

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

**GUSTAVO GUOLLO PATRICIO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO  
VIDREIRO LOCALIZADA NA REGIÃO DA AMREC - SC**

**CRICIÚMA**

**2018**

**GUSTAVO GUOLLO PATRICIO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO  
VIDREIRO LOCALIZADA NA REGIÃO DA AMREC - SC**

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

Orientadora: Prof. Ma. Ana Paula Silva dos Santos

**CRICIÚMA**

**2018**

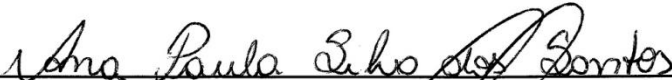
**GUSTAVO GUOLLO PATRICIO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO  
VIDREIRO LOCALIZADA NA REGIÃO DA AMREC - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso  
aprovado pela Banca Examinadora para  
obtenção do Grau de Bacharel em  
Administração no Curso de  
Administração, linha específica em  
Administração de Empresas da  
Universidade do Extremo Sul  
Catarinense, UNESC.

Criciúma, 27 de junho de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Ana Paula Silva dos Santos - Mestre - (UNESC) - Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Jean Peterson Rezende - Especialista - (UNESC)

\_\_\_\_\_  
Prof. Sergio Bruchchen - Mestre - (UNESC)

À minha família, aos meus professores, e a todos os meus amigos e colegas que de alguma forma me incentivaram e me deram apoio para executar este trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família e aos meus amigos, por me dar todo o apoio e força necessários para realizar este trabalho, a todos os professores com quem já tive aula, desde a infância, que me deram a base para construção e apresentação dos conhecimentos colocados neste trabalho, em especial à minha orientadora Ma. Ana Paula Silva dos Santos, que me fez ter determinação e confiar na minha capacidade para tornar o trabalho melhor e ao professor Júlio Cesar Zilli, que é muito “gente boa”.

Também agradeço à empresa, que abriu as portas e me deu todas as informações que eu precisei para a elaboração do trabalho, aos colaboradores da empresa que se dispuseram a responder os questionários da pesquisa, à banca examinadora que se dispôs a avaliar o trabalho e acrescentar mais conhecimento a ele e a todos que de alguma forma, influenciaram para que eu pudesse construir este trabalho da melhor forma possível.

“A habilidade de estar no momento presente, é um componente principal na saúde mental”

Abraham Maslow

## RESUMO

PATRICIO, Gustavo Guollo. **Clima organizacional: Estudo em uma empresa do ramo vidreiro localizada na região da AMREC – SC.** 2018. 95p. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O clima organizacional é um fator preponderante no que se refere à qualidade do trabalho, advindo de aspectos que o ambiente da empresa proporciona. O mesmo pode ser percebido por todos os envolvidos com a atividade de uma empresa e influencia diretamente na satisfação e no rendimento dos seus colaboradores. Deste modo, o presente trabalho objetiva avaliar o nível de satisfação do clima organizacional no setor administrativo de uma empresa do ramo vidreiro localizada na região da AMREC, em Santa Catarina. Para a realização da pesquisa, utilizou-se da metodologia científica, com uma abordagem qualitativa, fins de investigação descritivos e meios de investigação bibliográfico e estudo de caso. Tendo em vista que a pesquisa se deu por meio de um questionário, o mesmo foi aplicado com 28 colaboradores, em três níveis organizacionais, que compõem o setor administrativo da empresa, uma entrevista com o proprietário e obtenção de dados secundários da organização, além de embasamento na literatura. Frente à análise do clima organizacional, a pesquisa baseou-se em oito dimensões de análise. Os dados obtidos na pesquisa demonstram uma percepção positiva dos colaboradores em relação às suas realidades individuais na empresa, com destaque positivo nas dimensões de relacionamento interpessoal, ambiente e motivação e negativos, na comunicação, benefícios e segurança no trabalho. Desta forma, com relação ao objetivo conclui-se que o clima organizacional da indústria vidreira é satisfatoriamente favorável, porém deixa a desejar em alguns quesitos que podem ser ajustados de forma simples, se receberem a atenção necessária, por parte da empresa.

**Palavras chave:** Clima organizacional. Satisfação dos colaboradores. Indústria vidreira.

## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Motivação dos colaboradores. ....	25
Figura 2 - Pirâmide de Maslow.....	26
Figura 3 - Organograma da empresa .....	47



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo <i>versus</i> Idade dos colaboradores homens.....	50
Gráfico 2 - Sexo <i>versus</i> Idade das colaboradoras mulheres.....	51
Gráfico 3 - Nível do cargo <i>versus</i> Tempo de empresa.....	52
Gráfico 4 - Escolaridade <i>versus</i> Nível do cargo.....	53
Gráfico 5 – Estado civil <i>versus</i> Renda familiar.....	55
Gráfico 6 - Comunicação.....	56
Gráfico 7 - Ambiente.....	58
Gráfico 8 – Relacionamento interpessoal.....	59
Gráfico 9 – Gestão e liderança.....	61
Gráfico 10 – Segurança no trabalho.....	62
Gráfico 11 - Benefícios.....	64
Gráfico 12 - Motivação.....	65
Gráfico 13 – Cultura organizacional.....	66

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções da administração .....	17
Quadro 2 - Vantagens dos benefícios. ....	22
Quadro 3 – Fatores motivacionais de Herzberg .....	27
Quadro 4 – Modelo de clima organizacional de Litwin e Stringer (1968) .....	31
Quadro 5 – Modelo de clima organizacional de Sbragia (1983).....	32
Quadro 6 – Modelo de clima organizacional de Luz (2003) .....	33
Quadro 7 – Modelo de clima organizacional de Bispo (2006) .....	35
Quadro 8 – Modelo de clima organizacional de Ramos Filho (2008) .....	36
Quadro 9 – Modelo de clima organizacional de Rizzatti et al. (2010).....	36
Quadro 10 – Modelo de clima organizacional de Tagiocolo e Araújo (2011) .....	37
Quadro 11 – Modelo de clima organizacional de Silva (2012) .....	37
Quadro 12 – Síntese de coleta dos dados .....	44
Quadro 13 - Rotatividade .....	48
Quadro 14 – Sexo <i>versus</i> Idade do colaborador .....	50
Quadro 15 - Nível do cargo <i>versus</i> Tempo de empresa.....	51
Quadro 16 - Escolaridade <i>versus</i> Nível do cargo .....	53
Quadro 17 - Estado civil <i>versus</i> renda familiar .....	54
Quadro 18 - Comunicação .....	56
Quadro 19 - Ambiente .....	57
Quadro 20 – Relacionamento interpessoal .....	59
Quadro 21 – Gestão e liderança .....	60
Quadro 22 – Segurança no trabalho .....	62
Quadro 23 - Benefícios .....	63
Quadro 24 - Motivação.....	65
Quadro 25 – Cultura organizacional.....	66
Quadro 26 – Fatores negativos .....	67
Quadro 27 – Fatores positivos .....	68
Quadro 28 – Análise geral por nível de cargo .....	69
Quadro 29 – Plano de ação no método 5w 2h .....	71

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO .....	17
2.2 GESTÃO DE PESSOAS .....	18
2.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO .....	20
2.4 CARGOS, SALÁRIOS, BENEFÍCIOS E INCENTIVOS .....	21
2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	23
2.6 COMPORTAMENTO HUMANO .....	24
<b>2.6.1 Motivação</b> .....	<b>24</b>
2.7 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	28
2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	29
<b>2.8.1 Modelo de Coutinho Júnior (2017)</b> .....	<b>31</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>39</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	39
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO .....	41
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	41
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	44
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	44
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>45</b>
4.1 A INDÚSTRIA .....	45
4.2 DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	49
<b>4.2.1 Perfil dos Colaboradores</b> .....	<b>49</b>
<b>4.2.2 Questionário segundo Coutinho Junior (2017)</b> .....	<b>55</b>
<b>4.2.4 Análise geral da pesquisa</b> .....	<b>69</b>
4.3 PLANO DE AÇÃO .....	71
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Inseridas em um mercado dinâmico, conturbado e competitivo, as empresas buscam constantemente melhores formas de garantir estabilidade no seu ramo de atuação. Para isso é necessário ir além de eficiência e da qualidade dos seus produtos, pois com a forte concorrência estes quesitos acabam ficando nivelados e ao equiparar as organizações. Entende-se que é preciso efetuar uma boa gestão de pessoas, em todos os níveis hierárquicos, ou seja, faz-se vislumbrar que as pessoas são o meio pelo qual serão buscadas vantagens competitivas que trarão resultados melhores à organização (DUTRA, 2006).

O comportamento humano pode ser considerado uma das áreas mais complexas para se realizar pesquisas e estudos, tanto dentro, quanto fora das organizações (FERNANDES, 1996). A descoberta da relevância do fator humano dentro das organizações ocorreu a partir do momento em que alguns fatores começaram a influenciar no produto final do trabalho e essa percepção trouxe a valorização das relações humanas no trabalho (GIL, 2001)

O interesse pelo fator humano para as organizações cresceu de forma gradativa. Os primeiros pensadores a considerar as pessoas como centro de sistemas produtivos surgiram no século XX. Entre 1920 e 1930 Elton Mayo e F. J Roethlisberger concluíram que o trabalhador é o elemento mais importante do sistema de uma organização (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

Neste mesmo contexto ainda, Chiavenato, (2004) afirma que as pessoas possuem relevância essencial no resultado e na qualidade dos serviços prestados nas organizações, pois são os elementos capazes de elevar ou reduzir produtividade, assim como afetar a qualidade e a eficiência do trabalho realizado, conseqüentemente trazendo maiores ou menores lucros para a mesma.

Para Ribeiro (2006), a Administração de Recursos Humanos é responsável pela função de buscar meios que façam com que as pessoas sejam capazes de atingir os objetivos da organização, como lucratividade, crescimento, competitividade, qualidade dos produtos e serviços prestados, imagem empresarial dentre outros.

Tendo em vista este pensamento, é interessante que as empresas estejam cientes dos fatores humanos que estejam afetando seus resultados e para isso é necessário efetuar um diagnóstico. Uma das ferramentas mais utilizadas para

diagnosticar as organizações é a pesquisa de clima organizacional, que auxilia a gerenciar seus recursos de forma adequada.

Luz (2003) explana que a pesquisa de clima organizacional retrata o que os colaboradores estão sentindo em relação à empresa e pode ser uma boa estratégia para proporcionar um ambiente de trabalho melhor, consequentemente gerando o desenvolvimento da organização.

O presente trabalho tratou de um estudo inserido na área de recursos humanos, direcionado à pesquisa de clima organizacional em uma empresa, localizada em um município da região da AMREC em Santa Catarina. A empresa atua no ramo vidreiro desde 2002, atingindo grande parte do mercado de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, sendo sua principal atividade a industrialização do vidro plano temperado.

O vidro temperado é aquele que passa por um processo especial que o torna mais resistente a impactos, sendo obtido a partir do vidro comum, logo mantém suas características de transparência, coloração e paralelismo nas faces. Entre os anos de 2015 e 2016 houve uma queda de 17,60% no faturamento gerado por vidros temperados, sendo o principal produto vendido pela empresa em estudo. Embora o panorama econômico atual do país não esteja favorável, o mercado vidreiro ainda possui grande potencial e representatividade. O vidro temperado não automotivo representa 34,70% de todo o vidro produzido no País conforme a Associação Brasileira de Distribuidores e Processadores de Vidros Planos (SEIXAS, 2018).

A indústria pesquisada é composta por 130 funcionários, dos quais 80% fazem parte do setor de produção e 21,53% da parte administrativa. Apesar de sua boa estrutura e organização, não são feitas pesquisas de clima organizacional para diagnosticar a empresa. Desta forma, o presente trabalho proporcionou este diagnóstico, visando obter o máximo de informações sobre a percepção dos colaboradores sobre a empresa, identificando quaisquer conflitos internos, defasagens, divergências entre setores e ou até mesmo insatisfações nas relações com a empresa.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

As empresas estão em constante busca de formas capazes de garantir uma atuação estável em seus mercados de atuação, procurando ir além da eficiência e da qualidade de seus produtos. Isso porque, em um contexto marcado por expressiva concorrência, as organizações estão entendendo que, para serem competitivas, precisam gerir de forma eficiente os seus recursos humanos em todos os níveis hierárquicos, ou seja, há o entendimento de que as pessoas é que podem trazer vantagens altamente compensadoras em termos de competitividade (DUTRA, 2006). Neste contexto as organizações modernas começaram a tratar as pessoas como agentes ativos da administração (CHIAVENATO, 2004).

Observando este cenário, e tendo em vista a necessidade de atenção especial à gestão de pessoas nas empresas, independentemente do seu tamanho, fez-se visível uma situação problema na empresa estudada. Localizada em um município do extremo sul de Santa Catarina, a empresa é uma têmpera de vidros (indústria que atua no beneficiamento do vidro, transformando o vidro comum em vidro temperado) fortemente consolidada, que atende vidraçarias, indústrias de esquadrias de alumínio, e serralherias na região que se compreende de Joinville a Porto alegre.

Apesar da sua consolidação no mercado, a empresa é relativamente nova, tendo sido fundada em 2002 e conseguido se alavancar no mercado somente em 2010, quando obteve financiamento para obter máquinas e equipamentos que auxiliaram a expandir a estrutura e capacidade de produção. Porém a partir daí a empresa começou um crescimento acelerado, o que levou à mesma não planejar todos os procedimentos e estruturas necessárias para o crescimento ocorrido, ou seja, à medida que a empresa crescia, sua estrutura ia sendo moldada à necessidade. Este processo desenfreado de crescimento foi em muitos aspectos positivo para a empresa, porém por falta de tempo para planejar seu crescimento os setores foram crescendo de forma individual, cada um conforme sua necessidade, afastando cada vez mais a visão dos sócios dos problemas operacionais rotineiros. Por conta disso, atualmente com 130 funcionários, a empresa apresenta forte solidez no mercado, porém alguns distúrbios e dificuldades além de conflitos internos de interesse, que são a causa de uma série de problemas.

Alguns exemplos são a desmotivação, falta de perspectiva de crescimento

peçoal, dificuldade de ver a empresa como um todo, sobrecarga de tarefas, dentre outros. Para que estes aspectos possam ser analisados e posteriormente resolvidos é preciso efetuar um diagnóstico que venha a responder à seguinte situação problema: **Qual o nível de satisfação do clima organizacional no setor administrativo de uma empresa do ramo vidreiro, localizada na região da AMREC, em Santa Catarina?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o nível de satisfação do clima organizacional no setor administrativo de uma empresa do ramo vidreiro localizada na região da AMREC, em Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar o nível de satisfação do clima organizacional entre os colaboradores do setor administrativo;
- b) Verificar a posição do proprietário com relação ao clima organizacional do setor administrativo;
- c) Propor estratégias para melhorias do clima organizacional do setor administrativo.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização, influenciando no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno organizacional no qual as pessoas convivem e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Tanto os colaboradores, clientes e fornecedores, quanto os proprietários das empresas são beneficiados ao buscar um clima organizacional propício, tendo

em vista que não só as relações externas e internas ficam mais harmoniosas, mas isso também reflete diretamente nos resultados da organização.

Indo ao encontro desse pensamento, a contribuição teórica deste estudo evidencia-se ao trazer uma visão moderna e contextualizada das tendências de gestão, aos olhos dos sócios da empresa em estudo. Deste modo auxiliando no aperfeiçoamento das práticas do setor de RH, ao enfrentar as constantes mudanças internas e externas de cenário que a empresa se depara no decorrer de seu crescimento e envolvimento no mercado.

A pesquisa de clima organizacional que foi efetuada na empresa em estudo tem sua relevância baseada no auxílio aos seus gestores em obter um panorama geral da empresa, no que se refere aos seus parceiros colaboradores, também pelo fato de chamar a atenção dos mesmos para a importância da Administração de Recursos Humanos, dessa forma propiciando uma base para adequações que podem vir a trazer melhorias às condições e relações entre empresa e funcionário.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, irão ser apresentadas abordagens de teorias científicas sobre o tema gestão de pessoas na visão de autores renomados na área, com o objetivo de embasar e ou sustentar a pesquisa.

### 2.1 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

A palavra Administração vem do latim. O prefixo *ad* significa direção, tendência para, e *minister* que significa subordinação ou obediência, ou seja, quem realiza uma função sob comando de outra ou presta serviço a outro (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Segundo Maximiano (2007), administrar é o ato de planejar, organizar, liderar, executar e controlar objetivos próprios ou de terceiros para alcançar metas. Estas metas se originam de decisões que são a base do ato de administrar, são processos sem os quais o ato de administrar estaria incompleto.

Maximiano (2004) define as quatro funções da administração, como sendo planejamento, organização, direção e controle, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Funções da administração

PLANEJAMENTO	É a definição das estratégias e seleção de recursos que serão empregados para atingir os objetivos e metas traçados.
ORGANIZAÇÃO	É a definição de atividades e disposição dos recursos e artifícios para o cumprimento das mesmas.
DIREÇÃO	É a coordenação das pessoas, para que as mesmas realizem suas funções de forma que leve ao alcance dos objetivos planejados.
CONTROLE	É a análise dos resultados que visa acompanhar o desempenho, e efetuar correções e melhorias quando necessário.

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de Drucker (1986).

De acordo com Maximiano (2007), administração é um processo de decisões que visa o alcance dos objetivos utilizando os recursos disponíveis da melhor maneira possível.

Tendo em vista esse pensamento, é de suma importância em uma organização, investir em um dos principais recursos de todas as organizações, o

recurso humano. Com uma boa administração de recursos humanos, todo o resto será facilitado para se administrar, pois os próprios colaboradores irão estar qualificados, motivados, bem relacionados, comprometidos e conseqüentemente alinhados com o objetivo e os resultados esperados pela organização (RIBEIRO, 2006).

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A Administração de Recursos Humanos trabalha com sistemas formais de administração de pessoas no trabalho. Suas principais funções são: composição do quadro funcional, treinamento, avaliação do desempenho, recompensas e relações trabalhistas (BATEMAN; SNELL, 2006).

A Administração de Recursos Humanos é o ramo da Administração responsável pelo processo de criação, manutenção e desenvolvimento dos recursos humanos, que faz acontecer os objetivos da organização (LUZ, 2003).

Em princípio as organizações tinham enfoque somente em tecnologia dos processos e produtos e recursos financeiros. Todavia, com o desenvolvimento e evolução das organizações, passou-se a se dar mais importância à maneira como são geridos os colaboradores, pois as empresas perceberam que a boa gestão de pessoas pode trazer melhores vantagens competitivas (OLIVEIRA; ROCHA, 2017)

Nesse contexto, os níveis de satisfação dos colaboradores para com seu trabalho interferem diretamente na produtividade, na qualidade e no desempenho do trabalho. Dessa forma, as pessoas são vistas como o principal ativo das organizações (PORTES, 2000). Frente a esses fatores, a administração de recursos humanos teve uma mudança de concepção e passou a tratar os recursos humanos com caráter mais estratégico, começando a competir por meio da composição de seu quadro funcional (BATEMAN; SNELL, 2006).

A implantação de um bom sistema de gestão de pessoas possibilita o suporte ao administrador. Demo, Fernandes e Fogaça (2017) afirmam que o crescimento das organizações bem-sucedidas acarreta em maior complexidade e provoca o aumento da necessidade da intensificação dos conhecimentos, habilidades e destrezas das pessoas envolvidas na manutenção e competitividade do negócio, o que as torna a principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.

As organizações e o homem dependem uns dos outros para a sobrevivência. As pessoas inseridas nas organizações são capazes de se comunicar e produzir dispendo da sua força de trabalho, objetivando manter harmoniosamente seus objetivos em comum. Deste modo as organizações, juntamente com as pessoas, buscam obter resultados e cumprir metas que não seriam possíveis, sem o trabalho em conjunto das mesmas (ROBBINS,1998).

Para que as pessoas possam ser mobilizadas para realizar plenamente suas funções nas organizações, as mesmas vêm transformando suas práticas gerenciais. As empresas vêm cada vez mais investindo no seu capital humano e não diretamente em seus produtos e serviços, pois são as pessoas que criam, desenvolvem e melhoram estes aspectos das organizações. Em consequência disso, faz possível cada vez mais atingir a satisfação e encanto do cliente (CHIAVENATO, 2004).

Não tendo importância somente para a satisfação do cliente, mas também para a do colaborador, Freire et al. (2017) afirmam que atualmente em gestão de pessoas, é essencial que as empresas se atentem à humanização de suas práticas, para que se crie um clima harmonioso e satisfatório para todos os envolvidos, alinhando seus planos estratégicos com a capacidade de desenvolver profissionais.

Faz-se visível em determinadas organizações uma tendência de reconhecimento do empregado como parceiro, da mesma forma como um fornecedor, acionista ou cliente, pois todos são responsáveis por realizar a atividade produtiva e operacional. Cada um desses parceiros dispõe-se a investir seus recursos na organização desde que recebem um retorno satisfatório, logo, torna-se necessária a valorização do empregado, já que ele é o parceiro mais próximo da organização. O reconhecimento do empregado é visível em uma organização à medida que sua força de trabalho é envolvida, principalmente quando se trata de atividades especializadas (SILVA; DIAS, 2017).

De acordo com Chiavenato (1999) o homem inventa as organizações para alcançar os objetivos, necessitando adaptar-se às circunstâncias ambientais às quais as mesmas são submetidas. A organização só é eficaz quando esta adaptação é alcançada, proporcionando a sobrevivência e o crescimento da mesma, à medida que os seus produtos e serviços geram maior resultado, do que o volume de recursos consumidos na sua atividade.

É importante que as diferenças individuais e culturais sejam levadas em

consideração. Cada indivíduo possui um entendimento e uma maneira particular de agir na busca de seus objetivos (BERGAMINI, 1997).

### 2.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

De acordo com Oliveira (2007), as estratégias empresariais servem para definir a direção e os planos de ação que devem ser seguidos para o alcance dos objetivos da empresa e obtenção de resultados almejados.

Indo ao encontro deste pensamento, os administradores visam maximizar os lucros, proporcionando a adequação dos colaboradores da organização à sua estratégia, concretizando melhores resultados e alcance de metas (MAXIMIANO, 2012).

Oliveira (2007) enfatiza que vantagens competitivas reais, que duram e são sustentadas, são consolidadas através de modernos modelos de gestão que visam cada vez mais o aperfeiçoamento das práticas organizacionais relacionadas ao capital humano.

A partir do momento que se elaboram as estratégias empresariais, as organizações passam a precisar de toda a participação dos colaboradores, onde todos devem trabalhar em prol do mesmo objetivo, visando o desenvolvimento da entidade e o seu próprio crescimento dentro dela (BETHLEM, 2009).

Com isso Oliveira (2007) afirma que a estratégia de uma empresa é definida pela sua capacidade de utilizar seus recursos, físicos, humanos, financeiros e tecnológicos a seu favor, de forma adequada, visando minimizar problemas e maximizar oportunidades empresariais.

Uma das mais importantes responsabilidades dos administradores é o processo de integração, formação e aperfeiçoamento do conjunto de pessoas que compõem o quadro funcional de uma empresa, formando uma equipe verdadeira que trabalhe de forma harmônica, com sinergia e direcionada para os objetivos e metas definidos, onde cada elemento desse grupo saiba reconhecer seu papel e função para cooperar com os resultados das organizações. Todo o acompanhamento destes processos é exercido pela Administração de Recursos Humanos (LACOMBE, 2005).

## 2.4 CARGOS, SALÁRIOS, BENEFÍCIOS E INCENTIVOS

Segundo Pontes (2015), no que se refere à administração de cargos e salários, o equilíbrio interno é conseguido por meio da avaliação correta dos cargos e da manutenção da hierarquia. Muitas vezes há insatisfação com a remuneração devido à diferença existente entre um cargo e outro, principalmente quando não são visíveis diferenças significantes na complexidade e responsabilidade necessária para o cargo. Já o equilíbrio externo é conseguido com a adequação salarial ao mercado de trabalho, o que é importante para manter a competitividade e conservação dos talentos profissionais na empresa.

Já, Marras (2002) afirma que um dos fatores desmotivadores do trabalhador é a equidade interna, já que a mesma o atinge de forma direta, pois causa insatisfações que podem levar ao desânimo total com sua perspectiva de futuro na empresa. Ela pode ser expressa dentro da organização através de fatores como os cargos e os salários.

Para Paschoal (2001) é imprescindível para uma boa administração de cargos e salários, que a organização defina as diretrizes e critérios sobre os aspectos da questão, como sua posição no mercado, enquadramento dos empregados nos cargos, atribuição de salários, progressões, dentre outras.

Para Chiavenato (1999), Remuneração é o conjunto de recompensas que se pode quantificar recebidas por um empregado pelo seu trabalho.

A remuneração é composta pela soma de salário, benefício e incentivo salarial ao colaborador pelo seu trabalho (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

De acordo com Marras (2002), a remuneração sempre mereceu atenção especial dos dirigentes de empresas, pois é uma das principais funções da organização.

Um dos fatores que mais desmotiva os funcionários é a percepção de desigualdade quanto à sua remuneração, que afeta não só o seu nível material, mas também seu psicológico. Logo, faz-se necessário, haver coerência entre as remunerações concedidas ao pessoal de uma mesma empresa (LACOMBE, 2005).

Como parceiro da organização, cada profissional está interessado em investir seu tempo, trabalho, dedicação, esforço pessoal, conhecimentos e habilidades, desde que receba o adequado para isso. As organizações estão dispostas em investir em recompensas para os profissionais, desde que desses

profissionais ela possa receber contribuições que os ajudem a alcançar seus objetivos. Assim, acontece a remuneração total, que é composta de três componentes principais, que são a remuneração básica, os incentivos salariais e os benefícios (CHIAVENATO, 1999).

A remuneração precisa ser bem administrada para acarretar em um bom relacionamento entre a empresa e o empregado. Fazendo-se assim a gestão da remuneração uma das tarefas mais importantes e complexas dentro da gestão de pessoas (FRANÇA, 2007).

Uma das formas de se remunerar o funcionário pelo seu trabalho, além do seu salário propriamente dito, é o benefício, que as empresas utilizam para motivar e manter bons colaboradores. Segundo Marras (2005) o benefício pode ser denominado como o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização para complementar o salário do colaborador, assim, a soma do salário com o benefício compõe a remuneração do mesmo.

Na visão de Milkovich, Boudreau e Marcondes (2000) os benefícios são aspectos indiretos que compõem a remuneração dos colaboradores, logo, incluem remunerações fora do trabalho, serviços ao colaborador, renda de aposentadoria, bem como, diversos tipos de assistência.

Segundo Carvalho (2000) a área responsável pela análise, concessão e controle de serviços, vantagens e estratégias complementares ao salário do colaborador é representada pelo departamento de benefícios, que faz parte da estrutura de recursos humanos de uma empresa.

Também sobre benefícios, Chiavenato (2002) afirma que as vantagens trazidas pelos benefícios, afetam tanto o colaborador, quanto a organização e se estende também à comunidade, conforme mostra o Quadro 2:

Quadro 2 - Vantagens dos benefícios.

<b>Vantagens dos benefícios</b>	
<b>Para a organização</b>	<b>Para os colaboradores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da motivação dos colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de incentivos não avaliáveis em dinheiro</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de rotatividade e absenteísmo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilização de assistência na resolução de problemas pessoais</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da lealdade do funcionário para com a organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevação da satisfação com o trabalho</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria do bem-estar do colaborador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxílio no desenvolvimento pessoal e bem-estar dos indivíduos</li> </ul>

• Contribuição para o recrutamento e a permanência do pessoal	• Melhoria do relacionamento social dos colaboradores
• Elevação de produtividade	• Diminuição do sentimento de insegurança
• Demonstração positiva dos propósitos da empresa para o colaborador	• Concessão de formas complementares de assegurar status social
• Diminuição de conflitos e reclamações	• Disponibilização de compensação extra
• Estímulo às relações com a comunidade	• Melhoria das relações com a organização
	• Diminuição das causas de insatisfação

Fonte: adaptado de Chiavenato (2002).

Dentre os aspectos que compõem a remuneração do colaborador, também pode ser evidenciado o incentivo salarial. Os incentivos também vêm para contribuir na remuneração de acordo com Lacombe (2005) eles servem para contribuir com que a organização logre um bom desempenho por meio de colaboradores motivados.

Dessa forma, a atenção e boa administração no que se refere à remuneração se fazem necessárias em qualquer tipo de organização e visa manter a coerência, tanto dentro da empresa, quanto com o mercado externo, procurando gerar motivação e movimentação da produtividade da organização (LACOMBE, 2005).

## 2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Dessler (2003), treinamento é um conjunto de artifícios utilizados para ensinar os empregados a desempenhar seu trabalho, sendo eles antigos, ou novos na organização.

Para Faraco (2007), por conta das constantes modificações no macro ambiente, onde há busca de segmentos de mercado e lucratividade por parte das empresas, gera-se uma maior competição interna, dentre os colaboradores, visando o crescimento profissional, é de conhecimento e concordância de todas as organizações, a necessidade de treinamento para níveis empresariais.

Segundo Gil (2001) o motivo de tornar as pessoas mais eficazes para suprir a necessidade das organizações, é que elas estão cada vez mais dinâmicas, logo, se faz necessário desenvolver ações voltadas para capacitação das pessoas, como programas de formação, treinamento e desenvolvimento de seus funcionários.

Em relação ao tema, Chiavenato (1999) afirma que muitos treinamentos visam transformar as atitudes dos colaboradores de reativas, para proativas e inovadoras, com intuito de alcançar um melhoramento no espírito de equipe e criatividade dos grupos.

## 2.6 COMPORTAMENTO HUMANO

Os padrões de comportamento variam de pessoa para pessoa, porém o processo do qual eles resultam é, essencialmente, o mesmo para todas as pessoas (CHIAVENATO, 2002). Seguindo esta linha de pensamento, Chiavenato (1999) faz três suposições para explicar o comportamento humano:

1. Comportamento é causado, é formado através de causalidade, ou seja, pode ser influenciado pela hereditariedade, ou pelo ambiente, que são estímulos internos e externos geradores de ações.

2. Comportamento é motivado, ou seja, é dirigido para um objetivo, uma finalidade, não é causal nem aleatório, e sim somente para algum fim, gerador este do comportamento.

3. Comportamento é orientado para objetivos, ou seja, é levado por um impulso, necessidade, tendência, ou desejo, que motivam as ações comportamentais.

### 2.6.1 Motivação

A motivação é um fator que influencia diretamente no desempenho das pessoas em suas atividades e ou responsabilidades, tanto pessoais, quanto profissionais (GIL, 2014).

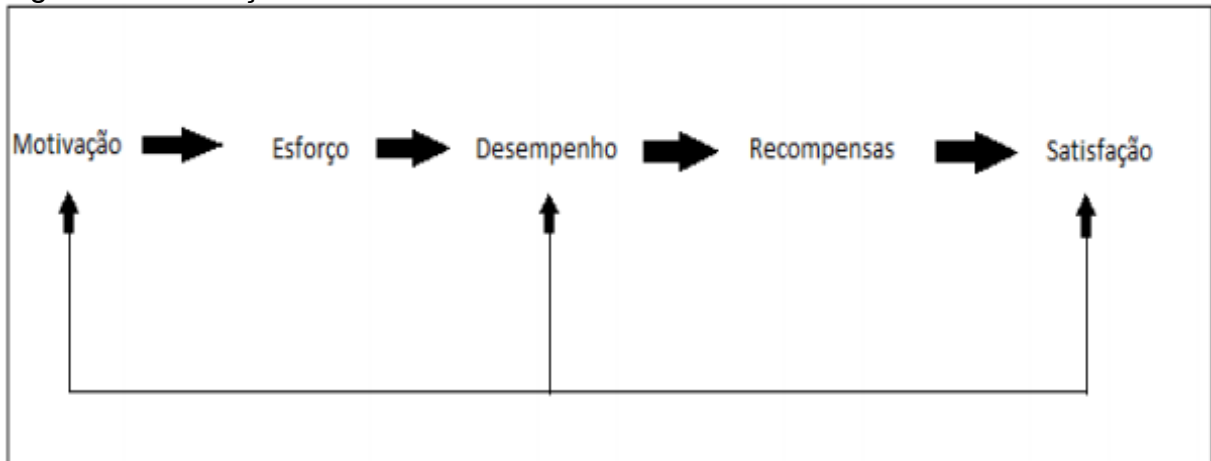
Motivação é um conjunto de processos que explicam o esforço, a continuidade, a persistência de um indivíduo, ao buscar alcançar algum objetivo (ROBBINS, 2004).

Para Chiavenato (2002), motivação são todos os estímulos, sejam internos ou externos que fazem as pessoas executarem ações. Ela funciona como forças estimuladoras, como desejo e receio; a pessoa pode tanto desejar status, como ter receio pela exclusão social, receio por ameaças de autoestima e desejo por realizar atos de prestígio social.



A motivação dos colaboradores é essencial nas organizações, pois cada elemento de uma empresa se faz necessário e influente em seus resultados, dessa forma, é de suma importância que os administradores de empresas saibam monitorar o modo como seus colaboradores obtém desempenho e satisfazem-se, para poder gerenciar suas recompensas (MCSHANE; VON GLINOW, 2014).

Figura 1 - Motivação dos colaboradores.



Fonte: Kotler (1998, p.725).

A motivação está deveras relacionada com os desejos e receios do ser humano, interferindo no seu comportamento, fazendo-o sair da zona de conforto e obedecendo a um ciclo, conforme Chiavenato (2004) explana:

A necessidade é uma força dinâmica que gera ações comportamentais, e dá início ao ciclo motivacional, rompendo o estado de equilíbrio do organismo, formando tensão, levando o indivíduo a agir para sair deste estado de tensão, livrando o mesmo do desconforto e trazendo de volta seu equilíbrio.

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

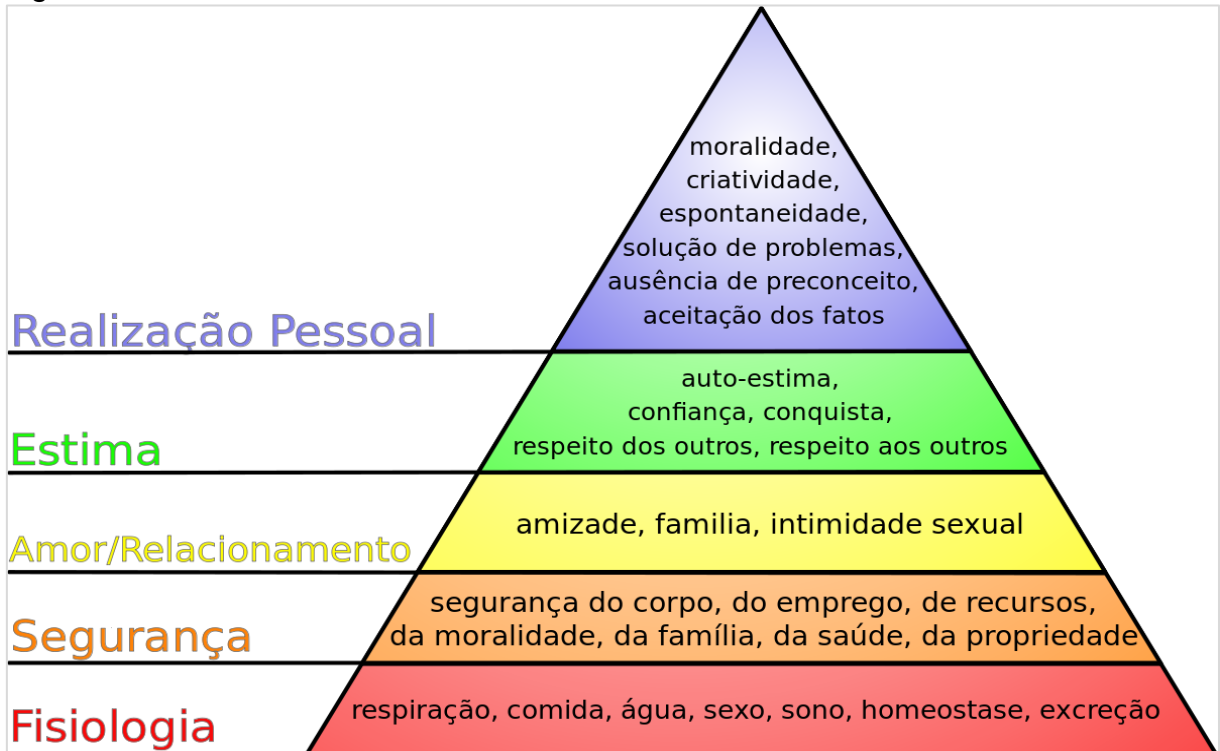
Uma das teorias mais conhecidas e respeitadas sobre a motivação humana é a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Esta é a teoria mais conhecida que trata das necessidades humanas e parte do princípio de que o que motiva uma pessoa a agir, ou a se comportar de determinada forma vem da própria força do indivíduo (CHIAVENATO,2002).

O ser humano tem desejos de forma constante e infinita. Quando um indivíduo realiza um desejo, ele é substituído por outro para preencher o espaço do desejo realizado, logo, o ser humano vive em busca constante de algo, de um

desejo (CASADO, 2002).

Para representar sua teoria, Maslow criou a pirâmide da hierarquia das necessidades, que ilustra os cinco níveis de necessidades que, segundo ele, são os fatores essenciais para a motivação de um indivíduo (ROBBINS, 2002).

Figura 2 - Pirâmide de Maslow.



Fonte: Robbins (2002, p. 198).

Na base da pirâmide estão as necessidades primárias, que são as mais intrínsecas à sobrevivência do ser humano, enquanto no topo estão as necessidades secundárias, que são mais sofisticadas e intelectualizadas, e que estão mais relacionadas com o ego. Uma vez satisfeita uma necessidade, ela é esquecida e em seguida é substituída por outras maiores (LOBOS, 1975).

#### 2.6.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores de Herzberg coloca a motivação como sendo influenciada por dois fatores: (1) Fatores Higiênicos; e (2) Fatores Motivacionais (CHIAVENATO, 2002).

Fatores Higiênicos referem-se ao ambiente de trabalho, condições físicas, salário, benefícios sociais, políticas na empresa, tipo de supervisão recebido, clima entre direção e empregados, regulamentos internos, oportunidades existentes, entre

outros. Quando esses fatores são considerados ótimos, ainda é muito fácil de não se obter satisfação, porém se considerados péssimos, será inevitável que a insatisfação aconteça (CHIAVENATO; 2002).

Fatores Motivacionais são os aspectos que constituem o cargo, como se o indivíduo gosta do que faz. Se o mesmo estiver satisfeito com o que faz, a sua maior produtividade será uma consequência (CHIAVENATO; 2002).

Chiavenato (2002) enumera sete fatores de satisfação em relação ao cargo, conforme abaixo:

1. Delegação de responsabilidade;
2. Liberdade de decisão da forma como faz seu trabalho;
3. Promoção;
4. Uso absoluto das habilidades pessoais
5. Definição de objetivos e avaliação relacionada com eles;
6. Facilitação do cargo (pelo próprio ocupante);
7. Ampliar ou enriquecer o cargo (horizontal ou verticalmente)

O Quadro 3 traz uma demonstração dos fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg:

Quadro 3 – Fatores motivacionais de Herzberg

<b>Fatores Motivacionais (Satisfacientes)</b>	<b>Fatores Higiênicos (Insatisfacientes)</b>
<b>Conteúdo do Cargo</b> (Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)	<b>Contexto do Cargo</b> (Como a pessoa se sente em relação à sua empresa)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O trabalho em si</li> <li>2. Realização</li> <li>3. Reconhecimento</li> <li>4. Progresso profissional</li> <li>5. Responsabilidade</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As condições de trabalho</li> <li>2. Administração da empresa</li> <li>3. Salário</li> <li>4. Relações com o supervisor</li> <li>5. Benefícios e serviços sociais</li> </ol>

Fonte: Chiavenato (2000, p. 58).

Dentro dos fatores motivacionais estão o trabalho em si, a realização, o progresso profissional e a responsabilidade do colaborador, já nos fatores higiênicos, cabem as condições de trabalho, a administração da empresa, o salário, as relações com a supervisão e os benefícios e serviços sociais oferecidos pela

empresa (CHIAVENATO, 2000).

## 2.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos, inventados, descobertos ou desenvolvidos em um determinado grupo de pessoas para lidar com os problemas de adaptação e integração. O funcionamento ocorre de forma suficiente para considerem esse conjunto de pressupostos válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Este conjunto de pressupostos integra o sentir, imaginar e refletir individual e coletivo e é essencialmente um processo de criação e de produção de obras (RIZZATTI, 2002).

Chiavenato (1992) afirma que a cultura organizacional é o modo como a empresa preza pelos seus valores, o sistema de crenças e valores sociais, como a mesma aceita as interações e relacionamentos interpessoais, ou seja, o modo de vida que caracteriza a organização. A cultura organizacional define o comportamento das pessoas através de um condicionamento às normas da empresa, ou seja, é a maneira de ser dos seus envolvidos dentro do seu círculo.

A cultura organizacional está diretamente ligada às resoluções, funções dos colaboradores, premiações, sanções, estilo de gestão empregado, a comunicação interna e externa, a forma como os clientes internos e externos trajam e interagem no ambiente (LUZ, 2003).

A cultura organizacional não é tangível, não é percebida nem verificada em si mesma, mas sim, através de seus efeitos e consequências causados (CHIAVENATO, 2005)

Já para Robbins (2004), a cultura é como uma cola social que mantém a organização coerente, que baseia o que o colaborador pode ou não dizer dentro dela. Dessa forma, a mesma controla e orienta as atitudes e comportamentos dos empregados.

Em relação ao tema, Barreto et al. (2013) afirmam que em determinadas organizações é possível perceber que os valores culturais podem ser considerados frutos da liderança exercida por gestores.

## 2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (2004), o clima organizacional está diretamente ligado à motivação dos envolvidos na organização, e com a forma com os membros estão inseridos no seu ambiente.

Dias (2003) afirma que o clima organizacional retrata o grau de satisfação dos membros da organização, estando diretamente relacionado à cultura organizacional, cujas modificações geram expectativas, insatisfações e ou inseguranças para com o trabalho.

Segundo Bergamini e Coda (1997), a origem da palavra clima vem do grego *klima*, que significa inclinação, tendência e o clima organizacional de certa forma é uma expressão de uma tendência, ou inclinação.

Segundo Luz (2003), o clima organizacional é notável, quando favorável, os colaboradores desempenham suas funções com mais dedicação e vontade, sentem-se confiantes do que estão fazendo, ficam motivados e alegres. Deste modo comprometem-se de corpo e alma com os resultados da organização. Outra forma de se perceber se o clima organizacional está bom é observar a rotatividade. Caso ela esteja baixa, significa que os colaboradores estão satisfeitos com a organização e gostam de permanecer nela.

O clima organizacional de algumas empresas pode ser ruim, o que é negativo para as mesmas, pois influencia no desempenho e comprometimento dos colaboradores. O que muitas vezes pode causar intrigas, tumultos, distúrbios ou ruídos na comunicação, competições internas, ou até mesmo faz com que funcionários não aceitem receber ordens. O *turnover*, termo em inglês para rotatividade, passa a ser alto e esse conjunto de fatores indica um clima organizacional desfavorável (LUZ, 2003).

O clima organizacional ruim pode afetar a organização em fatores internos e externos que podem influenciar na convivência no ambiente de trabalho. Estes fatores são descritos como meio social, familiar, política, saúde, segurança, situação financeira. (BISPO, 2006).

### 2.8.1 Modelo de Coutinho Júnior (2017)

Coutinho Júnior (2017) desenvolveu um estudo de clima organizacional, no qual criou um modelo para a sua dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, na Universidade Federal do Amazonas. Seu modelo foi aplicado em uma indústria de Manaus.

Este modelo é composto por um questionário com cinquenta e uma perguntas, categorizadas em 8 dimensões, obtendo as respostas dos vinte colaboradores da empresa. Para formular este questionário, Coutinho Júnior (2017) analisou os modelos de avaliação de clima organizacional abordados em estudos de alguns dos principais autores dessa área, Litwin e Stringer (1968), Sbragia (1983), Luz (2003), Bispo (2006), Ramos Filho (2008), Rizzatti et al. (2010), Tagliocolo e Araújo (2011) e Silva (2012).

A categorização das perguntas foi realizada com onze perguntas direcionadas ao perfil do colaborador e o restante dividido em cinco afirmações para cada um dos oito fatores influenciadores do clima organizacional, no formato da Escala Likert. Os fatores são caracterizados como, comunicação, ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal, gestão e liderança, segurança no trabalho, benefícios, motivação e cultura organizacional (COUTINHO JÚNIOR, 2017).

Para melhor compreender o modelo de Coutinho Júnior (2017), os quadros a seguir trazem as principais características de clima organizacional, dos autores bases do modelo. O Quadro 4 dispõe da visão de Litwin e Stringer (1968), sobre o tema clima organizacional:

Quadro 4 – Modelo de clima organizacional de Litwin e Stringer (1968)

<b>Tema</b>	<b>Definição</b>
Estrutura	Refere-se a como os empregados se sentem quanto as regras, procedimentos e restrições do grupo.
Responsabilidade	Refere-se à sensação de liberdade e autonomia do empregado, quanto as suas decisões no trabalho.
Desafio	Trata-se do sentimento do empregado de estar sendo desafiado quando desempenha suas funções, ou seja, a percepção de risco de consequências sobre suas decisões.
Recompensa	É a percepção do empregado de quando é recompensado por um bom trabalho.
Apoio e Calor Humano	Refere-se ao sentimento de harmonia nas relações interpessoais dentro da organização
Cooperação	Quando existe apoio mútuo, independentemente da classe hierárquica entre os colaboradores.
Conflito Interno	Sentimento do colaborador de que a administração não tem medo de

	que haja conflitos ou opiniões divergentes.
Identidade	Refere-se à percepção do colaborador de fazer parte da empresa, sendo reconhecido o valor do seu trabalho.
Padrões	Trata-se de como o colaborador percebe o grau de ênfase que a organização dá às normas e processos.

Fonte: Litwin e Stringer (1968)

Litwin e Stringer (1968) abordaram em seus estudos, fatores influenciadores do clima organizacional relacionados aos estilos de liderança e seus impactos na motivação dos colaboradores, definindo nove fatores como principais.

Sbragia (1983) publicou um estudo, investigando treze instituições sobre a influência de vinte fatores com relação ao clima organizacional, conforme apresenta-se no quadro 5:

Quadro 5 – Modelo de clima organizacional de Sbragia (1983)

<b>Tema</b>	<b>Definição</b>
Estado de Tensão	Mensura a intensidade da lógica, racionalidade e emoções nas ações dos colaboradores.
Conformidade Exigida	Mede o grau de flexibilização sobre ações no ambiente organizacional e a exigência do cumprimento das normas.
Ênfase na Participação	Importância dada ao envolvimento dos colaboradores em decisões, ideias e sugestões.
Proximidade da Supervisão	Nível de liberdade estabelecida pelos supervisores para que as pessoas tomem iniciativas e criem métodos de trabalho próprios.
Consideração Humana	Humanização da organização, como o funcionário percebe harmonia no trabalho, sendo tratado bem e recebendo atenção ou não.
Adequação da Estrutura	Mensuração do grau de coerência entre o esquema organizacional por parte da organização, com os requisitos de ações de trabalho pelas pessoas.
Autonomia Presente	Sensação de liberdade para tomada de decisão, não precisar pedir permissão ou verificar se as decisões foram corretas ou não.
Recompensas Proporcionais	Mensuração do grau de proporcionalidade entre recompensas e a qualidade do trabalho exercido, com ênfase em recompensas positivas, coerência nas políticas de pagamento e promoções ao invés de punições.
Prestígio Obtido	Percepção do colaborador referente à sua imagem no ambiente externo, pelo fato de fazer parte da organização.
Cooperação Existente	Percepção de espírito de ajuda e apoio mútuo, independentemente de classe hierárquica.
Padrões Enfatizados	Medição do grau de ênfase dada às normas e processos e aos padrões e metas de desempenho.
Atitude Frente A Conflitos	Mensura o quão há disposição entre as pessoas para aceitar e colaborar com opiniões diferentes.
Sentimento De Identidade/ Orgulho	Percepção do colaborador no que se refere ao fato de pertencer à empresa, como se sente e se comporta diante disso.
Tolerância Existente	Explica o nível de tolerância quanto a erros das pessoas, se são tratados de forma construtiva e compreensiva ou punitiva.

<b>Tema</b>	<b>Definição</b>
Clareza Percebida	Apresenta o nível de conhecimento das pessoas em no que se refere às suas funções, e de que forma são informadas as formas e condições de progresso pela organização.
Justiça Predominante	Mensura o quanto são considerados os critérios de decisão quanto habilidades e desempenhos acima de questões pessoais.
Condições De Progresso	Refere-se ao quanto o funcionário pode crescer e desenvolver profissionalmente dentro da organização, e de que forma a mesma cumpre com as expectativas do progresso para com o colaborador.
Apoio Logístico Proporcionado	Medição da percepção do colaborador em relação a sua satisfação com as condições e instrumentos necessários para um bom desempenho de trabalho.
Reconhecimento Proporcionado	Índice de mensuração da valorização e reconhecimento dos esforços individuais dos colaboradores.
Forma De Controle	Explica de que forma os dados internos de custos, produtividade e etc. são utilizados para controlar e obter soluções de problemas para a empresa.

Fonte: Sbragia (1983)

Luz (2003) dividiu seu modelo em trinta e quatro fatores, obtendo uma abordagem completa sobre os aspectos intrínsecos ao trabalho que influenciam no clima organizacional, que são enumerados no Quadro 6:

Quadro 6 – Modelo de clima organizacional de Luz (2003)

<b>Tema</b>	<b>Definição</b>
Trabalho Realizado	Refere-se ao que tange o trabalho do colaborador, como horário, volume, justa distribuição entre colaboradores, suficiência de quadro de pessoal por setor, relevância e desafio, e por fim o equilíbrio entre vida pessoal e o trabalho.
Salário	Refere-se à percepção do colaborador quanto aos aspectos relacionados com seu salário, como a compatibilidade com o praticado pelo mercado, coerência entre valores para cargos com mesma importância, expectativa de aumentos, suficiência para ter uma vida digna, o quão impactante na atração e mantimento de talentos na organização, justiça em aumentos concedidos, critérios claros quanto aos cargos e salários, sendo esse, um dos aspectos mais pesquisados, sendo que é de suma importância na satisfação profissional.
Benefícios	Refere-se à percepção dos colaboradores quanto à satisfação dos aspectos dos benefícios, levando em consideração a forma como são oferecidos e o seu impacto na atração e mantimento de profissionais.
Integração entre Departamentos	Explica o quanto as relações são harmônicas na organização, se há cooperação, conflitos, ou divergências entre diferentes departamentos internos.
Supervisão / Liderança / Estilo Gerencial / Gestão	Refere-se à percepção dos colaboradores quanto a sua gestão e liderança, em aspectos como qualidade, capacidade técnica, humana, administrativa, justiça no tratamento da equipe, <i>feedback</i> e compreensão.
Comunicação	Refere-se ao sentimento de satisfação do colaborador com a forma como a empresa comunica e divulga as informações relevantes ao entendimento de seu trabalho.
Treinamento / Desenvolvimento / Carreira / Progresso e	Trata-se das oportunidades de crescimento, qualificação, desenvolvimento e atualização profissional que os colaboradores têm na organização.



<b>Tema</b>	<b>Definição</b>
Realização Profissionais	
Progresso Profissional	Mensura a percepção dos colaboradores quanto o que se refere ao melhoramento de sua carreira, como promoções, desafios importantes, experiências gratificantes que aumentam sua bagagem e realização profissional.
Relacionamento Interpessoal	Avalia a relação entre os envolvidos com a organização, clientes, funcionários, chefes e subordinados, e seus conflitos.
Estabilidade no Emprego	Refere-se à percepção do colaborador quanto a sua segurança, sentimento de estabilidade no emprego, satisfação com o <i>feedback</i> recebido sobre seu trabalho.
Processo Decisório	Esta é uma das variáveis que representa a percepção sobre a gestão pelo colaborador, mede a satisfação dos mesmos sobre a agilidade da empresa no processo decisório, e avalia a centralização ou descentralização das decisões.
Condições Físicas de Trabalho	Refere-se à avaliação das condições físicas da estrutura da empresa, disposição de recursos para o trabalho.
Relacionamento da Empresa Com os Sindicatos e Funcionários	Percepção dos funcionários quanto à postura da empresa em relação aos sindicatos, e sentimento de satisfação com o cumprimento das obrigações com acordos, ou convenções coletivas do trabalho, e também com a atenção dada às reclamações formais ou informais feitas pelos funcionários.
Participação	Aponta os aspectos da participação do funcionário nos assuntos do cotidiano da empresa, como conhecimento, envolvimento em assuntos importantes, definição dos objetivos, resultados obtidos, e por fim na gestão da empresa.
Pagamento dos Salários	Satisfação do colaborador quanto aos aspectos da folha de pagamento, como o índice de incidência de erros, e o discernimento sobre códigos de proventos, leis e burocracias envolvidas.
Segurança do Trabalho	Mede o grau de satisfação do colaborador quanto às políticas e práticas de segurança no trabalho pela organização.
Objetivos Organizacionais	Mensura o quanto a empresa é clara sobre seus objetivos para com seus colaboradores e departamentos.
Orientação da Empresa para Resultados	Mede a percepção dos colaboradores no que se refere ao esforço da organização para busca se orientar para obtenção de resultados.
Disciplina	Avalia o quanto a empresa enfatiza a rigidez e de que forma aplica as punições, se há justiça.
Imagem da Empresa	Retrata a opinião dos colaboradores em relação a como a empresa é vista no mercado e pela comunidade.
Estrutura Organizacional	Retrata a percepção dos funcionários sobre os aspectos da estrutura para o alcance dos objetivos organizacionais.
Ética e Responsabilidade Social	Avalia a existência de ética nas atitudes da empresa em relação com os envolvidos com suas atividades.
Qualidade e Satisfação do Cliente	Identificação da preocupação da empresa com a qualidade dos produtos e serviços prestados, e com a satisfação da clientela, na visão dos colaboradores.
Reconhecimento	Percepção do colaborador em relação à preocupação da organização em criar mecanismos e meios de valorizar os colaboradores por seus trabalhos.
Vitalidade Organizacional	Mede o a percepção dos colaboradores sobre a vitalidade da empresa.
Direção e Estratégias	Aponta a percepção dos colaboradores quanto a seus dirigentes e suas estratégias utilizadas, como os mesmos conduzem os negócios.
Valorização dos Funcionários	Identifica a percepção do colaborador sobre a sua valorização, oportunidades, e investimentos recebidos.
Envolvimento / Comprometimento	Avalia o quanto os colaboradores se sentem comprometidos com os objetivos e metas da empresa, e identifica quanto a sua voluntariedade.
Trabalho em Equipe	Identifica o estímulo e valorização do trabalho em equipe pela empresa, para que haja solução dos problemas e busca por aprimoramentos, inovações e oportunidades.

<b>Tema</b>	<b>Definição</b>
Modernidade	Refere-se à percepção dos colaboradores sobre a preocupação da organização em trazer inovações de produtos, processos, tecnologias, modelos de gestão, serviços e etc.
Orientação da Empresa Para os Clientes	Aponta a percepção dos colaboradores sobre a sensibilidade para com a necessidade do cliente, bem como sua imagem externa.
Planejamento E Organização	Refere-se ao que tange a satisfação do colaborador com o planejamento e organização da empresa, como clareza nos objetivos, metas, etapas e definições.
Fatores Motivacionais	Identifica a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e no que isso contribui para sua motivação.
Fatores Desmotivadores	Aponta a percepção dos fatores que contribuem para a desmotivação no que tange o ambiente de trabalho.

Fonte: Luz (2003).

Este modelo foi elaborado a partir do levantamento de dados efetuado em empresas do Rio de Janeiro.

Bispo (2006) por sua vez foi resumiu seu modelo em onze aspectos do ambiente organizacional, em um modelo que pode ser utilizado em qualquer organização, abrangendo aspectos internos e externos às organizações, conforme o Quadro 7:

Quadro 7 – Modelo de clima organizacional de Bispo (2006)

<b>Tema</b>	<b>Definição</b>
Ambiente de Trabalho	Refere-se à percepção do colaborador quanto ao seu ambiente de trabalho, sua relação com os colegas, a comunicação, o que são fatores importante para um bom desempenho das tarefas.
Assistência aos Colaboradores	Mensura o nível de assistência prestada aos colaboradores, sendo médica, hospitalar ou social.
Burocracia	Mede a compatibilidade de normas e processos requisitados pela empresa com as funções exercidas pelos colaboradores.
Cultura Organizacional	Refere-se ao quanto a organização tende a interferir nas atividades dos funcionários por conta das influencias e práticas culturais adotadas pela empresa de forma informal.
Estrutura Organizacional	Mensuração da capacitação dos colaboradores ao lidar com os elementos estruturais necessários para realização das suas tarefas.
Nível Sócio Cultural	Aponta os níveis de conhecimento cultural, social e intelectual dos colaboradores e indica se são suficientes para a interação com as atividades da empresa.
Incentivo Profissional	Mensuração do quanto o profissional é reconhecido por seu trabalho por parte da organização.
Remuneração	Mensura a satisfação do colaborador com a coerência entre sua atividade e sua remuneração
Segurança Profissional	Indica a percepção do funcionário em relação à estabilidade no emprego.
Locomoção ao Trabalho	Nível de dificuldade para ir e vir do trabalho.
Vida Profissional	Indica a percepção da satisfação do colaborador em relação ao comprometimento com a empresa e seu orgulho profissional.

Fonte: Bispo (2006)

Ramos Filho (2008) aborda em seu modelo, seis aspectos principais do clima organizacional, os quais são relacionados no Quadro 8:

Quadro 8 – Modelo de clima organizacional de Ramos Filho (2008)

<b>Tema</b>	<b>Definição</b>
Padrões de Desempenho	Refere-se ao enfoque no desempenho das metas da organização, com uma boa produtividade e de que forma os colaboradores percebem o que desses é esperado a respeito.
Desenvolvimento Profissional	Aponta a percepção dos colaboradores quanto à possibilidade de oportunidades e desenvolvimento profissional.
Estrutura e Organização do Trabalho	Indica a percepção dos colaboradores quanto à estrutura do trabalho, quanto à clareza dos objetivos e resultados esperados e aos padrões e procedimentos bem definidos.
Condições de Trabalho	Avalia a percepção dos colaboradores no que se refere aos meios necessários para conduzir o trabalho, e ou satisfazer as necessidades de recursos para desenvolver tarefas.
Relações Interpessoais	Indica a percepção do colaborador em relação à harmonia no trabalho, confiança e cooperação dos grupos e a resolução de conflitos.
Recompensas e Benefícios	Avalia a satisfação do colaborador quanto ao que ele ganha em troca do seu trabalho, como o salário, assistência médica, assistência social, reconhecimento por parte da organização, predominância de recompensa sobre as punições e etc.

Fonte: Ramos Filho (2008).

Os seis aspectos abordados neste modelo, se originaram de um estudo intitulado Seleção de Dimensões para Avaliação de Clima Organizacional em Ambientes de Manutenção Industrial publicado pelo mesmo em 2008.

No estudo de Rizzatti et al. (2010), os autores abordaram seis dimensões do clima organizacional, em um artigo intitulado como Análise do Clima Organizacional na Universidade Federal de Santa Catarina, as dimensões podem ser observadas no Quadro 9:

Quadro 9 – Modelo de clima organizacional de Rizzatti et al. (2010)

<b>Tema</b>	<b>Definição</b>
Imagem e Avaliação Institucional	Refere-se ao prestígio social que o colaborador desfruta ao pertencer à empresa.
Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	Trata-se do conjunto de estratégias, princípios e técnicas que visam atrair e manter colaboradores na organização.
Organização e Ambiente do Trabalho	Refere-se à importância dada a compreensão do que se passa no ambiente das organizações.
Relacionamento Interpessoal	Quando à interação entre pessoas em atividades determinadas e dependentes umas das outras.
Sucessão Político Administrativa e Comportamento das Chefias	Trata-se do processo de escolha dos dirigentes buscando democracia interna, tendo o comportamento dos chefes aspectos como liderança, qualificação, e confiança.

Satisfação Pessoal	Refere-se à satisfação do colaborador no geral, percebendo o mesmo o seu prestígio, integração e motivação salarial.
--------------------	--

Fonte: Rizzatti et al. (2010).

Tagliocolo e Araújo (2011) realizaram um estudo em uma empresa composta por 239 lojas, através de um modelo com quatro dimensões, apresentadas no Quadro 10:

Quadro 10 – Modelo de clima organizacional de Tagliocolo e Araújo (2011)

Tema	Definição
Resistencia à Mudança	Está relacionado com a participação dos colaboradores nos processos de implantação e ou adequação de novas rotinas de trabalho que possam ser mais eficientes.
Estresse	Refere-se a um dos fatores que podem afetar a produtividade do colaborador, devido a questões pessoais ou organizacionais, que cabe aos gestores, identificar e buscar meios de diminuição dos impactos do estresse no ambiente de trabalho.
Liderança	Trata-se do relacionamento entre líderes e subordinados, os quais precisam se influenciar positivamente para estimular a eficiência do trabalho.
Motivação	Refere-se aos estímulos externos e internos à vontade do colaborador de efetuar suas tarefas com eficiência.

Fonte: Tagliocolo e Araújo (2011).

Em 2011, Ariete Cavalcante Silva publicou uma dissertação baseada em cinco dimensões, de acordo com o apresentado no Quadro 11:

Quadro 11 – Modelo de clima organizacional de Silva (2012)

Tema	Definição
Liderança	É o exercício de influência interpessoal em situações e que se fazem por meio da comunicação para alcançar objetivos específicos.
Ambiente de Trabalho	Indica a existência de um ambiente favorável, com as ferramentas necessárias para a melhoria da execução do trabalho.
Comunicação	Tem o objetivo de analisar como os colaboradores percebem o processo de comunicação e a forma com que as informações relevantes são divulgadas.
Crescimento Profissional	Avalia o quanto a organização proporciona crescimento, melhoria profissional e cumpre com as expectativas de progresso do colaborador.
Apoio Logístico	Está relacionado com as condições físicas de estrutura que são essenciais para realização das tarefas de forma a gerar um bom desempenho e produtividade aos colaboradores.

Fonte: Silva (2012).

As cinco dimensões trabalhadas por Ariete Cavalcante Silva, foram base para uma dissertação, na qual foi avaliado o clima organizacional no Serviço de

Nutrição do Hospital Getúlio Vargas no ano de 2011.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa do trabalho será apresentada os procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa, ressaltando conceitos e características importantes para o seu desenvolvimento, como o tipo de pesquisa empregada, como foi empregada e também, seus meios de investigação, coleta e análise de dados.

Esta pesquisa está fundamentada em conhecimento científico, que é um tipo de conhecimento que se baseia em observações e experimentações, atestando a veracidade ou falsidade de determinada teoria. O conhecimento científico analisa os fatos e os fenômenos para descobrir suas causas, além de determinar as leis gerais que os conduzem. Enquanto a ciência estuda aquilo que é naturalmente perceptível, o conhecimento científico é o inverso, pois ele é verificável na prática, pois lida com fatos, demonstrações ou experimentações (GALLIANO, 1979).

Neste contexto, ciência é por essência conhecimento racional, não um conhecimento qualquer e sim o estudo do real para comprovar que é real. Ciência é um conhecimento que registra e apresenta os fatos de acordo com suas principais causas, possibilitando a observação racional e controle dos mesmos para, a partir daí, consentir a explicação adequada destes. Pode-se dizer que não existe ciência sem a utilização de métodos científicos e nem todos esses métodos são de alcance da ciência (RUIZ, 1996).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é o método de abordar um problema em estudo e tem como principal objetivo, melhorar as condições práticas de existência, proporcionando ao pesquisador, informações e dados que possam conduzir o mesmo a conclusões lógicas em relação aos fatos abordados (RUIZ, 1996).

Assim, a pesquisa nada mais é do que uma série de atividades que devem ser realizadas, para obter uma resposta para o questionamento em estudo (LAKATOS; MARKONI, 2000). Deste modo, faz-se entender que os traços gerais desta pesquisa se baseiam em um questionamento sobre a avaliação do clima organizacional em uma organização que podem afetar seu desenvolvimento e seus resultados, com o objetivo de encorajar possíveis aprimoramentos nas condições e práticas intrínsecas a este setor, dessa forma melhorando o clima organizacional e

consequentemente afetando positivamente os resultados da empresa.

No que se refere às abordagens de pesquisa, segundo Gil (2001), são classificadas em dois tipos: quantitativa e qualitativa.

Silva e Menezes (2005) afirmam que, na abordagem qualitativa, existe entre o mundo real e o sujeito, uma relação dinâmica que não pode ser traduzida em números. A mesma depende da interpretação dos fenômenos no próprio processo de pesquisa e não necessita da utilização de técnicas estatísticas. A fonte direta para a coleta de dados é o ambiente e o pesquisador tende a avaliar os dados de forma indutiva e descritiva.

Já na pesquisa quantitativa, de acordo com (VIDICH, A. J.; LYMAN, S. M. 2006) a linguagem utilizada para interpretação dos dados é a matemática, fazendo correlação da realidade empírica com o embasamento teórico do estudo.

Tendo em vista os argumentos de Silva e Menezes (2005), e Carvalho (2012) a abordagem da pesquisa é classificada como qualitativa, pois a interpretação dos dados da pesquisa se deu por meio do próprio processo de pesquisa e do entendimento da percepção dos colaboradores em seu ambiente, tratando-se da dinâmica dos envolvidos com o mundo real, não utilizando técnicas estatísticas.

Segundo Vergara (2007), os tipos de pesquisa podem ser definidos por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. No que se refere aos fins de investigação, a pesquisa foi descritiva.

A pesquisa descritiva segundo Aaker (2001), é uma das tipologias científicas mais utilizadas em Administração. Nela o pesquisador faz a observação, o registro e a análise dos fenômenos da forma como ocorrem, sem haver a manipulação. De acordo com Roesch (2007), a pesquisa descritiva, tem por finalidade obter informação sobre uma determinada população.

Já quanto aos seus meios de investigação, a pesquisa foi um estudo de caso. Yin (1989) explica que o estudo de caso é uma averiguação empírica de um fenômeno contemporâneo, em um contexto real, que apresenta um problema mal estruturado, que não é claramente evidente e onde são utilizadas múltiplas fontes de evidência.

Este método é colocado muitas vezes, como sendo mais apropriado para pesquisas de caráter exploratório, com utilidade particular de gerar hipóteses (TULL, 1976).

De acordo com Cervo e Bervian (2002), a pesquisa bibliográfica busca explicar um problema a observando referências teóricas publicadas em documentos, a partir do conhecimento de contribuições culturais ou científicas sobre um determinado assunto.

Para Lakatos e Marconi (2001), este tipo de pesquisa coloca o pesquisador em contato com a bibliografia já publicada com relação ao tema de sua pesquisa, por meio de artigos, livros, revistas, teses, sites, entre outros, não levando o autor a reprodução o que já existe e sim obtendo variadas perspectivas e opiniões sobre o tema abordado em seu trabalho.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

A população-alvo é o grupo de objetos ou elementos relevantes para a pesquisa. Para Roesch (2005), a população se torna relevante pois possui as informações que a pesquisa se propõe a coletar. Barbeta, Reis e Bornia (2010, p. 41) consideram população “o conjunto de elementos para os quais desejamos que as conclusões da pesquisa sejam válidas”.

Nesta pesquisa, as informações necessárias para a extração das conclusões estão nos próprios profissionais da área administrativa da empresa em estudo, que totalizam vinte e oito colaboradores, que foram a população alvo. Em busca de obter informações sobre o clima organizacional, foram entrevistados todos os colaboradores da parte administrativa que contemplam os setores comercial, financeiro, contábil, suprimentos, planejamento e controle de produção (PCP), recursos humanos, faturamento, projeto, expedição e recepção, que são divididos hierarquicamente em supervisores, operacionais e auxiliares. Apesar de a empresa contar com um quadro total de cento e vinte e oito colaboradores, dos quais cem trabalham na parte de produção, delimitou-se trabalhar somente com dados da parte administrativa, devido a restrições da empresa.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Coletar dados é obter as informações necessárias para realizar a pesquisa, de modo que estes possam ser obtidos por meios como questionários, entrevistas ou formulários (CERVO; BERVIAN, 2002).



Com base na metodologia aplicada no estudo de caso, utilizou-se a técnica de coleta por meio de questionários, os quais foram enviados por e-mail e respondidos pelos colaboradores do setor administrativo, de forma anônima de acordo com suas percepções e opiniões. Pode-se dizer que o presente trabalho utilizou o plano de coleta de dados primários.

O questionário, estruturado com perguntas abertas e fechadas, foi baseado no modelo da dissertação de Coutinho Júnior (2017), cujo instrumento foi constituído com base em oito autores, os quais construíram modelos de pesquisa de clima organizacional. A aplicação da pesquisa se deu nos dias 05 e 06 de abril de 2018, quando foram enviados para os e-mails corporativos dos colaboradores o questionário, que pôde ser respondido online por meio da ferramenta do Google formulários. Após a obtenção dos vinte e oito formulários preenchidos, foi utilizado o Excel para tabulação dos dados.

Dados primários são aqueles coletados diretamente da fonte em primeira mão pelo pesquisador (GRESSLER, 2004)

Segundo Andrade (1993), as fontes primárias baseiam-se em documentos originais, que ainda não foram utilizados em nenhum estudo ou pesquisa, ou seja, foram coletados pela primeira vez pelo pesquisador para a solução do problema, podendo ser coletados mediante entrevistas, questionários e observação.

Após a pesquisa com os colaboradores, também foi efetuada uma entrevista com um dos sócios da empresa, responsável pela direção da parte comercial. Os outros dois sócios da empresa, não foram entrevistados, pois um deles é responsável somente pela direção da produção (setor que não fez parte da pesquisa) e o outro atua com foco somente em um setor (financeiro).

Nesta entrevista contiveram questões sobre os oito aspectos do clima organizacional abordados na pesquisa com os colaboradores e foi possível então, obter a visão do proprietário de todos estes aspectos em geral. Para facilitar a coleta dos dados, foi utilizado um gravador de áudio durante toda entrevista.

Além de dados primários, obtidos pelo pesquisador, a empresa também disponibilizou dados secundários com relação a dados internos sobre rotatividade, e informações dos cargos, setores, e seus níveis hierárquicos.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A partir da coleta dos dados e da obtenção dos resultados da pesquisa de clima organizacional foi realizada a análise de dados. Segundo a definição de Roesch, Becker e Mello (1996, p.157), a análise de dados “é um conjunto de técnicas utilizado por meio das respostas obtidas do pesquisador, que normalmente é apresentada em forma de textos, sendo muito utilizada para estudar a analisar material qualitativo”.

Uma das técnicas de análise de dados qualitativos é a Análise de discurso, que Segundo Orlandi (2009), define-se como uma disciplina de intermédio, entre a linguística e as ciências sociais.

Nesta pesquisa de clima organizacional, foram obtidas percepções de caráter qualitativo, pois trataram-se de opiniões variadas, provenientes de pessoas de diferentes setores, cargos e posições hierárquicas.

### 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 12 – Síntese de coleta dos dados

Objetivos específicos	Abordagem da pesquisa	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnicas de análise dos dados
Diagnosticar o nível de satisfação do clima organizacional entre os colaboradores do setor administrativo	Qualitativa	Descritiva	Bibliográfica e estudo de caso	Primário	Questionário respondido por funcionários do setor administrativo	Tabulação dos questionários respondidos pelos funcionários	Análise de discurso
Verificar a posição do proprietário com relação ao clima organizacional do setor administrativo	Qualitativa	Descritiva	Bibliográfica e estudo de caso	Primário	Entrevista gravada com o proprietário	Transcrição das respostas da entrevista com o proprietário	Análise de discurso
Propor estratégias para melhorias do clima organizacional do setor administrativo.	Qualitativa	Descritiva	Bibliográfica e estudo de caso	Primário e secundário	Questionário, entrevista e dados documentais	Comparação dos dados tabulados, da transcrição da entrevista e dos dados documentais	Análise de discurso

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo aborda as análises dos resultados da pesquisa de clima organizacional, realizada em uma indústria beneficiadora de vidros, durante o mês de abril de 2018. Na sequência, consta um breve histórico da empresa, com um parecer decorrente da entrevista feita com o proprietário sobre os aspectos do clima organizacional abordados na pesquisa. Seguindo com a análise de clima, advindos da pesquisa com todos os colaboradores do setor administrativo. Os dados serão apresentados por meio de gráficos, quadros e análises descritivas.

### 4.1 A INDÚSTRIA

A indústria, caracterizada por empresa de transformação de matéria prima, faz parte do total de 421.827 dessas empresas no Brasil, é classificada como uma empresa de médio porte, de acordo com seu faturamento anual, segundo dados do IBGE (2018).

Fundada em 2002, a indústria beneficiadora de vidros iniciou seus trabalhos na região da AMREC, em Santa Catarina, dispondo de um nome e uma proposta totalmente diferentes dos atuais. A ideia da empresa surgiu da vontade dos sócios de montar um negócio e com a sugestão de um amigo sobre investir em uma fábrica de vidros, pois na época não havia nenhuma empresa deste ramo dominante no mercado da região.

No início, a indústria trabalhava com a transformação do vidro comum em espelhos e a fabricação de relógios de parede, com a venda voltada para revendedores ambulantes de outras regiões do país. Assim, a venda e a abertura de mercado eram realizadas por um dos sócios, tendo a empresa, na parte administrativa, somente alguns funcionários que auxiliavam de forma operacional.

Após algum tempo a empresa passou a trabalhar com a distribuição de chapas de vidro comum, porém a atuação neste ramo não se fez viável, devido à concorrência com empresas de porte muito maior. No entanto, com a convivência e aprendizado no ramo do vidro, os sócios observaram que havia uma grande demanda direcionada para o vidro temperado, resolvendo investir neste nicho, tornando a empresa uma temperadora de vidro, ramo estes que seguem até hoje trabalhando.

Segundo a Associação Brasileira de Distribuidores e Processadores de Vidros Planos (ABRAVIDRO, 2017), o ramo de vidro temperado não automotivo é representado por 34,70% do vidro produzido no Brasil e vinha obtendo crescimentos consecutivos desde 2009, porém nos anos de 2015 e 2016 levou uma queda de 17,60% no seu faturamento, devido às flutuações de mercado geradas pela crise.

A indústria conquistou ao longo de sua história, em conjunto com muitos profissionais que já trabalharam nela, uma consolidação e reconhecimento no mercado em toda sua região de atuação, comercializando atualmente, não somente vidros temperados, mas também ferragens e acessórios para vidro. Neste contexto, a razão de ser da organização é encontrada em sua Missão:

“Garantir qualidade no beneficiamento e na entrega de vidros temperados e afins, de maneira a satisfazer as necessidades dos clientes e fazer valer o seu investimento.”

Com o olhar voltado para o futuro, estabelecendo um planejamento estratégico, a organização tem por Visão:

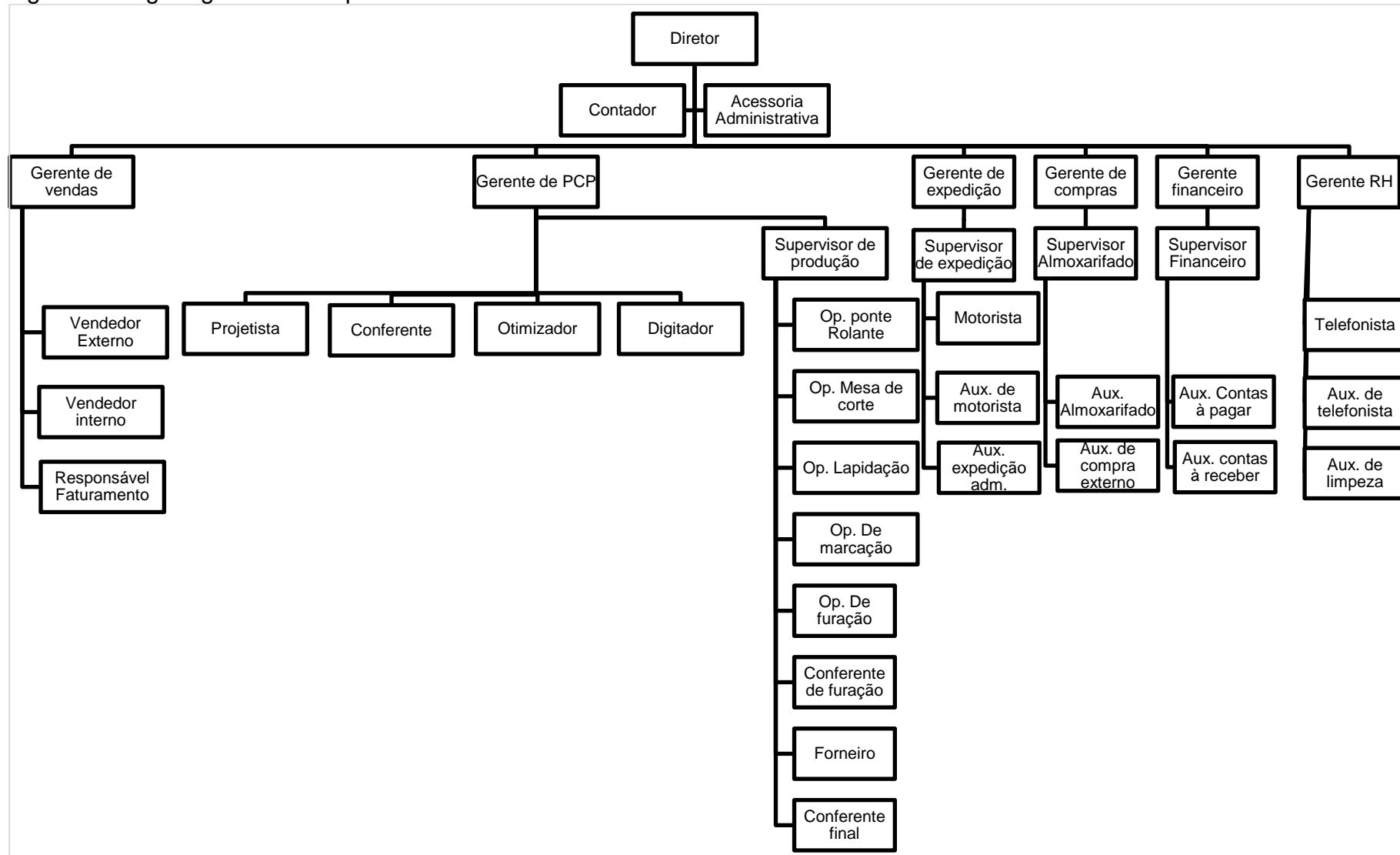
“Estar entre os melhores fornecedores de vidro temperado da região Sul do Brasil, sendo referência de qualidade de produto e atendimento no mercado e estar trabalhando com toda a linha de produtos que envolvem o vidro temperado até 2020.”

Assim organização baseia suas atitudes em seis Valores:

1. Satisfação e proximidade para com o cliente
2. Solidez em parcerias
3. Valorização e respeito às pessoas
4. Excelência aliada à simplicidade
5. Sustentabilidade econômica, social e ambiental
6. Prática da inovação

Além das bases composta pelos valores e seu foco no crescimento baseado em sua visão, a empresa coloca em prática sua missão fundamentada em uma estrutura organizacional evidenciada em seu organograma:

Figura 3 - Organograma da empresa



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

De acordo com o organograma mostrado na Figura 3, os cargos da empresa estão divididos em cinco níveis hierárquicos em todos os setores, dentre 130 colaboradores. O nível mais alto é a diretoria, seguido pelos níveis de gerência, supervisão, operacional e auxiliar. O setor administrativo que representa 21,85% do pessoal, possui 28 colaboradores e foi a população alvo da pesquisa, sendo constituído por oito setores que trabalham em conjunto, entre eles encontram-se o financeiro com 6 colaboradores, contábil com 2 colaboradores, faturamento com 1 colaborador, compras com 2 colaboradores, RH com 2 colaboradores, PCP com 10 colaboradores, vendas com 7 colaboradores e expedição com 3 colaboradores. O restante da empresa, representado por 78,25% do pessoal, configura todo o setor de produção.

Segundo o proprietário da empresa (2018) o quadro de pessoal da empresa teve grande crescimento de 2010 a 2016, quando chegou a quase dobrar, porém com uma interrupção ocasionada por fatores econômicos do país, que fez com que a empresa tivesse que reduzir seu quadro de funcionários em 28,88% no final de 2017 e início de 2018, que segundo ele, foi uma decisão tardia, mas necessária.

Apresenta-se no Quadro 13 dados secundários da empresa em relação a sua rotatividade nos anos de 2016 e 2017.

Quadro 13 - Rotatividade

<b>Ano</b>	<b>Admissões</b>	<b>Demissões</b>	<b>Diferença</b>
2016	119	102	17
2017	122	135	-13

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Dessa forma o quadro de rotatividade demonstrou influência da crise, no quadro de pessoal da empresa.

Na pesquisa de clima organizacional efetuada, os níveis dos cargos foram divididos somente em três níveis, para facilitar a compreensão dos colaboradores para com seu enquadramento. Desta forma, definiu-se os níveis: (1) Supervisão; (2). Operacional; e (3). Auxiliar. O nível de supervisão englobou também os níveis de direção e gerência, que também fazem parte da estrutura hierárquica da empresa, conforme o organograma. Desse modo, o nível de supervisão, é demonstrado nas três primeiras linhas do organograma, pelos cargos de diretor, gerentes de vendas,

PCP, expedição, compras, financeiro, RH e os supervisores de expedição, almoxarifado e financeiro.

Os cargos operacionais estão na quarta linha do organograma representados pelos cargos de vendedor interno e externo, responsável pelo faturamento, projetista, conferente, otimizador, digitador e telefonista. Os cargos do nível auxiliar estão na última linha do organograma, com os cargos de auxiliar de almoxarifado, auxiliar de contas a pagar, auxiliar de contas a receber e auxiliar de telefonista.

Atualmente a empresa conta com quatro fornecedores principais para sua matéria prima, classificada como vidro comum, sendo eles: (1) Real Vidros; (2) Polividros; (3) Glass House do Brasil; e (4) UBV. Neste contexto, os três primeiros fornecedores são distribuidores e este último, um fabricante.

## 4.2 DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

No mês de abril de 2018, foi aplicada uma pesquisa de clima organizacional com todos os colaboradores do setor administrativo. Os respondentes totalizaram vinte e oito pessoas, atuantes nos setores financeiro, contábil, faturamento, compras, RH, PCP, vendas e expedição. O questionário enviado por e-mail foi baseado no modelo formulado por Coutinho Junior (2017). Este modelo é composto por oito temas, sendo eles comunicação, ambiente, relacionamento interpessoal, gestão e liderança, segurança no trabalho, benefícios, motivação e cultura organizacional.

Para cada grupo, havia 5 questões, totalizando assim quarenta perguntas no formato de Escala Likert. Além deste questionário, ainda foi solicitado dados de perfil e finalizado com duas perguntas de caráter aberto sobre fatores positivos e negativos que influenciam o clima organizacional, as quais trouxeram diferentes opiniões dos colaboradores.

### 4.2.1 Perfil dos Colaboradores

Frente ao perfil dos colaboradores, o questionário iniciou verificando a idade e o sexo dos respondentes, assim o Quadro 14 apresenta a composição dos atuantes do setor administrativo:

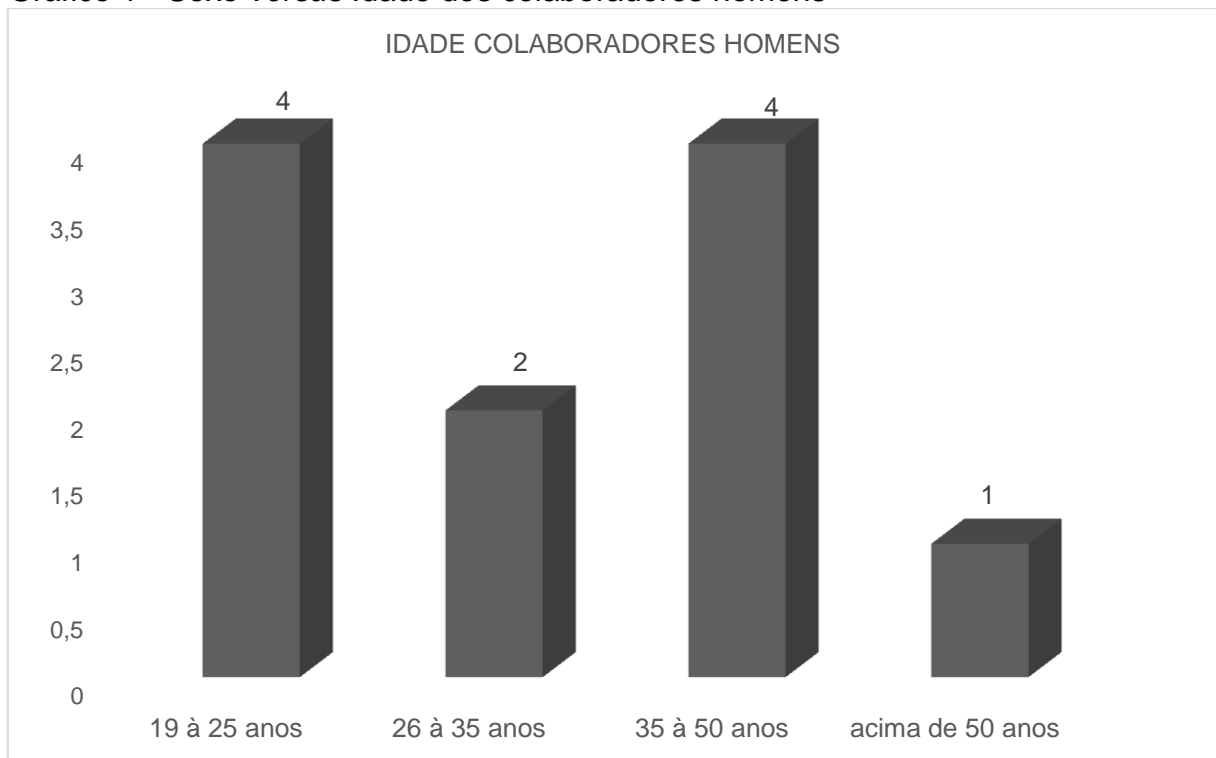
Quadro 14 – Sexo versus Idade do colaborador

Idade	Feminino	Masculino	Total
De 16 à 18 anos	1	0	1
De 19 à 25 anos	10	4	14
De 26 à 35 anos	5	2	7
De 35 à 50 anos	1	5	6
Acima de 50 anos	0	1	1
TOTAL	17	12	29

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Buscando facilitar a compreensão do leitor com relação aos dados levantados, os Gráfico 1 e 2 representam o perfil dos colaboradores com relação ao sexo e a idade:

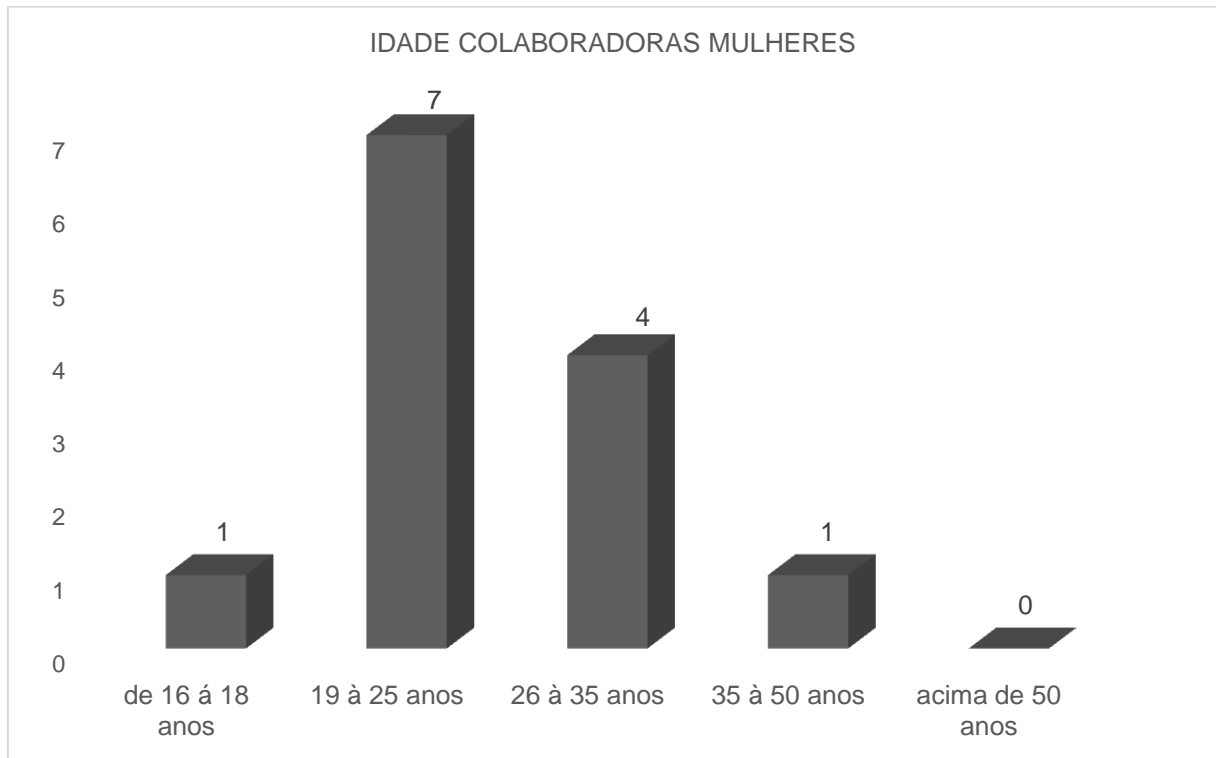
Gráfico 1 - Sexo versus Idade dos colaboradores homens



Fonte: elaborado pelo autor (2018).



Gráfico 2 - Sexo versus Idade das colaboradoras mulheres



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Pôde-se observar que há uma predominância do sexo feminino no total de colaboradores da área administrativa, ocupando 60,72% das vagas em todo o setor, enquanto os homens ocupam 39,28%.

A maior parte dos colaboradores apresenta entre 19 e 25 anos, todavia a média de idade dos homens na empresa é maior do que das mulheres, demonstrando grande índice de mulheres jovens já dentro da empresa, enquanto homens, em sua maioria dispõem de idade superior a 26 anos.

Na sequência o questionário abordava os níveis dos cargos dos colaboradores e também seu tempo na empresa, conforme apresentam-se os resultados no Quadro 15:

Quadro 15 - Nível do cargo versus Tempo de empresa

Nível do Cargo	Menos de 1 Ano	De 1 a 2 Anos	De 2 a 3 Anos	De 3 a 5 Anos	Acima de 5 Anos
Auxiliar	1	2	2		1
Operacional	1	4	5	3	1
Supervisor	1	1	2		4

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

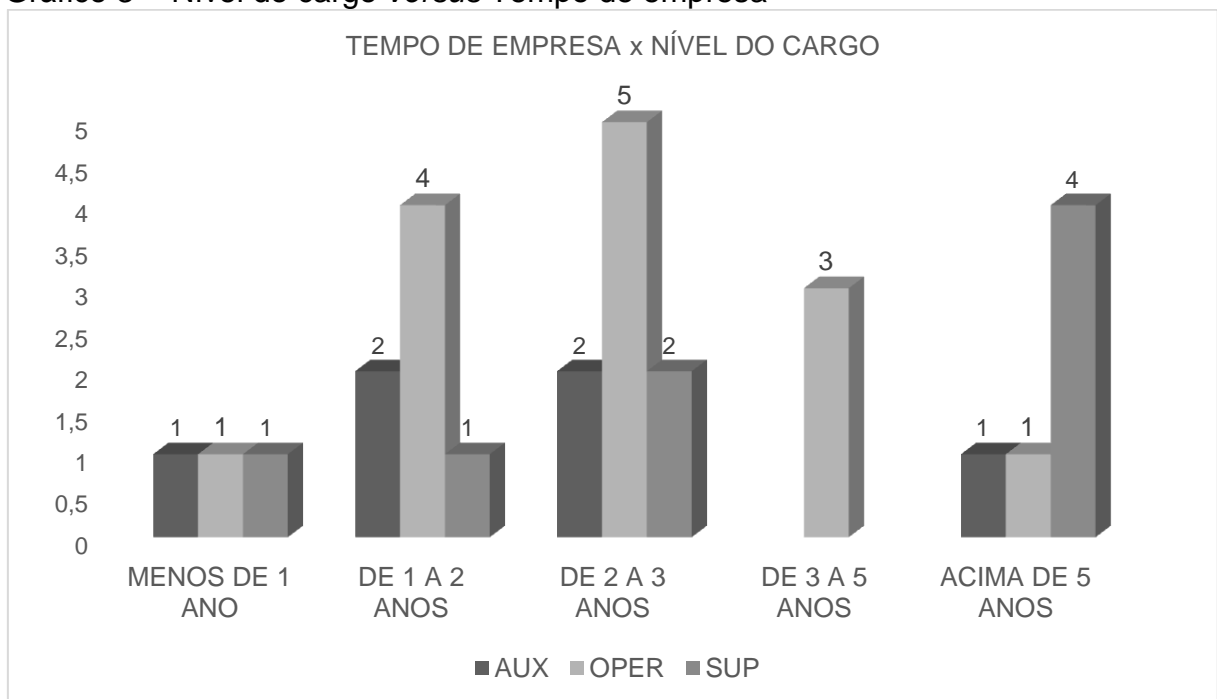
Com a análise aprofundada destes dados, é possível enxergar fatores

importantes sobre a empresa, como a capacidade dela de manter seus talentos e da oportunidade de crescimento que a mesma dá aos colaboradores.

O grupo pesquisado é composto por seis auxiliares, quatorze profissionais a nível operacional e oito profissionais em nível de supervisão. Destes, nove estão atuando na organização entre dois e três anos, sete entre um e dois anos, seis acima de cinco anos e os colaboradores com menos de um ano ou entre três e cinco anos dispõem respectivamente de três colaboradores.

Para melhor vislumbrar essa análise, o Gráfico 3 traz de forma ilustrativa estes dados.

Gráfico 3 - Nível do cargo *versus* Tempo de empresa



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Pode-se avaliar, por meio deste cruzamento de informações, um aspecto importante sobre a empresa, no que se refere à sua capacidade de atrair e manter talentos. O gráfico indica um cenário positivo, pois mais de 60% dos colaboradores respondentes já estão há mais de dois anos na empresa e a maioria deles que já está a mais de cinco anos possuem cargos de supervisão.

Talvez isso se deva ao clima de harmonia encontrado na empresa, de acordo com o que o proprietário (2018) relata a respeito: "Atualmente com o cenário econômico ruim e com algumas atitudes que a empresa teve que tomar, o clima piorou um pouco, mas ainda é favorável".

Também pode-se observar, que apesar disto existem pessoas com cargos de supervisão e com menos de um ano de empresa, assim como existem auxiliares que já estão há mais de cinco anos na organização.

Na pesquisa foram perguntados o nível do cargo e a escolaridade. Neste contexto a maioria respondeu que possuem ou buscam graduações, especializações, enfim aperfeiçoamento. O Quadro 16 apresenta os dados da pesquisa:

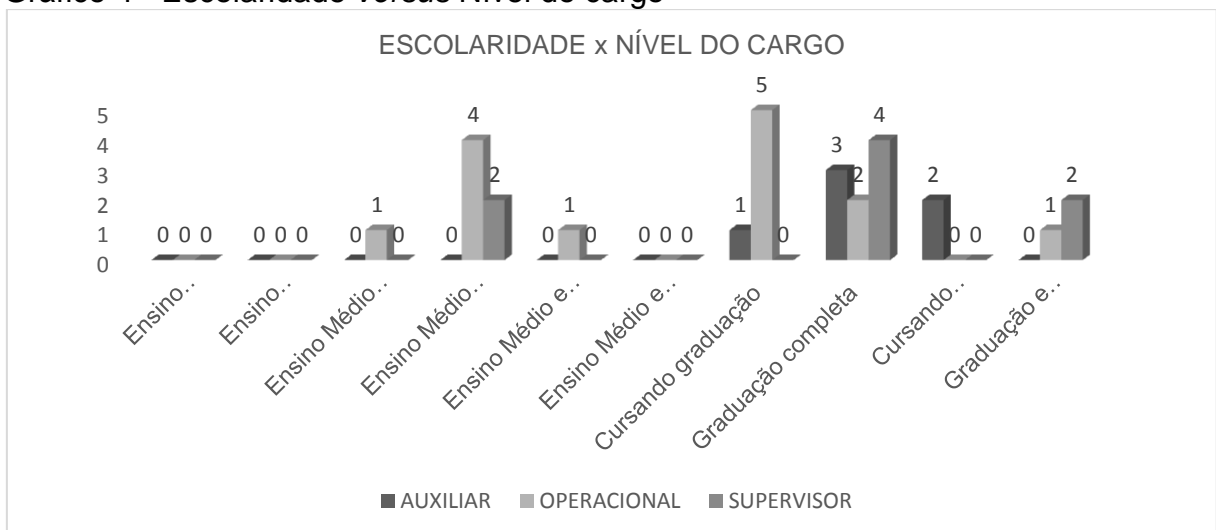
Quadro 16 - Escolaridade *versus* Nível do cargo

Escolaridade	Auxiliar	Operacional	Supervisor
Ensino Fundamental incompleto	0	0	0
Ensino Fundamental completo	0	0	0
Ensino Médio incompleto	0	1	0
Ensino Médio completo	0	4	2
Ensino Médio e técnico incompleto	0	1	0
Ensino Médio e Técnico completo	0	0	0
Cursando graduação	1	5	0
Graduação completa	3	2	4
Cursando especialização	2	0	0
Graduação e especialização completas	0	1	2

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

A grande maioria dos colaboradores, caracterizado por nove colaboradores possuem ensino superior completo, seguido por seis colaboradores com ensino médio completo e seis cursando a graduação. Estes dados podem ser melhor visualizados por meio do Gráfico 4:

Gráfico 4 - Escolaridade *versus* Nível do cargo



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

No Gráfico 4, pode-se analisar o nível de escolaridade dos colaboradores, em relação ao nível do seu cargo. Nota-se que a maioria dos colaboradores, independentemente do nível de cargo, buscam aumentar seu conhecimento, realizando cursos técnicos, graduações e ou especializações para melhorar e crescer profissionalmente, dado que converge com a opinião do proprietário (2018) quando comenta sobre o incentivo da empresa ao estudo: “A gente sempre procura incentivar, até mesmo nos horários diferenciados que damos aos funcionários que estudam, pois tudo que puder vir de conhecimento, através dos colaboradores para a organização pode ajudar a obter os melhores resultados”.

Com relação aos dados sobre a renda familiar dos colaboradores foram cruzados com o estado civil, buscando compreender as possibilidades da composição salarial das famílias dos colaboradores, seja qual for o seu formato. Este cruzamento é apresentado no Quadro 17:

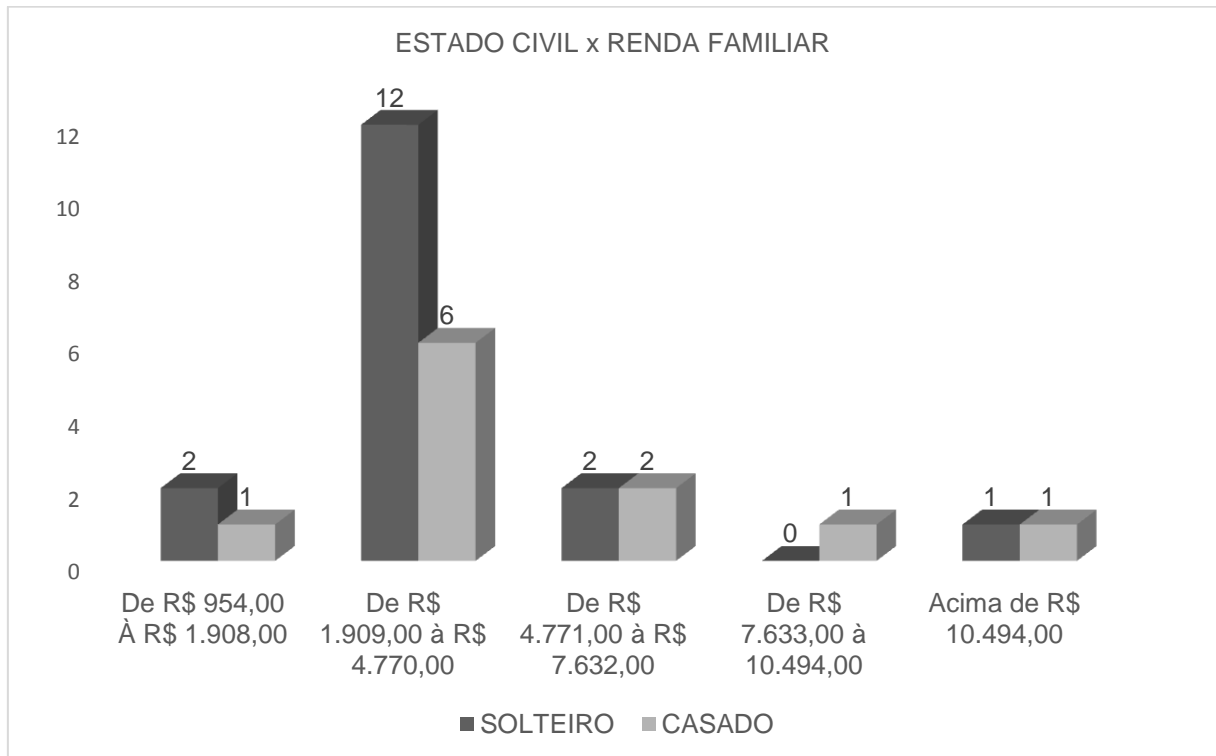
Quadro 17 - Estado civil *versus* renda familiar

Renda	Solteiro	Casado
De R\$ 954,00 À R\$ 1.908,00	2	1
De R\$ 1.909,00 à R\$ 4.770,00	12	6
De R\$ 4.771,00 à R\$ 7.632,00	2	2
De R\$ 7.633,00 à 10.494,00	0	1
Acima de R\$ 10.494,00	1	1

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Nele pode-se perceber que a maioria dos respondentes é solteiro. Dentre os casados há uma parcela maior de pessoas que possuem rendas maiores do que oito salários mínimos, o que se faz mais facilmente visível no Gráfico 5:

Gráfico 5 – Estado civil versus Renda familiar



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

De acordo com os dados demonstrados pelo Gráfico 5, mais de 60% dos colaboradores são solteiros e a maioria das famílias dos colaboradores respondentes possuem rendas que vão de dois a cinco salários mínimos. Este dado vai ao encontro a um pensamento que o proprietário (2018) compartilhou sobre o perfil do colaborador da empresa: “A gente trabalha com gente simples, conheço os pais e a família da maioria dos colaboradores que entram, e sei que são de confiança e com certeza, sem frescura, botam ‘a mão na massa’ para trabalhar”.

#### 4.2.2 Questionário segundo Coutinho Junior (2017)

Seguindo o modelo proposto, o primeiro item a ser avaliado com relação ao clima organizacional é a comunicação. Luz (2003) explica que a comunicação atua na satisfação do colaborador, onde há a necessidade de um processo em que exista o compartilhamento de informações relevantes por parte dos superiores, para a atuação do colaborador em seu ambiente de trabalho. Assim o Quadro 18 apresenta os resultados com relação à comunicação:

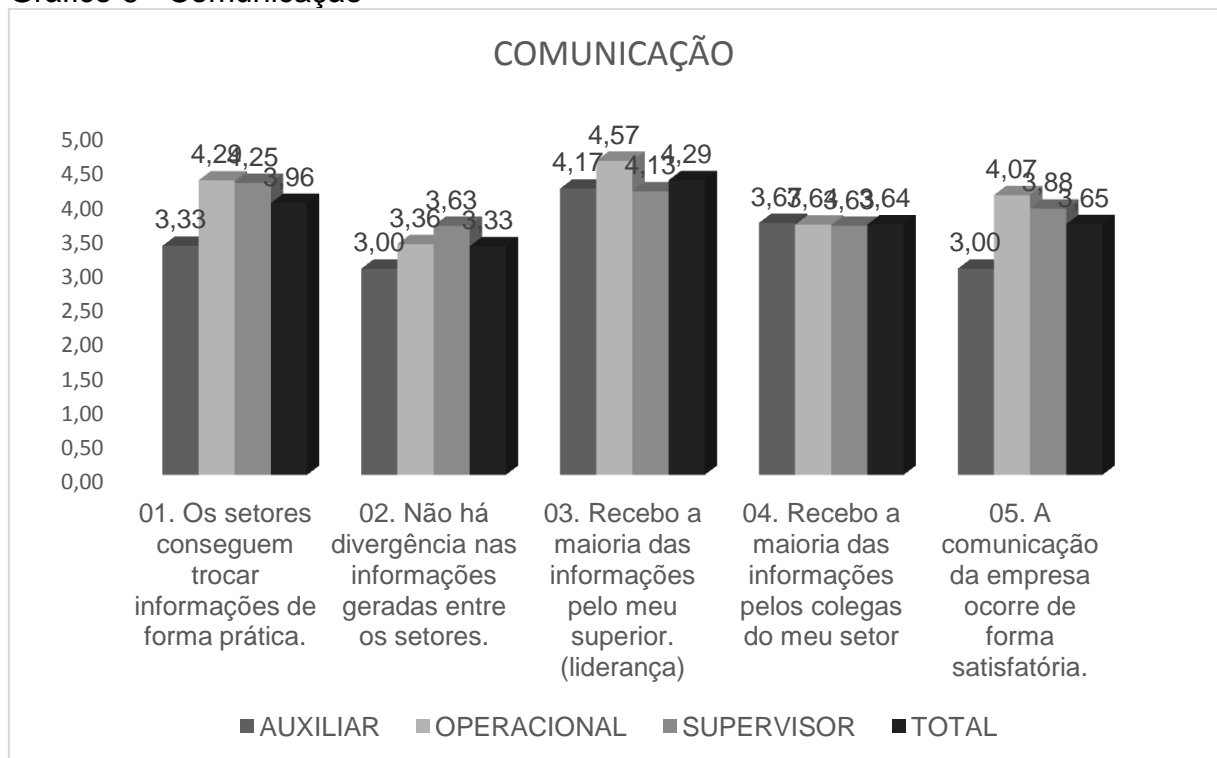
Quadro 18 - Comunicação

Comunicação	Auxiliar	Operacional	Supervisor	Total
01. Os setores conseguem trocar informações de forma prática.	3,33	4,29	4,25	3,96
02. Não há divergência nas informações geradas entre os setores.	3,00	3,36	3,63	3,33
03. Recebo a maioria das informações pelo meu superior. (liderança)	4,17	4,57	4,13	4,29
04. Recebo a maioria das informações pelos colegas do meu setor	3,67	3,64	3,63	3,64
05. A comunicação da empresa ocorre de forma satisfatória.	3,00	4,07	3,88	3,65

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Em uma primeira análise, observando a comparação entre os níveis organizacionais, a comunicação é melhor avaliada no nível Operacional, com 3,99, seguido pelos Supervisores, com 3,90 e por fim os auxiliares com 3,43. Neste contexto é possível verificar que com relação a ações piores avaliadas, a maior incidência está na divergência das informações entre setores. Para melhor visualização destes resultados, segue o Gráfico 6:

Gráfico 6 - Comunicação



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

O recebimento da maioria das informações por parte do superior é o melhor avaliado em uma análise geral, porém no nível de supervisores, a troca de

informações em um modelo prático é ainda mais bem feito. Para o proprietário (2018)

A comunicação ocorre de forma prática e por todos os níveis hierárquicos, com ferramentas e meios para que ocorra de forma satisfatória, porém de qualquer forma, ainda que ocorrem divergências muitas vezes, as mesmas sempre são solucionadas no momento em que acontecem.

O segundo item sobre clima organizacional a ser avaliado na pesquisa, foi o ambiente. Neste aspecto buscou-se saber em que nível o colaborador se sente à vontade em trabalhar na empresa. Segundo Bispo (2006), o ambiente de trabalho é o conjunto de fatores intrínsecos à organização, que influenciam o colaborador a ter um bom desempenho de trabalho. Alguns destes fatores foram abordados na pesquisa podem ser observados no Quadro 19:

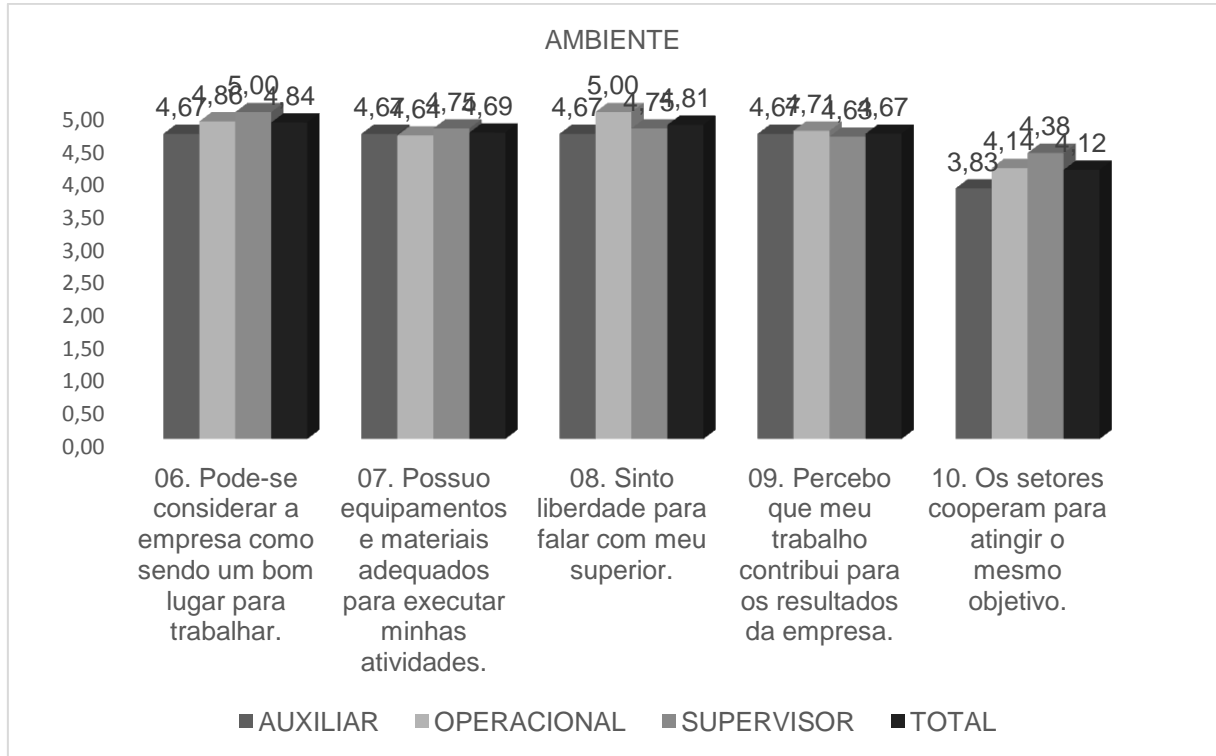
Quadro 19 - Ambiente

<b>Ambiente</b>	<b>Auxiliar</b>	<b>Operacional</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Total</b>
06. Pode-se considerar a empresa como sendo um bom lugar para trabalhar.	4,67	4,86	5,00	4,84
07. Possui equipamentos e materiais adequados para executar minhas atividades.	4,67	4,64	4,75	4,69
08. Sinto liberdade para falar com meu superior.	4,67	5,00	4,75	4,81
09. Percebo que meu trabalho contribui para os resultados da empresa.	4,67	4,71	4,63	4,67
10. Os setores cooperam para atingir o mesmo objetivo.	3,83	4,14	4,38	4,12

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Para melhor demonstração dos resultados, o Gráfico 7 traz os dados da concordância dos colaboradores em relação aos quesitos do ambiente:

Gráfico 7 - Ambiente



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

O Quadro 19 e o Gráfico 7 apresentam o ambiente como um dos aspectos favoráveis, de acordo com os colaboradores em todos os níveis hierárquicos, havendo, no entanto, uma nota média maior pelo nível de supervisão, seguido pelo operacional e depois pelo auxiliar. É válido ressaltar, que em uma abordagem mais detalhada o nível auxiliar avaliou a cooperação entre setores na busca por um objetivo com 3,83. Este fato é relevante considerando que há uma diferença relativamente pequena em todas as avaliações, tendo em vista que as médias totais não obtiveram nenhuma nota abaixo de quatro. Estes dados podem ser considerados convergentes à opinião do proprietário na entrevista, quando comentou que:

A empresa possui um ambiente extremamente livre, principalmente na relação de funcionário e patrão, assim, como o colaborador tem liberdade para trocar ideias e até mesmo fazer brincadeiras com os colegas, as pessoas fazem amizade dentro da empresa e isso é totalmente saudável e além disso o ambiente leve traz maior produtividade (PROPRIETÁRIO, 2018).

Sobre o quesito relacionamento interpessoal, Litwin e Stringer (1968)



afirmam que o mesmo se refere ao sentimento de harmonia nas relações com as pessoas envolvidas com o indivíduo, onde pode existir apoio mútuo, colaboração generalizada ou conflitos, e opiniões divergentes. O Quadro 20 apresenta o terceiro aspecto avaliado na pesquisa:

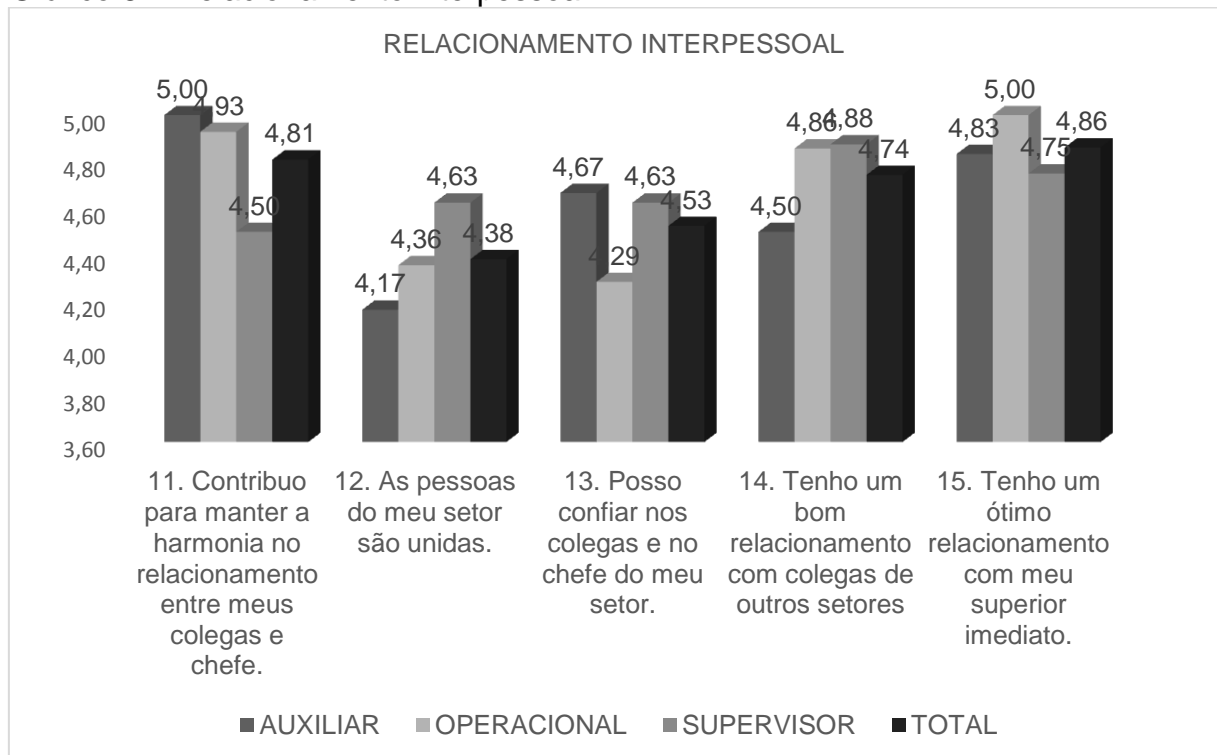
Quadro 20 – Relacionamento interpessoal

Relacionamento interpessoal	Auxiliar	Operacional	Supervisor	Total
11. Contribuo para manter a harmonia no relacionamento entre meus colegas e chefe.	5,00	4,93	4,50	4,81
12. As pessoas do meu setor são unidas.	4,17	4,36	4,63	4,38
13. Posso confiar nos colegas e no chefe do meu setor.	4,67	4,29	4,63	4,53
14. Tenho um bom relacionamento com colegas de outros setores	4,50	4,86	4,88	4,74
15. Tenho um ótimo relacionamento com meu superior imediato.	4,83	5,00	4,75	4,86

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

O Gráfico 8 traz o nível de concordância dos colaboradores em relação aos quesitos do relacionamento interpessoal:

Gráfico 8 – Relacionamento interpessoal



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

O relacionamento interpessoal, segundo a pesquisa, foi de forma

unânime, avaliado positivamente em todos os quesitos e dentro de todos os níveis de cargo, o que faz ser visível a forma harmoniosa com que os colaboradores se relacionam e formam amizades dentro da empresa. Este é um fator positivo segundo o proprietário (2018), que comenta na entrevista que

[...] a união entre os grupos e os colegas de setor é um fator muito importante para o alcance dos objetivos da empresa, pois com isso os colaboradores podem se ajudar mutuamente, confiando tanto nos patrões, quanto em seus superiores, tendo a certeza de que ninguém irá 'puxar o tapete' de ninguém.

No que se refere à gestão e liderança, Sbragia (1983) ao abordar o tema, afirma que está diretamente ligado à liberdade, bem-estar, orientação e clareza que o superior transmite ao subordinado, para que o mesmo possa tomar a iniciativa de criar seus próprios métodos e se tornar apto e independente para executar suas tarefas. No quarto item do questionário, este aspecto da organização foi avaliado pelos colaboradores e seguem expostos no Quadro 21:

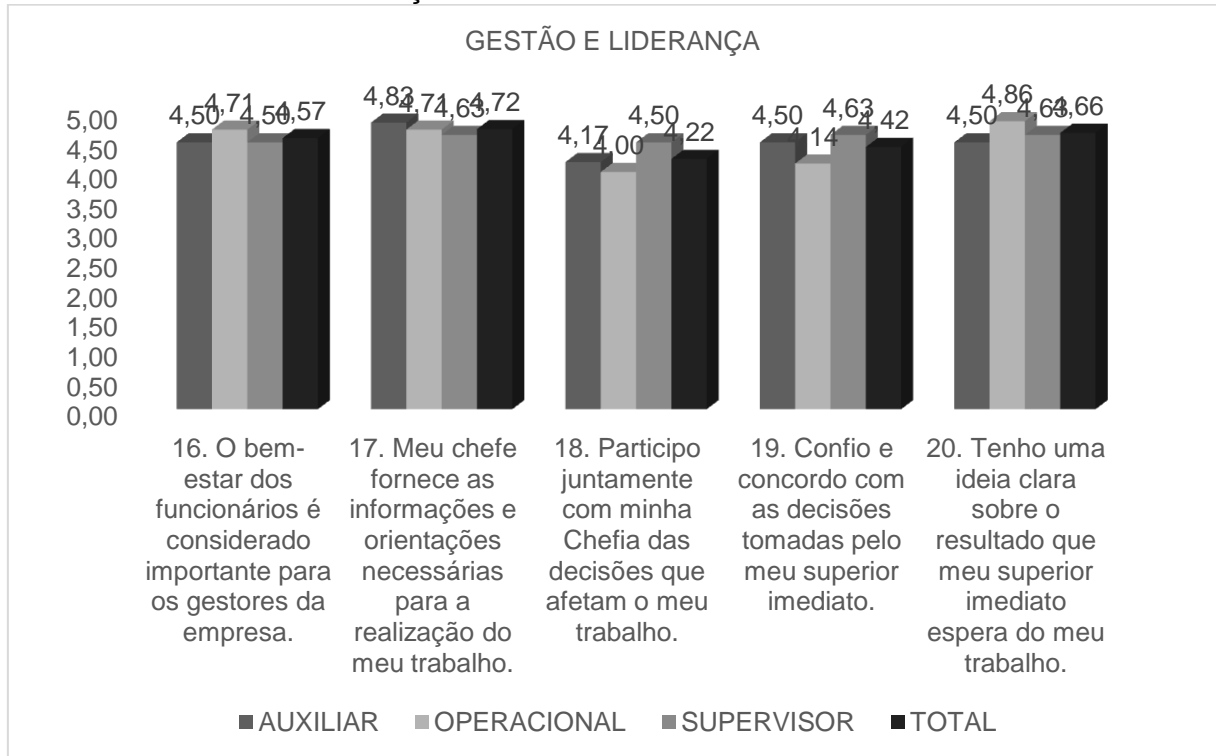
Quadro 21 – Gestão e liderança

<b>Gestão e Liderança</b>	<b>Auxiliar</b>	<b>Operacional</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Total</b>
16. O bem-estar dos funcionários é considerado importante para os gestores da empresa.	4,50	4,71	4,50	4,57
17. Meu chefe fornece as informações e orientações necessárias para a realização do meu trabalho.	4,83	4,71	4,63	4,72
18. Participo juntamente com minha Chefia das decisões que afetam o meu trabalho.	4,17	4,00	4,50	4,22
19. Confio e concordo com as decisões tomadas pelo meu superior imediato.	4,50	4,14	4,63	4,42
20. Tenho uma ideia clara sobre o resultado que meu superior imediato espera do meu trabalho.	4,50	4,86	4,63	4,66

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Em relação aos dados sobre gestão e liderança, o Gráfico 9 traz uma demonstração dos resultados de forma a se fazer entendê-los:

Gráfico 9 – Gestão e liderança



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Percebe-se por meio da observação dos resultados que os colaboradores se sentem bem liderados, confiando nos seus chefes para que eles tragam a clareza nos objetivos que os mesmos têm que atingir, fornecendo as informações necessárias, assim como preocupando-se com o bem-estar de seus subordinados no trabalho. Segundo o proprietário (2018), este é um resultado das reuniões semanais que ocorrem entre os diretores e gerentes e também entre gerentes e subordinados, procedimento o qual deixa bem claro para os funcionários, de que forma eles devem proceder e quais os objetivos eles têm que buscar alcançar para a empresa.

Outro aspecto abordado na pesquisa de clima organizacional, foi a segurança no trabalho. De acordo com Luz (2003), a dimensão da segurança no trabalho é necessária para a avaliação do clima, já que a adequação do pessoal ao seu ambiente de trabalho é facilitada com a percepção e o sentimento de segurança. Desta forma, apresentam-se os dados dos resultados obtidos sobre a percepção dos colaboradores no Quadro 22:

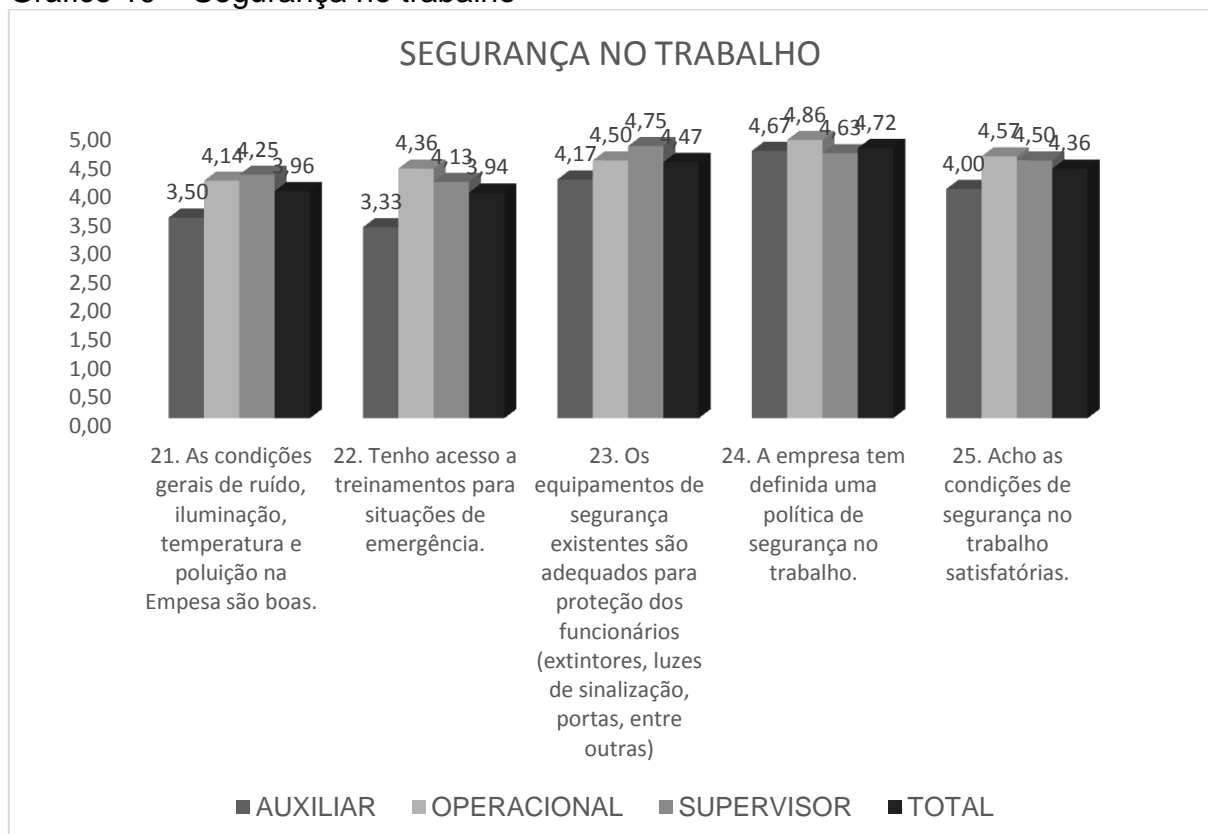
Quadro 22 – Segurança no trabalho

Segurança No Trabalho	Auxiliar	Operacional	Supervisor	Total
21. As condições gerais de ruído, iluminação, temperatura e poluição na Empresa são boas.	3,50	4,14	4,25	3,96
22. Tenho acesso a treinamentos para situações de emergência.	3,33	4,36	4,13	3,94
23. Os equipamentos de segurança existentes são adequados para proteção dos funcionários (extintores, luzes de sinalização, portas, entre outras)	4,17	4,50	4,75	4,47
24. A empresa tem definida uma política de segurança no trabalho.	4,67	4,86	4,63	4,72
25. Acho as condições de segurança no trabalho satisfatórias.	4,00	4,57	4,50	4,36

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

O Gráfico 10 traz o nível de concordância dos colaboradores em relação aos quesitos do segurança no trabalho:

Gráfico 10 – Segurança no trabalho



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Os resultados apresentados pela pesquisa, em relação à segurança no trabalho, demonstram que as condições, na visão dos colaboradores, são satisfatórias, porém não perfeitas. O proprietário (2018) comenta que a empresa

cumpra com as regras de segurança, conta com uma estrutura boa, com os equipamentos adequados para a realização do trabalho, apesar de existir periculosidade na área de produção, por se tratar de vidro, que é um material perigoso e difícil de manejar, no setor administrativo esse aspecto é totalmente satisfatório para os colaboradores. Porém alguns itens obtiveram índices baixos, como é o caso do quesito das condições de ruído, iluminação, temperatura e poluição em que a parte auxiliar gerou média 3,5. O item acesso a treinamentos para situações de emergência, também apresentam uma média baixa, sendo pior avaliado pelo nível de auxiliares, com uma nota de 3,33.

Com relação aos benefícios, Tagliocolo e Araújo (2011) falam que são estímulos dados aos colaboradores para que tenham motivação para produzir melhor. O Quadro 23 dispõe da avaliação dos colaboradores com relação aos benefícios:

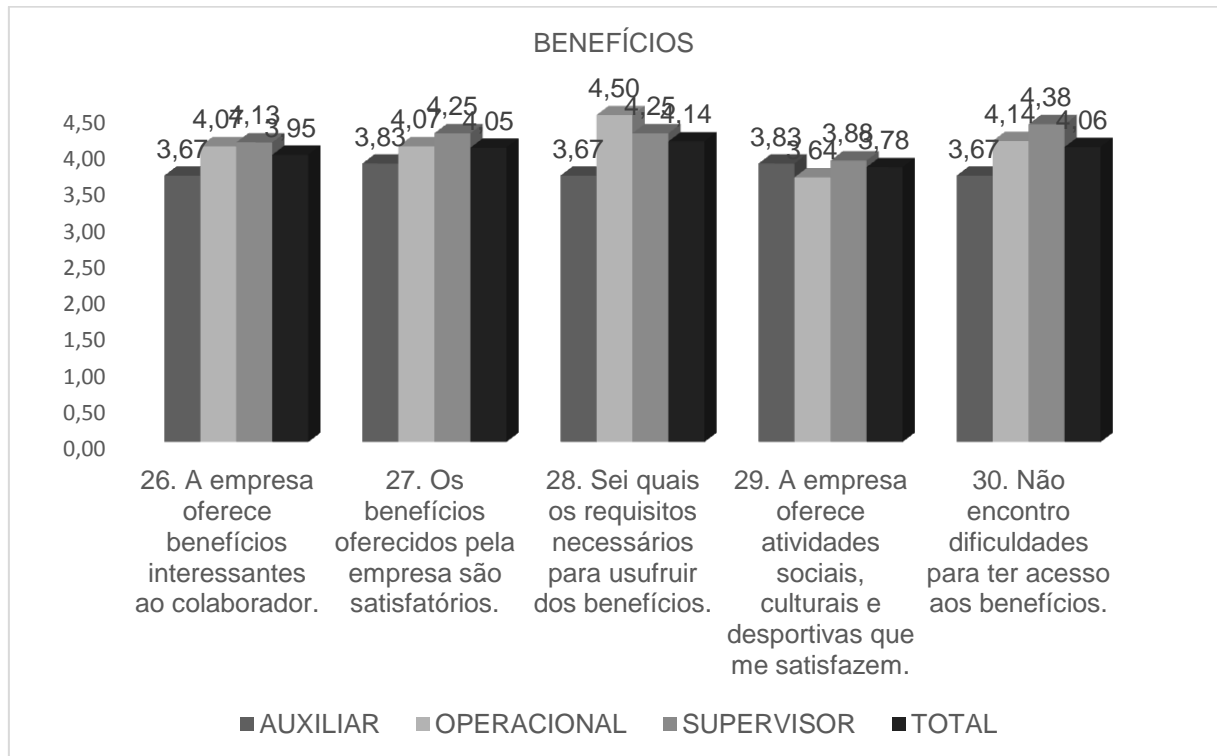
Quadro 23 - Benefícios

<b>Benefícios</b>	<b>Auxiliar</b>	<b>Operacional</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Total</b>
26. A empresa oferece benefícios interessantes ao colaborador.	3,67	4,07	4,13	3,95
27. Os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios.	3,83	4,07	4,25	4,05
28. Sei quais os requisitos necessários para usufruir dos benefícios.	3,67	4,50	4,25	4,14
29. A empresa oferece atividades sociais, culturais e desportivas que me satisfazem.	3,83	3,64	3,88	3,78
30. Não encontro dificuldades para ter acesso aos benefícios.	3,67	4,14	4,38	4,06

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Apresenta-se no Gráfico 11, o comparativo das concordâncias em relação ao aspecto benefícios, para melhor visualização dos resultados:

Gráfico 11 - Benefícios



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Os benefícios oferecidos pela empresa, foram aspectos não tão bem avaliados pelos colaboradores. Apesar de também não demonstrarem notas excessivamente baixas, ao contrário dos outros quesitos, os benefícios tiveram diversas notas abaixo de quatro. Os resultados da pesquisa demonstram que a empresa deixa a desejar neste quesito, principalmente na visão dos colaboradores do nível auxiliar. Também é visível a percepção dos colaboradores quanto à falta de atividades sociais, culturais e desportivas oferecidas pela empresa. O proprietário (2018) quando questionado quanto aos benefícios, afirmou que, “[...] atualmente, com o cenário econômico tão desfavorável, é difícil oferecer bons benefícios aos colaboradores, tanto como dar aumentos de salário, porém a empresa já evoluiu bastante no oferecimento de benefícios.”

Dentre os aspectos trabalhados na pesquisa, um dos mais relevantes e diversas vezes vislumbrados negativamente em organizações é a motivação. Tagliocolo e Araújo (2011) definem motivação como sendo o conjunto de processos que levam um indivíduo a se esforçar, continuar e persistir em direção a uma meta. Sendo assim, ela é um fator relevante ao avaliar o clima organizacional, pois está diretamente ligada à produtividade do colaborador. Dessa forma a pesquisa obteve também resultados da avaliação da percepção dos colaboradores, que são

demonstrados no Quadro 24:

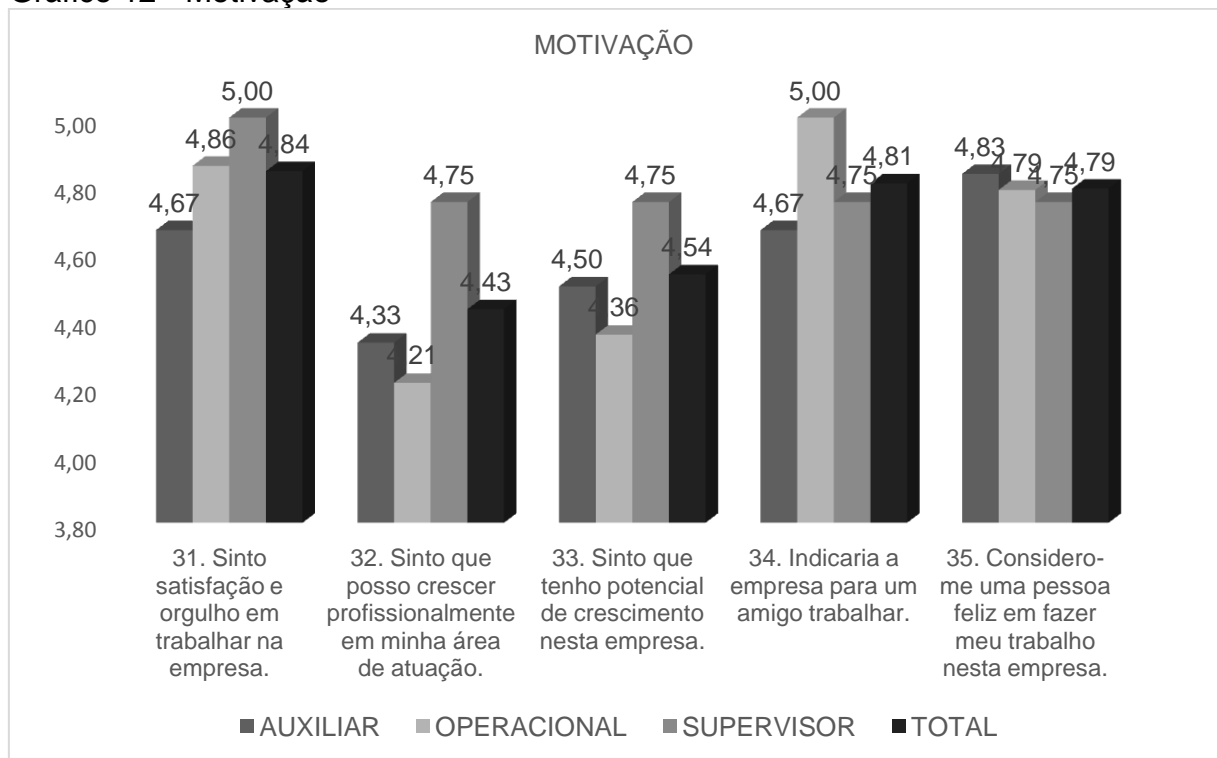
Quadro 24 - Motivação

Motivação	Auxiliar	Operacional	Supervisor	Total
31. Sinto satisfação e orgulho em trabalhar na empresa.	4,67	4,86	5,00	4,84
32. Sinto que posso crescer profissionalmente em minha área de atuação.	4,33	4,21	4,75	4,43
33. Sinto que tenho potencial de crescimento nesta empresa.	4,50	4,36	4,75	4,54
34. Indicaria a empresa para um amigo trabalhar.	4,67	5,00	4,75	4,81
35. Considero-me uma pessoa feliz em fazer meu trabalho nesta empresa.	4,83	4,79	4,75	4,79

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Para melhor visualização dos resultados sobre as concordâncias dos colaboradores com os quesitos de motivação, segue o Gráfico 12:

Gráfico 12 - Motivação



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Aparentemente, observa-se de acordo com as respostas dos colaboradores quanto ao aspecto motivação, que os mesmos se sentem satisfeitos em trabalhar na empresa, têm expectativa de crescimento, acreditam no seu potencial e sentem-se felizes desempenhando seu trabalho na empresa. Na visão

do proprietário (2018), este aspecto também é favorável, segundo o mesmo, ele se sente bem trabalhando na empresa sabendo que seus funcionários estão felizes.

O último aspecto questionado foi a cultura organizacional. Luz (2003) define cultura organizacional como sendo a identidade de uma organização, a qual é reconhecida pelos seus colaboradores de acordo com seus aspectos particulares, como se fosse a personalidade de uma pessoa, só que em uma organização. Na pesquisa de clima organizacional, foram abordados alguns aspectos da cultura da empresa em estudo, desta forma, o Quadro 25 demonstra a percepção dos funcionários em relação à empresa:

Quadro 25 – Cultura organizacional

Cultura Organizacional	Auxiliar	Operacional	Supervisor	Total
36. A empresa oferece oportunidade de melhoria profissional	4,33	4,43	4,63	4,46
37. A empresa incentiva o colaborador a estudar	4,17	4,57	4,50	4,41
38. A empresa investe na Qualidade do trabalho.	4,67	4,50	4,38	4,51
39. Verifico que existe investimento em inovação na empresa.	4,83	4,71	4,75	4,77
40. Percebo que a empresa está aberta as mudanças.	4,50	4,71	4,75	4,65

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

No Gráfico 13, pode-se observar de maneira mais fácil, o grau de concordância dos colaboradores com os quesitos de cultura organizacional:

Gráfico 13 – Cultura organizacional



Fonte: elaborado pelo autor (2018).



Observa-se com os resultados apresentados no Quadro 25 e Gráfico 13, que a empresa é vista como um ambiente aberto à mudança, que investe em inovações e oferece oportunidades de melhoria profissional que atua nela. Este dado é reafirmado com a opinião do proprietário (2018) que comenta “A empresa é totalmente aberta à mudança, pois o mercado muda e se a empresa não mudar junto, ela fica para trás”.

#### 4.2.3 Fatores negativos e positivos

Esta etapa da pesquisa destinou-se a extrair a percepção e ou opinião de cada colaborador de forma livre sobre os pontos positivos e negativos que influenciam no clima organizacional do ambiente de trabalho, de acordo com a realidade individual do dia a dia de cada um deles. As respostas foram transcrevidas e tabuladas em dois quadros de acordo com a sua frequência de resposta e a sua representatividade.

Quadro 26 – Fatores negativos

Nº	Fatores Negativos	Quantidade	%
1	Falta de informação/treinamento	8	14,55
2	Desigualdade entre colaboradores	4	7,27
3	Falha na comunicação	4	7,27
4	Falta de reconhecimento	3	5,45
5	Ruídos internos (conversa, bagunça)	3	5,45
6	Falta de comprometimento/qualificação de alguns colegas	3	5,45
7	Ruídos internos (produção)	2	3,64
8	Inestabilidade do mercado (insegurança sobre o futuro)	2	3,64
9	Atitudes não positivas	2	3,64
10	Falta de ética de alguns colegas	2	3,64
11	Impaciência de alguns colegas	2	3,64
12	Estrutura ruim para trabalhar	2	3,64
13	Falta de reuniões periódicas	1	1,82
14	Falta de incentivo aos estudos	1	1,82
15	Falta de oportunidade de crescimento	1	1,82
16	Falta de um feedback	1	1,82
17	Divergência entre setores	1	1,82
18	Localização	1	1,82
19	Inadequação dos clientes com a política da empresa	1	1,82
20	Conflito entre setores	1	1,82
21	Dificuldade do alcance das metas	1	1,82

22	Perda de foco nas reuniões	1	1,82
23	Tomada de decisões precipitadas	1	1,82
24	Política interna em desacordo com a de mercado	1	1,82
25	Benefícios insatisfatórios	1	1,82
26	Fluxo alto de pessoas	1	1,82
27	Falta de organização	1	1,82
28	Trabalhar aos sábados	1	1,82
29	Proibição de comemorações no ambiente da empresa	1	1,82
30	Rinchas internas de interesse	1	1,82
Total		55	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Assim, fez-se possível observar alguns descontentamentos dos colaboradores, de forma mais direta, quando comparada às respostas objetivas, levantadas na etapa anterior da pesquisa. Os fatores como a falta de informação e treinamento, desigualdade entre colaboradores, falha de comunicação falta de reconhecimento e falta de comprometimento de colegas, foram os que apareceram mais vezes. Alguns fatores divergem com a outra parte da pesquisa, onde as notas para estes quesitos receberam médias mais elevadas.

Da mesma forma, ocorreu com os fatores positivos. Várias percepções diferentes foram obtidas de forma livre, como demonstra o Quadro 27:

Quadro 27 – Fatores positivos

<b>N</b>	<b>Fatores Positivos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
1	Harmonia entre colegas	18	18,75
2	Ambiente favorável ao trabalho (estrutura)	10	10,42
3	Relação boa com os proprietários	7	7,29
4	Horário flexível	7	7,29
5	Oportunidade de crescimento profissional	6	6,25
6	Salário bom	5	5,21
7	Boa troca de conhecimento	5	5,21
8	Liberdade profissional	4	4,17
9	Supervisão compreensiva	4	4,17
10	Comprometimento da equipe	4	4,17
11	Organização	4	4,17
12	Estabilidade 4	4	4,17
13	Salário pago pontualmente	3	3,13
14	Fácil deslocamento até o trabalho	3	3,13
15	Colaborador gosta do que faz	3	3,13
16	Comissão/bônus bom	2	2,08

17	Crescimento da empresa no mercado	2	2,08
18	Sensação de ser útil (desafios)	2	2,08
19	Reconhecimento	1	1,04
20	Planejamento	1	1,04
21	Disponibilidade de material	1	1,04
Total		96	100

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Em relação aos fatores positivos, a harmonia entre colegas, ambiente, relação com os proprietários, horário flexível, oportunidade de crescimento, salário e troca de conhecimento foram os que mais apareceram, demonstrando novamente que um dos pontos mais positivos de se trabalhar na empresa é o seu ambiente familiar, confortável e flexível para se trabalhar.

De forma geral, é possível observar que houve mais variedade de fatores positivos (96) do que negativos (55) citados pelos colaboradores.

#### 4.2.4 Análise geral da pesquisa

A análise geral, considerando a resposta de todos os envolvidos na pesquisa é compilado e apresentado no Quadro 28:

Quadro 28 – Análise geral por nível de cargo

Dimensão	Auxiliar	Operacional	Supervisor	Total
Comunicação	3,43	3,99	3,90	3,77
Ambiente	4,50	4,67	4,70	4,62
Relacionamento interpessoal	4,63	4,69	4,68	4,66
Gestão e liderança	4,50	4,49	4,58	4,52
Segurança no trabalho	3,93	4,49	4,45	4,29
Benefícios	3,73	4,09	4,18	4,00
Motivação	4,60	4,64	4,80	4,68
Cultura organizacional	4,50	4,59	4,60	4,56
TOTAL	4,23	4,46	4,49	4,39

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

A partir do Quadro 28 pode-se observar que as dimensões avaliadas com menores índices, são: Comunicação, com uma média total de 3,77; os benefícios, com 4,00 e segurança no trabalho, com 4,29. Analisando separadamente por nível de cargo destas dimensões, a comunicação no nível auxiliar tem a menor média, com 3,43, seguida pelo nível de supervisão, com 3,90 e depois o operacional com 3,99.

Fazendo uma comparação entre o Quadro 28 e o Quadro 26 dos fatores negativos, é visível que realmente a comunicação foi citada quatro vezes pelos colaboradores, ficando em terceiro lugar na lista dos que mais apareceram como fatores negativos. Além deste posicionamento direto intitulado falha na comunicação, o Quadro 26 dispõem de itens como falha de informação/treinamento, falta de reuniões periódicas e falta de um *feedback*, que também podem estar atreladas ao item comunicação do Quadro 28. Estes dados podem indicar que na visão dos colaboradores da indústria, a comunicação possui defasagem e insatisfação em todos os níveis de cargo.

Em relação aos benefícios, dimensão a qual apareceu somente uma vez no Quadro 26 de fatores negativos, o nível auxiliar novamente obteve a média menor, com 3,73 seguido pelo nível operacional, com 4,09 e o de supervisão, com 4,18. A insatisfação dos colaboradores pode ser considerada razoável, pelo fato de que dois níveis apresentaram médias acima de 4,00 numa escala de 5,00, porém uma atenção especial é necessária para o aumento da satisfação, principalmente no nível auxiliar. No Quadro 28, percebe-se itens como desigualdade entre colaboradores, falta de reconhecimento e falta de oportunidade de crescimento.

Já na dimensão da segurança no trabalho, que também apareceu no Quadro 26 de fatores negativos, como CIPA mal organizada, a maior média está no nível operacional, com 4,49 seguida pelo de supervisão, com 4,45 e depois, auxiliar, com 3,93, havendo também a necessidade de atenção especial ao nível auxiliar.

Os restantes das dimensões avaliadas pelos colaboradores obtiveram médias mais altas, com destaques positivos na motivação, relacionamento interpessoal e ambiente. A motivação em primeiro lugar, obtendo média total de 4,68 na percepção dos colaboradores, seguida pelo relacionamento, que indicou 4,66 e o ambiente, com 4,62, reforçado com itens citados no Quadro 27 como harmonia entre colegas apareceu 18 vezes, ficando em primeiro lugar na lista dos fatores positivos, seguido pelo ambiente favorável para o trabalho, com 10 aparições, relação boa com os proprietários, horário flexível, oportunidade de crescimento profissional, entre outros. Foi possível observar uma tendência nas três dimensões, as quais todas iniciavam com a média mais baixa no nível auxiliar e iam subindo de acordo com o nível de cargo.

### 4.3 PLANO DE AÇÃO

Tendo em vista a análise de dados da pesquisa de clima organizacional realizada em abril de 2018 com os colaboradores da indústria em estudo e com condições de vislumbrar quais os aspectos mais favoráveis e menos favoráveis na visão dos colaboradores, faz-se possível sugerir planos de ação para que haja uma melhoria real no clima organizacional da empresa.

Sendo assim, apresenta-se no Quadro 29, um plano de ações para a empresa:

Quadro 29 – Plano de ação no método 5w 2h

<b>Plano de Ação</b>	Disponibilizar cursos de comunicação para os colaboradores da área administrativa	Incluir assistência odontológica e seguro de vida nos benefícios da empresa	Efetuar treinamentos e simulações de emergência periodicamente na empresa
<b>O Que?</b>	Solucionar as falhas de comunicação ocorridas no dia a dia dos colaboradores	Solucionar a insatisfação dos colaboradores em relação aos benefícios oferecidos pela empresa	Solucionar a insatisfação dos colaboradores em relação à segurança no trabalho
<b>Por Que?</b>	Para que a comunicação da empresa fique fluida, sem divergências internas e externas, melhorando relacionamento e até mesmo o atendimento ao cliente	Para que seja possível atrair e manter bons colaboradores na organização	Para que a empresa se torne cada vez mais um ambiente seguro, e demonstre confiabilidade ao colaborador
<b>Quem?</b>	A empresa disponibilizará cursos na área de comunicação para os colaboradores da área administrativa	A empresa disponibilizará planos de assistência odontológica para os colaboradores	A empresa efetuará os treinamentos com auxílio dos integrantes da CIPA
<b>Onde?</b>	Dentro da empresa	Em clínicas odontológicas da região	Dentro da empresa
<b>Quando?</b>	Uma vez por mês no horário de trabalho dos colaboradores da área administrativa, a começar em julho de 2018	Até Julho de 2018	Semestralmente a partir de outubro de 2018
<b>Como?</b>	Um palestrante irá efetuar palestras de 40 minutos para grupos de 10 pessoas de setores diferentes com os temas: praticidade na troca de informações, divergências de comunicação entre setores, e liderança na comunicação.	E empresa fechará parcerias com algumas clínicas odontológicas da região com o intuito de obter descontos para tratamentos dentários em seus colaboradores.	A empresa fará simulações de incêndio, nos quais, os colaboradores irão ser orientados pelos integrantes da CIPA a como evacuar a área em caso de emergência
<b>Quanto custa?</b>	R\$ 600,00 mensais	R\$ 2.100,00 mensais	R\$0,00

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Observando o Quadro 29, pode-se observar sugestões de planos de ação, os quais a empresa em estudo pode vir a executar, tendo em vista a resolução das defasagens e potencialização dos aspectos positivos avaliados pelos colaboradores na pesquisa.

A sugestão da disponibilização de cursos na área de comunicação, adveio do resultado negativo da análise dos quesitos do aspecto de comunicação, no que se refere à divergência de informações geradas entre setores e a praticidade de troca de informações entre os mesmos.

A segunda sugestão, que se refere aos benefícios de assistência odontológica, seguro de vida, e academia de ginástica, sucedeu-se devido à análise do aspecto benefícios, que trouxe uma compreensão negativa da percepção dos colaboradores, nos quesitos relacionados a preocupação da empresa com os benefícios oferecidos aos funcionários, principalmente no que se relaciona com atividades sociais, culturais e desportivas.

Já a terceira sugestão, sobre a segurança no trabalho, originou-se a partir da análise negativa das percepções dos quesitos da segurança no trabalho, principalmente no que se refere ao acesso a treinamentos para situações de emergência.

Todas as sugestões de melhoria objetivam resolver os problemas dos aspectos do clima organizacional menos bem avaliados pelos colaboradores, tanto nas questões abertas, quanto nas fechadas, já que refletem de forma clara, a opinião de todos os envolvidos no clima organizacional da parte administrativa, que é o setor que abriga a parte pensante da empresa. Dessa forma considera-se relevante, a discussão e aplicação deste plano de ações por parte da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional é um fator intrínseco à organização, que tem relação com o ser humano, inserido dentro delas. Estas relações influenciam diretamente no seu desenvolvimento. A sua medição, ou averiguação por meio de pesquisas de clima organizacional é muito utilizada em diversas organizações.

O presente trabalho apresentou um estudo de caso em uma indústria do ramo vidreiro da região da AMREC – SC, na qual foi realizada uma pesquisa de clima organizacional com 28 colaboradores, que compõem a parte administrativa da organização, o que possibilitou contribuições para a empresa.

Desta forma o trabalho teve como objetivos específicos: (1) Diagnosticar o nível de satisfação do clima organizacional entre os colaboradores do setor administrativo; (2) Verificar a posição do proprietário com relação ao clima organizacional do setor administrativo; e (3) Propor estratégias para melhorias do clima organizacional do setor administrativo.

Com a realização da pesquisa com os colaboradores, que se tratou de um questionário com questões abertas e fechadas, sobre o perfil do colaborador e oito dimensões de aspectos influenciadores do clima organizacional, o estudo atingiu os objetivos. O clima organizacional obtido na pesquisa, de forma geral, foi diagnosticado como favorável, porém localizou-se algumas dimensões para aplicação de melhorias.

Foi possível concluir que as dimensões mais desfavoráveis foram a comunicação, benefícios e segurança no trabalho. As áreas, em contrapartida, que obtiveram resultados positivos, foram o relacionamento interpessoal, a motivação e o ambiente de trabalho, demonstrando que os colaboradores levam muito em consideração a harmonia e as amizades que se fazem dentro da empresa. Estes resultados foram convergentes com o parecer do proprietário da empresa, que avaliou todos os quesitos como satisfatórios e adequados para a realização do trabalho pelo colaborador.

Tendo em vista, a avaliação destes resultados, foram propostos três planos de ação, com o intuito de alcançar resultados melhores de clima organizacional e conseqüentemente refletindo melhores resultados para a empresa. Estas sugestões de melhoria contribuem para possibilitar melhor bem-estar, crescimento profissional e aprimoramento de liderança dos colaboradores

envolvidos.

Frente ao objetivo geral de avaliar o nível de satisfação do clima organizacional, no setor administrativo de uma empresa do ramo vidreiro, localizada na região da AMREC, em Santa Catarina, conclui-se que o clima organizacional da empresa se considera favorável na média geral de avaliação, apesar da rotatividade alta apresentada, já que ela adveio de uma decisão estratégica para diminuição de custos da empresa, frente a condições econômicas e não, de fatores de clima organizacional.

Pode-se considerar uma limitação da pesquisa, o fato de que recentemente a empresa efetuou alguns cortes de pessoal, devido a questões econômicas, que pode ter provocado um sentimento de insegurança nos colaboradores para responder as perguntas do questionário. Além deste fato, a falta de conhecimento dos colaboradores com a ferramenta para coleta de dados e a insegurança com relação ao anonimato da pesquisa, também puderam contribuir na limitação para o alcance de resultados mais críticos. Desta forma, torna-se interessante efetuar novamente uma pesquisa em um momento econômico melhor e compará-lo com os resultados da presente pesquisa.

Em relação a estudos futuros, seria oportuno buscar novas ferramentas e formas de pesquisa, onde o colaborador possa se sentir plenamente seguro de responder sua real opinião, independentemente de ser positiva, ou negativa. Recomenda-se também que sejam realizados estudos em outras organizações, para auxiliar na produção de dados e fundamentações para novas pesquisas.

Com isso, espera-se que os resultados e sugestões, venham a beneficiar a empresa estudada, assim como a sociedade em geral, tendo em vista que a pesquisa buscou trazer respostas ainda não obtidas pela empresa, novas ideias, e conhecimento empírico relacionado ao clima organizacional tanto para a universidade, quanto para novos estudos, ao contribuir com a área de administração de empresas.



## REFERÊNCIAS

- AAKER, David. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo, Atlas, 1993.
- ARAÚJO, Luís César G.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**. São Paulo, Atlas, 2010
- BARBETTA, Pedro Alberto; REIS, Marcelo Menezes; BORNIA, Antonio Cezar. **Estatística: para cursos de engenharia e informática**. 3. ed São Paulo: Atlas, 2010. 410 p.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração RAUSP**, São Paulo, v.48, n.1, p. 34-52, jan./fev./mar. 2013.
- BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: Novo Cenário Competitivo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BETHLEM, A., **Estratégia Empresarial, Conceitos, processo e administração estratégica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009. 396 p.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**, São Paulo, v.16, n.2, p. 258-273, mai./ago. 2006.
- CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos humanos: (história, definições e procedimentos)**. Campinas, SP: Alínea, 2000.
- CASADO, Tania. **As pessoas na Organização**. 6ª ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos na organização.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações.** 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas.** 2 ed. São Paulo: Campus, 2005.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO Arão. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COUTINHO JUNIOR, Alberto Vilaça. **Análise da variação do clima organizacional em uma fábrica do polo industrial de Manaus.** Dissertação (Dissertação em engenharia de produção) – UFA, Manaus. 2017.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. 2004. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional - volume 2.,** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 194 p.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2.ed São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DEMO, Gisela; FERNANDES, Thais; FOGAÇA, Natasha. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **Read. Revista Eletrônica de Administração (porto Alegre)**, [s.l.], v. 23, n. 1, p.89-117, abr. 2017.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional.** Campinas, SP : Editora Alínea, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. O novo papel da administração. In: **Coleção Harvard de administração.** São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 1, p.7-22.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006. 210 p

FARACO, Carlos Alberto. **Por Uma Pedagogia da Variação Linguística.** São Paulo: Parábola, 2007.

FERNANDES, A. **Qualidade de vida no trabalho.** 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas,

2007.

FREIRE, Thiago Espindola et al. Gestão de pessoas: uso da educação a distância como ferramenta nos treinamentos e desenvolvimentos corporativos. **Revista de Ciências Gerenciais**, [s.l.], v.4, n. 21, p. 114-120, 2017.

GALLIANO, Alfredo Guilherme. **O método científico**: teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1979.

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

\_\_\_\_\_, **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2014.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução a pesquisa**: projetos e relatórios. 2. Ed. São Paulo: Loyola, 2004. 295 p

IBGE, **Indústria e construção**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/industria.html>> Acesso em: 05 de maio de 2018

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LACOMBE, Fancisco José Masset. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000

\_\_\_\_\_, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288p.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organization climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 17-25, 1975.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Thomson, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 11. ed São Paulo: Futura, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de administração:** manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento Organizacional.** 6., ed. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2014.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.; MARCONDES, Reynaldo C. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa; ROCHA, Juliana da Costa. Work engagement: Individual and situational antecedents and its relationship with turnover intention. **Review Of Business Management**, [s.l.], v. 19, n. 65, p.415-431, 26 jul. 2017.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de Discurso:** princípios & procedimentos. 8. ed. Campinas: Pontes, 2009. 100p.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários:** Manual prático e novas metodologias. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários:** Carreiras e remuneração. 17ª ed. São Paulo: Ltr, 2015.

PORTES, J.H. **Conhecimento.** Revista Qualimetria. Rio de Janeiro, ano XI, edição n.º 89, p. 11, 2000.

RAMOS FILHO, Wilson. **Delinquência Patronal, Repressão e Reparação.** Prelo, 2008.

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

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais Brasileiras.** 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RIZZATTI, G.; et al. **Análise do clima organizacional de uma Universidades Federal brasileira:** caso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. In: X Coloquio Internacional sobre gestión Universitaria en América del Sur. Mar del Plata, dez 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/96971>>. Acesso em: 02 de maio de 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de Estágio do Curso de Administração.** 1. ed. 2º tiragem São Paulo:

Atlas, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3. ed. – 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

RUIZ, João Alvaro. **Metodologia científica guia para eficiência nos estudos**. 3 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa**. Revista de Administração, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SEIXAS, Jose Domingos. O mercado vidreiro em números. Disponível em: <<https://pdf.magtab.com/leitor/136/edicao/18702>> Acesso em: 02/05/2018

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Disponível em <[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf)> Acesso em: 03 de maio de 2018.

SILVA, Marília de Azevedo da; DIAS, Simone Regina. Pesquisa De Clima Organizacional: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Do Segmento Automotivo. **Revista Eletrônica Estácio Papyrus**, [s.l.], v.4, n. 2, p. 18.194, 2017  
VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Pablo Henrique. **Clima organizacional dos assessores de microcrédito programa do agroamigo do instituto nordeste cidadania**. 2012 72 f. Monografia (graduação em administração) – Centro de ciências sociais aplicadas – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

TAGLIOCOLO, C.; ARAÚJO, G. C. **Clima organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia/ SEGET, 2011. Disponível em: <[http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos07/439\\_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf](http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos07/439_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf)>. Acesso em: 02 de maio de 2018.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - **Marketing research, meaning, measurement and method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

VIDICH, A. J., LYMAN, Satanford M. **Métodos qualitativos: sua história na sociologia e na antropologia**. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, I.O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

YIN, Robert K. - **Case study research - design and methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

## APÊNDICE I

### PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado Colaborador:

O presente questionário tem o intuito obter a sua opinião sobre aspectos internos da empresa, os quais são relevantes para a análise e melhoramento da satisfação no trabalho dos colaboradores, tendo em vista que são os mesmos que estão lidando com as variadas situações cotidianas advindas das atividades da empresa. Todas as informações aqui registradas são confidenciais e só serão utilizadas para fins de pesquisa e melhorias, ou seja, sua opinião será computada de forma anônima e utilizada para sugestões de mudança e melhoria na empresa. Responda de acordo com o que você observa em relação às situações vivenciadas por você. Sua opinião verdadeira é essencial para a melhoria do clima organizacional e conseqüentemente da performance da empresa! Muito obrigado por participar desta pesquisa!

#### PERFIL DO COLABORADOR

##### SEXO

- Masculino
- Feminino

##### IDADE

- 16 à 18 anos
- 19 à 25 anos
- 26 à 35 anos
- 35 à 50 anos
- Acima de 50 anos

##### ESTADO CIVIL

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo

##### VOCÊ POSSUI FILHOS?

- Não tenho filho
- Sim, tenho 1 filho(a)
- Sim tenho 2 filhos (as)
- Sim, tenho 3 filhos (as)
- Sim, tenho mais de 3 filhos (as)

##### ESCOLARIDADE

- Ensino Fundamental incompleto
- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Ensino Médio e técnico incompleto

- Ensino Médio e Técnico completo
- Cursando graduação
- Graduação completa
- Cursando especialização
- Graduação e especialização completas

**RENDA FAMILIAR**

- De R\$ 954,00 à R\$ 1.908,00
- De R\$ 1.909,00 à R\$ 4.770,00
- De R\$ 4.771,00 à R\$ 7.632,00
- De R\$ 7.633,00 à 10.494,00
- Acima de R\$ 10.494,00

**TEMPO NA EMPRESA**

- Menos de 1 ano
- De 1 à 2 anos
- De 2 à 3 anos
- de 3 à 5 anos
- Acima de 5 anos

**O IMÓVEL QUE VOCÊ RESIDE É:**

- Alugado
- Próprio
- Próprio com financiamento
- Emprestado

**VOCÊ RESIDE COM:**

- Pais
- Cônjuge
- Filhos
- Sozinho
- Outros

**NÍVEL DO SEU CARGO**

- Supervisão (posso subordinados)
- Operacional (não posso subordinados)
- Auxiliar

**CITE CINCO FATORES QUE INFLUENCIAM POSITIVAMENTE NA SUA SATISFAÇÃO NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO**

---

---

---

---

---

**CITE CINCO FATORES QUE INFLUENCIAM NEGATIVAMENTE NA SUA SATISFAÇÃO NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO**

---

---

---

---

---

## LEVANTAMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Leia com atenção as instruções abaixo:

As questões a seguir serão apresentadas através de afirmações, sobre as quais você deverá responder de acordo com o quão você concorda com as mesmas, assinalando somente uma das alternativas. Leia e interprete com bastante atenção a legenda abaixo, para depois responder as questões.

### LEGENDA:

Concordo Totalmente (CT): Você concorda totalmente com a afirmação;

Concordo Parcialmente (CP): Você tende a concordar com a afirmação;

Opinião Neutra (ON): Você não tem opinião formada sobre o assunto da afirmação;

Discordo Parcialmente (DP): Você tende a discordar da afirmação;

Discordo Totalmente (DT): Você discorda totalmente da afirmação.

## COMUNICAÇÃO

01. Os setores conseguem trocar informações de forma prática.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

02. Não há divergência nas informações geradas entre os setores.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

03. Recebo a maioria das informações pelo meu superior. (liderança)

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

04. Recebo a maioria das informações pelos colegas do meu setor

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra



- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

05. A comunicação da empresa ocorre de forma satisfatória.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

### **AMBIENTE DE TRABALHO**

06. Pode-se considerar a empresa como sendo um bom lugar para trabalhar.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

07. Posso equipamentos e materiais adequados para executar minhas atividades.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

08. Sinto liberdade para falar com meu superior.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

09. Percebo que meu trabalho contribui para os resultados da empresa.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

10. Os setores cooperam para atingir o mesmo objetivo.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra

- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

### **RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

11. Contribuo para manter a harmonia no relacionamento entre meus colegas e chefe.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

12. As pessoas do meu setor são unidas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

13. Posso confiar nos colegas e no chefe do meu setor.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

14. Tenho um bom relacionamento com colegas de outros setores

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

15. Tenho um ótimo relacionamento com meu superior imediato.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

## GESTÃO E LIDERANÇA

16. O bem-estar dos funcionários é considerado importante para os gestores da empresa.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

17. Meu chefe fornece as informações e orientações necessárias para a realização do meu trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

18. Participo juntamente com minha Chefia das decisões que afetam o meu trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

19. Confio e concordo com as decisões tomadas pelo meu superior imediato.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

20. Tenho uma ideia clara sobre o resultado que meu superior imediato espera do meu trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

## SEGURANÇA NO TRABALHO

21. As condições gerais de ruído, iluminação, temperatura e poluição na Empresa são boas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

22. Tenho acesso a treinamentos para situações de emergência.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

23. Os equipamentos de segurança existentes são adequados para proteção dos funcionários (extintores, luzes de sinalização, portas, entre outras).

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

24. A empresa tem definida uma política de segurança no trabalho (CIPA).

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

25. Acho as condições de segurança no trabalho satisfatórias..

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

### **BENEFÍCIOS**

26. A empresa oferece benefícios interessantes ao colaborador.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

27. Os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

28. Sei quais os requisitos necessários para usufruir dos benefícios.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

29. A empresa oferece atividades sociais, culturais e desportivas que me satisfazem.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

30. Não encontro dificuldades para ter acesso aos benefícios.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

### **MOTIVAÇÃO**

31. Sinto satisfação e orgulho em trabalhar na empresa.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

32. Sinto que posso crescer profissionalmente em minha área de atuação.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

33. Sinto que tenho potencial de crescimento nesta empresa.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

34. Indicaria a empresa para um amigo trabalhar.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

35. Considero-me uma pessoa feliz em fazer meu trabalho nesta empresa.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

36. A empresa oferece oportunidade de melhoria profissional

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

37. A empresa incentiva o colaborador a estudar

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

38. A empresa investe na Qualidade do trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

39. Verifico que existe investimento em inovação na empresa.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

40. Percebo que a empresa está aberta as mudanças.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Opinião neutra
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

## APÊNDICE II

### ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO

#### PERFIL

1. Quando a empresa foi fundada?
2. Aonde surgiu a ideia da empresa? Houveram mudanças da ideia original da empresa?
3. Qual a missão da empresa?
4. Qual a visão da empresa?
5. Quais os valores da empresa?

#### COMUNICAÇÃO

6. Como você avalia, como gestor da empresa, a comunicação ou relação entre os líderes e seus subordinados na empresa?

#### AMBIENTE

7. Você considera a empresa um ambiente totalmente favorável e harmonioso para trabalhar?

#### RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

8. Em relação à união dos grupos e dos setores, de que forma você enxerga a empresa em geral?

#### GESTÃO E LIDERANÇA

9. No que se refere aos líderes internos, você considera que os mesmos conseguem obter total confiança e comprometimento de suas equipes, de forma que todos possam participar juntamente das decisões que afetam o trabalho?



**SEGURANÇA NO TRABALHO**

10. Você considera as normas, procedimentos e treinamentos de segurança satisfatórios para uma boa condição de segurança na empresa?

**BENEFÍCIOS**

11. Em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, você considera os mesmos um fator relevante para atrair e manter talentos na organização?

**MOTIVAÇÃO**

12. No que se refere à motivação dos colaboradores, você considera a empresa uma empresa ideal para o crescimento profissional?

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

13. Você considera a empresa aberta às mudanças ou uma empresa conservadora?

**PIOR AVALIAÇÃO**

14. O nível que pior avaliou o clima organizacional foi o auxiliar, seguido pelo operacional e posteriormente o supervisor. Saberá explicar o motivo?

15. Os itens menores avaliados são a Comunicação, os Benefícios e a Segurança no Trabalho. Saberá explicar o motivo? Poderia propor ações para melhorias nestes itens?