13	33%
Levemente satisfeito	4	10%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 29:** Confio nas decisões tomadas pelo meu superior imediato.

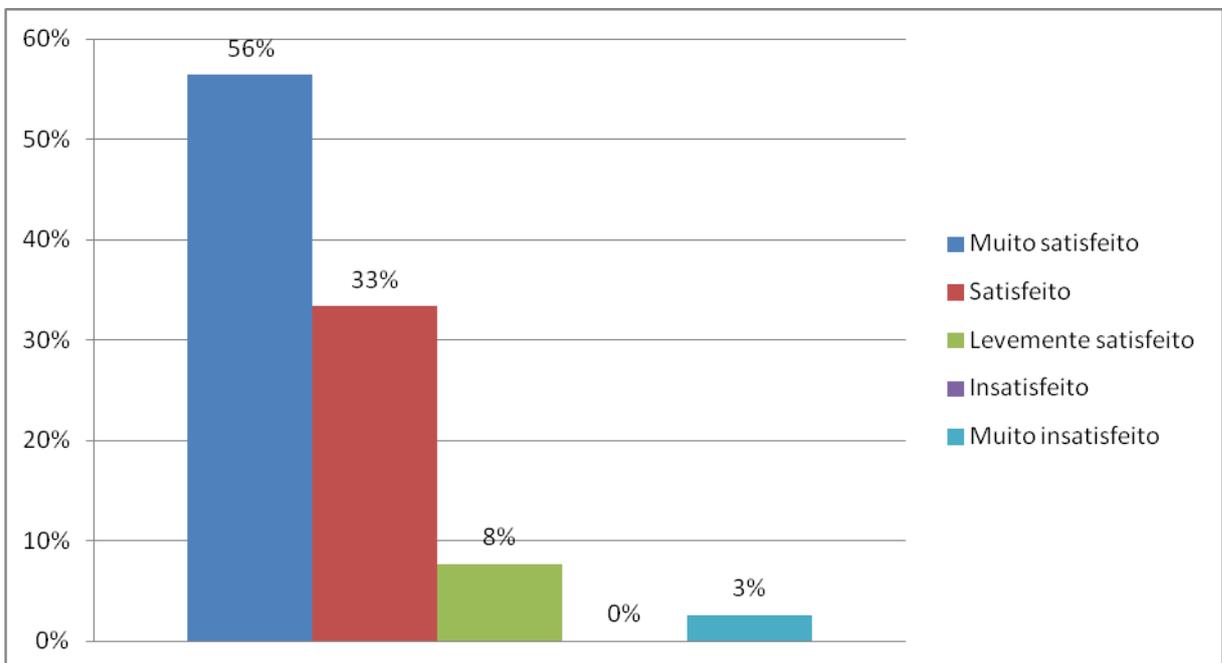
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que os entrevistados confiam nas decisões tomadas pelo seu superior.

Tabela 20: Liberdade para fazer o trabalho da forma como considero melhor.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	22	56%
Satisfeito	13	33%
Levemente satisfeito	3	8%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 30:** Liberdade para fazer o trabalho da forma como considero melhor.

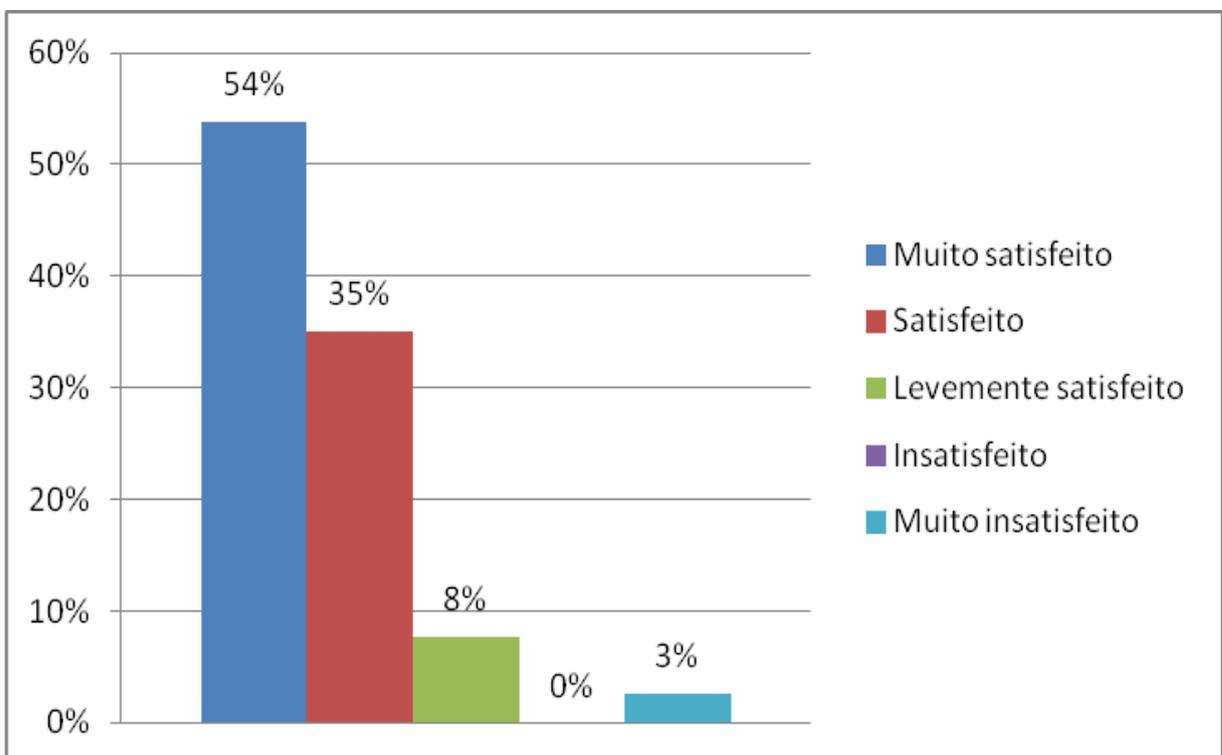
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que os entrevistados estão satisfeitos com a liberdade de fazer o seu trabalho da forma como considera melhor.

Tabela 21: Valorização Profissional

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	21	54%
Satisfeito	14	35%
Levemente satisfeito	3	8%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 31:** Valorização Profissional.

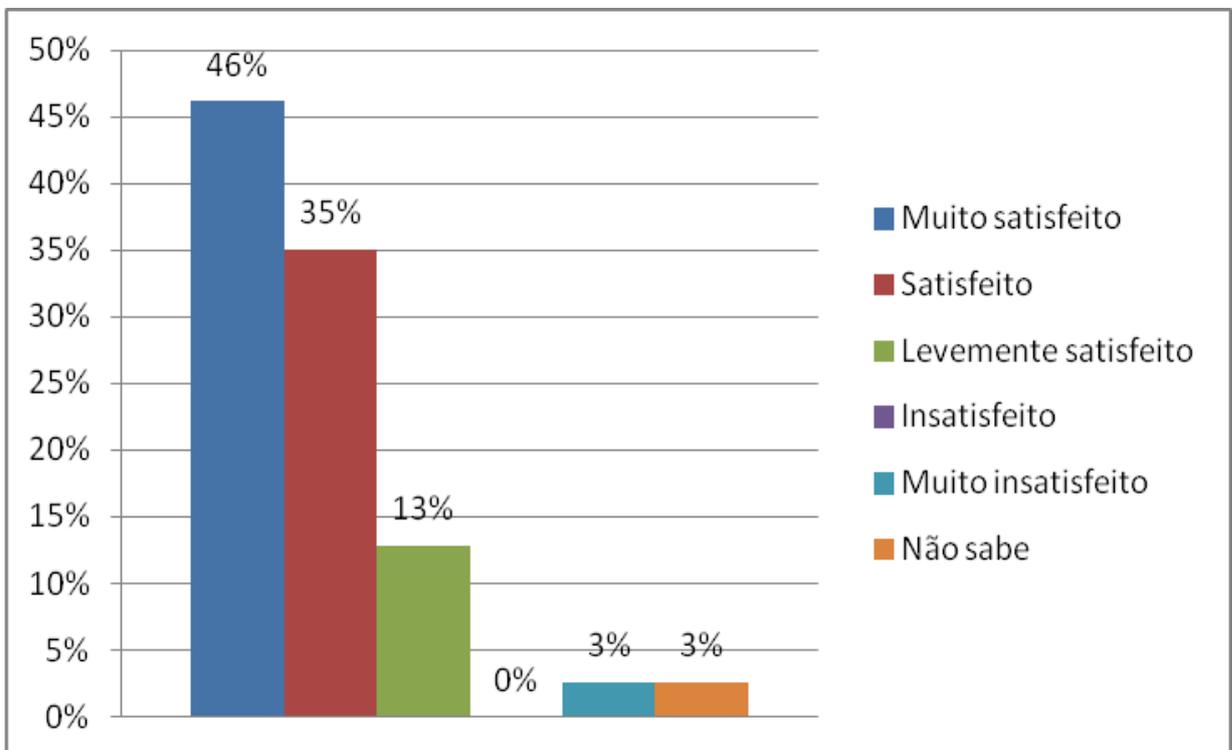
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que os entrevistados estão satisfeitos com o seu trabalho, lhe proporcionando um sentimento de realização profissional.

Tabela 22: A permanência na cooperativa tem sido definida pelo meu desempenho.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	18	46%
Satisfeito	14	35%
Levemente satisfeito	5	13%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	1	3%
Não sabe	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 32:** A permanência na cooperativa tem sido definida pelo meu desempenho.

Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que os entrevistados acreditam que a permanência de um funcionário na cooperativa tem sido definida principalmente pelo seu desempenho. Isso ocorre porque a cooperativa age com ética em suas decisões, isto é possível observar na figura 36.

Tabela 23: Vejo o ambiente social da cooperativa como um diferencial para alcançar meus objetivos pessoais e organizacionais.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	19	48%
Satisfeito	17	43%
Levemente satisfeito	1	3%
Insatisfeito	1	3%
Muito insatisfeito	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

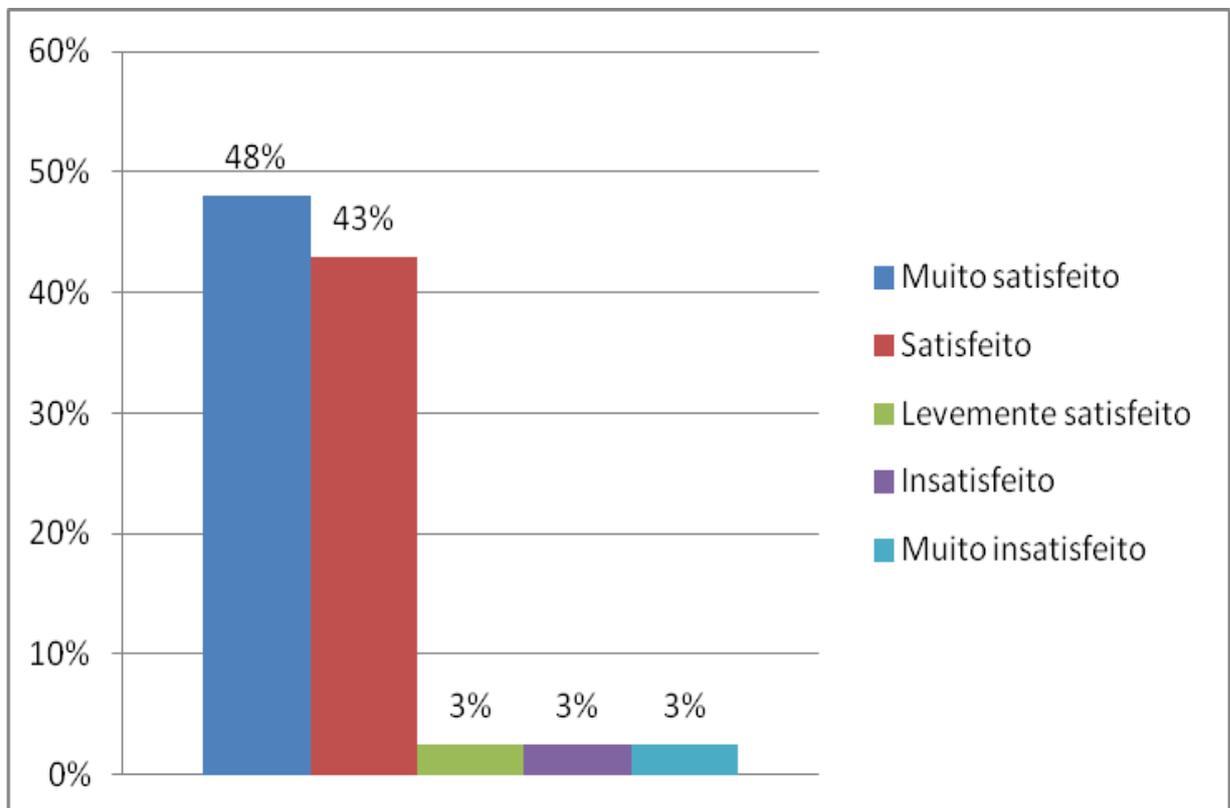


Figura 33: Vejo o ambiente social da cooperativa como um diferencial para o alcance dos meus objetivos pessoais e organizacionais.

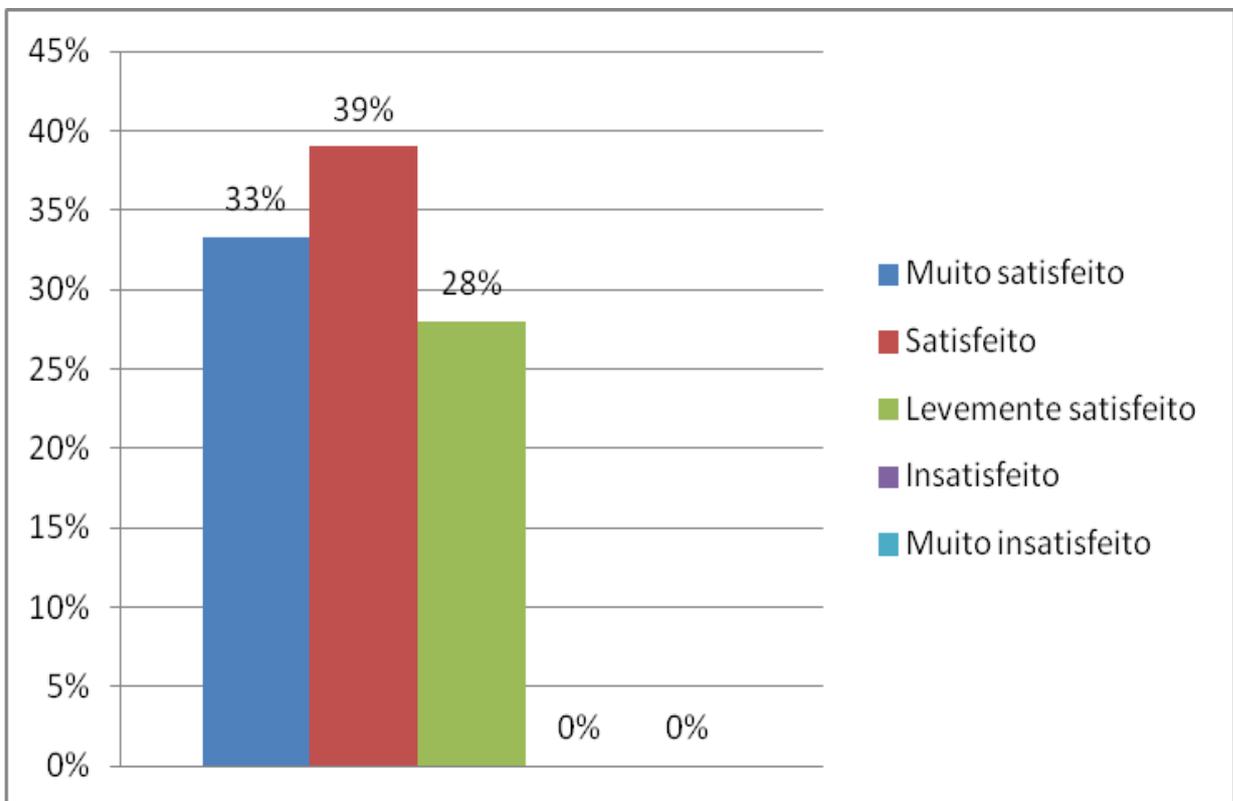
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que os entrevistados estão satisfeitos com a cooperativa e vêem o ambiente social como um diferencial motivador para o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais e talvez por este motivo os funcionários sentem-se realizados profissionalmente. Isto pode ser observado e analisado na figura 31.

Tabela 24: A cooperativa tem um bom processo para seleção interna de funcionário.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	13	33%
Satisfeito	15	39%
Levemente satisfeito	11	28%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	0	0%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 34:** A cooperativa tem um bom processo para seleção interna de funcionário.

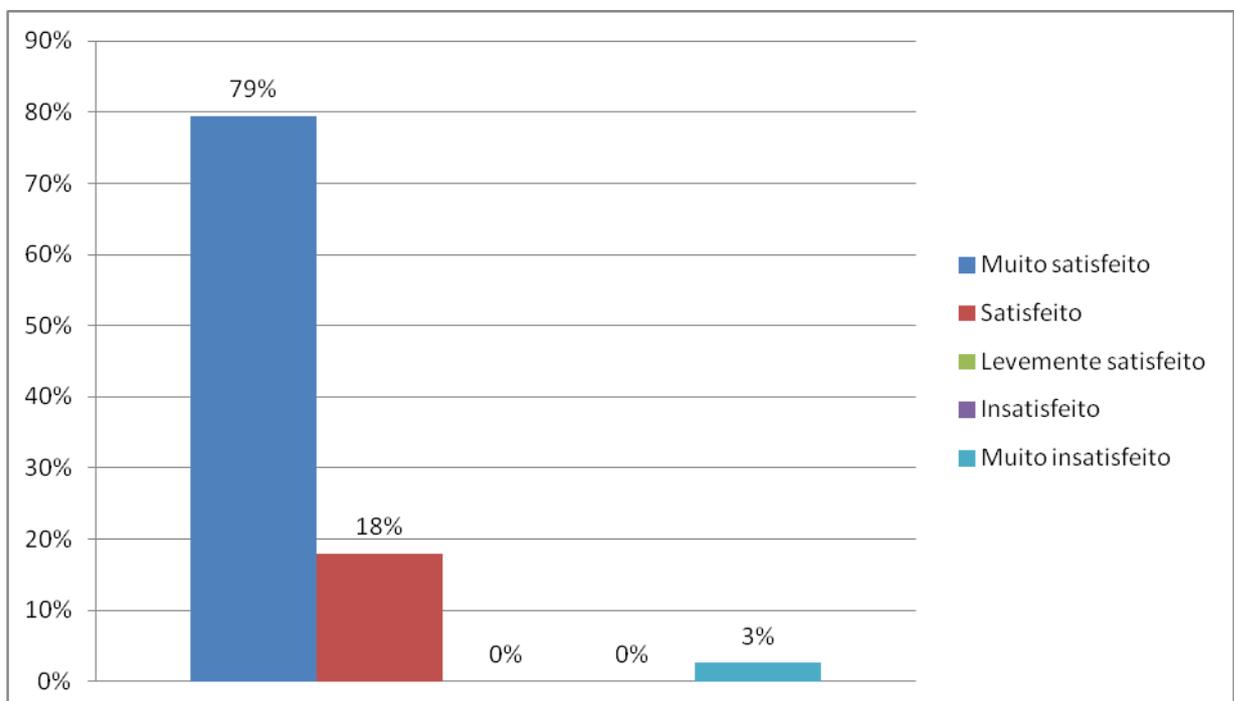
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que os entrevistados estão satisfeitos com o processo interno de seleção de seus empregados para preenchimento de vagas, ou seja, verifica-se que a cooperativa dá oportunidades para a ocupação de cargos mais elevados, conforme se observa na figura 17, e a cooperativa estimula o empregado a progredir no seu desempenho, como demonstra a figura 18.

Tabela 25: Considero a cooperativa um bom lugar para trabalhar.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	31	79%
Satisfeito	7	18%
Levemente satisfeito	0	0%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 35:** Considero a cooperativa um bom lugar para trabalhar.

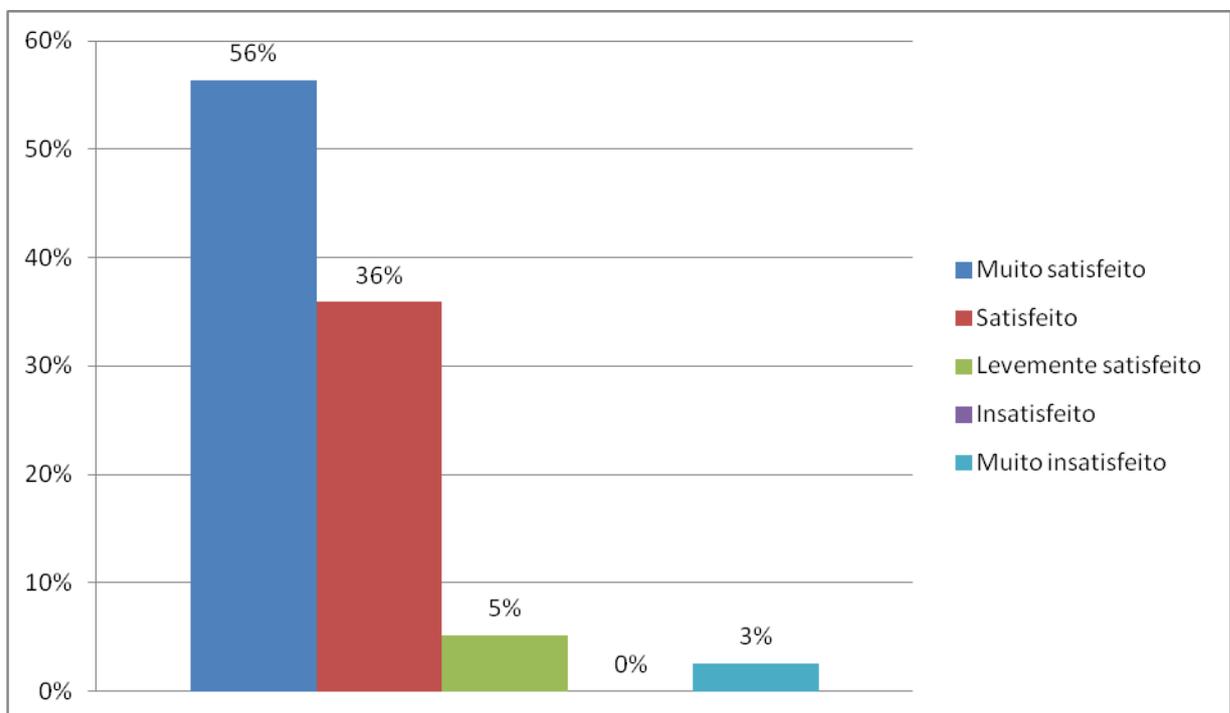
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que a maior parte dos entrevistados estão satisfeitos por trabalharem na cooperativa, em virtude disso na figura 31 observa-se que os funcionários sentem-se realizados profissionalmente e por este motivo consideram o clima organizacional muito bom, isto pode ser observado e comprovado na figura 38.

Tabela 26: A cooperativa age com ética em suas decisões.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	22	56%
Satisfeito	14	36%
Levemente satisfeito	2	5%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	1	3%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 36:** A cooperativa age com ética em suas decisões.

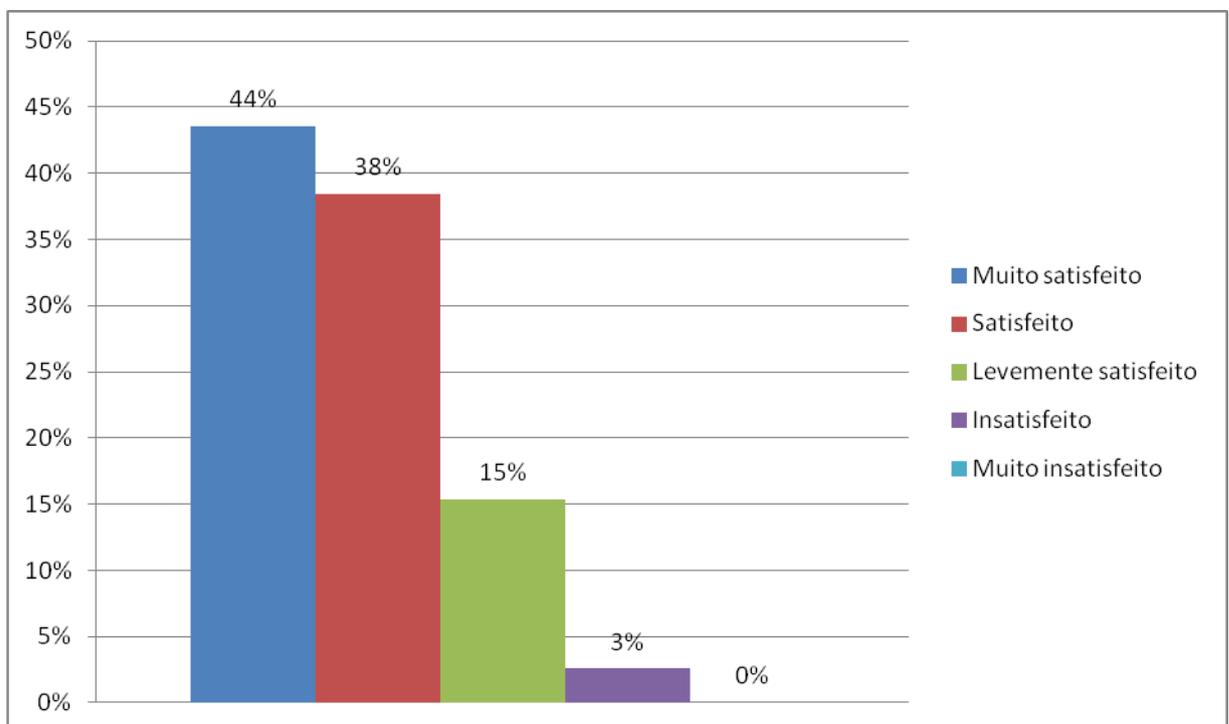
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que os entrevistados estão satisfeitos com a cooperativa, por ela agir com ética nas suas decisões. E talvez por este motivo o gerente da cooperativa é considerado um ótimo gerente, que assume os riscos e as responsabilidades que lhe cabem, isto é comprovado na figura 23.

Tabela 27: Sou informado sobre os fatos importantes que acontecem na cooperativa

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	17	44%
Satisfeito	15	38%
Levemente satisfeito	6	15%
Insatisfeito	1	3%
Muito insatisfeito	0	0%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 37:** Sou informado sobre os fatos importantes que acontecem na cooperativa.

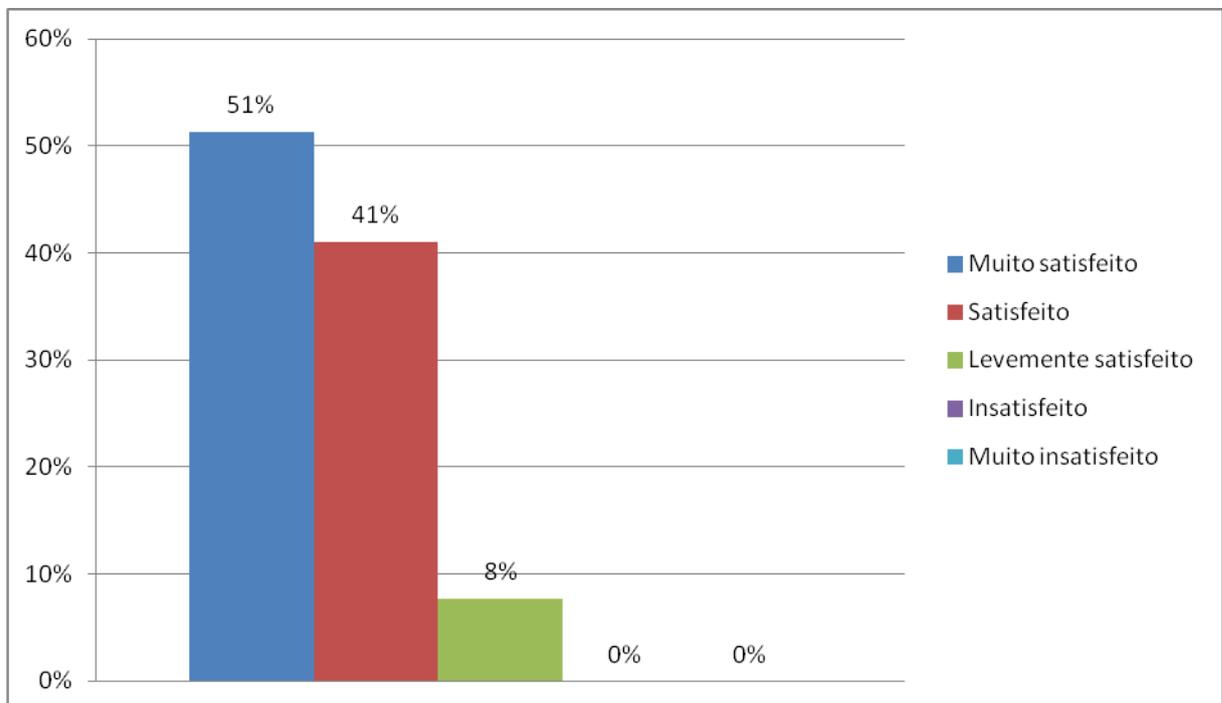
Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que os entrevistados estão satisfeitos com seus chefes por informar os fatos importantes que estão acontecendo na cooperativa, por incentivar o trabalho em equipe, analisado e comprovado na figura 27 e por orientar as tarefas realizadas de forma clara e objetiva, isto é observado na figura 15.

Tabela 28: O clima organizacional na Cooperativa é bom.

Alternativas	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	20	51%
Satisfeito	16	41%
Levemente satisfeito	3	8%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	0	0%
Total	39	100%

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 38:** O clima organizacional na Cooperativa é bom.

Fonte: Dados do pesquisador

Os dados mostram que 92% dos entrevistados estão satisfeitos com o clima organizacional da cooperativa. Somente uns poucos entrevistados não se sentem satisfeitos com o referido clima.

4.2 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Com base geral nos resultados da pesquisa de clima organizacional realizada com os funcionários da Cooperativa de Energia Treviso, localizada no sul de Santa Catarina, pode-se perceber que a maioria das perguntas apresentou satisfação em relação ao seu clima, teve apenas alguns itens que apresentaram insatisfação superior a 20%. De modo geral a cooperativa oferece a seus funcionários um clima organizacional muito satisfatório, ou seja, observou-se que o clima é favorável. Para melhor visualização, será feita uma análise abrangente dos dados coletados referente ao clima organizacional, foi somado às porcentagens de muito satisfeito e satisfeito, gerando assim os seguintes resultados.

Portanto 85% dos entrevistados dizem ser tratados com respeito perante a cooperativa. Em relação à liberdade de dizer o que pensam 76% dos entrevistados dizem que possuem total liberdade de expressão.

85% dos entrevistados dizem que a cooperativa é aberta a receber e reconhecer as opiniões de seus funcionários, 87% dizem que a cooperativa está preparada tecnologicamente para melhorar seus serviços e 95% dos entrevistados dizem que as orientações que recebem sobre seu trabalho são objetivas e claras.

Já no item treinamento e desenvolvimento 77% dos entrevistados estão contentes e dizem que a cooperativa busca cada vez mais o aperfeiçoamento de seus funcionários, 57% dos entrevistados dizem que há oportunidade de ocupar cargos mais elevados na cooperativa e 84% dos entrevistados dizem que a cooperativa estimula o funcionário a progredir no desempenho de seu cargo, oferecendo cursos profissionalizantes, investindo em treinamentos e oferecendo bolsas de estudos tudo isto para uma única finalidade, para o aperfeiçoamento dos funcionários, e para o crescimento da cooperativa.

Em relação aos benefícios 71% dos entrevistados dizem que correspondem as necessidades e estão compatíveis com o mercado, já 82% dos entrevistados consideram justa a remuneração oferecida pela cooperativa para os cargos que executam, 97% dos entrevistados dizem que as horas extras são recompensadas de forma legal e 97% dos entrevistados dizem que há pontualidade no pagamento de salários e benefícios.

O gerente da cooperativa é uma pessoa capacitada, responsável e acima de tudo um líder, neste quesito 94% dos entrevistados dizem que o gerente da cooperativa é um líder competente e assume os riscos e as responsabilidades que lhe cabe.

94% dos entrevistados dizem que a cooperativa disponibiliza todos os equipamentos necessários para a realização das tarefas, 92% dos entrevistados diz haver um bom relacionamento entre os departamentos da cooperativa, 82% dos entrevistados dizem existir um reconhecimento por parte da cooperativa pelos serviços bem feitos e 94% dos entrevistados falam que há incentivos por parte dos supervisores pelo trabalho em equipe.

87% dos entrevistados dizem participar da definição das metas e objetivos referente ao seu trabalho, 87% dos entrevistados confia nas decisões tomadas pelos seus supervisores, 89% dos entrevistados possuem a liberdade de realizar suas tarefas da forma como considera melhor e 89% dos entrevistados falam que o trabalho que executam na cooperativa lhe proporciona um sentimento de realização profissional.

81% dos entrevistados relatam que a permanência de um funcionário na cooperativa tem sido definida principalmente pelo seu desempenho, 91% dos entrevistados vêem o ambiente desta cooperativa como um diferencial motivador para o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais e 72% dos entrevistados falam que ha um bom processo de seleção interna para preenchimento de vagas.

92% dos entrevistados dizem que a cooperativa agem sempre com ética nas suas decisões, 82% dos entrevistados dizem que seus chefes informam os fatos importantes que estão acontecendo na cooperativa, 92% dos entrevistados consideram o clima organizacional na cooperativa bom e 97% considera a cooperativa um bom lugar para trabalhar.

Por fim, a maioria dos entrevistados considera-se realizados com as atividades que desempenham, estão motivados, felizes e muito satisfeitos com a cooperativa de energia Treviso.

5 CONCLUSÃO

Com o término deste trabalho, foi possível concluir que o clima organizacional numa organização é de fundamental importância tanto para o crescimento da empresa como para o próprio crescimento do funcionário isso foi comprovado pelos autores na fundamentação teórica. Um clima organizacional favorável traz vantagens competitivas para a empresa, pois o funcionário irá exercer suas tarefas com mais dedicação e empenho.

O bem estar do funcionário proporcionara a empresa competitividade no mercado, crescimento nos lucros e qualidade nos serviços prestados. Pois uma organização com funcionários bem treinados, capacitados e motivados, com certeza, atingirá os objetivos e metas muito mais fácil.

E, por meio desta pesquisa, foi possível analisar a qualidade do clima organizacional da Cooperativa de Energia Treviso e avaliar o nível de satisfação dos funcionários.

Após aplicar o questionário para os funcionários da cooperativa, foi feito a tabulação e gerado as figuras para visualizar melhor os dados. Os dados mostram que em todas as 28 perguntas que foram aplicadas, a maioria dos funcionários estão satisfeitos com o clima organizacional..

Mas, vale ressaltar, que mesmo todos os itens apresentando satisfação, é importante relatar os itens que geraram insatisfação superior a 20% que foram: A liberdade de expressão (24%), treinamento (23%), oportunidade de ocupar cargos mais elevados (43%), benefícios oferecidos (29%) e processo de seleção interna (28%). Neste caso propõe a cooperativa que reavaliem suas estratégias em relação a estes itens procurando ações que supram as necessidades dos funcionários insatisfeitos, melhorando ainda mais o clima organizacional da cooperativa.

O objetivo geral desse estudo que era avaliar a satisfação dos funcionários e analisar os fatores que influenciam no clima organizacional. Foi alcançado. A cooperativa está no caminho certo gerando um clima muito satisfatório.

Por fim este estudo contribuiu muito para a cooperativa, que agora possui dados importantes que serão utilizados pelo gerente para aprimorar o clima organizacional, e para o acadêmico que, através deste estudo, adquiriu mais conhecimento e experiência.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNON, Claudia C.; KLOECKNER, Mônica C.. **Administração: Teoria e Processo**. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005. 572 p.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.. **Metodologia Científica**. 5ª São Paulo : Prentice Hall, 2002. 242 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 5ª São Paulo : Atlas, 1999.
- _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 256 p.
- _____. **Introdução à Teoria da Administração**. 5 ed. São Paulo : Makron Books, 1997
- _____. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro : Campus, 2000. 698 p.
- _____. **Recursos humanos: edição compacta**. 7. ed. São Paulo : Atlas, 2002. 631 p
- _____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8ª São Paulo : Atlas, 2004. 515 p.
- CRESWELL, John W.. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Misto**. 2ª São Paulo : Bookman, 2007.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas, SP : Editora Alínea, 2003.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2004.
- FISCHER, André Luiz et al. **As pessoas na Organização**. 13ª São Paulo : Gente, 2002. 306 p.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo : Atlas, 2007. 267 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo : Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1999. 207 p.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1999. P.131

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo : Saraiva, 2003. 542 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Método Científico**. 2ª São Paulo : Atlas, 1991. 249 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo : Ed. Atlas, 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2003. 143 p.

MAGALHÃES, Gildo. **Introdução à Metodologia da pesquisa: Caminhos da ciência e Tecnologia**. São Paulo : Ática, 2005. 263 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 7ª São Paulo : Futura, 2003. 332 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**. 2ª São Paulo : Atlas, 2007. 267 p.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2ª edição, São Paulo : Saraiva, 2003.

MOREIRA, Patrícia Medeiroa; ZORDAN, José. Cooperativas de eletrificação: **Energia e inclusão no meio rural. Agroanalysis – Revista de Agronegócios da FGV**. Set, 2009. Acessado em: http://www.agroanalysis.com.br/materia_detalhe.php?idMateria=709. Data de acesso: 14 de julho de 2011.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão Organizacional: Descobrimos uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo : Saraiva, 2006. 445 p.

Ribeiro, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo : Saraiva, 2003. 154 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**. São Paulo : Atlas, 2009.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2ª Porto Alegre : Brookman, 1999. 328 p.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Claudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. São Paulo : Atlas, 2007. 93 p.

SILVESTRE, Priscila Spada de. **Estudo da satisfação dos colaboradores da área de vendas e locação de uma empresa do setor imobiliária da cidade de Criciúma-SC.** 2010. 107 f. TCC (Graduação em Administração) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão de pessoas:** uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. 4ª edição, Rio de Janeiro : Coleção FGV, 2004.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial.** São Paulo : Atlas, 2007. 440 p.

WAGNER III, John A., HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva,** Editora Saraiva, 2003.

APÊNDICES



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
QUESTIONÁRIO REFERENTE AO PROJETO DE MONOGRAFIA
CÉLIO LOCATELLI

Este questionário trata de uma pesquisa para buscar respostas sobre Qual a percepção dos funcionários sobre a qualidade do clima organizacional da Cooperativa de Energia Treviso localizada no município de Treviso, SC?

Prezado colaborador (a), este questionário tem a finalidade de valorizar o ANONIMATO (o seu nome, não será identificado) na pesquisa. Sendo assim, pedimos que você seja sincero em suas colocações, já que sua colaboração será muito importante para os resultados desta pesquisa.

1) Assinale apenas com um "X" o campo que melhor corresponde a sua avaliação sobre os atributos abaixo:		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	Os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos?					
2	Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?					
3	A Cooperativa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?					
4	A cooperativa está preparada tecnologicamente para melhorar seus serviços?					
5	As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?					
6	Há oportunidades de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela cooperativa para um aprendizado constante?					
7	Há oportunidades para ocupar cargos mais elevados na empresa?					
8	A cooperativa estimula o empregado a progredir no desempenho do seu cargo?					
9	Os benefícios oferecidos pela cooperativa correspondem a minha necessidade e são compatíveis com o mercado (planos de saúde, vale alimentação, vale transporte...)?					

10	A minha remuneração é justa em relação ao meu cargo e atividades que executo na empresa em termos de mercado e aos meus colegas?					
11	As horas extras são compensadas de forma justa e legal (folgas ou em valor monetário)?					
12	Há pontualidade no pagamento de salários e disponibilidade dos benefícios?					
13	O gerente da cooperativa é um líder competente e assume os riscos e as responsabilidades que lhe cabe?					
14	São disponibilizados equipamentos adequados ao trabalho que você realiza?					
15	Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?					
16	Existe reconhecimento pelos trabalhos bem feitos pelos funcionários?					
17	O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?					
18	Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho?					
19	Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?					
20	Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?					
21	O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?					
22	A permanência de um funcionário na cooperativa tem sido definida principalmente pelo seu desempenho?					
23	Vejo o ambiente social desta empresa como um diferencial motivador para o alcance dos meus objetivos pessoais e organizacionais?					
24	A cooperativa tem um bom processo para selecionar internamente seus empregados para o preenchimento das vagas?					
25	Você está satisfeito por trabalhar na cooperativa?					
26	A cooperativa age com ética em suas decisões?					
27	Seu chefe informa sobre os fatos importantes que estão acontecendo na cooperativa?					
28	O clima organizacional na Cooperativa é bom ?					

