



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA**



**ALCIONE DE BRIDA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: FATORES QUE INFLUENCIAM NA  
SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA  
EMPRESA ANGHEBEN E CIA LTDA DE SÃO LOURENÇO - SC**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**PATO BRANCO**  
**2017**

**ALCIONE DE BRIDA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: FATORES QUE INFLUENCIAM NA  
SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA  
EMPRESA ANGHEBEN E CIA LTDA DE SÃO LOURENÇO - SC**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador(a): Prof.MSc Marivânia Rufato da Silva

**PATO BRANCO**

**2017**



## TERMO DE APROVAÇÃO

Clima organizacional: Fatores que influenciam na satisfação e insatisfação dos colaboradores da empresa Angheben e Cia Ltda de São Lourenço do Oeste - SC

Por

**Alcione De Brida**

Esta monografia foi apresentada às 15:00 h do dia **18 de Dezembro de 2017** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira do da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – *Câmpus* de Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho .....

---

Prof<sup>a</sup>. M.Sc Marivânia Rufato da silva  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco  
(Orientadora)

---

Prof Dr. Luiz Fernande Casagrande  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

---

Prof M.Sc. Sandro César Bortoluzzi  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Dedico este trabalho a minha família, que sempre me incentivava e apoiava nas horas em que mais precisava, sempre demonstrando carinho e compreensão para que eu alcançasse todos os meus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

À minha orientadora professora Marivânia Rufato da Silva, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública, professores da UTFPR, *Campus* Pato Branco.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

A empresa Angheben e Cia LTDA, que me permitiu a pesquisa para a realização deste trabalho.

Aos meus colegas de turma, pelos momentos alegres que passamos juntos durante essa caminhada.

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento”.  
(Frederick Herzberg)

## RESUMO

ALCIONE, Brida de. Clima organizacional: Fatores que influenciam na satisfação e insatisfação dos colaboradores de uma empresa de São Lourenço Do Oeste -SC. 2017. 58 de folhas. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2017.

A competitividade nos dias atuais faz que as empresas busquem cada vez mais a valorização do fator humano nas organizações. A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta administrativa utilizada para medir o grau de satisfação e insatisfação dos colaboradores diretos de uma empresa perante determinados fatores. Nesse sentido, essa pesquisa teve como objetivo geral identificar a situação atual dos fatores de clima organizacional em uma empresa de São Lourenço do Oeste na percepção de seus colaboradores. Para atingir o objetivo foi realizada uma pesquisa exploratória, com 52 colaboradores de uma empresa de confecção no setor administrativo e indústria. A metodologia empregada caracterizou-se como estudo de caso, por meio de uma abordagem quantitativa. Os resultados mostram que os fatores que mais influenciam na satisfação para um bom clima organizacional são: trabalho em si, relacionamento com os colegas e ambiente da empresa. Os fatores que contribuem para a insatisfação na empresa são: falta reconhecimento, remuneração e pouco treinamento. Conclui-se que a pesquisa de clima organizacional deve ser aplicada pelas organizações, pois traz inúmeros benefícios para a organização e os colaboradores.

**Palavras-chave: Clima organizacional. Gestão de pessoas. Fatores do clima.**

## ABSTRACT

ALCIONE, Brida de. Organizational climate: Factors that influence the satisfaction and dissatisfaction of the employees of a company from São Lourenço Do Oeste - SC.2017. 58 of leaves. Monograph (Specialization in Accounting and Financial Management). Federal Technological University of Paraná, Pato Branco,2017.

Today's competitiveness means that companies are increasingly looking to value the human factor in organizations. Organizational climate research is an administrative tool used to measure the degree of satisfaction and dissatisfaction of a company's direct employees with regard to certain factors. In this sense, this research had as general objective to identify the current situation of the factors of organizational climate in a company of São Lourenço do Oeste in the perception of its collaborators. To reach the objective, an exploratory research was carried out, with 52 employees of a manufacturing company in the administration and industry. The methodology used was characterized as a case study, through a quantitative approach. The results show that the factors that most influence satisfaction in a good organizational climate are: work itself, relationships with colleagues and the company environment. The factors that contribute to the company's dissatisfaction are: lack of recognition, compensation and little training. It is concluded that the research of organizational climate must be applied by the organizations, because it brings innumerable benefits to the organization and the collaborators.

**Keywords:** Organizational climate. People management. Climate factors.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Algumas técnicas de ARH e a sua vinculação com os ambientes interno e externo da organização. ....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 02 - Determinantes do clima organizacional .....	<b>14.</b>
Figura 03 – Pirâmide de Maslow .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação dos três modelos apresentados de fatores/indicadores de pesquisa de organizacional.....	27
Quadro 2 - Objetivos e principais resultados de estudos anteriores bibliográfico.....	28
Quadro 3 – favorabilidade de clima organizacional .....	35

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 2 – Gênero.....	28
Gráfico 3 – Tempo de Trabalho .....	32
Gráfico 4 – Renda.....	33
Gráfico 5 – Grau de Escolaridade .....	34

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	10
1.2 OBJETIVO GERAL .....	11
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
1.4 JUSTIFICATIVA .....	12
1.5 DELIMITAÇÕES .....	12
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	14
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	17
2.2.1 Relação Entre Clima e Cultura Organizacional .....	20
2.3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E FATORES QUE INFLUENCIAM .....	22
2.3.1 Modelo de Pesquisa de Clima.....	24
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>31</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	31
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	31
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>34</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE .....	34
4.2 AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	38
4.3 FATORES DE DESTAQUE PARA A SATISFAÇÃO OU INSATISFAÇÃO....	45
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>50</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>52</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo de clima é um instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional, trazendo contribuições valiosas para o conhecimento e o manejo do funcionamento das organizações. O clima organizacional é um conceito importante para descrever as percepções dos indivíduos sobre as organizações em que trabalham. Para Chiavenato (2006) as organizações devem, não só centralizar seus esforços e objetivos na satisfação dos clientes externos, mais também no cliente interno, ou seja, no próprio colaborador, pois a sua motivação acarretará como consequência, a satisfação do cliente externo, contribuindo para melhores resultados das empresas.

Para Bergamini e Coda (1997, p.98), “clima organizacional é um indicador que pode medir o nível de satisfação ou insatisfação dos empregados no trabalho”. O estado motivacional das pessoas pode influenciar no clima organizacional que é por ele influenciado. Assim, o clima organizacional pode ser favorável quando proporciona satisfação e desfavorável quando proporciona frustração. O Grau de motivação está intimamente relacionado com o clima organizacional.

Segundo Chiavenato (2006) 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 e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Para Gil (2001) a motivação é um fator muito importante para o engajamento dos empregados. Convém considerar que os empregados passam muitas horas dentro da empresa, e se essas horas puderem ser agradáveis, as pessoas se sentirão mais motivadas e conseqüentemente mais envolvidas com a qualidade e com o objetivo da empresa.

Dentro das organizações quando se fala de motivação, muitas pessoas relacionam com aumento de salário, mas ela não está relacionada somente com

remuneração, muitas vezes um simples elogio, ou seja, o reconhecimento de um trabalho bem feito faz a pessoa sentir-se motivada. Segundo Maximiano (2002) apud Bezerra (2011) a palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover, que em seu sentido original representa incentivo, estímulo ou energização por algum motivo ou razão.

A pesquisa de clima tem importância fundamental dentro das organizações, com cenário cada vez mais competitivo o capital humano está se tornando mais ativo dentro das organizações. Por meio da pesquisa, as organizações conseguem mensurar as principais satisfações e insatisfações dos colaboradores. Ao aplicar a pesquisa de clima organizacional, a empresa dá voz aos colaboradores, fazendo com que eles se sintam valorizados por estarem sendo ouvidos. Essa é uma das práticas que mais impactam positivamente na motivação e no desempenho dos colaboradores.

Diante do exposto, esta pesquisa pretende responder a seguinte questão: Qual a situação atual do clima organizacional em uma empresa de São Lourenço do Oeste na percepção de seus colaboradores?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Assim, o objetivo desse trabalho é identificar a situação atual dos fatores de clima organizacional em uma empresa de São Lourenço do Oeste na percepção de seus colaboradores.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral buscou-se:

- a) Caracterizar o perfil dos colaboradores da empresa de São Lourenço do Oeste.
- b) Avaliar o grau de satisfação dos colaboradores para cada fator de clima organizacional.
- c) Identificar os fatores que mais contribuem para a satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento deste trabalho se justifica pela importância do clima organizacional. Para Luz (1995) a Pesquisa de Clima Organizacional pode ser atendida como instrumento capaz de garantir consistência em praticamente todas as mudanças das organizações que procuram eficiência, eficácia e qualidade. As empresas devem ouvir seus funcionários com a missão de propiciar-lhes um clima organizacional saudável, a fim de mantê-los satisfeitos e motivados, pois o capital humano é a fonte de criação e inovação dentro da organização.

Estudos de clima são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta sentir que o clima está mau, é preciso identificar onde, porque e como agir para melhorá-lo. (SOUZA, 1982, p.14)

O presente trabalho visa identificar a situação atual dos fatores de clima organizacional em uma empresa de São Lourenço do Oeste na percepção de seus colaboradores. Possibilitando a mesma estreitar a comunicação com os colaboradores, bem como aprimorar o ambiente de trabalho fazendo com que os colaboradores se comprometam com os objetivos da empresa. Os colaboradores por sua vez, terão oportunidade de manifestar sua opinião sem sentirem-se coagidos em função da confidencialidade das informações, oportunizando expectativa de satisfação de seus anseios. A comunidade acadêmica será beneficiada com a experiência prática, fazendo a correlação com o que está disponível na literatura, permitindo analisar a influência da gestão no ambiente de trabalho e resultados da organização, bem como a visão e expectativa dos colaboradores em relação à clima organizacional. Este estudo também servirá como fonte de pesquisa daqueles que estiverem interessados em aprimorar conhecimentos sobre o assunto.

## 1.5 DELIMITAÇÕES

Este estudo foi aplicado na indústria Toke Final Lingerie de São Lourenço do Oeste – SC, que é uma empresa de origem familiar e conta hoje com 90 colaboradores. Será analisado qual a situação atual do clima organizacional na percepção de seus colaboradores.





## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda os conhecimentos necessários para embasar as propostas nesta pesquisa dividida em três seções (I) Administração de Recursos Humanos; (II) Clima Organizacional; e, (III) Pesquisa de Clima Organizacional e fatores que influenciam.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma área parcialmente nova e estes profissionais podem ser encontrados nas grandes e médias organizações. A ARH é perfeitamente aplicável a qualquer tamanho e tipo de organização (CHIAVENATO, 2006). Segundo Dessler (2003, p.20)

A administração de recursos humanos refere-se às práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa (DESSLER, 2003, p.20).

Conforme Chiavenato (1998, p.144) “os assuntos tratados pela ARH referem-se tanto a aspectos internos da organização, como aspectos externos ou ambientais”.

Na Figura 1 apresentam-se algumas das técnicas de ARH utilizadas nos ambientes interno e externo da organização.

Técnicas Utilizadas no ambiente Externo	Técnicas Utilizadas no ambiente Interno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de mercado de trabalho</li> <li>• Recrutamento e seleção</li> <li>• Pesquisa de salário e benefícios</li> <li>• Relações com Sindicatos</li> <li>• Relações com entidade de formação de profissional</li> <li>• Legislação Trabalhista</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise e descrição de cargos</li> <li>• Avaliação de cargos</li> <li>• Treinamento</li> <li>• Avaliação do desempenho</li> <li>• Plano de carreiras</li> <li>• Plano benefícios sociais</li> <li>• Política salarial</li> <li>• Higiene e segurança</li> <li>• Etc.</li> </ul>

Figura 1: Técnicas de ARH e a sua vinculação com os ambientes interno e externo da organização.

Fonte: Chiavenato, 1998, p.144.

Pode definir recursos humanos como um conjunto de vários princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano que um grupo organizado (TOLEDO, 1999). “Recursos humanos é a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado” (TOLEDO, 1999, p.7).

O órgão de recursos humanos deve orientar e apoiar os gerentes e prestadores serviços, mais a cada gerente cabe a administração dos recursos humanos da empresa. Neste sentido não se deve menosprezar a importância do departamento de recursos humanos (LACOMBE, 2005).

Administração de recursos humanos segundo Ribeiro (2006) é uma nova visão das pessoas, um objetivo principal e não mais como um recurso de uma organização. Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro (RIBEIRO, 2006, p.4).

“Para Milkovich (2006, p. 31) as atividades da administração de recursos de RH são programas desenhados em empresas à fixação dos objetivos e gerenciadas para a sua obtenção”.

Desta forma, nos últimos anos a empresa vem enfrentando diversas crises que se refletem tanto numa nova definição de seu papel social, quanto na profunda reflexão da importância dos seus recursos humanos para a consecução dos seus

objetivos organizacionais. “Cada organização desenvolve a política de RH mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades” (CHIAVENATO, 2009, p.269).

Segundo Chiavenato (2009) política de recursos humanos são orientações administrativas estabelecidas para impedir que os empregados desempenhem funções indesejadas ou ponham em risco o sucesso de funções específicas. Para Ribeiro (2006) é muito importante que se tenha sempre em mãos uma cópia atualizada da política de pessoal da empresa, pois ela fornece todas as informações necessárias sobre o gerenciamento dos recursos humanos.

“Políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados” (CHIAVENATO, 2009, p.268). As políticas de RH são maneiras de como a organização lida com seus colaboradores, buscando intermédio deles atingir os objetivos organizacionais e permitindo condições para o alcance dos objetivos individuais.

Políticas de recursos humanos referem-se as maneiras pelas quais a organizações pretendem lidar com seus colaboradores e, por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance objetivos organizacionais e individuais (MILKOVICH, 2006).

Para Chiavenato (2009) as políticas com a ARH devem ter as seguintes características:

1. Estabilidade: suficiente grau de permanência para evitar alterações muito grandes;
2. Consistência: congruência em sua aplicação, não importam os níveis ou áreas afetadas;
3. Flexibilidade: possibilidade de suportar correções, ajustamentos e exceções, quando necessário;
4. Generalidade: possibilidade de aplicação global e compreensiva para toda a organização;
5. Clareza e simplicidade: de definição e de entendimento;

As políticas de recursos humanos da empresa são vistas como mutantes e contingentes, sendo soluções temporárias e características de situações específicas a partir de um diagnóstico organizacional (CHIAVENATO, 2002).

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Rizzatti (2002), os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo. Este movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando, principalmente na Psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo.

O clima organizacional segundo Bergamini e Coda (1997) pode ser definido como uma percepção que os colaboradores têm no seu ambiente de trabalho, isso pode influenciar na motivação, no desempenho e na satisfação, dependendo desses aspectos pode-se analisar a satisfação e insatisfações dos colaboradores.

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aos aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes” (CHIAVENATO, 2001, p. 43).

Luz (1995, p.5) define que “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento. ” Já para Teixeira et al. (2006, p.67) “O clima organizacional é um fenômeno tipicamente psicossocial e mutável. Difere da cultura porque se baseia em percepções e opiniões que as pessoas têm da organização na qual trabalham, em determinado momento ou numa dada situação”.

Luz (1995) afirma que clima organizacional é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos, formais e informais, existentes em uma organização. Para Bergamini, Coda (1997, p.98) “Clima organizacional nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”.

O clima organizacional pode influenciar na motivação no desempenho e na satisfação no trabalho. Os colaboradores esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional (CHIAVENATO, 2009).

Luz (1995, p.19) afirma que “o clima organizacional pode ser afetado tanto pelos fatores externos que ocorrem no contexto socioeconômico e político, como, também na vida particular dos funcionários”.

Segundo Chiavenato (2001) o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração. A Figura 2 mostra uma visão simplificada dos determinantes do clima organizacional.

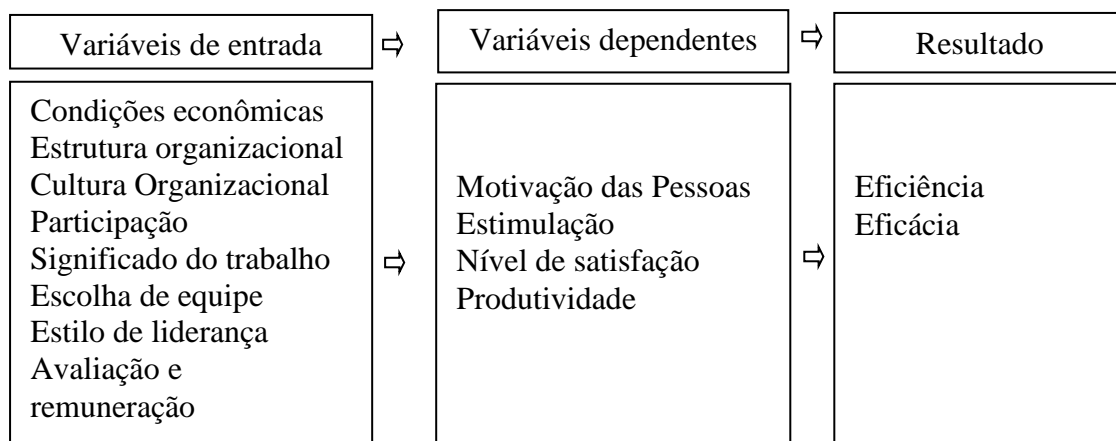


Figura 2: Determinantes do clima organizacional

Fonte: Chiavenato, 2001, p. 44

Esses fatores determinantes do clima organizacional (variável de entrada do sistema) influenciam a motivação das pessoas, provocando diferentes níveis de satisfação, de produtividade e de estímulos (variáveis dependentes), que produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia.

Segundo Luz (1995, p.13) “O clima afeta o comportamento organizacional, que por sua vez afeta o próprio desempenho dos negócios”.

O clima organizacional é “um conceito importante para se compreender o modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização” (MARTINS, 2008, p.29).

Diante do que foi descrito, podemos observar que o clima organizacional de uma empresa está ligado diretamente à motivação de seus colaboradores como

destacado por Chiavenato (2009). Portanto, julga-se importante abordar também sobre motivação.

Ainda sobre Chiavenato (2009) a motivação humana é diretamente originária das diferentes necessidades de cada indivíduo. Assim, abordam-se as principais e mais conhecidas teorias das necessidades.

A primeira é a Teoria de Maslow, formulada com base na hierarquia das necessidades humanas, ou seja, “à medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento” (CHIAVENATO, 2009, p.123). A Teoria da Hierarquia de necessidades que, segundo Abraham Maslow, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, as quais são apresentadas sob a forma de uma pirâmide como na Figura 3.

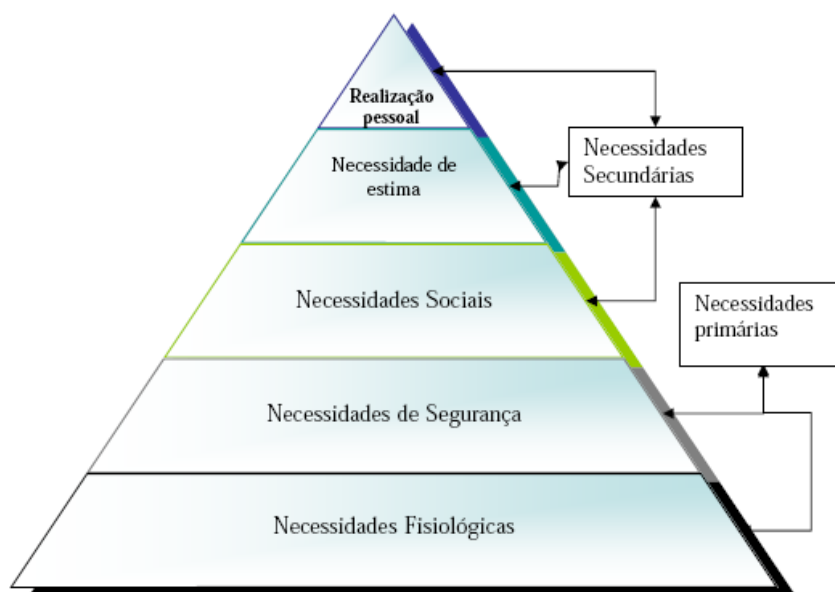


Figura 3: Pirâmide de Maslow

Fonte: Chiavenato, 2009, p. 125

Verifica-se na Figura 3 que as necessidades humanas estão organizadas em níveis de importância e influência que são:

- Necessidades fisiológicas: relacionado às necessidades que nasce com o indivíduo, como a necessidade de alimentação (fome e sede);
- Necessidade de segurança: relacionado à estabilidade e proteção ou privação e fuga do perigo;
- Necessidades sociais: relacionado à aceitação, afeto, troca de amizades,

associação;

- Necessidades de estima: relacionado a sentimentos de autoconfiança, aprovação social e de respeito, de status, etc.;
- Necessidades de auto-realização: se encontra no topo da pirâmide, relacionado com o desenvolvimento contínuo e realização do próprio potencial.

Para Maslow (1996, p.66) apud Chiavenato (2009) as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes – as chamadas necessidades primárias -, em quanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – as necessidades secundárias.

A segunda teoria é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a qual é fundamentada no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Chiavenato (2009, p. 129) explica que os fatores que compõem a teoria são os fatores higiênicos: condições de trabalho, políticas da empresa, relacionamento com o supervisor, salários e benefícios, segurança no cargo e relacionamento com os colegas; e os fatores motivacionais, que são: realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e trabalho em si.

Podemos fazer uma rápida comparação entre as duas teorias mencionadas pode-se concluir que as necessidades higiênicas apontadas por Herzberg correspondem às necessidades primárias descritas por Maslow, e as necessidades motivacionais (Herzberg) às secundárias (Maslow). Enfim, a motivação é de extrema importância, pois as organizações precisam das pessoas para alcançarem seus objetivos bem como as pessoas necessitam das organizações para conseguirem suas metas e realizações pessoais.

### 2.2.1 Relação Entre Clima e Cultura Organizacional

Luz (1995) afirma que o “clima é resultante da cultura das organizações, de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)”. Segundo Bowditch (1994) os termos clima organizacional e cultura organizacional, algumas vezes são empregados para explicar o mesmo fenômeno. Porém, é preciso destacar que existem diferenças importantes que distinguem um conceito do outro. Enquanto o clima organizacional é uma medida das expectativas das pessoas em relação ao

trabalho em uma organização, a cultura organizacional se ocupa da natureza das crenças e expectativas sobre a vida na organização.

Cultura organizacional é:

Um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como sendo maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas” (CHIAVENATO, 2002, p.30).

Cultura é definida como “conjunto de características humanas que não são natas e que criam e se preservam ou aprimoram por intermédio da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade” (ARAUJO, 2006, p.307). Cada organização tem sua cultura, então o primeiro passo para conhecer a organização é conhecer a sua cultura. O modo como as pessoas agem dentro de uma organização, os assuntos relevantes, as atitudes entre os membros tudo isso faz parte da cultura da organização (CHIAVENATO, 2009).

Ainda segundo Chiavenato (2009) a cultura não é algo que podemos tocar ou que seja palpável, ela não pode ser percebida ou observada em si mesma, mas através dos seus efeitos e consequências. Já para Maximiano (2005) a análise da cultura organizacional é bastante complexa, pois nem todos seus componentes são observáveis. Para melhor entender a cultura organizacional é preciso distinguir os componentes que são observáveis diretamente daquelas que requerem exame aprofundado.

“Cultura organizacional representam as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais” (CHIAVENATO, 2002, p.31).

A cultura organizacional reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. Para Chiavenato (2006) a cultura organizacional apresenta seis características principais:

1. Regularidades nos comportamentos observados: interações entre os participantes caracterizam-se por uma linguagem comum.
2. Normas: Padrões de comportamento que incluem guias sobre maneira de fazer as coisas.



3. Valores dominantes: São os principais valores que a organização espera de seus participantes, como qualidade do produto, baixo absenteísmo, alta eficiência.
4. Filosofia: Políticas que afirmam como empregados ou clientes devem ser tratados.
5. Regras: São guias estabelecidas e relacionadas com o comportamento na organização.
6. Clima organizacional: é o sentimento transmitido pelo local físico, como as pessoas tratam os outros.

Para Bergamini e Coda (1997) o clima é resultante da cultura das organizações, seus pontos positivos ou negativos também resultam fortemente nos acontecimentos que ocorrem fora de cada uma delas.

### 2.3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E FATORES QUE INFLUENCIAM

A melhor forma de se medir o clima organizacional de uma organização é através da pesquisa do clima organizacional. Para Teixeira (2006) A pesquisa de clima organizacional e também é conhecida como pesquisa de clima humano, que nada mais é que um trabalho cuidadoso que busca identificar imperfeições existentes na relação empresa x empregados, com o objetivo de corrigi-las.

O instrumento utilizado para o levantamento do clima organizacional é a pesquisa do clima organizacional, que geralmente adota como método o questionário que se aplica aos empregados de uma organização, a fim de verificar o seu grau de satisfação em relação à mesma. A pesquisa procura saber o que pensa, e como age o funcionário em relação a diferentes variáveis organizacionais que tem impacto no clima organizacional (BERGAMINI E CODA, 1997, p.45).

Segundo Bergamini e Coda (1997) a pesquisa de clima organizacional é o instrumento pela qual é possível atender mais de perto as necessidades das organizações e do quadro de colaboradores, conseguindo assim identificar melhor a satisfação e insatisfação existente na organização.

A pesquisa de clima organizacional oferece uma grande oportunidade dos colaboradores expressarem seus pensamentos, atitudes e sentimentos em relação aos empregadores (TEIXEIRA, 2006).

Para Luz (2003), a pesquisa de clima organizacional se executada de forma consciente, certamente fornece repostas que podem servir de base para as empresas identificarem possíveis falhas e são fundamentais para mudanças e adequação do ambiente de trabalho em organizações que buscam eficiência e qualidade em seus produtos e serviços, pois permite identificar a maneira como cada colaborador se sente em relação à organização.

Bergamini e Coda (1997) afirmam que a pesquisa pode ser aplicada a todos os empregados de uma organização ou a uma amostra deles, não se deve identificar os respondentes, pois constrangeria e mascararia os resultados devido ao receio das respostas. A única identificação recomendável é a unidade (departamento, setor, seção) onde trabalham os empregados. Não é recomendável repetir uma pesquisa sem que se tenha tomado ao menos algumas providencias em relação as falhas das identificadas em pesquisas anteriores. A pesquisa deve ser conduzida por pessoas não envolvidas nas unidades pesquisadas.

Na opinião de Luz (2003, p. 42) a pesquisa de clima organizacional “quando bem-sucedida proporciona um meio efetivo para melhorar o ambiente de trabalho, possibilitando que os funcionários se sintam melhor no cumprimento de suas obrigações e estejam mais envolvidos com sua empresa”.

De acordo com Luz (1995) um indicador importante para se avaliar o clima organizacional é o turn-over, que tanto o compulsório (algo que obriga ou compele a fazer alguma coisa) quanto o espontâneo (que ocorre naturalmente; cujo desenvolvimento não é premeditado) servem para fornecer indicações sobre o clima. Porém, nem sempre o turn-over indica um mau clima, as vezes baixos salários podem ser causadores de alta rotatividade.

Estudar o clima no ambiente interno das organizações é muito importante, uma vez que, dele também depende a produtividade delas (CHIAVENATO, 2009). Segundo o autor, existem diferentes fatores que determinam o clima organizacional que podem ser reunidos em seis dimensões, das quais o clima depende para ser definido como positivo ou não. São elas:

1. Estrutura da Organização: sentimento que afeta as pessoas sobre restrições no trabalho;
2. Responsabilidade: sentimento de não haver dependência, que faz surgir o sentimento de ser seu próprio chefe;

3. Riscos: enfrentar desafios e ter iniciativa no cargo e nas situações no trabalho;
4. Recompensas: ser recompensado por um trabalho bem feito, são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;
5. Calor e apoio: que se traduz na ajuda mútua que prevalecem na organização;
6. Conflito: sentimento que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos.

Os fatores citados definem a qualidade do ambiente que é sentido pelos colaboradores nas empresas, influenciando o desempenho dos mesmos.

Para Luz (2003) as variáveis mais importantes de clima organizacional são a gestão e remuneração, porque uma se refere à relação direta que se tem com a equipe de trabalho e a outra é o que mais tem impacto na satisfação do colaborador.

Ainda segundo o autor, estratégias de avaliação do clima organizacional são meios de identificar e conhecer detalhadamente o seu clima. Este conhecimento se dá através dos modelos de pesquisa sobre clima organizacional.

Para avaliar o clima organizacional são utilizados diversos modelos de pesquisa, neste estudo será apresentado uma síntese dos três modelos mais utilizados que foram desenvolvidos especificamente para a pesquisa de clima organizacional, os quais são aplicados em diferentes empresas. Abaixo é apresentado os modelos, e logo após realizado a comparação entre os mesmos.

### 2.3.1 Modelo de Pesquisa de Clima

Primeiramente apresenta-se o modelo proposto por Litwin e Stringer (1968) apud Pereira (2003) baseado em nove fatores/indicadores para medir o clima que são:

- a) Estrutura – sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho, com várias regras, regulamentos e procedimentos;
- b) Responsabilidade – sentimento de autonomia para tomada de decisão;
- c) Desafio – sentimento de arriscar e de ser desafiado no cargo e no trabalho;
- d) Recompensa – sentimento de ser recompensado por um trabalho bem realizado;

- e) Relacionamento – sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mutua que prevalece na organização;
- f) Cooperação – percepção da ajuda mutua, do espírito de cooperar.
- g) Conflito – sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões e conflitos;
- h) Identidade – sentimento de pertencer a organização, como membro valioso e importante;
- i) Padrões – é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

Adicionalmente, tem-se o modelo proposto por Coda (1997) apud Pereira (2003) que deriva de estudos de clima organizacional em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte dos setores público e privado, e com isso obteve o modelo com dez indicadores.

- a) Compensação – balanceamento das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa, amplitude de benefícios, pagamento acima do mercado para os melhores profissionais a disposição da empresa, concessão de aumentos por desempenho e realização de metas;
- b) Maturidade empresarial – fornecimento de informações a comunidade sobre as atividades e objetivos da organização, compreensão adequada pelos membros da organização sobre pressão exercida pelo mercado, concorrentes e dos clientes, real consideração das pessoas com maior patrimônio e comportamento compatível com essas crenças, valorização de padrões de desempenho;
- c) Colaboração entre áreas funcionais – existência de respeito e integridade entre as diferentes áreas funcionais para atingir os objetivos da empresa;
- d) Valorização profissional – estímulo a formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades de crescimento e avanço profissional oferecidas, atendimento de aspirações e expectativas de progresso, qualidade de desempenho apresentado como critério de maior ponderação nas promoções, prioridade do recrutamento interno para posições de chefia;

- e) Identificação com a empresa – motivação da equipe e busca de objetivos mútuos;
- f) Processo de comunicação – decisões anunciadas prontamente, adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades, instrumento facilitador de integração da empresa;
- g) Sentido de trabalho – importância atribuída ao que acontece com a organização, utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional, firmeza nas ações e empreendimento das mesmas até o final por parte da alta direção;
- h) Política global de recursos humanos – importância atribuída ao RH diante das demais áreas funcionais existentes, apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho, disponibilidade para ouvir e considerar diversidades de opiniões;
- i) Acesso – continuidade de realizar da mesma forma o trabalho até o final da carreira.
- J) Liderança – disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados.

Adicionalmente, cita-se o modelo proposto por Luz (1995) apud Pereira (2003) que possui dezoito variáveis ou fatores.

- A. O trabalho em si - refere-se ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam;
- B. Integração interdepartamental/ integração funcional - busca avaliar o grau de cooperação existente entre os diversos departamentos da organização;
- C. Salário - verifica a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos praticados no mercado;
- D. Supervisão - mensura o grau de satisfação dos funcionários em relação aos supervisores, analisando a competência, organização, relacionamento e feedback;
- E. Comunicação - descreve o grau de conhecimento dos funcionários em relação a fatos relevantes da empresa;

- F. Progresso profissional - identifica as oportunidades de treinamento e possibilidades de ascensão profissional;
- G. Relacionamento Interpessoal - descreve o grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre estes e sua chefia e com a própria organização;
- H. Estabilidade no emprego - refere-se ao sentimento de segurança das pessoas em relação aos seus empregos;
- I. Processo decisório - identifica o grau de autonomia do funcionário, bem como o grau de centralização das decisões;
- J. Benefícios - verifica o grau de satisfação com relação aos diversos benefícios oferecidos pela empresa;
- K. Condições físicas de trabalho - identificação do grau de conforto das instalações da organização;
- L. Relacionamento empresa x sindicato x funcionários - verifica o sentimento de atendimento às queixas e reclamações dos funcionários bem como o grau de satisfação dos mesmo em relação ao sindicato.
- M. Disciplina - identifica o grau de rigidez das normas disciplinares e o nível de insatisfação gerado por elas;
- N. Participação - identifica o grau de participação na gestão administrativa da empresa
- O. Pagamento - refere-se ao grau de conhecimento dos funcionários em relação aos descontos efetuados e aos erros indevidos por ocasião do pagamento;
- P. Segurança - identifica o grau de preocupação da organização e as providencias tomadas em relação à integridade física da sua força de trabalho, no que se refere a acidentes de trabalho e doenças ocupacionais;
- Q. Objetivos organizacionais - identifica a clareza da comunicação, aos funcionários, dos objetivos e planos de ação nos níveis setorial e organizacional;
- R. Orientação para resultados - avalia até que ponto a empresa estimula sua força de trabalho para que os funcionários se comprometam pela consecução de resultados.

O primeiro modelo de grande porte que foi testado foi o modelo de Litwin e Stringer criado em 1968, o que permitiu uma comparação entre os resultados

apresentados pelas empresas pesquisadas, demonstrando distintos climas organizacionais em empresas que tinham diferentes políticas para seus Recursos Humanos (BISPO, 2006).

O modelo de Luz surge em 1995, abordando uma quantidade de variáveis maior. Conforme Quadro 4 podemos observar que o mesmo contém uma abrangência elevada sobre o ambiente organizacional, desta forma aprofundando mais a pesquisa de clima organizacional.

O modelo mais recente foi o de Coda o qual utilizou de sua experiência sobre os fatores que influenciam no clima organizacional junto a cinco organizações brasileiras (SILVA, 2003).

A partir disso, foram relacionados no Quadro 4 vinte fatores/indicadores após pesquisar os modelos acima citados, e feito um comparativo entre o que cada autor (modelo) apresentava. Relacionado os fatores/indicadores, estes foram marcados com um "X" quando apresentavam no modelo do referido autor e marcado "-" quando o mesmo não apresentava estes fatores/indicadores.

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER	MODELO DE LUZ	MODELO DE CODA
Estrutura/Regras	X	X	X
Responsabilidade/Autonomia	X	X	X
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X
Valorização pessoal	-	-	-
Relacionamento/cooperação	X	X	X
Conflito	X	-	-
Identidade/orgulho	X	X	-
Clareza organizacional	-	X	X
Liderança/suporte	-	X	X
Participação/iniciativa/integração	-	X	-
Consideração/prestígio/tolerância	-	-	-
Oportunidade de crescimento/ incentivos profissionais/desafios	X	X	X
Comunicação	-	X	X
Cultura organizacional	-	-	-
Estabilidade de emprego	-	X	X
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-
Nível sociocultural	-	-	-
Condições físicas/segurança	-	X	-
Relação empresa x sindicato x funcionários	-	X	-

Quadro 4: Comparação de três modelos de pesquisa de clima organizacional. Fonte: Adaptado de Pereira (2003) e Bispo (2006)

Os modelos apresentados mostram importantes estudos sobre clima organizacional, porém, com ênfase em alguma categoria de organização ou em algum assunto mais específico. O modelo que apresentou maior variedade de fatores de clima organizacional foi o modelo de Luz, podendo assim fazer uma pesquisa de clima mais aprofundada.

A empresa que se preocupa em executar a pesquisa de clima organizacional, de acordo com Luz (2003) demonstra se importar com seus colaboradores, um dos seus principais capitais. As organizações entenderam que dependem do capital humano para sobreviverem.

Diante do exposto, buscou-se analisar estudos anteriores de clima organizacional realizada em diferentes áreas, buscando apresentar diferentes resultados do tema apresentado. Como podemos analisar no Quadro 5.

<b>Objetivo</b>	<b>Principais resultados</b>	<b>Autores Ano</b>
A avaliação da influência do clima organizacional é o objetivo do artigo, pois o diferencial das organizações refere-se ao potencial humano, desta forma se observa a significativa importância das empresas manterem a satisfação das pessoas para obter o comprometimento das mesmas com relação aos objetivos organizacionais.	Os resultados mostram que a empresa apresenta aspectos positivos em seu clima organizacional. Que o ambiente externo tem influência no ambiente interno da organização e o clima organizacional torna-se favorável quando a organização proporciona aos colaboradores sentimento de bem estar em seu local de trabalho, desta forma torna-se importante medir o nível de satisfação, através de uma pesquisa de clima organizacional, pois o desconhecimento do clima organizacional pode comprometer o desempenho de uma organização.	DALBER TO <i>et al</i>
Este estudo teve por objetivo verificar a influência dos fatores internos e externos no clima organizacional.	Os resultados indicaram que a organização apresenta um bom clima organizacional, mas que a mesma necessita investir no treinamento dos seus colaboradores e que o ambiente externo influencia no ambiente interno.	BIEGEL MEYER <i>et al</i> (2015)
O objetivo deste estudo é avaliar o clima organizacional de uma empresa varejista do setor de confecções de Campina Grande-PB.	Por meio da análise dos dados foi identificado os resultados que a empresa necessita desenvolver capacidades para melhorar as relações intrapessoais no ambiente de trabalho para com isso garantir um clima organizacional harmonioso.	SANTOS <i>et al</i> (2010)
Pesquisa de clima organizacional em uma indústria do setor metalomecânico da região Sudoeste do Paraná.	Como resultado, observou-se que o clima organizacional da empresa apresentou índice de clima bom.	VEDANA <i>et al</i> (2015)
O objetivo deste artigo é apresentar um novo modelo de pesquisa organizacional aplicável a uma empresa de	Este modelo foi aplicado em duas grandes empresas públicas de grande porte, obtendo bons resultados.	Bispo (2006)



qualquer natureza, seja ela pública ou privada.		
---	--	--

**Quadro 5 – Objetivos e principais resultados de estudos anteriores****Fonte: Elaborado pelo autor**

Pode se fazer uma comparação entre as pesquisas apresentadas e concluir que os estudos sobre clima organizacional são muito importantes nos diversos segmentos. Dos cinco estudos analisados pode-se perceber que todos apresentaram um bom resultado de clima organizacional, apenas um apresentou necessidade de desenvolver capacidades para melhorar as relações intrapessoais no ambiente de trabalho para com isso garantir um clima organizacional mais harmonioso.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A seção da metodologia da pesquisa será subdividida em enquadramento metodológico; procedimento para coleta e análise de dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para Gil (2010) a metodologia é a parte mais complexa de um projeto, é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento de uma maneira sistemática. Gil (2010), define como sendo o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

A presente pesquisa tem a natureza do objetivo exploratória. Segundo Gil (2010) a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Quanto aos meios é uma survey e estudo de caso, de acordo com Gil (2010, p.37) estudo de caso “é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Os dados utilizados são primários e serão coletados com os colaboradores por meio de questionário estruturado com perguntas fechadas. Sendo os sujeitos pesquisados 61 colaboradores de uma indústria de confecções em São Lourenço do Oeste, 31 da parte administrativa e 30 da indústria.

Quanto a análise dos dados, esta apresenta-se como quantitativa, para Minayo (2003, p. 22) a pesquisa quantitativa é considerada “tudo que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”.

#### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O estudo de caso foi realizado na empresa Toke Final Lingerie, uma empresa de origem familiar que atua no ramo de confecção e comercialização, situada na cidade de São Lourenço Do Oeste – SC. A Toke Final teve origem em 23 de junho

de 1992, atuando no mercado a 25 anos. Atualmente a matriz é administrada pelos diretores proprietários, Felipe e Albertina Angheben e contam também com duas fábricas próprias, uma localizada em Fortaleza - CE, outra em São Lourenço do Oeste, totalizando 90 colaboradores. Para a amostra da pesquisa foi aplicado um questionário com 52 colaboradores que estavam presentes na empresa. A aplicação da pesquisa não foi autorizada pelo proprietário para os 29 colaboradores da indústria que fica localizada em Fortaleza CE.

O questionário foi elaborado com base o modelo proposto por Bispo (2006), porém, com algumas adaptações. Nesse caso, não foram utilizados os fatores externos no processo de avaliação apenas os fatores internos, por não considerar nesse estudo um impacto direto dos fatores externos questionados no clima, e ainda devido o foco do estudo serem os fatores internos na percepção dos colaboradores. Conseguindo, assim, responder qual a situação atual do clima organizacional em uma empresa de São Lourenço do Oeste.

Foram realizadas 41 questões (APÊNDICE A) de perguntas fechadas, sendo 5 caracterizando o perfil do colaborador, 35 referente fator internos que influenciam no clima organizacional e 1 sobre os fatores que mais contribuem para a satisfação ou insatisfação no clima organizacional.

Segundo Bispo (2006) os fatores internos de influência são os que são diretamente ligados a empresa, uma vez que se originam dela. Neste caso, se destacam alguns fatores que foram utilizados no questionário como: ambiente trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte/trabalho-trabalho/casa, vida profissional, reconhecimento, comunicação e valorização.

Os Resultados da análise se deu através de escala, para medir intensidade das opiniões, da forma mais objetiva possível, foi escolhida a escala Likert de 5 pontos, sendo o valor 1 correspondente a “discordo totalmente” e o 5 a “concordo totalmente”. Esta consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmação, escolhendo um dos cinco pontos da escala. Deste modo o cálculo de favorabilidade realizou-se da seguinte maneira:

$$\frac{\text{Soma Quantidade de respostas 4 + 5}}{\text{Total de respostas (Entre 1 e 5)}}$$

Os questionários foram respondidos e aplicados no mês de novembro de 2017. Depois de respondidos, os dados foram tabulados e analisados individualmente por meio do programa Microsoft Excel, para a pesquisa quantitativa através de tabelas e gráficos, indicando o índice de favorabilidade de cada questão.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo os resultados serão apresentados conforme os blocos do questionário, sendo bloco 1 caracterização do respondente, bloco 2 avaliações do clima organizacional, bloco 3 fatores que mais contribuem no clima organizacional.

Como já mencionado, o estudo de caso foi realizado na empresa de confecção de São Lourenço do Oeste – SC; uma empresa familiar que atua no ramo de confecção e distribuição de lingerie.

O questionário utilizado para a coleta de dados foi aplicado com o devido consentimento do gerente responsável pela empresa. Todos os colaboradores responderam à pesquisa por livre e espontânea vontade. Ressalta-se que o gerente e o proprietário da empresa em questão, não constam no quadro de colaboradores da empresa, por isso não participaram da pesquisa, mesmo atuando nas atividades diárias da empresa.

Os itens questionados e os resultados obtidos na pesquisa, bem como a análise de cada um deles estão descritos a seguir.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

As questões a seguir tiveram como objetivo identificar o perfil dos colaboradores, levando em consideração a idade, sexo, tempo de trabalho na empresa, renda e grau de escolaridade.

O primeiro item a ser pesquisado foi a idade dos respondentes, sendo os resultados apresentados na Tabela 1.

**Tabela 01: Idade**

<b>Idade</b>	<b>N° Colaboradores</b>	<b>%</b>
<b>Até 25</b>	11	21%
<b>25 a 35</b>	24	46%
<b>35 a 45</b>	10	19%
<b>45 a 55</b>	7	14%
<b>Maior que 55</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

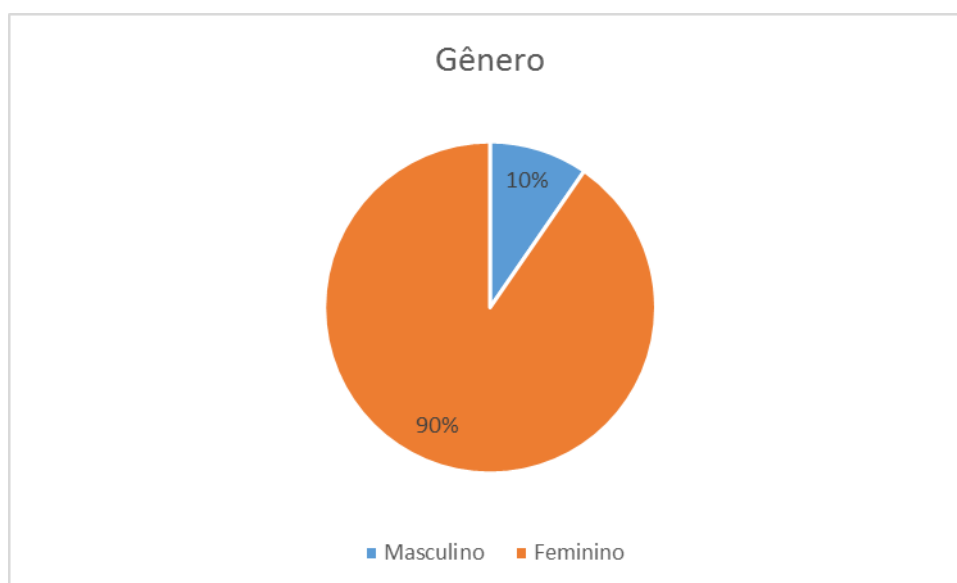
Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Conforme a Tabela 1 os resultados mostram que a maioria são jovens e estão entre 25 anos até 35 anos, ou seja, 11 colaboradores o que representa 21% estão até 25 anos, 24 colaboradores têm de 25 a 35 anos e representam 46% do total destes, 10 colaboradores estão entre 35 a 45 anos, concentrando 19%, 07 colaboradores estão entre 45 a 55 anos num percentual de 14, acima de 55 anos não teve nenhum respondente.

Verifica-se que a empresa conta com colaboradores mais jovens, o que mostra que os jovens estão cada vez mais cedo inserindo no mercado de trabalho.

Segundo Nascimento (2016) que realizou seu estudo de Clima Organizacional em uma indústria de Paraíba a relação à faixa etária verificou que, há uma predominância de 67% dos colaboradores jovens que possuem uma faixa etária que varia entre 18 a 29 anos de idade.

O segundo item pesquisado foi à questão de gênero, conforme resultados apresentados no Gráfico 01.



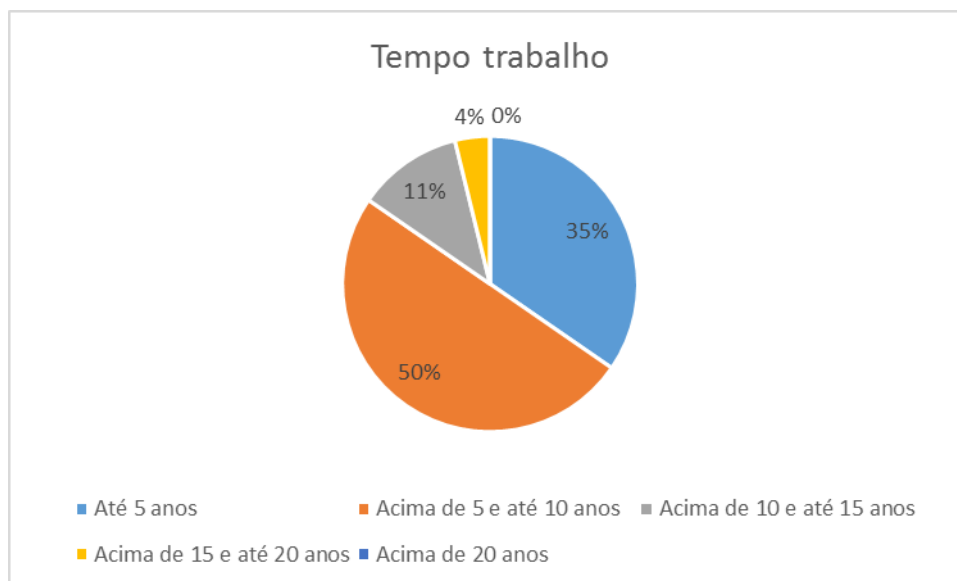
**Gráfico 01: Gênero**  
**Fonte: Pesquisa de campo (2017)**

Pode-se observar que predominam as pessoas do gênero feminino, com 47 colaboradores o que representa 90% do total da empresa, sendo apenas 5 colaboradores do gênero masculino.

Nesse caso pode-se esclarecer, que por se tratar de uma empresa de produção e comercialização de lingerie, onde o foco principal dos produtos da empresa é voltado mais para mulheres, acaba tendo menos procura de homens para o trabalho.

No estudo de Silva (2013) à questão de gênero também teve uma predominância das pessoas do gênero feminino, com 70% dos pesquisados, e o restante 30%, do gênero masculino.

A terceira variável pesquisada foi o tempo de serviço de cada colaborador na empresa em estudo, conforme dados apresentados no Gráfico 02.

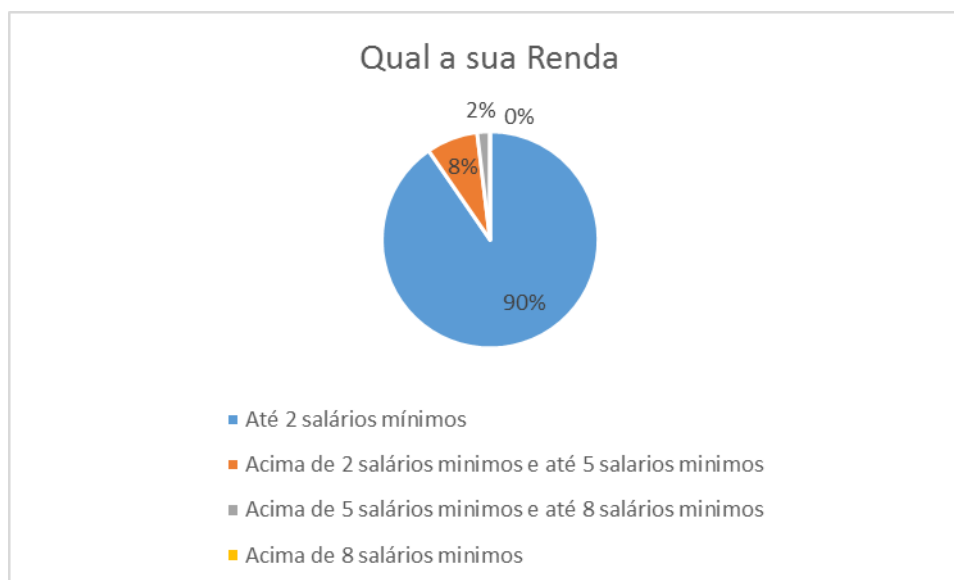


**Gráfico 02: Tempo de trabalho**  
**Fonte: Pesquisa de campo (2017)**

Os resultados mostram que a maioria dos respondentes possui mais de cinco anos de empresa, ou seja, 18 colaboradores, que corresponde a 35% trabalham até 5 anos na empresa, 26 colaboradores têm de cinco a dez anos de empresa e representam 50% do total destes, 6 colaboradores possuem de dez a quinze anos, se concentram em 11%, no período de quinze anos a 20 anos tivemos 2 colaboradores o que representa 4%, nos que trabalham acima de 20 anos não tivemos nenhum respondente.

O resultado apresentado acima indica que há pouca rotatividade na empresa em questão, visto que 50% dos colaboradores pesquisados estão entre 5 a 10 anos trabalhando na empresa, conseqüentemente origina maior tranquilidade aos colaboradores o que pode ser transformado em maior produtividade. De acordo com Luz (1995) um indicador importante para se avaliar o clima organizacional é o turnover, que servem para fornecer indicações sobre o clima.

O quarto item pesquisado foi a identificação da renda dos respondentes, conforme resultados apresentados no Gráfico 03.



**Gráfico 03: Renda**

**Fonte: Pesquisa de campo (2017)**

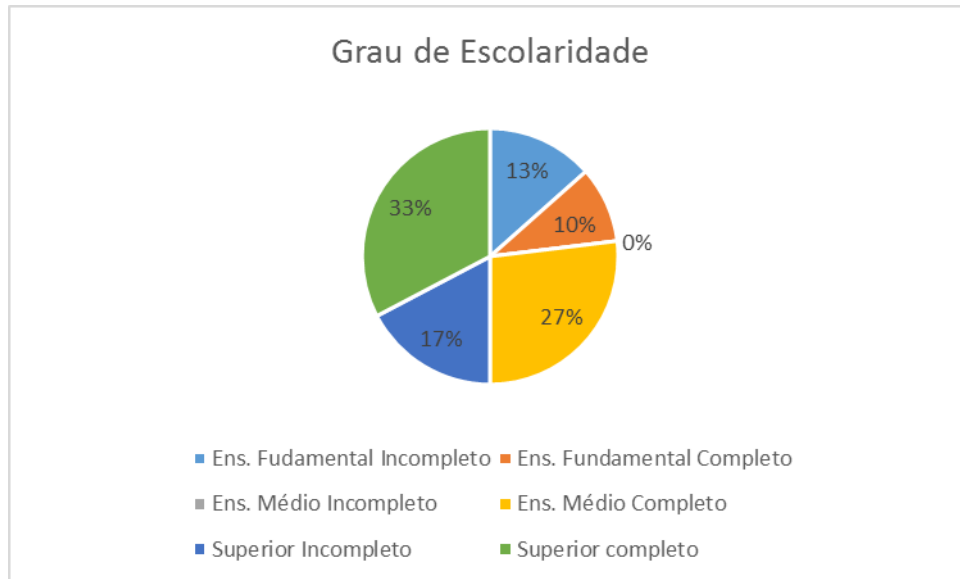
Conforme os resultados apresentados no Gráfico 3, pode se observar que 47 colaboradores ganham até dois salários mínimos representando 90% do total dos respondentes, 4 colaboradores então entre dois a cinco salários mínimos representando 8%, 1 colaborador fica entre cinco a oito salários mínimos, que representa 2% do total, acima de oito salários mínimos não tivemos nenhum respondente. Podemos observar que a maioria dos colaboradores da empresa recebe a remuneração básica no mês.

Chiavenato (1999) afirma que a construção do plano de remuneração requer cuidados, pois provoca um forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus defeitos e consequências.

Milkovich (2006) conclui que os objetivos dos sistemas de remuneração são motivar comportamentos produtivos e controlar os custos trabalhistas, ao mesmo tempo em que busca a satisfação das necessidades e do sentimento de justiça dos empregados.

A última variável pesquisada para a caracterização do respondente foi um levantamento sobre o grau de escolaridade, conforme o Gráfico 04.





**Gráfico 04: Grau de Escolaridade**  
**Fonte: Pesquisa de campo (2017)**

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 04, analise que, 07 colaboradores possuem o ensino fundamental incompleto, representando 13% do total, 05 colaboradores tem ensino fundamental completo que fica com 13%, o ensino médio incompleto não tivemos nenhum respondente, 14 colaboradores possuem ensino médio completo, o que representa 27% dos respondentes, para superior incompleto 09 colaboradores responderam, representando 17%, já para superior completo 17 colaboradores responderam, representando sobre o total dos respondentes 33%.

Conclui-se que a maioria dos colaboradores continua estudando e se aperfeiçoando, devido a empresa incentivar nesta questão e também por ter um índice de colaboradores jovens que trabalham na empresa.

Silva (2013) realizou um estudo nas agências de correios, no qual se constatou um número significativo dos funcionários dessa agência e atendimento dos Correios possuem o ensino médio, exatamente 70% dos pesquisados e os outros 30% possuem formação superior.

#### 4.2 AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para uma melhor compreensão do bloco 2 a avaliação do clima organizacional, as perguntas foram ordenadas em ordem decrescente de

favorabilidade, que contabiliza o número de respostas positivas em relação ao total de questões da pesquisa conforme apresentado no Quadro 01.

	<b>Perguntas</b>	<b>Favorabilidade</b>
2	Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.	90%
1	Eu sinto orgulho de trabalhar na empresa.	85%
5	Eu me preocupo com o futuro desta empresa.	77%
10	Eu confio plenamente no meu chefe imediato.	73%
20	O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.	73%
27	A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem	73%
11	O meu chefe imediato é um líder.	71%
26	A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra)	69%
15	Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.	67%
16	Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.	67%
21	O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.	65%
12	O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.	63%
4	Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.	62%
6	Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.	62%
23	O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.	62%
13	Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	60%
8	Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.	58%
22	Não tenho tido problemas com o transporte casa-empresa/empresa-casa.	58%
19	Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.	56%
24	O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.	56%
35	Existem boas oportunidades para alcançar meus objetivos de carreira na empresa.	56%
34	De modo geral estou satisfeito em fazer parte desta organização.	50%
9	Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.	48%
3	Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.	46%
7	Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.	46%
28	No meu setor de trabalho não existe conflitos.	46%
18	O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.	44%
30	Sinto que meu trabalho é estimulante e motivador.	44%

25	A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.	40%
31	Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.	35%
14	Minha capacidade profissional é valorizada.	27%
32	O trabalho bem feito é recompensado.	27%
17	Acho justo o meu salário atual.	21%
29	Existe uma boa comunicação entre eu e o gestor/ proprietário da empresa.	21%
33	Os colaboradores são informados sobre decisões e mudanças na empresa com clareza.	19%

**Quadro 1 - Relação da questão e percentil de favorabilidade na Pesquisa de Clima.**

**Fonte: Pesquisa de campo (2017)**

Analisa-se no quadro acima, as questões que se referem a sentir orgulho das suas atividades e da empresa, futuro da empresa, confiança no chefe imediato, cultura organizacional e assistência de medico e dentista para a obtenção destes resultados, foram às questões de favorabilidade mais alta, acima de 70%.

O fator que teve maior favorabilidade com 90% foi sentir orgulho da atividade realizada na empresa. Neste item notou-se que a quantidade de colaboradores que se encontram realizados profissionalmente é bastante considerável. Bispo (2006) em seu estudo explica que está questão está relacionada a vida profissional, o que estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

Sinto orgulho de trabalhar na empresa teve 85% de favorabilidade, os funcionários sentem orgulho de trabalhar na empresa pois, se identificam com os valores da empresa, assim como pela credibilidade que a organização tem perante a sociedade, devido a empresa estar a 25 anos no mercado sempre buscando conforto e qualidade para seus clientes. Podemos analisar que se o colaborador sentir orgulho de trabalhar na empresa, conseqüentemente estará preocupado com o futuro da mesma, que apresentou 77% de favorabilidade.

Lopes (2015) realizou um estudo em uma empresa do ramo de comercialização de moveis onde também verificou um número considerável de colaboradores que estão satisfeitos com a vida profissional. Esta informação é importante uma vez que um colaborador que não se sente realizado profissionalmente torna-se um colaborador desmotivado e assim pode afetar os demais colegas. Um estudo realizado por Santos (2010) no setor varejista em Campina Grande também apresentou 70% dos seus colaboradores satisfeitos com sua vida profissional. Podemos assim concluir que entre as três empresas citadas

todas apresentam um bom nível de satisfação no fator de vida profissional, as pessoas sentem orgulho de trabalhar nas empresas, os empregados identificam-se com a empresa.

Confiança ao líder imediato apresentou 77% de favorabilidade, mostrando que a confiança no chefe imediato é alta, com isso podemos concluir que os colaboradores estão satisfeitos com a estrutura organizacional da empresa. Barbosa (2012) fez uma análise do setor de produção de uma fábrica de ração, onde apresentou que os colaboradores consideram seus chefes imediatos são capacitados para a função que ocupam e a estrutura da empresa (chefes e subordinados) está satisfatória. Bispo (2006) explica que estrutura organizacional mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e a sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários.

Um bom relacionamento com o chefe imediato gera uma integração e confiança, fatores como comunicação e liderança, influenciam de forma significativa, tornando o clima organizacional agradável e gerando comprometimento por parte dos colaboradores.

O nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa e a assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução da minha atividade na empresa, ambas as questões apresentaram uma favorabilidade satisfatória de 73%. Nível sociocultural segundo Bispo (2006) é o que estabelece se os níveis intelectuais culturais e sociais dos colaboradores estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades. Identificamos que a maioria dos colaboradores acredita que seu conhecimento é o suficiente, e atende a exigência do cargo que exerce.

Já assistência aos funcionários é o que estabelece o nível da assistência médica, dentista, hospitalar e social aos funcionários (BISPO, 2006). A empresa além de oferecer plano de saúde e plano odontológico contribui com uma porcentagem no auxílio do pagamento dos mesmos, isso contribuiu para o nível de satisfação bom.

Quanto as questões referentes a burocracia no trabalho, reconhecimento, valorização/recompensa, remuneração e comunicação com o gestor, obtiveram favorabilidade abaixo de 40%, o que sugere um ponto de atenção para a empresa nestes critérios, uma análise mais aprofundada nestes itens, uma necessidade de formular estratégias para mudar estas percepções dos funcionários.

Burocracia segundo Bispo (2006) avalia se este item está compatível com as Atividades realizadas pelos funcionários. Na empresa estudada apresentou 40% de favorabilidade um nível considerado baixo, o que mostra que os colaboradores não estão satisfeitos com as regras adotadas na empresa. Barbosa (2012) em seu estudo de análise do setor de produção em uma fábrica de ração, obteve um resultado razoavelmente bom com 56% sobre as regras adotadas pela empresa na realização das suas atividades.

Verifica-se que no fator de reconhecimento a favorabilidade está baixa, que os colaboradores não são reconhecidos pelas atividades que realizam na empresa. Para Chiavenato (2009) O reconhecimento profissional é importante no ambiente de trabalho e contribui positivamente com a produtividade assim como contribui com o clima organizacional. Fazendo um comparativo com Santos (2010) que fez o estudo de caso em uma empresa varejista em campina Grande, o mesmo obteve um resultado bom, onde o gestor reconhece que seus colaboradores desenvolvem suas atividades corretamente, então são reconhecidos pela atividade desempenhada na organização, ou seja, os talentos são reconhecidos e todos tratados com igualdade. Para Chiavenato (2010), a organização deve dar reconhecimento e não apenas dinheiro, para ele, recompensa significa prêmio, retribuição ou reconhecimento, visando incentivar seus colaboradores.

Os resultados mostram que o fator valorização/recompensa ficou com favorabilidade de 27%, o que demonstra que os colaboradores da empresa pesquisada se sentem pouco valorizados, e que existe pouca recompensa pelas atividades desempenhadas na empresa. Chiavenato (1999) destaca que os sistemas de recompensa além de incentivar os funcionários a colaborar com o crescimento da organização, proporcionam um maior grau de comprometimento com a empresa, pois se sabe que as recompensas representam custos para a organização e se não forem obtidos retorno, torna-se muito difícil manter a continuidade do negócio.

Motivação é a força que impulsiona as pessoas a atingirem resultados, algo que deve ser buscado nas pessoas e não pelas pessoas, pois a motivação é algo que atua de dentro para fora (SOUZA, 2005).

Chiavenato (2006) enfatiza que a motivação está diretamente relacionada com as necessidades humanas e afirma ainda que a motivação para agir e se comportar parte do próprio indivíduo, de forças que existem dentro dele.

Com relação à remuneração, os colaboradores foram questionados se acham justo o salário. Este fator teve 21% favorabilidade, ou seja, os colaboradores não estão satisfeitos com a remuneração que recebem. Podemos analisar a questão 4 do bloco 1 na caracterização dos respondentes onde se identificava qual a sua renda, 90% dos colaboradores estão entre até 2 salários mínimos.

Luz (2003) afirma que o salário é umas das principais variáveis a ser pesquisada, pois ela influencia no grau de satisfação dos funcionários. Para bispo (2006) a remuneração avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa.

O fator remuneração é um importante fator a ser avaliado, no estudo realizado por Santos (2010) podemos perceber que os colaboradores não estão satisfeitos com o salário oferecido, pois a política de remuneração é feita por comissão, ou seja, não há um salário fixo. Barbosa (2012) fez uma análise do setor de produção de uma fábrica de ração e o mesmo teve de 74% dos entrevistados, consideram que o seu salário atual não é justo e não está de acordo com os esforços dados a empresa.

Já na pesquisa de clima organizacional feita por Aléssio (2009) em empresas de desenvolvimento de software de Blumenau – SC, os profissionais mostram-se satisfeitos com o salário recebido, porém, não acham compatível com os esforços feitos em prol da empresa.

Com relação o fator comunicação, os colaboradores foram questionados se existia uma boa comunicação entre o gestor/proprietário da empresa que ficou com 21% de favorabilidade outra questão se os colaboradores são informados sobre decisões e mudanças na empresa com clareza, que teve o índice mais baixo da pesquisa com 19% de favorabilidade. Ambas as questões tratam do fator de comunicação mostrando que a empresa precisa ter mais cuidado especial com esse fator dentro da organização.

A comunicação é importante para os gestores e é necessária a todos os colaboradores. CHIAVENATO (2003, p.109) destaca que “as pessoas não vivem isoladas e nem são auto-suficientes”. Podemos concluir que o fator comunicação com o gestor pode influenciar o comportamento de seus liderados dentro da organização, neste contexto, a comunicação é apontada como uma das principais ferramentas para essa influência.

No estudo de Santos (2010) que foi um estudo de caso em uma empresa varejista em Campinas Grande – PB foi obtido um bom resultado em questão relação e comunicação com o seu gestor, pois o mesmo apresenta várias características que assegura tal afirmação, é sempre atento as necessidades da equipe, promove a interação entre as pessoas, tem facilidade ao diálogo, com isso pode-se considerar uma gerência democrática. Percebe-se dessa forma, que o gestor apresenta características de um líder e não de um chefe, pois o chefe é aquela pessoa encarregada por uma tarefa ou atividade de uma organização e que, para tal, comanda um grupo de pessoas, tendo autoridade de mandar e exigir obediência.

De modo geral, 22 das 35 questões pesquisadas obtiveram uma favorabilidade acima de 50%, o que pode ser compreendido pela empresa de que muitos fatores, ambiente trabalho, assistência aos funcionários, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, segurança profissional, vida profissional e transporte entre outros, têm sido percebidos pelos funcionários como satisfatórios.

Ainda assim, destaca-se que aspectos como burocracia no trabalho, reconhecimento, valorização/recompensa, remuneração e comunicação com o gestor podem ser pontos de melhoria na empresa.

Sugere-se a empresa pesquisada, a reavaliação do plano de carreira dos colaboradores, levando em consideração o tempo de serviço, qualificação e responsabilidades para o desempenho de suas funções, objetivando a valorização e o reconhecimento da capacidade profissional, onde conseqüentemente irá gerar frutos positivos para a organização. Outro ponto sugerido para ser melhorado é a comunicação com o gestor. A comunicação efetiva com o gestor é vital para o bom desempenho de uma equipe. Ao comunicar-se com clareza, o gestor consegue estimular a produtividade do time, inspirar o grupo e, ainda, promover um bom relacionamento entre todos os membros.

### 4.3 FATORES DE DESTAQUE PARA A SATISFAÇÃO OU INSATISFAÇÃO

No Bloco 3 foram analisados quais os fatores que mais contribuem para a satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho.

SATISFAÇÃO	INSATISFAÇÃO
(10) Ambiente da empresa	(1) Ambiente da empresa
(13) Relacionamento colegas	(3) Relacionamento colegas
(0) Reconhecimento	(22) Falta de reconhecimento
(1) Relacionamento liderança	(0) Relacionamento liderança
(0) Remuneração	(14) Remuneração
(0) Oportunidade Treinamento	(7) Pouco treinamento
(14) Trabalho em si	(0) instalação impróprias
(5) Estabilidade emprego	(5) conflitos
(9) Oportunidade crescimento	(0) Falta oportunidade Crescimento
(0) Outros _ _ _ _ _	(0) Outros _ _ _ _ _

Pode-se observar os três principais fatores que contribuem para um ambiente satisfatório na empresa são: Trabalho em si, relacionamento colegas e ambiente da empresa. Os fatores citados definem a qualidade do ambiente que é sentido pelos colaboradores nas empresas, influenciando o desempenho dos mesmos. Por isso, investigar e estudar o clima no ambiente interno das organizações é muito importante, uma vez que, dele também depende a produtividade delas (CHIAVENATO, 2009).

Podemos perceber que no fator de clima organizacional que gera mais satisfação entre os colaboradores é o trabalho em si, com 14 respondentes. Luz (1995) explica que o trabalho em si, refere-se ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam.

Dentre os pesquisados 13 colaboradores consideram relacionamento com os colegas como um fator que contribui para a satisfação no ambiente de trabalho. Podemos concluir que os colaboradores da empresa pesquisada estão satisfeitos em relação ao relacionamento com colegas. De acordo com Chiavenato (2010), o relacionamento interpessoal é uma variável do sistema de administração participativo, que representa o comportamento humano que gera o trabalho em equipe, confiança e participação das pessoas.



Santos (2010) em sua pesquisa teve um resultado excelente na questão relacionamento interpessoal, ou seja, há um bom relacionamento na equipe, sendo esta uma variável de destaque para a organização. Os seres humanos têm a necessidade de fazer parte de um grupo, são as chamadas necessidades sociais, quais sejam de participação, de associações, clubes, aceitação por parte dos amigos e fazer novas amizades.

O ambiente na empresa também apresentou um bom nível de satisfação, sendo que 10 colaboradores estão satisfeitos em relação ao ambiente. Chiavenato (2010) leva em conta que o ambiente físico de trabalho envolve aspectos como iluminação, ventilação, ruídos, conforto e temperatura. Levando em consideração a empresa como um todo, não somente o setor de trabalho, o ambiente da empresa em questão está satisfatório, mas que pode ser melhorado, pois o ambiente influencia no comportamento das pessoas e em seus resultados.

Na pesquisa realizada por Santos (2010) percebe-se que os respondentes não estão muitos satisfeitos com as condições oferecidas pela empresa, classificaram-se como regulares, indicando que a empresa precisa proporcionar um ambiente melhor para seus funcionários, contribuindo para seu bem-estar.

Os fatores que mais contribuem para insatisfação na empresa são falta de reconhecimento, remuneração e pouco treinamento. Podemos comparar os que os resultados dos fatores que mais contribuem para a insatisfação da empresa são os mesmos que tiveram o índice mais baixo de favorabilidade na avaliação do clima organizacional no bloco 2 da pesquisa.

Dentre os pesquisados, 22 colaboradores se sentem insatisfeitos com a falta de reconhecimento na empresa. O reconhecimento profissional é importante para a motivação dos colaboradores. O clima organizacional pode influenciar na motivação no desempenho e na satisfação no trabalho. Os colaboradores esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. (CHIAVENATO, 2009).

Outro fator que dentre os pesquisados 14 colaboradores se sentem insatisfeito é o fator de remuneração. Luz (2003) enfatiza que as variáveis mais importantes de clima organizacional são a gestão e remuneração, porque uma se refere à relação direta que se tem com a equipe de trabalho e a outra é o que mais tem impacto na satisfação do colaborador. Ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho,

dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada (CHIAVENATO, 1999).

O terceiro fator que mais traz insatisfação é pouco treinamento com 7 dos colaboradores. Segundo Chiavenato (1999) treinamento é o processo que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais. Os colaboradores da empresa pesquisada consideram que, os cursos e treinamentos que fizeram ou que possuem não são suficientes para os exercícios de suas atividades.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo identificar a situação atual dos fatores de clima organizacional em uma empresa de São Lourenço do Oeste na percepção de seus colaboradores. Para atingir este objetivo foi realizado um estudo de caso através de uma pesquisa por meio de um questionário estruturado com perguntas fechadas, com 52 colaboradores. Afim de atingir este objetivo foram definidos os seguintes objetivos específicos: Identificar na literatura os fatores inerentes ao clima organizacional no contexto empresarial; caracterizar o perfil dos colaboradores da empresa de São Lourenço do Oeste; avaliar o grau de satisfação dos colaboradores para cada fator de clima organizacional; e identificar os fatores que mais contribuem para a satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho.

Quanto ao primeiro objetivo pode-se concluir que existem diferentes fatores que determinam o clima organizacional que são citados na literatura, foi utilizado neste estudo o modelo proposto por Bispo (2006) que apresenta os principais fatores internos de uma organização que influenciam no clima organizacional que são: ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte/trabalho-trabalho/casa, vida profissional, reconhecimento, comunicação e valorização.

No segundo objetivo verificou-se o perfil dos colaboradores onde a maioria são jovens, 90% são mulheres e trabalham entre 5 a 10 anos na empresa e possuem uma renda de até 2 salários mínimos, a maioria dos colaboradores tem ensino superior.

O terceiro objetivo específico avaliou-se que o grau de satisfação dos colaboradores de modo geral está satisfeito com a organização, apresentando um bom clima organizacional, pois dentre as 35 questões pesquisadas 22 obtiveram um resultado de favorabilidade cima de 50%. Verifica-se que na avaliação do clima os fatores que tiveram o índice de maior satisfação foram as questões de sentir orgulho das suas atividades e da empresa, futuro da empresa, confiança no chefe imediato, cultura organizacional e assistência de medico e dentista. Quanto as questões referentes a burocracia no trabalho, reconhecimento, valorização/recompensa,

remuneração e comunicação com o gestor, obtiveram um resultado abaixo de 40%, o que demonstra que a empresa precisa dar mais atenção a estes fatores.

No Quarto objetivo específico conclui-se que os fatores que mais contribuem para a satisfação no ambiente de trabalho são: Trabalho em si, relacionamento colegas e ambiente da empresa. Os fatores que mais contribuem para insatisfação na empresa são falta de reconhecimento, remuneração e pouco treinamento. Os resultados que tiveram o resultado mais baixo na avaliação do clima organizacional foram os mesmos que contribuem para a insatisfação na empresa.

Assim, percebe-se que a pesquisa sobre clima organizacional é um instrumento importante para as empresas, pois por meio dela é possível analisar os fatores que influenciam de forma positiva ou negativa na relação entre a organização e seus colaboradores. Adicionalmente o clima organizacional é importante para o sucesso do negócio, pois ele é um forte indicador da qualidade de vida dos profissionais. Quando a equipe está satisfeita, há mais produtividade e um melhor relacionamento dentro da organização.

O que se pode concluir com este estudo de caso é que a pesquisa de clima organizacional deve ser aplicada pelas organizações, pois as informações conseguidas podem ser utilizadas pela organização para corrigir falhas, suprir faltas e influenciar a motivação dos colaboradores. A partir do momento em que o ambiente interno da empresa é analisado é possível não somente identificar os problemas, mas também evidenciar seus pontos fortes.

Um clima agradável não somente favorece os aspectos organizacionais, mas sim aspectos da vida cotidiana de cada ser humano, o que contribui para uma maior e melhor produtividade. Ou seja, um bom clima no trabalho é vantajoso para ambas as partes, empresa e funcionários, e resulta em menos problemas, menos estresse, mais prazer em estar na empresa, mais envolvimento com as atividades executadas e melhores desempenhos e resultados.

Considerando todos os fatores pesquisados, a empresa de modo geral obteve um resultado de clima organizacional positivo, ainda que alguns fatores apresentaram uma favorabilidade baixa e precisam ser melhorados.

Recomenda-se à empresa criar políticas e instrumentos de gestão que possam melhorar o clima organizacional e conseqüentemente o desempenho, que efetue pesquisa de clima anualmente para realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, L.C.G. **Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, W,C; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança /organização**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, Anthony F.. **Elementos de comportamento organizacional**. SÃO PAULO: Pioneira, 1994.

BISPO, C.A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. EESC – USP, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>. Acesso em 20/09/2011.

CARVALHO, A.C. **Aprendizagem Organizacional em tempos de mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2°ed. São Paulo : Prentice Hall, 2003.

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

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5° ed. São Paulo: Atlas. 2010.

LACOBÉ, F.J.M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, R. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

MARTINS, M. C. F. **Clima Organizacional**. In: SIQUEIRA, M. M. (org). **Medidas de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 5 °ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**; tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. 1°. ed. Reimpr. São Paulo: atlas, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

NACIMENTO, D.W. **CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INDÚSTRIA DE ALAGOA NOVA - PB. Paraíba, 2016**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), Apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba.

PEREIRA, L. A. (2003) **Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica**. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

TEIXEIRA, G.M. et al. **Gestão estratégica de pessoas: Reimpressão**. Rio de Janeiro: FVG, 2006.

TOLEDO, Flavio. **O que são Recursos Humanos**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, N. T. (2003); **Clima Organizacional: Uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior**; (Dissertação Mestrado); Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVA, C.M (2013); **Políticas de Gestão de pessoas em Gestão Pública e motivação: o caso de uma Agência dos correios**. (Monografia de especialização), Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais: Como se Manifestam e como se Manejam**. Programa de Pós Graduação em Administração. Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 1978.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo identificar a situação atual dos fatores de clima organizacional em uma empresa de São Lourenço do Oeste na percepção de seus colaboradores, sendo parte da monografia para conclusão do Curso de especialização em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Para concluí-la peça sua ajuda, respondendo ao seguinte questionário,  
Grata por sua colaboração,

Alcione De Brida

### **Lembretes importantes:**

- Este questionário possui 41 **questões** de perguntas fechadas;
- Você levará cerca de 5 minutos para respondê-lo;
- Você não necessita se identificar, portanto fique à vontade para expor seu ponto de vista, com a certeza de que não se comprometerá com suas respostas;

### **Bloco 1 - Caracterização do respondente:**

#### **1. Qual sua Idade?**

- Até 25 anos
- Acima de 25 anos e até 35 anos
- Acima de 35 anos e até 45 anos
- Acima de 45 anos e até 55 anos
- Acima de 55 anos

#### **2. Qual seu sexo?**

- Masculino
- Feminino

#### **3. Há quanto tempo trabalha na empresa?**

- Até 5 anos
- Acima de 5 anos e até 10 anos
- Acima de 10 anos e até 15 anos
- Acima de 15 anos e até 20 anos
- Acima de 20 anos

#### **4. Qual sua renda?**

- Até 2 salários mínimos
- Acima de 2 salários mínimos e até 5 salários mínimos
- Acima de 5 salários mínimos e até 8 salários mínimos
- Acima de 8 salários mínimos

#### **5. Qual seu grau de escolaridade?**

- Ens. Fundamental Incompleto
- Ens. Fundamental Completo
- Ens. Médio Incompleto
- Ens. Médio Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo

**Bloco 2 - Avaliação do clima organizacional:**

Em uma escala de 1 a 5, o quanto você concorda com cada uma das afirmações abaixo? Considere 1 como “discordo totalmente” e 5 como “concordo totalmente”.

	<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Eu sinto orgulho de trabalhar na empresa.					
2	Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.					
3	Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.					
4	Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.					
5	Eu me preocupo com o futuro desta empresa.					
6	Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.					
7	Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.					
8	Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.					
9	Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.					
10	Eu confio plenamente no meu chefe imediato.					
11	O meu chefe imediato é um líder.					
12	O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.					
13	Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.					
14	Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.					
15	Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.					
16	Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.					
17	Acho justo o meu salário atual.					
18	O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.					
19	Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.					
20	O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.					
21	O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.					
22	Não tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa.					
23	O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.					
24	O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.					
25	A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.					
26	A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.					
27	A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.					
28	No meu setor de trabalho não existe conflitos.					



29	Existe uma boa comunicação entre eu e o gestor/ proprietário da empresa.					
30	Sinto que meu trabalho é estimulante e motivador.					
31	Minha capacidade profissional é valorizada.					
32	O trabalho bem feito é recompensado.					
33	Os colaboradores são informados sobre decisões e mudanças na empresa com clareza.					
34	De modo geral estou satisfeito em fazer parte desta organização.					
35	Existem boas oportunidades para alcançar meus objetivos de carreira na empresa.					

**Bloco 3 - Fatores que mais contribuem no clima organizacional:**

Marque no quadro abaixo com x Um fator de clima organizacional que mais lhe traz:

SATISFAÇÃO	INSATISFAÇÃO
<input type="checkbox"/> Ambiente da empresa	<input type="checkbox"/> Ambiente da empresa
<input type="checkbox"/> Relacionamento colegas	<input type="checkbox"/> Relacionamento colegas
<input type="checkbox"/> Reconhecimento	<input type="checkbox"/> Falta de reconhecimento
<input type="checkbox"/> Relacionamento liderança	<input type="checkbox"/> Relacionamento liderança
<input type="checkbox"/> Remuneração	<input type="checkbox"/> Remuneração
<input type="checkbox"/> Oportunidade Treinamento	<input type="checkbox"/> Pouco treinamento
<input type="checkbox"/> Trabalho em si	<input type="checkbox"/> instalação impróprias
<input type="checkbox"/> Estabilidade emprego	<input type="checkbox"/> conflitos
<input type="checkbox"/> Oportunidade crescimento	<input type="checkbox"/> Falta oportunidade Crescimento
<input type="checkbox"/> Outros _ _ _ _ _	<input type="checkbox"/> Outros _ _ _ _ _