

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Bruna Francieli Baumgarten

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA  
ELISEU KOPP E CIA LTDA.**

Santa Cruz do Sul  
2016

Bruna Francieli Baumgarten

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA  
ELISEU KOPP E CIA LTDA.**

Trabalho de Curso III apresentado no curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, realizado na empresa Eliseu Kopp & Cia Ltda. para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Letícia Schramm Arend

Santa Cruz do Sul

2016

## RESUMO

A pesquisa de clima organizacional tornou-se uma ferramenta fundamental a ser utilizada pelas empresas, visto a necessidade de avaliação da qualidade do ambiente de trabalho que influencia no comportamento e na motivação dos colaboradores. O objetivo da pesquisa de clima foi analisar a percepção dos colaboradores referente ao ambiente de trabalho, o relacionamento nas equipes, a comunicação, a liderança, como avaliam seu desempenho, as perspectivas, entre outros diversos fatores. Neste trabalho, foi aplicada uma pesquisa de clima organizacional, com 104 colaboradores da empresa Eliseu Kopp & Cia Ltda., de Vera Cruz/RS, no mês de Março de 2016, com a finalidade de analisar os fatores que os motivam, como está a imagem da empresa internamente e quais os aspectos que influenciam o desempenho do colaborador. Os resultados obtidos demonstram que os colaboradores estão satisfeitos por trabalhar na empresa, com um percentual de muito satisfeito e satisfeito totalizando 88,5%. Os fatores os quais os colaboradores indicam estar mais satisfeitos foram: relacionamento com os colegas com percentual de 96,1% de satisfação, o relacionamento com o líder com 91,2%, as condições físicas do ambiente de trabalho apresentaram 90,4%, a comunicação também com um percentual de 90,4%, a liberdade e autonomia na realização das atividades com 89,4%, os benefícios com 86,5% de satisfação e a orientação do líder com 83,7%, em decorrência subentende-se que são os fatores que os motivam. A imagem da organização em seu público interno apresenta-se muito boa, com um percentual de 96,2% que indicariam a empresa para outra pessoa trabalhar. Referente aos aspectos do clima que influenciam o desempenho do colaborador, identifica-se o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, a liberdade e autonomia para realização das atividades, a cooperação entre as pessoas do setor, o ambiente de trabalho, o clima organizacional da empresa e a comunicação entre colegas. Estes apresentaram resultados satisfatórios e influenciam positivamente no desempenho. Já para os seguintes fatores os colaboradores indicaram não estar satisfeitos e em decorrência podem influenciar negativamente no desempenho, entre eles estão: as oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento, a abertura para expressar ideias, o limitado recebimento de feedback do superior imediato, os treinamentos e palestras, o salário e a realização profissional. No final apresentam-se as sugestões de melhoria, para serem apreciadas pela direção da organização, que visam aumento na motivação dos colaboradores, com programas de desenvolvimento profissional, reconhecimento dos colaboradores, melhora na comunicação da liderança com subordinados, que em decorrência, auxiliam na obtenção de melhores resultados.

**Palavras-chave:** clima organizacional, motivação, desempenho, imagem interna, gestão de pessoas.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow .....	25
FIGURA 2: Fatores Motivacionais de Herzberg .....	27
FIGURA 3: Principais fatores que afetam o desempenho .....	30
FIGURA 4: Gênero.....	33
FIGURA 5: Tempo de empresa.....	34
FIGURA 6: Área de serviço .....	34
FIGURA 7: Escolaridade .....	35
FIGURA 8: Idade dos colaboradores .....	36
FIGURA 9: Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal .....	37
FIGURA 10: Abertura para expressão de ideias, sugestões e críticas.....	38
FIGURA 11: Oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento.....	39
FIGURA 12: Desempenho das atividades para melhores resultados .....	40
FIGURA 13: Recebe auxílio do superior imediato.....	41
FIGURA 14: Recebe feedback do superior imediato.....	42
FIGURA 15: Abertura para falar com superior imediato.....	43
FIGURA 16: Superior imediato fala sobre metas e indicadores .....	44
FIGURA 17: Treinamentos contribuem para desenvolvimento do trabalho .....	45
FIGURA 18: Nível de cooperação no setor .....	46
FIGURA 19: Clima de trabalho da empresa.....	47
FIGURA 20: Condições do ambiente de trabalho são adequadas .....	48
FIGURA 21: A empresa é responsável socialmente .....	49
FIGURA 22: Indicaria a empresa para outra pessoa trabalhar.....	50

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Diferenças de clima e cultura organizacional .....	16
TABELA 2: Exemplo de tabulação por pergunta .....	23
TABELA 3: Nível de satisfação quanto a alguns fatores .....	51
TABELA 4: Encontros que permitam feedback .....	57
TABELA 5: Programa de sugestões e melhoria .....	58
TABELA 6: Premiação para as melhores ideias.....	58
TABELA 7: Caixa de sugestões .....	59
TABELA 8: Apresentação dos objetivos, metas e indicadores.....	60
TABELA 9: Palestra motivacional.....	60
TABELA 10: Treinamentos.....	61
TABELA 11: Pesquisa de clima organizacional.....	61
TABELA 12: Programa de desenvolvimento profissional .....	62

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	7
2 OBJETIVOS .....	9
2.1 Objetivo geral .....	9
2.2 Objetivos específicos .....	9
3 JUSTIFICATIVA .....	10
4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA .....	11
4.1 Histórico .....	11
4.2 Contextualização .....	11
5 REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
5.1 Gestão de pessoas .....	12
5.1.1 Objetivos da gestão de pessoas .....	13
5.1.2 Importância da gestão de pessoas.....	13
5.2 Clima organizacional .....	14
5.2.1 Relação de clima e cultura organizacional .....	16
5.2.2 Tipos de clima organizacional .....	17
5.2.3 Indicadores do clima organizacional .....	17
5.2.4 Importância de avaliar o clima organizacional .....	18
5.2.5 Pesquisa de clima organizacional .....	19
5.2.6 Objetivos da pesquisa de clima organizacional .....	20
5.2.7 Etapas para montagem e aplicação da pesquisa de clima organizacional.....	21
5.3 Motivação.....	23

5.3.1 Teorias básicas motivacionais.....	24
5.3.1.1 Teoria das necessidades de Maslow.....	24
5.3.1.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg .....	26
5.3.1.3 Teoria ERG de Alderfer .....	27
5.3.1.4 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland .....	28
5.3.1.5 Teoria X e Y de Mc Gregor.....	28
5.3.2 Recompensas endógenas.....	29
5.4 Desempenho .....	29
6 METODOLOGIA.....	31
6.1 Classificação da pesquisa .....	31
6.2 Procedimento de coleta de dados .....	31
6.2.1 Etapa Exploratória Qualitativa .....	31
6.2.2 Etapa Quantitativa.....	31
6.2.2.1 População da pesquisa .....	31
6.2.2.2 Instrumento de coleta de dados .....	32
6.2.2.3 Levantamento dos dados .....	32
6.2.2.4 Processamento dos dados.....	32
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	33
8 SUGESTÕES DE MELHORIA .....	57
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	63
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICE – A.....	67
ANEXO – A .....	68

## 1 INTRODUÇÃO

Uma mudança imprescindível está ocorrendo no meio ambiente e no contexto interno das organizações. Mudança que está ocasionando a reorganização nos modelos de gestão, especialmente na gestão de pessoas, tornando-se necessário para a sobrevivência das organizações. É importante a organização determinar estratégias de gestão de pessoas visando à conquista de um ambiente de trabalho favorável ao bom desempenho empresarial.

Conquistar e compreender as principais tendências que estão se traçando para os próximos anos é tão importante para a gestão de pessoas quanto gerenciar os problemas do dia a dia. Pois se não estiver alinhada a realidade presente, pode enfrentar obstáculos repentinos e comprometer a continuidade da empresa.

Para o crescimento e sobrevivência da organização é fundamental a construção de um ambiente inovador, que permite aperfeiçoar pessoas, um ambiente onde o clima seja de colaboração, compromisso e relações saudáveis, fazendo com que as pessoas sintam-se motivadas e satisfeitas. Neste sentido o trabalho visa analisar o clima organizacional na empresa Eliseu Kopp & Cia Ltda. e identificar aspectos e fatores que necessitam melhorias.

Para Tachizawa, o clima organizacional é:

“a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o comportamento dos mesmos. É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto relacionado com o seu grau de motivação e satisfação” (2006, p.239).

Conforme o autor citado acima, as organizações apresentam dificuldades em encontrar profissionais engajados e qualificados em todos os níveis, e à medida que a situação econômica piora, as organizações necessitam ganhar mais produtividade, e juntamente estar atentas ao clima organizacional. Em razão de que há poucos anos as empresas podiam só cobrar de seus profissionais, entretanto agora tem de permanecer atrativas para mantê-los e atrair os mais capacitados, pois frequentemente surgem reclamações dos profissionais em algumas áreas, manifestando-se insatisfeitos com as condições e o ambiente de trabalho, com seus salários, dificuldade para trabalhar em equipe e a falta de reconhecimento e realização profissional.

Diante disto, questiona-se: Quais os elementos que motivam os colaboradores? Qual a percepção da imagem da empresa para os mesmos? Quais os aspectos que podem influenciar o desempenho dos colaboradores?

Nos próximos capítulos deste trabalho serão apresentados os objetivos geral e específico, a justificativa da pesquisa, a contextualização da empresa de estudo, o referencial teórico, a metodologia utilizada para realização da pesquisa, seguido pela apresentação e análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional, as sugestões de melhoria para manter satisfatório o clima no ambiente de trabalho e por fim as considerações finais, concluindo o estudo.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Realizar uma análise de Clima Organizacional na empresa Eliseu Kopp & Cia Ltda.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Descrever os fatores que motivam os colaboradores;
- Analisar a imagem da empresa no público interno; e
- Descrever como os aspectos do clima podem influenciar o desempenho do colaborador, na percepção do mesmo.

### 3 JUSTIFICATIVA

Um clima saudável e harmonioso no ambiente de trabalho é essencial, pois além de reduzir conflitos, propicia o crescimento organizacional e auxilia a comunicação, trazendo vantagens para todos da organização. A análise do clima organizacional permite que gestores e colaboradores identifiquem pontos negativos, e adotem ações adequadas para solucionar os problemas.

É necessário compreender o que os colaboradores consideram sobre a empresa e qual suas atitudes em relação às diferentes perspectivas de uma organização. Somente assim, torna-se possível desenvolver a qualidade de vida dos indivíduos, melhorar a qualidade do local de trabalho e a qualidade dos serviços fornecidos pela organização, pois, não basta somente contar com colaboradores qualificados, eles tem de estar motivados para exercer suas atividades.

A elaboração desta pesquisa teve o propósito de complementar uma análise já realizada na Eliseu Kopp & Cia Ltda., objetivando contribuir com a exploração de fatores que motivam os colaboradores, analisar a imagem da empresa no público interno e os aspectos do clima que influenciam no desempenho, permitindo identificação de pontos que necessitam melhorias. O estudo possibilitou a análise de como os colaboradores percebem a empresa no momento atual e traçar estratégias para melhorar o clima organizacional.

Assinala-se a importância de realizar a pesquisa de clima com alguma frequência, pois, em um ambiente com diversas mudanças e transformações, gerenciar o clima passou a ser uma ação estratégica para todas as organizações, tornando-se indispensável para o sucesso dos negócios e a qualidade de vida dos colaboradores. Um clima organizacional adequado pode produzir resultados diferenciados para a organização, como um ambiente favorável a ideias inovadoras e a retenção de talentos.

## **4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA**

### **4.1 Histórico**

A trajetória da Kopp Tecnologia inicia em 1974, quando o fundador da empresa Eliseu Kopp, decide produzir chaveiros. Em 1977, a empresa passa a produzir luminosos. Com o aprimoramento da tecnologia, em 1980 a Kopp inicia a fabricação de placares eletrônicos esportivos.

O mercado estava aberto a novas oportunidades e foi em 1986, que a empresa desenvolve a máquina rearmadora de pinos de bolão, o que proporcionou a Kopp introduzir-se e explorar o mercado de lazer e entretenimento.

Em 1988, lança o primeiro sistema eletrônico de votação que é instalado na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul. Já em 1989 a máquina rearmadora de boliche começou a ser produzida em escala.

Sempre pensando no futuro, em 1994, iniciam-se os estudos e pesquisas de produtos orientados para segurança no trânsito. Somente em 1999 a empresa ocupa as atuais instalações na Rua Ernesto Wild, em Vera Cruz.

Continua em 2016, atenta no desenvolvimento de tecnologias com soluções diferenciadas, para resolver os problemas e necessidades da atualidade.

### **4.2 Contextualização**

A Kopp Tecnologia está situada no Município de Vera Cruz, na região central do Rio Grande do Sul. A empresa atua no desenvolvimento sustentável com variadas soluções para os seus clientes.

O seu principal objetivo é oferecer soluções inovadoras de alta qualidade, e para isso projeta e produz equipamentos eletrônicos de última geração, que visam educação e segurança no trânsito.

Possui um complexo industrial de 43 mil metros quadrados, com escritórios e filiais espalhados por diversos estados do país. Com uma equipe em torno de 300 colaboradores, a Kopp Tecnologia procura investir na capacitação permanente destes, oferecendo cursos de aperfeiçoamento, ajuda de custo em cursos de formação superior, alguns colaboradores participam de feiras e eventos nacionais e mundiais em busca de novas informações e produtos na área de pesquisa e desenvolvimento.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 Gestão de pessoas

Uma das atribuições mais importante aos administradores, conforme Lacombe (2011), é escolher, organizar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para desenvolver suas atividades na organização como uma equipe, fazendo com que cada integrante conheça o seu papel e colabore com os demais para produzir resultados. A influência do administrador vai além de compreender e utilizar todos esses elementos em conjunto, é essencial que mantenha o equilíbrio na tomada de decisões e utilize suas habilidades e conhecimentos para produzir a transformação necessária para a expansão da organização.

O autor contempla ainda, que é imprescindível considerar que, apesar das organizações terem de administrar as pessoas, elas deixaram de ser vistas unicamente como recursos humanos, para passarem a ser vistas como parceiras, que contribuem com a organização fornecendo conhecimentos e técnicas, tomam decisões e alcançam metas. Considerando ainda, que são seres humanos e necessitam ter qualidade de vida, e que na maioria das vezes, os seus objetivos podem não corresponder com os da organização.

Chiavenato define gestão de pessoas como:

“uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. É extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, cultura corporativa, os processos internos estilos de gestão, das características pessoais que a constituem. Isso tudo constitui um mix que a torna única em cada organização” (2014, p.8).

Para o autor, a gestão de pessoas indica as atividades necessárias para administrar o trabalho:

- Agrupar talentos e manter ótima relação com os mesmos;
- Fazer com que o ambiente de trabalho seja agradável;
- Reconhecer o ótimo desempenho dos colaboradores;
- Analisar o desempenho e aperfeiçoá-lo constantemente;
- Aprimorar a qualidade de vida no trabalho; e
- Impulsionar o crescimento da organização.

### 5.1.1 Objetivos da gestão de pessoas

Chiavenato (2014), cita alguns objetivos da gestão de pessoas que contribuem para a eficiência da organização:

- **Auxiliar a organização na conquista de suas metas e realização de sua missão.** O propósito da gestão de pessoas é auxiliar a instituição a alcançar seus objetivos e realizar a sua missão. Torna-se fundamental transformar as normas e regras estabelecidas aos colaboradores, em preocupação com a obtenção de resultados e alcance de metas.

- **Possibilitar competitividade a organização.** A missão da gestão de pessoas consiste em fazer com que a energia dos colaboradores seja produtiva para ajudar clientes e parceiros, utilizando as aptidões e técnicas para a viabilização deste.

- **Fornecer colaboradores treinados e motivados.** Constituir o mais precioso recurso da instituição, as pessoas. Significa prepará-las e qualificá-las constantemente, pois, quanto mais capacitadas, maiores são as chances de se obter bons resultados. E recompensá-las, não apenas com valores em dinheiro, mas sim com reconhecimento, gratificando bons resultados. Deixando definidos os objetivos e como eles serão mensurados.

- **Aprimorar a qualidade de vida no trabalho.** Para manter os talentos na instituição é necessário que eles sintam confiança na mesma. O projeto de qualidade de vida no trabalho tem de planejar o ambiente, para que seja possível atender as necessidades dos indivíduos e tornar um local agradável de trabalho, visto que os colaboradores passam a maior parte de seu tempo na organização.

- **Gerir e impulsionar a mudança.** As organizações para manterem-se competitivas, necessitam adaptar-se às mudanças. Os profissionais de gestão de pessoas precisam estar comprometidos com estas mudanças, pois exige novas estratégias para garantir o sucesso da organização.

### 5.1.2 Importância da gestão de pessoas

Existe uma relação de dependência mútua entre as organizações e as pessoas, onde há benefícios para ambas as partes. As organizações dependem das pessoas para realizar e produzir produtos e serviços, favorecendo assim, o alcance

de metas e objetivos. As pessoas dependem da organização, como sua fonte de sustento e para alcançar seus objetivos pessoais e profissionais (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com o autor, as organizações precisam atingir seus objetivos de maneira adequada, é preciso saber conduzir os propósitos individuais das pessoas, para que elas também alcancem seus propósitos, permitindo que ambas as partes saiam beneficiadas. É um recurso que requer cooperação e compreensão, demonstrando a importância da colaboração mútua.

## 5.2 Clima organizacional

O clima organizacional pode ser definido como a situação interna percebida pelas pessoas e que motiva o comportamento das mesmas. Influencia o desempenho dos colaboradores e pode originar condutas positivas ou prejudiciais a instituição (KNAPIK, 2012).

Segundo Oliveira (1994), citado por Tachizawa (2006, p. 239):

“o clima jamais é algo claramente definido. Ao contrário, é difuso, incorpóreo, como uma espécie de fantasma que se manifesta no dia a dia das organizações, numa confusa trama de ações, reações e sentimentos jamais explicitados”.

Luz (2003), indica que dentre os diversos conceitos existente referente a clima organizacional, há palavras-chave que encontramos na maioria deles, são elas:

- Satisfação: dependendo o grau indica se o clima é bom.
- Percepção: refere-se como o colaborador compreende alguma situação e se isso pode influenciar em seu comportamento.
- Cultura: referente ao relacionamento da empresa com colaboradores, crenças, mitos.

Para Lacombe (2011), quanto maior for à adequação das necessidades das pessoas com as da organização, maior será a motivação dos colaboradores e em decorrência melhor o clima organizacional. Se o clima organizacional é agradável, identifica-se o comprometimento da equipe em obter resultados, os colaboradores procuram inovar e depositam confiança na organização como um todo. Se o clima for ruim, os colaboradores fazem o mínimo possível em suas atividades e percebe-se aumento nos índices de absenteísmo.

Conforme Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005), mencionado por Araújo (2014), há alguns elementos que contribuem para um clima agradável, são eles:

- **Equidade:** na percepção de que os gestores precisam agir com integridade em relação às recompensas ou a conflitos que podem surgir, sendo justos nas escolhas, transferindo maior credibilidade aos subordinados. Quanto melhor o posicionamento dos gestores frente a essas questões, melhor será o clima.
- **Realização:** relacionada ao reconhecimento de seu trabalho, a sentir-se bem na organização, trabalhar em um local que tenha responsabilidade social, ser respeitado e prestigiado, não sendo o salário o mais importante neste fator.
- **Companheirismo:** busca de relação amigável, apesar de existir competição entre indivíduos da mesma posição.

Para Araújo e Tagliocolo (2007), citado por Souza (2014), há quatro fatores que afetam o clima organizacional:

- **Resistência à mudança:** está associada a alterações na execução das atividades, substituição por tarefas mais eficientes que exigem a colaboração dos funcionários para sua realização. Podem-se encontrar dificuldades em sua aceitação, talvez por questões culturais, má compreensão ou falta de confiança. A resistência será menor se os colaboradores que terão de encarar as mudanças tiverem a oportunidade de participar do processo de implantação e compreenderem a sua importância.
- **Estresse:** associado a tarefas rotineiras ou desinteressantes, atividades exercidas sob pressão ou o relacionamento com os colegas. Pode estar relacionado com fatores pessoais ou de trabalho, exigindo que os gestores amenizem os impactos negativos do mesmo. Colaboradores que sofrem com estresse não são produtivos e encontram-se geralmente deprimidos.
- **Liderança:** vincula o líder e o colaborador. É importante o líder motivar e influenciar os colaboradores, para poder alcançar bons resultados. O líder é um dos responsáveis pelo processo motivacional, havendo boas relações, há condições de clima favorável que propicia maior eficiência. Mas se a relação entre líder e colaborador estiver prejudicada, os resultados serão negativos.

- **Motivação:** relacionada a fatores internos, a remuneração, o ambiente e a qualidade de vida no trabalho, podem interferir no grau de satisfação. Se um desses fatores não estiver à altura das expectativas do colaborador, pode gerar descontentamento e por consequência falta de motivação.

### 5.2.1 Relação de clima e cultura organizacional

Knapik aponta que a cultura organizacional é:

“composta por regras formais e informais que direcionam a forma de agir e pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização, direcionando o esforço de todos para alcançar os objetivos da empresa” (2012, p.23).

O conjunto de valores, crenças, atitudes e costumes das pessoas fazem parte da sua cultura. Constituem o modo de pensar e agir da organização, podendo também afetar a atitude das pessoas no ambiente de trabalho. A cultura pode colaborar na determinação de limites, na motivação dos colaboradores, auxilia na redução de incertezas no ambiente de trabalho. Como o ambiente tanto interno quanto externo está em constante mudança, os métodos e políticas do setor de recursos humanos da organização têm de se ajustar para trabalhar com estas variações (SNELL; BOHLANDER, 2010).

De acordo com Luz (2003), o clima e a cultura são elementos intangíveis, indica que a cultura é a causa e o clima a consequência. A cultura torna-se evidente no comportamento da organização com os colaboradores e parceiros comerciais, se manifesta nos rituais e símbolos do dia a dia. Estabelece ainda, que clima e cultura são fatores complementares, onde o clima está ligado aos desejos e objetivos dos colaboradores num determinado momento, já a cultura resulta dos costumes habituais ao longo do tempo.

Tabela 1: Diferenças de clima e cultura organizacional

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>
Estado de espírito da organização.	Personalidade da organização.
Grau de satisfação e lealdade.	Grau de motivação e comprometimento.
Curto a médio prazo.	Médio a longo prazo.

Fonte: Adaptado de Tomei 1994, citado em Souza 2014, p.104.

### **5.2.2 Tipos de clima organizacional**

Luz (2003), indica que há três tipos de clima, podendo ser bom, prejudicado ou ruim. O clima organizacional bom é percebido quando prevalecem atitudes positivas, segurança, convicção, esforço e cooperação entre a maior parte dos colaboradores. Alguns indicadores que permitem perceber que o clima organizacional é bom é a baixa rotatividade de pessoal e o tempo de permanência na organização.

No clima prejudicado ou ruim, o autor citado acima, destaca que sua origem é a partir de fatores que impactam de forma negativa o ambiente de trabalho, ocasionando desordem, desânimo, aumentando por consequência a rotatividade. A proporção de como esses fatores se manifesta é o que indica se o clima é prejudicial ou ruim.

Bispo (2006), citado por Souza (2014), menciona os fatores como, clima favorável, desfavorável e mais ou menos favorável e assinala a consequência destes. No clima favorável aponta fatores como: aumento na retenção de talentos, maior facilidade em adaptação à mudança, maior rendimento nos treinamentos, colaboradores empenhados, comprometidos e motivados, garantindo assim o sucesso na organização.

Já no clima mediano, o autor relata desinteresse, desânimo, baixo rendimento, diminuição na integração entre os colaboradores e a organização. No clima desfavorável as consequências são: decepção, insatisfação, colaboradores desmotivados, não se adaptam a mudanças, aumento na incidência de doenças psicossomáticas, aumento no índice de rotatividade, abstenção e fracasso nos negócios. É fundamental neste cenário que a organização priorize um ambiente com clima agradável e circunstâncias positivas para incentivar o esforço e perseverança de seus colaboradores.

### **5.2.3 Indicadores do clima organizacional**

Para Luz (2003), é possível perceber o clima no dia a dia da organização através de alguns indicadores que demonstram sua qualidade:

- Turnover e absenteísmo: elevados índices de rotatividade, faltas e atrasos indicam que os colaboradores não estão satisfeitos e não possuem engajamento com a organização.

- Greves: Podem indicar a decepção dos colaboradores com a organização. Mas na maioria das vezes as greves estão vinculadas ao descumprimento de alguma lei.
- Conflitos interpessoais: sendo um dos elementos mais evidentes do clima de uma organização. Não necessariamente os conflitos podem ser negativos, a frequência com que ocorrem pode determinar se o clima é desfavorável. O foco do problema é a comunicação, é comum a dificuldade em aceitar a opinião dos outros, mas é necessário aperfeiçoar a comunicação enfatizando ideias e respeitando visões diferentes.
- Desperdício de material: o colaborador revela sua insatisfação deteriorando equipamentos e desperdiçando materiais. É uma maneira de atingir a empresa sem ter de enfrentar um superior para confessar seu descontentamento.
- Avaliação de desempenho: é uma ferramenta formal de avaliação dos colaboradores. Nela é possível encontrar, informações que demonstram o baixo empenho e comprometimento, e perceber que a causa da baixa produtividade pode ser problemas pessoais e não somente o clima organizacional.

#### **5.2.4 Importância de avaliar o clima organizacional**

A partir da necessidade de ouvir os colaboradores, para receber um retorno de como eles compreendem a organização é que surge a importância de avaliar o clima, tendo em vista o aperfeiçoamento dos objetivos organizacionais e pessoais dos colaboradores em razão da estratégia organizacional (SOUZA, 2014).

As pesquisas internas são úteis, à medida que permitem identificar as providências necessárias à melhoria do clima organizacional e, logo, à obtenção de um nível adequado de competitividade e qualidade total (TACHIZAWA, 2006, p.240).

Altmann (2000), citado por Souza (2014), indica os benefícios de se averiguar o clima organizacional:

- Analisar o comprometimento do colaborador com seu ambiente de trabalho, permitindo redução de faltas e aumento no desempenho dos mesmos.
- Aperfeiçoar a comunicação e acesso a informação, com a compreensão das características pessoais do grupo e do indivíduo, é possível a criação de

uma estratégia de comunicação mais clara, sem ruídos e que permite a integração de diversos setores.

- Possibilidade de verificar aspectos do ambiente de trabalho da organização e equiparar com os de outras organizações.
- Evitar condições que induzem negativamente às equipes. Muitas vezes a influência do comportamento dos colaboradores é a partir da cultura da organização.

Luz (2003) demonstra que o setor de recursos humanos é o responsável por avaliar o clima organizacional. Compete a eles identificar e diagnosticar periodicamente o clima para examinar se estão cumprindo os objetivos.

Portanto, a pesquisa de clima organizacional, permite reconhecer os pontos fortes e pontos fracos através da avaliação dos colaboradores, oportuniza o colaborador refletir a respeito de seu desenvolvimento pessoal e profissional, melhora o ambiente organizacional e a percepção referente à organização. Um clima organizacional promissor permite vantagens tanto para a organização quanto ao colaborador (SOUZA, 2014).

### **5.2.5 Pesquisa de clima organizacional**

A pesquisa de clima visa explorar a percepção dos colaboradores sobre a organização e o seu ambiente de trabalho, como eles avaliam suas próprias tarefas, a convivência com colegas e gestores, os benefícios entre outros aspectos. Os resultados da pesquisa mostram o real nível de motivação dos colaboradores (CODA 1997, citado por SOUZA, 2014).

Conforme Bispo (2006), citado por Souza (2014), a pesquisa tem como finalidade analisar a compreensão dos colaboradores sobre a situação atual da organização e que proporciona também elementos para avaliar as necessidades pontuais. Auxilia inclusive na retenção de talentos e na melhoria dos processos de comunicação da organização.

Muitas organizações empenham-se em analisar periodicamente o seu clima, importante para que as ações sejam inseridas e consolidadas. Caso não seja realizado em determinados períodos, as relações e o trabalho podem ficar prejudicados. Desse modo Tachizawa (2006), aponta que a pesquisa de clima organizacional pode abordar os seguintes elementos:

- Compreensão da missão;
- Crenças e valores;
- Liderança;
- Remuneração; e
- Relacionamento nas equipes.

O autor menciona ainda que o estudo pode ser dividido em três etapas. A primeira etapa compreende a avaliação dos colaboradores adotando programas estabelecidos para reuniões e entrevistas. Na segunda etapa, analisa os fatores obtidos na fase anterior, de maneira quantitativa, que possibilite atender as condições elaboradas. Na terceira etapa, os dados obtidos nas fases anteriores permitem o reconhecimento dos problemas, e após a identificação dos pontos fortes e fracos é possível apresentar soluções.

Luz (2003) indica as técnicas utilizadas para pesquisa de clima organizacional:

- Questionário: é a prática mais aplicada. Possui um baixo custo, podem ser formuladas questões abertas e fechadas. Pelo fato de ser anônima é mais aceita pelos colaboradores, permitindo uma maior credibilidade. Possibilita também maior abrangência, podendo ser destinada a todos os colaboradores, ou somente parte deles, sendo aplicado pessoalmente ou enviado por meio eletrônico.
- Entrevista: é uma das práticas que demanda mais tempo. Uma grande desvantagem é o fato de não ser anônima. Demanda pessoas capacitadas para coordenar sua aplicação, e a análise e compreensão das respostas pode não ser a mesma quando há um número maior de entrevistadores.
- Painel de debate: é uma modalidade de entrevista com um grupo de colaboradores. Por ser em conjunto é um modelo mais econômico de entrevista. Como vantagem permite que o colaborador apresente sua opinião servindo como estímulo para que os demais expressem suas ideias. Sua desvantagem também é o fato de não ser anônima.

### **5.2.6 Objetivos da pesquisa de clima organizacional**

Para Tachizawa (2006), o conhecimento do clima pode ser considerado também uma ferramenta de análise da gestão e da política de crescimento da organização. Não vale apenas realizar a análise de clima, se os resultados obtidos

não forem avaliados com a devida importância para contribuir com o desenvolvimento organizacional. Portanto o autor estabelece alguns objetivos da pesquisa de clima organizacional:

- Analisar a imagem da empresa no público interno;
- Identificar o grau de satisfação dos colaboradores na organização;
- Verificar quais são as perspectivas dos colaboradores e se estão motivados;
- Pesquisar se há integração dos objetivos pessoais dos colaboradores com os objetivos da organização;
- Observar o grau de integração entre os departamentos; e
- Verificar o comprometimento dos colaboradores com suas tarefas e responsabilidades.

### **5.2.7 Etapas para montagem e aplicação da pesquisa de clima organizacional**

Luz (2003), indica onze etapas a serem seguidas para a montagem da pesquisa do clima:

**1ª. Conquistar aprovação da direção da organização.** Relatar a gerência os resultados que se espera com a aplicação da pesquisa, quais os benefícios que podem ser conquistados, e buscar o comprometimento da direção em relação às mudanças a serem realizadas. Caso a direção se mostre contrária à aplicação da pesquisa, não é indicado iniciá-la.

**2ª. Planejamento da Pesquisa.** Neste estágio são determinados os seguintes fatores:

- Estabelecer a finalidade da pesquisa: é o método para reconhecer as oportunidades de melhoria na organização. Os objetivos da pesquisa podem ser variados.
- Definir o público alvo: após a definição dos objetivos da pesquisa, é importante analisar qual será sua dimensão, ou seja, quem será avaliado.
- Por quem a pesquisa será coordenada: definir se será o setor de recursos humanos da organização ou uma empresa terceirizada de consultoria. A vantagem de ser o setor de recursos humanos é o baixo custo, e da consultoria é de possuir conhecimento especializado.
- Técnicas para aplicação da pesquisa: Questionário, entrevista ou debates.

- Periodicidade da pesquisa: preferencialmente aplicá-la em momentos de neutralidade, evitar momentos de fortes emoções e conforme a necessidade aplicá-la mais de uma vez no ano.
- Preparar os gestores: caso for a primeira pesquisa a ser aplicada é indicado prepará-los com antecedência, mencionando que podem surgir críticas, mas a finalidade é assinalar oportunidades para melhorias.

**3ª. Determinar o conteúdo a ser analisado.** Nesta etapa, são definidos quais assuntos serão pesquisados, quais os fatores que geram aprovação ou insatisfação. O sucesso da análise provém muitas vezes da escolha das variáveis adequadas à realidade.

**4ª. Preparação da ferramenta de pesquisa.** É o momento em que será produzida e aprovada a ferramenta de pesquisa, podendo ser utilizada consultoria externa para a validação. Serão elaborados os questionamentos e a escala de respostas, evitando aplicar apenas sim ou não, pois são respostas que não possibilitam sua graduação, é necessário produzir escalas maiores.

**5ª. Parametrização.** Constitui-se na determinação dos métodos que favorecem a tabulação das respostas. Cada resposta tem de ser analisada indicando satisfação ou insatisfação do indivíduo.

**6ª. Anunciar a pesquisa.** Será comunicado ao público alvo a finalidade da pesquisa, o período que será aplicada e quem irá coordená-la. É aconselhável comunicar a direção, para verificar o seu compromisso em relação a modificações.

**7ª. Aplicar a pesquisa.** Nesta etapa, será determinada se a aplicação será por meio eletrônico ou objeto impresso. É imprescindível a pesquisa ser efetuada na organização, pois se realizada em outro ambiente, pode sofrer intervenções externas. Recomenda-se que os chefes ou gestores não permaneçam no momento da aplicação, e nem colem os questionários, para evitar o constrangimento dos colaboradores e influência nas respostas.

**8ª. Tabulação.** É o procedimento eletrônico ou manual com a finalidade de estimar o percentual de colaboradores satisfeitos ou insatisfeitos em relação aos assuntos analisados. Existem softwares que podem auxiliar a tabulação de uma pesquisa realizada com um grande número de indivíduos. Alguns exemplos de tipos de tabulação: por pergunta, por variável, região, departamento, nível hierárquico, tempo de serviço, turno de trabalho, faixa etária, entre outros.

Tabela 2: Exemplo de tabulação por pergunta.

<b>O lanche servido no refeitório é:</b>			
<b>Alternativa da resposta</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>Satisfeitos</b>	<b>Insatisfeitos</b>
<b>Ótimo</b>	60	80%	20%
<b>Bom</b>	20		
<b>Regular</b>	8		
<b>Ruim</b>	2		

Fonte: Adaptado, Luz (2003).

**9ª. Emissão de relatórios.** São formulados relatórios com a apresentação das variáveis. O diagnóstico necessita apresentar gráficos ou tabelas, e a interpretação dos resultados. A interpretação permite destacar pontos positivos e pontos críticos analisados, são apresentadas também medidas que possam melhorar estes indicadores.

**10ª. Revelar os resultados.** Inicialmente entregar a direção um parecer geral da pesquisa e verificar as informações que podem ou não ser divulgadas para os colaboradores. Utilizar diversos canais de comunicação para apresentar a todos os resultados e juntamente apresentar algum ajuste da direção frente a um fator considerado crítico, pode fortalecer a credibilidade da pesquisa.

**11ª. Estabelecer o plano de ação.** O setor de recursos humanos tem o compromisso de coordenar com representantes das diversas áreas da organização a análise dos fatores críticos e argumentar quais ajustes corretivos podem ser adotados, realizando posteriormente a comunicação interna dos ajustes efetuados.

### 5.3 Motivação

Segundo Marras, a motivação:

“é um processo endógeno nos indivíduos, em que cada um desenvolve “forças motivacionais distintas em momentos distintos”, e reconhecer que essas forças afetam diretamente sua maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas” (2011, p.279).

Para usufruir de um bom clima organizacional, um dos fatores necessários é contar com colaboradores motivados. Mediante isso, verifica-se a importância de analisar os fatores que os motivam, possibilitando assim à organização, além de

conquistar um bom clima, a oportunidade de contar com colaboradores envolvidos e engajados a obter melhores resultados e atingir os objetivos traçados.

Marras (2011), considera a importância dos líderes examinarem a existência de alguns princípios na organização, antes de iniciar os trabalhos relacionados à motivação, são eles:

- **Credibilidade:** para iniciar processos motivacionais é fundamental que a organização demonstre credibilidade, permitindo maior confiança dos colaboradores frente a novos procedimentos.
- **Sintonia:** para a administração estabelecer valores, os propósitos organizacionais precisam estar alinhados às necessidades dos colaboradores e atuar em sintonia com as metas, caso contrário não será possível obter resultados positivos.
- **Respeito:** para iniciar qualquer processo novo dentro da organização e garantir que ele seja devidamente realizado, é necessário haver respeito mútuo entre a direção e os colaboradores evitando dessa maneira, crises e conflitos.

Conforme Lacombe (2011), uma das maneiras de motivar os colaboradores na organização é fornecendo autonomia a eles, fazendo com que se sintam responsáveis por suas tarefas. Aos administradores cabe criar condições adequadas no ambiente para a motivação. Para facilitar o entendimento da motivação nos indivíduos, é importante se colocar no lugar dos mesmos, entender quais as necessidades, desejos e evitar excesso de regras, pois permite a percepção de muita normatização e pouca ação.

### **5.3.1 Teorias básicas motivacionais**

As teorias motivacionais se resumem na caracterização dos elementos internos que motivam as pessoas.

#### **5.3.1.1 Teoria das necessidades de Maslow**

Maslow estruturou as necessidades das pessoas de maneira hierárquica, ordenando-as por grau de importância, posicionando as necessidades fisiológicas, consideradas básicas e individuais, na base da pirâmide; seguidas pelas mais

complexas, como, as necessidades de segurança, sociais, e de autorrealização (HITT, 2011).

Figura 1- Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato, 2009.

Ainda conforme Hitt (2011), no primeiro nível, o das necessidades fisiológicas, classificam-se as necessidades vitais e biológicas do indivíduo, como: água, alimento, ar, sono, entre outras. Algumas retribuições relacionadas a esta necessidade são: salários, benefícios e boas condições de trabalho.

No segundo nível, das necessidades de segurança, relacionam-se os desejos de proteção do indivíduo como: planos de aposentadoria, assistência médica, segurança no ambiente de trabalho. As pessoas que se encontram neste nível procuram estabilidade no emprego, ambiente físico e psicológico livres de ameaças e tendem a seguir normas e regras evitando comportamentos arriscados.

No terceiro nível, das necessidades sociais, está associada ao convívio com outras pessoas, a aceitação do grupo, necessidade de amizade e vínculos familiares. Importante demonstrar aos colaboradores que eles são parte da equipe, proporcionando dessa maneira, compensar os desejos.

No quarto nível, das necessidades de estima, relacionado ao desejo de se sentir importante, de obter reconhecimento, autovalorização e aprovação social. Para atender as necessidades deste nível, é importante oferecer cargos que permitam realização.

No quinto nível, das necessidades de autorrealização, representa o aperfeiçoamento de seu potencial, relacionadas com autocontrole, autonomia e

independência. As pessoas que estão neste nível, não necessitam de recompensas, como relatadas nos níveis anteriores, pois buscam novas oportunidades para demonstrar suas competências. São motivadas por estímulos que desafiam seu potencial.

Para Lacombe (2011), o que motiva as pessoas são as necessidades que não foram alcançadas. Quando uma necessidade é satisfeita o indivíduo perde a motivação, a tendência é que ele se esforce para conquistar a necessidade seguinte. Então o que motiva para as mudanças e descobertas é a insatisfação.

Hitt (2011), destaca que a teoria das necessidades possui alguns pontos fracos, como a dificuldade de determinar em qual nível uma pessoa está e qual o incentivo que poderia ser proporcionado para satisfazer as necessidades, pois como exemplo a recompensa salarial encontra-se em mais de uma necessidade, dificultando aos administradores a identificação do nível.

### **5.3.1.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg**

Conforme Herzberg, existem dois tipos de fatores motivacionais, são eles: 1) os que estão associados à satisfação no trabalho, considerados fatores motivacionais, ou seja, os que agradam. 2) os que estão associados à insatisfação no trabalho, considerados fatores higiênicos (HITT, 2011).

Marras (2011), descreve os primeiros fatores, como: sentimento de realização, crescimento pessoal, reconhecimento profissional e oportunidade de progresso, sendo fatores individuais de cada um. A falta destes não obrigatoriamente causa insatisfação no trabalho.

Já os fatores higiênicos, conforme cita o autor acima, são aqueles que quando presentes não causam motivação, mas também se ausentes geram insatisfação. Inclui nestes fatores: salário, status, condições de trabalho, supervisão, políticas da empresa, relações interpessoais.

Conforme Lacombe (2011), os fatores motivacionais são originados em cada pessoa, por isso são considerados intrínsecos, a motivação está dentro de cada indivíduo. Já os fatores higiênicos são externos, ou parcialmente externos, evitam a insatisfação, mas também não contribuem para a satisfação. A satisfação resulta dos fatores motivacionais. Herzberg considera ainda que são os fatores motivacionais que auxiliam no aumento do rendimento dos colaboradores e são eles

que proporcionam melhora nos resultados. Os higiênicos possuem limites, não adianta proporcionar em excesso, pois não trará resultados, o essencial é não ficarem abaixo das situações normais do ambiente.

Figura 2- Fatores Motivacionais de Herzberg



Fonte: Chiavenato, 2009.

### 5.3.1.3 Teoria ERG de Alderfer

Segundo Hitt (2011), a teoria da ERG, é similar a teoria das necessidades de Maslow, por determinar níveis de necessidades, são eles: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento.

- As necessidades de existência: correspondem a desejos fisiológicos e de segurança, (água, proteção, alimentos, etc.), e equivalem as duas primeiras necessidades da hierarquia de Maslow.
- As necessidades de relacionamento: correspondem às relações interpessoais, (amizade, relação com colegas de trabalho), equiparam-se as necessidades sociais e de estima da pirâmide de Maslow.
- As necessidades de crescimento: referem-se ao crescimento pessoal e profissional, (desejo de criatividade e produtividade), corresponde ao topo da pirâmide das necessidades de Maslow.

O autor complementa ainda que, esta teoria distingue-se da teoria de Maslow pelo fato de que, as necessidades do indivíduo não precisam estar satisfeitas para

que ele se preocupe com a outra necessidade. Não existe uma relação de hierarquia, as três categorias operam simultaneamente, podendo haver mais de uma necessidade ativa ao mesmo tempo e quando a pessoa avança nas três categorias, encontra-se satisfeita. Mas se não forem concedidas oportunidades, poderão enfrentar regressão e encontrar colaboradores frustrados.

#### **5.3.1.4 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland**

Os estudos de McClelland, segundo Marras (2011), classificam as necessidades relacionadas à motivação em:

- Necessidade de realização: necessidade que o indivíduo tem em procurar estímulos internos para superar desafios e atingir resultados. Procuram realizar as tarefas de maneira mais eficiente que os outros. Buscam excelência, assumem compromissos e gostam de determinar objetivos. São bem sucedidos em atividades empreendedoras, em administrar seu próprio negócio e preocupam-se em se destacar sob o ponto de vista pessoal.
- Necessidade de afiliação: refere-se ao desejo de conviver e aperfeiçoar os relacionamentos na organização. Existe a necessidade de se sentirem admirados, e por consequência, geralmente não são bons administradores, pelo fato de tratar as pessoas de maneira diferente, preocupados em se sentirem queridos.
- Necessidade de poder: relacionada à necessidade de influenciar pessoas. Existem dois tipos de poder, o institucional (que busca o bem para a organização) e o pessoal (que concentram o poder para seu benefício). As necessidades de afiliação e poder estão interligadas ao sucesso gerencial.

#### **5.3.1.5 Teoria X e Y de Mc Gregor**

Conforme Robbins (2011), há dois aspectos distintos das pessoas, um considerado negativo, conhecido como a Teoria X e outro positivo, conhecido como Teoria Y. Na Teoria X, acreditava-se que os funcionários não gostavam de exercer suas tarefas, precisam ser fiscalizados e intimidados. Já na Teoria Y sustentavam o oposto, consideravam que os colaboradores eram criativos e pensavam no trabalho

como algo natural, aceitavam responsabilidades e possuíam capacidade inovadora para resolver problemas da organização.

Lacombe (2011), indica que, em diversas vezes o comportamento das pessoas se dá mediante o que se espera delas. As expectativas acima do esperado dos colaboradores podem controlar os seus comportamentos, certas suspeitas podem se concretizar, pois as pessoas acreditam ser competentes para realizá-las. A forma como se trata os colaboradores, demonstra o que se espera deles.

### **5.3.2 Recompensas endógenas**

Conforme Quick (1985), citado por Marras (2011), há outros fatores que estimulam as necessidades internas das pessoas, são eles:

- **Portas abertas:** o colaborador precisa ter acesso a seu supervisor quando necessário. Precisa sentir-se como elemento importante da organização, e perceber que suas ideias recebem a devida atenção.
- **Relacionamentos informais:** demonstrar que o supervisor está mais próximo dos colaboradores através de relações informais, mostrando-se disposto a ouvir problemas pessoais, trocar ideias sobre diversos interesses.
- **Feedback:** oferecer ao colaborador um retorno referente a uma sugestão dada por ele. Ele precisa se sentir parte do processo, mesmo que sua ideia não tenha sido adotada, ele necessita receber um retorno com esclarecimentos do porque sua sugestão não ter sido aceita.
- **Orientação de carreira:** o gestor precisa indicar as falhas e acertos dos colaboradores, visando o crescimento do profissional. O colaborador tem seu supervisor como base para ajudar a construir sua carreira.

## **5.4 Desempenho**

O desempenho humano é:

“o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o “querer fazer”, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o “saber fazer”, isto é, a condição cognitiva e experimental que possibilita ao indivíduo realizar com eficácia alguma coisa” (MARRAS, 2011, p.165).

Conforme Robbins (2011), há três condutas que estabelecem o desempenho dos profissionais. São eles:

- Desempenho nas atividades: é o exercício das tarefas e compromissos que auxiliam na produção de bens ou serviços.
- Cidadania: são ações que colaboram no ambiente da organização, no relacionamento interpessoal, no convívio com colegas. Apresentam recomendações positivas e construtivas.
- Contra produtividade: são atitudes que afetam a organização. Alguns exemplos são atitudes não éticas, como: danificar instalações, o absenteísmo.

De acordo com Chiavenato (2014), o desempenho das pessoas nas organizações varia de situação para situação, e estão relacionados com diversos motivos que o influenciam intensamente. O esforço que o colaborador está disposto a realizar em suas tarefas é conforme sua análise de custo/benefício, ou seja, de acordo com a gratificação irão definir seus esforços individuais. Consequentemente o empenho depende das habilidades de cada colaborador.

Figura 3: Principais fatores que afetam desempenho



Fonte: Chiavenato, 2014, p.211

O autor menciona ainda que o desempenho é a técnica pessoal que cada colaborador escolhe para alcançar seus objetivos. Cada indivíduo opta com autonomia os próprios meios para atingir suas metas. Cabe a liderança possibilitar orientação ao invés de imposição e controle.

## **6 METODOLOGIA**

Para a realização do estudo foram utilizados os métodos qualitativo e quantitativo, através de um estudo de caso. Conforme Santos e Candeloro (2006, p.76), “o estudo de caso é uma técnica de levantamento de dados e descreve o fato observado no segmento da gestão empresarial, relata seus componentes e os analisa, considerando inicialmente o problema a ser solucionado”.

### **6.1 Classificação da pesquisa**

A pesquisa realizada no presente estudo foi do tipo exploratório, cujo propósito é possibilitar uma ampla visão sobre o tema, permitindo tornar o problema mais explícito ou propiciando a elaboração de hipóteses (SANTOS; CANDELORO, 2006).

### **6.2 Procedimento de coleta de dados**

O procedimento de coleta de dados adotado para a operacionalização da pesquisa foi constituído de duas etapas.

#### **6.2.1 Etapa Exploratória Qualitativa**

Foi realizada uma entrevista, conforme Apêndice A, com a supervisora do setor de recursos humanos da empresa de estudo, com o intuito de colher informações e pontos a serem abordados na pesquisa de clima.

#### **6.2.2 Etapa Quantitativa**

Nesta fase foram levantados os dados primários através da aplicação de questionários. Para tanto, os procedimentos metodológicos que foram utilizados dividem-se nos seguintes tópicos:

##### **6.2.2.1 População da pesquisa**

A pesquisa foi aplicada na sede da organização com todos os colaboradores que nela atuam. Totalizando 104 (cento e quatro) pesquisas aplicadas.

#### **6.2.2.2 Instrumento de coleta de dados**

Foi utilizado como ferramenta de coleta de dados o questionário, conforme Anexo A, adaptado do autor Ricardo Luz, aplicado pessoalmente, visto que nem todos os colaboradores possuem acesso ao meio eletrônico.

#### **6.2.2.3 Levantamento dos dados**

Os questionários foram aplicados em Março de 2016.

#### **6.2.2.4 Processamento dos dados**

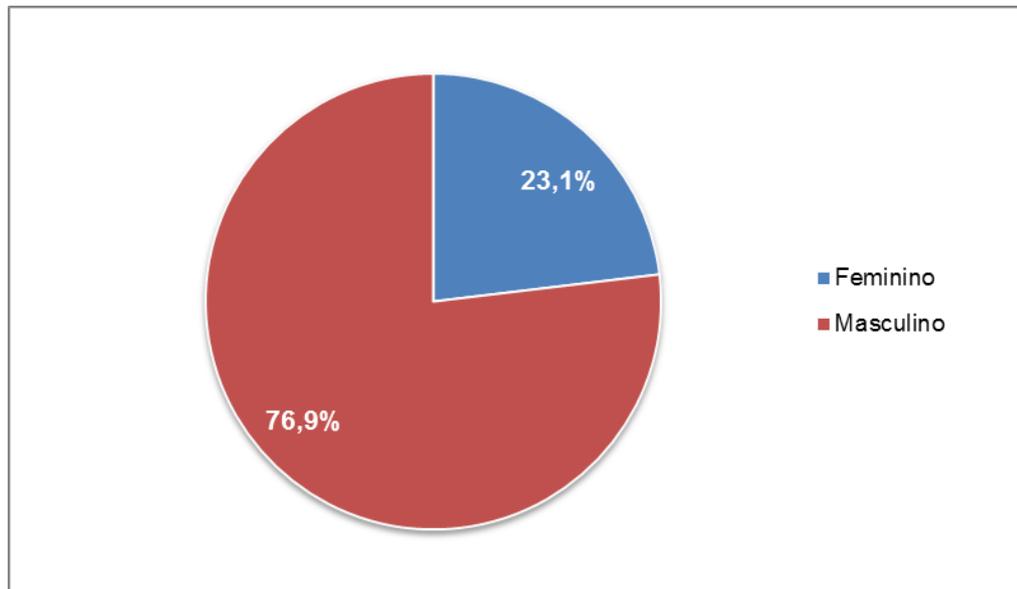
Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados estatisticamente utilizando como apoio a ferramenta Excel.

## 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados da pesquisa de clima aplicada com os colaboradores da empresa, possibilitando demonstrar a opinião dos mesmos quanto aos fatores do clima organizacional e viabilizando indicar pontos a serem melhorados na organização. Com base nas informações obtidas no Apêndice A, aplicado com a supervisora do setor de Recursos Humanos, foi possível definir questões e pontos importantes a serem abordadas na pesquisa de clima.

Quanto ao gênero dos colaboradores, conforme mostra a Figura 4, mais da metade é composta por homens, 76,9% e somente 23,1% é formada por mulheres.

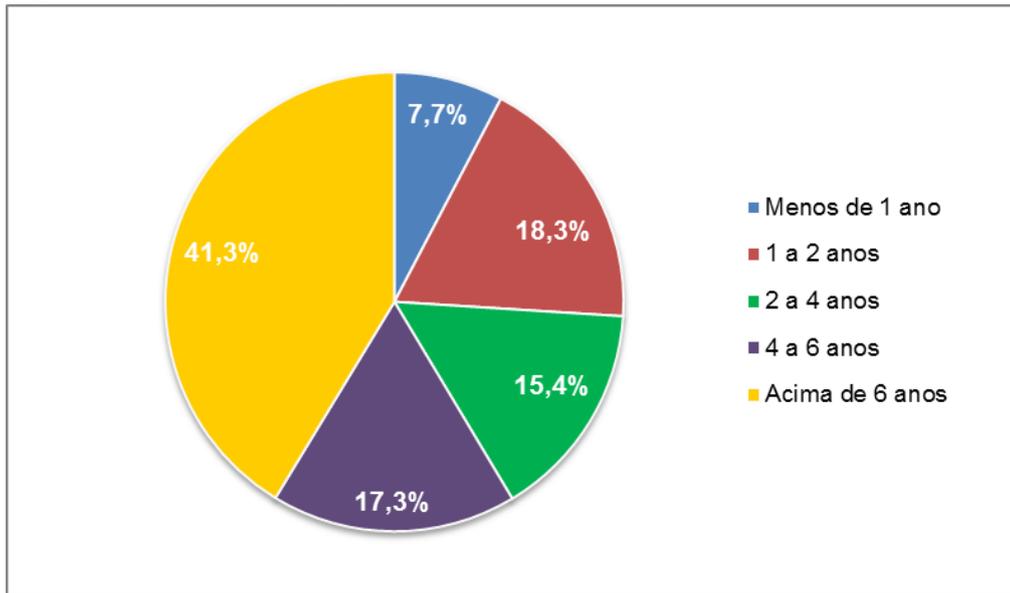
Figura 4: Gênero



Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

Quando questionados o tempo que trabalham na empresa, conforme a Figura 5, a maioria, 41,3% já atua acima de 6 anos, 17,3% está de 4 a 6 anos, 15,4% de 2 a 4 anos, 18,3% está de 1 a 2 anos e uma pequena fração está atuando menos de 1 ano, com um percentual de 7,7%. O que demonstra que a empresa consegue reter talentos e percebe-se que o nível de rotatividade também é considerado baixo. Entende-se que os colaboradores que permanecem por um longo período na organização é pelo fato de estarem satisfeitos com suas atividades.

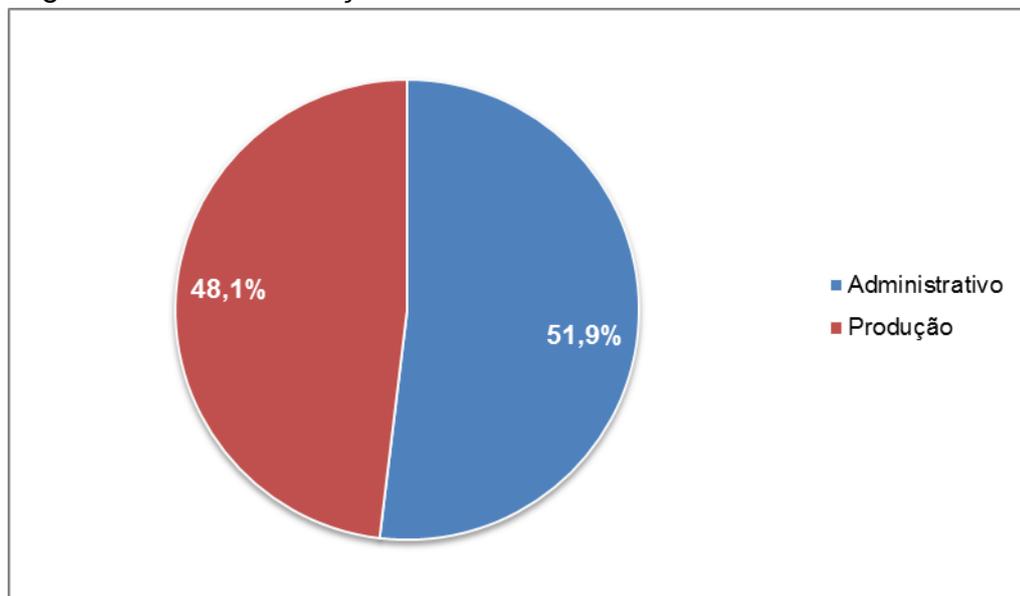
Figura 5: Tempo de empresa



Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

Referente à área a qual os colaboradores desempenham suas atividades, apenas um pouco mais da metade atua na área administrativa 51,9%, enquanto a outra parcela 48,1% desempenha suas tarefas na produção, conforme a Figura 6.

Figura 6: Área de serviço



Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

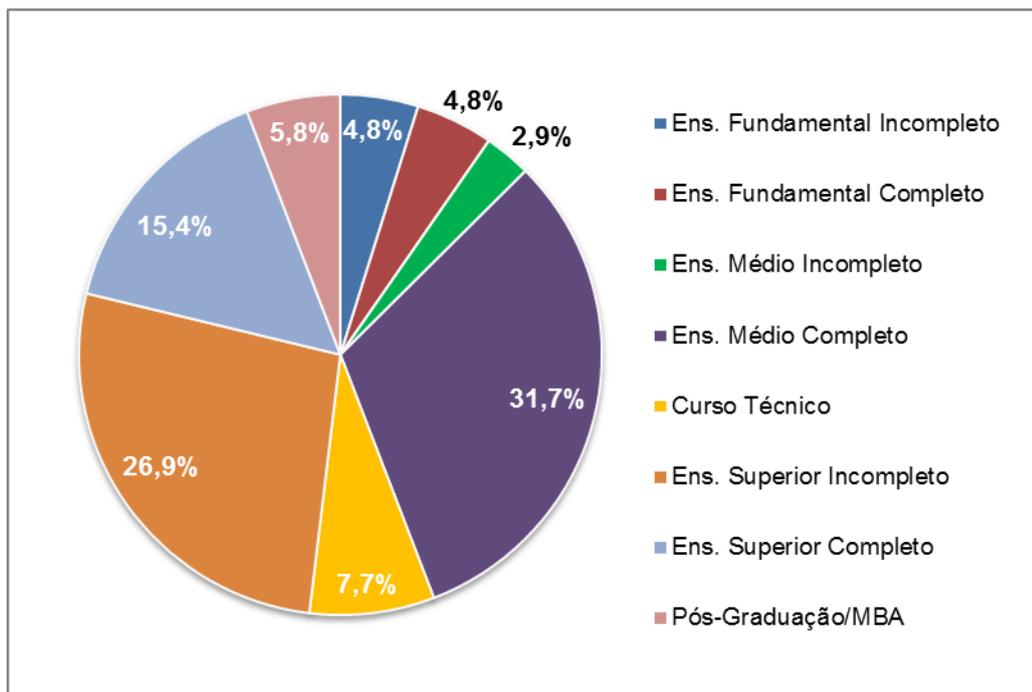
Na Figura 7 referente a escolaridade, temos a mesma parcela para Ensino Fundamental Incompleto e Ensino Fundamental Completo, 4,8%; quanto a Ensino Médio Incompleto há 2,9% dos colaboradores; com Ensino Médio Completo conta-

se com o maior número de colaboradores que representa 31,7%; quem possui Curso Técnico representa uma fração de 7,7%; uma grande parcela também representa quem possui Ensino Superior Incompleto, 26,9%; com Ensino Superior Completo temos 15,4% de colaboradores e 5,8% possuem Pós Graduação ou MBA.

As atividades administrativas exigem maior grau de instrução, por isso a maioria dos colaboradores que atuam nesta área, buscam maiores conhecimentos, visto as exigências do mercado e da própria empresa.

Vale ressaltar que, pelo fato da empresa de estudo trabalhar com tecnologia e produtos de inovação, ela busca incentivar seus colaboradores a adquirir maior conhecimento, para isso proporciona diversos cursos e palestras de aperfeiçoamento e ajuda de custo para cursar a graduação ou algum curso técnico.

Figura 7: Escolaridade

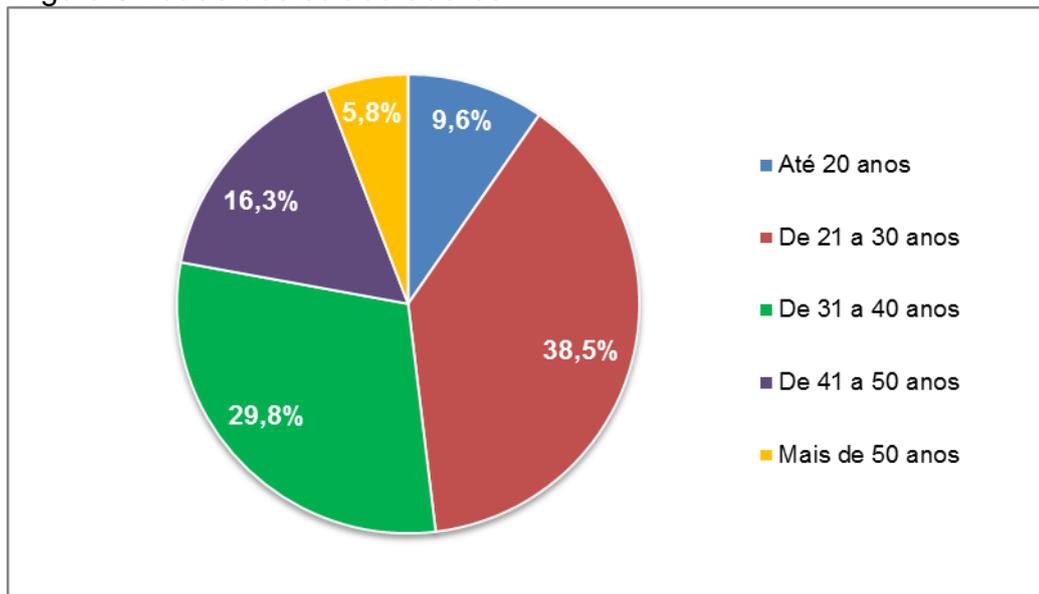


Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

Quanto à idade, a empresa possui um quadro de colaboradores com faixa etária heterogênea, como demonstra a Figura 8, sendo 9,6% composto por colaboradores até 20 anos, uma pequena maioria 38,5% com faixa etária de 21 a 30 anos, 29,8% representam de 31 a 40 anos, seguido de 16,3% para colaboradores de 41 a 50 anos e apenas 5,8% acima de 50 anos.

Um grupo com idades heterogêneas pode tornar-se vantajoso, pois possibilita a troca de experiências e conhecimentos. Os colaboradores com mais idade possuem um pensamento mais crítico, maturidade para enfrentar as adversidades, compartilham experiências vivenciadas e conhecimentos adquiridos com o tempo, os mais jovens são criativos, flexíveis, possuem tendências para inovar. A convivência possibilita amenizar as dificuldades que cada geração possa enfrentar.

Figura 8: Idade dos colaboradores



Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

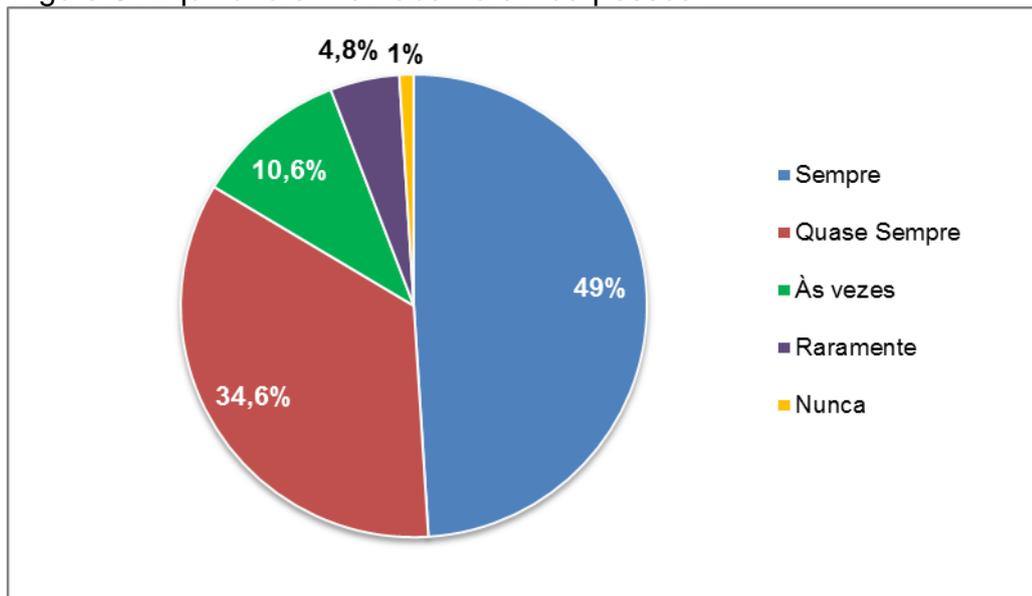
A Figura 9, demonstra se a atividade que o colaborador desempenha na organização, permite um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Um número significativo, ou seja, 49% relatam que sempre é possível este equilíbrio, e outros 34,6% declaram que quase sempre. Já 10,6% consideram que às vezes há esse equilíbrio, e uma parcela menor de 4,8% e 1%, responderam raramente e nunca, respectivamente.

Para Robbins (2011), os colaboradores visam ter atividades e horários mais flexíveis, para que seja possível alinhar as questões profissionais e pessoais. Os colaboradores reclamam que não é possível conciliar o trabalho e a vida pessoal e alegam estar estressados. Mas, as organizações também estão permitindo que os colaboradores constituam seus papéis na própria instituição. Uma das metas dos universitários em suas carreiras é possuir equilíbrio entre vida pessoal e profissional. As organizações terão de se adaptar com essa nova necessidade, e auxiliar seus

colaboradores a alcançar esse equilíbrio, pois caso contrário será difícil reter bons profissionais.

Com a globalização e as constantes evoluções tecnológicas, as pessoas passaram a ocupar seu tempo livre, resolvendo problemas de trabalho. Alguns profissionais estão dedicando menos horas de seu tempo livre em atividades de lazer ou com a família, o que acaba dificultando o equilíbrio entre profissional e pessoal. No entanto, um número considerável cita conseguir manter este equilíbrio, que se dá pelo fato da organização incentivar o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional, proporcionando cursos, palestras para aperfeiçoamento, permitindo com que o colaborador sinta-se valorizado. Vale ressaltar que a empresa não possui flexibilidade nos horários de trabalho, mas quando possível, possibilita a troca de feriados, alocando-os próximo ao final de semana.

Figura 9: Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal



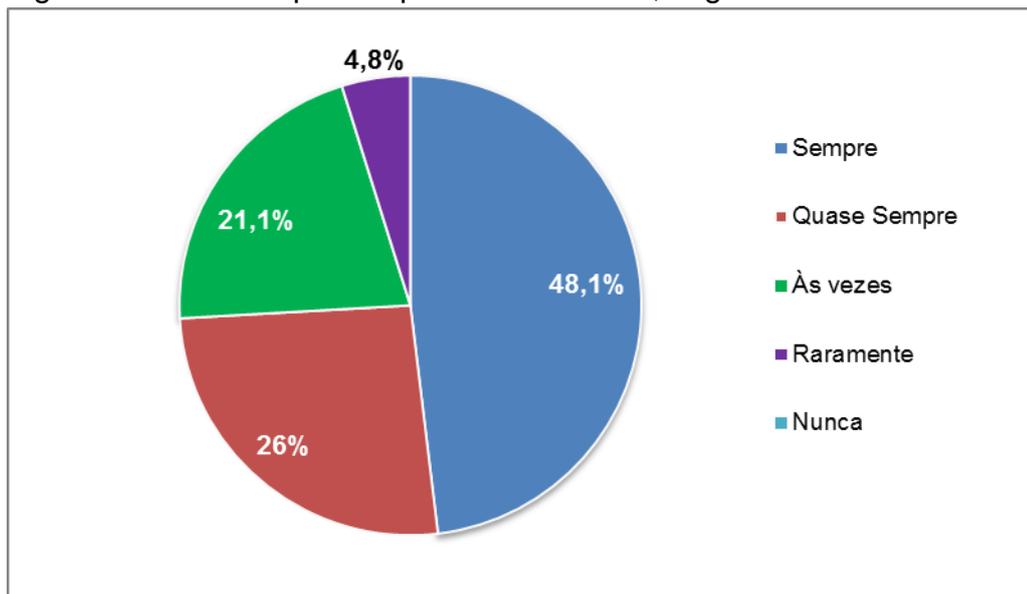
Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

Referente à comunicação, conforme a Figura 10, quando questionados se possuem abertura para expressar novas ideias, sugestões ou críticas no local de trabalho, a maioria apontou que sempre 48,1%, ou quase sempre 26%, seguido de 21,1% que responderam às vezes e 4,8% raramente. O grande número que indica possuir abertura para se manifestar representa um fator de muita importância, que pode influenciar na motivação do colaborador, pois está relacionada à convivência em equipe.

Conforme Vieira, et al. (2012), as organizações que estão dispostas a ouvir seus colaboradores, possuem maiores chances de desenvolvimento, reduzindo os riscos que poderiam surgir pelas falhas ou ausência de comunicação. A organização precisa se mostrar aberta a ouvir novas sugestões e ideias, e se viáveis, demonstrar satisfação por recebê-las. Essa comunicação torna-se vantajosa para ambos.

Apresentou-se favorável a análise e não houve manifestação alegando nunca possuir abertura para expressão de ideias, sugestões ou críticas, mas, ainda há condições a serem aprimoradas. Entende-se que parte deve-se ao fato de nem todos os colaboradores possuírem a oportunidade de manifestar-se, ou até mesmo pelo receio de que suas ideias possam não ser aceitas, ou bem vistas. É importante nessa situação a organização estabelecer algum outro meio que permita essa comunicação, pois percebe-se a real importância da mesma.

Figura 10: Abertura para expressão de ideias, sugestões e críticas



Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

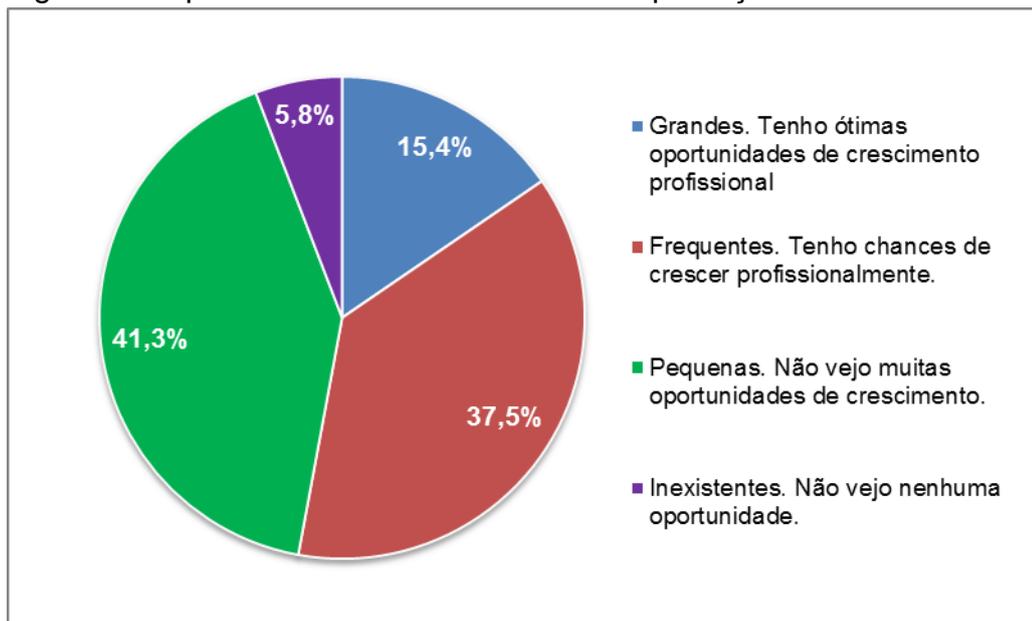
Quando questionados como veem as oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento profissionais dentro da empresa, 15,4% responderam que possuem grandes oportunidades, 37,5% relatam ter frequentes chances de crescer na organização, mas há um número preocupante que não veem muitas chances de crescimento na empresa, que representa 41,3%, seguido por 5,8% que respondem não ver nenhuma oportunidade, conforme demonstra a Figura 11.

Verificou-se que as oportunidades de crescimento são restritas na organização, mas também, há diversos colaboradores que não possuem conhecimentos,

habilidades ou competências necessárias para ocupar cargos de níveis superiores, impossibilitando as chances de crescimento e desenvolvimento. O treinamento permite a abertura para novos conhecimentos e técnicas, melhora o desempenho e produtividade do colaborador, a qualidade do produto ou serviço, confirmando assim a relevância de se investir em treinamentos.

Um das razões as quais as empresas treinam seus funcionários é com a finalidade de que eles adquiram os conhecimentos, habilidades e atitudes primordiais ao trabalho, permitindo que atinjam desempenho adequado às atividades. A partir destes treinamentos, é possível que os colaboradores possam alcançar níveis superiores para desempenhar suas tarefas. As empresas de tecnologia e comunicação são as quais mais investem em treinamento (BOHLANDER, 2010).

Figura 11: Oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento



Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

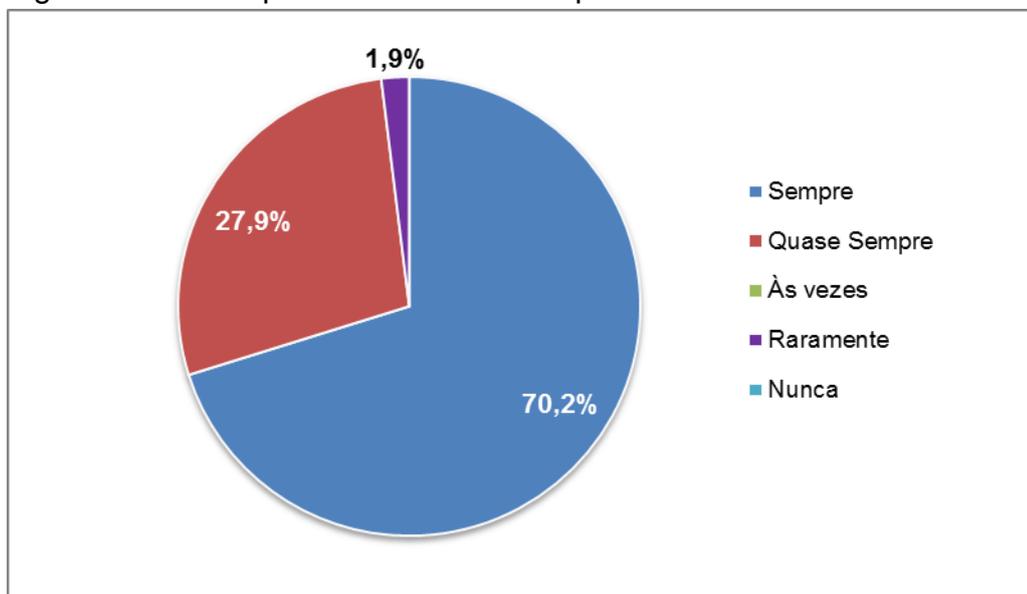
Quando questionados quanto ao nível de seu engajamento, verifica-se um número satisfatório na Figura 12, 70,2% relatam desempenhar suas atividades buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa, seguido por 27,9% que responderam quase sempre e apenas 1,9% citam não estar comprometidos com suas tarefas.

Para Robbins (2011), os colaboradores extremamente engajados, tem grande entusiasmo pelo que fazem e possuem um profundo vínculo com a empresa, já os

colaboradores com pouco engajamento, exercem apenas o básico, não dispõem energia para as tarefas. O engajamento envolve a satisfação e comprometimento do colaborador com suas responsabilidades.

Na empresa de estudo, verifica-se que a maioria dos colaboradores está engajada com suas atividades, um fator positivo, pois possibilita maior produtividade. Entende-se que isso se torna possível por estarem exercendo atividades que gostam, que se identificam e apreciam. Colaboradores engajados utilizam seus esforços para auxiliar no sucesso da organização, são comprometidos e honestos e trabalham com mais energia.

Figura 12: Desempenho das atividades para melhores resultados



Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

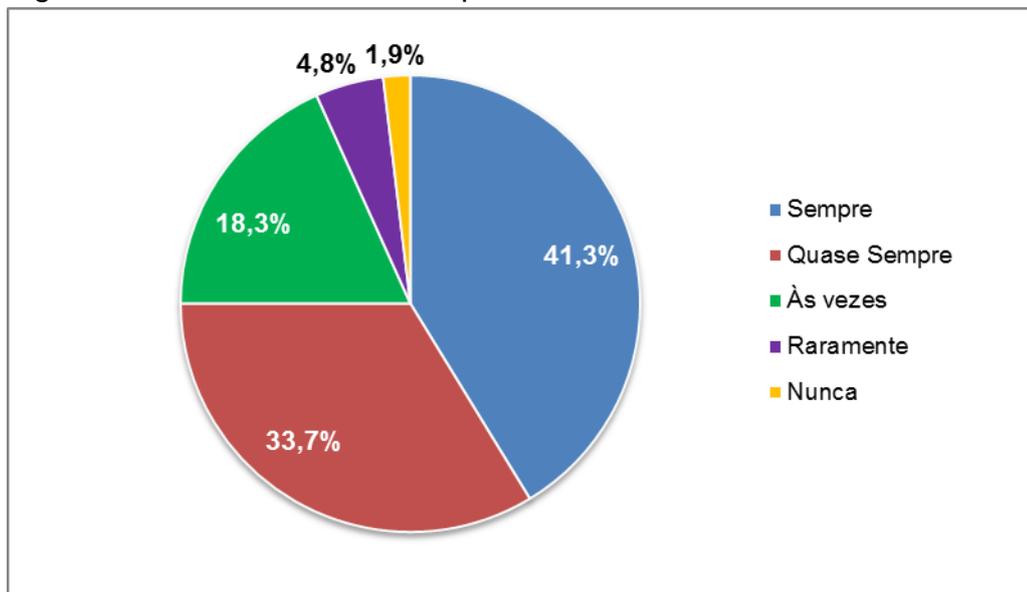
A Figura 13 demonstra se os colaboradores recebem auxílio do superior imediato em relação ao trabalho, correção de erros e orientação de forma clara e objetiva. Uma parcela significativa, 41,3% relata que sempre recebe auxílio do superior imediato, seguida por 33,7% que respondem quase sempre. Já 18,3% citam que às vezes recebem orientação de seu superior, seguido por 4,8% que relatam raramente e 1,9% nunca.

Percebe-se que uma grande parcela dos colaboradores respondeu que recebem apoio de seu superior imediato, mas é importante procurar reduzir o número de quem não está satisfeito. Esta fração pode representar colaboradores que não tenham convivência diária com o seu superior, ou talvez líderes que não

possuem uma boa comunicação, que podem não estão gerindo sua função de maneira correta e que precisam se adequar as necessidades atuais para gerenciar uma boa equipe de trabalho, visto que pode impactar diretamente no desenvolvimento da tarefa e no desempenho do colaborador.

Conforme Costa (2014), o líder do futuro é aquele que tem a capacidade de planejar, de minimizar os problemas, é criativo. Ele possui uma visão do futuro e prepara a organização para seu crescimento. Tem a habilidade de conciliar, de desenvolver uma equipe de trabalho. É determinado e acredita em sua capacidade, e entende que o desenvolvimento pessoal é um grande passo para a inovação e para um bom clima na organização. O líder age com equilíbrio, de maneira moderada e com respeito a si e ao próximo. Possui boa capacidade de comunicação, oferece autonomia aos colaboradores, transforma o ambiente de trabalho de forma criativa.

Figura 13: Recebe auxílio do superior imediato



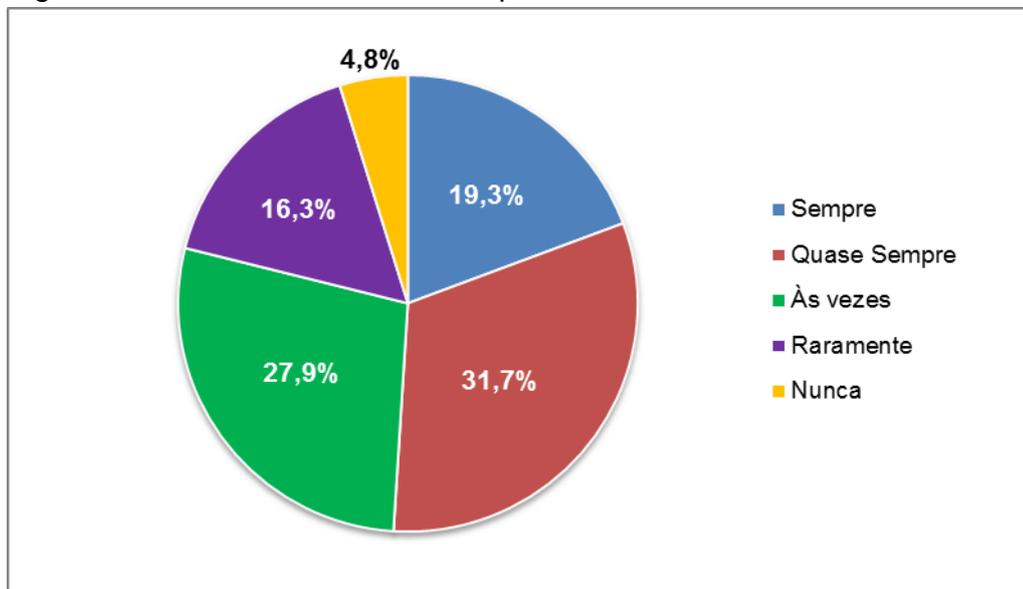
Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

Referente ao feedback do superior imediato, na Figura 14, quando questionados se o recebem, 19,3% confirmam que sempre, 31,7% indicam que quase sempre, já 27,9% declaram que às vezes, seguido por 16,3% e 4,8% que demonstram, respectivamente, raramente ou nunca receber feedback de seu superior.

Permite a percepção de que o líder necessita melhorar o seu relacionamento com a equipe, pois conforme análise da Figura 14, há uma grande fração que não está satisfeita, indicando um ponto a ser melhorado. A comunicação tem de ser clara e eficaz entre o líder e seguidores. A empresa de estudo não realiza reuniões ou encontros que permitam o feedback, uma ferramenta de grande importância, sendo utilizada tanto para sugestões, quanto para críticas, mas sempre de maneira construtiva, como aprendizado ou aperfeiçoamento. O feedback possibilita oferecer ao colaborador uma posição quanto a sua atuação, a falta do mesmo o deixa sem saber como agir ou prosseguir.

Conforme Quick (1985), citado por Marras (2011), um fator que estimula as necessidades internas das pessoas é o feedback, é importante oferecer ao colaborador um retorno referente a uma sugestão dada por ele. Ele precisa se sentir parte do processo, mesmo que sua ideia não tenha sido adotada, ele necessita receber um retorno com esclarecimentos do porque sua sugestão não ter sido aceita.

Figura 14: Recebe feedback do superior imediato



Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

Quando questionados se possuem abertura para falar com superior imediato a respeito do trabalho, expectativas, desempenho, sugestões e críticas, o resultado obtido na Figura 15 foi o seguinte: 59,6% concordam que sempre possuem essa abertura, 25% relatam que quase sempre, seguido por 11,5% responderam que às

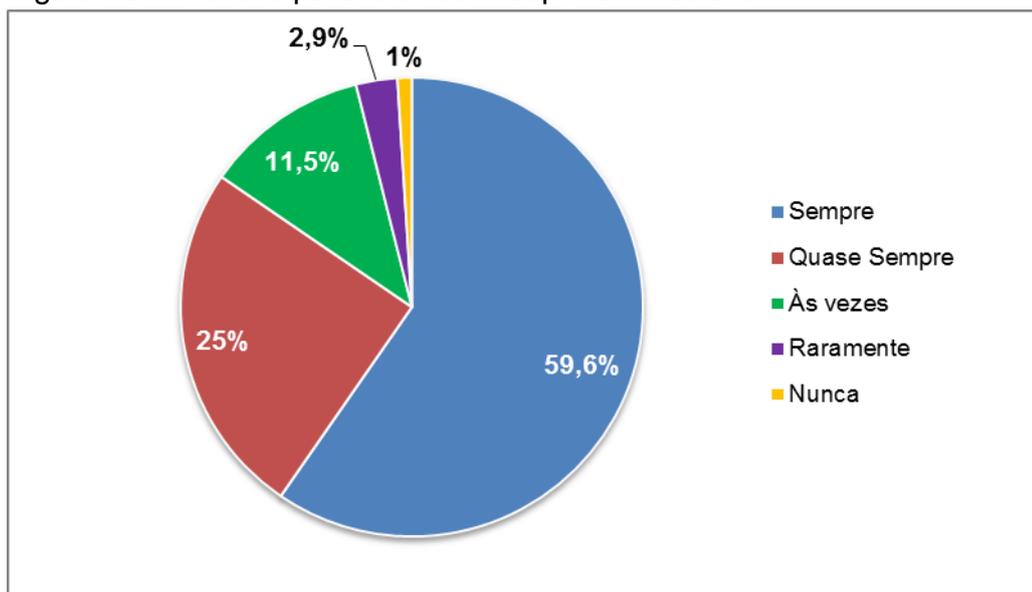
vezes, 2,9% indicam que raramente e apenas 1% indica que nunca possui abertura para falar com superior.

Percebe-se uma peculiaridade nas informações, pois há um número elevado que indica possuir abertura para se comunicar com o superior imediato, mas se comparada a Figura 14, verifica-se que o mesmo líder que dá abertura para o colaborador expressar suas ideias, é o que não fornece feedback para os mesmos. Demonstrando a capacidade de ouvir do líder, mas não de saber se comunicar com os outros.

Para Robbins (2011), um dos fatores que indica o motivo da resistência dos colaboradores em expor suas opiniões é o fato de o líder não transferir confiança a eles, a confiança auxilia no compartilhamento de ideias e informações. Quando os líderes apresentam interesse em ouvir os colaboradores e demonstram disposição para realizar mudanças, os colaboradores sentem-se mais a vontade para revelar suas opiniões.

Conforme Lacombe (2011), os bons líderes são acessíveis. Elaboram, desenvolvem e executam os objetivos de maneira incansável e não permanecem presos a canais de comunicação, eles transitam pela organização, com a finalidade de acompanhar os colaboradores.

Figura 15: Abertura para falar com superior imediato



Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

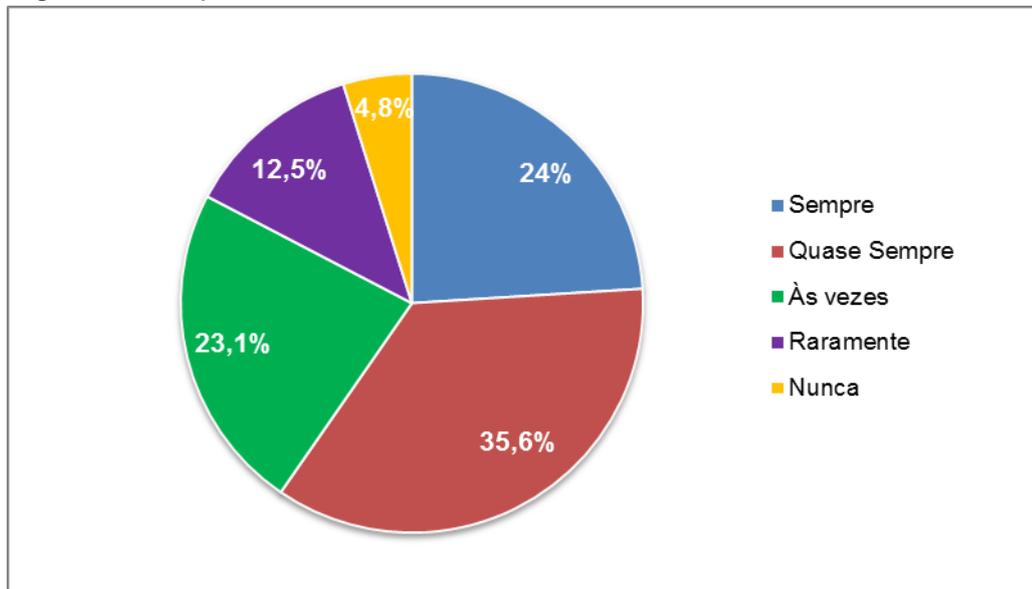
Ainda referente à comunicação do líder, conforme ilustrado na Figura 16, foi questionado aos colaboradores se seu superior imediato fala sobre metas, indicadores do seu setor e as metas gerais da empresa, motivando-o para alcançá-las, como resposta segue: 24% indicam que sempre, 35,6% revelam que quase sempre o líder fala sobre metas, 23,1% sinalizam que às vezes, 12,5% relatam que raramente possuem essa comunicação com superior imediato, seguido por 4,8% que responderam que nunca o superior imediato realiza essa comunicação.

O líder para obter comprometimento e participação dos colaboradores precisa informar a filosofia, metas e decisões da organização aos mesmos e estimular que os mesmos apresentem suas opiniões (CHIAVENATO, 2014).

Para Lacombe (2011), a comunicação é uma das características mais importantes ao líder. É necessário que ele consiga transmitir a informação, permitindo a percepção de todos quanto aos objetivos da organização e quais as metas a serem alcançadas, buscando com que todos se motivem.

Percebe-se similaridade nas respostas se comparado a Figura 14, o que indica realmente a necessidade de melhorar ou aperfeiçoar a comunicação entre líder e seguidores.

Figura 16: Superior imediato fala sobre metas e indicadores



Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

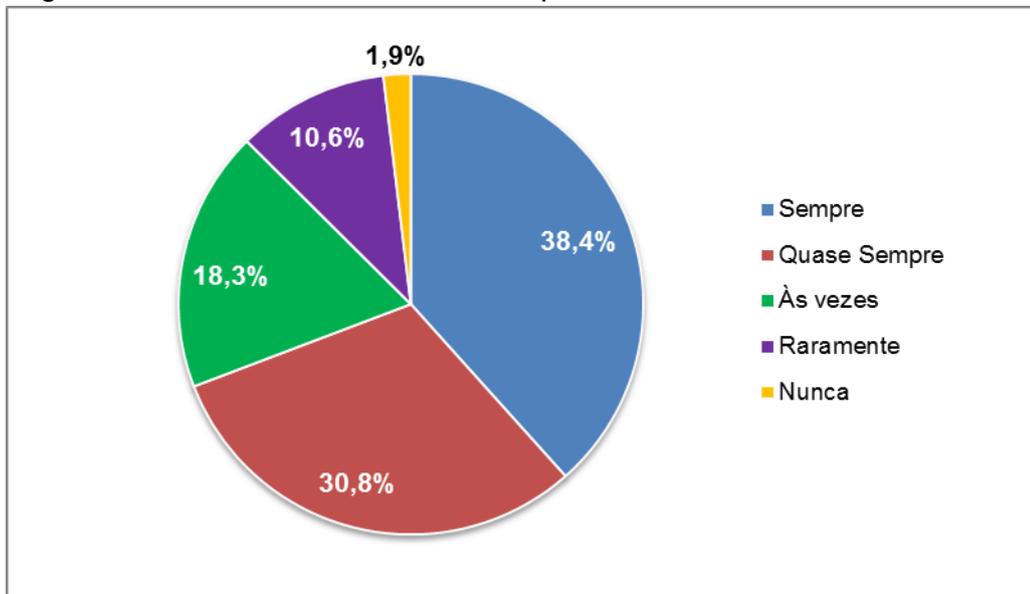
Referente as atividades de treinamento e palestra, os colaboradores foram questionados se as mesmas contribuem para o desenvolvimento do seu trabalho,

38,4% e 30,8% responderam que sempre ou quase sempre, respectivamente, 18,3% citam que às vezes, outros 10,6% raramente acreditam que as atividades contribuem para o desenvolvimento e 1,9% alegam que nunca contribuem, conforme exposto na Figura 17.

Percebe-se que há um número elevado de colaboradores que não estão satisfeitos com os treinamentos, seja por não o receberem, por não estarem realizados com os conhecimentos recebidos, ou até mesmo por resistência a mudanças. É durante os treinamentos que os colaboradores podem identificar os valores e a política da empresa. Por receberem informações e conhecimentos sobre a área de atuação, estão preparados para executar as atividades com qualidade, o que se torna satisfatório para todos.

Para Chiavenato (2014), o treinamento pode aprimorar o desempenho das atividades. O objetivo do treinamento é fazer com que as pessoas se tornem mais produtivas e inovadoras através do desenvolvimento das aptidões. Ele deve ser contínuo, apesar dos colaboradores possuírem bom desempenho, é importante estimular alguma melhora em sua competência.

Figura 17: Treinamentos contribuem para desenvolvimento do trabalho



Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

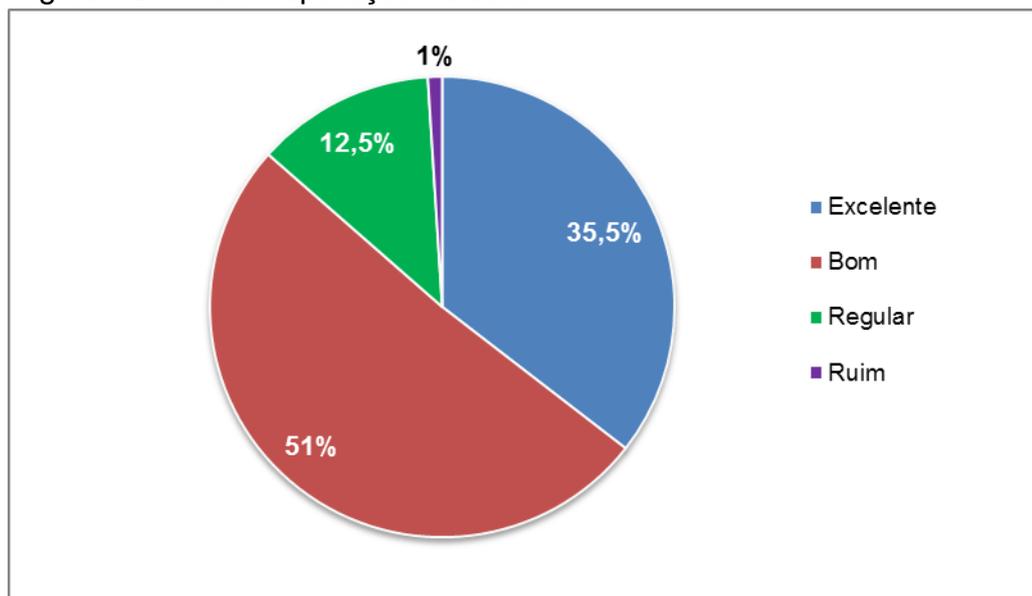
Quanto ao nível de cooperação entre as pessoas do seu setor, os colaboradores apresentam-se satisfeitos, 35,5% responderam ser excelente o nível

de cooperação, 51% cita ser bom, 12,5% apresenta como regular seguido por apenas 1% que considera ser ruim, conforme a Figura 18.

Conforme Robbins (2011), os integrantes de equipes eficientes possuem confiança uns nos outros e nos líderes. Essa confiança permite que os colaboradores se aproximem em vista dos mesmos objetivos, compreendendo que ninguém possuirá mais vantagem que o outro, proporcionando maior cooperação entre os mesmos.

Percebe-se que a integração entre a equipe é um ponto forte, facilita a produtividade e realização das tarefas. Permite que todos se engajem para o alcance das metas, isso é possível a partir da confiança e colaboração mútua entre a equipe.

Figura 18: Nível cooperação no setor



Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

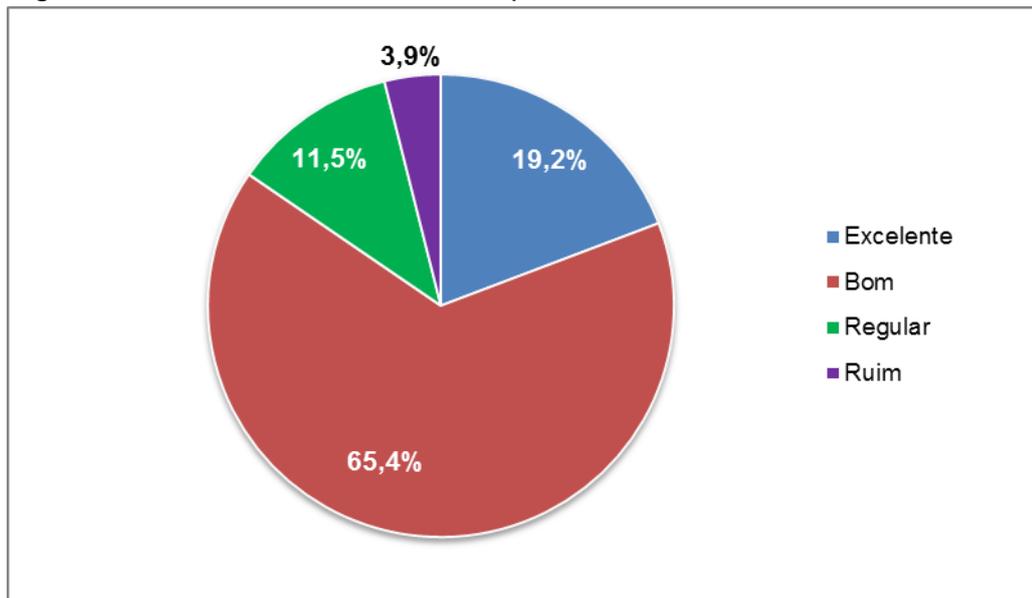
Quando questionados como avaliam o clima de trabalho da organização, 19,2% consideram ser excelente, 65,4% acreditam ser bom, 11,5% responderam ser regular e 3,9% ruim, como ilustra a Figura 19.

Para Lacombe (2011), quanto maior for à adequação das necessidades das pessoas com as da organização, maior será a motivação dos colaboradores e em decorrência melhor o clima organizacional. Se o clima organizacional é agradável, identifica-se o comprometimento da equipe em obter resultados, os colaboradores procuram inovar e depositam confiança na organização como um todo. Se o clima

for ruim, os colaboradores fazem o mínimo possível em suas atividades e percebe-se aumento nos índices de absenteísmo.

Percebe-se que os colaboradores estão satisfeitos com o clima, fator de grande importância, pois favorece o estímulo a inovações, maior comprometimento, engajamento e melhora na comunicação, em decorrência, encontram-se colaboradores motivados e evolução nos resultados da organização.

Figura 19: Clima de trabalho da empresa



Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

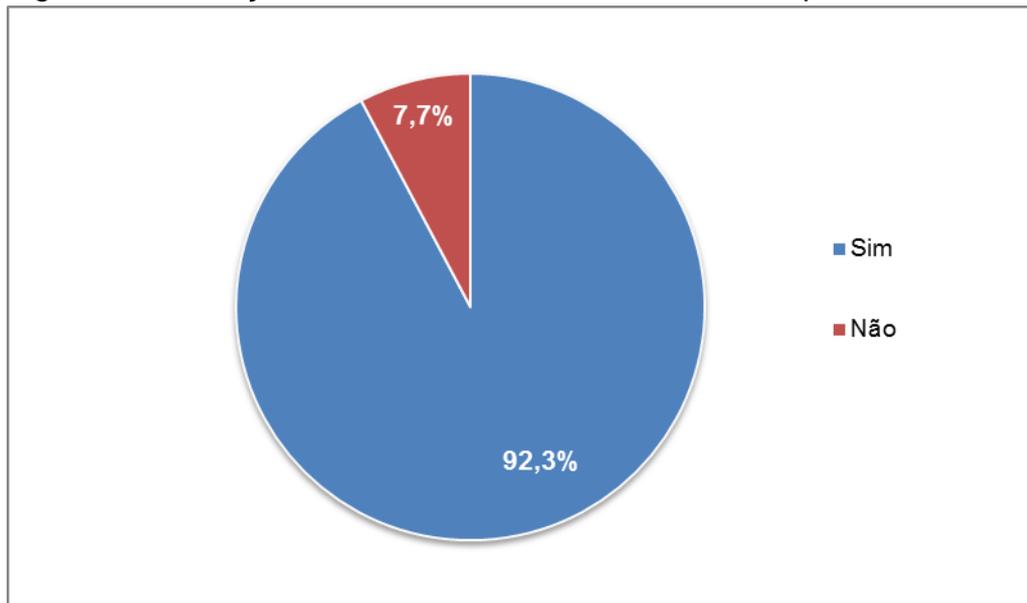
Referente às condições de segurança, organização, higiene, iluminação no seu local de trabalho, conforme a Figura 20, os colaboradores foram questionados se as mesmas são adequadas, 92,3% responderam que sim e apenas 7,7% consideram não ser adequada as condições do ambiente de trabalho.

Conforme Hitt (2011), no segundo nível, o das necessidades de segurança, da pirâmide das necessidades de Maslow, relacionam-se os desejos de proteção do indivíduo como: planos de aposentadoria, assistência médica, segurança no ambiente de trabalho. As pessoas que se encontram neste nível procuram estabilidade no emprego, ambiente físico e psicológico livres de ameaças e tendem a seguir normas e regras evitando comportamentos arriscados.

Percebe-se que a pequena parcela de colaboradores que consideram não ser adequadas as condições do ambiente de trabalho, é devido ao fato destes exercerem suas atividades na área de produção da fábrica ou até mesmo os

colaboradores que instalam equipamentos externos a empresa. Estes estão frequentemente expostos a condições climáticas com excesso de calor ou frio, ou expostos a condições inseguras, trabalhando em altura, justificando assim suas insatisfações.

Figura 20: Condições do ambiente de trabalho são adequadas



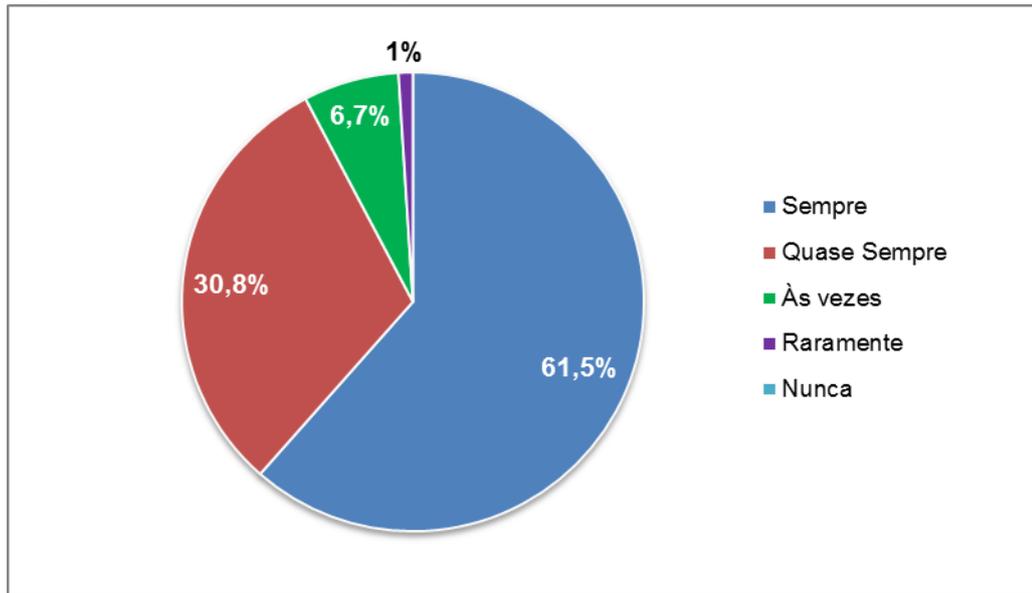
Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

Quando questionados se consideram a empresa responsável socialmente, tendo em vista a preocupação com trânsito e a valorização da vida, 61,5% dos colaboradores responderam que sempre, 30,8% acreditam que quase sempre, 6,7% alegam às vezes e apenas 1% respondeu que raramente a consideram responsável socialmente, como demonstra a Figura 21.

Entende-se que os colaboradores tem a percepção da empresa ser responsável socialmente devido as ações que a mesma possui de conscientização no trânsito, através de produtos e projetos que buscam aumentar a segurança e controle e educação dos usuários da via.

Para Lima (2009), a responsabilidade social busca a idealização de uma sociedade com relações justas e sustentáveis. Todo comportamento ou atitude precisa levar em consideração o futuro das pessoas, que está relacionado com estas ações. A responsabilidade social pode ser utilizada como método para se destacar no mercado, uma vez que as pessoas prezam organizações comprometidas com a sociedade, que são motivadoras de transformações sociais.

Figura 21: A empresa é responsável socialmente



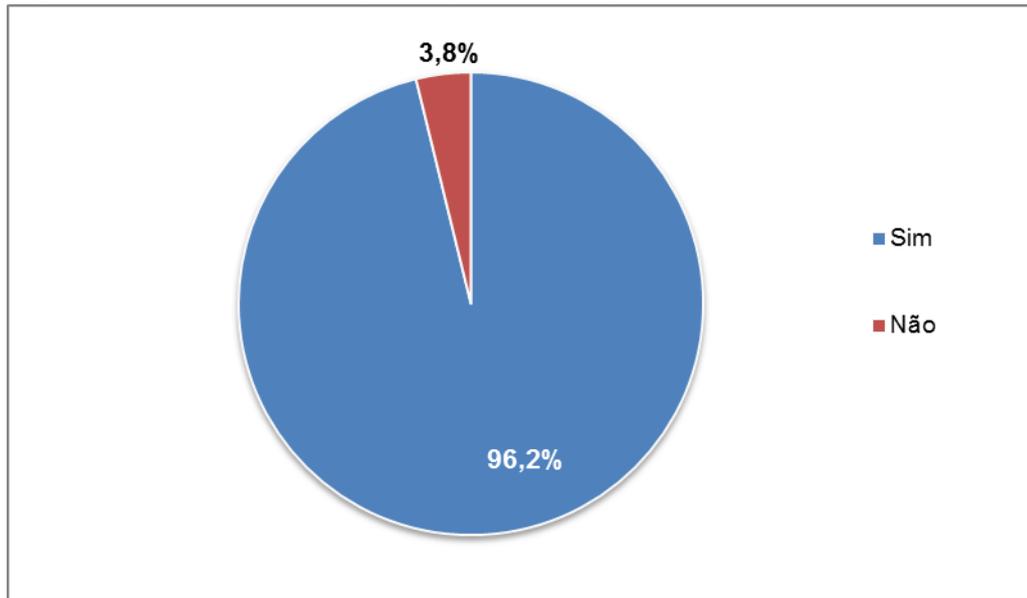
Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

Referente a imagem da organização, na Figura 22, quando questionados se indicariam a empresa para outra pessoa trabalhar, a maioria, 96,2% respondeu que sim e apenas 3,8% indicaram que não.

Conforme Lacombe (2011), uma organização ética, aproxima e preserva os colaboradores, consumidores e fornecedores éticos e preocupados com a responsabilidade social. Não se pode esperar algo diferente se a empresa não der o exemplo. As empresas dão maior atenção a alguns valores, como: prestígio, estima, credibilidade, respeito com o público e com os colaboradores, confiança no produto e decisões, entre outros diversos valores. E os colaboradores tem grande participação de como a empresa será vista tanto internamente quanto externamente.

Percebe-se que a empresa possui uma boa imagem perante aos colaboradores, o que fica visível se comparada a Figura 21, pois a maioria a considera responsável socialmente. O conceito de uma boa imagem da organização está relacionado com a responsabilidade social, agir com ética, boa comunicação e aproximação dos colaboradores.

Figura 22: Indicaria a empresa para outra pessoa trabalhar



Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

Para facilitar o entendimento da motivação nos indivíduos, é importante se colocar no lugar dos mesmos, entender quais as necessidades, desejos e evitar excesso de regras, pois fornece o entendimento de muita normatização e pouca ação (ROBBINS, 2011).

Para Lacombe (2011), o que motiva as pessoas são as necessidades que não foram alcançadas. Quando uma necessidade é satisfeita o indivíduo perde a motivação, a tendência é que ele se esforce para conquistar a necessidade seguinte. Então o que motiva para as mudanças e descobertas é a insatisfação.

Na tabela a seguir, os colaboradores foram questionados quanto ao nível de satisfação a alguns fatores, como salário, benefícios, realização profissional, oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento, liberdade e autonomia, relacionamento com os colegas e com o líder, comunicação entre colegas e liderança, orientação do líder, treinamentos e palestras, condições físicas do ambiente de trabalho e por fim, como se sentem em trabalhar na empresa.

Tabela 3: Nível de satisfação quanto a alguns fatores

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Salário	5,8%	52,9%	30,8%	6,7%	3,8%
Benefícios oferecidos pela empresa ( vale alimentação, transporte, plano de saúde, odontológico...)	20,2%	66,3%	12,5%	1%	-
Realização Profissional	12,5%	51%	32,6%	2,9%	1%
Oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento	12,5%	42,3%	28,9%	14,4%	1,9%
Liberdade e autonomia para realização das atividades	29,8%	59,6%	10,6%	-	-
Relacionamento com os colegas	44,2%	51,9%	2,9%	-	1%
Relacionamento com o líder	38,8%	52,4%	7,8%	1%	-
Comunicação entre colegas e liderança	25%	65,4%	5,8%	3,8%	-
Orientação do líder a respeito de seu trabalho	26%	57,7%	14,3%	1%	1%
Treinamentos, palestras ou trabalhos de desenvolvimento realizados pela empresa	13,5%	56,7%	21,2%	5,7%	2,9%
Condições físicas do ambiente de trabalho (iluminação, organização, higiene e segurança)	26%	64,4%	6,7%	1,9%	1%
De um modo geral, como você se sente em trabalhar na empresa	26%	62,5%	10,5%	1%	-

Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

**Salário:** Percebe-se que os níveis de satisfação não apresentam-se muito favoráveis, apenas 5,8% apresenta estar muito satisfeito, 52,9% se dizem satisfeitos, 30,8% estão pouco satisfeitos, 6,7% estão insatisfeitos, seguidos de 3,8% que estão muito insatisfeitos.

Para Chiavenato (2014), o salário é uma contraprestação pelo trabalho exercido, em troca do mesmo o colaborador empenha-se para atender os objetivos da organização. Para os colaboradores o salário proporciona atingir os desejos e metas pessoais, para a empresa é considerado custo, pelo fato do valor ter que ser

incluído no preço do produto final, bem como investimento, pois aplica o dinheiro na produção do bem ou serviço.

Conforme análise dos fatores higiênicos de Herzberg, o salário não é um fator determinante na motivação para a execução das tarefas, pois as pessoas tem de buscar propósitos motivacionais ao empenhar-se em uma atividade, cada um possui habilidades e competências individuais. A motivação será a partir do sentido ou importância que cada um dará a determinada tarefa.

**Benefícios:** Com um percentual de 20,2% representam os que estão muito satisfeitos, 66,3% apresentam-se satisfeitos, 12,5% encontram-se pouco satisfeitos e 1% está insatisfeito com os benefícios oferecidos.

Conforme Lacombe (2011), os benefícios não geram motivação aos colaboradores, pois de acordo com o ponto de vista de Herzberg, são fatores higiênicos, ou seja, quando presentes não provocam satisfação, mas se ausentes, causam insatisfação. O autor acredita que os benefícios aumentam a eficiência, visto que possibilita retenção de profissionais e contribui para reduzir a rotatividade. Mas se o mesmo for eliminado, a insatisfação dos colaboradores será superior do que a satisfação de quando o mesmo foi ofertado.

A empresa possui diversos benefícios, como plano de saúde, odontológico, seguro de vida, vale transporte, alimentação e ajuda de custo do estudante, estes são abrangentes o que permite que sejam atendidas as necessidades.

**Realização Profissional:** Representam com 12,5% os colaboradores muito satisfeitos, 51% consideram-se satisfeitos, 32,6% estão pouco satisfeitos, 2,9% responderam estar insatisfeitos e 1% está muito insatisfeito.

Marras (2011), descreve os fatores motivacionais, ou seja, os que agradam como: sentimento de realização, crescimento pessoal, reconhecimento profissional e oportunidade de progresso, sendo fatores individuais de cada um. A falta destes não obrigatoriamente causa insatisfação no trabalho.

Para Rosa e Carlotto (2005) “a baixa realização profissional revela-se por uma tendência do trabalhador em se auto avaliar de forma negativa. As pessoas sentem-se infelizes com elas próprias e insatisfeitas com seu desenvolvimento profissional”.

As pessoas querem atingir seus objetivos e satisfazer suas necessidades, encontrar significado no que exercem, permitindo assim motivar o crescimento e desenvolvimento tanto delas quanto da empresa.

**Oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento:** Representando um percentual de 12,5% encontram-se os colaboradores que estão muito satisfeitos, 42,3% estão satisfeitos, 28,9% encontram-se pouco satisfeitos, 14,4% consideram-se insatisfeitos e apenas 1,9% está muito insatisfeito.

Para Araújo (2014), as propostas de treinamento e desenvolvimento procuram capacitar e aperfeiçoar pessoas, para cargos ou funções na organização. Oportunizar aprendizagem e prepará-las não somente para as posições que já ocupam, mas também visando cargos acima dos já conquistados.

Colaboradores pouco satisfeitos com as oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento, podem não ser proativos e não serem responsáveis por mudanças, apenas executarão o que lhes for destinado. Para as empresas é importante contar com colaboradores que se antecipem a problemas e que possuem essa visão.

**Liberdade e autonomia:** Com um percentual de 29,8% encontram-se os colaboradores que consideram-se muito satisfeitos, 59,6% alegam estar satisfeitos e 10,6% citam estar pouco satisfeito.

No quinto nível, da pirâmide das necessidades de Maslow, as necessidades de autorrealização, representam o aperfeiçoamento de seu potencial, relacionadas com autocontrole, autonomia e independência. As pessoas que estão neste nível, não necessitam de recompensas, como relatadas nos níveis anteriores, pois buscam novas oportunidades para demonstrar suas competências. São motivadas por estímulos que desafiam seu potencial (HITT, 2011).

Percebe-se um nível alto de satisfação quanto a liberdade e autonomia, um fator importante, que representa a busca de novas oportunidades, de desafios, e são estes desafios que o estimulam a inovar, a crescer.

**Relacionamento com os colegas:** A maioria mostra-se satisfeita com esta relação, 44,2% demonstram estar muito satisfeitos, 51,9% alegam estar satisfeitos, 2,9% dizem estar pouco satisfeitos e apenas 1% está muito insatisfeito.

No terceiro nível, da Pirâmide de Maslow, as necessidades sociais estão associadas ao convívio com outras pessoas, a aceitação do grupo, necessidade de amizade e vínculos familiares. Importante demonstrar aos colaboradores que eles são parte da equipe, proporcionando dessa maneira, compensar os desejos (HITT, 2011).

**Relacionamento com o líder:** Representando um percentual de 38,8% encontram-se os colaboradores que estão muito satisfeitos, 52,4% encontram-se satisfeitos, 7,8% alegar estar pouco satisfeito e apenas 1% apresenta insatisfação.

Os líderes precisam investir nos bons relacionamentos com os seguidores, pois isso fará com que a equipe se desenvolva e consiga progredir para alcançar melhores resultados. Os líderes precisam compreender que o sucesso da equipe reflete no próprio sucesso (SOARES, 2015).

**Comunicação entre colegas e liderança:** Com um percentual de 25% estão os colaboradores que estão muito satisfeitos, 65,4% alega estar satisfeito, 5,8% está pouco satisfeito e 3,8% cita estar insatisfeito.

Conforme Lacombe (2011), é importante não apenas uma boa comunicação da empresa com o colaboradores, mas o oposto também, tornando-se de grande importância fornecer os apropriados canais de comunicação. Vale ressaltar que é essencial o saber ouvir, muitas vezes muitas informações repassadas não são compreendidas ou registradas.

**Orientação do líder:** Demonstra-se que 26% considera estar muito satisfeito, 57,7% apresenta estar satisfeito, 14,3% respondeu estar pouco satisfeito e apenas 1% diz estar insatisfeito e 1% está muito insatisfeito.

Segundo Araújo (2014), o líder precisa conquistar a confiança dos seguidores, pois é de suma importância que ele esclareça o porque os mesmos devem realizar alguma atividade de uma maneira e não de outra. O líder primeiramente tem de confiar em si mesmo, pois só assim será possível convencer os seguidores a confiarem nele também. Importante compreender e monitorar suas metas e procurar maneiras de alcançá-las.

**Treinamentos, palestras ou trabalhos de desenvolvimento:** Referente ao nível de satisfação dos colaboradores quanto a este fator, 13,5% está muito satisfeito, 56,7% considera estar satisfeito, 21,2% respondeu estar pouco satisfeito, 5,7% alega estar insatisfeito e 2,9% está muito insatisfeito.

Conforme Lacombe (2011), com a velocidade com que as mudanças ocorrem, as pessoas sentem a necessidade de receber treinamentos, pois acreditam que correm mais riscos de permanecer em uma empresa que não fornece treinamentos, do que sair da mesma, o que eleva os índices de rotatividade. A importância que a organização dá ao treinamento demonstra a preocupação com as pessoas.

**Ambiente de trabalho:** Representam com 26%, os colaboradores que indicam estar muito satisfeito, 64,4% apresentam satisfação, 6,7% está pouco satisfeito, 1,9% respondeu estar insatisfeito e apenas 1% considera-se muito insatisfeito.

Já os fatores higiênicos de Herzberg, são aqueles que quando presentes não causam motivação, mas também se ausentes geram insatisfação. Inclui nestes fatores: salário, status, condições de trabalho, supervisão, políticas da empresa, relações interpessoais (MARRAS, 2011).

As condições físicas do ambiente de trabalho tem impacto na conduta e desempenho do colaborador. Se o ambiente for de qualidade, torna-se produtivo, em razão disso a importância de se avaliar frequentemente o clima e ambiente da organização.

**Como se sentem em trabalhar na empresa:** Os resultados foram os seguintes: 26% apresentam estar muito satisfeitos, 62,5% está satisfeito, 10,5% alega estar pouco satisfeito e 1% respondeu estar insatisfeito.

De uma maneira geral, os colaboradores apresentam-se satisfeitos, um fator importante, pois apesar dos pontos a serem melhorados, a empresa conta com colaboradores realizados que podem contribuir nas mudanças.

Para Walger (2014) é essencial contar com colaboradores satisfeitos no trabalho, pois esse fator possui forte atribuição na vida dos mesmos. A satisfação na vida e no trabalho do colaborador estão conectadas. Ela é considerada de suma importância tanto para as pessoas, a organização e a sociedade, pois ela reflete nos processos organizacionais e nos resultados pessoais.

Conforme o autor citado acima, o vínculo entre satisfação e desempenho torna-se mais resistente em atividades de maior dificuldade, certamente pela autonomia que oferecem ao colaborador. Há uma grande influência da satisfação na motivação do colaborador, que impacta também no rendimento e na execução das tarefas.

Durante a pesquisa também foi solicitado caso desejassem, realizar comentários, sugestões, críticas ou elogios. Segue alguns relatos descritos na pesquisa:

“Neste ano são 10 anos trabalhando na empresa, que me ajudou a desenvolver aptidões que nunca imaginei”.

“A empresa Kopp está de parabéns, gosto muito de trabalhar aqui, desejo sucesso a todos”.

“Excelente iniciativa. Que ações de pesquisa continuem sendo objeto de apoio e incentivo da empresa, bem como motivem mudanças e um olhar mais crítico sob o ambiente interno da organização”.

“Poderíamos ter treinamentos mais setoriais, ou seja, adequado a cada setor de acordo com as exigências deste. Poderíamos ter maior acesso a estratégia utilizada pela empresa para que trabalhássemos em cima dessa estratégia”.

“Nunca obtive treinamento ou palestra a respeito do trabalho realizado na empresa”.

“Eu quero elogiar porque já trabalhei em outras empresas grandes e nunca fui tão bem acolhida e tratada como aqui na Kopp. Estão de parabéns pela valorização do funcionário. Obrigada por me deixarem fazer parte desta empresa!”.

## 8 SUGESTÕES DE MELHORIA

Após a análise dos resultados da pesquisa, neste capítulo foram relatadas as sugestões de melhoria. Foi utilizado o método 5W2H, que permite uma visão controlada e detalhada do que deve ser feito, de fácil aplicação e entendimento, permite a organização das tarefas.

Tabela 4: Encontros que permitam feedback

<b>Objetivo</b>	Possibilitar o recebimento de feedback e uma relação mais próxima do superior imediato com os colaboradores, viabilizando melhora na comunicação.
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
What (o que será feito?)	Encontros para fornecer feedback.
Why (porque fazer?)	Proporcionar aos colaboradores a oportunidade de receber feedback e uma maior aproximação com o superior imediato. Ocasão que possibilita que o mesmo sintase valorizado, podendo além de receber uma posição quanto a sua atuação, oferecer sugestões e compreender os motivos caso alguma proposta não seja adotada.
Where (onde será feito?)	Na própria empresa, em local reservado.
Who (quem fará?)	Colaboradores de cada setor, com os respectivos líderes e o RH da empresa.
When (quando fazer?)	Duas vezes ao ano.
How (como fazer?)	Inicialmente a direção passa um feedback aos líderes de cada setor. Cada líder reúne o seu grupo em uma sala reservada para um momento de conversa juntamente com o RH da empresa, e irá apresentar elogios, sugestões ou críticas.
How much (quanto custará?)	Sem custo.

Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

Tabela 5: Programa de sugestões e melhorias

<b>Objetivo</b>	Oportunidade para valorizar o potencial criativo e tornar a empresa mais competitiva. Desafia e instiga o colaborador no ambiente de trabalho.
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
What (o que será feito?)	Mesa de ideias.
Why (porque fazer?)	Proporcionar aos colaboradores a oportunidade de apresentar ideias e sugestões de melhoria. Os instiga a pensar e permite que se sintam motivados e satisfeitos, com base nas oportunidades ofertadas. Da mesma forma, permite o colaborador se sentir parte do processo. Reduz custos para a empresa, melhora a qualidade e valoriza o ambiente de trabalho.
Where (onde será feito?)	Na própria empresa, em local reservado.
Who (quem fará?)	Colaboradores de cada setor, com a direção e o RH da empresa.
When (quando fazer?)	Uma vez ao mês.
How (como fazer?)	Reunir os colaboradores por setores de atuação para uma conversa informal com a direção e o RH da empresa. Fornecer um momento de descontração, no qual eles possam se sentir a vontade para expor suas ideias.
How much (quanto custará?)	Sem custo.

Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

Tabela 6: Premiação para as melhores ideias

<b>Objetivo</b>	Aumentar a satisfação do colaborador quanto à realização profissional, através da valorização e reconhecimento de suas ideias e oportunidade de crescimento.
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
What (o que será feito?)	Premiação para as melhores ideias.
Why (porque fazer?)	Valorização e reconhecimento do funcionário pela criatividade e engajamento em solucionar ou propor sugestões de melhoria. Estimular a participação.
Where (onde será feito?)	Na própria empresa, no setor de atuação.

Who (quem fará?)	O superior imediato e a direção.
When (quando fazer?)	Logo após a análise das sugestões, e viabilidade de aplicação da mesma.
How (como fazer?)	Efetuar a entrega do valor ao colaborador que apresentar a melhor ideia, e utilizar um canal de comunicação interna para informar a todos a ideia e o colaborador que a apresentou.
How much (quanto custará?)	Mensalmente R\$ 100,00 por ideia, se houver alguma que seja adotada.

Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

Tabela 7: Caixa de sugestões

<b>Objetivo</b>	Participação dos colaboradores, em sugestões de melhoria. Oportunidade para expressar suas ideias.
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
What (o que será feito?)	Caixa de sugestões.
Why (porque fazer?)	Reunir ideias dos colaboradores a assuntos previamente definidos. Diferente do programa de sugestões e melhorias que irá abranger ideias em geral, independente o assunto. A caixa de sugestões faz com que se sintam mais a vontade para expor suas ideias.
Where (onde será feito?)	Na própria empresa.
Who (quem fará?)	Setor de RH da empresa.
When (quando fazer?)	Quando necessária alguma sugestão dos colaboradores a um determinado assunto.
How (como fazer?)	Deixar disponível no saguão da empresa, uma caixa para que colaboradores possam oferecer suas sugestões, quanto a assuntos previamente planejados.
How much (quanto custará?)	Sem custo.

Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

Tabela 8: Apresentação dos objetivos, metas e indicadores

<b>Objetivo</b>	Maior contato do superior imediato com os seguidores, que pode auxiliar na execução das tarefas, aumentar a confiança e possibilitar melhora na comunicação entre ambos. Informar os objetivos que se busca alcançar.
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
What (o que será feito?)	Apresentar as metas e indicadores da empresa, e estimular para que sejam alcançadas.
Why (porque fazer?)	Informar aos colaboradores os objetivos e metas da empresa para em conjunto buscar meios para atingi-los. Aumenta a confiança no superior imediato.
Where (onde será feito?)	No setor de atuação.
Who (quem fará?)	Cada líder terá de apresentar aos seguidores os objetivos e metas.
When (quando fazer?)	Semestralmente.
How (como fazer?)	Reunir os colaboradores, antes de iniciar as atividades diárias, para apresentar as metas da organização, incentivar e auxiliá-los para poder alcançar os objetivos. Lembrando de informar as metas individuais, pois é importante o colaborador saber o que se espera dele.
How much (quanto custará?)	Sem custo.

Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

Tabela 9: Palestra motivacional

<b>Objetivo</b>	Palestra que irá contribuir no desempenho das atividades com maior motivação, e que poderá estimular o sentimento de realização e satisfação.
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
What (o que será feito?)	Palestra Motivacional.
Why (porque fazer?)	Indicar ao colaborador a importância da motivação para bons níveis de desempenho no trabalho. Incentivar na busca de meios para aumentar a satisfação e alinhar os objetivos profissionais e pessoais.
Where (onde será feito?)	Na própria empresa.
Who (quem fará?)	Palestra será apresentada por um profissional do Sesi a todos colaboradores.

When (quando fazer?)	Uma vez ao ano.
How (como fazer?)	Reunir todos colaboradores no saguão da empresa, antes de iniciar as atividades.
How much (quanto custará?)	Sem custo.

Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

Tabela 10: Treinamentos

<b>Objetivo</b>	Aumentar a produtividade e desenvolver aptidões.
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
What (o que será feito?)	Investimento mensal em treinamentos, que será destinado aos diversos setores da empresa.
Why (porque fazer?)	Melhorar o desempenho, aumentar a produtividade e desenvolver habilidades. Melhorar os níveis de satisfação dos colaboradores quanto aos treinamentos.
Where (onde será feito?)	Na própria empresa.
Who (quem fará?)	Colaboradores de cada setor serão orientados por profissionais especializados.
When (quando fazer?)	Mensalmente.
How (como fazer?)	Elaborar um indicador de desempenho que desafie a empresa, e com base nisso manter treinamentos mensais. A cada mês um setor diferente receberá treinamento.
How much (quanto custará?)	Investimento mensal de R\$ 1.000,00.

Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

Tabela 11: Pesquisa de clima organizacional

<b>Objetivo</b>	Analisar periodicamente o clima organizacional da empresa, visto que esta pesquisa com fins acadêmicos foi bem aceita e a primeira a ser aplicada nos últimos anos.
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
What (o que será feito?)	Aplicar a pesquisa de clima organizacional periodicamente.
Why (porque fazer?)	Analisar níveis de satisfação e fatores a serem melhorados.
Where (onde será feito?)	Na própria empresa, em local reservado.

Who (quem fará?)	Setor de Recursos Humanos.
When (quando fazer?)	Semestralmente.
How (como fazer?)	Aplicar questionário em todos os colaboradores.
How much (quanto custará?)	Sem custo.

Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

Tabela 12: Programa de desenvolvimento profissional

<b>Objetivo</b>	Oportunidade de aperfeiçoamento dos colaboradores, possibilidade para desenvolver novos conhecimentos e de prosperar na carreira.
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
What (o que será feito?)	Programa de desenvolvimento profissional aplicado no setor de produção, setor o qual não recebe este tipo de treinamento.
Why (porque fazer?)	Proporcionar desenvolvimento profissional e de competências.
Where (onde será feito?)	Na própria empresa, em local reservado.
Who (quem fará?)	Psicóloga que presta serviços à empresa.
When (quando fazer?)	Mensalmente.
How (como fazer?)	Reunir grupos pequenos, de 10 a 15 componentes, em uma sala reservada. Apresentação da temática, de maneira informal e de fácil entendimento.
How much (quanto custará?)	Sem custo.

Fonte: elaborada pela autora do trabalho.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise do clima organizacional na Eliseu Kopp & Cia Ltda., os resultados quanto à satisfação por trabalhar na empresa apresentaram-se da seguinte maneira: 26% manifestaram-se muito satisfeitos, 62,5% estão satisfeitos, 10,5% indicam estar pouco satisfeito e apenas 1% respondeu estar insatisfeito em trabalhar na organização.

Com os resultados obtidos foi possível analisar os objetivos propostos, como os fatores que motivam os colaboradores, como está a imagem da organização no público interno e como os aspectos do clima influenciam no desempenho do colaborador.

A satisfação e motivação estão relacionadas. Para Silvia, et al.,(2013, p.34), “a motivação e satisfação estão associadas e caracterizam-se pelo desenvolvimento emocional e social. Para que as pessoas produzam mais e sintam-se realizadas, é necessário trabalhar a motivação e a satisfação no ambiente social, profissional e familiar”. Conforme Vandenebee (2009), citado por Grohmann; Cunha; Silinske (2013, p.2), “a motivação tem sido vinculada como antecedente da satisfação”. A motivação está relacionada aos propósitos os quais as pessoas desempenham as atividades e a satisfação, refere-se ao prazer em executar o trabalho.

Dos fatores analisados, os que os colaboradores indicam estar mais satisfeitos foram: relacionamento com os colegas que apontou 96,1% de satisfação, o relacionamento com o líder com 91,2%, as condições físicas do ambiente de trabalho apresentaram 90,4% de satisfação, em seguida, a comunicação também com 90,4%, a liberdade e autonomia na realização das atividades com 89,4%, os benefícios com 86,5% de satisfação, por fim a orientação do líder com 83,7%, logo subentende-se que são fatores que os motivam. Contar com colaboradores motivados e satisfeitos no ambiente de trabalho apresenta-se de extrema importância, visto que influencia no desempenho e nos resultados.

Referente a imagem da organização no público interno, considera-se muito boa, com 96,2% que atestam que indicariam a empresa para outra pessoa trabalhar, fator considerado importante, que revela a preocupação da empresa em agir com ética e responsabilidade, elementos estes, que influenciam na percepção da imagem. E independente da insatisfação a alguns aspectos, a empresa conta com colaboradores satisfeitos que podem contribuir nas mudanças.

Quanto aos aspectos do clima que influenciam no desempenho do colaborador, pode-se verificar que os mesmos estão engajados na obtenção de resultados satisfatórios, que por consequência, auxilia na conquista de melhores desempenhos. Diante os resultados obtidos, os elementos que influenciam positivamente o desempenho, apresentam-se satisfatórios com relação: ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, a liberdade e autonomia para realização das atividades, a cooperação entre as pessoas do setor, o ambiente de trabalho, o clima organizacional da empresa e a comunicação entre colegas. Sendo assim, considera-se imprescindível manter uma boa convivência e um bom clima de trabalho, pois influencia diretamente o desempenho.

Há aspectos a serem aprimorados, os quais os colaboradores indicaram não estar satisfeitos e que podem influenciar negativamente no desempenho, entre eles estão: as oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento, a abertura para expressar ideias, o limitado recebimento de feedback do superior imediato, os treinamentos e palestras, o salário e a realização profissional.

Foram elaboradas, com base nesses aspectos, as sugestões de melhoria, para serem apreciadas pela direção da organização, com a intenção de melhorar a satisfação e motivação e conseqüentemente uma melhora no desempenho e na produtividade.

Por fim, verifica-se que foi possível alcançar os objetivos apresentados, com base no referencial teórico e na pesquisa de clima realizada, tornando-se viável compreender os fatores que motivam e os aspectos que necessitam melhoria na organização, sugerindo assim, aperfeiçoamento dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de; ADRIANA, A. G. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. *Iniciação à administração geral*. 3. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009.

Disponível em:

[https://unisc.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520427385/pages/\\_1](https://unisc.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520427385/pages/_1).

Acesso em: 10 out. 2015.

COSTA, Sílvia Generali da. *Comportamento Organizacional: cultura e casos brasileiros*. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

GROHMANN, M. Z.; CUNHA, L. V. da.; SILINSKE, J. *Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público*. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília. 2013.

Disponível em:

[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2013/2013\\_EnGPR70.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR70.pdf)

Acesso em: 07 mai. 2016.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. *Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica*. Tradução de Teresa C. P. de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

KNAPIK, Janete. *Gestão de Pessoas e Talentos*, Curitiba: InterSaberes, 2012.

Disponível em:

<https://unisc.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788565704250>. Acesso em:

18 set. 2015.

KOPP. Desenvolvido pela Kopp Tecnologia de Futuro. Disponível em:

<http://www.kopp.com.br>. Acesso em: 08 abr. 2016.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. *Recursos humanos: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, Maria José de Oliveira. *As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social* [online]. São Paulo: Unesp, 2009. Disponível em: <http://static.scielo.org/scielobooks/cbyx4/pdf/lima-9788579830372.pdf>. Acesso em 22 abr. 2016.

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

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2011.



## APÊNDICE – A

Abaixo, segue questionário sobre clima organizacional, elaborado por Bruna F. Baumgarten para aplicação junto à supervisão do setor de recursos humanos da empresa Eliseu Kopp & Cia Ltda.

1) Na sua visão, quais os fatores que motivam os colaboradores?

- Benefícios
- Realização Profissional
- Qualidade de Trabalho
- Oportunidade crescimento profissional
- Ambiente da empresa
- Bom relacionamento interpessoal
- Bom relacionamento com a chefia
- Oportunidades de aperfeiçoamento
- Reconhecimento/valorização
- Respeito mútuo
- Liberdade/autonomia para realização atividades
- Desafios
- Participação e comprometimento

2) Na sua percepção, como está a imagem da empresa internamente?

- Excelente
- Bom
- Regular
- Péssimo

3) O clima organizacional pode influenciar no desempenho dos colaboradores? Se sim, Como?

- Sim/Sempre
  - Muito/com muita frequência
  - Médio/ com media frequência
  - As vezes
  - Nunca
- 
- 
- 

4) Como você avalia o clima organizacional da empresa?

- Excelente
- Bom
- Regular
- Péssimo



7) Você possui abertura para expressar novas ideias, sugestões e críticas no seu local de trabalho?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

8) Como você vê as oportunidades para crescimento e aperfeiçoamento profissionais dentro da empresa?

Grandes. Tenho ótimas oportunidades de crescimento profissional  
 Frequentes. Tenho chances de crescer profissionalmente  
 Pequenas. Não vejo muitas oportunidades de crescimento  
 Inexistentes. Não vejo nenhuma oportunidade.

9) Você desempenha suas atividades buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

10) Seu superior imediato auxilia você em seu trabalho, corrigindo os erros quando necessários e orientando-o de forma clara e objetiva?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

11) Você recebe feedback (retorno) de seu superior imediato referente o seu trabalho?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

12) Você tem abertura para falar com seu superior imediato a respeito do trabalho, expectativas, desempenho, sugestões e críticas?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

13) O seu superior imediato fala sobre metas, indicadores do seu setor e as metas gerais da empresa, motivando-o para alcançá-las?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

14) Você acredita que os treinamentos, palestras oferecidos pela empresa, contribuem para o desenvolvimento do seu trabalho?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

15) Como você avalia o nível de cooperação entre as pessoas de seu setor?

Excelente       Bom       Regular       Ruim

16) Como você avalia o clima de trabalho de empresa?

Excelente       Bom       Regular       Ruim

17) Você considera que as condições de segurança, organização, higiene, iluminação no seu local de trabalho são adequadas?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

18) Você considera a empresa responsável socialmente, tendo em vista a preocupação com trânsito e a valorização da vida?

( ) Sempre      ( ) Quase sempre      ( ) Raramente      ( ) Nunca

19) Você indicaria a empresa para outra pessoa trabalhar?

( ) Sim      ( ) Não

20) Marque abaixo conforme cada fator o nível de sua satisfação:

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Salário					
Benefícios oferecidos pela empresa (vale alimentação, transporte, plano de saúde, odontológico...)					
Realização Profissional					
Oportunidades de aperfeiçoamento e crescimento profissional					
Liberdade e autonomia para realização das atividades					
Relacionamento com os colegas					
Relacionamento com o líder					
Comunicação entre colegas e liderança					
Orientação do líder a respeito de seu trabalho					
Treinamentos, palestras ou trabalhos de desenvolvimento realizados pela empresa					
Condições físicas do ambiente de trabalho (iluminação, organização, higiene e segurança)					
De um modo geral, como você se sente em trabalhar na empresa					

21) Caso desejar, você poderá utilizar este espaço para fazer comentários adicionais (sugestões, críticas, elogios).

---



---



---



---



---