

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

MARINA STANGER ZANELATO

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO
FINANCEIRO DE UMA REDE DE SUPERMERCADO SITUADA NO
ESTADO DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011

MARINA STANGER ZANELATO

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO
FINANCEIRO DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS SITUADA NO
ESTADO DE SANTA CATARINA**

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

Orientador: Prof. Msc. Paulo de Tarso Ferreira Corrêa

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011

MARINA STANGER ZANELATO

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO
FINANCEIRO DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS SITUADA NO
ESTADO DE SANTA CATARINA**

Monografia aprovada pela banca examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração com linha de formação específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 02 de Dezembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Paulo de Tarso Ferreira Corrêa - Mestre - (UNESC) - Orientador

Prof. Cleusa Maria Souza Ronsani -Especialista - (UNESC)

Prof. Michele Domingos Schneider - Especialista - (UNESC)

Aos meus pais Wilson e Zita, que não tiveram grandes oportunidades na vida, mas sempre me incentivaram a aproveitá-las.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me conceder força e equilíbrio em todos os momentos da vida, principalmente nos mais difíceis;

Aos meus pais e meus irmãos, pelo apoio, compreensão e dedicação que venho recebendo desde sempre, mas com uma atenção especial durante a realização deste trabalho;

Ao meu orientador Paulo de Tarso Ferreira Corrêa, por esclarecer minhas dúvidas e dedicar seu tempo à conclusão deste;

Aos demais professores do Curso de Administração de Empresas, em especial aos professores da disciplina de Estágio Supervisionado II, Jaime Dagostim Pico, Miguel Angelo Mastela e Roberto Dagostin, por todo conhecimento transmitido;

Ao Sr. Aldo Sérgio Ghislandi, não somente por permitir a realização deste estudo em sua empresa, mas por ser um exemplo de líder, humilde e carismático, bem como pelo conhecimento e aprendizagem pelo qual me proporcionou;

Aos colaboradores do departamento financeiro, pela participação e colaboração para realização deste trabalho;

A minha colega Adria Vitalli Michels, pela acolhida, companheirismo, amizade, e também pelos medos, angústias e conhecimentos compartilhados nesse último ano, e a Renata Menegão pela convivência ao longo dos anos e infinita amizade;

E por fim, a todos que de alguma forma contribuíram ou apenas puderam compartilhar minhas alegrias e angústias e de alguma forma as amenizaram, meu muito obrigada.

“[...] Descobri que é bom chegar quando se tem paciência. E para se chegar onde quer que seja, aprendi que não é preciso dominar a força, mas a razão. É preciso antes de mais nada querer.”

Almyr Klink

RESUMO

ZANELATO, Marina Stanger. **Estudo do Clima organizacional do departamento financeiro de uma rede de supermercados situada no estado de Santa Catarina.** 2011.104 p. Monografia do curso de Administração de Empresas com linha de formação específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O presente trabalho tem como objetivo, avaliar o clima organizacional que predomina no departamento financeiro de uma rede de supermercados situada no estado de Santa Catarina. O estudo consiste em pesquisas bibliográficas, que deram embasamento teórico a assuntos relacionados à recursos humanos, clima e cultura organizacional, trabalho em equipe, motivação, satisfação, liderança e comunicação. Na metodologia foi utilizado os métodos de pesquisa qualitativa e quantitativa, com aplicação de um questionário de perguntas fechadas. A amostra utilizada foram os 12 colaboradores do departamento financeiro, que caracteriza um censo. Após a análise e interpretação dos dados, é possível observar quais fatores e aspectos deixam os funcionários satisfeitos, a fim de que se possa mantê-los nesse nível, e também quais os aspectos os deixam insatisfeitos, para que dessa forma, sejam avaliados, melhorados e o nível de satisfação e motivação aumente, bem como a produtividade dos serviços no departamento em questão.

Palavras-chave: Satisfação. Motivação. Clima organizacional. Recursos Humanos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Habilidades para sucesso da administração nas organizações..	16
Quadro 2 - Áreas da administração que compõem o processo de planejamento estratégico.....	17
Figura 1 - Abordagem da teoria das relações humanas.....	22
Quadro 3 - Exigências do cargo <i>versus</i> características do candidato.	29
Quadro 4 - Características das pessoas que constituem um grupo.	32
Quadro 5 - Critérios de eficácia dos trabalhos dos grupos.....	34
Quadro 6 - Tipos de clima organizacional.	39
Figura 2 - Processo da Motivação Humana.....	34
Figura 3 - Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.....	43
Quadro 7 - Estímulos motivacionais.	43
Quadro 8 - Teorias X e Y.....	45
Quadro 9 - Habilidades para a eficácia da liderança.	48
Quadro 10 - Traços de personalidades.	49
Quadro 11 - Funções da comunicação.....	51
Figura 4 - O processo da comunicação.....	52
Quadro 12 - Etapas do processo da comunicação.....	52
Quadro 13 - Barreiras à comunicação.....	53
Quadro 14 - Componentes da satisfação..	54
Quadro 15 - Estruturação da população-alvo.	59
Quadro 16 - Síntese do delineamento da pesquisa.....	61
Figura 5 - Quanto ao profissionalismo de seu gerente/ líder.	64
Figura 6 - Quanto à valorização de seu trabalho pelo seu gerente.....	65
Figura 7 - Quanto ao atendimento do seu superior quando você necessita dele.....	66
Figura 8 - Quanto às decisões tomadas pelo seu superior no dia a dia.	67
Figura 9 - Quanto ao relacionamento com seu superior.....	68
Figura 10 - O trabalho que você desempenha..	69
Figura 11 - Quando ao volume de trabalho que você desempenha.	70
Figura 12 - Com relação ao trabalho em equipe.....	71
Figura 13 - Quando ao relacionamento com seus colegas.	72
Figura 14 - Quando ao clima que predomina no ambiente de trabalho.....	73

Figura 15 - Em relação à preocupação da empresa com a saúde dos colaboradores.	74
Figura 16 - Como você se sente em relação ao seu horário de trabalho.	75
Figura 17 - Quanto aos treinamentos oferecidos.....	76
Figura 18 - Quanto ao feedback recebido de seu superior com relação ao seu desempenho.....	77
Figura 19 - Quanto à segurança de dizer o que pensa.	78
Figura 20 - Quanto à remuneração diante das tarefas executadas.....	79
Figura 21 - Referente aos benefícios oferecidos.	80
Figura 22 - Em relação à estrutura física.....	81
Figura 23 - Quanto aos materiais de expediente oferecidos.	82
Figura 24 - Com relação à motivação para o trabalho.....	83
Figura 25 - Quanto à possibilidade de crescimento profissional.....	84
Figura 26 - Quanto à quantidade de reuniões.	85
Figura 27 - Com relação ao seu orgulho de fazer parte desta empresa.....	86
Figura 28 - Quanto à imagem que a empresa tem na sociedade.....	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo entre idade, sexo e escolaridade.....	62
Tabela 2 - Comparativo entre tempo na empresa, idade e sexo.	63
Tabela 3 - Quanto ao profissionalismo de seu gerente/ líder.....	64
Tabela 4 - Quanto à valorização de seu trabalho pelo seu gerente.....	65
Tabela 5 - Quanto ao atendimento do seu superior quando você necessita dele.....	66
Tabela 6 - Quanto às decisões tomadas pelo seu superior no dia a dia.....	67
Tabela 7 - Quanto ao relacionamento com seu superior	68
Tabela 8 - O trabalho que você desempenha	69
Tabela 9 - Quanto ao volume de trabalho que você desempenha.....	70
Tabela 10 - Com relação ao trabalho em equipe.....	71
Tabela 11 - Quanto ao relacionamento com seus colegas.....	72
Tabela 12 - Quanto ao clima que predomina no ambiente de trabalho.	73
Tabela 13 - Em relação à preocupação da empresa com a saúde dos colaboradores	74
Tabela 14 - Como você se sente em relação ao seu horário de trabalho.....	75
Tabela 15 - Quanto aos treinamentos oferecidos.....	76
Tabela 16 - Quanto ao feedback recebido de seu superior com relação ao seu desempenho.....	77
Tabela 17 - Quanto à segurança de dizer o que pensa	78
Tabela 18 - Quanto à remuneração diante das tarefas executadas.	79
Tabela 19 - Referente aos benefícios oferecidos.....	80
Tabela 20 - Em relação à estrutura física.....	81
Tabela 21 - Quanto aos materiais de expediente oferecidos.	82
Tabela 22 - Com relação à motivação para o trabalho.....	83
Tabela 23 - Quanto à possibilidade de crescimento profissional.	84
Tabela 24 - Quanto à quantidade de reuniões.....	85
Tabela 25 - Com relação ao seu orgulho de fazer parte desta empresa.....	86
Tabela 26 - Quanto à imagem que a empresa tem na sociedade.....	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 A ADMINISTRAÇÃO E SUA EVOLUÇÃO	16
2.1.1 Teorias da Administração	18
2.1.1.1 Teoria da Administração Científica	19
2.1.1.2 Teoria Clássica	19
2.1.1.3 Escola Burocrática	20
2.1.1.4 Escola das Relações Humanas	21
2.1.1.5 Escola Comportamentalista	22
2.1.1.6 Escola Estruturalista	23
2.1.1.7 Escola de Sistemas	24
2.1.1.8 Escola de Administração por Objetivo	25
2.1.1.9 Teoria das Contingências	25
2.2 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	26
2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	27
2.3.1 Recrutamento	28
2.3.2 Seleção	29
2.3.3 Treinamento	30
2.3.5 Grupos	31
2.3.6 Trabalho em Equipe	34
2.3.7 Qualidade de vida no Trabalho	35
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL	36
2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL	38
2.5.1 Pesquisa de Clima	40
2.6 MOTIVAÇÃO	41
2.6.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow	42
2.6.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	44

2.6.3 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento.....	44
2.6.4 Teoria X e Teoria Y	45
2.6.5 Teoria Sobre as Necessidades Adquiridas	46
2.6.6 Teoria da Expectativa.....	46
2.7 LIDERANÇA	47
2.7.1 Teorias dos Traços.....	48
2.7.2 Teorias Comportamentais	49
2.7.3 Teoria Contingencial	50
2.8 COMUNICAÇÃO	50
2.8.1 Processo da Comunicação.....	52
2.8.2 Barreiras à Comunicação	53
2.9 SATISFAÇÃO	54
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	56
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	56
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO	58
3.2.1 Caracterização do Local de Pesquisa	58
3.2.2 População	59
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	59
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	60
4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA.....	62
4.1 ANÁLISE GERAL DOS DADOS.....	89
4.2 SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	92
5 CONCLUSÃO	93
REFERÊNCIAS.....	95
APÊNDICE.....	102

1 INTRODUÇÃO

O varejo é uma das atividades que mais sofre transformações. Nos últimos anos, o ritmo da globalização tornou-se intenso no cenário varejista brasileiro, resultando em constantes transformações, além das modificações nos ambientes sociais e tecnológicos (PARENTE, 2000).

Na década de 1970 o setor supermercadista se concentrava apenas na distribuição de produtos alimentícios. A partir de 1994, com a implantação do Plano Real, com uma economia instável e aumento da competitividade, o setor passou a mudar suas características e se desenvolver (ROJO, 1998). Para a Fundação ABRAS (2002), as mudanças vão além de econômicas, abrangem os novos estilos de vida, cultura e movimento de liberdade e escolha que os clientes possuem.

Segundo o IBGE dados divulgados pela revista Supermercado Moderno (2011), o PIB brasileiro cresceu 7,5% em relação ao ano de 2010. Esse crescimento ocorreu devido ao aumento nas atividades econômicas, cujos setores que se destacaram foram o setor varejista com 5,4% e o comércio de atacado e varejo com 10,7%. Esses aumentos foram ocasionados pelo baixo índice de desemprego, melhorias nas ofertas de créditos, crescimento de consumo das famílias.

De acordo com a ACATS (Associação Catarinense de Supermercados) (2011) o setor supermercadista continua apostando no crescimento, investindo em tecnologias, modernização de equipamentos e em capacitação dos colaboradores e profissionais, para garantir a satisfação dos consumidores. Para Rojo (1998) os supermercados brasileiros buscam conhecer seus consumidores, investir em tecnologias e em funcionários capacitados, a fim de oferecer serviços de qualidade, fator que no ambiente competitivo é fundamental para a sobrevivência no mercado.

Devido à importância do setor supermercadista para a economia brasileira, o presente estudo, busca identificar os fatores que influenciam no clima organizacional do departamento financeiro de uma rede de supermercados, a fim de buscar as melhores soluções, obter crescimento, vantagem competitiva e a permanência no mercado.

O trabalho é dividido em 5 capítulos. No primeiro contém informações sobre o tema abordado, justificativa, problema de pesquisa e os objetivos que se deseja alcançar através deste.

O segundo trata da fundamentação teórica, onde a pesquisadora aborda temas relacionados à Administração, sua evolução, bem como das teorias que a constitui, além de contextualizar temas que dizem respeito aos Recursos Humanos, recrutamento, seleção e treinamento. Também se faz referência sobre Clima e Cultura Organizacional, bem como os fatores motivação, satisfação, liderança e comunicação que são essenciais para melhor compreender a predominância do clima.

O terceiro capítulo apresenta os métodos e instrumentos definidos e utilizados para coletar, tabular e analisar os dados. Logo após, no quarto capítulo, segue os dados obtidos através da pesquisa, já analisados e interpretados. No quinto e último capítulo, encontra-se a conclusão obtida com decorrer do trabalho.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa em estudo é o Bistek Supermercados LTDA, que se encontra entre as maiores redes de supermercados do estado de Santa Catarina. O estudo se dará especificamente no departamento financeiro (centralizado), sendo que cada filial possui uma área financeira própria, porém o departamento financeiro central é o responsável por toda entrada e saída de dinheiro da empresa. As áreas financeiras das lojas, diariamente fazem o fechamento dos caixas, que mais tarde encaminham ao financeiro central, onde são feitas as conferências, as devidas baixas e posteriormente as conciliações bancárias.

Dessa forma, torna-se necessário que os funcionários estejam em sintonia entre si, a fim de contribuir com seu desempenho individual e em grupo, gerando um clima favorável a um resultado satisfatório. Pode-se dizer então, que o departamento financeiro é um dos mais estratégicos e importantes setores dentro de uma organização, pois é ele quem controla, administra as entradas e saídas de dinheiro, além de trabalhar com as funções de previsões, controles, organização e planejamento, funções essas que estão interligadas. É necessário então, que os colaboradores tenham um equilíbrio consigo mesmo, com seus colegas e com a empresa em um todo, para que a execução dos trabalhos seja realizada com eficiência e eficácia.

Ademais, em tempos de mudanças constantes e complexas onde as pessoas, com suas crenças, valores, comportamentos e relacionamentos passam a ser determinantes para o sucesso ou o fracasso de um negócio, os problemas de relacionamento entre colegas, chefes e subordinados, a falta de uma comunicação eficiente, as atitudes negativistas e a instabilidade emocional são alguns dos problemas que afetam a produtividade, em consequência disso afetam diretamente os negócios da empresa. Frente a esses argumentos, tem-se o seguinte problema de pesquisa: **como está o clima organizacional do departamento financeiro de uma rede de supermercados situada no Estado de Santa Catarina?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o clima organizacional do departamento financeiro de uma rede de supermercados situada no Estado de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o clima;
- b) Conhecer a percepção dos funcionários com relação ao ambiente de trabalho;
- c) Propor sugestões a empresa e aos colaboradores a partir dos resultados obtidos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O objetivo geral deste estudo visa analisar a influência que o clima organizacional exerce sobre os funcionários do departamento financeiro da rede de supermercados em estudo. O interesse por abordar esse tema se deu, ao perceber que nunca fora feito algum tipo de pesquisa capaz de analisar as características do clima do departamento. Sendo assim, torna-se importante atingir este objetivo, pois será de grande valor para as pessoas e também para a empresa, devido à evolução do mercado nestes últimos 30 anos.

Desse modo, este estudo se apresenta relevante para os colaboradores, que poderão expressar seus sentimentos, suas opiniões em relação ao ambiente, colegas, treinamentos e os fatores que comprometem o desempenho do seu trabalho. Já para a organização é relevante, pois será uma ferramenta eficaz, capaz de identificar as características que influenciam no clima, desfavorecem o ambiente de trabalho e a eficiência de seus colaboradores. A busca da origem e dos motivos que levam ao acontecimento do problema fará com que a empresa encontre soluções que, por sua vez, minimizem os conflitos. Algo que antes do presente estudo não teria sido possível identificar. Uma vez que os problemas sejam solucionados, pode-se acreditar no aumento da motivação profissional e pessoal dos colaboradores, podendo transformá-los em “colaboradores fiéis” a empresa.

Avaliando que a estrutura administrativa está para ser transferida, o momento é ainda mais oportuno para verificação dos fatores que podem ser geradores de desconforto no clima, e ainda porque tem muitos funcionários de anos de empresa, e se estes estiverem descontentes poderão abrir mãos de continuar na empresa, visto que as dificuldades por ter que se deslocar para outra cidade poderá influenciar na decisão, o que não seria bom para empresa perder profissionais que são lucrativos.

O estudo também se torna relevante para a Universidade bem como para o curso de Administração de Empresas, pois terão em seus acervos mais um instrumento de pesquisa, capaz de auxiliar outros acadêmicos. Para a pesquisadora, pois busca além de sua formação acadêmica, crescimento profissional, ampliação de seus conhecimentos em uma área que lhe traz interesse.

Por fim, este estudo se apresenta viável, pois se pode dizer que a pesquisadora terá acesso ao vasto conteúdo sobre recursos humanos e gestão de pessoas, bem como acesso aos dados da empresa, a autorização do atual diretor financeiro, tempo e recursos financeiros para concretizar o trabalho dentro do cronograma estabelecido pelo Curso de Administração da UNESC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados estudos de diversos autores da área de administração e administração de recursos humanos, e tem como objetivo dar fundamento ao tema proposto.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO E SUA EVOLUÇÃO

A Administração é uma atividade que se encontra em qualquer espécie entre todos os povos e todos os tempos (SILVA, 2004). Caracterizada pela utilização de recursos capazes de auxiliar nas tomadas de decisões, e a visão de realizar os objetivos da organização bem como das pessoas que a compõem (MAXIMIANO, 2004). Para Oliveira (2008) é um processo social, pelo fato de que seu desenvolvimento, sustentabilidade e trabalho são movidos através de pessoas.

Sendo assim, Robbins (2004) destaca as três principais habilidades para que a administração das organizações ocorra com sucesso:

Habilidade técnica	É a capacidade de desenvolver os conhecimentos e experiências nas funções desenvolvidas diariamente.
Habilidade Humana	É a capacidade de trabalhar, compreender e motivar pessoas a fim de que estas auxiliem a realização dos objetivos da organização.
Habilidade Conceitual	É a capacidade de raciocínio e interpretação, que auxilia no diagnóstico de problemas e oportunidades, além da tomada de decisão e resolução destes problemas.

Quadro 1: Habilidades para sucesso da administração nas organizações.

Fonte: Robbins (2004) adaptado pela pesquisadora.

Para Ribeiro (2003) a necessidade da administração é observada através do processo de planejamento estratégico que envolve a relação entre empresa e ambiente, e é capaz de identificar a existência de problemas.

A seguir, Maximiano (2008) cita as cinco áreas da administração que compõem o processo de planejamento estratégico:

Produção	Área onde se transformam recursos em produtos ou serviços, através da força humana.
Marketing	Através dos compostos preço, produto, praça e promoção busca atrair e manter clientes.
Pesquisa e desenvolvimento	Trabalha em busca de tecnologias e procura deixar a empresa por dentro das demandas do mercado.
Finanças	Área que protege os recursos financeiros aos acionistas, controla a liquidez, e garante o cumprimento dos compromissos financeiros da empresa.
Recursos Humanos	Através de ações específicas, trabalha para manter e desenvolver as pessoas que compõem a organização, com o propósito de obter retornos para mesmas e para a empresa.

Quadro 2: Áreas da administração que compõem o processo de planejamento estratégico.

Fonte: Maximiano (2008) adaptado pela pesquisadora.

De acordo com Oliveira (2008 p. 35) a administração faz parte de [...] uma tecnologia- conhecimento- em constante evolução. Porém, Silva (2004) salienta que a reconstituição de sua história se torna difícil, os poucos registros existentes são vagos e remotos.

Segundo Chiavenato (2000) a Administração surgiu no decorrer da história da humanidade, mas foi a partir do século XX que teve um desenvolvimento notável. Kawasnicka (1995) destaca que não existem obras que comprovem o desenvolvimento da Administração na antiguidade, e ainda, que naquela época existiam preconceitos em relação ao trabalho. Estes preconceitos eram provindos da escravidão que na época era legalizada.

Ainda seguindo a linha de pensamentos de Kawasnicka (1995), na Idade Média o que impedia o desenvolvimento da Administração, era a crença religiosa e o misticismo, que acreditava que somente Deus poderia controlar e mudar a ordem de todas as coisas. Essa crença e o preconceito só foram deixados para trás quando surgiu o Renascimento onde predomina o humanismo.

Para Andrade e Amboni (2007) foi com a Revolução Industrial que a administração tomou impulso. Nesse período, ocorreram grandes transformações nos setores de produção. Silva (2004) destaca que a partir da Revolução Industrial houve a necessidade de administrar, percebeu-se que planejar, dividir tarefas e liderar seria fundamental para garantir a execução dos trabalhos de forma correta. Já para Kawasnik (1995), até então as indústrias eram pequenas, domiciliadas e com poucas máquinas, após a Revolução Industrial, as empresas passaram a se adaptar a essa nova era, a produção passou a ser em larga escala, houve necessidade de mais mão de obra e aquisição de novas máquinas. Nessa ocasião, surgiram algumas das obras de métodos científicos.

Portanto, para compreender melhor o desenvolvimento da Ciência da Administração que vem mudando em função das exigências de cada época, apresenta-se nas seções a seguir as principais Teorias da Administração.

2.1.1 Teorias da Administração

As teorias da administração são princípios que podem ser usados para o alcance dos objetivos das organizações. Cada teoria é relacionada a um aspecto específico da administração. Algumas estudam os aspectos técnicos, as chamadas mecanicistas, outras priorizam o comportamento dos indivíduos que compõem a organização, são denominadas comportamentais, e as que têm o foco na relação entre a organização e o ambiente em que está inserido, são chamadas de enfoque sistêmico (LACOMBE E HEILBORN, 2003).

Para Chiavenato (2000), à medida que as organizações crescem, ganham seu espaço no mercado. Dessa forma, é necessário um acompanhamento estratégico, e cabe a teoria das organizações auxiliar nesse acompanhamento.

Segundo Oliveira (2008) a administração faz parte de uma tecnologia alocada por vários tipos de conhecimentos, técnicas e metodologias que estão em constante evolução.

A seguir, será possível acompanhar a evolução do pensamento administrativo, através de suas teorias desenvolvidas por diversos estudiosos.

2.1.1.1 Teoria da Administração Científica

A história da Administração Científica começou em 1895 com Frederick Wislow Taylor. Entretanto, há indícios que o enfoque científico tenha sido aplicado antes de Taylor, com o intuito de controlar as indústrias (KWASNICKA, 1995). Seu início se deu após a Revolução Industrial com o surgimento de novas empresas, a busca desenfreada por certos produtos e importantes mudanças tecnológicas, econômicas e sociais (MAXIMIANO, 2008).

Taylor deu início à Teoria da Administração Científica com o intuito de aumentar a produtividade, pois acreditava que conseguiria atingir tal objetivo com a especialização dos funcionários e a divisão das tarefas, assim obteria maior eficiência nos processos produtivos (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Além disso, Chiavenato (2000) frisa que Taylor tinha grandes preocupações em eliminar perdas e desperdícios.

Em sua teoria, Taylor identificou os problemas de baixa produtividade e ineficiência, estes estavam ligados à insatisfação dos funcionários, tanto em relação à função que exerciam, como na remuneração que recebiam (RIBEIRO, 2003). Para tanto, desenvolveu um plano de incentivo salarial e prêmios de produção, baseado na produção e não no tempo, quanto mais produz, mais o operário ganha. (CHIAVENATO, 2000).

Finalmente, compreende-se que a administração científica tinha grandes preocupações com a produtividade, e deixava de lado o fator motivacional. Taylor acreditava que o que gerava motivação eram somente os ganhos financeiros, caracterizando a Administração Científica como mecanicista (CHIAVENATO, 2006).

2.1.1.2 Teoria Clássica

A Teoria Clássica da Administração surgiu em 1916, na França. Assim como a Teoria da Administração Científica, buscava a eficiência dos processos produtivos. A Teoria Clássica da Administração partia do pressuposto que a eficiência não poderia estar concentrada somente na esfera operacional, mas toda estrutura da organização, garantindo a eficiência de todas as partes, sejam elas órgão ou pessoas (CHIAVENATO, 2000).

Criada por Henry Fayol, a Teoria Clássica divide as atividades da empresa em produção, comercialização, finanças e administração. Apesar de essas quatro funções terem passado por mudanças e inovações, elas ainda prevalecem nas organizações (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

De acordo com Maximiano (2007), Fayol acreditava que todos os empreendimentos humanos, seja em família ou nos negócios, exigem planejamento, organização e controle. Para Lacombe e Heilborn (2003), planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, são funções dos administradores. Dessa forma, Maximiano (2007) cita que Fayol criou a teoria com base em sua experiência, a fim de que pudesse ensinar aos administradores a melhor forma de aplicar as funções administrativas em suas organizações.

Segundo Silva (2004), a função de planejamento avalia o futuro, traça as atividades para realizar o plano; o comando são as orientações para os empregados, e os retornos obtidos através dessas orientações; a organização integra pessoas para que todos trabalhem a fim de alcançar os objetivos; a coordenação tem o objetivo de facilitar o trabalho, onde todas as atividades sejam unificadas e estejam em harmonia; o controle verifica as conformidades dos processos, já que estes devem se proceder de acordo com as regras estabelecidas.

Com base nos pensamentos de Chiavenato (2006) compreende-se que a Teoria Clássica da Administração, caracterizou-se pela divisão e especialização do trabalho, e conseqüentemente a coordenação dos grupos, para que possa gerar a harmonia do grupo como um todo, beneficiando a organização com processos de trabalhos eficientes e produtivos.

2.1.1.3 Escola Burocrática

A partir da necessidade de um modelo de organização racional e abrangente que pudesse ser aplicado tanto na estrutura quanto na organização humana, na década de 1940, baseada nos obras de Max Weber, surgiu a teoria da Burocracia (CHIAVENATO, 2000).

Para Ribeiro (2003) a Escola Burocrática, é uma teoria que gera controvérsias, devido ao sistema burocrático pode existir um não reconhecimento dos indivíduos e dificuldades nos relacionamentos.

Segundo Chiavenato (2000), a Escola Burocrática caracteriza-se por normas e regulamentos, comunicação formal, divisão no trabalho, autoridade e integrantes da organização com capacidade profissional. Já Andrade e Amboni (2007), frisam que a burocracia impõe disciplina, auxilia nas tomadas de decisões, preocupa-se com a estrutura e seu conjunto de cargos e funções, deixando de lado a preocupação com as pessoas e sua maneira de se comportar.

Finalmente, compreende-se que o modelo imposto por Weber apresentou algumas consequências, como resistências a mudanças, sinais de autoridade, conflitos de relacionamentos com clientes, porém pode ser considerada como um dos melhores modelos de organização, pois se passou a usar uma abordagem descritiva e explicativa (CHIAVENATO, 2006).

2.1.1.4 Escola das Relações Humanas

A escola das Relações Humanas foi resultante da crise de 1929, que ocasionou uma onda de desempregos. George Elton Mayo foi um dos estudiosos que teve a preocupação com o fator humano dentro da organização (ANDRADE E AMBONI, 2007).

Elton Mayo desenvolveu um estudo conhecido como “experiência de Hawthorne”. O estudo dividido em quatro partes levantou evidências sobre: redução de horário de trabalho, período de descanso e lanche, que além de aumentar a produtividade, desenvolvia liderança e trabalho em equipe; a variação da iluminação não é capaz de interferir diretamente a produtividade; entre os grupos informais de empregados existia liderança, lealdade e afinidades; por fim, havia certo corporativismo entre os grupos formais e informais, isso para que os participantes do grupo atuassem todos em um mesmo nível (OLIVEIRA, 2008).

Segundo Masiero (1996) a rigidez, normas e procedimentos impostos na época dificultavam o relacionamento das pessoas, bem como as mudanças e inovações.

O comportamento das pessoas bem como o relacionamento entre colegas e administradores influenciam no desempenho individual (MAXIMIANO, 2007). “Os membros dessa escola veem as organizações como grupos de pessoas. Para eles, os problemas humanos nas organizações eram os problemas dos indivíduos que as compõem” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.318).

De acordo com Chiavenato (2000) o desempenho individual é decorrente da motivação grupal. A motivação para a equipe de Elton Mayo vai além de um pagamento salarial generoso, o ser humano busca motivação através de recompensas sociais, simbólicas, reconhecimento profissional e condições físicas e fisiológicas adequadas.

Para Oliveira (2008) a escola das Relações Humanas acredita que as pessoas são capazes de influenciar o comportamento das organizações, dessa forma, influencia também no processo de decisão, bem como o nível de produtividade. A abordagem pode ser melhor compreendida na figura a seguir:

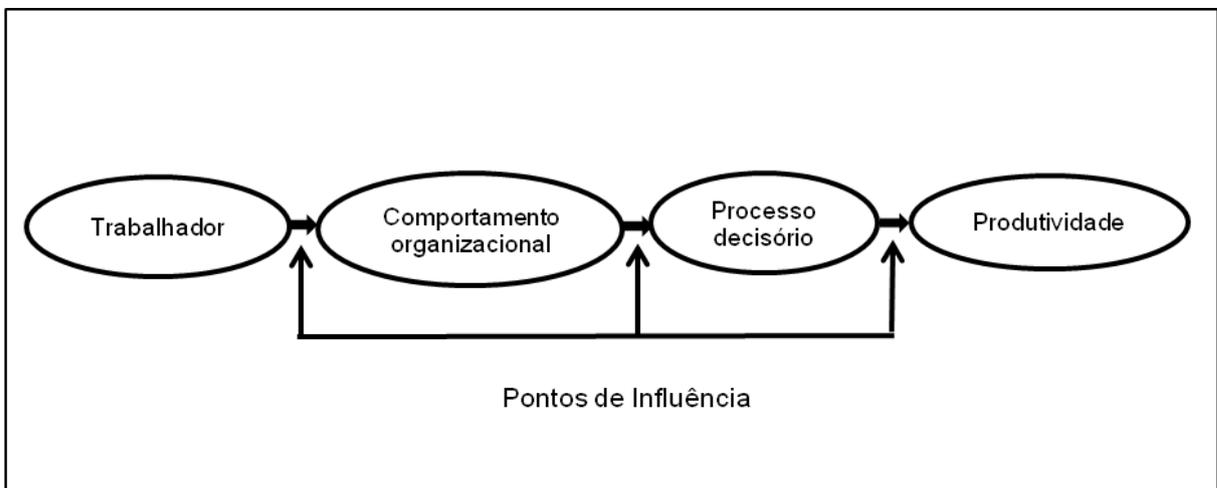


Figura 1: Abordagem da teoria das relações humanas.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2008, p. 137).

Com base nos pensamentos de Andrade e Amboni (2007), Maximiano (2007), Lacombe e Heilborn (2003) e Chiavenato (2000) compreende-se que a Teoria das Relações Humanas surgiu com o intuito de valorização humana. Oliveira (2008) relata que a Escola das Relações Humanas por ser uma escola não comprovada cientificamente, foi e ainda é muito criticada por estudiosos que desacreditam que fatores psicológicos podem interferir na produtividade das pessoas.

2.1.1.5 Escola Comportamentalista

Outra escola que envolve as Teorias da Administração que tem como foco as pessoas é a Escola Comportamentalista. Teve seu início na década de 1940,

porém essa escola trata das pessoas dentro de um contexto organizacional mais amplo (ANDRADE E AMBONI, 2007).

Para Ribeiro (2003), a escola comportamentalista é direcionada ao indivíduo como um ser capaz de tomar decisões, que tem sentimentos e percepção para auxiliar nas resoluções de problemas. Maximiano (2008), afirma que esta escola trata das pessoas como parte fundamental para o desempenho da organização.

De acordo com Chiavenato (2000), a Escola Comportamentalista destaca que para explicar como as pessoas se comportam, se faz necessário conhecer as necessidades humanas e os fatores que as deixam motivadas.

As principais contribuições da escola comportamentalista segundo Oliveira (2008 p. 173):

[...] foram o desenvolvimento da psicologia organizacional, o movimento direcionado à qualidade de vida no trabalho, os estudos focados na dinâmica de grupo, a consolidação da importância do estudo do comportamento humano nas organizações, bem como a consolidação do indivíduo como catalisador do processo de tomada de decisão nas organizações.

Compreende-se então, com base nos estudos de Andrade e Amboni (2007), Ribeiro (2003), Maximiano (2008) e Chiavenato (2000), que a Escola Comportamentalista destaca a importância das pessoas dentro da organização, se estão motivadas são capazes de produzir mais, melhoram sua eficiência e como consequência a organização como um todo se torna mais eficaz e produtiva.

2.1.1.6 Escola Estruturalista

A Escola Estruturalista teve início em 1950, com o estudioso Amitai Etzioni, através de uma visão diferenciada, que identificava a empresa como um sistema aberto (RIBEIRO, 2003). Oliveira (2008) complementa que Amitai Etzioni deu origem a escola com base nos estudos feitos pelas teorias já estruturadas: teoria da administração científica, teoria clássica, escola burocrática e escola das relações humanas.

Segundo Chiavenato (2000), a Escola Estruturalista surgiu quando observada a necessidade de ver a organização como uma unidade social, em que

grupos sociais ao entrarem em um consenso, interagem entre si, e ao mesmo tempo entram em certo confronto ao lidar com objetivos diferenciados.

Para Oliveira (2008) mesmo o ambiente externo que está fora do controle da organização, afeta seu comportamento, assim como a organização afeta o comportamento do ambiente. “[...] a organização lida com muitas variáveis complexas de ordem interna e externa. Ela tanto influencia como pode ser influenciada pelo ambiente externo direto e indireto”. (ANDRADE E AMBONI, 2007, p.139).

De acordo com Chiavenato (2006), compreende-se que a Escola Estruturalista trata das organizações como um sistema aberto que vive em constantes interações com o contexto externo. Os conflitos existentes dentro da organização uma vez resolvidos levam á mudanças e inovações, capazes de fazer com que a organização se torne eficaz e bem sucedida.

2.1.1.7 Escola de Sistemas

A Escola de Sistemas surgiu com o alemão Ludwining Von Bertalanffy na década de 1960, e tinha como objetivo estudar as ciências sociais. Foi introduzida na Teoria Administrativa quando se observou a necessidade de integrar as teorias que a precederam (CHIAVENATO, 2000).

Para Oliveira (2008) a Escola de Sistemas tem uma visão geral da organização. Observa os fatores ou variáveis não controladas, o relacionamento interno do ambiente, bem como o relacionamento com outras organizações. Isso facilita e fortifica o nível de conhecimento dos trabalhadores e seu senso crítico.

Segundo Andrade e Amboni (2007, p. 172) “A Teoria de Sistemas afirma que as propriedades dos sistemas não podem ser descritas significativamente em termos de seus elementos separados [...]”.

Sistemas para Chiavenato (2000) são conjuntos de elementos que interligados formam um todo, esse todo, possui características que não se encontram nos elementos quando isolados. Já para Andrade e Amboni (2007) a compreensão dos sistemas é possível quando são estudados globalmente, ou seja, quando se estuda todas suas partes.

Com base nos pensamentos de Silva (2004), consegue-se compreender que a Escola de Sistemas envolve a organização como um todo. As mudanças em

uma parte do sistema leva outras partes do sistema a mudarem também. Portanto, salienta que a organização está sendo dirigida para um sistema aberto, onde deve estar em constante estado de equilíbrio. Considerada uma das escolas mais simples, porém foi a que mais causou impacto nas organizações (OLIVEIRA, 2008).

2.1.1.8 Escola de Administração por Objetivo

Escola de Administração por Objetivo ou Administração por Resultados, surgiu no ano de 1954, e teve como fundador o estudioso Peter F. Drucker (RIBEIRO, 2003).

De acordo com Chiavenato (2000), a escola surgiu devido a uma pressão econômica, houve queda nos lucros, conseqüentemente as empresas tiveram que reduzir despesas. Assim, surgiu à ideia de descentralização e planejamento, cada departamento ficaria responsável por alcançar seus resultados.

A Escola de Administração por Objetivos quando aplicada, envolve as equipes de trabalho e visa estabelecer metas de maneira que todos participem a fim de alcançar os resultados desejados (SILVA 2004).

As melhores decisões e estilo gerencial, de acordo com Lacombe e Heilborn (2003), são influenciados pelo ambiente e situação em que a empresa se encontra, bem como das pessoas que a constitui.

Compreende-se então com base nos pensamentos de Silva (2004) que a Escola de Administração por Objetivos é uma técnica sistemática de gerência, que dá ênfase em estabelecer objetivos, e acredita que através de planejamento e controle é possível alcançá-los, desde que haja um bom relacionamento entre gerentes e subordinados, bem como o desempenho de ambas as partes.

2.1.1.9 Teoria das Contingências

A Teoria das Contingências surgiu por volta da década de 1970, vista como um desenvolvimento da Teoria de Sistemas, porém está relacionada com o ambiente e outras variáveis específicas da organização (SILVA 2004). Para Lacombe e Heilborn (2003), a Teoria das Contingências está envolvida com a Teoria da Administração, porém, esta se preocupa com o interior das organizações, ou seja, com as condições do ambiente.

A necessidade de estudar o ambiente foi percebida quando se observou que as características das organizações era o resultado do que ocorria fora dela, ou seja, no seu ambiente. As organizações passam a se adaptar ao ambiente em que estão inseridas, e este lhe impõe algumas condições, de certa forma, a organização utiliza de tecnologias para poder defrontar-se com o ambiente, essas tecnologias ditam os mecanismos e a forma do funcionamento da organização (CHIAVENATO 2000).

Por fim, a Teoria das Contingências estuda a influência do ambiente sobre a estrutura e operação das atividades da organização, sendo que dessa forma, podem-se evitar diversos problemas causados por esse ambiente em que a organização atua (SILVA, 2004).

Através do estudo nas escolas e teorias que foram apresentadas, é possível compreender que todas possuem características diferenciadas, e fizeram parte da história da administração. De acordo Silva (2004), Lacombe e Heiborn (2003), Chiavenato (2000) as teorias que ainda prevalecem são às que dão ênfase as pessoas e as tecnologias, uma vez que possibilita aumento na produtividade.

2.2 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos surgiu no início do século XX, decorrente do impacto da Revolução Industrial bem como da 1ª Guerra Mundial (CARVALHO, 2000). Nessa época era chamada de Relação Industrial e visava diminuir conflitos entre os objetivos da organização e objetivos individuais. Por volta de 1950 recebeu o nome de Administração de Pessoal, pois passou a administrar as pessoas conforme as leis trabalhistas. Foi denominada Administração de Recursos Humanos a partir de 1960, quando ocorreram algumas mudanças nas legislações e as pessoas passaram a ser consideradas recursos fundamentais para o sucesso das organizações (FARACO, 2007).

Segundo Gil (2001) a Administração de Recursos Humanos se originou devido aos conceitos da Teoria Geral dos Sistemas. Para Tanke (2004), as relações empregado-empregador veem desde 1800 a.C, conforme o Código de Hamurábi babilônico, que previa a remuneração como forma de incentivo. Já Carvalho (2007) enfatiza que a partir de 1960 iniciaram profundas transformações, surgiu um novo

perfil de trabalhador consciente de seus direitos, o trabalho passou a ser percebido com um meio de desenvolvimento pessoal e profissional.

Desde a época de 1980 as empresas passaram por vários desafios como globalização, tecnologias e competitividade, porém nem todas conseguiram acompanhar esse ritmo e se ajustar às mudanças, isso acabou gerando consequências para seus colaboradores. A partir da década de 1990 foi proposto que as pessoas deveriam ser tratadas como parceiros da organização. Quando o trabalhador passou a ser visto dessa forma, surgiu a nova designação para a Administração de Recursos Humanos, que passa a ser chamada então de Gestão de Pessoas (GIL, 2001).

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos para Kawasnicka (1995) tem como objetivo representar a organização na busca de profissionais no mercado de trabalho. É sua função treiná-los, desenvolvê-los e engajá-los à empresa, para que trabalhem de forma adequada ao desenvolvimento da mesma. Para Ribeiro (2003) a área de RH (recursos humanos) administra a relação entre as organizações e seus colaboradores, segundo o autor, dessa forma as pessoas encontram mais oportunidades de crescimento profissional. “[...] Os administradores que desejam construir uma organização perene dão total prioridade ao desenvolvimento das pessoas [...]” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 239). Dessler (2003) enfatiza que o departamento de RH auxilia os gerentes de linha. “[...] o homem certo, no lugar certo e no momento certo é um conceito clássico de Recursos Humanos” (KAWASNICKA, 1995 p. 140).

Ulrich (1998) destaca que manter as pessoas motivadas, fazer com que se comprometam com a empresa não é somente tarefa da área de RH, mas também dos demais gerentes, dessa forma consegue-se obter melhores resultados.

As funções do RH estão ligadas com as demais funções da empresa. Sendo assim, Kawasnicka (1995) salienta que essas funções refletem tanto para os indivíduos como para a organização.

As mudanças que ocorreram no cenário empresarial, geraram indagações sobre o desempenho das funções da área de R H, essas funções, porém ganharam ênfase, deixaram de apenas atender as pessoas dentro da organização e passaram

também a participar do processo de ouvidoria externa, pelo fato de o profissional de RH ter acesso a todas as áreas da empresa e ter capacidade de lidar com reivindicações e reclamações (GIL, 2001).

Segundo Ribeiro (2003) toda organização independente do porte, requer a área de Recursos Humanos, mas que esta não seja apenas para contratar, treinar e demitir, e sim que se envolva também junto à organização, proporcionando aos colaboradores um ambiente de trabalho agradável em que se sintam motivados e dispostos a trabalhar pelo bem comum da empresa.

Para Dessler (2003), a principal atividade da Administração de Recursos Humanos está ligada as práticas e políticas necessárias para contratação, treinamento, desenvolvimento, remuneração e um ambiente de conforto e segurança, que seja adequado a qualidade de vida do funcionário. Carvalho (2000) enfatiza que essas funções foram definidas a partir de 1930 através de estudos realizados pelas ciências comportamentais. Dessa forma serão aprofundados conhecimentos das funções consideradas principais que são o recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, bem como de diversos outros assuntos que estão ligados aos recursos humanos.

2.3.1 Recrutamento

O processo de recrutamento para Marras (2000) acontece quando existe na organização a necessidade de contratar novos profissionais. Carvalho (2000) enfatiza que é um conjunto de atividades que está ligado a divulgar vagas e atrair candidatos a fim de preenchê-las. “[...] recrutar significa chamar, atrair ir ao encontro de pessoal que possua pelo menos, qualidades mínimas capazes de atender as necessidades da empresa” (FERREIRA, 1986, p.23).

O início do processo de recrutamento acontece quando a área que necessita de um novo colaborador emite um RP (Requisição de Pessoal), nele contém informações das exigências para ocupação do cargo (CARVALHO, 2000).

O recrutamento, segundo Marras (2000), pode ser interno ou externo. O recrutamento interno divulga as vagas dentro da própria organização, através dos quadros de aviso, comunicação e também através do sistema de comunicação interno, a *Intranet*. A empresa que possui um banco de dados pode através deste, descobrir o funcionário que seja adequado para a vaga em aberto (MONTANA;

CHARNOV, 2006). Chiavenato (2006) cita que este tipo de recrutamento é vantajoso no fato de que a empresa economiza com gastos de propagandas e treinamentos, valoriza e motiva os funcionários, porém, traz como desvantagem os conflitos que gera entre os colegas de trabalho, pois todos irão se esforçar para conseguir tal cargo.

O recrutamento externo é a busca de novos profissionais no mercado de trabalho. Essa busca se dá de diversas formas, as principais são através da mídia, consultas a currículos recebidos, indicação de terceiros, cartazes em frente à empresa e agências de empregos (MARRAS, 2000). Chiavenato (2004) destaca que esse tipo de recrutamento é vantajoso quando se trata de novas experiências que irão fazer parte da organização, porém, ele também tem suas desvantagens, a empresa terá maiores gastos, tanto pela forma de divulgação da vaga, como também com treinamentos pelo qual o novo colaborador terá que passar.

2.3.2 Seleção

Após concluída a etapa de Recrutamento é hora de iniciar uma nova etapa: a seleção. Nessa etapa será escolhido entre os candidatos o que melhor se encaixa com as exigências do cargo (CARVALHO 2000). Para Ferreira (1986) selecionar significa escolher um candidato que esteja dentro dos requisitos exigidos para ocupação do cargo.

O processo de seleção compara as exigências do cargo com as características do candidato, conforme pode ser observado no quadro a seguir (MARRAS, 2000).

Exigências do Cargo	Características do candidato
São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimento, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções.	É o conjunto de conhecimentos habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

Quadro 3: Exigências do cargo *versus* características do candidato.

Fonte: Marras (2000, p.79).

De acordo com Marras (2000) o processo para analisar os candidatos pode ocorrer através de entrevistas de seleção que visa coletar informações dos candidatos e até mesmo observar seu comportamento. Até certo tempo atrás eram utilizados testes psicológicos, porém esses testes vêm sendo utilizados de uma forma que complementa a entrevista.

Por fim, vale ainda mencionar que existem dois tipos de entrevistas, a estruturada que é feito um roteiro de perguntas que serão aplicadas a todos os candidatos, e a não estruturada, que é uma entrevista livre, as perguntas vão surgindo de acordo com o fluir da conversa entre entrevistado e entrevistador (MONTANA; CHARNOV, 2006).

2.3.3 Treinamento

Treinamento para Marras (2000) consiste em aplicar, corrigir conhecimentos e habilidades para que a execução do trabalho seja realizada de forma correta e eficaz. Ferreira (1986) frisa que manter os funcionários treinados é garantir que estes tenham um melhor desempenho ao executar suas funções. Bergamini (1980) salienta que programas de treinamento são capazes de resultar em aumento de produtividade, melhora da qualidade e redução de custos.

Geralmente os treinamentos acontecem dentro do próprio local de trabalho, são de curto prazo e objetiva preparar o funcionário para realizar determinada tarefa (MARRAS, 2000).

Os treinamentos podem ocorrer também fora do local de trabalho. Montana e Charnov (2006) mencionam que eles podem ser na forma de seminários, programas de assistência e reembolso educacional, a empresa arca com as despesas de cursos que tenham relação com o trabalho.

Para Carvalho (2000) o treinamento deve estar em sintonia entre a empresa e as pessoas, pois quando a empresa investe em treinamentos, ela visa alcançar seus objetivos através do trabalho de seus colaboradores. Para que isso aconteça, os colaboradores devem se sentir motivados e dispostos a alcançar não somente as metas da organização, mas também sua realização pessoal e profissional.

Portanto, os treinamentos, segundo Carvalho (2000), podem ser estabelecidos em um calendário mensal ou anual, e pode ser não programado, ou

seja, acontecem conforme o surgimento de novos cursos, programas, eventos que sejam considerados importantes para o aperfeiçoamento dos funcionários.

2.3.4 Desenvolvimento

De acordo com Chiavenato (2004) o termo desenvolvimento surgiu para substituir o termo treinamento, já que treinar significa adequar o funcionário para executar determinada função.

O desenvolvimento para Montana e Charnov (2006), busca mudanças comportamentais, além de preparar o indivíduo para o longo prazo, visando seu crescimento voltado para o futuro (MARRAS, 2000). Para Bergamini (1980), o desenvolvimento visa aproveitar as características que cada pessoa possui, bem como as experiências vividas ao longo dos anos.

Ainda segundo Marras (2000), para desenvolver os funcionários as empresas podem utilizar de diversas ferramentas, as principais e mais utilizadas são: palestras, workshops, viagens de estudos e debates.

Em tempos de mudanças, globalização e níveis de competitividade acirrados, não é somente as empresas que investem em desenvolvimento do seu pessoal. Os próprios funcionários estão buscando sua qualificação e aperfeiçoamento profissional, e conseqüentemente as empresas acabam se tornando mais exigentes na hora de selecionar novos colaboradores. Uma graduação para muitas empresas não é suficiente, elas já exigem dos funcionários uma pós-graduação, especialização e similares (MARRAS, 2000).

Por fim Carvalho (2000) salienta que funcionários desenvolvidos trazem resultados tanto para a empresa que ganha em melhores desempenhos, gera uma maior produtividade e lucratividade, como também para os próprios funcionários, que se tornam mais motivados e mais seguros para realizar suas funções.

2.3.5 Grupos

De acordo com Gonzatto (2004) os grupos são formados a partir de afinidades que as pessoas possuem ao desenvolverem suas tarefas, o que possibilita facilidade de se relacionarem a atuarem em áreas específicas e responsáveis, conforme definidas pela organização. Albuquerque e Peunte -

Palacios (2004) definem grupo como duas ou mais pessoas que se juntam com o mesmo propósito.

Existem diferenças entre pessoas que estão inseridas em um grupo e as que não estão. Segundo Wagner II e Hollenbeck (2003) as pessoas que estão em um grupo possuem as seguintes características:

Definem a si mesmas como membros;
São definidas pelas outras pessoas como membros;
Identificam-se umas com as outras;
Possuem frequentes interações;
Participam de um sistema de papéis interdependentes;
Compartilham normas e metas comuns;
São perspectivos quanto à compensação de estar filiado ao grupo
Estão unidos em confrontos com outros grupos e indivíduos.

Quadro 4: Características das pessoas que constituem um grupo.

Fonte: Wagner II e Hollenbeck (2003), adaptado pela pesquisadora.

Essas características que diferem as pessoas que participam de um grupo, para Wagner II e Hollenbeck (2003), são capazes de contribuir para a eficácia do mesmo, pois, limitam suas fronteiras e fornecem segurança de permanência para os membros.

Segundo Albuquerque e Puente- Palacios (2004) os grupos são formados por poucas pessoas, o que faz com que todos se conheçam bem, compartilham dos mesmos objetivos e cumpram as normas impostas. O não cumprimento das normas implica em punições, por outro lado, quando o cumprimento for fiel, se ganha prêmios que visam o incentivo.

Segundo Wagner II e Hollenbeck (2003) para o grupo seja considerado eficaz, deve cumprir três critérios:

Produção	O grupo deve trabalhar para que o produto atenda os padrões de qualidade e quantidade, impostos pela organização.
Satisfação dos Membros	Para que os membros permaneçam no grupo, devem se sentir satisfeitos em um curto prazo e perceber que sua permanência no grupo irá lhes proporcionar crescimento e desenvolvimento.
Capacidade para Cooperação Contínua	Ao proceder uma tarefa, grupo deve manter-se cooperado, a fim de que permaneçam viáveis ao crescimento, tanto do grupo quanto da organização.

Quadro 5: Critérios de eficácia dos trabalhos dos grupos.

Fonte: Wagner II e Hollenbeck (2003), adaptado pela pesquisadora.

Grupos são formados por pessoas de diferentes percepções. Cabe a cada membro saber lidar com as diferenças, e dar espaço para que os outros indivíduos possam expressar sua opinião (ALBUQUERQUE; PUENTE- PALACIOS 2004). Moscovici (2001 p. 6) salienta que [...] “os conflitos são inerentes à vida em grupo” [...]. A afetividade, o desejo de poder e a insatisfação quanto à realização de desejos e necessidades são fatores que influenciam negativamente o grupo e leva a geração de conflitos. Um dos grandes problemas das organizações é a comunicação entre os grupos, ou entre os membros que o compõem. Conflitos e prejuízos podem ser evitados quando a forma de comunicação for livre, aberta, onde os indivíduos possam compartilhar seus pensamentos e colaborar com seus conhecimentos (ALBUQUERQUE; PUENTE- PALACIOS 2004).

O primeiro passo para resolução dos conflitos de acordo com Moscovici (2001), é admitir que estes existam. A partir desse momento as pessoas ficam mais dispostas a agir e enfrentá-los. Posteriormente, deve-se utilizar de um dos métodos: táticas de luta ou fuga, ou a tática de diálogo. Segundo o autor, a segunda é mais aconselhável, pois utiliza um modo de comunicação aberta, a fim de promover uma negociação que atente a resolução do problema e proponha alternativas para controlar os conflitos.

Segundo Albuquerque e Palacios (2004), as normas impostas pelos grupos podem estar de acordo com os objetivos das organizações como podem ser contra os mesmos. Dessa forma, cabe ao administrador impor suas regras e interagir com os diversos grupos a fim de alcançar seus objetivos.

2.3.6 Trabalho em Equipe

Equipe para Lacombe e Heilborn (2003), é um grupo de pessoas com objetivos em comum, que trabalham em prol da realização desses objetivos, de maneira comunicativa e respeitosa. Gonzatto (2004) menciona que equipes são formadas por pessoas com habilidades e conhecimentos diferentes, assim podem contribuir e complementar as idéias impostas. Moscovici (2001 p. 5) complementa que há diferença entre [...] “pessoas trabalhando juntas num projeto e todas elas apenas trabalhando ao mesmo tempo.”

De acordo com Gonzatto (2004) as equipes são voltadas à resolução de problemas e a participar de atividades mais complexas, focadas em áreas específicas ou em um acontecimento na organização. Já as consideradas multifuncionais, compostas por membros, pessoas de diversas áreas e setores, foca na organização como um todo. Wagner II e Hollenbeck (2003 p. 227) citam as três características das equipes: [...] grande interdependência, agrupamento por fluxo de trabalho e aptidões e habilidades diferenciadas.

Para Spector (2003) existe diferença entre equipes e grupos. Nas equipes os trabalhos são desenvolvidos em conjunto, nos grupos os trabalhos são desenvolvidos de forma individual. Wagner II e Hollenbeck (2003) explicam que nem todo grupo é equipe, e existem alguns fatores que tendem a afetar as equipes sem afetar a produtividade dos trabalhos desenvolvidos por grupos. Um grupo pode ser considerado uma equipe a partir do momento em que observa problemas em seu funcionamento, e passa a buscar soluções para os problemas, e incorporar suas habilidades à dinâmica (MOSCOVICI, 2001).

Conforme o número de integrantes da equipe aumenta, ela se torna mais eficaz, a capacidade de busca de informações, tomada de decisão também aumentam. Porém Gonzatto (2004) salienta que com um número maior de pessoas o processo de comunicação e a participação de todos, torna-se mais difícil, isso ocorre pelo fato, de existirem diversidade de características como sexo, idade, cultura, raça, religião.

As organizações baseadas em equipes para Wagner II e Hollenbeck (2003), possuem vantagens de economias. Ao levarem seus produtos até o mercado são mais ágeis, os problemas são identificados desde o início do projeto. Já nas organizações que se baseiam nas hierarquias tradicionais isso não é possível. Outra

vantagem é que dá maior autonomia aos trabalhadores, possibilita a tomada de decisões que anteriormente eram tomadas pela gerência, isso proporciona motivação aos trabalhadores, pela confiança imposta, aumento de produtividade da mão - de - obra e diminui o número de gerentes.

Para Gonzatto (2004) quando existe tomada de decisão em equipe, os conflitos existentes tendem a diminuir, garantindo vários benefícios, tanto para os membros da equipe, como para o resultado geral da organização. Quando a equipe está disposta a alcançar as metas da organização, desenvolve maior confiança entre os membros, estes deixam seus interesses pessoais de lado para o alcance dos objetivos comuns, demonstram melhor desempenho, dessa forma, a equipe tem a capacidade de resolver os problemas com maior aptidão (WAGNER II; HOLLENBECK, 2003).

2.3.7 Qualidade de vida no Trabalho

Os conceitos de qualidade de vida de acordo com Vieira (1996), surgiram por volta de 1950, porém foi em meados de 1960 que cientistas, líderes sindicais e empresários buscaram melhorias no bem estar geral e saúde dos trabalhadores, e deram impulso às iniciativas do movimento, que se estendeu até 1974. A partir daí, com a crise e inflação em alta, os funcionários foram deixados de lado, ocasionando queda nos compromissos dos empregados com o trabalho, então houve o ressurgimento da QVT (Qualidade de Vida Total).

Quando se falava de qualidade nas empresas, o que se destacava era somente a produção. Com o passar dos anos, a qualidade no trabalho e qualidade de vida dos trabalhadores também foram levados em consideração (GIL, 2001).

Segundo Vieira (1996), trabalho de qualidade é aquele cujo ambiente proporcione aos trabalhadores expor suas idéias e ter o poder de influenciar quando decisões o afetem, além de não correrem riscos ou ameaças físicas e mentais.

Segundo Gil (2001) a produtividade dos funcionários tem ligação com a QVT, ou seja, as funções que os trabalhadores desenvolvem devem ser distribuídas de acordo com as habilidades que cada indivíduo possui, além do tratamento que estes recebem, todos almejam ser tratados como pessoas. Wagner III e Hollenbeck (2003) concordam, e acreditam que o bem-estar no trabalho tem relação com a

satisfação dos funcionários, seu envolvimento e comprometimento com a organização.

De acordo com Campos (2004), quando a QVT predomina no ambiente, existem maiores chances de se alcançar a qualidade total. Segundo o autor, melhorias são possíveis somente no que se pode medir, dessa forma, torna-se imprescindível avaliar a percepção dos funcionários diante dos fatores que interferem na qualidade de vida e na organização do trabalho.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Marras (2000) Cultura Organizacional são crenças e valores que a própria organização estipula. Pode se manifestar de acordo com a forma que a empresa lida com colaboradores, fornecedores até mesmo com a hierarquia e arquitetura prédio em que está instalado (LUZ, 2003). Dias (2003) afirma que a cultura através de crenças e valores influencia os colaboradores para que se mantenham unidos a fim de que juntos tomem as melhores decisões capazes de auxiliar no alcance dos objetivos.

A Cultura Organizacional de acordo com Oliveira e Silva (2006) pode ser classificada como forte e fraca. A cultura forte pode modificar comportamentos e crenças, além de dar grande estímulo aos colaboradores para que deem o melhor de si a fim de alcançarem os objetivos empresariais. Geralmente são as grandes empresas com anos de existências que possuem o tipo de cultura organizacional forte. Já a cultura organizacional fraca está presente em empresas onde os valores não têm grande importância, e dessa forma, os funcionários não estão comprometidos com estes valores e estratégias da empresa.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003) a cultura organizacional possui três níveis: artefatos visíveis, valores visíveis e conscientes e pressuposições básicas. Artefatos visíveis, considerado como a ponta do *iceberg*, é a identificação da cultura de forma visual ou auditiva, através das características da empresa, o que ela produz ou a maneira que as pessoas que fazem parte dela se vestem. Os valores visíveis seriam a parte submersa do *iceberg*, ou seja, é a maneira que as pessoas agem e os motivos que as fazem agir de tal forma. As pressuposições básicas são os sentimentos e crenças que as pessoas trazem consigo, sem que seja uma regra estabelecida. Chiavenato (2004) também utiliza da figura de um *iceberg* para

explicar a Cultura Organizacional. O autor define a ponta do *iceberg* como a parte da cultura que é facilmente identificada, estrutura e objetivos da empresa podem ser citados como exemplos. Já a parte submersa, a parte maior, é a parte da cultura que apresenta um pouco mais de dificuldade para ser percebida, são os valores e sentimentos.

Quando uma organização não segue uma cultura específica, acaba gerando divergências no clima organizacional, cada setor possui objetivos diferentes e não entram em um consenso, isso ocasiona a chamada Contracultura (MARRAS, 2000).

Para Robbins (2000), em uma organização pode haver culturas dominantes e subculturas. A cultura dominante acontece quando as pessoas se identificam com os valores, normas, ou seja, com a cultura da organização. Já as subculturas, são culturas que influenciam as pessoas que frequentam grupos isolados ou departamentos (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Através da cultura organizacional é possível definir os valores da empresa e o comportamento ideal (MARRAS, 2000). Robbins (2002) explica que se existissem somente subculturas, os valores e normas da organização, bem como as regras e maneiras de se comportar e realizar seu trabalho seriam difíceis de serem compreendidos.

A cultura pode tanto ajudar a empresa em seu desenvolvimento como ser uma barreira para seu crescimento. Carvalho (2000) frisa que é função dos gestores avaliarem de que forma os valores e crenças que compõem a organização podem ajudar a mesma a se tornar competitiva e alcançar seus objetivos.

A cultura organizacional faz com que os colaboradores se identifiquem com a organização, conseqüentemente, gera um comprometimento com as crenças e valores. Esse fator tem grande importância para a empresa, pois dessa forma têm-se funcionários trabalhando pelo alcance dos objetivos (OLIVEIRA; SILVA, 2006). Robbins (2002) salienta a importância de já deixar claro as normas e crenças da organização desde a hora do recrutamento, para que o entrevistado fique ciente da cultura existente e possa se adaptar a mesma. Assim, a empresa conta com colaboradores seguros, capazes de realizar seu trabalho com precisão, além de reduzir a rotatividade, pois o número de colaboradores que não conseguem se adaptar à empresa tende a diminuir (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Cohen e Fink (2003), até mesmo a cultura do país ou região em que a empresa está localizada, e a cultura dos membros que a constituem, são capazes de influenciar a cultura, crenças e valores da organização.

Algumas organizações possuem culturas que são flexíveis, fáceis de se adaptar a mudanças e novas situações. Por outro lado, existem empresas que possuem cultura conservadora, não dão importância para as mudanças que ocorrem em sua volta. Porém quando se trata de mudanças culturais, deve haver controle e coerência para que a empresa não perca sua identidade (CHIAVENATO, 2004).

Com base nas idéias dos autores citados anteriormente, compreende-se que quando todos os indivíduos de uma organização seguem a mesma cultura organizacional, os problemas são resolvidos com maior rapidez, facilitando no alcance dos objetivos.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2004) clima organizacional é o ambiente humano, psicológico dentro de uma organização. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) salientam que o clima dentro de uma organização se manifesta no dia a dia, através de ações, reações e sentimentos vividos de forma implícita, sendo assim, se torna um termo difícil de ser definido.

O clima para Luz (2003) tem relação com a satisfação dos funcionários, com o ambiente em que trabalham e também com sua cultura, valores e costumes. [...] o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004 p. 239). Já França (2007, p.156) frisa que [...] “o clima organizacional deve estar voltado para a motivação e valorização do empregado”.

O clima organizacional é influenciado pela percepção que as pessoas têm sobre os aspectos econômicos e políticos da empresa, sobre as metas estabelecidas e a retribuição após as mesmas serem alcançadas, bem como o relacionamento entre os colegas de trabalho (TEIXEIRA, 2002).

Pesquisas para medir o grau de satisfação e motivação dos funcionários, de acordo com Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2004) são de grande importância, pois através delas é possível identificar no clima organizacional quais as melhorias

necessárias, dessa forma a organização obtém funcionários seguros para expressarem sua opinião, e contribuem para que a mesma aumente seus níveis de competição e qualidade. Chiavenato (2004) complementa que o clima organizacional pode ser criado e modificado pelo gerente, através de mudanças em seu estilo de gerenciar, no sistema de administrar pessoas, nos métodos de recrutamento de pessoal, nos treinamentos de sua equipe, no seu estilo de liderar, nos planejamentos dos projetos, nas formas de motivação e principalmente no método de remuneração e recompensas. O autor destaca que quando tais aspectos receberem atenção especial o local de trabalho se torna mais agradável, e as pessoas mais estimuladas a desenvolverem um bom trabalho.

Em busca de um clima instável e agradável, as empresas procuram trabalhar com estruturas que permitem que as pessoas participem dos negócios da empresa através de troca de informações e planejamento estratégico (KANAANE, 1999).

Na concepção de Dias (2003), existem alguns tipos de clima organizacional que surgem sem intenção além de climas internos despercebidos pela gerência, esses tipos de clima podem exercer grande influência sobre os colaboradores. Segundo o autor esses tipos de clima são:

Clima organizacional de intimidade;
Clima organizacional de espírito de equipe;
Clima organizacional com ênfase na produção;
Clima organizacional burocrático;
Clima organizacional de cordialidade;
Clima organizacional de tolerância.

Quadro 6: Tipos de clima organizacional.

Fonte: Dias (2003) adaptado pela pesquisadora.

Segundo França (2007) a implantação de um modelo de gestão de pessoas que utiliza de filosofias, técnicas de *marketing* e recursos humanos, o chamado *endomarketing*, que visa à motivação e capacitação dos funcionários, é capaz de promover mudanças no clima organizacional, bem como na cultura organizacional. Essas mudanças por sua vez, proporcionam informações e integrações que facilitam o entendimento interno e resulta na satisfação dos clientes internos e externos bem como o sucesso da organização.

Para Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2004) a cultura organizacional é mantida durante toda a existência da organização ou pelo menos durante uma boa parte dela, já o clima organizacional sofre inúmeras mudanças provenientes da situação em que o mercado se encontra.

2.5.1 Pesquisa de Clima

De acordo com Correa (2009) a pesquisa de clima organizacional é um instrumento muito importante, que juntamente com Administração de Recursos Humanos pode levar a empresa a conhecer o nível de satisfação de seus funcionários.

Luz (2003) salienta que as empresas se preocupam em saber a satisfação de seus clientes, e a grande maioria esquece-se da importância de ouvir os colaboradores.

Não há o tempo certo nem modelo ideal de aplicação de uma pesquisa de clima, cabe a organização verificar a forma e a necessidade (TEIXEIRA, 2002).

Para Assis (2005) com a pesquisa de clima é possível saber o que os colaboradores pensam sobre a organização, além de deixá-los motivados, pois dessa forma, a empresa mostra que a opinião dos mesmos é importante para seu desenvolvimento.

A pesquisa de clima organizacional pode trazer motivação aos colaboradores, por outro lado, insatisfações também serão identificadas, dessa forma, têm-se a necessidade de preparar os gestores, para que o ambiente de trabalho não seja prejudicado. O autor frisa que não é adequado o gestor aplicar a pesquisa, pois o resultado pode não ser correto, tem-se em vista que os colaboradores não respondam a pesquisa conforme seu modo de vista, isso apenas para agradar o seu superior. Cabe então, ao RH aplicar a pesquisa, e o gerente de cada setor pode auxiliar (LUZ, 2003).

A pesquisa de clima na concepção de Correa (2009), tem por objetivo conhecer o comportamento e estado emocional dos colaboradores, contribuir para seu crescimento e desenvolvimento, bem como da organização como um todo, identificar a necessidade de treinamentos, desenvolvimento e melhorar a comunicação entre os setores.

Dessa forma, Kanaane (1999, p. 40) afirma que:

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

Para Teixeira (2002) é importante divulgar os resultados bem como a posição da empresa perante estes. Outro ponto que o autor cita é o processo de pesquisa, que deve ser estabelecido a um ciclo curto. Se a divulgação dos resultados, explicações, mudanças demoram a acontecer, os funcionários podem duvidar da real intenção da empresa.

Segundo Luz (2003), as técnicas de pesquisa podem ser através de questionário, um método simples, preserva a identidade dos entrevistados, agrega baixo custo mesmo quando aplicado em um local amplo. A entrevista possui custos maiores, traz a desvantagem de identificar o respondente, são abordadas perguntas verbais e não verbais. A última técnica, o painel de debates, acontece através de seções com poucos participantes, onde um é o entrevistador e o restante os entrevistados, que participam expressando sua opinião. Essa técnica também leva a desvantagem da identificação, além de necessitar de um local adequado para a realização da mesma.

2.6 MOTIVAÇÃO

Desde o século XX a motivação humana já vinha sendo estudada (MARRAS, 2000). Já nos estudos realizados pela Administração Científica, acreditava-se que o desempenho dos trabalhadores variava de acordo com a remuneração que recebiam (MONTANA E CHARNOV, 2006). Marras (2000) ainda enfatiza que para avaliar a influência que o ambiente de trabalho tinha sobre o comportamento dos funcionários, foi realizado o Estudo Hawthorne. Com base neste estudo puderam concluir que os funcionários produziam mais quando se sentiam valorizados e motivados, dessa forma, em meados de 1950 reiniciaram os estudos sobre o fator motivacional.

Para Spector (2003) uma pessoa se sente motivada quando deseja alcançar um objetivo, quando existe uma necessidade ou vontade. Gil (2001) frisa

que a motivação está dentro de cada pessoa, essa motivação para o autor, será estimulada a partir do momento que surgir certa necessidade.

O processo da motivação para Montana e Charnov (2006) acontece da seguinte forma:

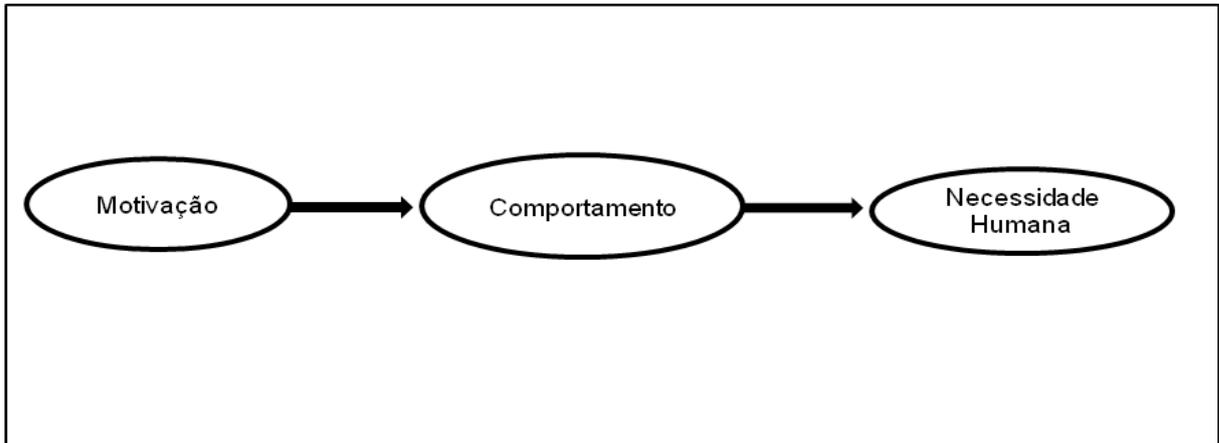


Figura 2: Processo da Motivação Humana.

Fonte: Adaptado de Montana e Charnov (2006, p. 227).

Sobre o processo da motivação humana, Montana e Charnov (2006) salientam que a motivação são os desejos das pessoas; o comportamento é atividade que será executada para atingir a necessidade humana, ou seja, o período que acontece a auto-realização.

As organizações buscam através da motivação manter os funcionários envolvidos e comprometidos com seus objetivos bem como os objetivos gerais da organização (GIL, 2001).

2.6.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

De acordo com Heller (1999), essa teoria da motivação, foi desenvolvida pelo teórico Abraham Maslow. Ele identificou que as pessoas se sentem motivadas quando existem certos estímulos.

A hierarquia das necessidades para Maximiano (2007) possui a ordem de acordo com a importância que têm aos indivíduos, conforme figura a seguir:

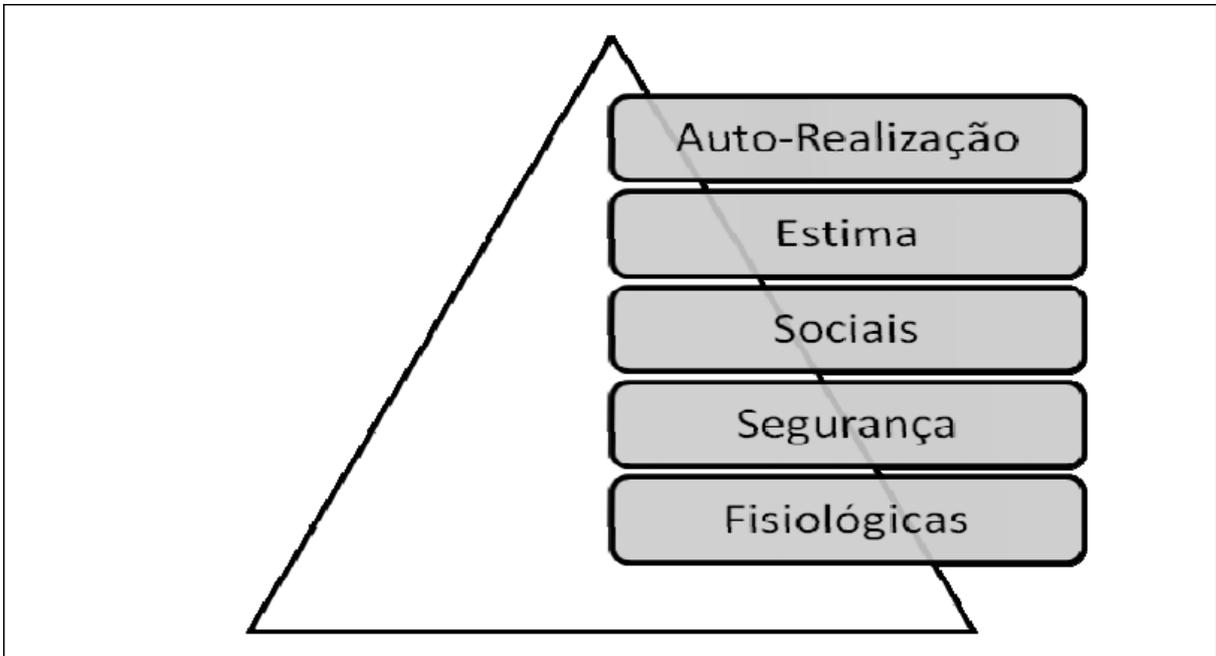


Figura 3: Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Maximiano (2007, p. 204).

Para Heller (1999), os cinco estímulos descritos na pirâmide, podem ser compreendidos da seguinte forma:

Realização	Aproveitamento do potencial individual para o alcance do sucesso.
Estima	Reconhecimento de outras pessoas.
Necessidades Sociais	Contato com pessoas.
Segurança	Ausência de medo.
Necessidades fisiológicas	Alimentação, moradia, contato humano, proteção.

Quadro 7: Estímulos motivacionais.

Fonte: Heller (1999), adaptado pela pesquisadora.

Com base nessa teoria, Gil (2001) acredita que as pessoas se preocupam com as necessidades em etapas. Após cada etapa cumprida, necessidade satisfeita, passa a se preocupar com a necessidade superior e assim sucessivamente.

Heller (1999) destaca a importância da hierarquia de Maslow dentro das organizações, pois através dela percebe-se que o que motiva as pessoas vai além de recompensas salariais, elas buscam acima de tudo o reconhecimento (HELLER, 1999).

A teoria de Maslow ficou classificada como teoria de conteúdo, pelo fato de explicar que as necessidades básicas eram os fatores que influenciavam no comportamento (CORADI, 1985).

2.6.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Em 1959 Frederick Herzberg desenvolveu sua teoria com base nos conceitos de fatores higiênicos e os motivadores (CORADI, 1985).

De acordo com Gil (2001) o fator higiênico está relacionado com o ambiente de trabalho, quais as condições e a forma de remuneração, e podem gerar insatisfação quando ausentes. Os motivadores são o reconhecimento e liberdade. Heller (1999) frisa que os indivíduos adquirem os fatores motivadores através de sua auto-realização que acaba gerando motivação coletiva.

Os fatores higiênicos para Spector (2003) são de extrema importância, e quando ausentes podem gerar insatisfação, porém, o autor salienta que sozinhos esses fatores não geram motivação.

Os fatores higiênicos e motivadores devem ser distinguidos, para que se possa dar a atenção merecida. Um colaborador ao receber um salário jus a sua função se sentirá motivado, porém se perceber que um colega seu que é considerado inferior, está recebendo melhor remuneração, se sentirá desmotivado (LACOMBE E HEILBORN, 2003).

2.6.3 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento

Baseando-se na teoria de Maslow, Clayton Alderfer desenvolveu a teoria das necessidades humanas, com o intuito de corrigir alguns equívocos encontrados na teoria em que se inspirou. Alderfer dividiu sua teoria em três partes: existência, relacionamento e crescimento (SPECTOR, 2003). Certo (2003) explica que Alderfer em sua teoria denomina as necessidades de existência como essenciais para a sobrevivência, a necessidade de relacionamento destaca o desejo de ser aceito pela

sociedade e cultivar amizades, e a de crescimento significa a realização pessoal de cada indivíduo.

Na teoria de Aldefer as necessidades não são hierárquicas, ou seja, as necessidades irão surgir sem que as outras tenham sido satisfeitas (SPECTOR, 2003).

2.6.4 Teoria X e Teoria Y

Desenvolvida por Douglas Mc Gregor, a teoria é voltada as estratégias que os gerentes devem utilizar para deixar seus funcionários satisfeitos e motivados. Gregor dividiu sua teoria em dois modelos de gestão e denominou-os como Teoria X e Teoria Y. A Teoria X pratica a liderança de maneira rígida, e tem visão negativa dos indivíduos, já a Teoria Y tem visão positiva, e acredita na motivação das pessoas (LACOMBE; HEILBORN 2003).

Para a teoria X as pessoas não gostam de trabalhar, só o fazem mediante a recompensas (GIL, 2001). Na concepção de Montana e Charnov (2006) os colaboradores só se sentem motivados quando ameaçados por seus superiores. A teoria Y vê as coisas de outra forma, as pessoas trabalham porque gostam, dão o seu melhor para o alcance dos objetivos, e podem se sentir motivados sem pressão. A seguir Lacombe e Heilborn (2003) explicam as teorias X e Y da seguinte forma:

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> • O homem é preguiçoso, evita o trabalho quando possível, e sempre que o faz é em troca de recompensas; • O homem precisa ser vigiado e controlado, não gosta de assumir responsabilidades; • Os objetivos dos homens não são alinhados aos objetivos da organização; Não gostam de correr riscos e evitam mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> • O ser humano pode ter responsabilidades de procurá-las como forma de desafio; • O trabalho pode ser considerado uma fonte de satisfação; • O homem quando motivado pode se comprometer a alcançar os objetivos da organização; • As pessoas são criativas e competentes.

Quadro 8: Teorias X e Y.

Fonte: Lacombe e Heilborn (2003), adaptado pela pesquisadora.

2.6.5 Teoria Sobre as Necessidades Adquiridas

Desenvolvida por McClelland, essa teoria acredita que as pessoas se desenvolvem a partir da cultura em que estão inseridas, ou seja, família, escola e igreja (DAVES; NEWSTROM, 1992). Montana e Charnov (2006) destacam os fatores que podem influenciar o comportamento das pessoas: realização, poder e afiliação.

Daves e Newstrom (1992) explicam que quando os colaboradores possuem necessidade de realização, trabalham com mais dedicação, eles mesmos são capazes de estipular metas e estão dispostos a correr riscos. Quando motivados pela necessidade de afiliação trabalham com mais entusiasmo e desejam fazer parte de uma equipe de pessoas com quem tenham um bom relacionamento. Dubrin (2006) refere-se à afiliação como a maneira que o indivíduo procura para se relacionar bem com as outras pessoas. Já o poder significa o desejo de adquirir status e uma posição de maior influência e autoridade.

Para Daves e Newstrom (1992) o indivíduo busca através da liderança o poder de autoridade, capaz de fazer com que os outros indivíduos o respeitem e juntos alcancem os objetivos da organização. O autor ainda destaca que através da Teoria das Necessidades Adquiridas, é possível identificar os fatores que motivam os funcionários e qual função os deixa satisfeitos, dessa forma, garante um trabalho realizado de forma eficaz.

2.6.6 Teoria da Expectativa

De acordo com Marras (2000), essa teoria foi desenvolvida por Vroom, e tem como idéia principal que as pessoas sempre agem esperando algo em troca. Spector (2003) salienta que a teoria busca explicar de que forma as recompensas são capazes de influenciar no comportamento dos indivíduos.

Segundo Daves e Newstrom (1992) a motivação possui três causas, são elas: a valência, expectância e instrumentalidade. A valência está relacionada ao nível do desejo de uma pessoa por determinada recompensa, a expectância são as formas para se obter, através de esforços e desempenhos que resultam na obtenção da recompensa, essa então seria a instrumentalidade.

A expectativa é comparada a autoconfiança e auto-estima, ou seja, é a capacidade que a pessoa acredita ter ou não para realizar certas tarefas (SPECTOR, 2003).

Para Maximiano (2008) a motivação é gerada de acordo com o resultado que se almeja através dos esforços, quanto melhores forem os resultados, maior será a motivação para alcançá-los. No entanto, o que motiva e satisfaz uma pessoa não necessariamente motivará e irá satisfazer as outras, dessa forma, a organização deve administrar as recompensas de modo que possa estar de acordo com as necessidades de cada indivíduo. Montana e Charnov (2006) complementam que a motivação muda de pessoa a pessoa, sendo que cada uma possui seus objetivos pessoais e profissionais, além dos fatores idade e cultura que também são capazes de influenciá-las.

Após conhecer as teorias que englobam o fator motivação, com base nos pensamentos dos autores citados, percebe-se que Maslow preocupou-se com o fator motivação em todos os aspectos, já Herzberg focou nos fatores motivacionais do trabalho dos indivíduos, enquanto Vroom procurou estudar a motivação de maneira individual.

2.7 LIDERANÇA

Lidera para Robbins (2002) é influenciar um grupo para que trabalhem em prol da realização dos objetivos. Gil (2001) complementa que para liderar é preciso ter prestígio pessoal e boa aceitação dos subordinados. Ainda Cury (2007) frisa que a liderança provém das qualidades e métodos que o líder possui.

Segundo Gil (2001), os gestores devem desempenhar o papel de líder muito mais que os administradores de pessoal e recursos humanos, a fim de que seus subordinados trabalhem de forma cooperativa quanto aos objetivos gerais da organização. A capacidade de influência que o líder possui, pode ser atribuída ao cargo que ele ocupa, pois, [...] “nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes” (ROBBINS, 2002, p. 304).

Liderar é incentivar os indivíduos a se manifestarem, darem sua opinião e sugestões. Além de contribuir com o alcance dos objetivos, a organização ainda ganha com colaboradores com boas idéias, e essas são respeitadas pelo líder mesmo quando diferentes das idéias do mesmo (BERGAMINI, 2002).

De acordo com Chiavenato (2004) para liderar com eficácia o líder deve possuir algumas habilidades:

Habilidade de caráter	O nível de conhecimento do líder é elevado, confiável e íntegro. Seu modo de agir é influenciado pelos seus valores pessoais.
Habilidades relacionais	O líder possui facilidade em se comunicar, bem como de se relacionar e trabalhar em equipe.
Habilidade de mediação	Através da inteligência emocional e poder de negociação, o líder transforma os conflitos em oportunidades.
Habilidade de sabedoria	Com espírito empreendedor o líder influencia a criatividade das pessoas para que trabalhem de maneira inovadora.
Habilidades exclusivas	O líder está em constante busca de conhecimento e aperfeiçoamento, envolve e motiva seu grupo para que todos trabalhem pelo mesmo objetivo.
Habilidades de ação	Nos momentos de dificuldades, o líder se mantém coerente para que seu grupo continue empenhado.

Quadro 9: Habilidades para a eficácia da liderança.

Fonte: Chiavenatto (2004), adaptado pela pesquisadora.

Para Robbins (2002) é importante para as organizações terem uma liderança forte, capaz de atingir o máximo de sua eficácia, que crie visões de futuro e que façam com que os indivíduos se comprometam a realizá-las.

2.7.1 Teorias dos Traços

Na teoria dos traços, os indivíduos já nascem com traços de personalidade que os levam a desenvolver o papel de líder, não é necessário que passem por um treinamento específico para serem preparados (ROBBINS, 2002).

Para Vergara (2003) essa teoria influenciava indivíduos que nascessem com traços de personalidade físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa. Segundo o autor, quem nascesse com esses traços seria líder, quem não nascesse seria liderado.

A seguir Vergara (2003) descreve cada traço.

Traços físicos	Aparência, estatura, energia, força física.
Traços intelectuais	Adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança, coeficiente de inteligência elevado.
Traços sociais	Cooperação, habilidades interpessoais, habilidades administrativas.
Traços relacionados com a tarefa	Impulso de realização, persistência, iniciativa.

Quadro 10: Traços de personalidades.

Fonte: Vergara (2003), adaptado pela pesquisadora.

De acordo com Robbins (2000) existem grandes líderes que não apresentam qualquer traço de personalidade. Justifica então que os traços não são suficientes para comprovar a teoria, pois ainda existem os fatores situacionais, ou seja, ter certos traços de personalidade evidencia que o líder seja eficaz, porém ele irá tomar as decisões de acordo com as situações.

2.7.2 Teorias Comportamentais

Surgiu devido à dificuldade de encontrar as características semelhantes na teoria dos traços. Os pesquisadores passaram a estudar o comportamento dos líderes. Buscavam através do comportamento características em comum, a fim de escolher as pessoas certas para ocupação de determinados cargos e desenvolver a liderança (ROBBINS, 2000).

A teoria de acordo com Vergara (2003) tinha como principal objetivo transformar as pessoas em líderes democráticos, mas com grande preocupação com a produção.

Segundo Ribeiro (2003) na gerência autoritária, as pessoas se sentem pressionadas a produzir, ocasionando falta de espaço para se expor, falta de motivação, e insatisfação com o trabalho. Já com a liderança as pessoas são motivadas a produzir de maneira criativa, com satisfação, entusiasmo e acabam ajudando a organização no alcance de suas metas. Cury (2007) frisa que na liderança autoritária o líder dita às ordens sem que o grupo se manifeste, a liderança democrática toma as decisões em conjunto: grupo e líder.

2.7.3 Teoria Contingencial

Para Vergara (2003) a teoria contingencial tem como foco o líder, os liderados e a situação. A autoridade não significa liderança, bem como traços de personalidade podem auxiliar, mas também podem atrapalhar. A teoria por sua vez destaca que os interesses e necessidades dos liderados devem ser conhecidos, bem como os fatores que geram motivação. Também leva em consideração a situação, ou seja, como se encontra o ambiente organizacional, tipo de cultura, e a importância das tarefas que serão executadas.

Não existe um modelo ideal de como administrar uma empresa, isso devido às variáveis do ambiente, cada situação deve ser estudada, e cabe à organização premeditar a maneira em que irá interagir a fim de proporcionar as possíveis melhorias (RIBEIRO, 2003).

De acordo com Robbins (2000) os fatores ambientais determinam o comportamento do líder e o resultado que seus seguidores são capazes de atingir. Os funcionários através de suas características demonstram como o ambiente de trabalho e o comportamento do líder são interpretados, ou seja, quando o líder oferece algo que o liderado esteja precisando ele tende a sofrer influências positivas, porém quando ele vem com ofertas de algo que o liderado já possui ou já tem conhecimento, o mesmo pode interpretar de forma que o deixe insatisfeito e prejudique seu trabalho.

2.8 COMUNICAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2006) comunicação é a informação transmitida a alguém, que compartilhará essa informação com outras pessoas.

Para Robbins (2002) para se obter sucesso com a comunicação deve haver compreensão da mensagem. Gil (2001) salienta que comunicar vai além de falar e fazer com que os ouvintes entendam, necessita também saber ouvir o que as outras pessoas têm a dizer.

As pessoas que possuem facilidade em se expressar acreditam serem bons comunicadores, porém Chiavenato (2006) frisa que existe diferença entre informar e comunicar. Informar está relacionado somente com o emissor, enquanto comunicar relaciona o emissor com o receptor. Gil (2001) salienta que a grande

maioria das pessoas tem dificuldades para ouvir e compreender o que as outras pessoas estão falando. De certa forma, o fato gera confrontos nos relacionamentos.

Segundo Robbins (2002, p. 276) “A comunicação tem quatro funções básicas de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação”.

A seguir quadro explicativo sobre as quatro funções básica da comunicação:

Controle	A comunicação "controla" o comportamento das pessoas. Os funcionários devem seguir as orientações que dizem respeito à hierarquia da organização.
Motivação	A comunicação deixa claro aos funcionários quais tarefas devem ser executadas, avalia a qualidade, desempenho e orienta para melhorias, dessa forma contribui para a motivação dos membros.
Expressão emocional	Através da comunicação que ocorre dentro de um grupo de pessoas, os indivíduos expressam seus sentimentos sejam eles de satisfação ou frustração, cabe então aos seus superiores estudarem as maneiras de promover atendimento de acordo com as necessidades sociais.
Informação	A comunicação facilita a tomada de decisão. Através dela a pessoa obtém dados que serão analisados a fim de identificar e avaliar as melhores alternativas.

Quadro 11: Funções da comunicação.

Fonte: Robbins (2002), adaptado pela pesquisadora.

Dentre as quatro funções não há uma que se classifique como a mais importante. Para que haja uma boa comunicação deve-se utilizar duas ou mais dessas quatro funções (ROBBINS, 2002).

Em tempos de competição acirrada, Ulrich (2000) salienta que as empresas necessitam de funcionários, motivados, criativos que pensem no bem comum da organização. Para atingir tal objetivo é fundamental que exista uma boa comunicação entre líderes e subordinados.

2.8.1 Processo da Comunicação

Cada processo de comunicação acontece de forma diferente, porém, existem alguns elementos considerados importantes que se encontram em todos os tipos de comunicação (Gil, 2001).

A comunicação para Chiavenato (2004), acontece através de um processo composto de cinco etapas:

Emissor ou fonte	É quem dá início a comunicação, emite a mensagem desde o ponto de origem.
Transmissor ou codificador	Faz a ligação da fonte da mensagem através de códigos até a transmissão por algum canal.
Canal	É o meio pelo qual a mensagem será transmitida, geralmente situa-se entre dois pontos distantes.
Receptor ou decodificador	É quem recebe a mensagem por códigos, faz a decodificação a fim de facilitar o entendimento.
Destino	É aonde a mensagem final chega. Então é possível avaliar sua eficiência através do grau de compreensão.

Quadro 12: Etapas do processo da comunicação.

Fonte: Chiavenato (2004), adaptado pela pesquisadora.

Para esclarecer melhor as etapas do processo de comunicação, Gil (2001) julga ser importante adicionar o significado, a compreensão e a realimentação. O significado corresponde ao que o emissor pretende comunicar; a compreensão é como o receptor irá entender e interpretar a mensagem, por fim a realimentação é o *feedback* que o receptor passa ao emissor.

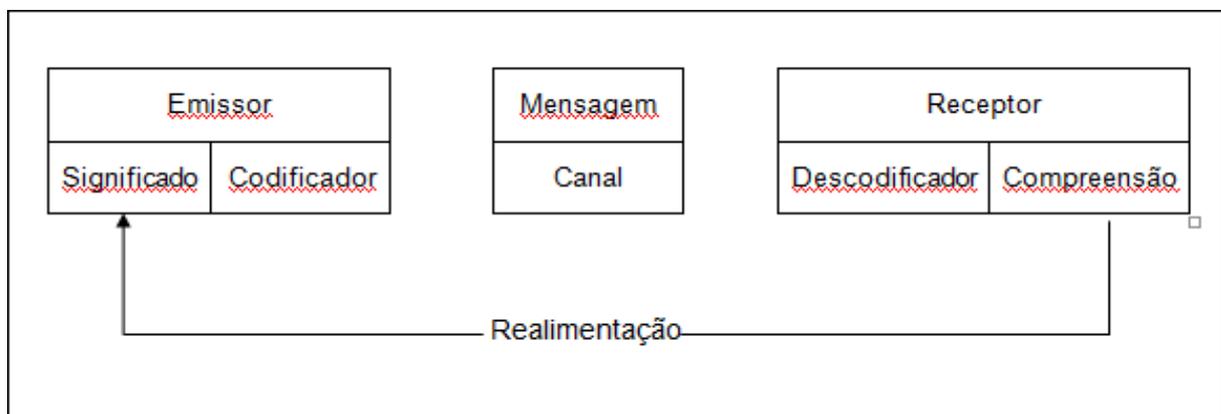


Figura 4: O processo da comunicação.

Fonte: Gil (2001, p.73).

De acordo com Chiavenato (2004), ao seguir as etapas do processo de comunicação, existem maiores chances de a comunicação ser bem sucedida.

2.8.2 Barreiras à Comunicação

De acordo com Gil (2001) nem sempre a maneira que o receptor compreende a mensagem era o que o emissor estava tentando passar.

No quadro a seguir, Robbins (2002) destaca algumas das principais barreiras para uma boa comunicação:

Filtragem	Ocorre geralmente em grandes organizações, onde existem diferenças de status e funcionários ambiciosos, estes não transmitem as informações completas, a fim de evitar que seus superiores tenham em mãos as informações objetivas.
Percepção seletiva	O receptor leva em consideração suas necessidades, interesses, motivações, experiências e características pessoais. Julga conforme sua percepção.
Sobrecarga de informação	Quando uma pessoa obtém mais informações que seu limite permite, ocorre uma sobrecarga que dificulta a capacidade de armazenar essas informações, gera esquecimentos e influencia no resultado da comunicação.
Defesa	Ocorre quando as pessoas interpretam mensagens como uma ameaça, se tornam defensivas, atacam com palavras, comentários e ironias.
Linguagem	As pessoas têm maneiras diferentes de interpretar o significado das palavras, isso ocorre devido às suas origens, ou por influência do grupo em que estão inseridas.

Quadro 13: Barreiras à comunicação.

Fonte: Robbins (2002) adaptado pela pesquisadora.

Quase sempre ocorrem problemas no processo de comunicação. Chiavenato (2004) explica que para isso não ocorrer com tanta frequência, é necessário que as barreiras sejam eliminadas. O Autor ainda destaca as habilidades essenciais para a eficácia da comunicação: ouvir, decodificar e interpretar a mensagem, saber transmitir e codificá-la da melhor forma, para que possa ser compreendida pelo receptor.

2.9 SATISFAÇÃO

Satisfação para Wagner III e Hollenbeck (2003), é um sentimento que resulta da percepção e realização que o trabalho proporciona ao indivíduo. Jaroszewski (2008) complementa que é o reflexo do trabalho que o indivíduo desenvolve, suas funções e o reconhecimento que obtém da organização.

Segundo Puri (2000) satisfação é uma meta estabelecida pelas organizações. As empresas têm consciência que trabalhar para que seus colaboradores estejam satisfeitos é garantir que terá um trabalhador produtivo e dedicado capaz de contribuir para as metas de sucesso da organização.

De acordo com Muchinsky (2004) a personalidade que cada pessoa possui influencia no sentimento de satisfação. Pessoas positivas são mais ativas, não desistem de seus objetivos, por mais difíceis que sejam, são interessados e trabalham com entusiasmo.

Para Wagner III e Hollenbeck (2003) satisfação se define a partir de três componentes: valores, importância dos valores e percepção, conforme segue no quadro:

Valores	São desejos de obter algo, estão contidas consciente ou inconscientemente nas pessoas.
Importância dos Valores	Além dos valores que as pessoas almejam alcançar, existem os valores que as mesmas consideram importantes no seu trabalho, como a segurança, os benefícios que o trabalho lhe fornece (viagens, possibilidade de ajudar pessoas).
Percepção	É a percepção que o indivíduo tem da situação atual relacionado com os seus valores.

Quadro 14: Componentes da satisfação.

Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2003), adaptado pela pesquisadora.

Segundo Carvell (1982) um dos motivos de satisfação mais procurados pelos empregados, é o crescimento pessoal, porém, muitas vezes as regras e estilo de administração impostos pela empresa inibem o seu crescimento.

Fatores como remuneração, horário de trabalho e condições do ambiente também influenciam na satisfação (MUCHINSKY, 2004). Porém Teixeira (2002) salienta que aumentar salários e benefícios não é garantia de satisfação dos empregados. As empresas devem analisar o que torna seus colaboradores mais satisfeitos e mantê-los nesse nível, pois não adianta gastar dinheiro onde não existe há necessidade.

Existem mensurações capazes de medir a satisfação dos colaboradores. O índice descritivo de cargo (IDC) que avalia aspectos como pagamento, trabalho, supervisores e colegas e a escala de faces, que avalia a satisfação geral. Ambas confiáveis e de fácil utilização (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia estuda e avalia a utilização das técnicas de pesquisa, bem como esclarece seus objetivos a fim de coletar informações capazes de auxiliar na resolução de problemas (BARROS; LEHFELD, 2000).

Entre os vários tipos de conhecimentos existentes, o conhecimento científico é o mais conveniente, pois se trata de um conhecimento concreto e comprovado. A ciência baseia-se na observação e análise dos acontecimentos a fim de explicar os fenômenos ocorridos (CERVO; BERVIANI, 1996). Fachin (2001) enfatiza que o estudo científico confronta a realidade com os fatos e busca sempre um resultado que seja correto e comprobatório.

A pesquisa científica para Marconi e Lakatos (2006) abrange estudos sobre um determinado problema, levanta hipóteses que a invalidam ou confirmam, a fim de responder as necessidades e solucionar o problema. Para Barros e Lehfeld (1991) o conhecimento científico surge além da necessidade de resolução dos problemas, vem também do desejo de fornecer informações que possam ser testadas e comprovadas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Faria, Cunha e Felipe (2007) antes de iniciar a pesquisa, o pesquisador deve deixar claro seus objetivos bem como a sequência das etapas, dessa forma ele consegue uma pesquisa com estrutura adequada. A pesquisa parte de um problema, uma interrogação, e busca através do método científico uma solução. Marconi e Lakatos (2006) destacam que para as ciências sociais, a pesquisa é de fundamental importância, pois auxilia nas soluções de problemas e oferece resultados certos.

Quanto aos fins de investigação, foi utilizada neste estudo, a pesquisa descritiva, que segundo Andrade (2007), observa, registra, analisa e interpreta os fatos, sem interferência do pesquisador. Cervo e Bervian (1996) mencionam que este tipo de pesquisa estuda com qual frequência os fenômenos acontecem, quais suas características e a relação que existe entre o fenômeno estudado com outros fenômenos existentes. Pesquisas descritivas geralmente são usadas por empresas ao lançar um novo produto no mercado e por partidos políticos para conhecer as

preferências eleitorais (ANDRADE, 2007). Esse tipo de pesquisa pode ser aplicada em forma de questionário, entrevista e formulários (MARCONI; LAKATOS, 2006). A razão pelo uso da pesquisa descritiva é servir de base para a pesquisadora medir o nível de satisfação, identificar os fatores positivos e negativos que influenciam na motivação dos colaboradores. Para isso foi adotado um instrumento de coleta de dados para que os funcionários pudessem expressar sua posição em relação ao ambiente de trabalho.

Quanto aos meios de investigação foi utilizado neste estudo, a pesquisa bibliográfica e de campo ou de levantamento.

A pesquisa bibliográfica é totalmente desenvolvida a partir de métodos teóricos (FARIA, CUNHA E FELIPE, 2007). Marconi e Lakatos (2006) explicam que esses métodos referem-se às bibliografias publicadas, revistas, livros, artigos e meios de comunicação. Barros e Lehfeld (2000) salientam que através desses materiais, a pesquisa bibliográfica busca resolver um problema, ou até mesmo adquirir mais conhecimentos sobre um determinado assunto. Faria, Cunha e Felipe (2007) mencionam que ao fazer uso da pesquisa bibliográfica, um certo cuidado deve ser tomado, além de avaliar a veracidade das fontes, o pesquisador deve utilizar das referências dos autores para expor suas suas idéias, e não somente fazer cópias dos textos. Portanto o que justifica a utilização da pesquisa bibliográfica neste estudo, é que esta foi utilizada na fundamentação teórica, para dar embasamento e enriquecimento à pesquisa a cerca dos temas e assuntos abordados.

De acordo com Andrade (2007) a pesquisa de campo ou de levantamento surgiu através das Ciências Sociais e recebe esse nome devido ao ambiente em que é realizada e não pelas características que a compõem. Para Marconi e Lakatos (2006) antes de dar início a uma pesquisa de campo, deve-se concluir a pesquisa bibliográfica, a fim de se obter conhecimento sobre o problema em questão. Segundo Barros e Lehfeld (2000) na pesquisa de campo o pesquisador vai até o local onde ocorrem os fenômenos em estudo e faz a coleta dos dados podendo utilizar das técnicas de observação, participação, entrevistas, questionários, depoimentos e estudo de caso. Faria, Cunha e Felipe (2007) frisam que é importante esclarecer qual será a metodologia utilizada, quem são os participantes, materiais e procedimentos utilizados. Sendo assim, o que justifica a escolha desta técnica de investigação é que a pesquisadora precisou coletar os dados no campo, isto significa que foi preciso utilizar um instrumento de coleta de dados.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO

A empresa em estudo é o Bistek Supermercados LTDA. Os dados apresentados a seguir foram contextualizados pela própria pesquisadora a partir de informações obtidas no site da empresa e com o gerente de Recursos Humanos a fim de atualizar algumas informações que no site estavam desatualizadas.

3.2.1 Caracterização do Local de Pesquisa

O nome Bistek surgiu devido ao apelido do bisavô dos proprietários, que quando ainda menino morava na província de Bérgamo na Itália, e ao ir até a venda comprar “*fig sec*” (figo seco) tinha dificuldades de pronunciar e acabava pedindo “*Fistech*”. Em 1892 vem para o Brasil e acaba se instalando na colônia de Nova Veneza, e entre tantas conversas e histórias compartilhadas com os amigos contou-lhes a história de sua infância que não sabia falar “*fig sec*”, começaram então a chamá-lo de *Bistech*, assim uma parte da família também ficou conhecida.

O empreendimento da família começou em 1968 com uma pequena venda. Em 01 de novembro de 1970 além de uma loja de confecções, a família passa a ter um supermercado que se chamará Bistek. Com o passar dos anos, a construção de novas lojas, o conseqüente aumento do número de clientes, fornecedores e funcionários, no ano de 2002, viu-se a necessidade de implantar na empresa o departamento financeiro. Inicialmente contava com 8 funcionários que faziam também a parte de contabilidade.

Atualmente (2011) a rede Bistek conta com filiais em Nova Veneza, Criciúma, Cocal do Sul, Içara, Lages, Blumenau, Brusque, Joinville, São José, Itajaí e Florianópolis. Possui 2.854 funcionários distribuídos em dezesseis estabelecimentos pelo Estado de Santa Catarina, Brasil.

Sendo que o departamento financeiro é a parte interessada do estudo, e o mesmo é de suma importância para o desenvolvimento da organização, a existência de um clima estável favorece ainda mais o seu desenvolvimento. Dessa forma torna-se conveniente uma pesquisa sobre a população que compõe o departamento financeiro.

3.2.2 População

População para Martins e Theóphilo (2009) é o total de pessoas, objetos ou itens que contenham as mesmas características, já amostra é a análise de uma parte da população.

Sendo assim, para compreender como será a população-alvo do presente estudo, apresenta-se no Quadro 15 uma síntese desta caracterização.

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de amostragem	Elemento
Identificar o clima;	Agosto/ setembro 2011	Bistek supermercados	Departamento Financeiro	Funcionários
Conhecer a percepção dos funcionários com relação ao ambiente de trabalho;				
Propor sugestões a empresa e aos colaboradores a partir dos resultados obtidos.				

Quadro 15: Estruturação da população-alvo.

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora.

Com base nas afirmações dos autores Martins e Theóphilo (2009), convêm mencionar que a população pesquisada é do departamento financeiro da rede Bistek de supermercados, situado na cidade de Nova Veneza - S.C. O departamento conta com 12 funcionários, a pesquisa foi realizada com todos, o que caracteriza um censo. Censo para Bruni (2007) é o estudo feito com todos os elementos de um determinado local, caracterizado pela uniformidade dos procedimentos da coleta dos dados.

Os critérios de inclusão da pesquisa: ser funcionário do departamento financeiro do Bistek Supermercados, os critérios de exclusão: não ser funcionário do departamento financeiro do Bistek Supermercados, por algum motivo estar ausente no momento da realização da pesquisa.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2006), nessa etapa da pesquisa serão aplicados os instrumentos coletados, através das técnicas e métodos que o

pesquisador definiu. Martins (2008) complementa que o plano de coleta de dados é baseado nos objetivos específicos para mais tarde atingir o objetivo geral. Oliveira (1997) menciona que a realização da coleta de dados ocorre a partir de várias fases, que variam e depende do tipo de investigação que vêm sendo aplicada.

Para coletar informações necessárias a pesquisadora utilizou a forma de questionário. De acordo com Martins e Theóphilo (2009) questionário é um grupo ordenado de perguntas que deseja medir ou descrever situações. Oliveira (1997) enfatiza que os questionários devem ser breves, a fim de não cansar o entrevistado.

Ao elaborar o questionário, a pesquisadora procurou formular as perguntas de forma clara e objetiva, a fim de não confundir e cansar o entrevistado. Sua elaboração se deu baseado em informações do questionário de Luz (2010) e Back (2009). Os questionários foram entregues aos funcionários em envelopes pardos, estes depois de respondidos, foram depositados em uma urna, dessa forma, preservou-se a identidade dos mesmos.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Existem dois tipos de abordagens de pesquisa, a qualitativa e a quantitativa. Ambos possuem sistemáticas diferentes. O método quantitativo segundo Oliveira (1997) é frequentemente utilizado para desenvolver pesquisas descritivas, onde se deseja obter dados precisos e significa quantificar os dados e informações coletadas. Appolinário (2006) enfatiza que após levantar os dados, utiliza-se da análise quantitativo-descritiva, que auxilia na coleta de informações sobre o ambiente de trabalho através de questionários.

Quanto à pesquisa qualitativa, Martins e Theóphilo (2009) mencionam que ao empregar esse método, o pesquisador tem um contato direto com o ambiente em estudo. De acordo com Oliveira (1997) esse método de pesquisa não tem a preocupação de medir os dados, é aplicada geralmente em pesquisas com problemas mais complexos, pois permite um estudo aprofundado sobre o comportamento e atitudes dos indivíduos que constituem o problema.

O fato de os dois tipos de abordagem ter características diferentes não impossibilita que pesquisas científicas façam o uso das duas (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Com base nessa afirmação, a pesquisadora utilizou dos dois

métodos, qualitativo e quantitativo. Após a aplicação do questionário, os dados foram analisados e posteriormente, feito a mensuração e interpretação.

Segundo Martins (2008) após analisar os dados, o pesquisador tem outra visão sobre os mesmos, e a partir desse momento tem maior poder de argumentação. Barros e Lehfeld (1991) destacam que após a tabulação o pesquisador fará a análise de conteúdo. É através dessa análise que o mesmo consegue se aprofundar e compreender melhor os dados obtidos com a pesquisa. Barros e Lehfeld (2000) salientam que nessa etapa o pesquisador irá analisar os dados, verificando possíveis erros, após concluir essa etapa, tem-se a etapa de interpretação. Gil (2002) menciona que para analisar os dados deve-se codificar as respostas, tabular os dados e logo após fazer os cálculos estatísticos. A interpretação dos dados é feita através das informações adquiridas que são relacionadas com já existentes.

Em síntese, no Quadro 16, apresenta-se o lineamento dessa pesquisa:

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa quanto aos fins	Meios de Investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimento de coleta de dados
Identificar o clima;	Descritiva	Pesquisa de campo ou levantamento	Primários	Questionário	Pessoalmente
Conhecer a percepção dos funcionários com relação ao ambiente de trabalho;					
Propor sugestões a empresa e aos colaboradores a partir dos resultados obtidos.					

Quadro 16: Síntese do delineamento da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

O presente estudo tem como objetivo geral analisar o clima organizacional do departamento financeiro de uma rede de supermercados situada no Estado de Santa Catarina. Neste capítulo, os dados e informações obtidos através da pesquisa foram explorados a fim de alcançar o referido objetivo.

Tabela 1. Comparativo entre idade, sexo e escolaridade.

ESCOLARIDADE			SEXO		Total
			MASCULINO	FEMININO	
Ensino Médio	IDADE	41 a 50	0	1	1
	Total		0	1	1
Nível superior completo	IDADE	21 a 30	0	3	3
		31 a 40	1	0	1
	Total		1	3	4
Nível superior incompleto	IDADE	Até 20	0	3	3
		21 a 30	1	2	3
	Total		1	5	6
Pós graduação	IDADE	21 a 30	0	1	1
	Total		0	1	1
Total			2	10	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao se comparar idade, sexo e escolaridade, percebe-se que 10 (83,33%) pertencem ao sexo feminino, enquanto que os homens são apenas 2 (16,67%). Quanto a faixa etária, 7 (58,33%) dos 12 entrevistados estão com idade entre 21 à 30 anos, 3 (25%) estão com idade inferior à 20 anos, 1(8,33%) entre 31 à 40 e 1(8,33%) entre 41 à 50 anos. Fica claro que o grupo é formado por um número de mulheres superior ao de homens, porém não existe um motivo para tal fato, já que ambos trabalham de forma igualitária, e as funções desempenhadas não exigem esforço físico. A maioria dos funcionários são jovens. Observa-se também que somente uma pessoa possui apenas o ensino médio, 6 estão cursando ensino superior, 4 possuem superior completo, e 1 pós graduação. Portanto, verifica-se que apesar de o departamento financeiro ser formado por pessoas jovens, estes estão em busca de conhecimentos, acredita-se então, que apesar de pouca idade e

experiência, exista a capacidade de colaborar com o alcance das metas e objetivos impostos pela empresa.

Tabela 2. Comparativo entre tempo na empresa, idade e sexo.

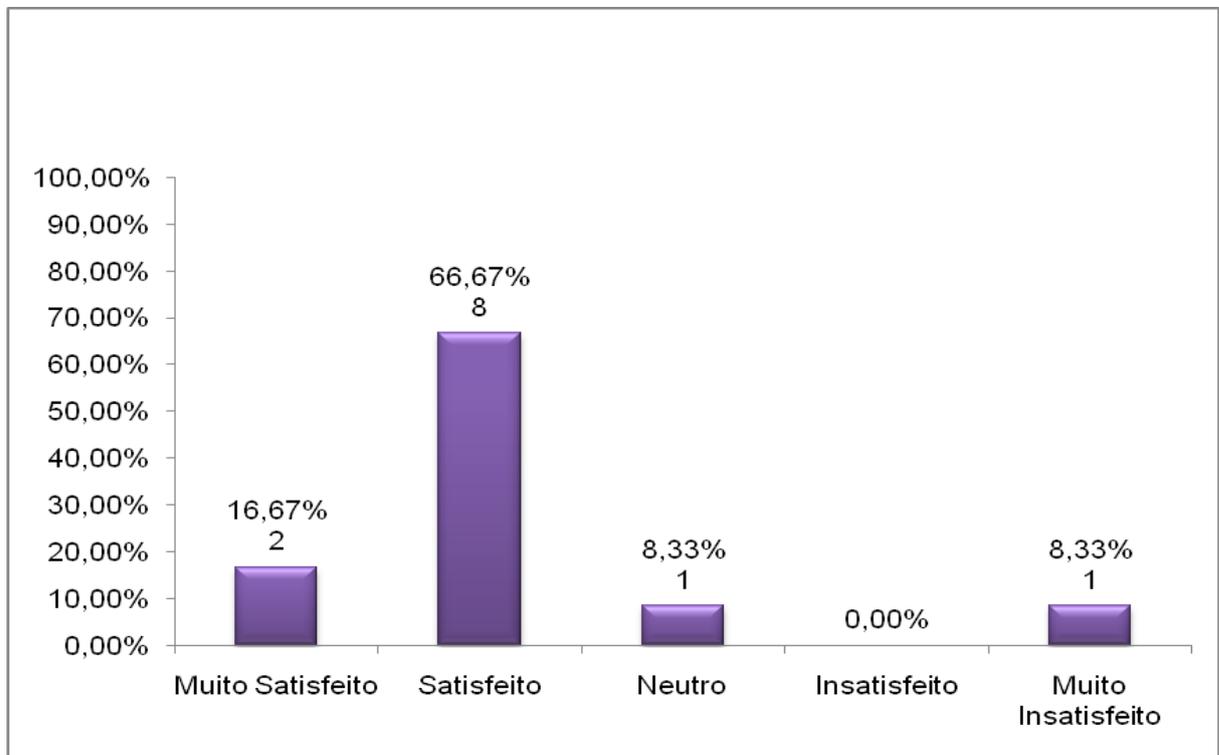
TEMPO NA EMPRESA			SEXO		Total
			MASCULINO	FEMININO	
Até 1 ano	IDADE	Até 20	0	1	1
		21 a 30	1	0	1
	Total		1	1	2
Até 5 anos	IDADE	Até 20	0	2	2
		21 a 30	0	4	4
	Total		0	6	6
Até 10 anos	IDADE	21 a 30	0	2	2
		32 a 40	1	0	1
	Total		1	2	3
Mais de 10 anos	IDADE	41 a 50	0	1	1
	Total		0	1	1
Total			2	10	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao observar a tabela 2, é possível perceber que o tempo de empresa entre os funcionários é bastante variado. 6 (50%) estão na empresa até 5 anos, 3 (25%) de 6 a 10 anos, 2 (16,67%) um homem e uma mulher estão até 1 ano, e 1(8,33%), uma mulher está na empresa por mais de 10 anos.

Tabela 3. Quanto ao profissionalismo de seu gerente/ líder você se sente:

SEXO			Muito Satisfeito	Satisfeito	Neutro	Muito Insatisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	0	1	0	0	1
		31 a 40	0	1	0	0	1
	Total		0	2	0	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	1	1	1	0	3
		21 a 30	0	5	0	1	6
		41 a 50	1	0	0	0	1
	Total		2	6	1	1	10
Total			2	8	1	1	12

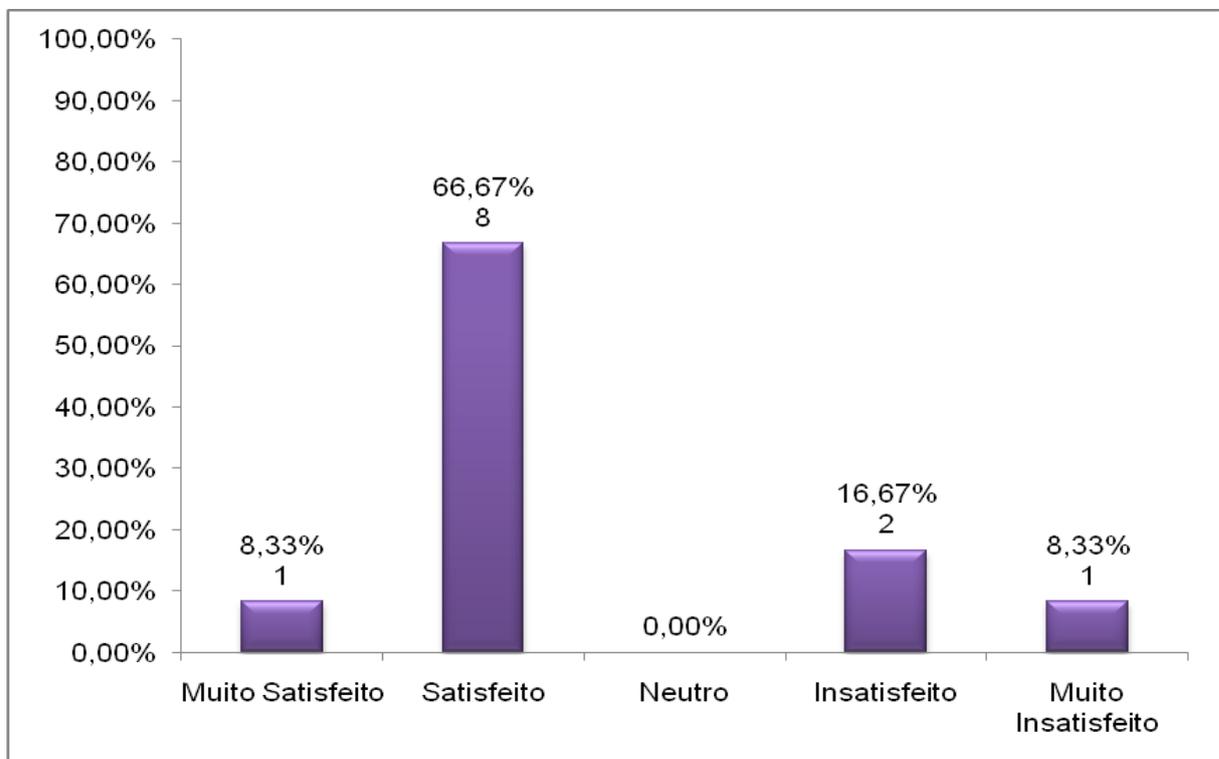
**Figura 5:** Quanto ao profissionalismo de seu gerente/ líder.

Fonte: Dados da pesquisa.

Através do gráfico da figura 5 percebe-se que o gerente/líder está exercendo seu papel de maneira eficaz, pois 8 (66,67%) dos 12 entrevistados estão satisfeitos, 2 (16,67%) estão muito satisfeitos, enquanto 1 (8,33%) está neutro e 1 (8,33%) muito insatisfeito. Deve-se ater ao número de neutros e procurar aprimorar o profissionalismo da gerência de forma a transformar esse percentual neutro em positivo, e assim possivelmente positivar o resultado negativo dos muito insatisfeitos.

Tabela 4. Quanto à valorização de seu trabalho pelo seu gerente:

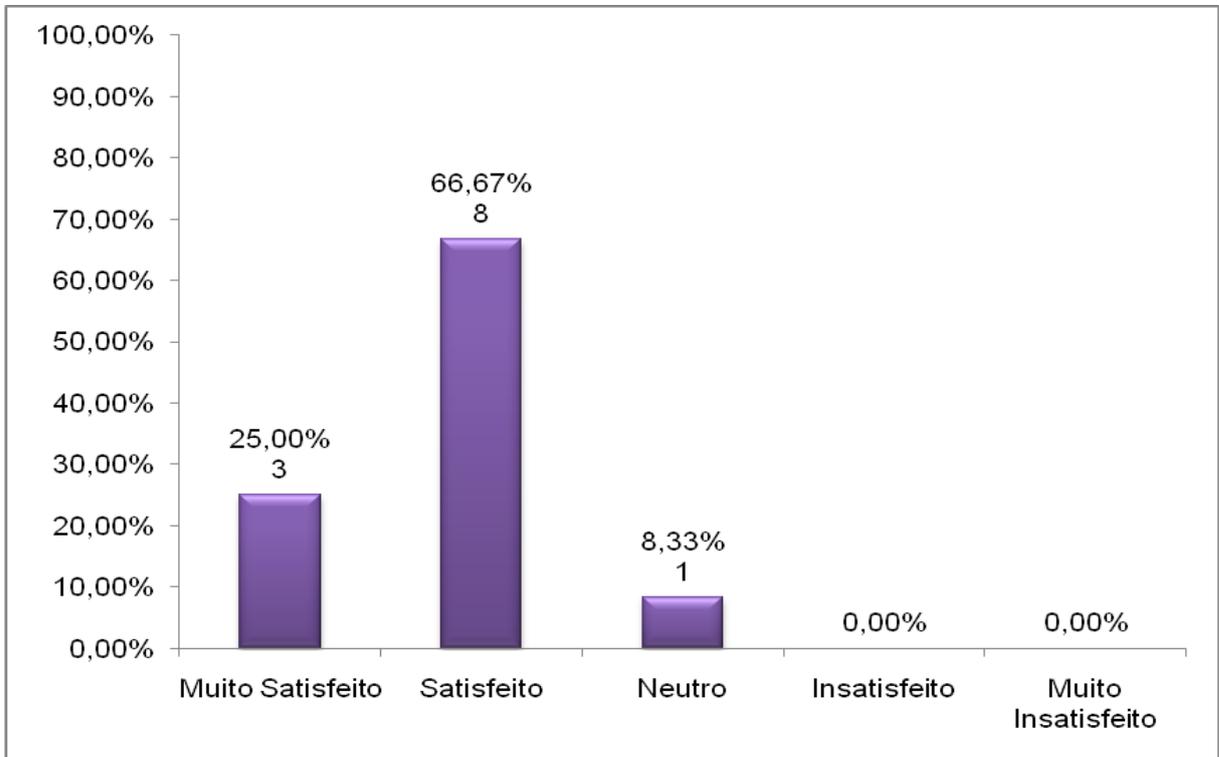
SEXO			Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	0	1	0	0	1
		31 a 40	0	1	0	0	1
	Total		0	2	0	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	1	1	1	0	3
		21 a 30	0	4	1	1	6
		41 a 50	0	1	0	0	1
	Total		1	6	2	1	10
Total			1	8	2	1	12

**Figura 6:** Quanto à valorização de seu trabalho pelo seu gerente.**Fonte:** Dados da pesquisa.

De acordo com 8 (66,67%) dos entrevistados, o gerente valoriza o seu trabalho, 1 (8,33%) está muito satisfeito, enquanto 2 (16,67%) estão insatisfeitos e 1 (8,33%) muito insatisfeito. Apesar de o número de pessoas contentes quanto à valorização que recebem de seu superior, ser maior que o número de pessoas insatisfeitas, deve-se dar atenção a estes que estão insatisfeitos, pois de acordo com Gil (2001) a valorização e reconhecimento são considerados fatores motivacionais, e quanto mais motivados os colaboradores estiverem, serão mais comprometidos com a organização.

Tabela 5. Quanto ao atendimento do seu superior quando você necessita dele:

SEXO			Muito Satisfeito	Satisfeito	Neutro	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	0	1	0	1
		31 a 40	0	1	0	1
	Total		0	2	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	1	2	0	3
		21 a 30	2	3	1	6
		41 a 50	0	1	0	1
	Total		3	6	1	10
Total			3	8	1	12

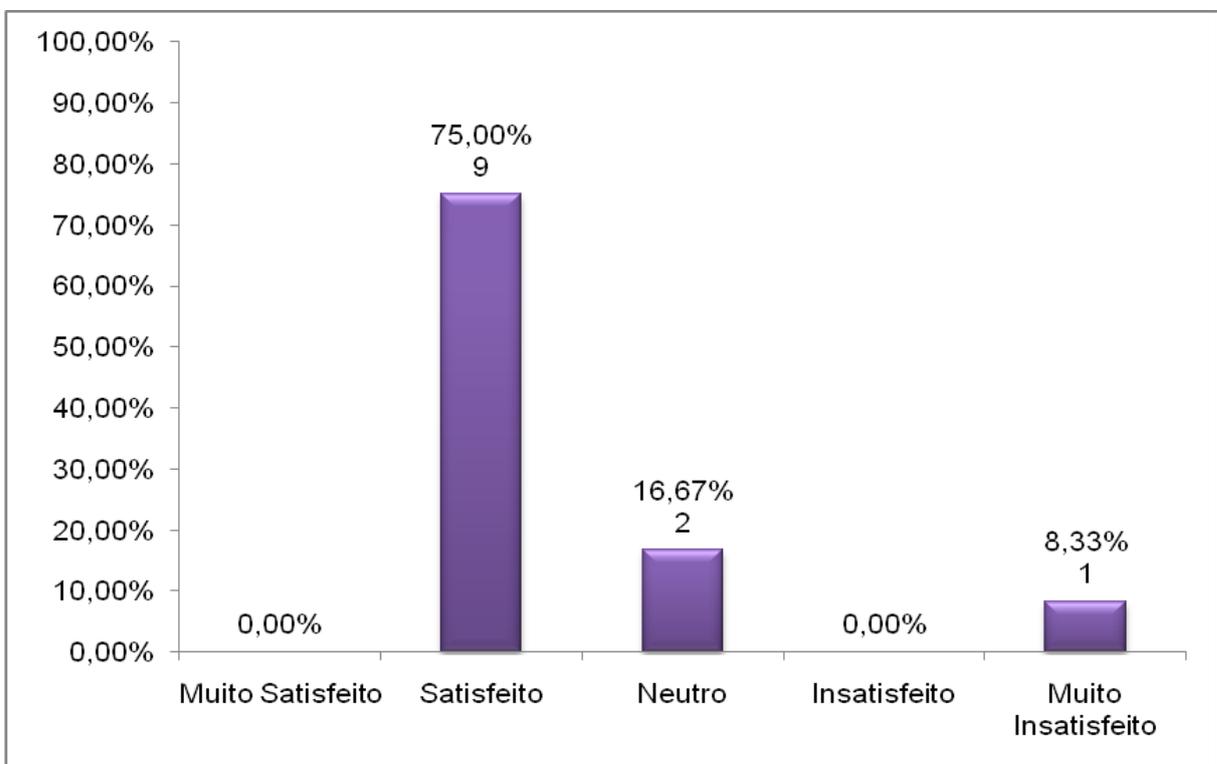
**Figura 7:** Quanto ao atendimento do seu superior quando você necessita dele.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se perceber através do gráfico da figura 7 que 8 (66,67%) se sentem satisfeitos, 3 (25%) muito satisfeitos. Dessa forma, constata-se que os colaboradores se sentem amparados pelo seu superior quando necessário. Apenas 1 (8,33%) dos 12 entrevistados considera-se neutro. Porém, deve-se ater a essa neutralidade, a fim de que esse venha a se tornar satisfeito.

Tabela 6: Quanto às decisões tomadas pelo seu superior no dia a dia:

SEXO			Satisfeito	Neutro	Muito Insatisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	1	0	0	1
		31 a 40	1	0	0	1
	Total		2	0	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	1	2	0	3
		21 a 30	5	0	1	6
		41 a 50	1	0	0	1
	Total		7	2	1	10
Total			9	2	1	12

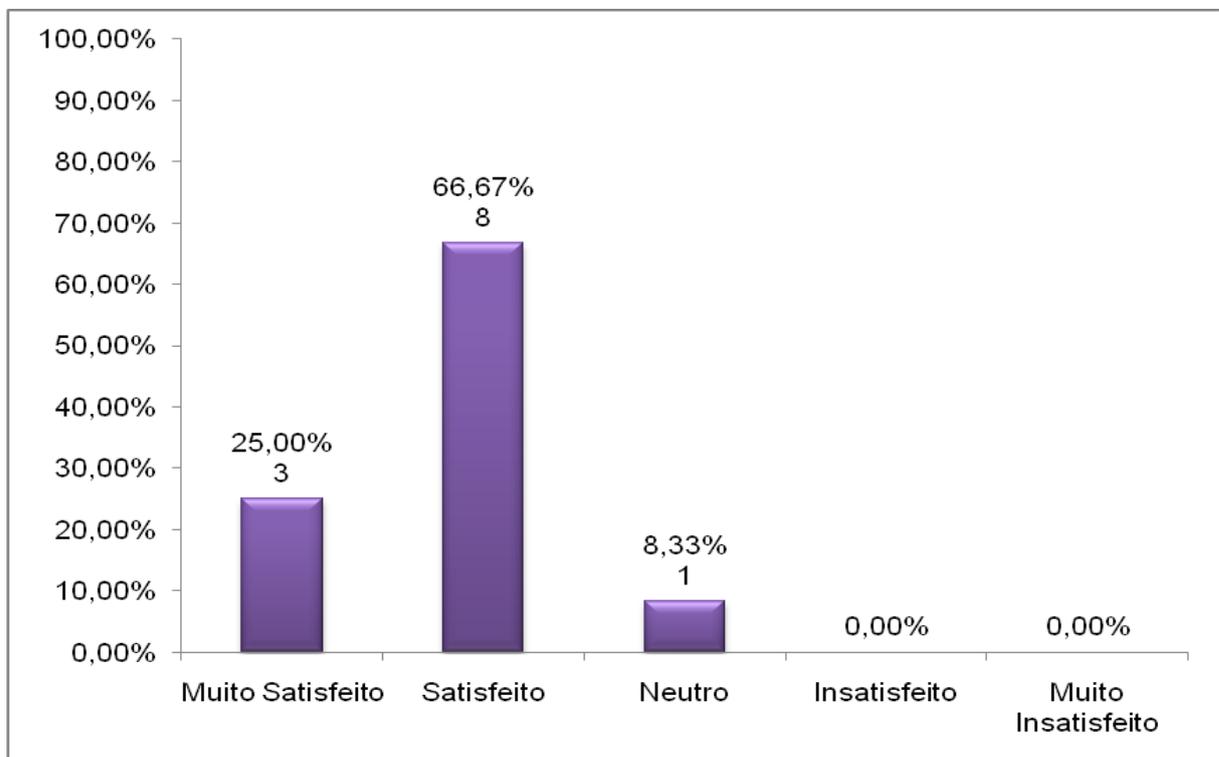
**Figura 8:** Quanto às decisões tomadas pelo seu superior no dia a dia.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos entrevistados, 9 (75%) aprovam as decisões tomadas pelo seu superior diariamente, destes, 7 são mulheres e 2 homens. 2 (16,67%) estão neutros e 1 (8,33%) está muito insatisfeito. Dessa forma, cabe ao gerente analisar melhor as tomadas de decisões e fazê-las de uma forma que seja capaz de deixar a todos satisfeitos.

Tabela 7. Quanto ao relacionamento com seu superior você se mostra:

SEXO			Muito Satisfeito	Satisfeito	Neutro	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	0	1	0	1
		31 a 40	0	1	0	1
		41 a 50	0	0	0	0
	Total		0	2	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	0	3	0	3
		21 a 30	3	2	1	6
		41 a 50	0	1	0	1
	Total		3	6	1	10
Total			3	8	1	12

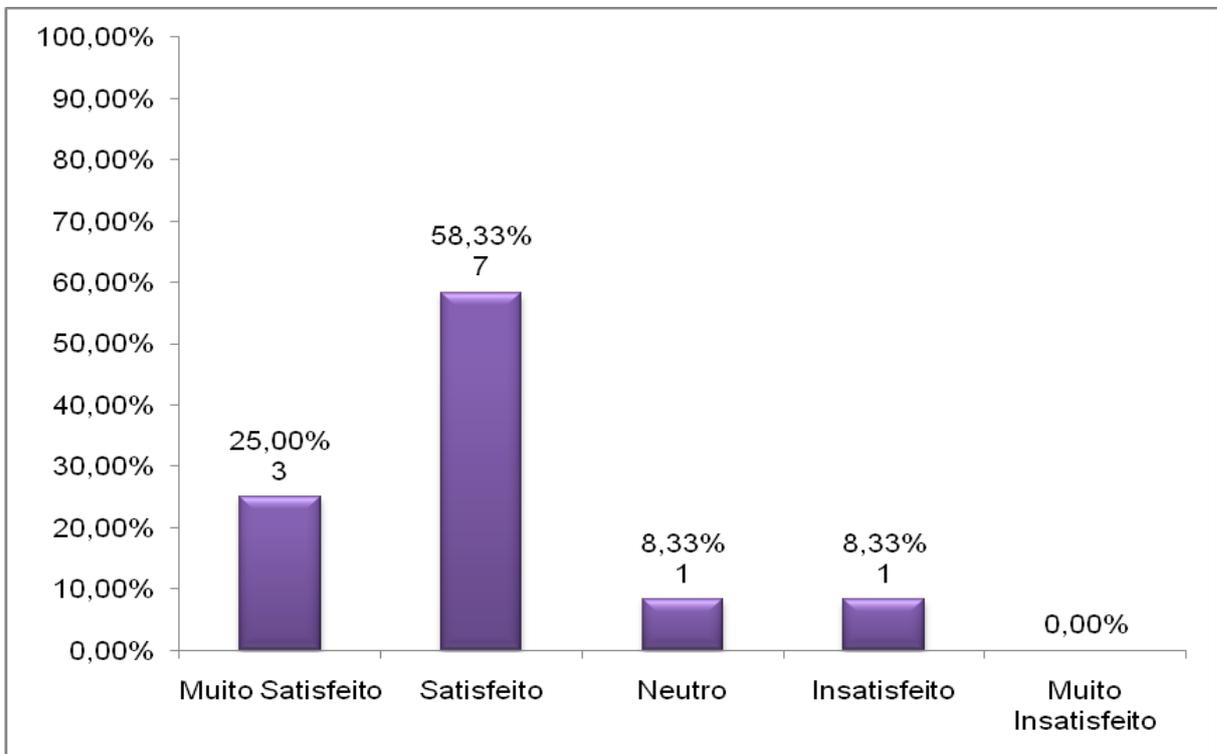
**Figura 9:** Quanto ao relacionamento com seu superior.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os colaboradores mostraram que têm um bom relacionamento com seu superior, 8 (66,67%) estão satisfeitos, 3 (25%) estão muito satisfeitos, e 1 (8,33%) se mostrou neutro perante essa questão. O gerente/líder deve dar atenção a essa resposta, a fim de que esse que respondeu neutro, não venha a se tornar insatisfeito.

Tabela 8. O trabalho que você desempenha o deixa:

SEXO			Muito Satisfeito	Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	0	1	0	0	1
		31 a 40	1	0	0	0	1
	Total		1	1	0	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	1	1	1	0	3
		21 a 30	0	5	0	1	6
		41 a 50	1	0	0	0	1
	Total		2	6	1	1	10
Total			3	7	1	1	12

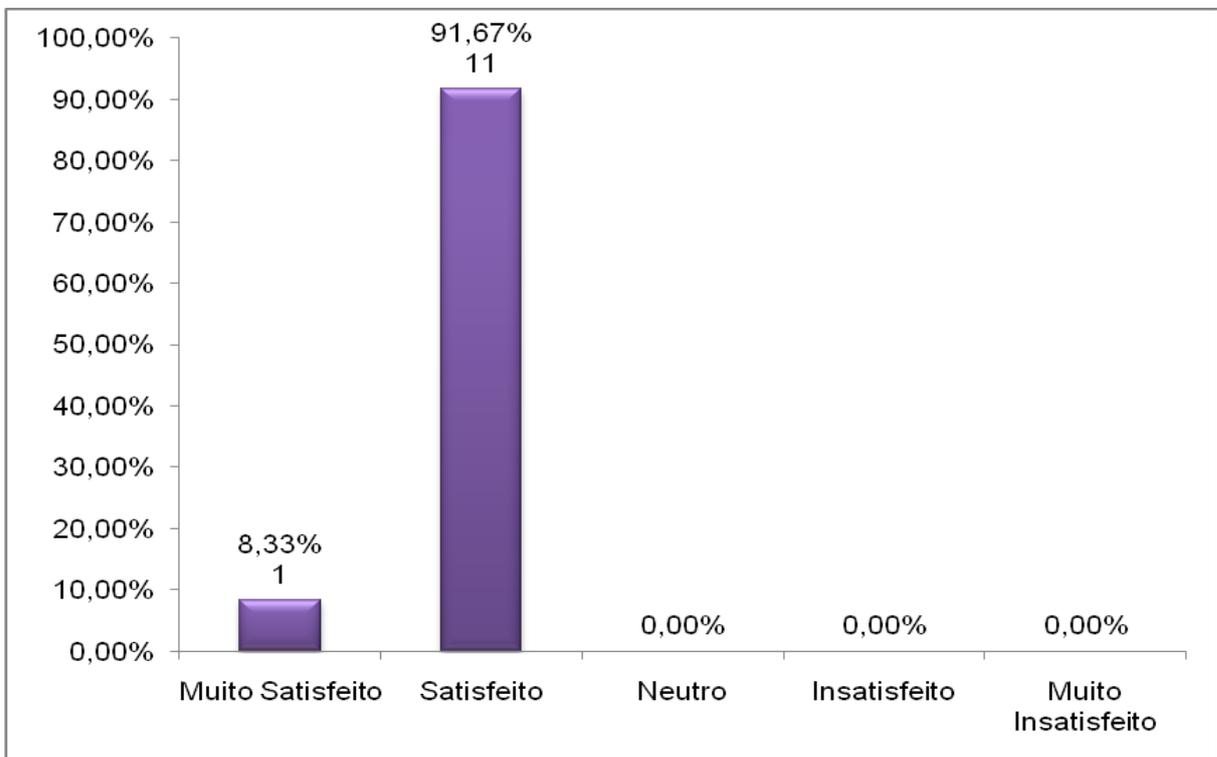
**Figura 10:** O trabalho que você desempenha.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a figura 10, percebe-se que 7 (58,33%) estão satisfeitos, 3 (25%) estão muito satisfeitos, 1 (8,33%) está neutro e 1 (8,33%) insatisfeito. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003) a satisfação resulta das funções desenvolvidas no trabalho bem como da realização que o mesmo proporciona. Sendo que as funções desempenhadas são consideradas motivos de satisfação, e quando não levados em consideração trazem resultados desagradáveis, é importante observar que existem alguns colaboradores que não estão contentes com o trabalho que desempenham.

Tabela 9. Quanto ao volume de trabalho que você desempenha o deixa:

SEXO			Muito Satisfeito	Satisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	0	1	1
		31 a 40	0	1	1
		41 a 50	0	0	0
	Total		0	2	2
FEMININO	IDADE	Até 20	0	3	3
		21 a 30	1	5	6
		41 a 50	0	1	1
	Total		1	9	10
Total			1	11	12

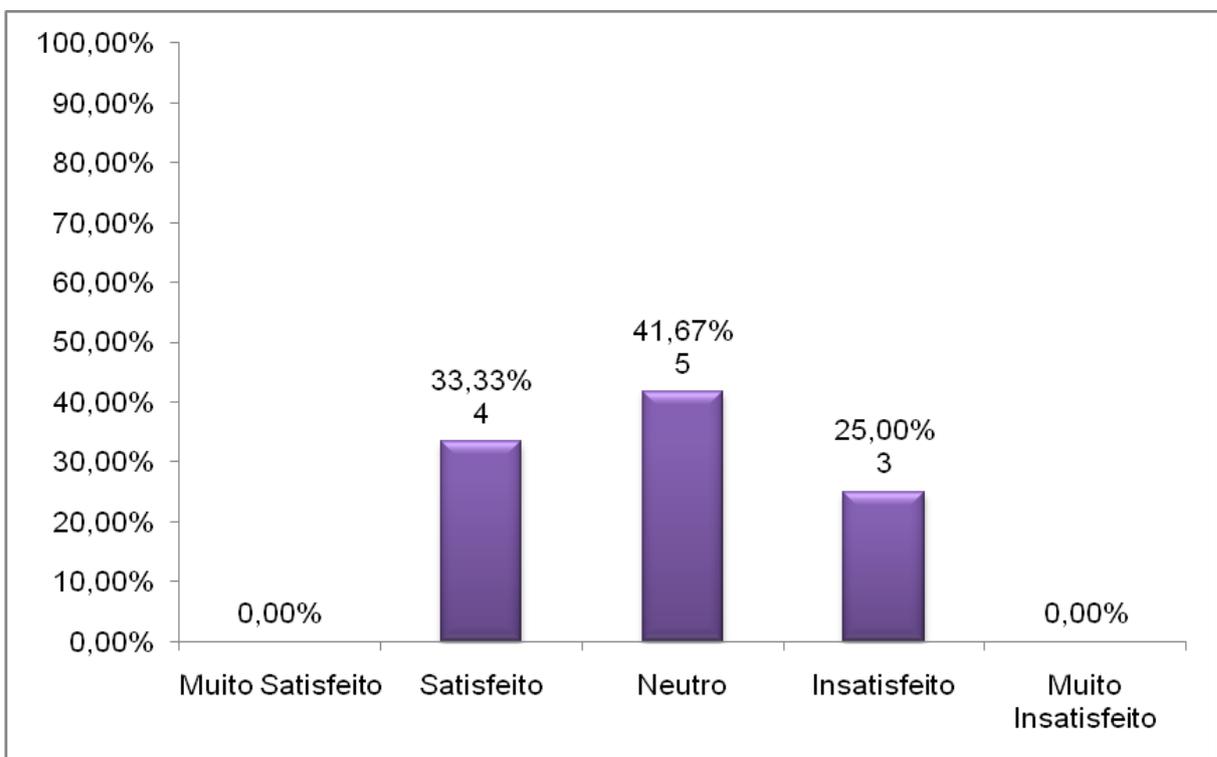
**Figura 11:** Quanto ao volume de trabalho que você desempenha.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao volume de trabalho, as opiniões são claras. 11 (91,67%) estão satisfeitos e 1 (8,33%) está muito satisfeito. Fator de extrema importância, pois mostra que os trabalhos estão bem distribuídos, ou seja, não há sobrecarga de trabalhos.

Tabela 10. Com relação ao trabalho em equipe, você se sente:

SEXO			Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	1	0	0	1
		31 a 40	0	1	0	1
	Total		1	1	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	0	2	1	3
		21 a 30	2	2	2	6
		41 a 50	1	0	0	1
	Total		3	4	3	10
Total			4	5	3	12

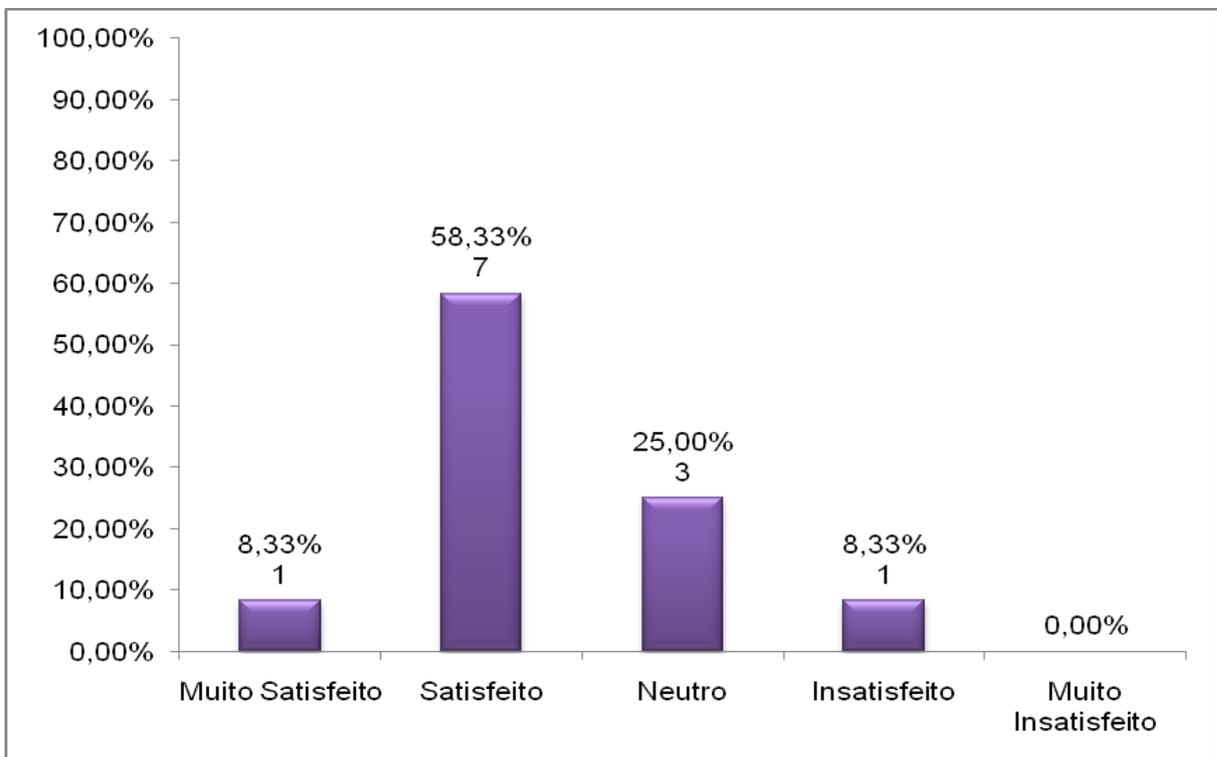
**Figura 12:** Com relação ao trabalho em equipe.

Fonte: Dados da pesquisa.

Através do gráfico da figura 12 percebe-se que 5 (41,67%) estão neutros quanto ao trabalho em equipe, 4 (33,33%) estão satisfeitos e 3 (25%) insatisfeitos. É de suma importância que o número de neutros seja avaliado, pois, o trabalho em equipe é constante dentro do departamento, assim como deve-se estudar uma forma de sanar os fatores que causam insatisfação, a fim de que todos possam trabalhar em prol do alcance das metas e objetivos impostos.

Tabela 11. Quanto ao relacionamento com seus colegas, você está:

SEXO			Muito Satisfeito	Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	0	1	0	0	1
		31 a 40	0	1	0	0	1
	Total		0	2	0	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	0	1	2	0	3
		21 a 30	0	4	1	1	6
		41 a 50	1	0	0	0	1
	Total		1	5	3	1	10
Total			1	7	3	1	12

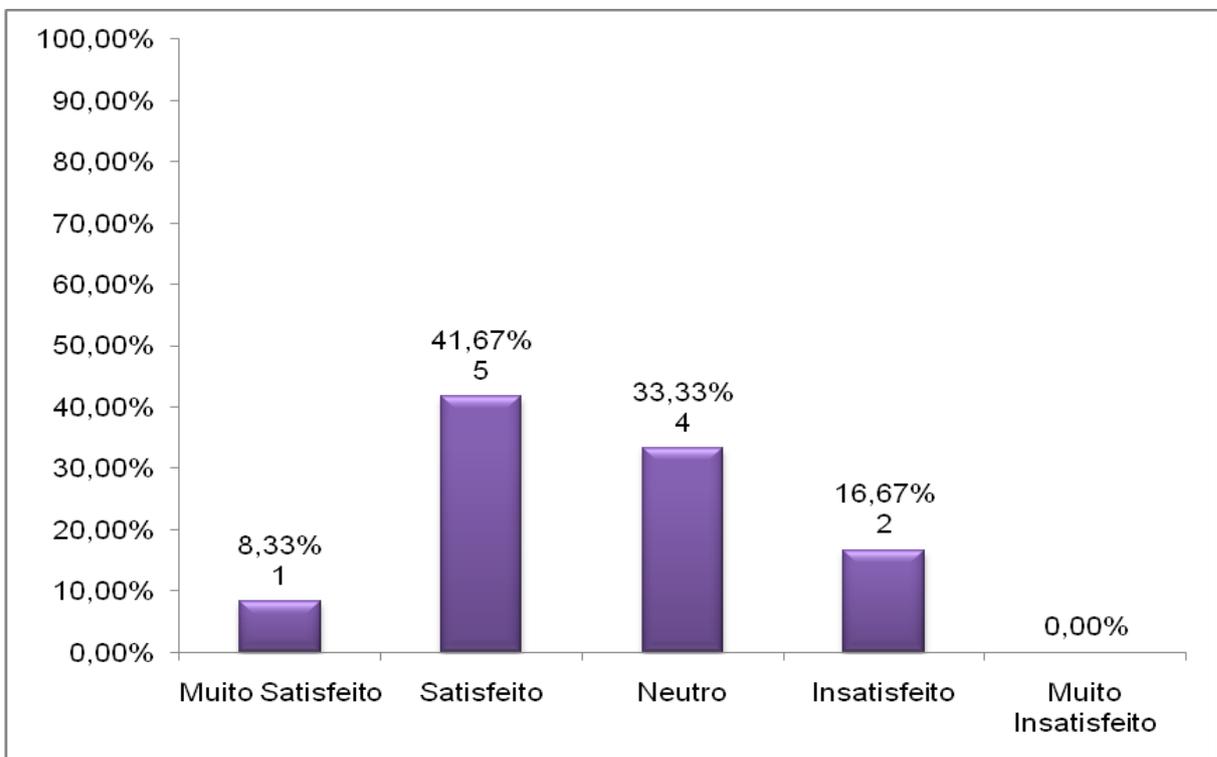
**Figura 13:** Quanto ao relacionamento com seus colegas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que 7 (58,33%) sentem-se satisfeitos no que diz respeito ao relacionamento com seus colegas, 3 (25%) estão neutros, 1 (8,33%) muito satisfeito e 1 (8,33%) insatisfeito. Comparado com a questão anterior, verifica-se que os colaboradores têm um bom relacionamento com seus colegas, porém, quando o assunto é trabalho em equipe as pessoas já não possuem o mesmo nível de satisfação. Segundo Gonzatto (2004) isso ocorre devido à diversidade de características e opiniões que existem e influenciam negativamente no processo de comunicação entre os membros da equipe.

Tabela 12. Quanto ao clima que predomina no ambiente de trabalho, você está:

SEXO			Muito Satisfeito	Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	0	1	0	0	1
		31 a 40	0	0	1	0	1
	Total		0	1	1	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	0	0	2	1	3
		21 a 30	0	4	1	1	6
		41 a 50	1	0	0	0	1
	Total		1	4	3	2	10
Total			1	5	4	2	12

**Figura 14:** Quanto ao clima que predomina no ambiente de trabalho.**Fonte:** Dados da pesquisa.

Com relação ao clima que predomina no ambiente, os resultados obtidos foram bastante diferenciados. Satisfeitos estão 5 (41,67%), 1 (8,33%) está muito satisfeito, 4 (33,33%) encontram-se neutros e 2 (16,67%) estão insatisfeitos. Devido à diversidade de respostas, é cabível que a gerência estude com atenção o clima que predomina no do setor, pois de acordo com a percepção de 2 colaboradores, existem aspectos negativos que influenciam na estabilidade do clima, bem como os

que estão neutros, é importante que estes se tornem satisfeitos, pois se o clima continuar o mesmo, a tendência é que se tornem insatisfeitos.

Tabela 13. Em relação à preocupação da empresa com a saúde dos colaboradores, o deixa:

SEXO			Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	1	0	0	0	1
		31 a 40	1	0	0	0	1
	Total		2	0	0	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	0	1	1	1	3
		21 a 30	0	4	1	1	6
		41 a 50	1	0	0	0	1
	Total		1	5	2	2	10
Total			3	5	2	2	12

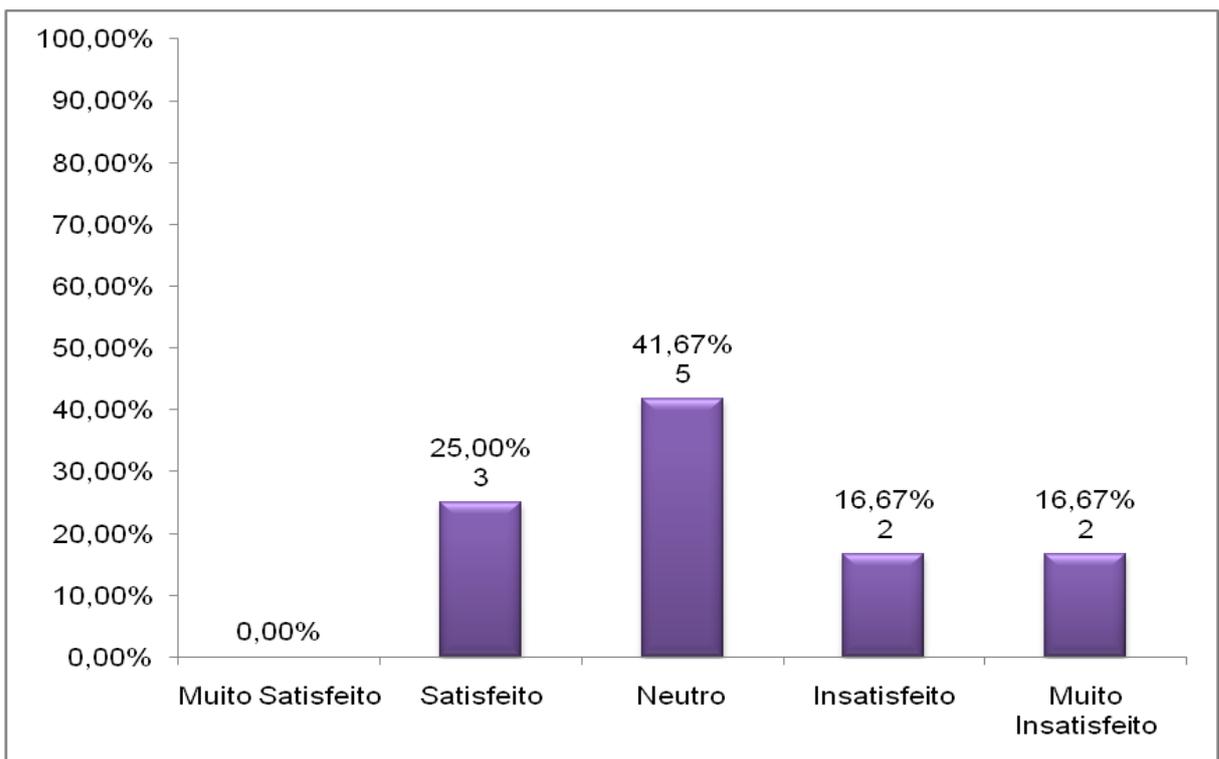


Figura 15: Em relação à preocupação da empresa com a saúde dos colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à preocupação da empresa com a saúde dos colaboradores 5 (41,67%) estão neutros e 3 (25%) satisfeitos. Há aqueles que se sentem insatisfeitos que são 2 (16,67%) e 2 (16,67%) muito insatisfeitos. A gerência deve ater a este fator, pois é um dos benefícios mais importantes que podem ser concedidos aos

trabalhadores, e de acordo com Muchinsky (2004), o fator saúde é capaz de influenciar na satisfação dos funcionários.

Tabela 14. Como você se sente em relação ao seu horário de trabalho:

SEXO			Muito Satisfeito	Satisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	1	0	1
		31 a 40	0	1	1
	Total		1	1	2
FEMININO	IDADE	Até 20	1	2	3
		21 a 30	1	5	6
		41 a 50	0	1	1
	Total		2	8	10
Total			3	9	12

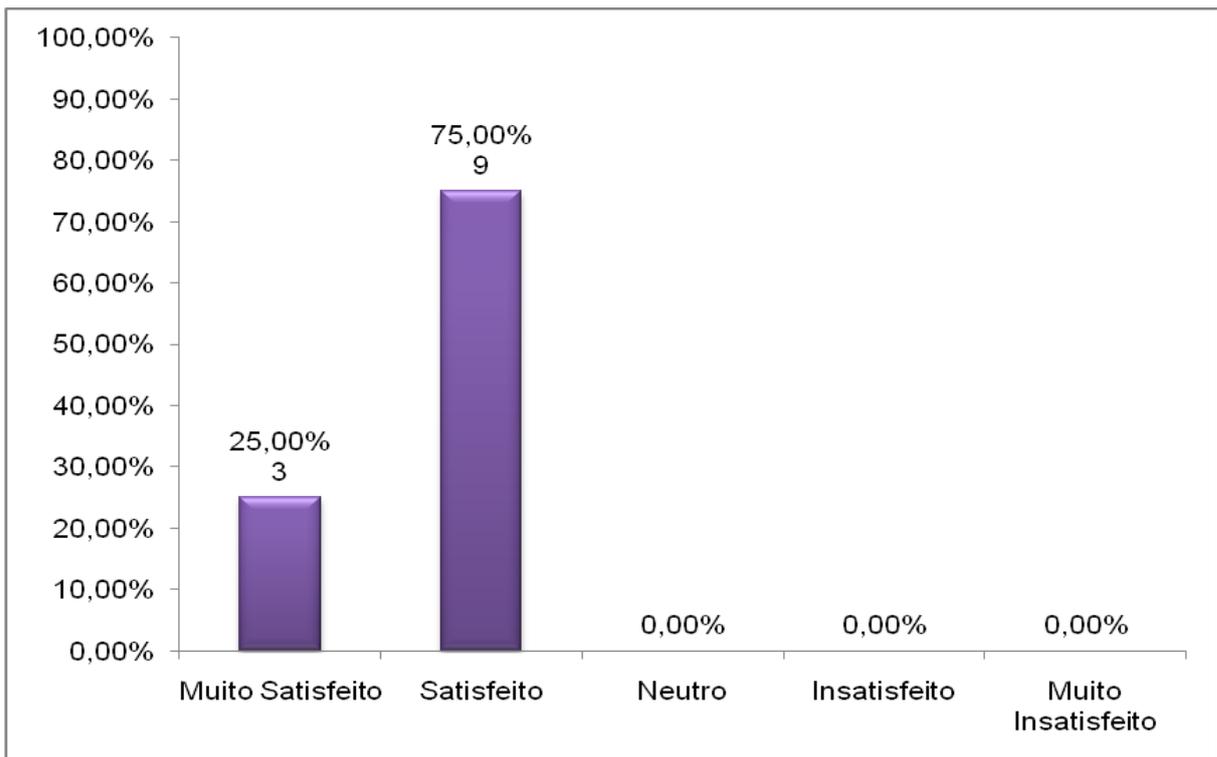


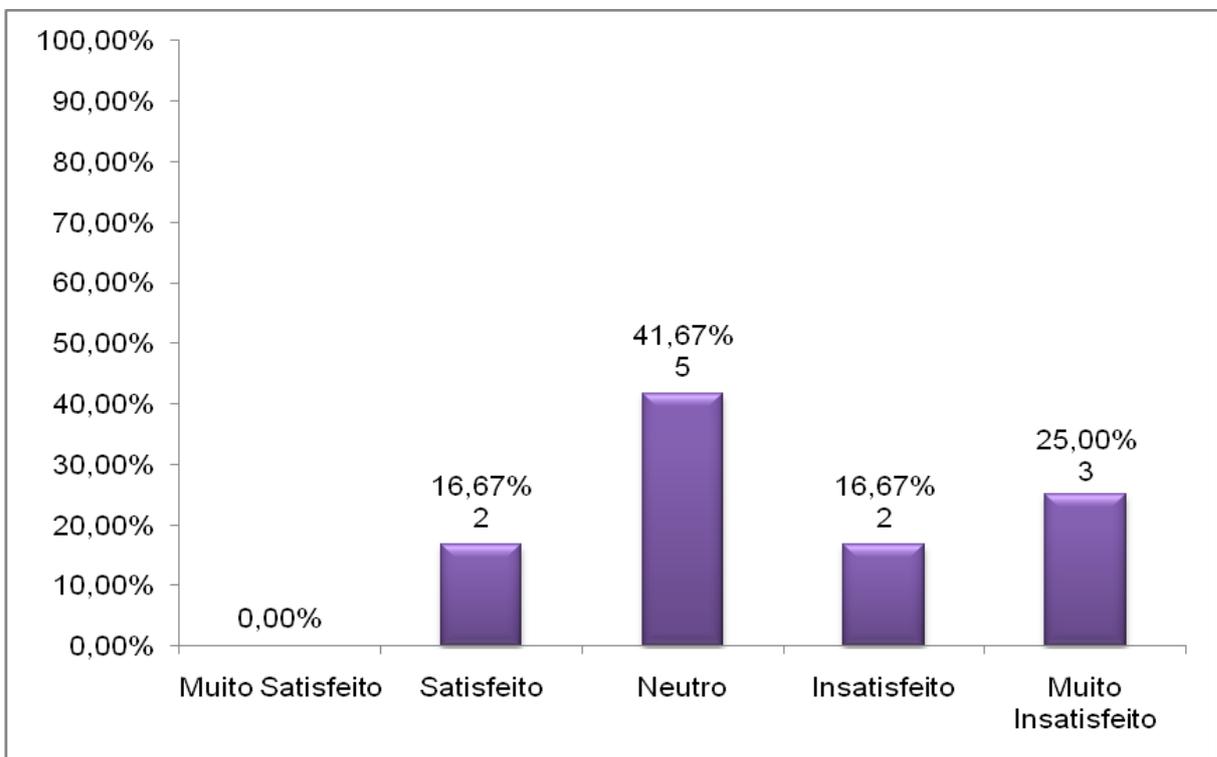
Figura 16: Como você se sente em relação ao seu horário de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que o horário de trabalho estabelecido pela empresa agrada os funcionários, pois, 9 (75%) responderam que se sentem satisfeitos, e os outros 3 (25%) estão muito satisfeitos.

Tabela 15. Quanto aos treinamentos oferecidos você está:

SEXO			Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	1	0	0	0	1
		31 a 40	0	1	0	0	1
	Total		1	1	0	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	1	1	0	1	3
		21 a 30	0	3	1	2	6
		41 a 50	0	0	1	0	1
	Total		1	4	2	3	10
Total			2	5	2	3	12

**Figura 17:** Quanto aos treinamentos oferecidos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na figura 17, existe diversidade de opiniões. 5 (41,67%) estão neutros, 3 (25%) estão muito insatisfeitos, 2 (16,67%) insatisfeitos e 2 (16,67%) estão satisfeitos. Pode-se perceber através dos números que o departamento financeiro não investe em treinamentos. Sendo assim, cabe à gerência analisar se aumentar o número de treinamentos se torna necessário, visto que de acordo com Carvalho (2000) quando os funcionários são treinados sentem-se mais seguros em desenvolver suas funções, além de resultar em aumento da produtividade e qualidade.

Tabela 16. Quanto ao feedback recebido de seu superior com relação ao seu desempenho, você está:

SEXO			Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	1	0	0	0	1
		31 a 40	0	1	0	0	1
	Total		1	1	0	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	0	3	0	0	3
		21 a 30	1	3	1	1	6
		41 a 50	1	0	0	0	1
	Total		2	6	1	1	10
Total			3	7	1	1	12

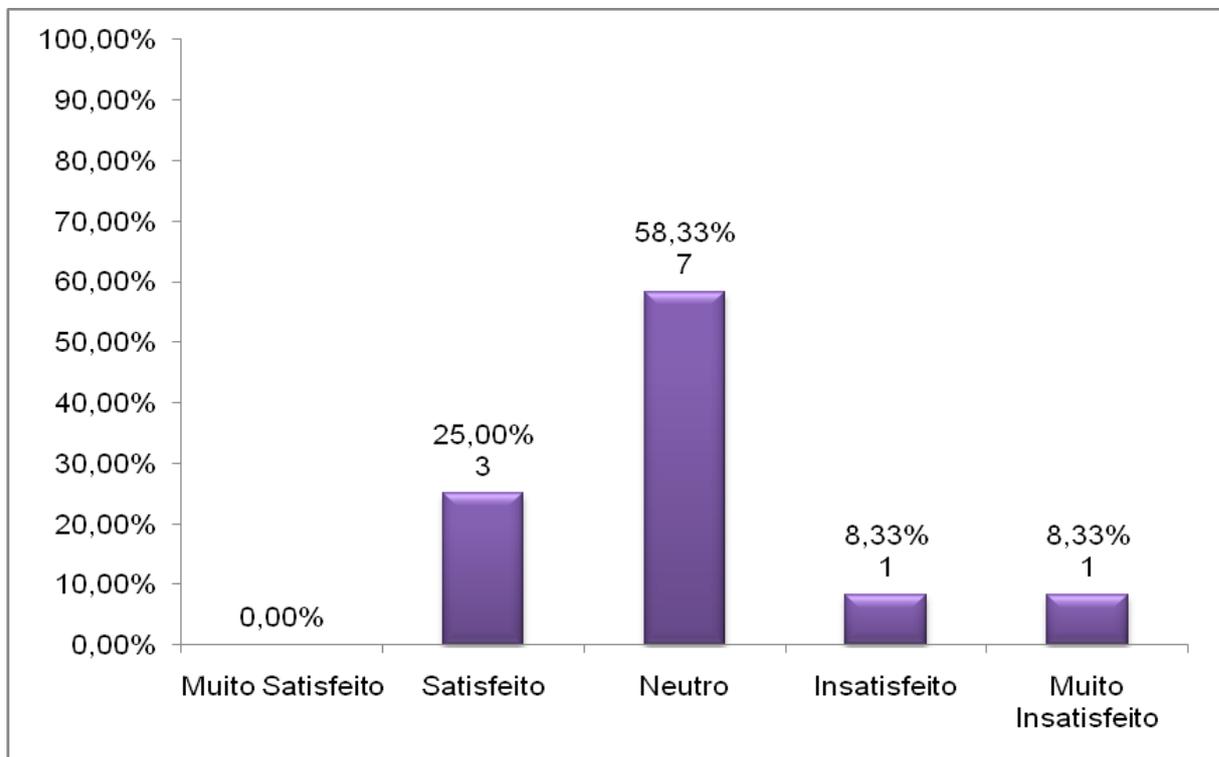


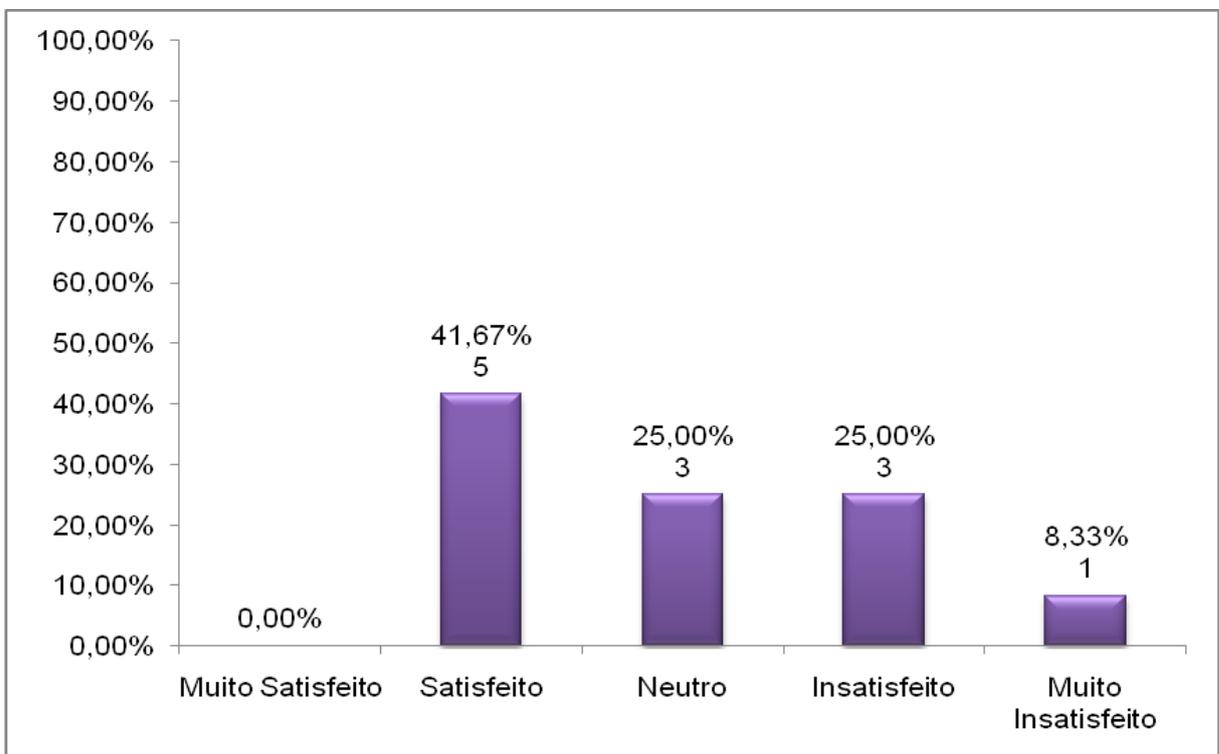
Figura 18: Quanto ao *feedback* recebido de seu superior com relação ao seu desempenho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao *feedback* recebido do superior 7 (58,33%) encontram-se neutros, 3 (25%) satisfeitos, 1 (8,33%) está insatisfeito e 1 (8,33%) muito insatisfeito. Sendo que o número de neutros é bastante elevado, cabe a gerência analisar a forma que está transmitindo o *feedback*, e avaliar possíveis melhorias, para que dessa forma, os funcionários neutros venham a se sentir satisfeitos bem como acabar com a insatisfação dos 16,66%.

Tabela 17. Quanto à segurança de dizer o que pensa você está:

SEXO			Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	1	0	0	0	1
		31 a 40	1	0	0	0	1
	Total		2	0	0	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	0	1	1	1	3
		21 a 30	2	2	2	0	6
		41 a 50	1	0	0	0	1
	Total		3	3	3	1	10
Total			5	3	3	1	12

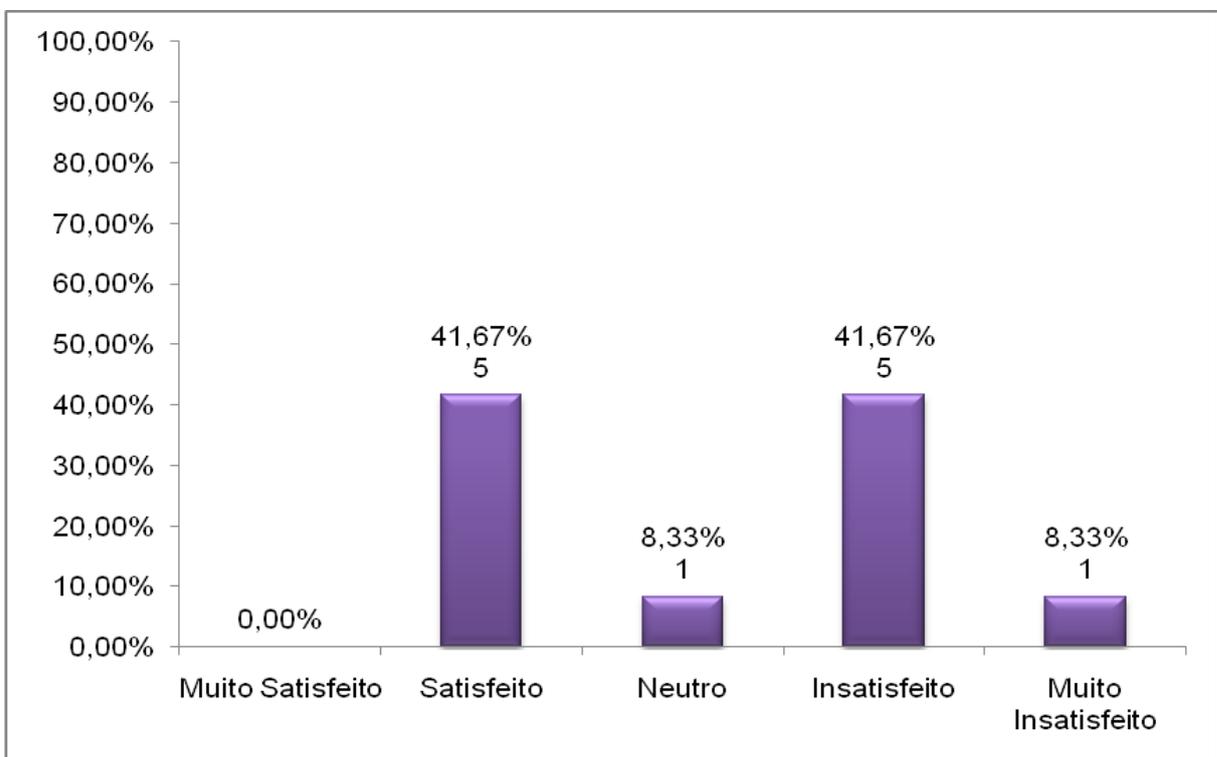
**Figura 19:** Quanto à segurança de dizer o que pensa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à segurança de dizer o que pensa, 5 (41,67%) estão satisfeitos, 3 (25%) neutros, 3 (25%) insatisfeitos. Muito insatisfeito encontra-se 1 (8,33%). Nota-se que existe os que não se sentem seguros para se expressarem. O gerente/ líder deve analisar uma forma de propiciar espaço para que os funcionários expressem suas opiniões e sentimentos.

Tabela 18. Quanto à remuneração diante das tarefas executadas, você está:

SEXO			Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	1	0	0	0	1
		31 a 40	1	0	0	0	1
	Total		2	0	0	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	0	1	1	1	3
		21 a 30	2	0	4	0	6
		41 a 50	1	0	0	0	1
	Total		3	1	5	1	10
Total			5	1	5	1	12

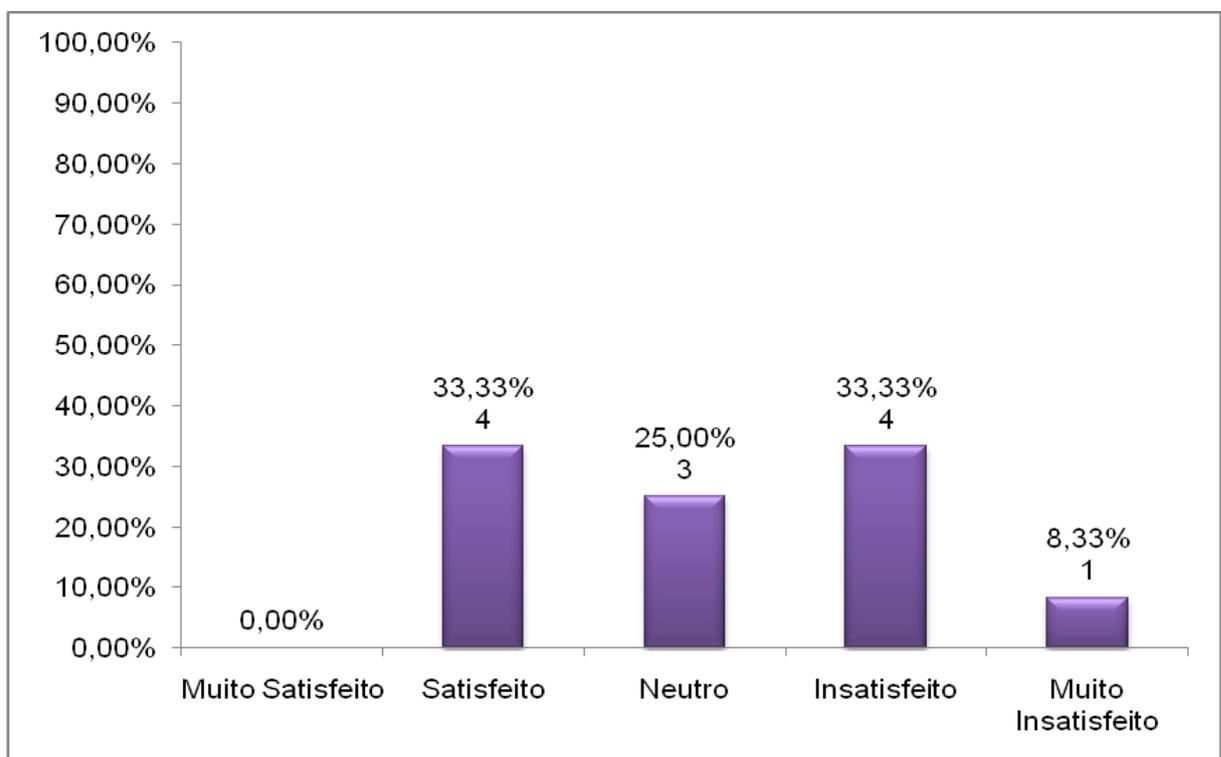
**Figura 20:** Quanto à remuneração diante das tarefas executadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao fator remuneração, 5 (41,67%) estão satisfeitos, 5 (41,67%) insatisfeitos, 1 (8,33%) neutro e 1 (8,33%) muito insatisfeito. Nota-se que o nível de insatisfação é maior no sexo feminino, 6 mulheres estão insatisfeitas. Satisfazer a todos financeiramente não é tarefa fácil, porém Gil (2001) chama a atenção para fator remuneração, segundo o autor, o mesmo é capaz de influenciar na satisfação dos colaboradores.

Tabela 19. Referente aos benefícios oferecidos, você está:

SEXO			Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	1	0	0	0	1
		31 a 40	1	0	0	0	1
	Total		2	0	0	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	0	1	2	0	3
		21 a 30	2	1	2	1	6
		41 a 50	0	1	0	0	1
	Total		2	3	4	1	10
Total			4	3	4	1	12

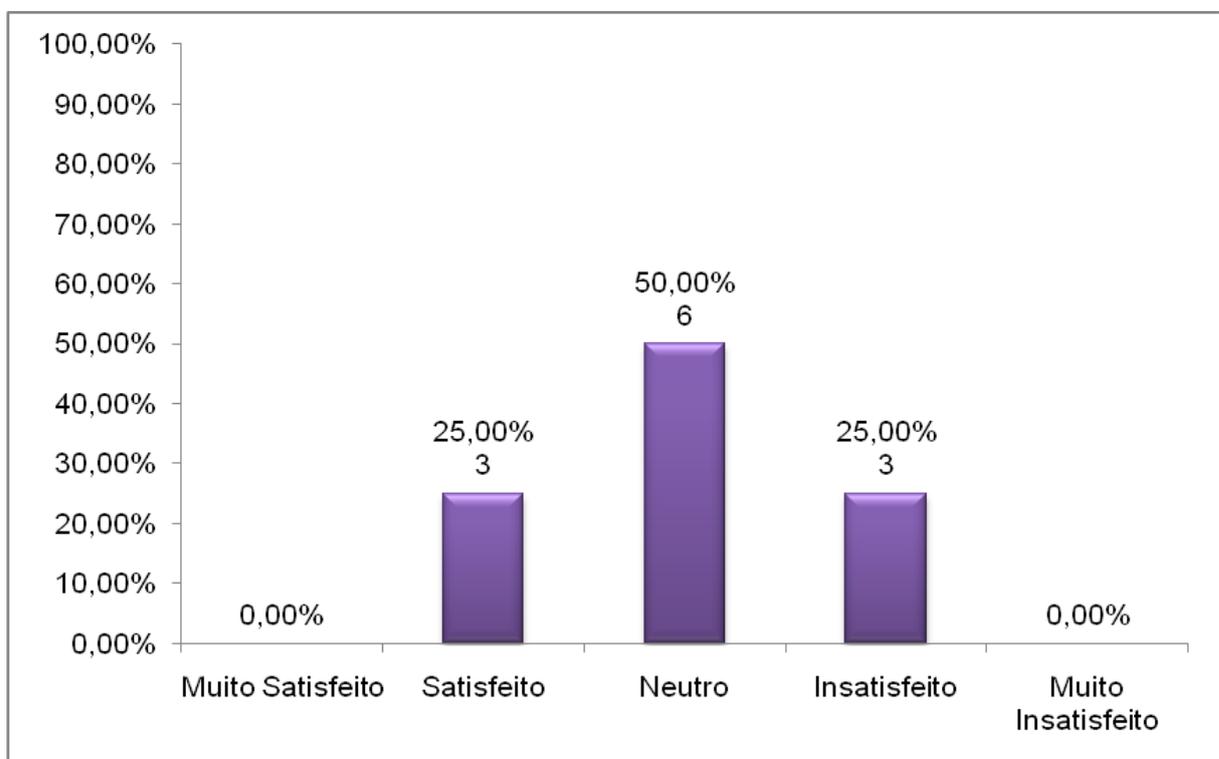
**Figura 21:** Referente aos benefícios oferecidos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos benefícios, têm-se opiniões divididas. Satisfeitos estão 4 (33,33%), 3 (25%) neutros, 4 (33,33%) insatisfeitos e 1 (8,33%) muito insatisfeito. Observa-se através dos dados, que os benefícios concedidos não agrada a todos. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003) os benefícios que a empresa concede aos trabalhadores fazem parte dos componentes que proporcionam a satisfação no trabalho. Dessa forma, é fundamental que sejam revistas às possibilidades de oferecer outras formas de benefícios, a fim de que os colaboradores se sintam satisfeitos em fazer parte de uma empresa que se preocupa com seus funcionários.

Tabela 20. Em relação à estrutura física, você está:

SEXO			Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	1	0	0	1
		31 a 40	1	0	0	1
	Total		2	0	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	1	2	0	3
		21 a 30	0	4	2	6
		41 a 50	0	0	1	1
	Total		1	6	3	10
Total			3	6	3	12

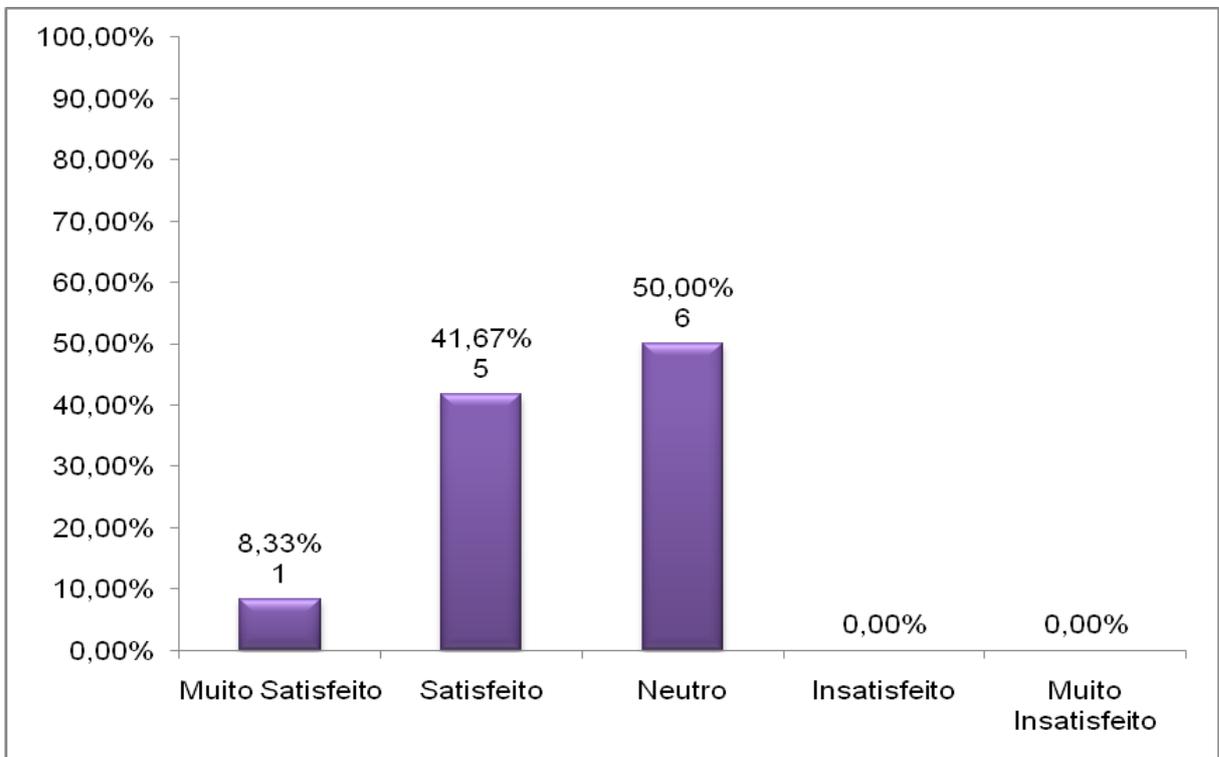
**Figura 22:** Em relação à estrutura física.

Fonte: Dados da pesquisa.

Através do gráfico da figura 22, é possível perceber que 6 (50%) estão neutros, 3 (25%) satisfeitos e 3 (25%) insatisfeitos. Tendo em vista que o departamento financeiro está para ser transferido, é de suma importância que tal questão seja analisada, a fim de que o novo local possa ser projetado de forma que agrade os funcionários, sendo que, de acordo com Muchinsk (2004), quando os colaboradores sentem-se satisfeitos com a estrutura física do seu local de trabalho, a tendência é desenvolverem melhor suas funções, pois se sentem motivados, além de que uma boa estrutura física colabora com a qualidade de vida no trabalho.

Tabela 21. Quanto aos materiais de expediente oferecidos:

SEXO			Muito Satisfeito	Satisfeito	Neutro	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	1	0	0	1
		31 a 40	0	1	0	1
	Total		1	1	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	0	0	3	3
		21 a 30	0	3	3	6
		41 a 50	0	1	0	1
	Total		0	4	6	10
Total			1	5	6	12

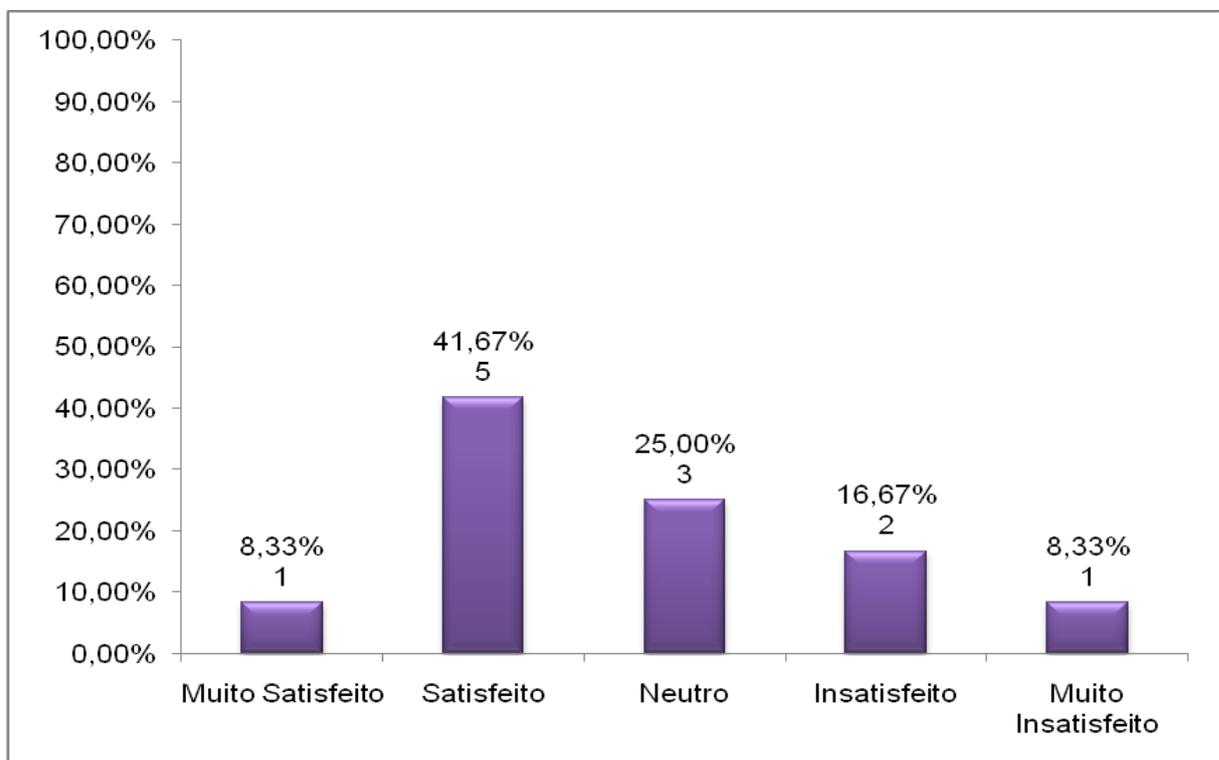
**Figura 23:** Quanto aos materiais de expediente oferecidos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto a questão materiais de expediente, observa-se que 6 (50%) estão neutros, 5 (41,67%) estão satisfeitos e 1 (8,33%) muito satisfeito. Os materiais de expediente são solicitados ao responsável que está localizado no centro de distribuição, a forma de pedido é através de e-mail. Não existe uma pessoa dentro do departamento que seja responsável para fazer os pedidos. Quando ocorre falta de comunicação, ocasiona um pedido feito mais de uma vez ou a ausência dele, sugere-se que uma pessoa seja nomeada como responsável por tal encargo, a fim de evitar que sobre ou falte os materiais necessários.

Tabela 22. Com relação à motivação para o trabalho você está:

SEXO			Muito Satisfeito	Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	0	1	0	0	0	1
		31 a 40	0	1	0	0	0	1
	Total		0	2	0	0	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	0	0	1	2	0	3
		21 a 30	0	3	2	0	1	6
		41 a 50	1	0	0	0	0	1
	Total		1	3	3	2	1	10
Total			1	5	3	2	1	12

**Figura 24:** Com relação à motivação para o trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Se tratando de motivação têm-se diferentes resultados. 5 (41,67%) estão satisfeitos, 1 (8,33%) muito satisfeito, 3 (25%) consideram-se neutros, 2 (16,67%) insatisfeitos e 1 (8,33%) muito insatisfeito. Segundo Gil (2001) as organizações devem buscar motivar os funcionários, mantê-los envolvidos e comprometidos com seus objetivos com os objetivos da organização. Sendo assim, é importante que a gerência do departamento financeiro encontre os fatores que causa essa desmotivação, a fim de que possam ser analisados, trabalhados e os funcionários então passem a se sentir motivados, assim como com o número de neutros, é de

suma importância que esse número seja positivado, e estes passem a se sentir satisfeitos.

Tabela 23. Quanto à possibilidade de crescimento profissional:

SEXO			Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	1	0	0	0	1
		31 a 40	0	1	0	0	1
	Total		1	1	0	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	1	2	0	0	3
		21 a 30	1	3	1	1	6
		41 a 50	1	0	0	0	1
	Total		3	5	1	1	10
Total			4	6	1	1	12

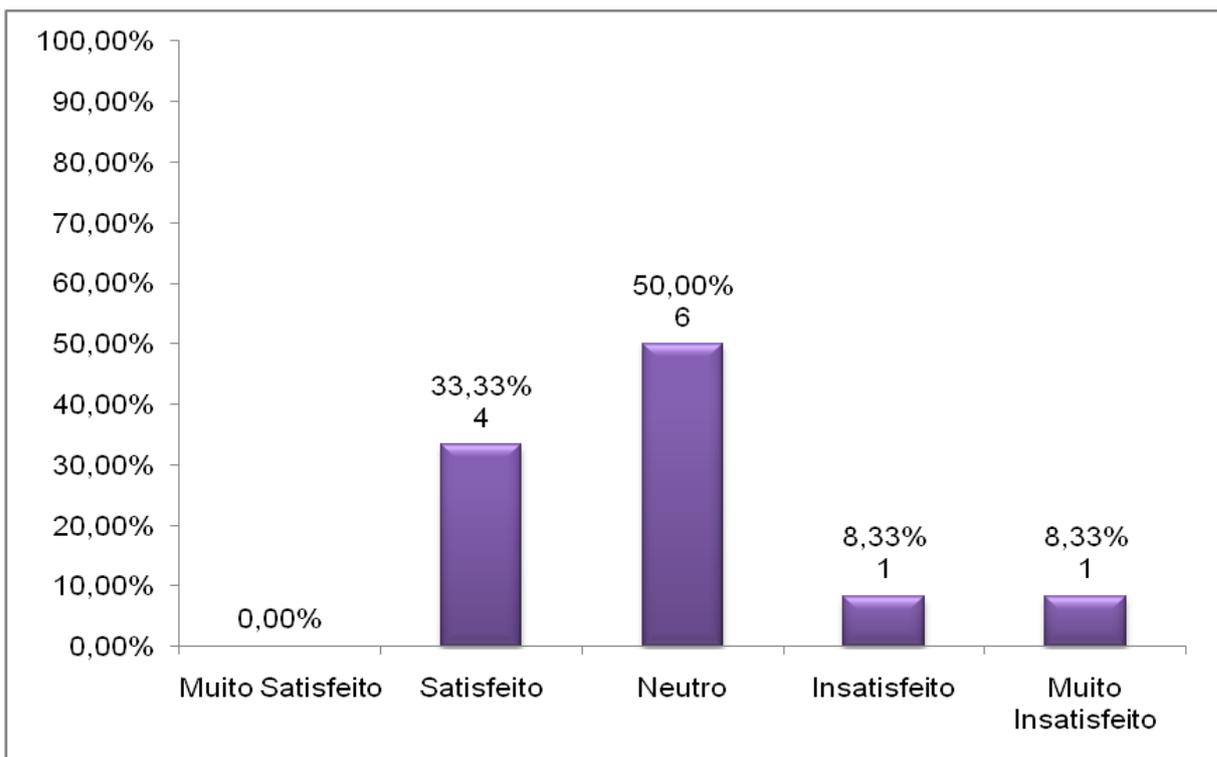


Figura 25: Quanto à possibilidade de crescimento profissional.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se através do gráfico da figura 25, que 6 (50%) estão neutros, 4 (33,33%) satisfeitos, 1 (8,33%) insatisfeito e 1 (8,33%) muito insatisfeito. Quanto ao nível de neutros e insatisfeitos devem ser analisados, pois segundo Carvell (1982) um dos motivos de satisfação mais procurados pelos empregados, é o crescimento

pessoal e profissional, e muitas vezes as regras e estilos da empresa inibem esse crescimento.

Tabela 24. Quanto à quantidade de reuniões, você está:

SEXO			Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	1	0	0	0	1
		31 a 40	0	1	0	0	1
	Total		1	1	0	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	0	1	1	1	3
		21 a 30	0	2	2	2	6
		41 a 50	0	0	1	0	1
	Total		0	3	4	3	10
Total			1	4	4	3	12

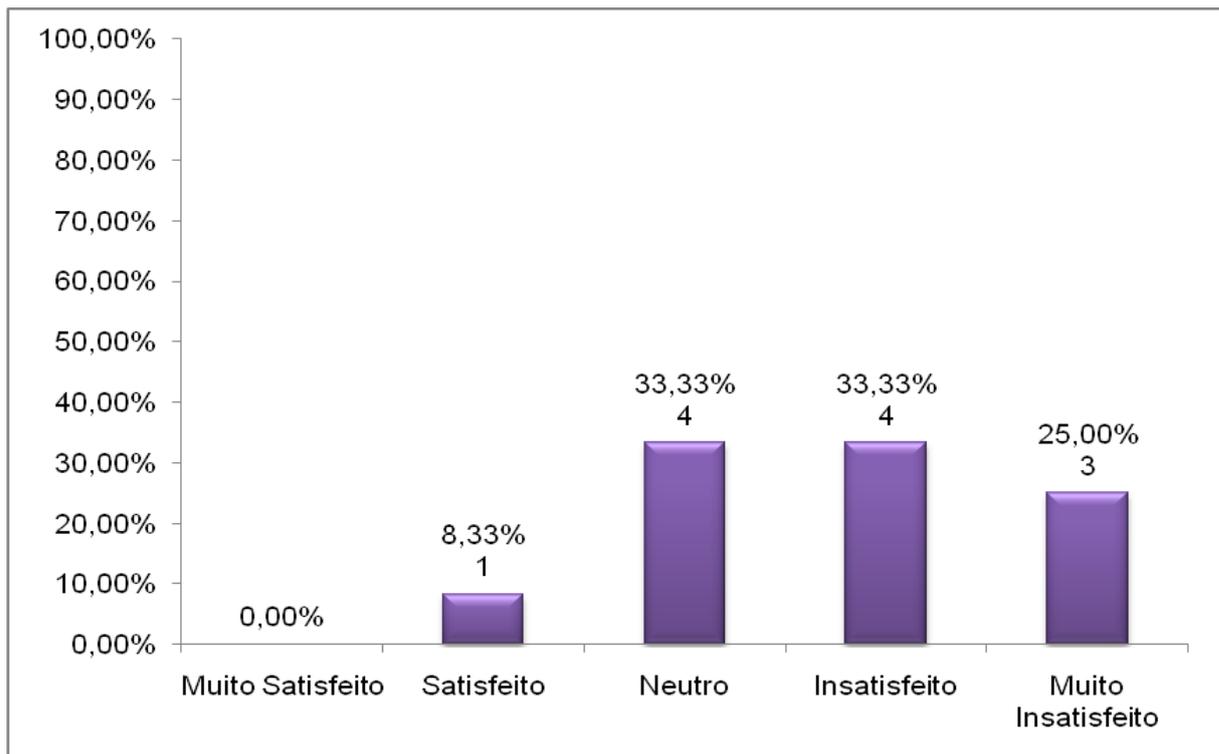


Figura 26: Quanto à quantidade de reuniões.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à quantidade de reuniões, dos 12 entrevistados, 4 (33,33%) estão neutros, 4 (33,33%) insatisfeitos, 3 (25%) muito insatisfeitos e 1 (8,33%) se mostrou satisfeito perante a questão. Reuniões no departamento financeiro não acontecem com muita frequência, é possível perceber de acordo com os dados, a insatisfação dos funcionários, dessa forma, a gerência do departamento deve

analisar com cuidado a questão, pois reuniões em certo período de tempo proporcionam aos gestores a condição de passar aos colaboradores o que está acontecendo na organização, bem como se impuser às cobranças e sugestões de melhorias, já aos colaboradores propicia exporem suas idéias e insatisfações.

Tabela 25. Com relação ao seu orgulho de fazer parte desta empresa:

SEXO			Muito Satisfeito	Satisfeito	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	0	1	1
		31 a 40	0	1	1
	Total		0	2	2
FEMININO	IDADE	Até 20	1	2	3
		21 a 30	3	3	6
		41 a 50	1	0	1
	Total		5	5	10
Total			5	7	12

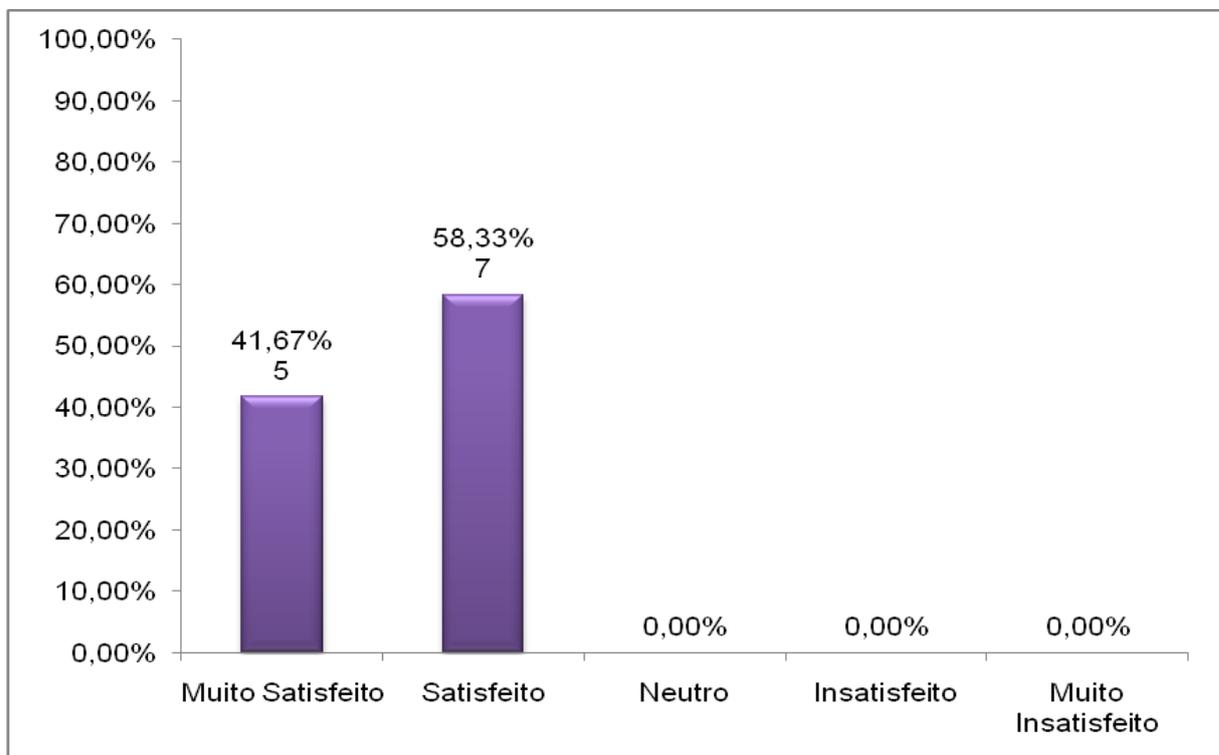


Figura 27: Com relação ao seu orgulho de fazer parte desta empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os níveis de satisfação são facilmente visíveis. 7 (58,33%) estão satisfeitos e 5 (41,67%) muito satisfeitos. Observa-se um ponto importante, pois

quando à empresa deixa os funcionários orgulhosos por fazerem parte dela, estes trabalham com mais entusiasmo para o alcance dos objetivos.

Tabela 26. Quanto à imagem que a empresa tem na sociedade:

SEXO			Muito Satisfeito	Satisfeito	Neutro	Total
MASCULINO	IDADE	21 a 30	0	1	0	1
		31 a 40	0	1	0	1
	Total		0	2	0	2
FEMININO	IDADE	Até 20	0	1	2	3
		21 a 30	2	3	1	6
		41 a 50	1	0	0	1
	Total		3	4	3	10
Total			3	6	3	12

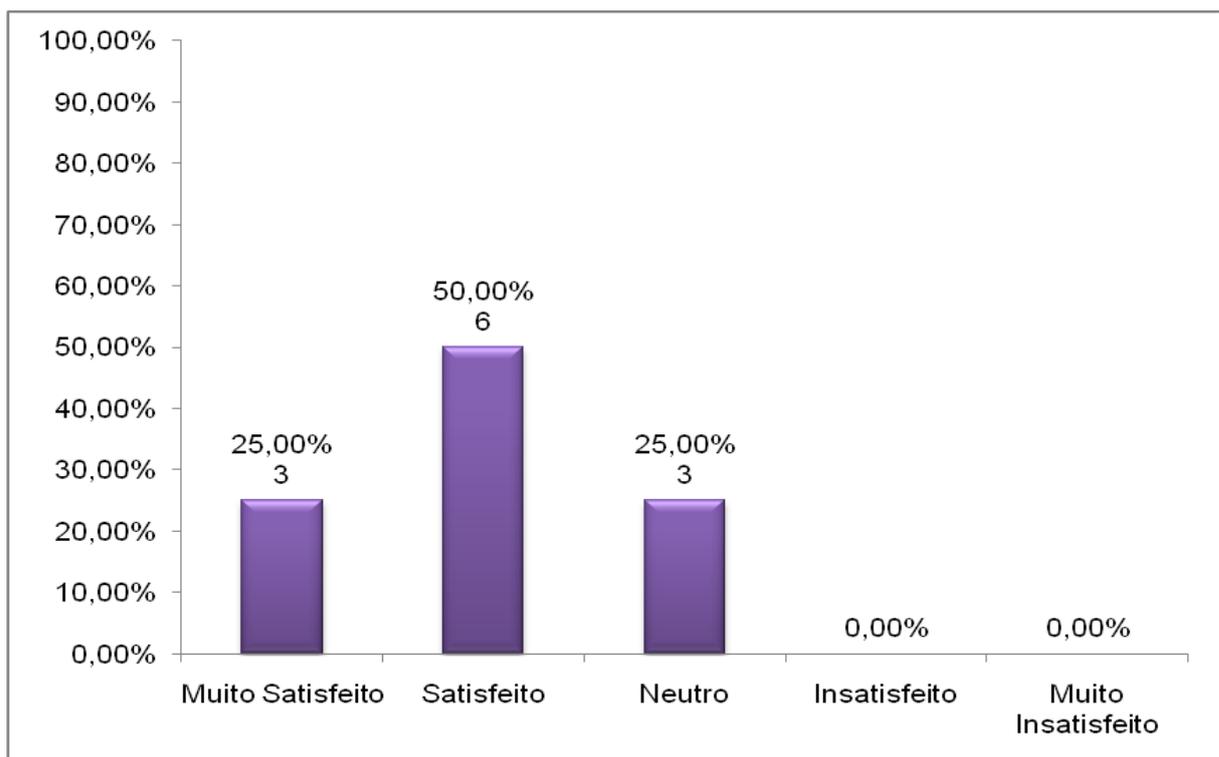


Figura 28: Quanto à imagem que a empresa tem na sociedade.

Fonte: Dados da pesquisa.

Satisfeitos estão 6 (50%) e 3 (25%) muito satisfeitos. Ao comparar com o gráfico anterior, percebe-se que a imagem da empresa perante a sociedade, reflete o orgulho dos funcionários de fazerem parte dela. Porém 3 (25%), que responderam

que se sentem orgulhosos em fazer parte da empresa, optaram pela neutralidade no que diz respeito à imagem que a esta tem perante a sociedade.

4.1 ANÁLISE GERAL DOS DADOS

Com esta análise, foi possível verificar que perante a maioria dos questionamentos, os colaboradores se mostraram satisfeitos. Com relação às questões que dizem respeito ao profissionalismo do superior, atendimento e valorização, perante aos trabalhos desenvolvidos uma boa parte encontra-se satisfeita, ponto extremamente importante, pois através da liderança é que os trabalhos são conduzidos, e quando a forma de liderar agrada os subordinados, estes acabam sendo mais eficientes e motivados trabalhando em prol dos mesmos objetivos (CHIAVENATO, 2004).

O perfil dos funcionários do departamento financeiro é de pessoas jovens. Sendo que estes geralmente são dinâmicas, aceitam com mais facilidade às mudanças e possuem maior capacidade de absorver conhecimento, considera-se um ponto positivo para a empresa. Em relação ao sexo, a maioria são mulheres, apenas dois homens constituem o grupo de funcionários do departamento em questão, 7 pessoas estão na faixa etária entre 21 a 30 anos, destes 7, 3 possuem nível superior completo, 3 estão cursando e 1 possui pós graduação. Os que se encaixam em outras faixas etárias, estão formados ou também estão em busca de aperfeiçoamento profissional. Isso porque, no momento do recrutamento é exigido dos candidatos que possuam graduação, curso técnico ou que estejam estudando algo relacionado à área. Uma pessoa apenas tem somente o 2º grau completo. É importante que os colaboradores possuam nível técnico ou superior, pois dessa forma, terão maiores facilidades de aprendizado bem como, poderão contribuir com seus conhecimentos para resolução de problemas, e alcance dos objetivos. Marras (2000) salienta que, os colaboradores não esperam pela iniciativa da empresa para buscar seu aperfeiçoamento. Com visão de futuro, eles próprios vão em busca de novos conhecimentos, dessa forma, estão aptos para encarar os desafios impostos.

Quanto ao tempo de empresa, apenas 2 pessoas estão na empresa a menos de 1 ano e os outros 10 já trabalham na empresa a mais tempo. Percebe-se que a empresa possui funcionários comprometidos e fiéis.

Avaliando o grau de satisfação perante o volume de trabalho e as funções que desempenham, os funcionários mostraram-se bastante satisfeitos, é possível perceber então, que a maioria deles está feliz com as funções que lhes foram designadas. De acordo com Gil (2001) quando as funções são distribuídas de

acordo com as habilidades de cada pessoa, o trabalho se torna mais produtivo, pois se tem funcionários satisfeitos, além de proporcionar melhorias na qualidade de vida no trabalho.

Quando o assunto é trabalho em equipe, 5 entrevistados mostraram-se neutros e 3 insatisfeitos. Já com a questão que diz respeito ao relacionamento com os colegas, 3 responderam que estão neutros, e 1 está insatisfeito. Apesar de o relacionamento entre colegas de trabalho acontecer de forma satisfatória, ao se tratar do trabalho em equipe os resultados mudam. Acredita-se que em razão das idéias e opiniões que cada indivíduo possui, e muitas vezes problemas pessoais são levados para dentro do trabalho, e até mesmo o fator competitividade que existe entre os membros da equipe. Albuquerque e Palácios (2004) salientam que devido a divergências de opiniões que existem em um grupo, os membros devem respeitar e saber lidar com as diferenças a fim de que todos possam se expressar. Já quando foi perguntado sobre a percepção perante o clima que predomina no departamento financeiro, as opiniões variaram. Metade dos entrevistados responderam que estão satisfeitos, os outros se dividem em 4 neutros e 2 insatisfeitos. Teixeira (2003) explica que o clima organizacional sofre influência dos aspectos econômicos e políticos que fazem parte da empresa e do relacionamento que as pessoas têm dentro do ambiente de trabalho. Quanto ao horário de trabalho, com 9 satisfeitos e 3 muito satisfeitos tem-se (100%) de satisfação.

Pode-se observar que o que causa insatisfação para alguns colaboradores é a preocupação da empresa com sua saúde, apenas 3 estão satisfeitos, 5 estão neutros os outros respondentes 2 estão insatisfeitos e 2 muito insatisfeitos. Maslow, ao desenvolver sua teoria teve como base cinco necessidades, entre elas destaca-se a necessidade fisiológica, onde pode se encaixar o fator saúde, sendo que é um fator de motivação, se torna necessário positivar o número de neutros para que estes passem a se sentir satisfeitos, bem como com os insatisfeitos, a fim de que aumente sua motivação. A Escola Comportamentalista trata das pessoas como sendo fundamentais para o desenvolvimento e desempenho da organização (MAXIMIANO, 2008).

Ao serem questionados sobre treinamento, alguns pesquisados se mostraram insatisfeitos. Treinamentos não acontecem somente sob forma de cursos, as pessoas podem ser desenvolvidas para melhorar o seu desempenho e atingir os resultados esperados pela organização (CHIAVENATO, 2004).

Em relação ao *feedback* que o superior passa aos seus subordinados, 7 dos 12 funcionários estão neutros. Este é um fato que merece atenção, pois esses funcionários que se encontram neutros podem vir a tornarem-se insatisfeitos. Outro fato que precisa ser analisado é sobre a segurança de dizer o que pensa, 3 estão neutros, 3 insatisfeitos e 1 muito insatisfeito, 5 pessoas sentem-se seguros ao expressarem sua opinião, porém é importante que todos possam sentir essa segurança. As possibilidades de crescimento também não estão agradando a todos. Segundo Daves e Newstrom (1992) quando os colaboradores sentem necessidade em se realizar, eles mesmos, estipulam metas e se dedicam para alcançá-las. É importante que quando surgirem oportunidades de crescimento, sejam primeiramente disponibilizadas aos funcionários que estão a mais tempo na empresa, e somente após essa etapa buscar por novos profissionais no mercado de trabalho. No departamento financeiro, ocorrem poucas reuniões. Acredita-se que com o aumento do número de reuniões, os problemas de falta de *feedback* e insegurança para expressar a opinião sejam sanados.

Sobre o fator remuneração, 5 dos entrevistados responderam que se sentem satisfeitos, porém há aqueles que estão descontentes com a remuneração recebida, em relação à função que desempenham. Remuneração também se encaixa nas necessidades fisiológicas escritas por Maslow, sendo que é uma necessidade básica para a sobrevivência dos indivíduos (ROBBINS, 2004). Outro fator importante, e que está causando insatisfação, são os benefícios. Entre alguns benefícios que a empresa disponibiliza tem os convênios com médicos, dentistas e farmácias, porém não são todos os funcionários que têm o conhecimento de seus direitos.

Quanto à motivação para o trabalho, boa parte está satisfeita, 6 pessoas se sentem motivados, mas, existem os que responderam neutros 3, insatisfeitos 2 e muito insatisfeito 1. Gil (2001) frisa que para ter funcionários motivados, é necessário que todos recebam o mesmo tipo de tratamento, que seja de maneira igualitária, sem eleger um predileto, que elogios e repreensões, autoridade e responsabilidades sejam feitos e delegados nos momentos certos. Portanto, deve-se trabalhar a fim de que o número de neutros venha a se tornem satisfeitos, e também positivar o número de insatisfeitos.

Apesar de os colaboradores se sentirem insatisfeitos em alguns aspectos, eles se mostraram satisfeitos em fazer parte da empresa, segundo eles, a empresa

tem uma boa imagem perante a sociedade, trabalha em prol da preservação ambiental, dá incentivo aos programas de cultura e educação e esportes.

4.2 SUGESTÕES DE MELHORIAS

- Promover treinamentos com psicólogos, ou uma acessoria especializada, com o intuito de fazer fluir boa comunicação, integração entre os colaboradores e descentralização de decisões, para que dessa forma, os trabalhos em equipe aconteçam de maneira satisfatória para os colaboradores e para a empresa;
- Propor análise e implantação de programas de benefícios juntamente com os já existentes;
- Propor análise de cargos e salários;
- Promover reuniões por setores;
- Analisar os pontos da estrutura física, a fim de que a nova estrutura possa ser melhorada.

5 CONCLUSÃO

O Objetivo principal deste trabalho é analisar o clima organizacional do departamento financeiro de uma rede de supermercados. Dessa forma, a pesquisadora salienta que para atingir tal objetivo, primeiramente foi necessário utilizar a pesquisa bibliográfica.

No que diz respeito aos dois primeiros objetivos específicos delimitados no início do trabalho, foi possível alcançá-los através da análise do questionário aplicado com os 12 funcionários do departamento financeiro.

Cabe ressaltar, que vários fatores são capazes de influenciar no clima organizacional. Ao fazer o questionamento sobre o clima que predomina no ambiente de trabalho, obteve-se respostas bem variadas. Portanto, todas as questões apresentadas na pesquisa, influenciam no resultado que se tem perante essa questão.

Os fatores horário de trabalho, função desempenhada e materiais de expediente devem ser mantidos a tal nível, pois deixam os funcionários satisfeitos. Já os fatores profissionalismo, valorização e relação gerente/funcionário, merecem atenção, pois se tem índices de insatisfação.

Em geral os problemas do departamento financeiro estão nos aspectos que dizem respeito ao trabalho em equipe, preocupação com a saúde dos colaboradores, concessão de benefícios, treinamentos, motivação para o trabalho, bem como falta de reuniões, sendo que a falta destas, por suas vez, acarretam na segurança para os funcionários expressarem sua opinião e no *feedback* recebidos do superior.

Portanto, a pesquisadora conclui que apesar de em alguns momentos os funcionários se sentirem insatisfeitos, todos sentem orgulho de fazer parte da empresa, e acreditam que tenha uma boa imagem perante a sociedade.

Quanto ao terceiro e último objetivo específico, convém mencionar, que os resultados obtidos com a pesquisa, bem como as sugestões de melhorias serão apresentados à direção da empresa para que faça jus o que considerar necessário. Posteriormente, será apresentado aos colaboradores do departamento financeiro, que foram primordiais à realização desde.

Diante do que foi proposto, o presente trabalho responde como está o clima organizacional do departamento financeiro de uma rede de supermercados

situada no Estado de Santa Catarina. Embora o clima não esteja de todo ruim, algumas melhorias serão necessárias, a fim de que predomine um clima agradável, que seja satisfatório aos colaboradores do departamento financeiro e a empresa em geral.

REFERÊNCIAS

ACATS. **Resultado de vendas nos supermercados catarinenses é positivo em fevereiro de 2011**. Florianópolis, Abril. 2011. Termômetro de Vendas. Disponível em: <http://www.acats.com.br/site/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=35>
Acesso em: 07/04/2011

ALBUQUERQUE, Francisco José Batista; PUENTE- PALACIOS, Katia Elisabeth. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, In: José Carlos Zanelli, Jairo Eduardo Borges e Andrade e Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (Organiz). Grupos e equipes de trabalho nas organizações: Porto Alegre: Artmed, 2004, cap. 11 p.358-379.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007. 246 p.

APPOLINARIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2006, 209 p.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualymark, 2005. 185 p.

BACK, Elisângela. **Estudo do clima organizacional de uma empresa da área comercial de móveis e eletrodomésticos da região de Criciúma- SC**. 2009. 99f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas). Universidade do Extremo Sul Catarinenense. Criciúma.

BARROS, Aidil de Jesus paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 2. ed. Petrópoles, Rio de Janeiro: Vozes 1991, 101 p.

_____, Aidil de Jesus paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.122 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980. 141 p.

_____, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002. 185 p.

BISTEK SUPERMERCADOS. **A nossa história.** Institucional. Disponível em: <<http://www.bistek.com.br/institucional.php>>. Acesso em: 04 jun. 2011.

BRUNI, Adriano Leal. Estatística aplicada à gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2007. 382 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês).** 8. ed. Belo Horizonte: Instituto de Filosofia e Tecnologia de Goiás, 2004. 256 p.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos humanos: história, definições e procedimentos.** São Paulo: Alínea, 2000. 222 p.

CARVALHO, Sueli G.de..**Cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva,** In: Darcy Mitiki M. Hanashiro, Maria Luisa M, Teixeira e Laura M. Zaccareli (Organiz.). Gestão do fator humano: uma visão baseada em *Stakeholders*: São Paulo: Saraiva, 2007, cap. 2, p. 23- 42.

CARVELL, Fred J..**Relações humanas nos negócios/** Fred J. Carvell: tradução Jorge Milton Moreira Nunes. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982. 397 p.

CERTO, Samuel C.. **Administração moderna.** 9.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003. 568 p.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.. **Metodologia científica.** 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 209 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000. 494 p.

_____. **Gerenciando pessoas:** como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2004. 271 p.

_____. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 2004. 529 p.

_____. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Thonson, 2004. 517 p.

_____. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações- 8ª. Ed- São Paulo: Atlas, 2004. 515 p.

_____. **Princípios da administração:** o essencial da teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 375 p.

COEHN, Allan R., FINK Stephen L.. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso** / Allan Coehn, Stephen Fink; tradução Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 651p.

CORADI, Carlos Daniel. **Comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985. 305 p.

CORREA, Kenneth. **Pesquisa de clima organizacional**. Julho 2009. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br> > Acesso em: 16 Jun.2011.

CURY, Antonio. **Organizações e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.576 p.

DAVES, Keith; NEWSTROM, John W.. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. Vol 1. São Paulo: Thomson Learning, 1992. 194 p.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. Ed. / Gary Dessler; Tradução Cecília Leão Oderich. –São Paulo: Perason, 2003. 331 p.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003. 151 p.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional – São Paulo**: Pioneira Thomson Learning, 2006. 469 p.

FACHIN, Odília.**Fundamentos de metodologia**. 3. Ed São Paulo: Atlas, 2001.153 p.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos: completa e atualizada**. Criciúma, Santa Catarina: Ed Potencial, 2007. 274 p.

FARIA, Ana Cristina de; CUNHA, Ivan da; FELIPE, Yone Xavier. **Manual prático para elaboração de monografias: trabalhos de conclusão de curso, dissertação e teses**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007. 87 p.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de pessoal: relações industriais**. São Paulo: Ed Atlas, 1986. 531 p.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de recursos humanos: conceitos, ferramentas, e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

FUNDAÇÃO ABRAS. **Cinquenta anos de supermercados no Brasil**. São Paulo: Informe Comunicação, 2002. 233 p.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GONZATTO, Paulo Roberto. **A democratização das decisões através das equipes de trabalho interdepartamentais.** 2004. 45f. Monografia (Pós Graduação em Gestão Empresarial). Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas.** São Paulo: PubliFolha, 1999. 71 p.

JAROSZEWSKI, Niede Glauche. **Pesquisa de clima organizacional:** um estudo de caso. 2008. 54f. Especialização (MBA Gestão Empresarial) com linha de pesquisa em psicologia Organizacional. Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma.

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

KAWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 271 p.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José: **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

LERIAS, Pedro. 2011 Inspira Cautela. **Abras**, São Paulo, janeiro. 2011, Cultura. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/home/cultura/artigos/?materia=1714>> Acesso em: 08/04/2011

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional/** Ricardo Luz-Rio de Janeiro; Qualitymart, 2003. 143 p.

LUZ, Andreza da. **Estudo do clima organizacional de uma agência bancária localizada na cidade de Urussanga- SC.** 2010/B. Monografia (Graduação em Administração de empresas). Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 289 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000. 332 p.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia Científica:** como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba: Juruá, 2008. 277 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação para ciências sociais aplicadas.** 2.ed. São Paulo; Atlas, 2009. 247 p.

MASIERO, Gilmar. **Introdução à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996, 149 p.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo:Atlas, 2004. 521p.

_____, Antônio César Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas de TGA e introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007. 262 p.

_____, Antônio César Amaru. **Introdução a administração-** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 404 p.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 525 p.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 240 p.

MUCHINSKY, Paul M.. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Thomson, 2004. 508 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo; Pioneira, 1997. 320 p.

OLIVEIRA, Jary Figueiredo; SILVA, Edson Aurélio. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006. 445 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008. 427p.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p

PURI, Subhash C.. **Gestão da estabilidade: a arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores**; Subhash C. Puri; tradutora Maria Motta.-Rio de Janeiro:Qualitymark Editora, 2000. 234 p.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003. 154 p.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. 6ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000.637 p.

_____, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002. 637 p.

_____, Stephen p. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 306 p.

ROJO, Francisco J. G.: **Supermercados no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 1998. 289 p.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: 2004. 480 p.

SM, Redação. População economicamente ativa é a maior da história do país. **Supermercado Moderno**, São Paulo, abril. 2011, Últimas Notícias. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=5&inoid=13046>>. Acesso em: 07/04/2011

SM, Redação. Varejo registra queda no ritmo de crescimento. **Supermercado Moderno**, São Paulo, abril. 2011, Últimas Notícias. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=5&inoid=13019>>. Acesso em: 07/04/2011

SOUZA, Viviane. Estratégia, **Supermercado Moderno**, São Paulo, dezembro. 2010, Estratégia. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=3&inoid=12200>>. Acesso em: 07/04/2011

SPECTOR, Paul E.. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003. 452 p.

TACHIZAWA Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão de pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 310 p.

TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**/ Mary L. Tanke; Tradução Roberto Galman. – São Paulo: Pioneira, Thomson, 2004. 503 p.

TEIXEIRA, José Emídio. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. Gustavo e Magdalena Boog, (coor.). Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. São Paulo: Editora Gente, 2002. 688 p. cap. 36, p. 571-591.

URICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados/ Davi Ulrich; Tradução Cid Knipel. – São Paulo: Futura, 1998, 340 p.

_____, David. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH/ Davi Ulrich; Tradução Cid Knipel- 3 ed. São Paulo: Futura, 2000. 379 p.

VERGARA, Sylvia Constante. **Gestão de pessoas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003. 213 p.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996. 191 p.

WAGNER III, Jhon A; Hollendeck, John A. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003. 496 p.

APÊNDICE

Apêndice I: Pesquisa de Clima Organizacional

O presente questionário objetiva a coleta de dados acerca do clima organizacional do departamento financeiro da empresa. É de suma importância para a elaboração do trabalho de conclusão de curso da acadêmica Marina Stanger Zanellato, graduanda em Administração de Empresas pela Unesc. Não há necessidade de identificação, porém é fundamental que seja respondido com sinceridade, a fim de que os objetivos sejam alcançados.

Qual sua idade?
() Até 20 () De 21 a 30 () De 31 a 40 () De 41 a 50 () Acima de 51

Qual seu sexo?
() Masculino () Feminino

Qual sua escolaridade?
() Ensino Médio () Nível superior incompleto () Nível Superior Completo () Pós Graduação () Outros

Há quanto tempo trabalha na empresa?
() Até um ano () Até 5 anos () Até 10 anos () Mais de 10 anos

Assinale com um "X" a alternativa que indique o seu grau de satisfação.

Questões	Muito Satisfeito	Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
1. Quanto ao profissionalismo de seu gerente/ líder você se sente:					
2. Quanto à valorização de seu trabalho pelo seu gerente.					
3. Quanto ao atendimento do seu superior quando você necessita dele.					
4. Quanto às decisões tomadas pelo seu superior no dia a dia.					
5. Quanto ao relacionamento com seu superior você se mostra:					

6. O trabalho que você desempenha o deixa:					
7. Quanto ao volume de trabalho que você desempenha o deixa:					
8. Com relação ao trabalho em equipe, você se sente:					
9. Quanto ao relacionamento com seus colegas, você está:					
10. Quanto ao clima que predomina no ambiente de trabalho, você está:					
11. Em relação à preocupação da empresa com a saúde dos colaboradores, o deixa:					
12. Como você se sente em relação ao seu horário de trabalho?					
13. Quanto aos treinamentos oferecidos você está:					
14. Quanto ao feedback recebido de seu superior com relação ao seu desempenho, você está:					
15. Quanto à segurança de dizer o que pensa, você está:					
16. Quanto à remuneração diante das tarefas executadas, você está:					
17. Referente aos benefícios oferecidos, você está:					
18. Em relação à estrutura física, você está:					
19. Quanto aos materiais de expediente oferecidos.					
20. Com relação a motivação para o trabalho, você está:					
21. Quanto à possibilidade de crescimento profissional.					
22. Quanto à quantidade de reuniões, você está:					
23. Com relação ao seu orgulho de fazer parte desta empresa:					
24. Quanto à imagem que a empresa tem na sociedade.					