

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Júnior Cristian Kipper

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA ÔMEGA  
CONTABILIDADE**

Venâncio Aires

2017

Júnior Cristian Kipper

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA ÔMEGA  
CONTABILIDADE**

Trabalho de Curso III, apresentado ao curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Campus Venâncio Aires, como requisito de avaliação para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Professora Letícia Arend.

Venâncio Aires

2017

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente quero agradecer a Deus por esta oportunidade de chegar até aqui e por traçar caminhos junto de tantas pessoas imensuráveis na minha vida.

Gostaria de agradecer a minha mãe, batalhadora, que sempre me incentivou a buscar conhecimentos, oportunidades que ela nem sempre tinha, e induzir-me a construir caminhos diferentes e mais prósperos do que o dela. Mas que mesmo assim, nunca deixou de me dar carinho, amor, atenção e cuidados. Te amo muito.

Em seguida, agradeço ao meu amor, por sempre estar ao meu lado durante estes quatro anos de graduação, juntos. Com muita paciência, colaboração e amor me incentivando nos bons e também nos maus momentos. Além disso, sempre disposto há compartilhar menos horas comigo, dividindo-me com meu trabalho de curso. Amo você demais.

O meu muito obrigado aos meus amigos, que ouviram muitas, mas muitas vezes “não posso, tenho que fazer TC”. Entre tantos encontros perdidos, tantos “não” ditos, vocês sempre me entenderam, acudiram quando precisava e hoje, tenho certeza que estão orgulhosos por mim. Amos vocês.

Aos meus familiares que sentiram muito à minha falta neste período, que pouco pude estar presente, dedicando-me aos estudos e na obtenção deste sonho.

Agradeço também, aos proprietários da organização na qual fui autorizado a realizar o trabalho de curso, sempre dispostos a auxiliar e cooperar com quaisquer dúvidas sobre o mesmo.

À minha professora e orientadora Leticia Arend, pelo total apoio, guiando-me sempre da melhor forma para a realização e conclusão deste trabalho de curso, que foi de extrema importância formação pessoal e profissional. Além disso, agradeço a todos os mestres e colegas da Universidade, pelo intenso aprendizado, conhecimentos, pelas relações de amizade e trocas de experiências, fundamentais para mais esta etapa ser concluída.

## RESUMO

O Clima Organizacional reflete o grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa para com o respectivo ambiente interno, sendo que, para a avaliação do clima é utilizado um método formal de avaliação, denominado como pesquisa de clima. O objetivo da pesquisa de clima foi verificar a influência do relacionamento com os colegas no clima, investigar como a liderança atua no clima e evidenciar a relação dos benefícios da empresa em seu clima. Como justificativa tem-se como imprescindível a análise do clima já que um administrador prioriza um bom ambiente de trabalho a fim dos colaboradores desenvolverem e aplicarem suas competências e aspirações. Como metodologia foi aplicada uma pesquisa de clima organizacional, com 18 colaboradores da Ômega Contabilidade, no período de agosto de 2017 com intuito de analisar os indicadores do clima. Os resultados obtidos demonstraram que 94,4% dos colaboradores sentem-se satisfeitos ou motivados, sendo que em relação ao relacionamento harmonioso com os colegas, 89% disseram que possuem. Em relação à liderança, 94,5% responderam que seus líderes possuem coerência ao comportamento em relação ao que é repassado, sendo que, quando questionados sobre a comunicação houve o mesmo resultado. Para os benefícios legais e espontâneos, os índices demonstram satisfação com os mesmos, já que 100% mostraram-se satisfeitos com os mesmos. Porém, os colaboradores apontaram conflitos interdepartamentais, falta de benefícios recreativos e assistenciais e liderança autocrática como pontos insatisfatórios. A partir disso, foram apresentadas sugestões de melhorias a serem analisadas pela empresa, a fim de que, se interessados, buscar um aumento na satisfação e motivação dos colaboradores com a organização gerando maior produtividade, objetivos e metas alcançadas.

**Palavras-chave:** clima organizacional, relacionamento interpessoal, benefícios e liderança.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma.....	14
Figura 2 – Gênero.....	49
Figura 3 – Faixa etária.....	50
Figura 4 – Estado civil.....	50
Figura 5 – Escolaridade.....	51
Figura 6 – Tempo de empresa.....	52
Figura 7 – Motivação ao trabalho em equipe.....	53
Figura 8 – Comportamento dos superiores em coerência.....	54
Figura 9 – Privilégio de colegas pelos superiores.....	55
Figura 10 – Permissão para a melhora no trabalho.....	56
Figura 11 – Comunicação dos superiores.....	57
Figura 12 – Proximidade em relação aos superiores.....	58
Figura 13 – Liberdade de expressão de opiniões e atuação no trabalho.....	59
Figura 14 – Tipo de liderança.....	60
Figura 15 – Benefícios legais.....	61
Figura 16 – Benefícios espontâneos.....	62
Figura 17 – Benefícios assistenciais.....	63
Figura 18 – Benefícios recreativos.....	64
Figura 19 – Benefícios supletivos.....	65
Figura 20 – Conflitos entre colegas.....	66
Figura 21 – Equipe disposta a novas idéias e projetos.....	67
Figura 22 – Comprometimento da equipe com os objetivos.....	68
Figura 23 – Cooperação entre colegas.....	69
Figura 24 – Integração na equipe de trabalho.....	70
Figura 25 – Relações harmoniosas com os colegas.....	71
Figura 26 – Influencia das relações na produtividade pessoal.....	72
Figura 27 – Influencia das relações na produtividade da equipe.....	73
Figura 28 – Cooperação entre departamentos da empresa.....	74
Figura 29 – Motivação/satisfação em relação ao trabalho.....	75
Figura 30 – Atributos importantes para o clima organizacional.....	76
Figura 31 – Indicação da empresa para trabalho.....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Diferença entre clima e cultura organizacional.....	35
Tabela 2 – Treinamentos para aperfeiçoamentos da liderança.....	78
Tabela 3 – Reuniões com superiores, líderes e colaboradores.....	79
Tabela 4 – Avaliação de desempenho.....	79
Tabela 5 – Implantação de benefícios recreativos.....	80
Tabela 6 – Relacionamento interpessoal.....	80
Tabela 7 – Palestras motivacionais.....	81
Tabela 8 – Pesquisa de clima organizacional.....	82
Tabela 9 – Conclusão do projeto de maior ambiente/espço físico.....	82
Tabela 10 – Resumo sugestões de melhorias.....	85

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	OBJETIVOS.....	11
2.1	Objetivo Geral.....	11
2.2	Objetivos Específicos .....	11
3	JUSTIFICATIVA.....	12
4	APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	13
5	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
5.1	Gestão de pessoas nas organizações.....	15
5.1.1	Objetivos da Gestão de Pessoas .....	16
5.1.2	Processo da Gestão de Pessoas .....	17
5.1.3	Importância da Gestão de Pessoas .....	18
5.2	Cultura organizacional .....	19
5.2.1	Componentes da cultura organizacional .....	20
5.2.2	Fatores que influenciam a cultura organizacional .....	21
5.2.3	Níveis de cultura .....	22
5.3	Clima organizacional .....	23
5.3.1	Tipos de clima .....	25
5.3.2	Indicadores do clima organizacional .....	26
5.3.3	Importância do Clima Organizacional .....	27
5.3.4	Pesquisa de clima .....	28
5.3.5	Técnicas de pesquisa de clima organizacional .....	32
5.3.6	Etapas para montagem e aplicação de uma pesquisa de clima .....	33
5.3.7	Relação entre cultura e clima organizacional.....	35
5.4	Principais temas abordados no clima organizacional .....	36
5.4.1	Influência da liderança no clima organizacional .....	36
5.4.1.1	Tipo de líderes.....	38

5.4.2	Benefícios .....	39
5.4.2.1	Objetivo dos benefícios .....	39
5.4.2.2	Tipos de benefícios.....	40
5.4.3	Relações interpessoais e equipes na organização .....	42
6	METODOLOGIA .....	46
6.1	Delineamento da Pesquisa.....	46
6.2	Local da Pesquisa .....	47
6.3	População da pesquisa .....	47
6.4	Procedimentos metodológicos.....	48
6.5	Tratamento dos dados.....	48
7	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	49
8	SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	78
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	83
9.1	Conclusões da pesquisa.....	83
9.2	Limitação da pesquisa .....	85
9.3	Conclusão final .....	85
	REFERÊNCIAS.....	86
	ANEXO.....	88



## 1 INTRODUÇÃO

Em tempos de modernizações sistemáticas e organizações cada vez mais evoluídas tecnologicamente, junto de uma constante busca das empresas pelo seu equilíbrio financeiro, novas oportunidades de mercado, maiores níveis de produção e demais fatores envolvidos, as relações humanas dentro das mesmas estão passando despercebidas. Afinal, atrás de qualquer maquinário, computador ou plano estratégico, existem colaboradores envolvidos com o objetivo proposto pela organização. Sabendo que as organizações são um conjunto de pessoas individuais que tem o mesmo propósito, sendo de extrema necessidade portanto, e as mesmas precisam das empresas para sobreviver, é claro que ambas necessitam andar alinhadas para obtenção do sucesso.

A partir disso, levanta-se o tema deste trabalho realizado na empresa Ômega Contabilidade sobre o clima organizacional, sendo esta, nomeada a partir de um nome fictício pela solicitação da empresa para preservação de seu nome empresarial. O Clima organizacional, segundo Luz (2010), é dado por vários conjuntos de descrições feitas pelos funcionários e correspondendo à interpretação que elas fazem do contexto da empresa, baseadas em suas concepções e indica o grau de satisfação dos colaboradores de uma organização, com diferentes aspectos de cultura ou realidade da empresa. Ele ainda destaca que o clima e a cultura são tópicos complementares.

Para isso, é essencial que a cultura organizacional que, segundo Vecchio (2009), são valores e normas compartilhadas em uma organização, sendo repassadas aos novos colaboradores, envolvam sentimentos comuns, comportamentos regulares e a transmissão dos valores e normas históricas da organização. E o clima organizacional, como consequência da cultura da organização, é o ambiente psicológico existente dentro da empresa que, segundo Knapik (2012, p. 23), “direciona a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização” vincula-se totalmente à motivação, à colaboração entre as pessoas, facilidade de comunicação interna, aos relacionamentos e sentimentos e a interação das pessoas dentro da empresa.

Dentro deste contexto, que destaca a relação da cultura e o clima e relata a importância da análise do clima organizacional, junto de uma pesquisa que foi aplicada aos colaboradores, questiona-se: Qual o clima organizacional da Ômega

Contabilidade? Como o relacionamento dos colegas, a liderança e os benefícios atuam no clima da empresa?

Nos próximos capítulos, serão apresentados os objetivos do trabalho, seguido pela justificativa da pesquisa, uma breve contextualização da empresa, o referencial teórico abordando assuntos referentes aos objetivos, a metodologia que apresentará o método para realização da pesquisa, sendo seguido da apresentação e a análise dos resultados, as sugestões de melhoria a fim de melhorar o clima organizacional, as considerações finais, além dos referenciais e apêndice.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Analisar o clima organizacional na empresa Ômega Contabilidade.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Verificar a influência do relacionamento com colegas no clima organizacional;
- Investigar como a liderança da empresa atua no clima organizacional;
- Evidenciar a relação dos benefícios da empresa com seu clima organizacional;
- Descrever o atual clima organizacional da empresa;
- Sugerir ações de melhorias para a empresa, se necessário.

### 3 JUSTIFICATIVA

A organização é um conjunto de pessoas compostas de forma organizada, que agem e tomam decisões a fim de atingir objetivos e metas. Essas pessoas são verdadeiros seres vivos, que se bem sucedidos, tendem a crescer individualmente e organizacionalmente, acarretando em maiores complexidades de recursos, inclusive de pessoas, que tem como prioridade a intensificação de seus respectivos conhecimentos e habilidades, que são indispensáveis para a continuidade e competitividade da organização.

Sendo assim, é imprescindível à análise do clima organizacional de uma empresa, já que um bom administrador prioriza a criação de um ótimo ambiente de trabalho para que as pessoas trabalhem de forma eficaz e com esforço em comum, a fim de desenvolver e aplicar suas competências e aspirações. Porque segundo Lacombe (2011, p. 284), “o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa”, e isso consecutivamente, traz benefícios para a mesma, pois, colaboradores motivados e empenhados, tendem a buscar os objetivos organizacionais com todo o esforço e dedicação.

A justificativa gerencial para a realização deste estudo com a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional na empresa Ômega Contabilidade foi para realizar uma investigação, identificar variáveis que atuem no clima e através dos resultados, os administradores terem a visão sobre o contexto de sua empresa e realizarem ações e intervenções para melhorar o nível de satisfação e a motivação dos colaboradores, além da qualidade do ambiente interno para a continuidade e o avanço dos serviços e objetivos organizacionais prezados.

Além disso, as organizações representam um dos elementos mais importantes da sociedade, e é através disso, que se encontra a justificativa social desse trabalho, pois as pessoas vivem nas empresas e obtêm grande parte de suas satisfações materiais, sociais e culturas por meio delas. Sendo assim, é de extrema importância a análise do clima organizacional nas empresas, para que os colaboradores também possam obter o conhecimento sobre o clima, a relação deles com variáveis do clima e a partir disto, buscarem uma contribuição positiva a fim de melhorar ou continuar com o respectivo clima organizacional, na qual é tão importante para todos.

#### **4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

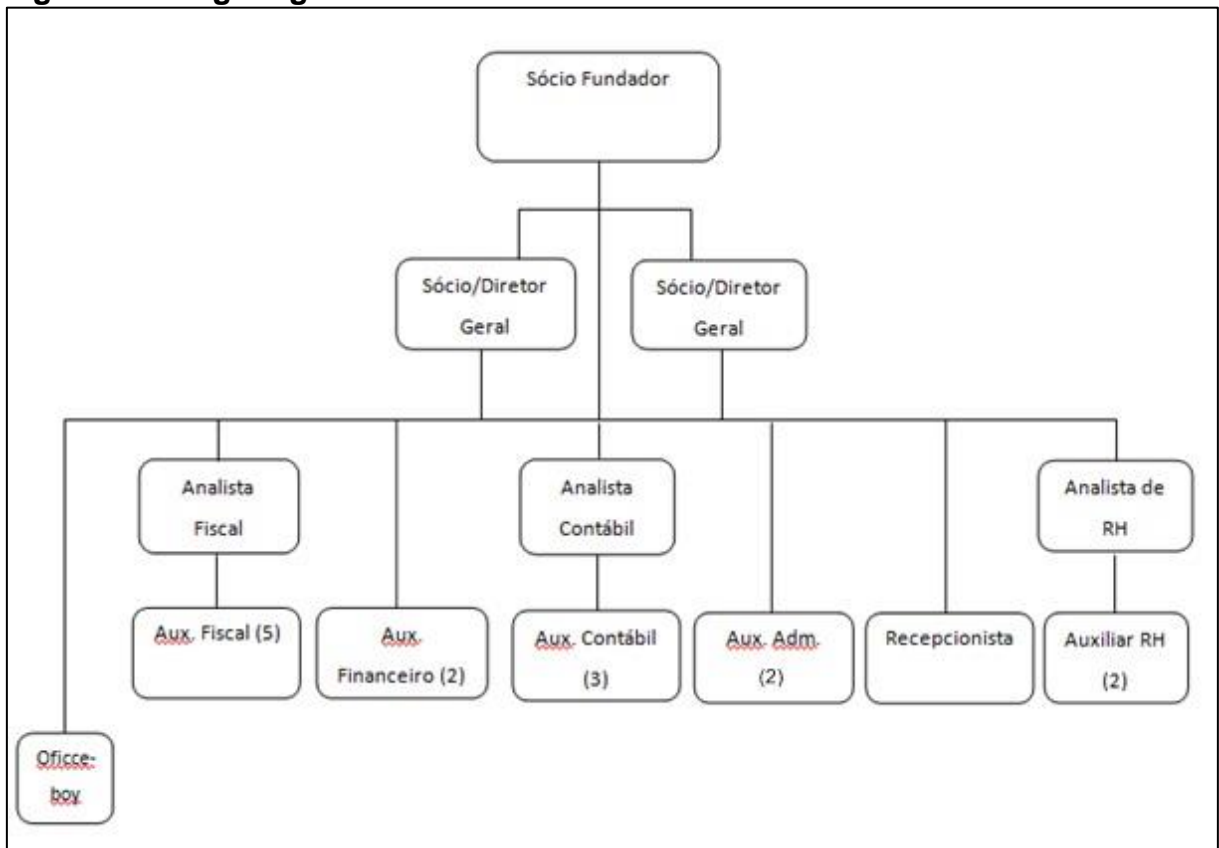
A empresa Ômega Contabilidade iniciou suas atividades no dia 02 de dezembro de 1994, sendo fruto de um sonho da empresária seguido de vasta experiência na área contábil provinda de anos de trabalho em outra empresa do mesmo ramo.

No início a empresa localizava-se em uma sala comercial em um prédio no centro da cidade, contando com a mão de obra quase exclusiva da proprietária para a realização das atividades fiscais, contábeis, de recursos humanos, abertura e fechamento de empresas e assessoria empresarial, e também tendo um pequeno auxílio de sua filha nas atividades mais simples e em horas vagas. Ela realizava a escrita fiscal de apenas duas empresas, ambas de pessoas próximas a empreendedora e ao iniciar as atividades, a empresária possuía como meta a conquista de um novo cliente por mês, meta esta sempre alcançada e muitas vezes superada.

Com o crescimento da empresa, no ano de 1996, surgiu a necessidade da contratação de outra pessoa para auxiliar a proprietária no atendimento ao público e realização de outras atividades. Assim a empresa seguiu seu ritmo de crescimento até que em 2001 a empresa aproveita a oportunidade de se unificar com outro pequeno escritório da cidade, mudando-se então para um prédio maior, capaz de atender a necessidade de espaço, integrando também novas pessoas ao seu quadro de colaboradores. Os anos se passam e o crescimento continua. A empresa passa a ocupar um prédio próprio e em 2012 realiza a compra de mais um escritório da cidade.

Hoje a empresa possui três sócios, aproximadamente 560 clientes, incluindo entidades, empresas com declaração de inatividade, microempreendedores individuais e empresas ativas (optantes pelo Simples Nacional, Lucro Real e Lucro Presumido). Além disso, a organização conta com a parceria de 19 colaboradores qualificados e comprometidos com os objetivos de bem atender os clientes, conforme organograma abaixo, posicionando-se de forma consolidada entre as demais concorrentes.

Figura 01 - Organograma



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

## **5 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **5.1 Gestão de pessoas nas organizações**

A Gestão de Pessoas é uma área sensível pela mentalidade predominante nas organizações, pois é extremamente imprevisível e situacional, dependente de vários aspectos. Variáveis como a cultura existente em cada empresa, a estrutura organizacional adotada, as características do ambiente, a área do negócio, as tecnologias utilizadas, os processos internos, os estilos de gestão utilizados e demais pontos importantes e que resultam em alterações. (CHIAVENATO, 2010).

Para Lacombe (2011), é responsabilidade dos administradores, selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar pessoas para trabalhar em uma organização como uma equipe, a fim de mostrar a cada colaborador seu papel através de objetivos definidos, e deixar claro, para que o mesmo colabore com um todo buscando os resultados junto da organização. Além disso, sabe-se que o papel do gestor de pessoas não é fácil e pode levar anos para construir e aperfeiçoar uma equipe boa.

Ainda segundo o autor, as empresas já perceberam a importância de como administrar e tratar as pessoas, pois além de serem administradas como recursos humanos, são seres humanos que buscam felicidade, qualidade de vida e demais vínculos. Isso deixa claro que além de decidir a política de Recursos Humanos a ser adotada, as organizações devem mostrar o posicionamento e o tratamento para com as pessoas que trabalham nela.

Segundo Knapik (2012), a gestão de pessoas está por um contínuo processo de mudanças e modernizações, exigindo agilidade, qualidade e redução de custos, que consecutivamente em uma economia de crise, faz com que as pessoas revelem seus talentos e competências como estratégias competitivas a fim de obter vantagens para as organizações que buscam sobreviver à concorrência. Afinal, profissionais comprometidos e focados em resultados, capacitados e com habilidades de relacionamento, são um ótimo alicerce para as empresas quando se trata de vantagem competitiva.

De acordo com Chiavenato (2010), a gestão de pessoas baseia-se em alguns aspectos fundamentais, como:

- As pessoas como seres humanos: seres humanos e não meros recursos da organização;
- As pessoas como ativadores de recursos organizacionais: fontes de impulso próprio que atribui conteúdo à empresa e não como colaboradores passivos e estáticos;
- As pessoas como parceiros da organização: parceiros da empresa e não sujeitos passivos dela;
- As pessoas como talentos fornecedores de competências: elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso;
- As pessoas como capital o capital humano da organização: pessoas como o principal ativo organizacional que trazem inteligência ao negócio.

### **5.1.1 Objetivos da Gestão de Pessoas**

O objetivo da Gestão de Pessoas é adotar princípios de Recursos Humanos e estabelecer um tratamento diante as pessoas com o intuito de construir organizações que dão prioridade ao desenvolvimento de pessoas e os benefícios se destinam a todos os membros da empresa, onde não existe apenas a troca do conhecimento por dinheiro e sim uma perspectiva de lealdade e inspiração (LACOMBE, 2011).

Para Chiavenato (2010), os objetivos da Gestão de Pessoas são variados e devem contribuir para a eficácia da organização dos seguintes meios:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão: atingir metas, objetivos e realizar a missão da empresa;
- Proporcionar competitividade à organização: as forças das pessoas sejam mais produtivas a fim de beneficiar clientes e parceiros;
- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e motivadas: construção e proteção do patrimônio da empresa, as pessoas;
- Aumentar a auto avaliação e a satisfação dos colaboradores: a felicidade na empresa e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho: um programa de Qualidade de Vida no Trabalho procura estruturar o trabalho e o ambiente no sentido



de satisfazer a maioria das necessidades individuais e tornar a empresas um local desejável e atraente;

- Administrar e impulsionar a mudança: a Gestão de Pessoas está comprometida com as mudanças;

- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: toda atividade de Gestão de Pessoas deve ser aberta, transparente e justa, confiável e ética.

As atribuições estratégicas da Gestão de Pessoas dependem da política, da diretriz e da visão da empresa, mas para Knapik (p. 53, 2012) “os objetivos são sempre os mesmos: ocupar-se com os interesses da empresa, reduzindo custos e aumentando a produtividade e a qualidade”, desta forma, trazendo bons resultados organizacionais junto dos interesses dos colaboradores, tendo como consequência a motivação, crescimento e o desenvolvimento dos mesmos. Além disso, o autor descreve outros objetivos específicos, que são proporcionar o engajamento dos colaboradores, desenvolver um programa de treinamento e desenvolvimento, gerenciar as mudanças, assegurar políticas de ética e abertura e desenvolver lideranças.

### **5.1.2 Processo da Gestão de Pessoas**

Segundo Chiaventato (2010), a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos interativos e ágeis, representados de tal forma:

- Processo de agregar pessoas: inclusão de novas pessoas na empresa;
- Processo de aplicar pessoas: utilizado para desenho das atividades que as pessoas irão realizar na empresa;
- Processo de recompensa: empregado para o incentivo das pessoas a fim de satisfazer suas necessidades;
- Processo de desenvolver pessoas: utilizado para capacitação e desenvolvimento do capital humano;
- Processo de manter pessoas: usado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades;
- Processo de monitorar pessoas: aplicado para acompanhamento e controle das atividades e resultados.

Ainda segundo o autor, estes processos estão relacionados entre si de tal forma que se interpenetram e influenciam-se reciprocamente, sendo desenhados de acordo com as exigências dos meios externos e internos da organização a fim de obter a melhor concordância entre eles e gerar resultados positivos para a empresa e seu capital humano.

Para Knapik (2012), a área de Gestão de Pessoas é dividida em vários subsistemas, que planejam, organizam e controlam o trabalho dos colaboradores. Desta forma, os principais processos desta gestão podem ser enquadrados em quatro conjuntos de subsistemas:

- Processo de captação de pessoas: preocupação para atrair novos colaboradores, utilizando-se de diferentes fontes de recrutamento e seleção;
- Processo de orientação e acompanhamento das pessoas: descrever as funções exigidas pelo cargo, orientar e avaliar o desempenho dos mesmos;
- Processo de desenvolvimento de pessoas: elaboração de projetos de capacitação dos colaboradores junto da preocupação do desenvolvimento profissional e pessoas da equipe;
- Processo de remuneração, valorização e segurança de pessoas: corresponder às expectativas individuais de cada funcionário e criar condições favoráveis de trabalho.

De acordo com o autor, estes processos podem até ser interdependentes, mas são interligados e a coesão entre eles é fundamental para sua eficácia.

### **5.1.3 Importância da Gestão de Pessoas**

De acordo com Lima (2015), a importância da Gestão de Pessoas se dá pelo desafio que possui de obter o pleno comprometimento de indivíduos e equipes para a realização da missão e visão das empresas e o respectivo sucesso. Desafio na qual projeta a diferença em um negócio, onde ganhar o coração e a mente dos colaboradores para ocasionar seu pleno comprometimento funcional e emocional com o intuito da multiplicação do desempenho pelo nível de engajamento que gera o resultado final do negócio.

As organizações já se deram conta da importância das pessoas e como devem administrá-las e por isso a importância da Gestão de Pessoas para treinar, constituir

e desenvolver um grupo de pessoas como uma equipe que busca junto da empresa os objetivos propostos para o alcance do sucesso individual e organizacional, afinal o futuro do seu negócio também está nas mãos dos seus empregados (LACOMBE, 2011).

## **5.2 Cultura organizacional**

De acordo com Schein (2009), cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de um grupo de indivíduos que é parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada por motivos da sua cultura estar mal adaptada, é função da liderança em todos os níveis da empresa, reconhecer e fazer algo em relação a essa situação, sendo que neste sentido, liderança e cultura são conceitualmente entrelaçadas já que a única coisa real da importância dos líderes é a capacidade de entender e gerenciar a cultura.

Ainda segundo Schein (1997) citado por Marras (2011), a cultura organizacional é o um modelo de suposições que um grupo assimilou a partir de resolver seus problemas de adaptação externa e união interna, sendo desta forma eficaz, foi considerado viável e foi repassado aos novos membros como uma maneira correta a pensar e agir em relação a aqueles problemas. O autor frisa que não há um grupo de trabalho sem cultura ou resquícios dela, da mesma forma que não se pode falar sobre cultura sem estar inserido em um grupo. Afinal, a cultura se forma de maneira consensual na medida de que os membros de um grupo encontram uma resposta adequada ao padrão a qual pertence e aceitando isso, passa a adotá-lo e disseminar para os indivíduos como um padrão ideal.

Para Luz (2010), a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro de uma empresa, já que ela impacta no cotidiano interferindo nas decisões, atribuições, formas de recompensa e punições, nas formas de relacionamento dos colegas, no estilo de liderança adotado, no processo de comunicação, na vestimenta e comportamentos dos colaboradores, no ambiente do trabalho e demais variáveis. Dessa forma, a cultura de uma organização reforça o comportamento dos seus indivíduos, determinando o que deve ser seguido por eles e ao mesmo tempo rejeitado, e além de ter um significado simbólico e de representações, age em um sentido político e de controle.

De acordo com Lacombe (2011), as decisões de uma empresa são tomadas a partir de referências que são determinadas por sua cultura. A condução da sua equipe e as ações realizadas na busca de resultados são preservadas por essa cultura, sendo que, uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões organizacionais, refletindo em melhores condições para alcançar suas metas e objetivos empresariais.

Cada organização tem a sua cultura organizacional ou corporativa, e segundo Chiaventato (2004, p. 99), “para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização significa assimilar sua cultura”. Ainda de acordo com o autor, viver em uma organização, trabalhar nela, atuar nas suas atividades, desenvolver carreira nela é participar da sua cultura de modo a interagir com as atitudes predominantes, as aspirações e os assuntos pertinentes nas interações entre os membros que fazem parte dessa cultura. Ou ainda, pode-se conceituar a cultura como normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros no dia a dia e direcionam suas ações para alcançar os objetivos da empresa.

### **5.2.1 Componentes da cultura organizacional**

De acordo com Marras (2011), a cultura organizacional compõe-se da seguinte forma:

- Valores: crenças e conceitos que moldam a cultura de grupo, estabelecendo padrões de comportamento, avaliação e imagem;
- Ritos: têm a finalidade de eternizar os valores organizacionais a fim de tornar a cultura mais forte;
- Mitos: são figuras imaginárias utilizadas para reforçar as crenças da empresa para manter certos valores históricos;
- Tabus: possuem a função de orientar comportamentos e atitudes, trazendo como enfoque a proibição de coisas não permitidas ou não bem vindas.

Para Chiavenato (2004), são componentes da cultura os seguintes itens:

- Regularidade nos comportamentos observados: interação entre participantes com linguagens e terminologias comuns e próprias;

- Normas: padrões de comportamento que incluem guias sobre a maneira de fazer as coisas;
- Valores dominantes: principais valores que a empresa defende e esperar dos seus colaboradores;
- Filosofia: políticas que afirmam as crenças sobre como os empregados ou clientes são tratados;
- Regras: guias estabelecidos e relacionados com o comportamento na organização/
- Clima organizacional: sentimento transmitido pelo local físico, da forma que os colaboradores interagem e tratam seus colegas e clientes.

### **5.2.2 Fatores que influenciam a cultura organizacional**

Segundo Luz (2010), existem alguns fatores que influenciam a cultura organizacional, como:

- Fundadores: os líderes deixam marcas na história de uma organização, sendo singulares na cultura de uma empresa, deixando suas crenças, valores e estilos;
- Ramo de atividade: alguns ramos de atividade em que as empresas atuam, podem ser mais sofisticados e exigentes do que outros. Isso impacta na tecnologia, na estrutura, no grau de sofisticação dos processos e na qualidade de seus recursos humanos, conseqüentemente na cultura;
- Dirigentes atuais: os dirigentes atuais também podem gerar influência sobre a cultura, de modo a modificar radicalmente a cultura do fundador;
- A área geográfica em que a empresa atua: a localização de uma empresa também pode exercer forte influência já que uma empresa localizada no interno pode ser muito diferente de uma empresa na cidade, podendo ser diferente de outra organização em uma capital. A escolaridade, o padrão cultural e o nível socioeconômico de uma determinada população podem interferir com diferentes valores, crenças e demais variáveis, refletindo-se na cultura da empresa.

### 5.2.3 Níveis de cultura

Segundo Schein (2009), o termo nível pode auxiliar ao observador visualizar o fenômeno da cultura organizacional, tomando como os principais níveis de análise da cultura, os seguintes:

- Artefatos: neste nível, incluem-se todos os fenômenos que alguém vê, ouve ou sente quando encontra um grupo com cultura, como a arquitetura do seu ambiente físico, as linguagens, tecnologia e produtos, seu estilo com vestuário, comunicação, mitos e histórias sobre a organização, seus valores e o clima. Neste nível a facilidade há uma facilidade de percepção e uma dificuldade a decifrar tudo isso;

- Crenças e valores: qualquer grupo reflete as crenças e valores originais e quando enfrentam uma nova tarefa ou problema, a primeira solução reflete preposições de cada indivíduo sobre o que é certo ou errado. Porém o grupo não terá qualquer conhecimento compartilhado como grupo, até que tudo o que todos proporem seja percebido como o que o líder deseja e essa ação seja observada em outras situações para que todos assumam uma ação conjunta, tal igual como a que o líder deseja;

- Suposições fundamentais: São crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros de modo a encontrar pequenas variações em uma organização, resultante do sucesso repetido de certas crenças e valores.

Lacombe (2011) cita os três níveis de cultura da seguinte maneira:

- Artefatos visíveis: são apenas os sintomas da cultura, seus artefatos visíveis que realmente importam, justificando os valores e expectativas;

- Valores visíveis: correspondem as prioridades dadas ao desempenho na função, à capacidade de inovar, à lealdade, hierarquia e maneira de resolver e solucionar problemas e conflitos;

- Premissas básicas: essas dizem respeito ao que se pensa sobre a natureza humana, a existência e as relações sobrenaturais, sobre o relacionamentos com a natureza, do trabalho e do divertimento, não sendo contrariados nas organização, agindo de forma inconsciente.

### 5.3 Clima organizacional

O clima organizacional para Para Lacombe (2011), reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa, estando vinculado diretamente à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre os indivíduos, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos interpessoais, aos sentimentos e emoção e à integração dos colaboradores. O clima organizacional pode ser resumido como a reflexão da qualidade do ambiente de trabalho percebida das pessoas da empresa, sendo fortemente influenciado pela cultura da empresa.

De acordo com Chiaventato (2004), o clima está relacionado com a motivação dos membros da organização, pois quando há elevada motivação entre os indivíduos, o clima organizacional tende a ser elevado e proporcionar relações de satisfação, de animação, de interesse e colaboração entre todos. Porém, quando há baixa motivação, seja por frustração ou satisfação das necessidades individuais, o clima tende a baixar, sendo caracterizado dessa forma por estados de desinteresse, apatia, insatisfação, depressão e até em casos extremos, levar a estados de inconformidade, agressividade, tumulto e de situações em que os membros se defrontam abertamente com a empresa.

Ainda segundo o autor, o clima traduz a influência ambiental sobre a motivação dos colaboradores, representando o ambiente interno existente entre os membros, sendo descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente empresarial percebida pelos funcionários e que influencia no comportamento de cada um. Além disso, o clima se refere especificamente as propriedades motivacionais do ambiente, ou seja, dos aspectos que provocam diferentes tipos de motivação entre seus participantes.

Segundo Champion citado por Luz (2010), clima organizacional pode ser definido como as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao ambiente de trabalho, mesmo que nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não possuem a mesma percepção. Desta forma, o clima reflete no comportamento organizacional, ou seja, os atributos específicos de uma empresa, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual os colaboradores se relacionam no ambiente.

O clima organizacional é o ambiente psicológico existente em uma empresa, onde aquela condição interna que é percebida pelas pessoas influencia os comportamentos dela. Da mesma forma, está ligado à motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que levam a diferentes níveis ou tipos de motivação e por consequência, dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou totalmente prejudiciais ao trabalho. Além disso, o clima pode ser considerado um fator importante de retenção e captação de talentos, já que existem empresas que chamam sua atenção para formalidade, calor humano ou receptividade, sendo diretamente influenciados pelo desempenho das pessoas e a satisfação com o trabalho delas (KNAPIK, 2012).

Para Oliveira, citado por Luz (2010, p. 11):

“Clima organizacional é mais ou menos assim: não se sabe exatamente onde encontrá-lo, por instantes temos a sensação de tê-lo achado, mas depois nos decepcionamos. O clima jamais é algo bem nítido, mas sempre uma espécie de fantasma: difuso, incorpóreo,,,fica por aí, no dia a dia da empresa, metida numa confusa trama de ações, reações, sentimentos, que nunca se definem, jamais se explicitam.”

Nos conceitos sobre clima organizacional, é possível encontrar pelo menos três palavras chaves que estão sempre presentes (LUZ, 2010):

- Satisfação dos funcionários: uma das mais presentes, seu conceito nos remete a relação do clima com o grau de satisfação dos colaboradores em uma empresa;

- Percepção dos colaboradores: refere-se à percepção dos funcionários sobre os diferentes aspectos que podem influenciá-los, sendo positivos ou negativos. Desta forma, se os indivíduos percebem a empresa positivamente, o clima tem a ser bom, do contrário, o clima tem como tendência ser ruim;

- Cultura: está influenciada de o clima de maneira a serem parecidas, pois são faces de uma mesma moeda, sempre complementares.

Já para Stefano, Zampier e Maçaneiro (2007), citado por Souza (2014), o clima pode ser definido como a forma de comportamento de seus recursos humanos tendo em vista diferentes aspectos internos e externos da organização que apresentam-se de forma diferenciada em cada período, nos que se refere à influências para o clima.



### 5.3.1 Tipos de clima

De acordo com Luz(2010), o clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim, sendo que, ele é bom quando as atitudes positivas são predominantes no ambiente de trabalho. Além disso, relata-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento na maior parte dos colaboradores. Ainda segundo o autor, o clima é bom quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalhar na organização, sentindo orgulho em participar nela. O *turnover* e o alto tempo de permanência na empresa são indicadores de um bom clima organizacional.

O clima é prejudicado ou ruim, algumas variáveis afetam de forma negativa e de longa duração os ânimos da maioria dos colaboradores, gerando tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, conflitos, desinteresse por cumprir suas tarefas, resistência manifesta às ordens, ruído nas comunicações, entre outros. E o que caracteriza o clima como prejudicial ou ruim é a intensidade com que estas situações citadas acima acontecem, ressaltando que, ambos são desfavoráveis para os objetivos e metas das empresas e das pessoas que trabalham nelas. Além disso, nas empresas onde o clima é ruim, o *turnover* costuma ser mais alto e alguns colaboradores chegam a omitir sua passagem profissional por elas, não citando em seu currículo, com medo de ficarem “queimados” no mercado de trabalho (SOUZA, 2014).

Para Maximiano (1995), citado por Souza (2014), o clima pode ser classificado como favorável ou positivo e desfavorável ou negativo, sendo que ambos são passíveis de resultar em mudanças organizacionais. Para o autor, o clima é positivo quando predominam na empresa atitudes como a boa comunicação, a integração entre setores, a alegria, a confiança, o entusiasmo e a dedicação. Já o clima negativo, acontece quando algumas variáveis organizacionais ou ambientais afetam o ânimo, causam tensão, discórdia, rivalidade, resistência às ordens, sabotagem, falta de participação, entre outros.

Conforme Bispo (2006) citado por Souza (2014), o clima organizacional possui o clima favorável, clima mais ou menos e clima desfavorável. Para ele, o clima desfavorável apresenta conseqüências com a frustração, a desmotivação, improdutividade, baixo comprometimento com a qualidade, alta abstenção, alta

rotatividade, falta de retenção de talentos, insucesso nos negócios, entre outros fatores negativos. No clima mais ou menos, fatores como estagnação nos negócios, clientes indiferentes, média dedicação, média abstenção, média rotatividade, média adaptação à mudança, baixa retenção de talentos, apatia, indiferença, baixa integração entre colaboradores, entre outros, são perceptíveis no ambiente organizacional. E o clima favorável se faz presente com as seguintes características, como satisfação, a motivação, alta retenção de talentos, alta produtividade, baixa rotatividade, alta dedicação, clientes satisfeitos, maior envolvimento e sucesso nos negócios.

Para tanto, conforme Passeto e Mesadri (2012), citado por Souza (2014), um clima neutro requer atenção e cuidado, já que o clima neutro revela que as pessoas não têm opinião sobre a empresa que trabalham e isso requer implantações de políticas de recursos humanos de uma forma mais pontual possível.

### **5.3.2 Indicadores do clima organizacional**

De acordo com Luz (2010), embora o clima organizacional seja algo abstrato, ele é perceptível e tangibiliza-se nas empresas através de alguns indicadores que dão sinal sobre a sua qualidade. Estes indicadores podem relatar se o clima vai bem ou mal, fornecendo elementos para descobrir causas que mais estão afetando de forma negativa ou positiva o clima de uma organização. Da mesma forma que, servem para alertar quando algo está bem, ou ao contrário, vai mal.

Os indicadores são os seguintes:

- *Turnover*: representa uma pista de que algo vai mal, pois quando elevando pode significar que a pessoa não tem comprometimento com a organização ou que algo não está satisfazendo-as;

- Absenteísmo: o excessivo número de faltas e atrasos pode ter o mesmo significado que o *turnover*;

- Pichações nos banheiros: pode não parecer, mas os banheiros representam um grande indicador do clima das empresas, já que as críticas, as agressões direcionadas aos líderes indicam o estado de satisfação dos colaboradores;

- Programas de sugestão: programas de sugestão mal sucedidos revelam a falta de comprometimento dos colaboradores, reagindo à empresa, não apresentando em números ou qualidade as sugestões que se esperam;

- Avaliação de desempenho: quando a empresa faz uso de um procedimento formal para avaliar o desempenho dos seus colaboradores, as informações obtidas podem confirmar que o baixo desempenho por ser decorrido de seu estado de ânimo, apatia, ou até problemas pessoais que possam estar afetando o desempenho;

- Greves: mesmo sabendo que as greves estão mais ligadas aos descumprimentos das obrigações legais, a adesão às greves pode revelar uma reação dos funcionários ao seu descontentamento com a organização;

- Conflitos interpessoais e interdepartamentais: como uma das formas mais aparentes de do clima organizacional, a intensidade dos conflitos interpessoais e entre diferentes departamentos, é determinante para gerar um clima tenso ou agradável;

- Desperdícios de material: pode ser até estranho, mais existem empregados que reagem contra a empresa fazendo o mau uso de materiais, danificando, consumindo mais do que o necessário, para justamente se rebelar contra as condições de trabalho que estão sujeitos;

- Queixas nos serviço médico: os consultórios médicos das empresas que possuem, funcionam como confessionários, onde os colaboradores descarregam suas angústias sobre as mais diferentes formas e tipos de reclamações, que em muitas vezes, estes problemas podem transformar-se em distúrbios emocionais que podem geram doenças e influenciando de forma negativa na qualidade de vida no trabalho.

### **5.3.3 Importância do Clima Organizacional**

Para Pasetto e Mesadri (2012), citado por Souza (2014), normalmente as empresas possuem programas de relacionamento dos clientes externos, com o intuito de avaliar a satisfação e a percepção dos produtos ou serviços. Da mesma maneira, as empresas devem buscar a opinião de seus colaboradores sobre como elas percebem as organizações, o seu trabalho e o relacionamento com colegas e

chefes. E é em virtude dessa necessidade de ouvir os clientes internos que apresenta-se a importância de avaliar o clima organizacional a fim de alinhar os esforços individuais e organizacional a fim de atingir as metas e estratégias empresariais.

Além disso, o monitoramento do clima oferece inúmeros benefícios, como relata Altamann (2000), citado por Souza (2014), onde um maior envolvimento com os colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho, gerando uma maior satisfação, uma melhoria na comunicação e acesso as informações do corpo gerencial, oportunidade de comparar as características do ambiente da empresa com as demais organizações e planejar ações de prevenção de situações críticas são evidentes a partir da análise do clima organizacional.

Desta maneira, a avaliação de clima apresenta como principais vantagens a identificação os pontos fortes e fracos da organização através da opinião dos colaboradores, destacando ainda que, um clima favorável traz benefícios significativos para a empresa e seus colaboradores (SOUZA, 2014).

De acordo com Luz (2010), a pesquisa de clima permite à empresa identificar seus pontos fracos e a satisfação dos colaboradores em relação a vários aspectos organizacionais. Ainda segundo o autor, é um trabalho cuidadoso que busca detectar imperfeições existentes na relação empresa versus empregado, com o objetivo de corrigir estas. Ela revela ainda o grau de satisfação dos empregados em um determinado momento e aponta tendência de comportamento dos empregados. Sua importância se faz pelo fato de identificar tanto problemas reais no campo das relações de trabalho como problemas potenciais, além de representar uma oportunidade de expressão dos pensamentos dos colaboradores em relação à empresa que trabalham.

#### **5.3.4 Pesquisa de clima**

De acordo com Luz (2010), a pesquisa de clima é um método formal de avaliação do clima de uma empresa, sendo um instrumento importante para fornecer assistência capaz de aprimorar de forma contínua o ambiente de trabalho. A pesquisa deve ser realizada anualmente ou a cada dois anos, de maneira que se não realizada dentro deste prazo pode trazer surpresas para as organizações. No

que se refere a opinião dos colaboradores, as empresas geralmente buscam informações das seguintes variáveis:

- Trabalho realizado pelos funcionários: avaliar a adaptação, o volume e o horário dos indivíduos com os trabalhos realizados, se é justa a distribuição dos trabalhos entre os funcionários, se o trabalho é considerado relevante e desafiador, entre outros;

- Salário: uma das principais variáveis a serem pesquisadas em razão da sua importância sobre o grau de satisfação dos colaboradores;

- Benefícios: avaliar o quanto os benefícios atendem às necessidades e expectativas dos colaboradores;

- Integração entre os departamentos da empresa: avalia o grau de relacionamento, existência de cooperação e conflitos entre departamentos diferentes;

- Supervisão/liderança/estilo gerencial/ gestão: revelar a satisfação dos funcionários com os gestores, sua qualidade de supervisão, capacidade técnica, humana e administrativa e o tratamento justo dado à equipe;

- Comunicação: avaliar o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatores relevantes da empresa, onde aponta a satisfação quanto os canais de comunicação e a forma utilizada pela empresa;

- Treinamento/desenvolvimento/carreira/progresso e realização profissional: avaliar as oportunidades de trabalho que os colaboradores possuem de se qualificar, atualizar e desenvolver;

- Possibilidade de progresso profissional: apontar a satisfação dos funcionários quanto às possibilidades de promoção e crescimento profissional;

- Relacionamento interpessoal: avaliar a qualidade das relações interpessoais entre os colaboradores e suas chefias;

- Estabilidade no emprego: procura conhecer o índice de segurança que os indivíduos sentem em seus respectivos empregos;

- Processo decisório: avaliar a opinião dos colaboradores sobre a qualidade do processo decisório, sobre quanto à organização é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada;

- Condições físicas de trabalho: verificar a qualidade e o conforto das condições físicas, instalações, entre outras variáveis;

- Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários: analisar a postura e relacionamento da empresa perante os sindicatos e o tratamento dos problemas trabalhistas;
- Participação: verificar as diferentes formas de participação dos colaboradores no cotidiano da empresa e seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes da organização;
- Pagamentos dos salários: avaliar a incidência de erros na folha pagamentos;
- Segurança do trabalho: verificar a percepção e a satisfação dos colaboradores quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa;
- Objetivos organizacionais: avaliar a clareza e a transparência quanto os objetivos organizacionais;
- Orientação da empresa para resultados: avaliar o quanto a empresa é percebida no que se refere ao esforço de orientar para a consecução dos resultados;
- Disciplina: verificar o índice de rigidez da disciplina aplicada e praticada na organização;
- Imagem da empresa: avaliar a opinião dos colaboradores sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes e fornecedores;
- Estrutura organizacional: avaliar a opinião dos funcionários sobre a estrutura da empresa para o processo decisório para a comunicação e consecução dos objetivos organizacionais;
- Ética e responsabilidade social: verificar o grau de ética e responsabilidade social que a empresa tem diante seus parceiros, funcionários e comunidade;
- Qualidade e satisfação do cliente: identificar a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da organização e, relação à qualidade dos produtos e/ou serviços, como a respectiva satisfação dos seus clientes;
- Reconhecimento: avaliar o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimentos para os colaboradores;
- Vitalidade organizacional: avaliar o ritmo das atividades desenvolvidas pela empresa, a fim de verificar se ela tem vitalidade ou é um local onde as coisas andam muito devagar;
- Direção e estratégica: avaliar a satisfação dos funcionários em relação a qualidade da direção e à qualidade estratégica da organização;
- Valorização do funcionário: identificar o grau de valorização, respeito, oportunidades e investimento da organização para com seus colaboradores;

- Envolvimento/comprometimento: avaliar o envolvimento e comprometimento dos colaboradores com os objetivos e resultados da empresa;
- Trabalho em equipe: avaliar o estímulo e a valorização da empresa em relação ao trabalho em equipe;
- Modernidade: verificar a percepção dos funcionários quanto à preocupação da empresa sobre a inovação e modernização;
- Orientação da empresa para os clientes: avaliar a imagem externa da empresa, levando em consideração a percepção que os clientes externos pensam;
- Planejamento e organização: identificar o quanto a empresa é percebida com sendo bem planejada e organizada;
- Fatores motivacionais: procurar identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos colaboradores como de maior contribuição para a motivação;
- Fatores desmotivadores: procurar identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos colaboradores como de maior contribuição para a desmotivação.

De acordo com Souza (2014), a pesquisa de clima pode ser considerada um termômetro que tem o objetivo de avaliar como os colaboradores percebem o próprio trabalho, o relacionamento entre colegas e sua chefia, a remuneração, os benefícios e outros indicadores. Segundo Bispo (2006) citado por Souza (2014), a pesquisa de clima visa identificar a percepção sobre a realidade atual que os colaboradores têm sobre a empresa, sendo que ela gera um diagnóstico e fornece elementos das necessidades. Os resultados podem ser instrumentos para o sucesso de programas com o intuito da qualidade e a produtividade da organização.

Além disso, ainda segundo Bispo (2006) citado por Souza (2014), a pesquisa de clima organizacional contribui no que se refere a reter talentos, na melhoria dos processos organizacionais, redução do absenteísmo e diminuição da rotatividade. Para Coda (1997) citado por Souza, afirma que os resultados da pesquisa mostram os verdadeiros níveis de motivação para o trabalho, levando em consideração quatro fatores específicos:

- Espaço para melhorias;
- Identificação dos colaboradores mais satisfeitos e insatisfeitos;
- Os fatores que mais contribuíram para a satisfação dos funcionários;
- Identificação dos efeitos das percepções negativas relatadas.

### 5.3.5 Técnicas de pesquisa de clima organizacional

A técnica mais utilizada nas pesquisas formais de clima, segundo Luz (2010) é o questionário, que tem como características uma aplicação maciça, um custo relativamente baixo, possui uma aceitação maior pelos respondentes por ter como premissa a preservação do anonimato, permitindo credibilidade a essa técnica. Além disso, a técnica permite o uso de questões abertas ou fechadas, além de não utilizar um número elevado de questões, já que um questionário longo leva à desmotivação do respondente podendo comprometer os resultados. Também permite a inclusão de perguntas cruzadas, exige clareza no vocabulário utilizado, pode ser enviado aos respondentes ou apresentado a eles e ser aplicado também à todos os colaboradores ou apenas há uma amostra deles.

Ainda segundo o autor, a entrevista é outra técnica de pesquisa do clima organizacional que tem como características a quebra de anonimato, uma das grandes desvantagens, um método mais demorado e que exige pessoas tecnicamente habilidades para conduzir a entrevista, além de que quando o número de respondentes é elevado pode acabar comprometendo a uniformidades dos entrevistadores na interpretação das respostas. Como um tipo especial de entrevista, o painel de debates para Luz (2010), pode ser realizado com um entrevistador e vários entrevistados, tornando-se mais econômico do que a entrevista por ser realizado em grupos de cinco a oito pessoas e permite o levantamento de uma questão com ponto pessoal abrindo para a visão dos demais colegas.

Segundo Souza (2014), os instrumentos de pesquisa geralmente apresentam a seguinte estrutura:

- Instruções de preenchimento: informação importante para o preenchimento dos instrumentos de pesquisa sem o auxílio de outras pessoas evitando erros e prejuízos nas amostras;
- Identificação da unidade do respondente: mesmo sendo uma pesquisa anônima, é importante a indicação da unidade do respondente para a análise dos resultados e aplicação/implementação das futuras ações para cada ambiente;
- Questionário: corpo de questões para serem marcadas pelos colaboradores para a mensuração do clima organizacional;



- Espaço para sugestões: parte subjetiva do instrumento de pesquisa com o objetivo de receber sugestões em relação a melhorias no ambiente organizacional;
- Folha de resposta: documento, separada dos demais onde o colaborador preenche suas respostas.

### 5.3.6 Etapas para montagem e aplicação de uma pesquisa de clima

As etapas de gerenciamento do clima organizacional auxiliam o processo para montagem e aplicação da pesquisa de clima, iniciando em um processo de sensibilização da direção da respectiva empresa sobre a importância do monitoramento do clima com o intuito de estender-se até à análise dos resultados para o plano de ação (SOUZA, 2014). Para Luz (2010), as etapas para montagem e aplicação de uma pesquisa de clima ocorrem em onze etapas, conforme a seguir:

**1º. Obtenção da aprovação e do apoio da direção:** momento para decisão da realização ou não da pesquisa de clima, já que caso a direção da empresa não queira se comprometer com o projeto e as possíveis mudanças, não é indicado o início da pesquisa, pois a área de RH iria perder sua credibilidade em razão de não tem condições de aplicar a mesma sem a aprovação da direção.

**2º. Planejamento da pesquisa:** tomada de decisão e definição do objetivo da pesquisa, seu público alvo, condução, coleta, técnica a ser utilizada, período para aplicação, formação de equipe para análise e solução dos fatores críticos e identificação dos setores pesquisados.

**3º. Definição das variáveis:** Nesta etapa são definidas as variáveis organizacionais que serão os assuntos pesquisados, ou seja, os diferentes aspectos da organização que podem causar satisfação ou insatisfação nos colaboradores, identificando desta forma, o impacto sobre os mesmos e como eles percebem e reagem a cada variável.

**4º. Montagem e validação do instrumento de pesquisa:** construção e validação, sozinha ou com o auxílio de consultoria do instrumento de pesquisa, das perguntas para cada variável, sobre o uso de perguntas controle ou perguntas cruzadas, aplicação de opções de respostas sobre cada pergunta, montagem do instrumento de pesquisa e a validação do mesmo.

**5º. Parametrização:** formação dos parâmetros para a tabulação eletrônica ou manual dos dados a serem coletados, em compatibilidade com os critérios pré formulados. Na tabulação eletrônica dos dados, deve trabalhar apenas o especialista em informática e a equipe do RH.

**6º. Divulgação da pesquisa:** etapa revertida em nome da importância, sendo responsável pelo índice de adesão ou de respostas de uma pesquisa, pois a participação maciça é fundamental. É indispensável também realizar um esforço no processo de comunicação para garantir a compreensão dos colaboradores em relação aos objetivos da pesquisa, local, data, forma de aplicação e coleta. A administração tem como papel a manifestação e apoio quanto ao projeto para o sucesso da pesquisa.

**7º. Aplicação e coleta da pesquisa:** definição da aplicação da pesquisa de forma direta pela equipe da empresa, ou consultoria externa, ou ambas e a forma de coleta dos dados da pesquisa.

**8º. Tabulação da pesquisa:** processamento manual ou eletrônico dos dados coletados, com o propósito de calcular o percentual dos colaboradores satisfeito em relação às variáveis aplicadas. Existem vários tipos de tabulações, como por pergunta, por variável, conjunto de variáveis, série histórica das variáveis, por região, departamento, nível hierárquico, tempo de trabalho, sexo, faixa etária e sugestões de melhoria, sendo estas à escolha do responsável de RH ou então, conforme a solicitação da direção.

**9º. Emissão de relatórios:** esta etapa aborda a emissão dos relatórios diversos e detalhados para apresentação dos resultados conforme cada tipo de tabulação. Os relatórios devem possuir gráficos para representação dos resultados como comentários referentes a cada gráfico.

**10º. Divulgação dos resultados da pesquisa:** após a pesquisa, a divulgação dos dados é fundamental o divulgue para o conhecimento de todos. Nesta etapa, a área de RH deve emitir relatórios gerais de pesquisa para entregar à diretoria, para a análise dos mesmos, já que antes da divulgação dos resultados, a administração pode censurar alguns dados em razão de sua gravidade. Após a aprovação da divulgação total ou parcial dos resultados, os mesmos devem ser apresentados aos colaboradores utilizando-se todos os canais de comunicação junto de uma decisão ou ação da diretoria para melhoria de alguns pontos críticos detectados pela pesquisa a fim de fortalecer a credibilidade da mesma.

**11º. Definição de plano de ação:** uma das etapas mais importantes, pois após a pesquisa de clima, onde foram identificadas oportunidades de melhorias contínuas no ambiente da organização, se faz necessário à empresa intervir sobre as mesmas. É recomendável que a área de Rh forme e coordene uma comissão a fim de priorizar as causas a serem enfrentadas, discutir e apresentar à direção planos de ação.

### 5.3.7 Relação entre cultura e clima organizacional

Segundo Luz (2010), apesar do clima ser afetado por fatores externos da organização, a cultura organizacional é uma das suas principais causas, porque existe uma relação de causalidade, podendo definir a cultura como causa e o clima como consequência, desta forma, sendo fenômenos complementares. Destaca-se também que a cultura e o clima são fenômenos intangíveis, mas manifestam-se de forma concreta em um ambiente empresarial, porém a cultura decorre de práticas correntes, estabelecidos ao longo do tempo e o clima pode ter uma relação temporal, já que se refere ao estado de ânimo dos funcionários em um dado momento.

Segundo Souza (2014), o clima organizacional é um dos principais fatores na determinação da qualidade de vida no trabalho. Dessa maneira, é possível perceber a importância da cultura organizacional que leva a fazer certas relações entre as concepções de cultura e clima organizacional. Por sua vez, essas relações podem ser tão fortes que o clima organizacional e cultura podem ser considerados o mesmo conceito, porque de acordo com Bowditch citado por Souza (2014), os termos clima organizacional e cultura organizacional fazem referência ao mesmo conceito, mas que sob certos aspectos, há sim diferença entre clima e cultura.

**Tabela 1 – Diferenças entre clima e cultura organizacional**

CLIMA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL
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 por Souza (2014).

## **5.4 Principais temas abordados no clima organizacional**

Como o clima organizacional possui variáveis que lhe afetam, a seguir serão abordados temas que influenciam o seu comportamento dentro de uma organização, como a liderança, os benefícios e as relações interpessoais.

### **5.4.1 Influência da liderança no clima organizacional**

Segundo Luz (2010), algumas situações como a estrutura da empresa, as responsabilidades atribuídas, o reconhecimento por um trabalho bem realizado, o calor e o apoio recebido interferem no clima organizacional, que está diretamente relacionando aos estilos de liderança empregados pelas chefias.

De acordo com Knapik (2012), liderança é a influência interpessoal exercida em um determinado contexto, tratando-se de um fenômeno social, uma capacidade de influenciar as pessoas por meio das idéias, exemplos e ações para o alcance de metas propostas ou persuasão das crenças ou conceitos repassados. Ainda segundo o autor, gerenciar é o ato de conduzir pessoas e o desafio dos líderes é “fazer fazerem” unir esforços e habilidades para a realização de suas tarefas, metas e missão da empresa, resultando na satisfação e motivação individual dos colaboradores, variáveis que afetam de forma favorável no clima da empresa.

Para Vecchio (2009), a liderança pode ser definida com um processo pelo qual uma pessoa tenta levar os indivíduos de uma empresa a fazer algo que ele deseja, ou então, pode ser encarada com um processo de influência. Liderança implica em mais do que mera responsabilidade de supervisão ou autoridade, ela além de deter de uma autoridade formal ainda deve possuir uma influência incremental, ou seja, além de ser formalmente líder, deve ajudar os colegas de diferentes maneiras e em diferentes situações, resultando em uma boa relação entre superior e subordinado que, por consequência gera um ambiente harmonioso e positivo, variáveis que afetam positivamente o clima da empresa.

Liderança é um relacionamento de um líder como um liderado ou de um líder com muitos liderados, mas, acima de tudo é uma relação entre alguém que aspira ser líder e de colaboradores que querem permanecer como liderados, já que o principal fator de sucesso de um líder é sua habilidade de relacionamento com os

seus subordinados. O sucesso de uma liderança depende da habilidade do líder de construir um relacionamento duradouro, no qual um talento vê o líder como um parceiro e um modelo de bom relacionamento no trabalho. Porque ninguém fica confortável com o chefe que tenta ser líder autoritário, ditando orientações sem explicá-las, sem preparar os liderados, sendo apenas racional e não colocando seu coração na relação humana e profissional, gerando um clima organizacional negativo por haver desunião e conflitos (BARBIERI, 2014).

Segundo Escorsin e Walger (2017), liderança é a influência que um indivíduo sobre indivíduos de um grupo, em determinadas situações ou ambientes, para a obtenção de objetivos e propósitos. Para Robins (2005), citado por Escorsin e Walger (2017) liderança está ligada diretamente ao conceito de mudanças, já que os líderes devem direcionar por meio de uma visão de futuro a fim de engajar os colaboradores, comunicando-se e inspirando os mesmos a superar obstáculos, estratégias e alcançar objetivos, sempre com a preocupação em uma relação de confiança, de integração e comunicação, gerando uma expectativa positiva no relacionamento entre líder e liderado e como consequência um clima organizacional positivo.

Para Kyrillos e Jung (2015), a comunicação é uma arma poderosa e definidora do tipo de liderança na qual o mesmo busca ser, já que desenvolver uma capacidade e comunicação, emitindo sinais certos e adaptando-os aos estilos de liderança buscados é uma prioridade para obter comprometimento por meio da autoridade, e não apenas pelo poder. Ele ressalta ainda que o sucesso de cada um dos profissionais é que fará o sucesso da empresa, sendo que, portanto, a comunicação influencia fortemente o ambiente de trabalho, os relacionamentos pessoais e o negócio em si.

Outro fator determinante no papel de um líder é fornecer o *feedback*, ou seja, o ato de oferecer e receber opiniões, críticas e sugestões sobre o desempenho do liderado e também do líder. Em suma, um líder de verdade utiliza o *feedback* não para criticar, mas para ajudar a construir as pessoas, pois o mesmo tem de ser uma conversa de iguais, onde o crachá demonstre o contrário disso, encarando-o como uma chance de melhora no desempenho de ambos para o desenvolvimento da própria carreira e do seu trabalho (KYRILLHOS; JUNG, 2015).

#### 5.4.1.1 Tipo de líderes

De acordo com Escorsin e Walger (2017), existem diversos estilos de liderança, conforme a seguir:

- Liderança autocrática ou coercitiva: esse líder determina todas as atividades do grupo e toma decisões pelos indivíduos que lidera:

- Liderança permissiva: tipo de liderança que evita conflitos e busca agradar a todos ao mesmo tempo. Acredita que a melhor forma de dirigir é não dirigir, deixando os colaboradores com a completa liberdade, sem a orientação, controle e ajuda;

- Liderança democrática: todos os indivíduos podem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, criando um ambiente favorável promovendo recompensas para valorizar e estimular as pessoas;

- Liderança transformacional-carismática: esse tipo de liderança é vista como heróica ou extraordinária podendo gerar uma paixão ou fanatismo pelos liderados. Esse líder utiliza sua visão pessoal e energia para inspirar seguidores;

- Liderança *Coach*: o líder *coach* facilita a aprendizagem dos liderados para além do aspecto profissional, favorecendo a possibilidade de crescimento como seres humanos. Esse tipo de líder tem foco nas pessoas e estimula seus liderados a desenvolver a autoliderança e o autoconhecimento a fim de ajudar a equipe a superar as metas.

Em relação aos tipos de líderes, Robins (2005) cita a liderança carismática como a atribuição heróica em determinados comportamentos pelos liderados. Suas principais características são possuir visões próprias, correr riscos por estas visões, apresentar sensibilidade às limitações ambientais como as necessidades de seus liderados e exibir comportamentos fora do comum. Como outro tipo de liderança, o autor cita a liderança transformacional que prestam atenção às preocupações e as necessidades do desenvolvimento de cada um dos seus liderados, também modificam a maneira de seus seguidores visualizarem as coisas e são capazes de entusiasmar e inspirar as pessoas a buscarem os objetivos do grupo.

## **5.4.2 Benefícios**

De acordo com Chiavenato (2004), benefícios são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus colaboradores, a fim de poupar-lhes esforços e preocupações. Estes podem ser financiados parcialmente ou totalmente pelas empresas, sendo que quase sempre não são pagos diretamente pelas pessoas, mas que constituem meios indispensáveis na manutenção da força de trabalho dentro dos níveis de produtividade e satisfação aos funcionários.

Ainda segundo o autor, os benefícios constituem um fator importante do pacote de remuneração, já que é uma forma indireta de remuneração que visa oferecer aos colaboradores uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. Para Marras (2011), denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários, onde o somatório compõe a remuneração do empregado.

Os benefícios compõem uma forma indireta de remuneração destinada a aprimorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos indivíduos de uma organização. Praticamente todas as empresas oferecem diversos benefícios para suplementar os salários pagos aos funcionários, sendo que alguns são exigidos por lei e outros são de forma espontânea com o intuito de manter e atrair colaboradores de alto nível, já que os mesmos estão cada vez mais conscientes dos benefícios que recebem e de como estes são comparáveis a outros que outra companhia estiver oferecendo (BOHLANDER; SNELL, 2010).

### **5.4.2.1 Objetivo dos benefícios**

Para Marras (2011), um plano de benefícios atende normalmente a dois objetivos: o da organização e dos colaboradores, já que os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas auxiliando no baixo índice de rotatividade. E os objetivos dos colaboradores parte do pressuposto de que a empresa sabe o que é melhor para os seus funcionários, ao fixar o que um trabalhador necessita para garantir o nível de qualidade de vida profissional e pessoal.

Cada organização define o seu plano de benefícios para atender as necessidades dos seus colaboradores, mas o plano de benefícios oferecidos aos mesmos visa satisfazer vários objetivos individuais, econômicos e sociais. No que se refere aos objetivos individuais, os mesmos buscam atender as necessidades individuais das pessoas, proporcionando-lhes uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranqüila e produtiva, além de satisfazer os fatores higiênicos e motivacionais (CHIAVENATO, 2008).

Ainda segundo o autor, os objetivos econômicos devem funcionar como um elemento de atração e de retenção de pessoal, a fim de reduzir a fadiga física e psicológica, apoiar o recrutamento de pessoal, reduzir a rotatividades, reduzir o absenteísmo e melhorar a qualidade de vida. Como objetivos sociais, os benefícios procuram preencher as deficiências ou lacunas da previdência social, educacional e demais serviços do governo, onde os planos de benefícios são planejados para ajudar o colaborador em três diferentes áreas da sua vida: no cargo, fora do cargo dentro da organização e fora da organização, na comunidade.

Para Lacombe (2011), os benefícios são úteis como um atrativo no momento da contratação de um novo colaborador e para reter bons talentos, mas seria um engano imaginar que eles causam grande motivação já que são considerados fatores higiênicos. Os benefícios têm como objetivo aumentar a produtividade, reduzir a rotatividade e a perda de investimento, porém quando são cortados, produzem uma insatisfação muito maior do que a satisfação proporcionada no momento da concessão, sendo que a motivação causada por eles em seu oferecimento não costuma durar muito.

#### **5.4.2.2 Tipos de benefícios**

Há uma variedade de benefícios, que podem ser classificados quanto a sua exigência legal, natureza e objetivos. Quanto a sua exigibilidade legal, os planos podem ser classificados como legais ou espontâneos de acordo com sua exigibilidade (CHIAVENATO, 2008):

- Benefícios legais: são os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda por convenção coletiva, como as férias, 13º salário,



aposentadoria, seguro de acidentes do trabalho, auxílio doença, salário família e maternidade;

- Benefícios espontâneos: são os benefícios concedidos por espontaneidade das empresas, na qual também podem ser intitulados de benefícios voluntários, na qual incluem as gratificações, refeições subsidiadas, transporte subsidiado, seguro de vida grupal, empréstimos, assistência médica mediante convênio, entre outros.

Quanto aos seus objetivos, os benefícios podem ser classificados em assistenciais, recreativos e supletivos, conforme Chiaventato (2008):

- Benefícios assistenciais: visam prover o colaborador e sua família de condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, sendo que incluem assistência médica- hospitalar, odontológica, financeira através de empréstimos, serviço social, seguro de vida grupal, creche para os filhos, entre outros;

- Benefícios recreativos: são os serviços que visam proporcionar ao colaborador condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer. Incluem-se neste benefício clube, área de lazer nos intervalos do trabalho, música ambiente, atividades esportivas e comunitárias, passeios e excursões programadas, entre outros;

- Benefícios supletivos: são os serviços que buscam proporcionar aos funcionários facilidades e conveniências para sua qualidade de vida, que incluem o transporte, restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo, horário móvel de trabalho, entre outros.

Em relação os benefícios quanto a sua natureza, os mesmos podem ser classificados como monetários e não-monetários, segundo Chiaventato (2008):

- Benefícios monetários: são os benefícios concedidos em dinheiro, geralmente através da folha de pagamento e gerando encargos sociais, como as férias, 13º salário, gratificações, complementação de salários, entre outros;

- Benefícios não-monetários são os não financeiros oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários, como refeitório, assistência médica e odontológica, serviço social, clube, transporte, horário flexível, entre outros.

Segundo Marras (2011), os benefícios podem ser subdivididos em benefícios compulsórios e espontâneos: Os benefícios compulsórios são aqueles que a empresa oferece aos seus funcionários em atendimento as exigências da lei, como

complemento de auxílio doença, salário família e maternidade, férias, entre outros. Já os benefícios espontâneos são aqueles que a empresa concede por vontade própria com o objetivo de atender as necessidades dos empregados e tornar o perfil da remuneração atraente e competitivo no mercado de trabalho, sendo que os benefícios mais encontrados são o seguro de vida, refeitório, assistência médica e odontológica, transporte, cesta básica, veículo consignado, entre outros.

### **5.4.3 Relações interpessoais e equipes na organização**

As organizações são complexas por lidarem com pessoas constantemente, sabendo-se que as mesmas possuem diferentes opiniões, crenças, religiões, valores, sentimentos. São estes comportamentos individuais no trabalho que resultam em relações interpessoais e formam uma organização. Para Chiavenato (2016), as relações interpessoais podem ser vistas com inúmeros problemas em virtude principalmente por lidar com indivíduos diferentes, que pensam e agem de maneira diferente. O indivíduo pode relacionar-se no trabalho de acordo com seus objetivos individuais e organizacionais, sempre considerando as formas de pensar, sentir e agir de acordo com a influência da organização.

Segundo Kanaane (1995), as relações interpessoais com colegas dentro da organização possuem conseqüências para com a produtividade das pessoas, pois dentro da empresa existem programas de reconhecimento individual ou de equipe, doutrinas de sucesso, falta de transparência nas políticas de benefícios e criações de mitos internos e externos, fatores estes que pode gerar frustrações e sentimentos de impotência, resultando possivelmente nas manifestações de relações interpessoais e logo, na improdutividade destas na organização.

Ainda segundo o autor, compreender a conduta humana oportuniza visualizar as atitudes como resultado dos valores, crenças, pensamentos, sentimentos e reações de acordo com determinado objeto, pessoa ou situação. Dessa forma, o membro, quando assume uma atitude, se vê diante um conjunto de valores que irão influenciá-lo, pois cada indivíduo e organização têm certo tipo de relação, que ocorre entre estranhos e pode gerar sentimentos de adversidade em decorrência da distinção de opiniões dificultando o desenvolvimento de bons laços humanos.

As influências das relações organizacionais, dos meios de comunicação e desempenho afetam os relacionamentos uma vez harmoniosos quanto os conflitantes. Essa tendência conflitante nas relações ocorre em virtude dos impactos no clima organizacional, já que conflitos e contradições entre os indivíduos fazem parte do espaço que os mesmos estão inseridos (KANAAANE, 1995).

O Comportamento organizacional e clima são compostos por possibilidades diferentes de visualizar o outro em um conjunto de comunicações e relações. De acordo com Moscovici (2001), a maneira com que lidamos com indivíduos diferentes pode criar certo clima entre as pessoas e influência na vida de todo o grupo, principalmente nos processo de comunicação, relacionamento interpessoal, comportamento organizacional e na produtividade. As relações entre colegas e o clima do grupo podem influenciar-se reciprocamente, uma vez que o ambiente poderá ser agradável e estimular as relações, ou ser desagradável e avesso às relações, podendo trazer sentimentos de satisfação pessoal ou grupal, ou insatisfação.

Segundo Knapik (2012), o tempo todo, as pessoas estão interagindo umas com as outras, por meio do olhar, sorriso, postura ou gesto, sendo que toda interação passa uma mensagem, comunica algo. A flexibilidade e maturidade emocional nos relacionamentos interpessoais são as qualidades exigidas dos profissionais no mundo do trabalho, para amenizarem os conflitos a fim de criar condições para um clima favorável ao desenvolvimento e à motivação dos talentos humanos na organização, buscando um comprometimento da equipe com a busca dos resultados da organização.

As relações interpessoais e o clima do grupo influenciam o ambiente de trabalho com certeza, já que o clima é percebido e a qualidade das relações pode inserir um sentimento agradável e estimulante no trabalho, ou da mesma forma, pode ser desagradável e inibidora, não instigando ou neutralizando a criatividade de cada indivíduo. Sendo que, os gestores e as equipes de trabalho, dependem dessas competências positivas e relacionais para conquistar esforços nas buscas do sucesso da empresa (KNAPIK, 2012).

De acordo com Robbins (2002), citado por Knapik (2012), as pessoas levam traços de sua personalidade para as equipes de trabalho, pois suas características pessoais vão interagir com a de outras pessoas. Essas implicações de personalidade e das emoções dos colaboradores, na prática dos gestores não

podem ser esquecidas, pois precisam descobrir nas pessoas suas características de personalidade adequando-as aos postos de trabalho, para inserir cada pessoa no lugar certo. A percepção pessoal, única e subjetiva, resulta das experiências vivenciadas e codificadas, dessa maneira, as relações interpessoais sofrem interferências das nossas percepções, sendo um dos maiores desafios dos gestores, instigar e provocar o autoconhecimento, a fim de desenvolver e amadurecer a integração das relações para aceitar e conviver com as emoções e limitações dos outros.

Ligado ao relacionamento interpessoal, estão às necessidades de relacionamento intergrupais, na qual são nos grupos das organizações que as pessoas suprem suas necessidades de interação, mesmo que estes sejam rotulados por grupos de tarefas, pois a ideia do emocional com o social andam juntos para obtenção do sucesso individual e coletivo. É dentro destes grupos que as pessoas podem conseguir auxílio e apoio, não somente com a visão dos objetivos individuais, mas também dos organizacionais, já que essa troca que protege, faz crescer também o próprio grupo ou a organização (NEIDE; BAGATINA, 2012).

Já as equipes, que segundo Escorsin e Walger (2017), são grupos com um conjunto de objetivos em comum, que interagem para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade. Assim, o desempenho do grupo é o somatório das contribuições individuais. Uma equipe é mais que isso, conforme Robbins (2005) citado por Escorsin e Walger (2017), uma equipe gera uma sinergia positiva por meio de um esforço coordenado, sendo que neste caso os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das partes, quando todos comprometidos, nos objetivos organizacionais.

Ainda segundo o autor, as equipes permitem que as organizações potencializem seus resultados, porque as pessoas atuam com responsabilidade mútua e têm habilidades complementares. Como via de regra, as equipes não são agrupamentos permanentes, elas têm capacidade de se estruturar, iniciar seu trabalho, redefinir seu foco e se dissolver rapidamente, sendo que desta forma existem vários tipos de equipe, entre as quais, citamos as equipes de funcionários que se reúnem para discutir formas de melhorar questões específicas, onde os membros trocam ideias, projetos ou sugestões sobre como os métodos e processos

de trabalho podem ser melhorados, sendo que raramente os mesmos possuem autoridade para implementar suas sugestões.

É importante ressaltar que uma equipe necessita de uma cultura de coletividade e complementaridade, na qual o individualismo, a competitividade e o reconhecimento individual não podem prevalecer. Para ter um bom desempenho, os membros de uma equipe devem possuir a capacidade de comunicação honesta e aberta, confrontar diferenças e resolver conflitos, bem como ocultar suas metas individuais buscando uma cooperação para com o grupo (ESCORSIN; WALGER, 2017).

## **6 METODOLOGIA**

Conforme Diehl e Tatim (2004), metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos buscando como propósito a identificação de possibilidades e limitações em um âmbito das suas aplicações nos processos de pesquisas científicas. A metodologia permite, portanto, a escolha da melhor maneira de abordar determinados problemas integrando os conhecimentos a respeito dos métodos nas diferentes disciplinas científicas.

### **6.1 Delineamento da Pesquisa**

Para a realização deste estudo foram utilizados os métodos qualitativos e quantitativos, com o delineamento da pesquisa de caráter exploratória e o uso do estudo de caso. De acordo com Diehl e Tatim (2004), pesquisa qualitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta como no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, a partir das mais simples como percentuais, média, porcentagens com um objetivo de análise e interpretação a fim de possibilitar margens de segurança maior quanto às interferências.

A pesquisa quantitativa de acordo com Candeloro e Santos (2006) é aquela que tem por objetivo mensurar variáveis transformando os dados alcançados em tabelas, quadros, gráficos ou figuras, sendo que seu tratamento se dá através de programas estatísticos, que farão a tabulação de respostas de questionários, gerando ilustrações em porcentagens ou valores financeiros que serão apresentados com a interpretação dos dados, em comparação à literatura existente no mesmo.

A abordagem quantitativa mescla as duas modalidades de pesquisa, tanto a quantitativa como a qualitativa, sendo que esta abordagem se destaca se ambas estiverem equilibradas dentro do trabalho de pesquisa. Pode ser quantitativa ou qualitativa quando o peso maior de uma destas se destaca dentro da pesquisa. Para Chizzotti (2011) citado por Fazenda, Tavares e Dodoy (2017), a distinção qualitativa-quantitativa é ambígua para caracterizar o sistema de convicções que orienta essa especificação das pesquisas. Os métodos quantitativos e qualitativos não são

incompatíveis, pelo contrário, estão ligados e podem ser utilizados pelos pesquisadores sem contradições.

Em relação ao objetivo da pesquisa, o delineamento utilizado é de caráter exploratório que para Candeloro e Santos (2006), têm o objetivo de proporcionar uma ampla visão sobre o tema estudado, sendo que não requer a coleta de dados. Este tipo de pesquisa antecede investigações de maior fôlego, onde existe uma dedicação ao levantamento bibliográfico. Para Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como propósito de trazer uma familiaridade com os problemas, trazendo à tona fatos mais explícitos. Têm como seu principal objetivo aprimorar idéias, com planejamentos bastante flexíveis possibilitando considerações dos mais variados aspectos estudados.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), o estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um objeto permitindo seu amplo e detalhado conhecimento, sendo esta, uma tarefa impossível quando comparada a outros delineamentos. Além disso, o estudo de caso pode ser visto como uma técnica psicoterápica, método didático ou de pesquisa, sendo que neste último, pode ser definido como um conjunto de dados com o intuito de descrever fases ou processos sociais.

## **6.2 Local da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada na empresa Ômega Contabilidade situada nas regiões do Vale do Rio Pardo e Taquari no mês de agosto de 2017.

## **6.3 População da pesquisa**

Na escolha da população foram selecionados todos os colaboradores da empresa, que atuam em diferentes áreas e cargos, totalizando dezoito pesquisas aplicadas.

#### **6.4 Procedimentos metodológicos**

Foi utilizado como ferramenta de coleta de dados um questionário adaptado de Sorgato (2007) com questões abertas e fechadas conforme anexo, por meio online com a ferramenta Google Docs aplicado a todos os colaboradores.

#### **6.5 Tratamento dos dados**

Os questionários foram realizados em agosto de 2017 por ferramenta online com todos os colaboradores da empresa Ômega Contabilidade. Após a coleta dos dados, os mesmos foram transferidos para planilhas no Excel com o intuito de serem tabulados e submetidos a uma análise considerando o referencial teórico.

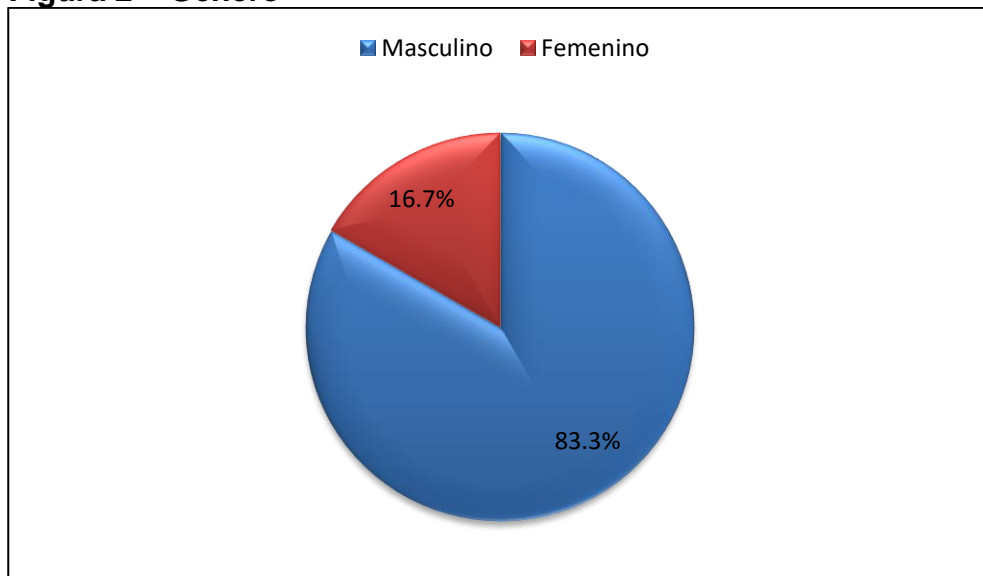


## 7 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados da pesquisa de clima organizacional aplicada aos colaboradores da Ômega Contabilidade com o intuito de averiguar fatores e variáveis que de certa forma, possam estar influenciando no clima da organização. Com base no anexo, foi possível aplicar a pesquisa e identificar pontos e questões relevantes a serem observadas e analisadas a fim de definir os resultados e as sugestões de melhoria, se preciso for.

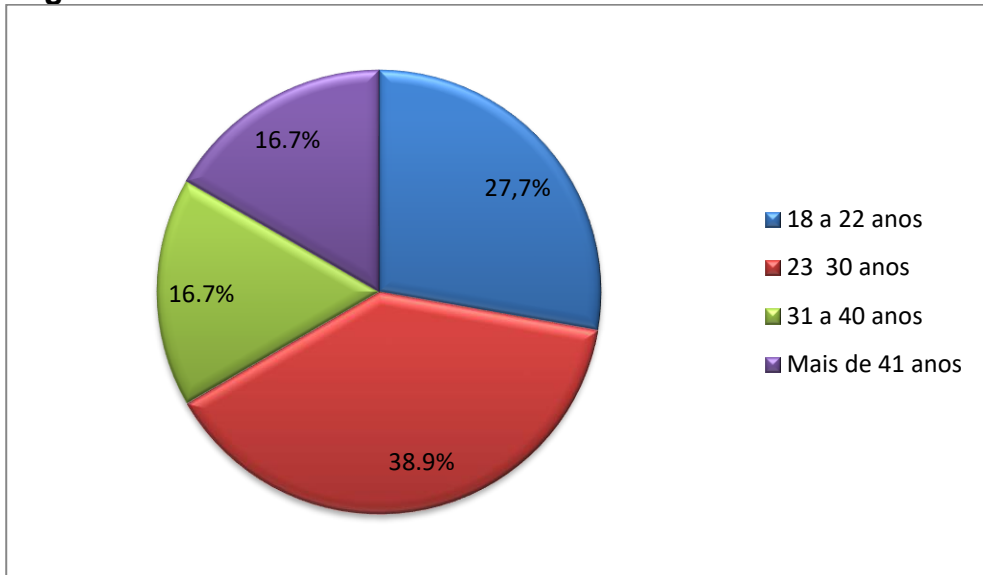
Em relação ao gênero dos colaboradores da empresa, conforme a figura 2, a maioria é composta por mulheres, com um percentual de 83,3% e por homens, sendo 16,7%.

**Figura 2 – Gênero**



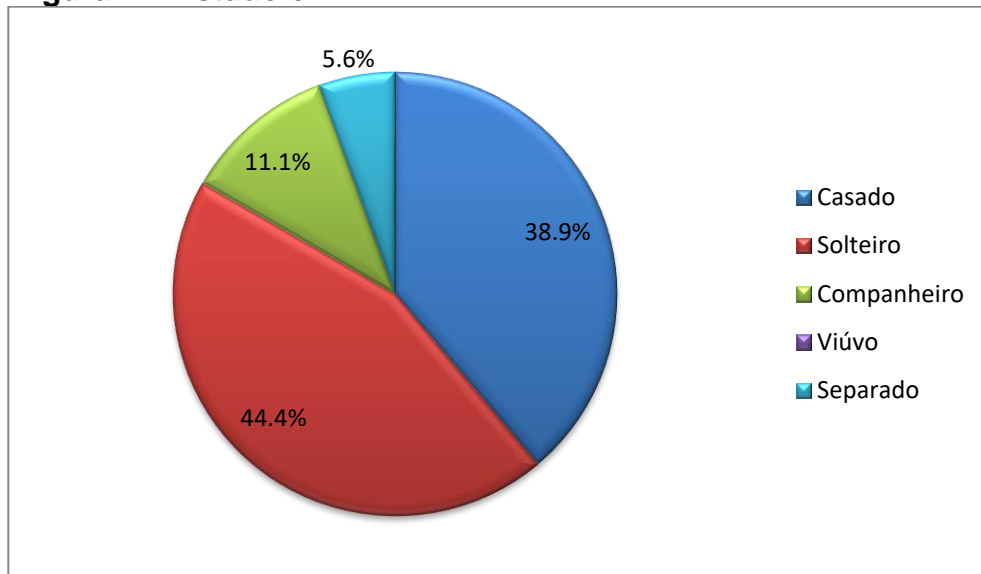
Fonte: elaborador pelo autor do trabalho.

No que se refere à faixa etária, o quadro de colaboradores da Ômega Contabilidade representa um percentual de 38,9% entre 23 e 30 anos, seguido de 27,7% entre 18 e 22 anos e para as idades entre 31 a 40 anos e mais de 41 anos, percentuais de 16,7% ambos, conforme figura abaixo.

**Figura 3 – Faixa etária**

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

Quanto ao estado civil dos colaboradores da empresa, os solteiros representam um percentual de 44,4%, sendo seguido pelos casados com 38,9%, 11,1% com companheiros e 5,6% viúvo, como mostra a figura abaixo.

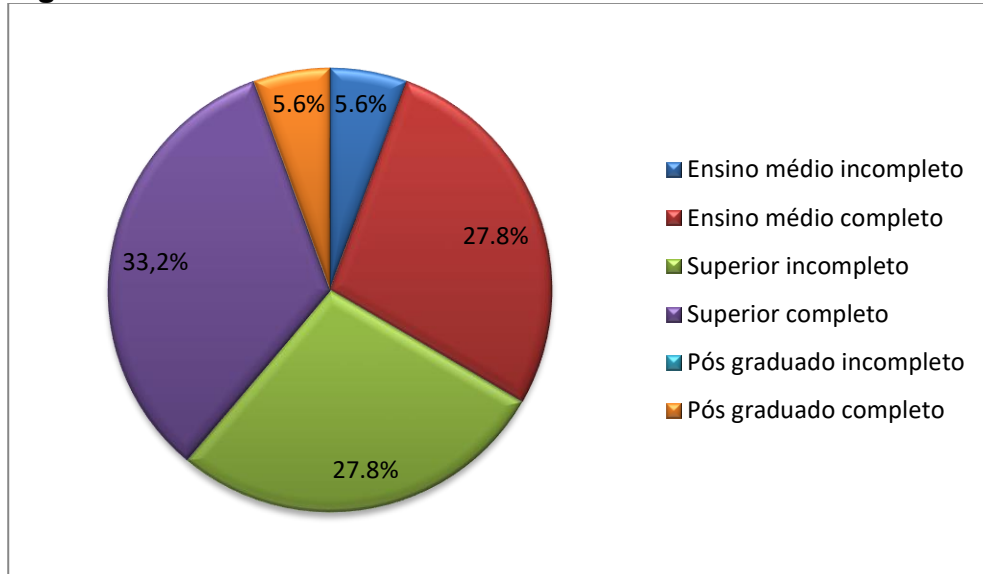
**Figura 4 – Estado civil**

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

Em relação ao grau de instrução, 33,2% dos colaboradores possuem ensino superior completo, seguido de 27,8% com ensino superior incompleto e ensino médio completo. Os índices de pós graduado completo e ensino médio incompleto representam ambos, um percentual de 5,6%.

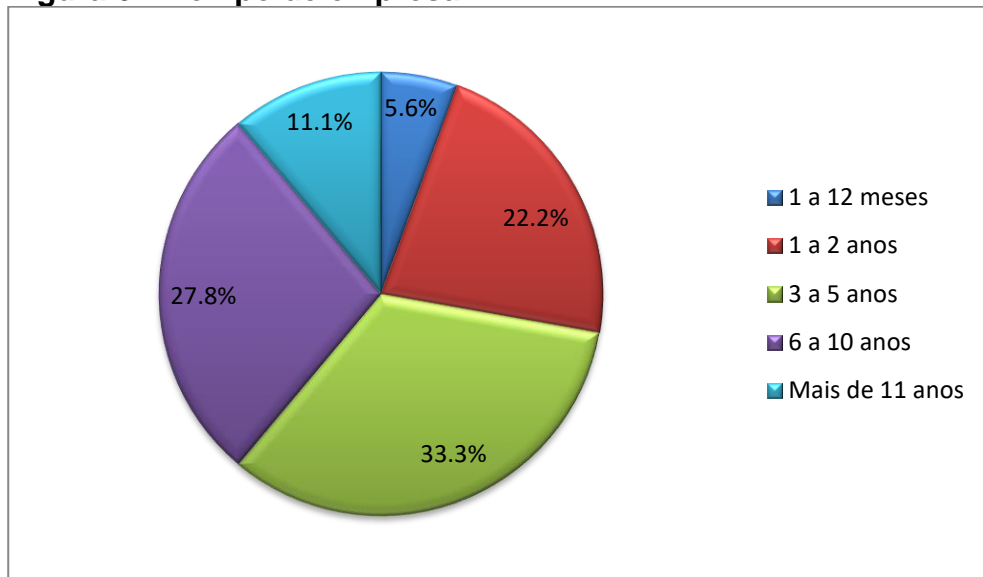
É notório visualizar na figura 5, um grande percentual de colaboradores com ensino superior completo, visto que, uma segunda parcela dos funcionários estão cursando o mesmo. Isso demonstra que, as atividades contábeis, fiscais, gerenciais e administrativas requerem um alto grau de conhecimento, além de um alto nível de constantes atualizações.

**Figura 5 – Escolaridade**



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

A figura 6 demonstra o tempo de atuação dos colaboradores na organização, sendo que 33,3% trabalham na mesma em um período de três a cinco anos, sendo seguido por um percentual de 27,8% entre seis a dez anos, 22,2% entre um a dois anos, 11,1% mais de onze anos e por final, 5,6% de um a doze meses. Dessa maneira, é possível verificar que a empresa possui um baixo índice de rotatividade, já que a empresa consegue reter seus talentos, e isto, pode estar associado ao clima organizacional e colaboradores satisfeitos.

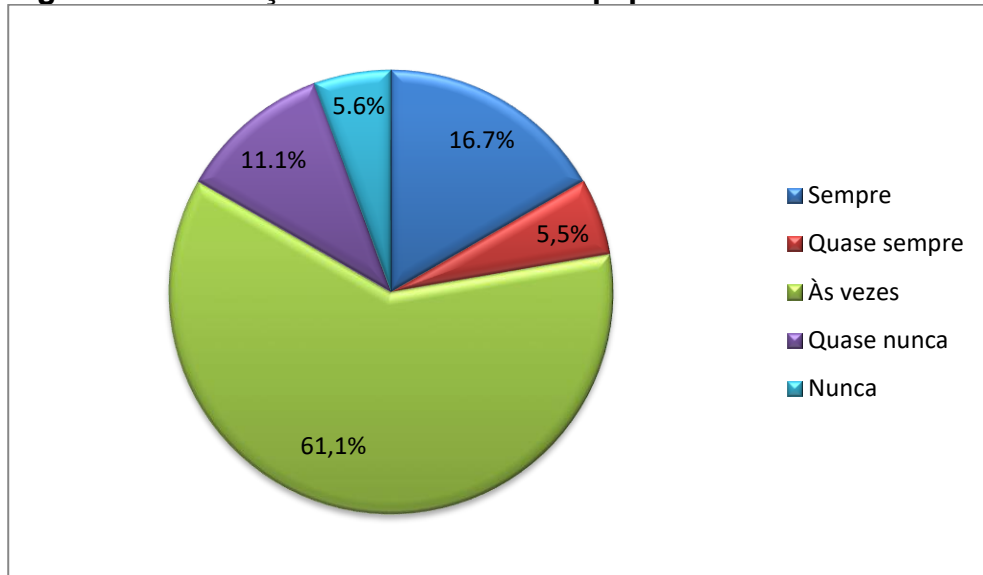
**Figura 6 – Tempo de empresa**

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

Em relação à motivação por parte dos superiores no trabalho em equipe, conforme figura 7, 61,1% dos colaboradores afirmaram que às vezes acontece, 16,7% sempre se sentem motivados, 11,1% quase nunca e 5,5% disseram que quase sempre e nunca são motivados ao trabalho em equipe.

Para Knapik (2012), a liderança é uma influência exercida sobre um determinado contexto, sendo papel do líder conduzir pessoas e “fazer fazerem” unir esforço e habilidades para a realização de suas tarefas, metas e missão da empresa, resultando na satisfação e motivação individual dos colaboradores, variáveis estas que afetam de forma favorável no clima da empresa.

Desta forma, é possível visualizar que os superiores da Ômega Contabilidade agem de forma a influenciar os liderados para o trabalho em grupo, já que uma minoria relatou que quase nunca acontece. Isso demonstra que os líderes estão preocupados com a importância do trabalho em equipe, a fim de unir idéias, habilidades e esforços com o objetivo de alcançar maiores metas da empresa, gerar uma maior satisfação dos colaboradores e contribuir de forma favorável ao clima organizacional.

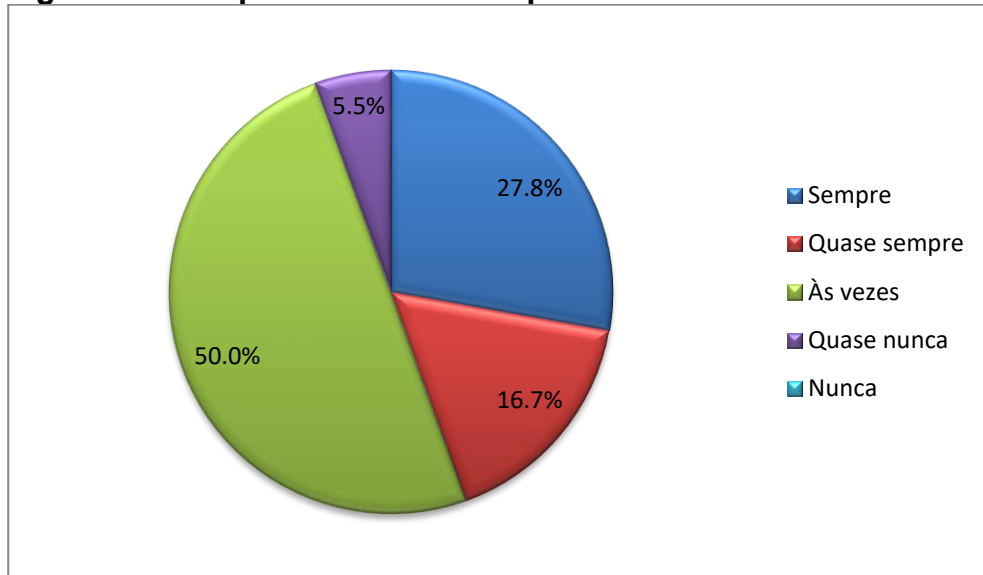
**Figura 7 - Motivação ao trabalho em equipe**

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

Quando questionados sobre a coerência do comportamento dos superiores em relação ao que é repassado, o resultado da figura 8 foi o seguinte: 50% relataram que às vezes são coerentes, 27,8% disseram que sempre, 16,7% quase sempre e 5,5% quase nunca são coerentes.

Ainda de acordo com Knapik (2012), a liderança é um fenômeno social, onde há uma capacidade de influenciar as pessoas por meio das idéias, exemplos e ações comportamentais para o alcance de metas propostas ou persuasão das crenças ou conceitos repassados. Para Vecchio (2008), a liderança é um processo pelo qual uma pessoa tenta levar os indivíduos de uma empresa a fazer ou seguir algo, com uma responsabilidade de autoridade e supervisão.

Percebe-se que um baixo número de colaboradores relataram o comportamento dos superiores sendo diferente ao que lhes é repassado, onde apenas 5,5% disseram que quase nunca os mesmos demonstram atitudes e ações coerentes aos de líderes e principalmente ao que é repassado aos liderados. Desta forma, o comportamento gera uma satisfação e motivação perante os colaboradores, onde os superiores que detêm responsabilidades de autoridade e supervisão cumprem com que buscam aplicar.

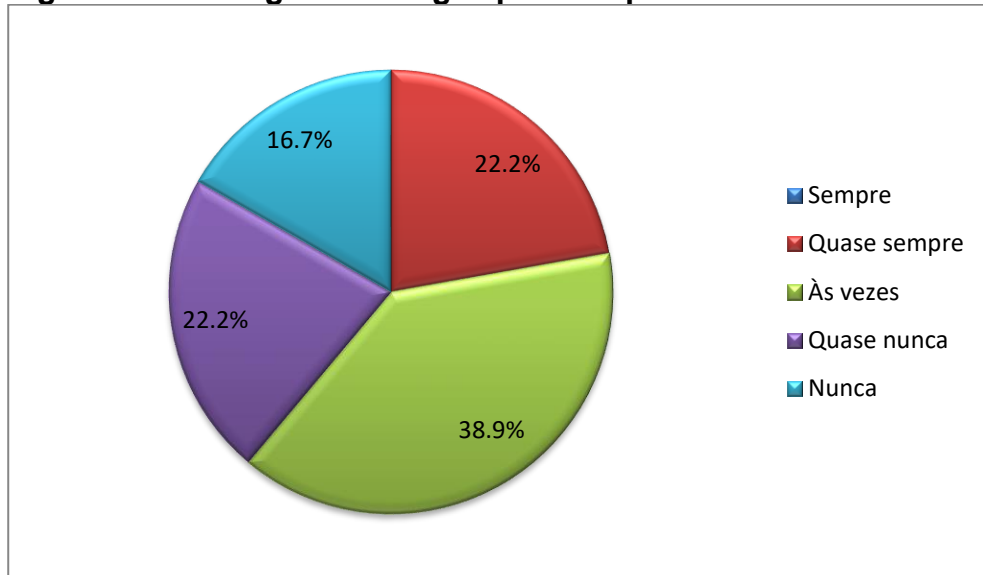
**Figura 8 – Comportamento dos superiores em coerência**

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

Quanto ao questionado sobre o privilégio de alguns colegas pelo superior imediato, 38,9% responderam que às vezes acontece, 22,2% disseram que quase sempre e quase nunca privilegiam e 16,7% nunca privilegiam os colegas em relação a outros.

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro de uma empresa, já que ela impacta no cotidiano interferindo nas decisões, formas de recompensa, punições e nos estilos de lideranças adotados no ambiente de trabalho (LUZ, 2010). Além disso, conforme Barbieri (2014), liderança é um relacionamento de um líder com um liderado ou de um líder com muitos liderados e o colaborador vê o líder como um parceiro e um modelo no trabalho.

Quando o colaborador consegue visualizar o líder como um parceiro e um modelo no trabalho, onde o mesmo não busca privilegiar alguns de seus liderados, seja pelo bom relacionamento, seja pela cultura organizacional da empresa que impacta nos estilos de liderança, os mesmos se demonstram satisfeitos como no caso da Ômega Contabilidade, onde a minoria da sua equipe diz que existem privilégios a certos colegas, resultando estruturação no modelo de trabalho visto onde o relacionamento entre líder e liderado é de parceria.

**Figura 9 – Privilégio de colegas pelos superiores**

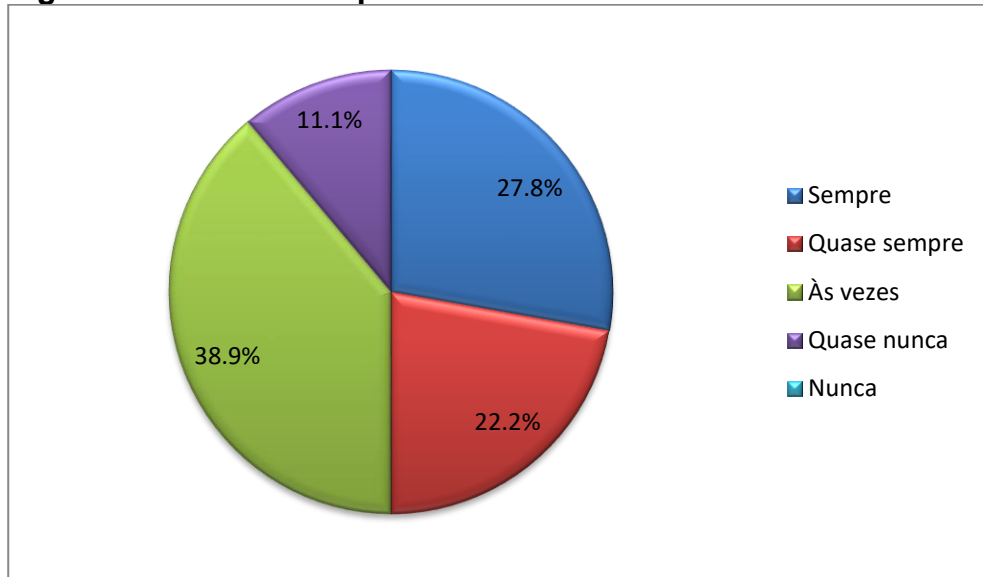
Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

A figura 10 demonstra os resultados sobre a tomada de decisão dos superiores para a melhora na qualidade de trabalho, onde às vezes apresentou um percentual de 38,9%, sempre obteve 27,8%, quase sempre 22,2% e quase nunca 11,1%.

Segundo Robins (2005), citado por Escorsin e Walger (2017), a liderança está diretamente ligada aos conceitos de mudança, já que os líderes devem direcionar por meio de uma visão de futuro a fim de engajar os colaboradores, comunicando-se e inspirando os mesmos a superar obstáculos, estratégias e alcançar os objetivos, com o intuito de uma melhora crescente na qualidade do trabalho e do clima organizacional. Além disso, o autor complementa sobre a liderança democrática, onde todos os indivíduos podem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e a liderança autocrática, onde todas as atividades do grupo são determinadas por ele e o mesmo toma decisões pelos liderados.

Portanto, é possível identificar que as lideranças na organização estão abertas as tomadas de decisões com o intuito da melhora na qualidade de trabalho, já que uma minoria dos colaboradores indicou como quase nunca, resultado que demonstram os líderes engajados com os colaboradores no alcance e superação de obstáculos, estratégias e objetivos, além de demonstrar uma liderança democrática, onde os indivíduos podem contribuir para a melhora do trabalho, criando um ambiente favorável e promovendo recompensar para suas respectivas valorizações e estímulos pessoais.

**Figura 10 – Permissão para a melhora do trabalho**



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

A partir do questionamento sobre um processo de comunicação claro, direto e constante dos superiores imediatos, obtiveram-se os seguintes resultados: 44,4% às vezes, 22,2% sempre, 16,7% responderam quase sempre e quase nunca possuem comunicações claras e diretas para com suas respectivas equipes.

De acordo com Escorsin e Walger (2017), o papel do líder tem sempre a preocupação em uma relação de confiança, integração e principalmente comunicação, a fim de gerar expectativas positivas no relacionamento entre líder e liderados e como consequência um clima organizacional positivo.

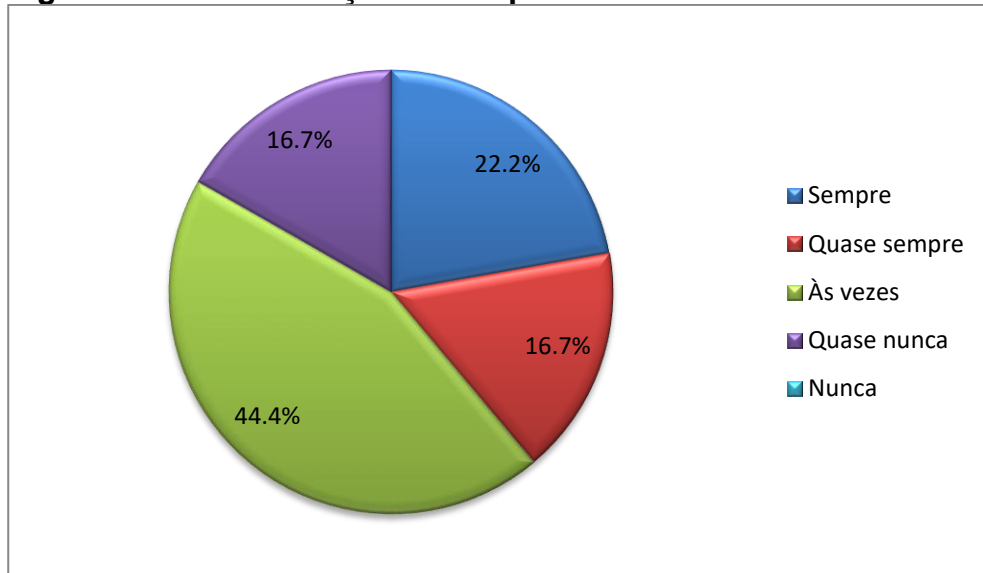
Para Kyrillos e Jung (2015), a comunicação é uma arma poderosa e definidora do tipo de liderança na qual o mesmo busca ser, já que desenvolver uma capacidade e comunicação, emitindo sinais certos e adaptando-os aos estilos de liderança buscados é uma prioridade para obter comprometimento por meio da autoridade, e não apenas pelo poder. Ele ressalta ainda que o sucesso de cada um dos profissionais é que fará o sucesso da empresa, sendo que, portanto, a comunicação influencia fortemente o ambiente de trabalho, os relacionamentos pessoais e o negócio em si.

Com base nos dados, é possível visualizar processos de comunicações claros, diretos e constantes a partir de determinadas opiniões que relataram que o mesmo ocorre às vezes com maior índice, seguido sempre e quase sempre, demonstrando um grau de satisfação com o processo de comunicação dos superiores imediatos,



gerando conseqüentemente relações de comprometimento por meio da autoridade e um clima organizacional bom.

**Figura 11 – Comunicação dos superiores**



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

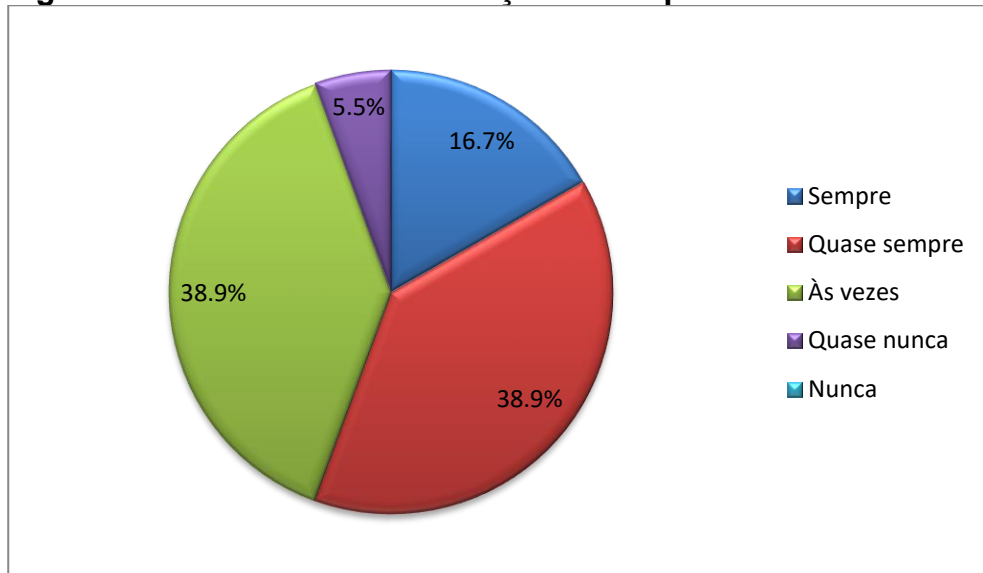
Quando questionados sobre a proximidade entre o superior imediato e o superior, 38,9% responderam quase sempre, sendo que o mesmo percentual respondeu às vezes, 16,7% responderam sempre e apenas 5,5% disseram que quase nunca sentem-se próximos dos superiores.

De acordo com Barbieri (2014), o principal fator de sucesso de um líder é sua habilidade de relacionamento com os seus subordinados. Além disso, a liderança depende da habilidade do líder construir um relacionamento duradouro, no qual um talento vê o líder como um parceiro e um modelo de bom relacionamento no trabalho, porque ninguém fica confortável com um chefe que fica ditando orientações sem explicá-las, sem preparar os liderados, sendo apenas racional e não colocando seu coração na relação humana e profissional, gerando um clima organizacional negativo por haver desunião e conflitos.

A partir disso, é possível identificar uma relação de proximidade dos superiores em relação aos colaboradores satisfatória, já que apenas 5.5% responderam que quase nunca sentem-se próximos de seus líderes, fator de extrema importância na colaboração de um clima organizacional, sendo essa uma habilidade que o líder deve possuir para com seus subordinados a fim de manter um bom relacionamento,

sendo exemplo e modelo de trabalho aos mesmos a fim de construir um convívio harmonioso e duradouro.

**Figura 12 – Proximidade em relação aos superiores**



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

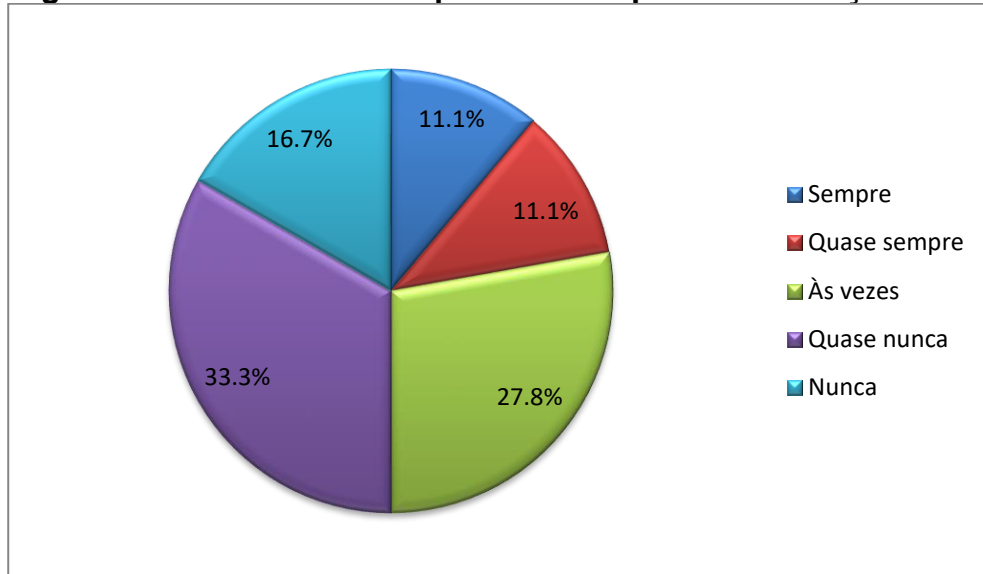
Em relação à abertura de expressão sobre opiniões das expectativas e atuação no trabalho para com os superiores, o resultado foi: 33,3% disseram quase nunca, 27,8% às vezes, 16,7% nunca e 11,1% responderam sempre e quase sempre, ambos.

Um fator determinante no papel de um líder é fornecer o *feedback*, ou seja, o ato de oferecer e receber opiniões, críticas e sugestões sobre o desempenho do liderado e também do líder. Em suma, um líder de verdade utiliza o *feedback* não para criticar, mas para ajudar a construir as pessoas, pois o mesmo tem de ser uma conversa de iguais, onde o crachá demonstre o contrário disso, encarando-o como uma chance de melhora no desempenho de ambos para o desenvolvimento da própria carreira e do seu trabalho (KYRILLHOS; JUNG, 2015).

Conforme resultado, podemos visualizar que parte das lideranças da organização estão possibilitando abertura às expressões de opiniões, expectativas e atuação no trabalho, ou seja, fornecem o *feedback* aos seus colaboradores com o intuito de sugerir melhoras no desempenho dos mesmos e ao mesmo tempo, viabilizam a realização do mesmo diante os superiores com intuito de oferecer críticas e sugestões para com a liderança a fim de propiciar melhorias no desenvolvimento da equipe e da empresa. Porém, se faz necessário uma atuação

de todos os líderes da empresa, com intuito de fornecer avaliações sobre o desempenho de todos os colaboradores.

**Figura 13 – Liberdade de expressão de opiniões e atuação no trabalho**



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

A figura 14 demonstra os resultados quando os colaboradores foram questionados sobre como vêem seu superior, onde 38,9% relatam que possuem um líder autoritário, 33,3% um líder democrático, 16,% um líder *Coach* e apenas 11,1% disseram ter um líder permissivo.

De acordo com Escorsin e Walger (2017), existem diversos estilos de liderança, conforme a seguir:

- Liderança autocrática ou coercitiva: esse líder determina todas as atividades do grupo e toma decisões pelos indivíduos que lidera:

- Liderança permissiva: tipo de liderança que evita conflitos e busca agradar a todos ao mesmo tempo. Acredita que a melhor forma de dirigir é não dirigir, deixando os colaboradores com a completa liberdade, sem a orientação, controle e ajuda;

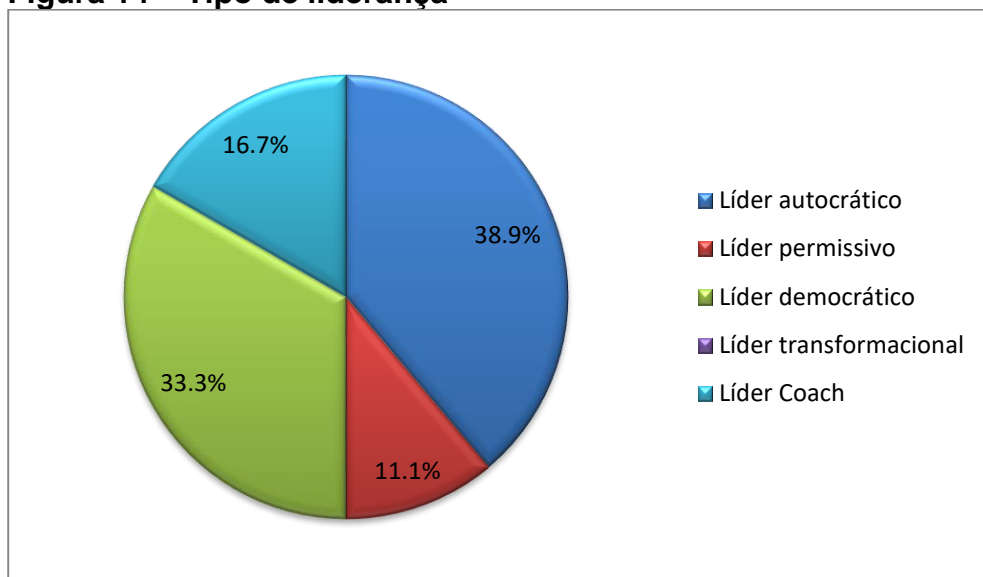
- Liderança democrática: todos os indivíduos podem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, criando um ambiente favorável promovendo recompensas para valorizar e estimular as pessoas;

- Liderança transformacional-carismática: esse tipo de liderança é vista como heróica ou extraordinária podendo gerar uma paixão ou fanatismo pelos liderados. Esse líder utiliza sua visão pessoal e energia para inspirar seguidores;

- Liderança *Coach*: o líder *coach* facilita a aprendizagem dos liderados para além do aspecto profissional, favorecendo a possibilidade de crescimento como seres humanos. Esse tipo de líder tem foco nas pessoas e estimula seus liderados a desenvolver a autoliderança e o autoconhecimento a fim de ajudar a equipe a superar as metas.

Tomando como base os dados, é possível averiguar que a Ômega Contabilidade possui grande influencia na liderança autocrática, já que 38,9% apontaram a mesma com predominante, onde o mesmo determina todas as atividades do grupo e toma decisões pelos indivíduos que lidera. Este indicador está diretamente associado à cultura organizacional, já que a mesma se origina de uma empresa familiar onde as decisões são tomadas a partir destas referencias determinadas por sua cultura, fazendo com a condução da sua equipe e as ações sejam extremamente preservadas por esse fator.

**Figura 14 – Tipo de liderança**



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

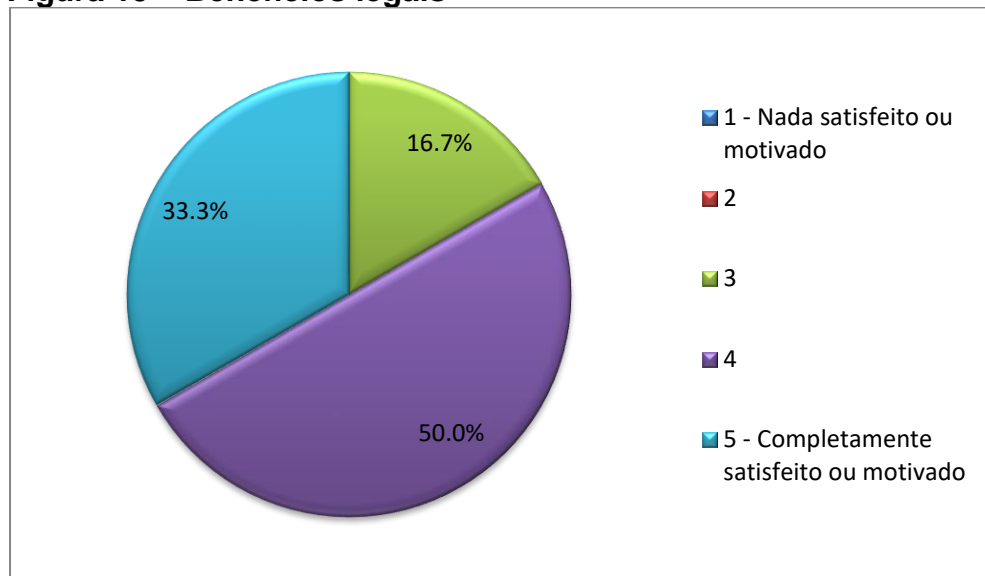
Em relação aos benefícios legais da empresa, os colaboradores em uma escala que variou de 1 (nada satisfeito ou motivado) até 5 (completamente satisfeito ou motivado), apontaram o número 3 com 16,7%, seguido do 4 com 50% e o 5 obteve 33,3% dos apontamentos.

Os benefícios são as facilidades, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus colaboradores, sendo que, de acordo com Chiavenato (2008), benefícios legais são os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou

previdenciária, ou ainda por convenção coletiva, como as férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidentes do trabalho, auxílio doença, salário família e maternidade. Segundo Marras (2011), os benefícios compulsórios são aqueles que a empresa oferece aos seus funcionários em atendimento as exigências da lei, como complemento de auxílio doença, salário família e maternidade, férias, entre outros.

Conforme os dados obtidos, é possível verificar que os colaboradores da empresa sentem-se satisfeitos e/ou motivados com os benefícios legais, sendo que, como são exigidos pela legislação trabalhista a mesma não reluta por não priorizar os mesmos aos trabalhadores e utiliza do seu caráter como escritório contábil a fim de cumprir o seu papel social perante seus colaboradores.

**Figura 15 – Benefícios legais**



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

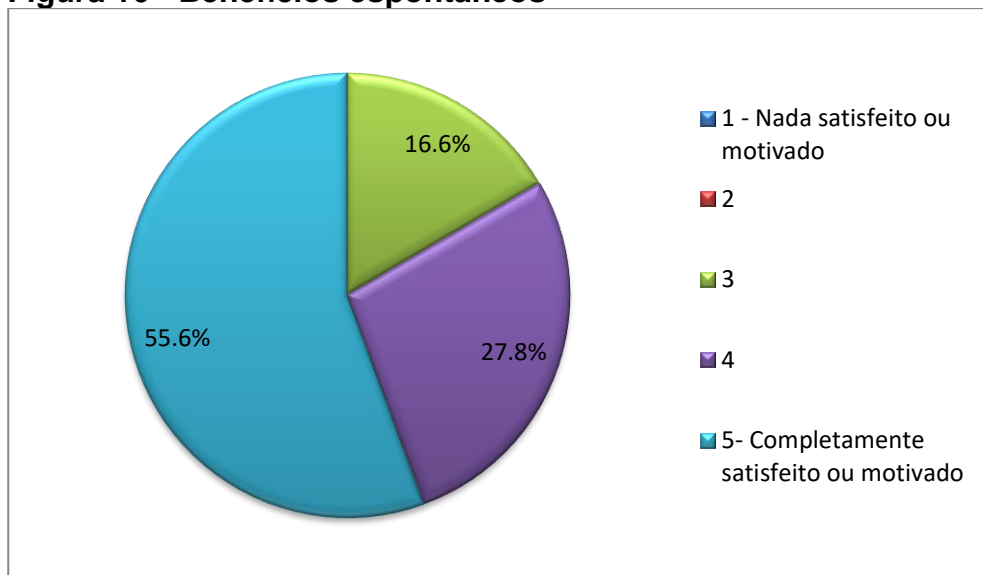
No que se refere aos benefícios espontâneos concedidos pela empresa, os resultados obtidos em uma escala que varia 1 até 5, demonstram que 16,6% citaram o número 3, 27,8% o número 4 e 55,6% apontaram como completamente satisfeitos ou motivados em relação ao mesmo.

Para Chiavenato (2008), os benefícios espontâneos são os benefícios concedidos por espontaneidade das empresas, na qual também podem ser intitulados de benefícios voluntários, na qual incluem as gratificações, refeições subsidiadas, transporte subsidiado, seguro de vida grupal, empréstimos, assistência médica mediante convênio, entre outros. Segundo Marras (2011), os benefícios espontâneos são aqueles que a empresa concede por vontade própria com o

objetivo de atender as necessidades dos empregados e tornar o perfil da remuneração atraente e competitivo no mercado de trabalho, sendo que os benefícios mais encontrados são refeitório, assistência médica, transporte, entre outros.

Em uma análise dos dados coletados é possível verificar um grau de satisfação e/ou motivação alto dos colaboradores com a empresa em relação aos benefícios espontâneos concedidos pela mesma, que atualmente concede um plano de assistência médica de forma gratuita, além de vale refeição para cada dia trabalhado e vale transporte quando necessário, dessa forma é possível diagnosticar o mesmo como um fator relevante e indicativo para a manutenção favorável do clima organizacional da mesma.

**Figura 16 - Benefícios espontâneos**



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

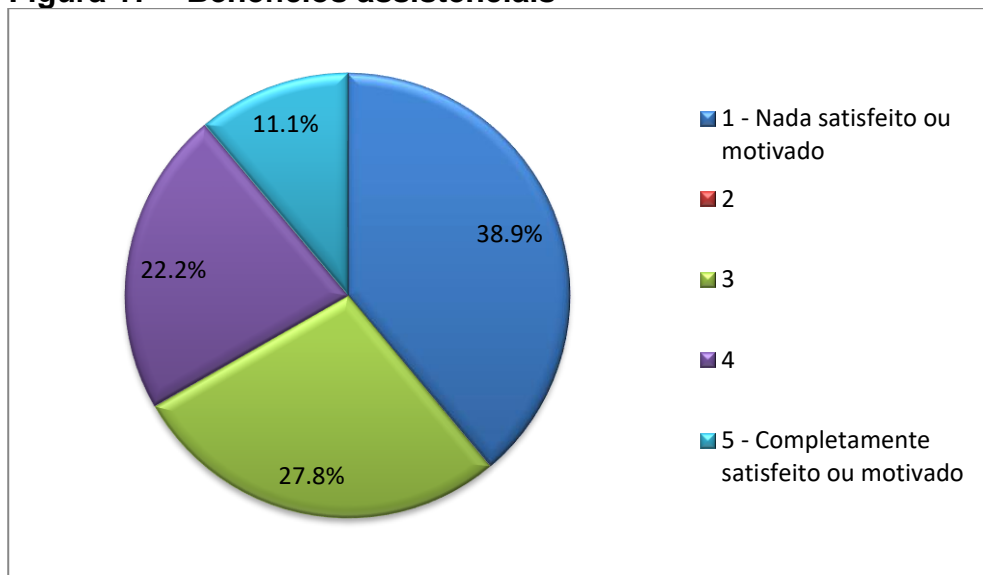
Quanto a figura 17 que demonstra os percentuais relativos à satisfação ou motivação em relação aos benefícios assistenciais em uma escala que varia de 1 até 5, obtemos os seguintes resultados: 38,8% se disseram nada satisfeitos ou motivados, 27,8% apontaram o número 3 na escala, 22,2% responderam como 4 e 11,1% apenas se disseram completamente satisfeitos ou motivados neste quesito.

De acordo com Chiaventato (2008), os benefícios assistenciais visam prover o colaborador e sua família de condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, sendo que incluem assistência médica- hospitalar,

odontológica, financeira através de empréstimos, serviço social, seguro de vida grupal, creche para os filhos, entre outros. Para Lacombe (2011), os benefícios são úteis como um atrativo no momento da contratação de um novo colaborador e para reter bons talentos.

Conforme o resultado percebe-se que os colaboradores da empresa demonstram uma maior insatisfação em relação aos benefícios assistenciais já que a mesma não se preocupa em abranger estes benefícios, pois atualmente oferece apenas um plano odontológico ligado ao plano de saúde, sendo que, desta forma não promove uma condição de segurança e previdência para com o colaborador e sua família, um fator desmotivador na retenção dos talentos e um aliado ao mau clima organizacional.

**Figura 17 – Benefícios assistenciais**



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

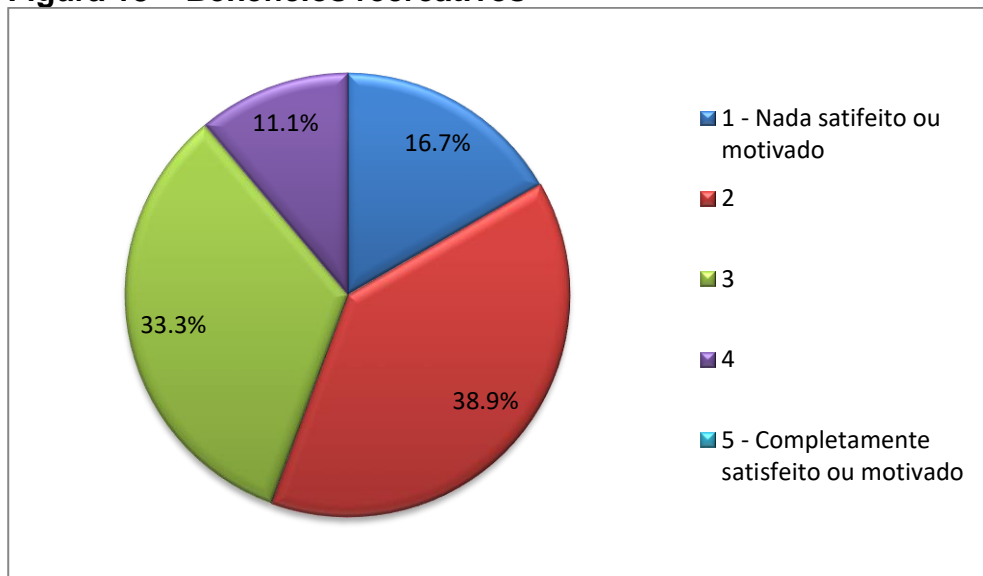
Quando questionados em relação aos benefícios recreativos em uma escala que varia de 1 (nada satisfeito ou motivado) a 5 (completamente satisfeito ou motivado), os colaboradores apontaram o número 1 com 16,7%, o número 2 com 38,9%, o número 3 com 33,3% e o número 4 com 11,1% conforme a figura 17.

Segundo Chiavenato (2008), os benefícios recreativos são os serviços que visam proporcionar ao colaborador condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer. Incluem-se neste benefício clube, área de lazer nos intervalos do trabalho, música ambiente, atividades esportivas e comunitárias, passeios e excursões programadas, entre outros.

Além disso, ainda segundo o autor, cada organização define o seu plano de benefícios para atender as necessidades dos seus colaboradores, mas o plano de benefícios oferecidos aos mesmos visa satisfazer vários objetivos individuais, econômicos e sociais. No que se refere aos objetivos individuais, os mesmos buscam atender as necessidades individuais das pessoas, proporcionando-lhes uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranqüila e produtiva, além de satisfazer os fatores higiênicos e motivacionais

Dessa maneira, verifica-se que os colaboradores da Ômega Contabilidade sentem-se insatisfeitos ou não motivados em relação aos benefícios recreativos, já que 38,9% apontaram na escala o número 1. Este fator se determina em virtude da empresa definir o plano de benefícios não voltado ao atendimento das necessidades de seus colaboradores, onde a mesma não possui conhecimento do desejos dos colaboradores para com passeios e/ou excursões programadas, clube ou associação dos funcionários, área de lazer nos intervalos, entre outros, a fim de suprir os objetivos individuais, econômicos e sociais satisfazendo dessa forma também os fatores higiênicos e motivacionais.

**Figura 18 – Benefícios recreativos**



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

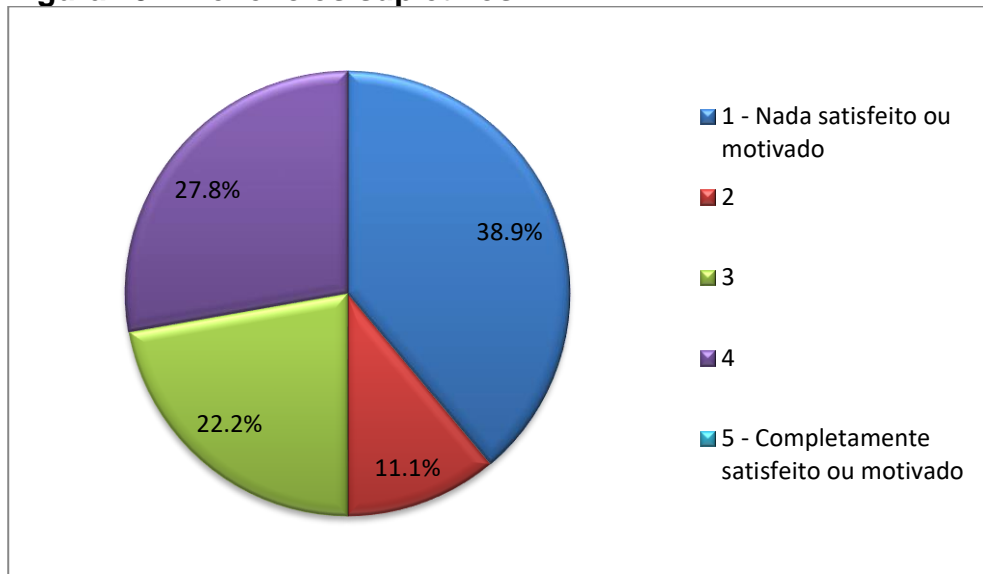
A figura 19 demonstra os resultados obtidos sobre o questionamento dos benefícios supletivos oferecidos pela empresa em uma escala que varia de 1 até 5, onde 38,9% se dizem nada satisfeitos ou motivados, 27,8% citaram o número 4 na escala, 22,2% mencionaram o número 3 e 11,1% o número 2.



Os benefícios supletivos são os serviços que buscam proporcionar aos funcionários facilidades e conveniências para sua qualidade de vida, que incluem o transporte, restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo, horário móvel de trabalho, entre outros (CHIAVENATO, 2008). De acordo com Chiavenato (2004), os benefícios constituem um fator importante do pacote de remuneração, já que é uma forma indireta de remuneração que visa oferecer aos colaboradores uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais.

É notória a insatisfação dos colaboradores da empresa com os benefícios supletivos, já que ninguém atribui na escala o “completamente satisfeito ou motivado”, fator este que decorre da mesma não proporcionar conveniências e facilidades aos seus talentos, além dos horários mais flexíveis quando necessário, sendo assim, os demais benefícios passam despercebidos como uma forma de remuneração visando oferecer uma base para as necessidades pessoais de todos.

**Figura 19 – Benefícios supletivos**



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

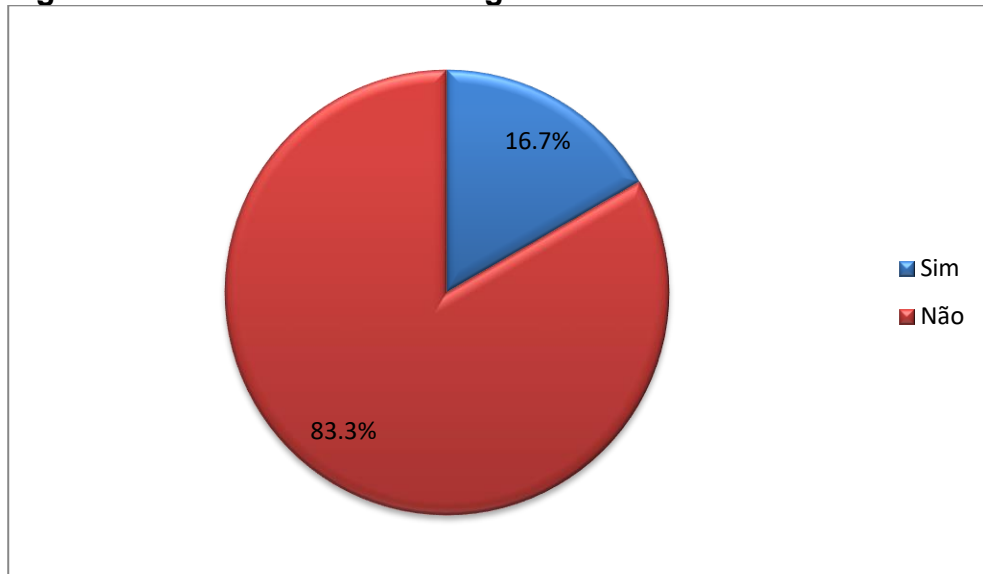
Quanto aos resultados obtidos em relação a conflitos entre colegas, 83,3% apontaram que não possuem e apenas 16,7% disseram ter conflitos.

Para Chiavenato (2016), as organizações são complexas por lidarem com pessoas constantemente, sabendo-se que as mesmas possuem diferentes opiniões, crenças, religiões, valores, sentimentos. São estes comportamentos individuais no trabalho que resultam em relações interpessoais e formam uma organização. Ligado a isso, as influências das relações organizacionais, dos meios de comunicação e

desempenho afetam os relacionamentos uma vez harmoniosos quanto os conflitantes. Essa tendência conflitante nas relações ocorre em virtude dos impactos no clima organizacional, já que conflitos e contradições entre os indivíduos fazem parte do espaço que os mesmos estão inseridos (KANAANE, 1995).

A partir dos dados, é possível identificar que a maior parte demonstra relações harmoniosas entre colegas da empresa, mesmo que nela existam diferentes pessoas com crenças, religiões, valores, sentimentos e opiniões, onde os comportamentos individuais são determinantes na formação das relações interpessoais e principalmente de uma organização, sendo assim, fator de extrema relevância, pois as qualidades das relações podem inserir um sentimento agradável e estimulante no ambiente.

**Figura 20 – Conflitos entre colegas**



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

No que se refere à equipe disposta a novas ideias e projetos, os seguintes dados foram obtidos: 61,1% responderam que sim e 38,9% disseram que não integram uma equipe que busca por novas ideias e projetos.

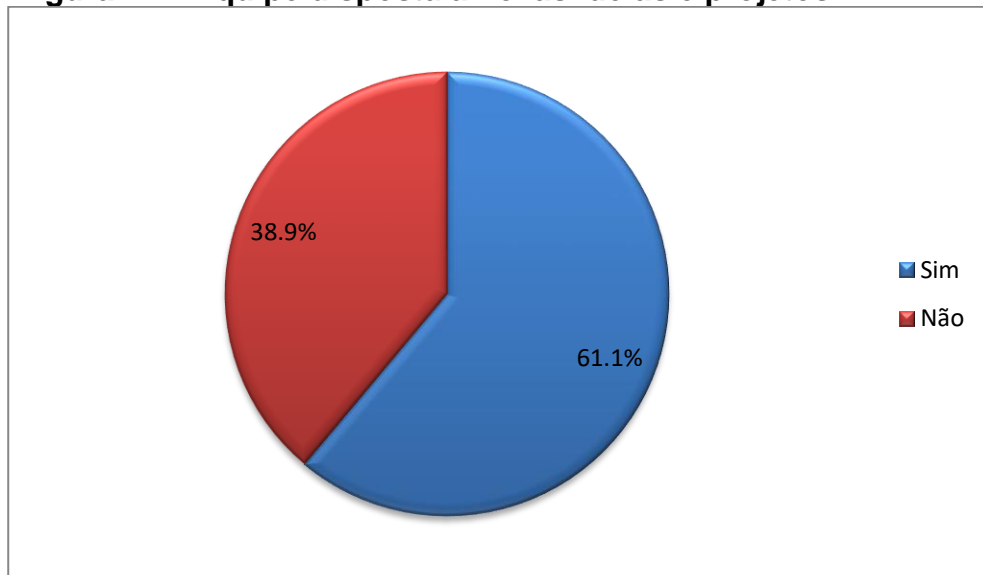
Segundo Escorsin e Walger (2017), são grupos com um conjunto de objetivos em comum, que interagem para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade.

Para Robbins (2005), citado por Escorsin e Walger (2017), como via de regra, as equipes não são agrupamentos permanentes, elas têm capacidade de se estruturar, iniciar seu trabalho, redefinir seu foco e se dissolver rapidamente, sendo

que desta forma existem vários tipos de equipe, entre as quais, citamos as equipe de funcionários que se reúnem para discutir formas de melhorar questões específicas, onde os membros trocam ideais, projetos ou sugestões sobre como os métodos e processos de trabalho podem ser melhorados.

Percebe-se portanto, a partir dos dados coletados, que a Ômega Contabilidade possui grande parte da sua equipe disposta a novas ideias e projetos, sendo que as mesmas possuem uma capacidade de interação para compartilhar informações, trocas de conhecimentos, ou sugestões de melhorias sobre os métodos de trabalho com para o desenvolvimento no desempenho das suas respectivas áreas de responsabilidade.

**Figura 21 – Equipe disposta a novas ideias e projetos**



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

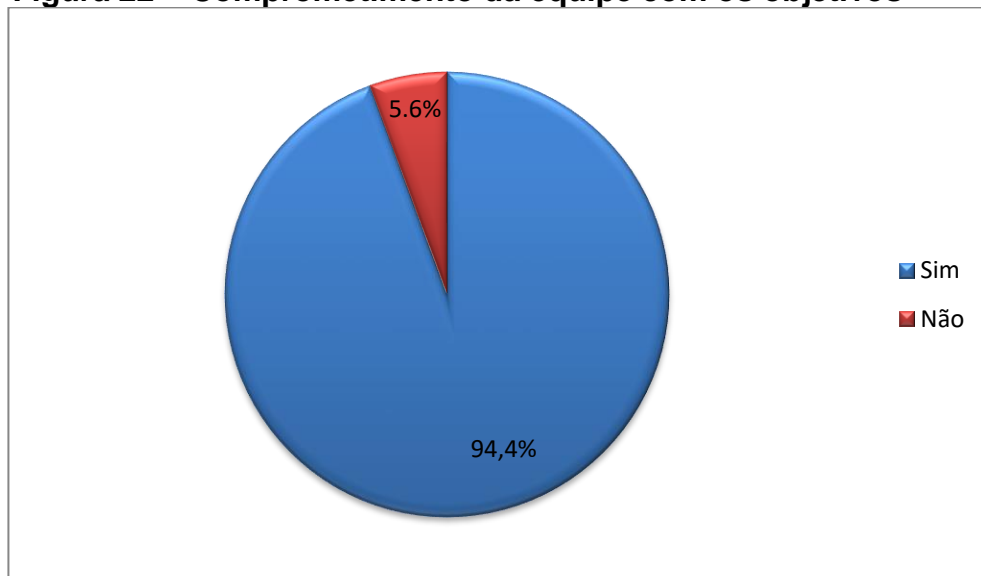
No que se refere ao comprometimento da equipe com os objetivos da empresa, os dados foram os seguintes: 94,4% disseram que sim e apenas 5,6% disseram que sua equipe não é comprometida com os resultados da empresa.

O desempenho dos grupos é o somatório das contribuições individuais. Uma equipe é mais que isso, conforme Robbins (2005) citado por Escorsin e Walger (2017), uma equipe gera uma sinergia positiva por meio de um esforço coordenado, sendo que neste caso os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das partes, quando todos comprometidos, nos objetivos organizacionais.

Além disso, segundo Knapik (2012), a flexibilidade e maturidade emocional nos relacionamentos interpessoais são as qualidades exigidas dos profissionais no mundo do trabalho, para amenizarem os conflitos a fim de criar condições para um clima favorável ao desenvolvimento e à motivação dos talentos humanos na organização, buscando um comprometimento da equipe com a busca dos resultados da organização.

Sendo assim, é possível identificar equipes flexíveis e maduras emocionalmente nos relacionamentos interpessoais, comprometidas com os objetivos organizacionais, com o desempenho dos grupos que juntos, somam suas habilidades individuais por meio de esforços coordenados e empenhados, resultando em metas e missões alcançadas pela Ômega Contabilidade junto de sua equipe, e consecutivamente um clima organizacional agradável.

**Figura 22 – Comprometimento da equipe com os objetivos**



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

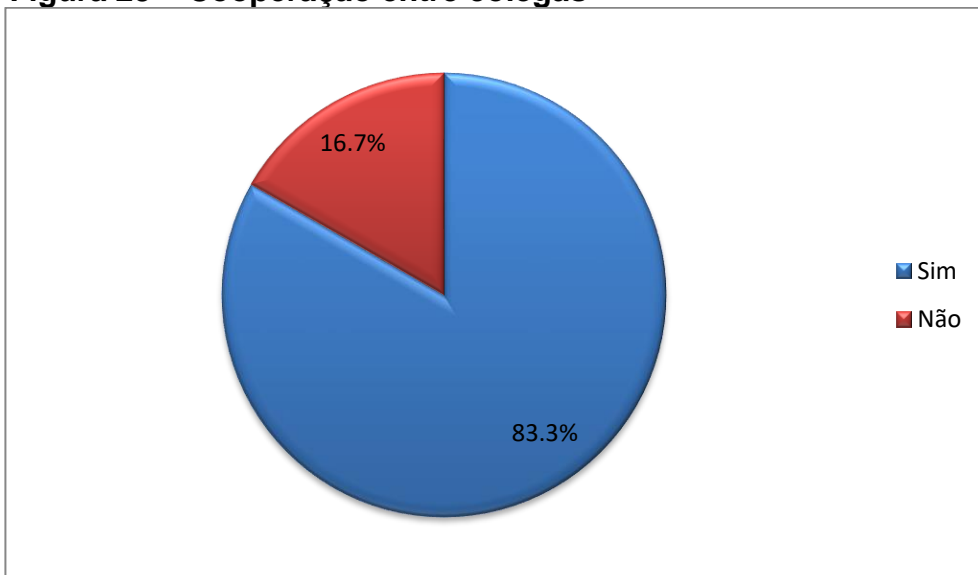
Em relação à cooperação entre os colegas de trabalho, a figura 22 demonstra os seguintes resultados: 83,3% disseram que existe e 16,7% responderam que não existe cooperação na sua equipe.

É importante ressaltar que uma equipe necessita de uma cultura de coletividade e complementaridade, na qual o individualismo, a competitividade e o reconhecimento individual não podem prevalecer. Para ter um bom desempenho, os membros de uma equipe devem possuir a capacidade de comunicação honesta e aberta, confrontar diferenças e resolver conflitos, bem como ocultar suas metas

individuais buscando uma cooperação para com o grupo (ESCORSIN; WALGER, 2017).

De acordo com os resultados é possível visualizar uma cooperação entre os colegas de trabalho da organização, já que 83,3% apontaram que sua equipe se demonstra cooperativa para com todos, atributos estes essenciais para um bom desempenho nas relações interpessoais e para a cultura da empresa, buscando uma coletividade e uma mutualidade dos colaboradores para a realização das atividades e metas organizacionais, fatores que contribuem para um bom clima organizacional.

**Figura 23 – Cooperação entre colegas**



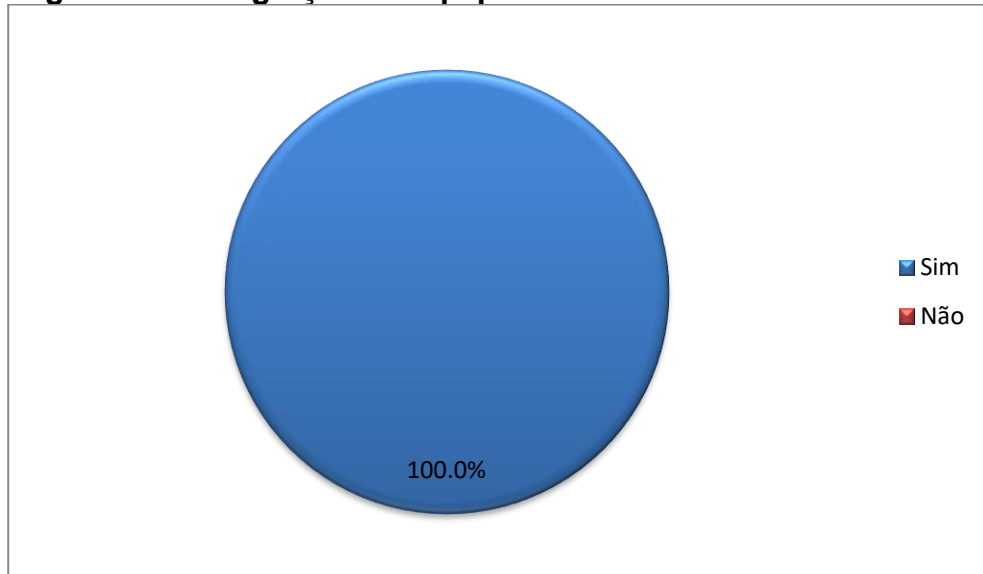
Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

A figura 24 demonstra os resultados quando questionados sobre o seu sentimento de integração na equipe de trabalho, na qual, 100% dos colaboradores disseram estar integrados em sua equipe.

As necessidades de relacionamento intergrupais surgem do sentimento de integração, na qual são nos grupos das organizações que as pessoas suprem suas necessidades de interação, mesmo que estes sejam rotulados por grupos de tarefas, pois a ideia do emocional com o social andam juntos para obtenção do sucesso individual e coletivo. É dentro destes grupos que as pessoas podem conseguir auxílio e apoio, não somente com a visão dos objetivos individuais, mas também dos organizacionais, já que essa troca que protege, faz crescer também o próprio grupo ou a organização (NEIDE; BAGATINA, 2012).

De acordo com os dados, é possível verificar que todos os colaboradores da Ômega Contabilidade sentem-se integrados na sua equipe, onde suas necessidades de relacionamento intergrupais se satisfazem a partir do momento em que mesmo inseridos em um grupo de tarefa, suas emoções e aspectos sociais são preenchidos, a fim de obter sucesso individual e também para o próprio grupo ou a empresa.

**Figura 24 – Integração na equipe de trabalho**



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

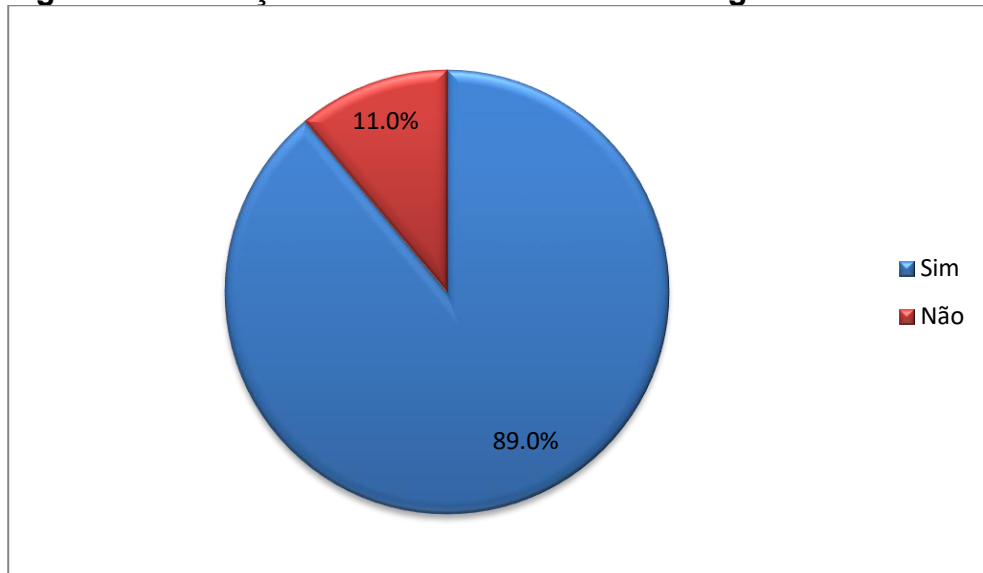
Quando questionados sobre relacionamento harmonioso com os colegas, 89% dos colaboradores responderam que sim e 11% disseram que não possuem um bom relacionamento com os mesmos.

Segundo Kanaane (1995), compreender a conduta humana oportuniza visualizar as atitudes como resultado dos valores, crenças, pensamentos, sentimentos e reações de acordo com determinado objeto, pessoa ou situação. Dessa forma, o membro, quando assume uma atitude, se vê diante um conjunto de valores que irão influenciá-lo, pois cada indivíduo e organização têm certo tipo de relação, que ocorre entre estranhos e pode gerar sentimentos de adversidade em decorrência da distinção de opiniões dificultando o desenvolvimento de bons laços humanos ou então, sentimentos de harmonia na igualdade de pensamentos e ações.

Os colaboradores da empresa mostraram ter relações harmoniosas com os colegas de trabalho, fator este ligado diretamente na conduta humana por atitudes resultantes dos valores, crenças, pensamento e opiniões de cada indivíduo e da

própria organização, gerando sentimentos de compatibilidade, que por sua vez, desenvolvem bons laços humanos entre os mesmos.

**Figura 25 – Relações harmoniosas com os colegas**

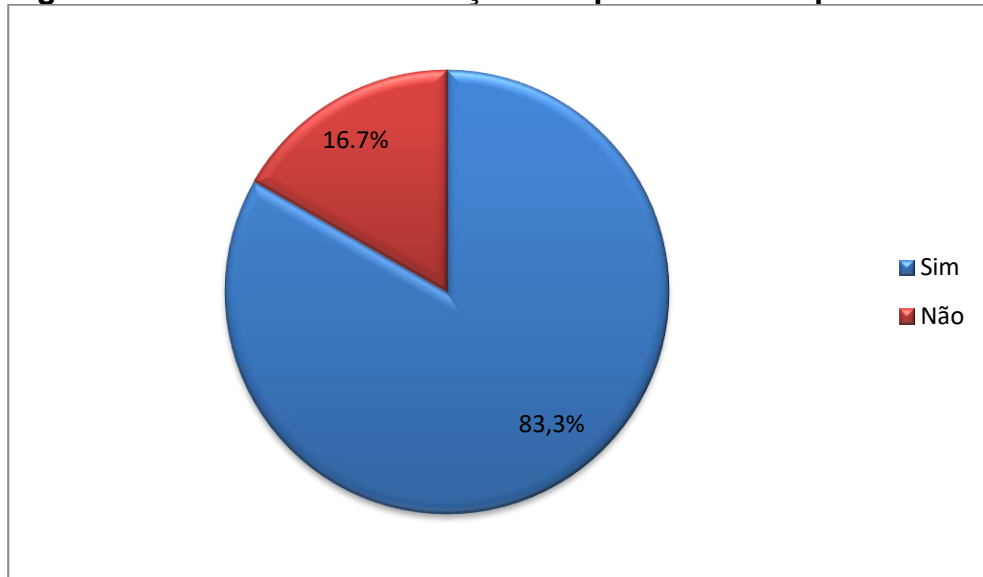


Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

No que se refere à influência do meu relacionamento com os colegas sobre a minha produtividade, podemos visualizar os seguintes dados: 83,3% disseram ter sim influência e 16,7% responderam não possuir atuação sobre os resultados da minha produtividade na organização.

Segundo Kanaane (1995), as relações interpessoais com colegas dentro da organização possuem conseqüências para com a produtividade das pessoas, pois dentro da empresa existem programas de reconhecimento individual ou de equipe, doutrinas de sucesso, falta de transparência nas políticas de benefícios e criações de mitos internos e externos, fatores estes que pode gerar frustrações e sentimentos de impotência, resultando possivelmente nas manifestações de relações interpessoais e logo, na improdutividade destas na organização.

Tratando-se das relações entre colegas, fica perceptível que os colaboradores da organização concordam que a mesma afeta a produtividade pessoal, já que dentro das empresas existem programas de reconhecimento individual, doutrinas, políticas de benéficos, entre outros, que geram frustrações e sentimento de impotência em virtude dos relacionamentos pessoais, desvirtuado o foco individual do trabalho, justamente por estar preocupado com suas relações e sentimentos.

**Figura 26 – Influencia das relações na produtividade pessoal**

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

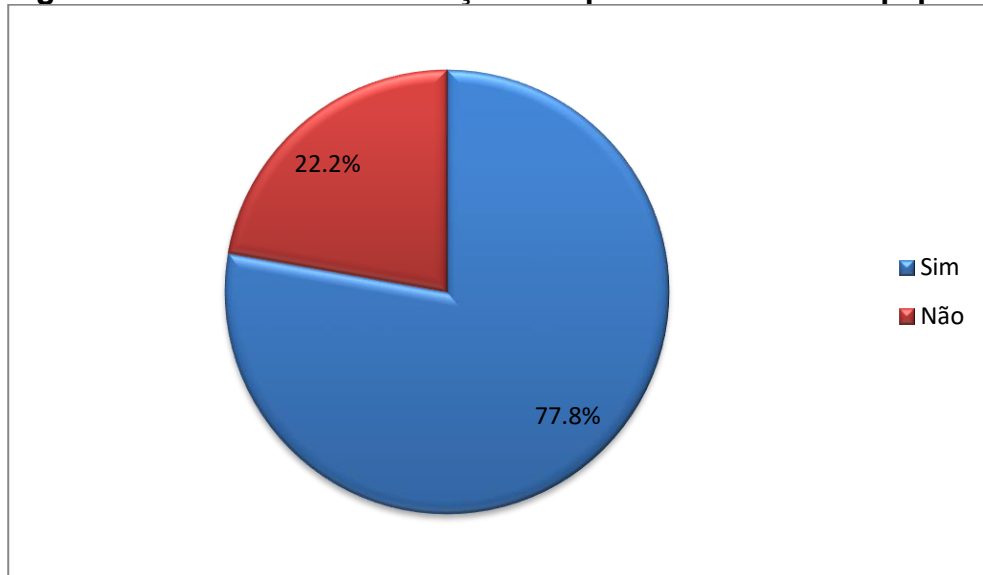
Em relação a influencia das relações entre colegas na produtividade da equipe, 77,8% disseram que sim e 22,2% responderam que não interferem nos resultados do trabalho em grupo.

De acordo com Moscovici (2001), a maneira com que lidamos com indivíduos diferentes pode criar certo clima entre as pessoas e influência na vida de todo o grupo, principalmente nos processo de comunicação, relacionamento interpessoal, comportamento organizacional e na produtividade individual. As relações entre colegas e o clima do grupo podem influenciar-se reciprocamente, uma vez que o ambiente poderá ser agradável e estimular as relações, ou ser desagradável e avesso às relações, podendo trazer sentimentos de satisfação pessoal ou grupal, ou insatisfação.

A partir dos dados é possível identificar a concordância entre a maioria dos colaboradores quando questionados em relação a influencia do relacionamento entre colegas na produtividade da equipe, já que a maneira que lidamos com os colegas pode criar um clima agradável ou desagradável, influenciando diretamente na produtividade do grupo. Está por sua vez, traz como consequência sentimentos de satisfação ou insatisfação, sendo que, quando questionados sobre os conflitos entre colegas, 16,7% disseram possuir, portanto, fica claro a existência de improdutividade oriunda das más relações e um clima organizacional afetado pela mesma na empresa, já que outros fatores como falta de cooperação, comunicação e integração são consecutivamente notados.



**Figura 27 - Influencia das relações na produtividade da equipe**



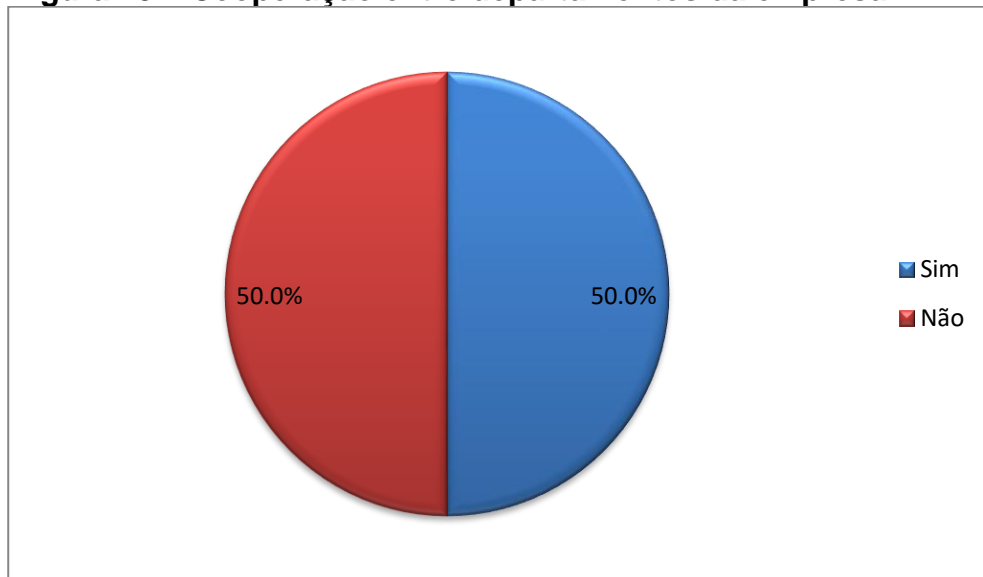
Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

A figura 28 mostra os resultados sobre o relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa, onde 50% disseram que sim e 50% responderam que não existe.

Para Maximiano (1995), citado por Souza (2014), o clima pode ser classificado como favorável ou positivo e desfavorável ou negativo, sendo que ambos são passíveis de resultar em mudanças organizacionais. Para o autor, o clima é positivo quando predominam na empresa atitudes como a boa comunicação, a integração entre setores, a alegria, a confiança, o entusiasmo e a dedicação. Já o clima negativo, acontece quando algumas variáveis organizacionais ou ambientais afetam o ânimo, causam tensão, discórdia, rivalidade, resistência às ordens, sabotagem, falta de participação, entre outros.

Para Luz (2010), um dos indicadores do clima organizacional são os conflitos interpessoais e interdepartamentais, sendo uma das formas mais aparentes do clima organizacional, a intensidade dos conflitos interpessoais e entre diferentes departamentos é determinante para gerar um clima tenso ou agradável.

De acordo com os dados, é possível identificar que os departamentos da empresa não possuem cooperação entre si, fator este diretamente ligado ao clima organizacional, já que um dos principais indicadores do mesmo são os conflitos interdepartamentais, além da falta de integração entre os setores, causando um clima negativo, com rivalidade, resistência às ordens e tensão.

**Figura 28 – Cooperação entre departamentos da empresa**

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

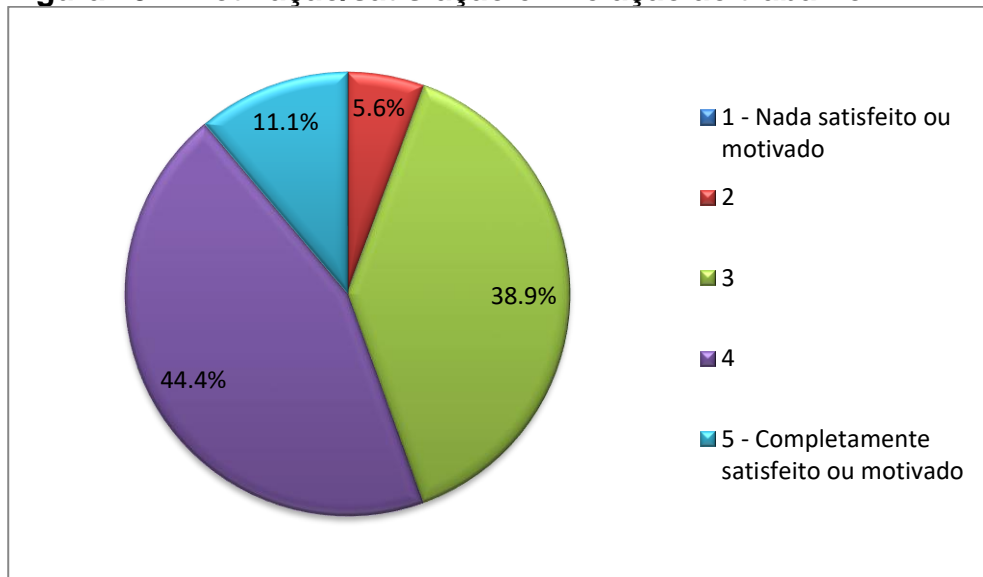
No que diz respeito à satisfação e/ou motivação dos colaboradores da empresa em uma escala que varia de 1 até 5, os resultados foram os seguintes: 5,6% responderam 2, 38,9% citaram o número 3, 44,4% disseram o número 4 e 11,1% sentem completamente motivados e/ou satisfeito.

O clima organizacional para Para Lacombe (2011), reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa, estando vinculado diretamente à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre os indivíduos, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos interpessoais, aos sentimentos e emoção e à integração dos colaboradores.

De acordo com Chiaventato (2004), o clima está relacionado com a motivação dos membros da organização, pois quando há elevada motivação entre os indivíduos, o clima organizacional tende a ser elevado e proporcionar relações de satisfação, de animação, de interesse e colaboração entre todos. Ainda segundo o autor, o clima traduz a influência ambiental sobre a motivação dos colaboradores, representando o ambiente interno existente entre os membros, sendo descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente empresarial percebida pelos funcionários e que influencia no comportamento de cada um. Além disso, o clima se refere especificamente as propriedades motivacionais do ambiente, ou seja, dos aspectos que provocam diferentes tipos de motivação entre seus participantes.

Conforme os resultados obtidos, é possível identificar que o maior número de colaboradores se dizem satisfeitos e/ou motivados em uma escala de 3 a 4, sendo que apenas 11,1% sentem-se completamente satisfeitos. Isso reflete o grau de satisfação pessoal com a organização, vinculado a motivação e outros diversos fatores que traduzem o ambiente interno e suas propriedades e aspectos capazes de provocar sentimentos de satisfação ao grupo.

**Figura 29 – Motivação/satisfação em relação ao trabalho**



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

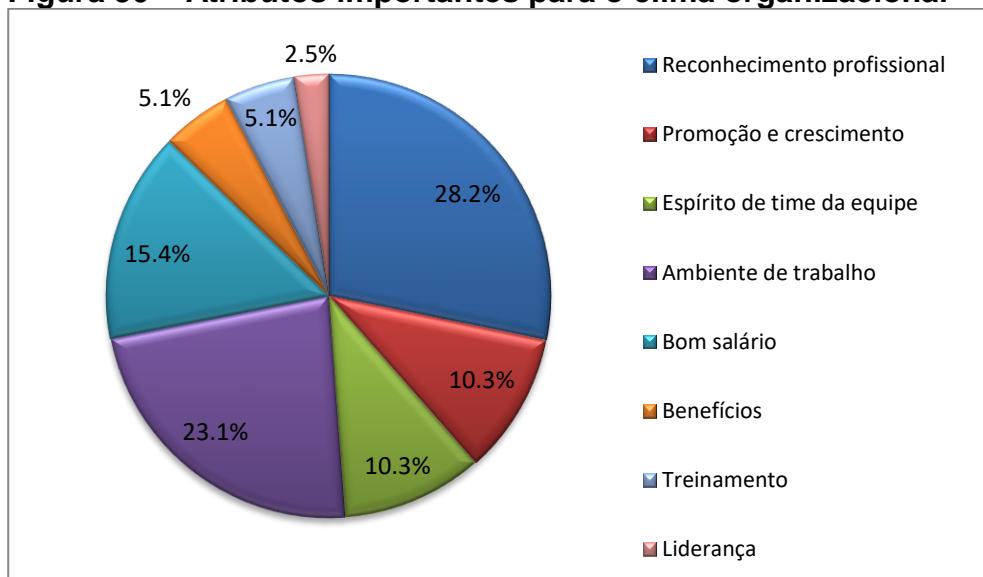
Quando questionados sobre o principal atributo que considera como mais importante para a manutenção de um clima organizacional favorável a um bom desempenho de atividades, os resultados foram: reconhecimento profissional com 28,2%, ambiente de trabalho com 23,1%, bom salário com 15,4%, espírito de time da equipe e promoção e crescimento com 10,3% ambos, benefícios e treinamentos com 5,1% ambos e por final, liderança com 2,5%.

O clima organizacional é o ambiente psicológico existente em uma empresa, onde aquela condição interna que é percebida pelas pessoas influencia os comportamentos dela. Da mesma forma, está ligado à motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que levam a diferentes níveis ou tipos de motivação e por conseqüência, dão origens a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou totalmente prejudiciais ao trabalho. Além disso, o clima pode ser atribuído a fatores importantes que influenciam diretamente o das pessoas e a satisfação com o trabalho delas (KNAPIK, 2012).

De acordo com Luz (2010), embora o clima organizacional seja algo abstrato, ele é perceptível e tangibiliza-se nas empresas através de alguns indicadores que dão sinal sobre a sua qualidade. Estes indicadores podem relatar se o clima vai bem ou mal, fornecendo elementos para descobrir causas que mais estão afetando de forma negativa ou positiva o clima de uma organização. Da mesma forma que, servem para alertar quando algo está bem, ou ao contrário, vai mal.

A partir disso, verifica-se que o clima organizacional está diretamente ligada às condições internas que são percebidas pelas pessoas influenciando os comportamentos delas, assim como foram atribuídos fatores considerados importante na manutenção de um clima agradável na visão dos colaboradores da Ômega Contabilidade, sendo que, o reconhecimento profissional foi o mais citado, seguido de um bom ambiente de trabalho e um bom salário. Estes indicadores portanto, podem ressaltar as causas e efeitos que estão possivelmente afetando o clima da empresa negativamente ou positivamente.

**Figura 30 – Atributos importantes para o clima organizacional**

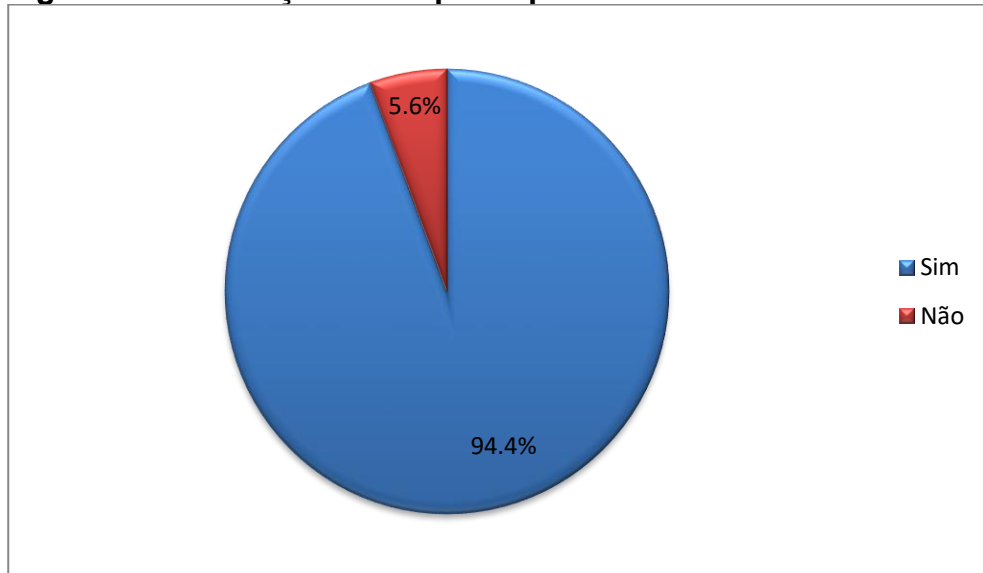


Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

A figura 31 demonstra os resultados sobre o questionamento sobre recomendar a empresa para alguém que está em busca de empresa, onde 94,4% responderam que sim e apenas 5,6% disseram que não recomendariam a organização para alguém.

De acordo com Luz (2010), o clima é bom quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalhar na organização, sentindo orgulho em participar nela.

**Figura 31 – Indicação da empresa para trabalho**



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

Portanto, averigua-se que o clima organizacional da Ômega perante a visão dos colaboradores é considerada bom, já que os mesmos indicariam conhecidos e/ou parentes para trabalhar na mesma.

## 8 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Após a análise dos dados, neste capítulo serão propostas as sugestões de melhoria de acordo com os resultados obtidos pela pesquisa de clima organizacional na Ômega Contabilidade. Como ferramenta para propor melhorias, foi utilizada a matriz 5W2H, na qual busca através de um mapeamento de objetivos uma visão ampla e controlada das ações a fim de permitir uma organização e entendimento sobre as atividades e/ou ações na organização.

**Tabela 2 – Treinamentos para aperfeiçoamento da liderança**

Objetivo	Propor melhorias na liderança nos aspectos de suas respectivas ações, decisões, formas de liderar e comunicar-se.
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
What (o que será feito?)	Treinamentos para aperfeiçoamento da liderança.
Why (porque fazer?)	Para buscar um método de liderança eficaz, onde os líderes buscam interação e aceitação de novos projetos com os colaboradores, maior comunicação clara e objetiva, coerência nas suas ações e decisões, resultando em uma maior motivação da sua equipe.
Where (onde será feito?)	Pode ser realizado através de cursos online no portal do Sebrae.
Who (quem fará?)	Os superiores e líderes de equipe.
When (quando fazer?)	Sempre que disponível.
How (como fazer?)	Cada líder e superior deve realizar seu cadastro junto ao portal do Sebrae e matricular-se em cursos disponíveis sobre liderança. A partir disso, os mesmos terão disponíveis aulas à distância com oportunidade de interagir com um tutor e aperfeiçoar suas técnicas de liderança.
How much (quanto custará?)	Sem custo algum.

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

**Tabela 3 – Reuniões com superiores, líderes e colaboradores**

Objetivo	Possibilitar uma maior comunicação entre líderes, colaboradores e superiores para que todos possam ouvir e se pronunciar sobre aspectos relacionados ao trabalho.
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
What (o que será feito?)	Realização de reuniões.
Why (porque fazer?)	Para promover e incentivar a comunicação, exposição de problemas e suas soluções, ideias, explanação de das tarefas e suas divisões, metas, objetivos e processos da organização.
Where (onde será feito?)	Na própria empresa.
Who (quem fará?)	Os superiores, líderes e colaboradores.
When (quando fazer?)	Mensalmente
How (como fazer?)	Reunir todos os colaboradores junto dos líderes, onde inicialmente os superiores repassam suas informações sobre metas, objetivos e processos. Em seguida os líderes demonstram os principais problemas, soluções e tarefas e os colaboradores consecutivamente buscam dar suas sugestões, idéias, entre outros.
How much (quanto custará?)	Sem custo algum.

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

**Tabela 4 – Avaliação de desempenho**

Objetivo	Implementar um processo formal de avaliação de desempenho.
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
What (o que será feito?)	Através de metas e objetivos impostos como parâmetros, realizar individualmente uma avaliação de desempenho dos colaboradores e líderes de setor.
Why (porque fazer?)	Para proporcionar aos colaboradores e líderes de setor o recebimento de feedback para uma avaliação a respeito das nossas atividades e respectivo andamento das mesmas, com pontos positivos ou negativos, melhorias ou não.
Where (onde será feito?)	Na própria empresa.
Who (quem fará?)	Os superiores.
When (quando fazer?)	Semestralmente.

How (como fazer?)	Os superiores passam o feedback aos líderes de setor, apresentando os elogios ou pontos negativos. Em seguida os líderes, buscam reunir individualmente cada colaborador de seu setor para repassar algumas informações, metas, avaliação e desempenho do mesmo para com as atividades que realiza.
How much (quanto custará?)	Sem custo algum.

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

**Tabela 5 - Implantação de benefícios recreativos**

Objetivo	Proporcionar aos colaboradores e família, condições físicas e psicológicas para recreação, diversão e lazer.
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
What (o que será feito?)	Beneficiar os colaboradores na temporada de verão com acesso ao clube e na temporada de inverno, buscar programações para excursões e passeios na região.
Why (porque fazer?)	Para proporcionar aos colaboradores um momento de lazer, diversão e recreação fora do horário de trabalho, estimulando assim seus fatores psicológicos, físicos e sociais, a fim de aumentar sua satisfação e motivação.
Where (onde será feito?)	Clube/Passeios na região.
Who (quem fará?)	Os superiores.
When (quando fazer?)	A partir da próxima temporada de verão.
How (como fazer?)	Verificar junto dos colaboradores o interesse pela atividade recreativa.
How much (quanto custará?)	A definir.

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

**Tabela 6 – Relacionamento interpessoal**

Objetivo	Incentivar um maior relacionamento interpessoal entre os colegas/departamentos.
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
What (o que será feito?)	Propor cafés da manhã comunitários no início de expediente, almoços, jantás, intervalos de 15 min com dinâmicas grupais.
Why (porque fazer?)	Para que os relacionamentos entre colegas sejam mais afetivos, próximos e disseminados com todos, inclusive



	interdepartamentais, a fim de causar melhorias nas reações e consecutivamente na produtividade.
Where (onde será feito?)	Na própria empresa/casa dos colaboradores.
Who (quem fará?)	Todos os membros da organização.
When (quando fazer?)	Cafés e intervalos com dinâmicas semanalmente, almoços e jantas mensalmente.
How (como fazer?)	Os cafés da manhã podem ser comunitários, assim como almoços e jantas. Os intervalos com dinâmicas podem ser elaborados por cada líder de setor por vez, a fim de interagir buscar as mais diferentes e inovadoras ideias.
How much (quanto custará?)	Baixa custo, sendo rateado por colaboradores.

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

**Tabela 7 – Palestras motivacionais**

Objetivo	Trazer para os colaboradores visões diferentes sobre satisfação e motivação a fim de estimulá-los.
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
What (o que será feito?)	Palestras motivacionais.
Why (porque fazer?)	Buscar mostrar a importância que cada colaborador possui na empresa, sendo que sua produtividade varia de acordo com suas satisfações e motivações juntos dos objetivos que os mesmos possuem.
Where (onde será feito?)	Sala alugada.
Who (quem fará?)	Profissional do Sebraee/ou Sesi.
When (quando fazer?)	Semestralmente.
How (como fazer?)	Reunir os colaboradores na respectiva sala para dar início à palestra.
How much (quanto custará?)	Aluguel da sala R\$ 300,00/ano.

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

**Tabela 8 – Pesquisa de clima organizacional**

Objetivo	Avaliar como os colaboradores percebem o próprio trabalho, o relacionamento entre colegas e sua liderança, a remuneração, benefícios e outros indicadores.
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
What (o que será feito?)	Pesquisa de clima organizacional.

Why (porque fazer?)	Para identificar a visão e percepção da realidade que os colaboradores têm sobre a organização, gerando um diagnóstico e resultados sobre a motivação dos colaboradores e auxiliando na retenção dos talentos.
Where (onde será feito?)	Na própria empresa, via ferramenta online.
Who (quem fará?)	Líder do setor de RH.
When (quando fazer?)	Anualmente ou mais tarde de dois em dois anos.
How (como fazer?)	Aplicar um questionário com os indicadores de clima com todos os colaboradores.
How much (quanto custará?)	Sem custo.

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

**Tabela 9 – Conclusão do projeto de maior ambiente/espço físico**

Objetivo	Concluir projeto de maior espaço físico e ambiente buscando maior qualidade e conforto tanto para colaboradores quanto a clientes.
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
What (o que será feito?)	Construção de um novo prédio.
Why (porque fazer?)	Para possibilitar organizar departamentos por sala, espaço adequado para reuniões, área de lazer, refeitório, estacionamento próprio.
Where (onde será feito?)	Região central da cidade.
Who (quem fará?)	Superiores.
When (quando fazer?)	Em um período de dois anos.
How (como fazer?)	Buscar aprovar o projeto para iniciar a obra e realizar a mudança o mais breve possível em razão do conforto e maior qualidade.
How much (quanto custará?)	Alto investimento, que em um longo prazo será recompensado.

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

## **9 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este último capítulo tem por objetivo realizar o fechamento do estudo realizado, apresentando dessa forma, uma conclusão para o tema que foi abordado, onde em uma primeira etapa buscou-se o entendimento sobre o clima organizacional da empresa atualmente, e a partir disso, proporem-se sugestões de melhorias à mesma.

### **9.1 Conclusões da pesquisa**

Após, portanto da análise do clima organizacional na Ômega Contabilidade, com a obtenção do resultados da pesquisa, foram possíveis analisar os objetivos propostos, que por sua vez foram os seguintes: como o relacionamento com colegas influencia o clima organizacional, a relação da liderança atua no clima organizacional e como os benefícios da empresa afetam o seu clima organizacional.

Desta forma, tem-se os seguintes resultados em relação à satisfação e/ou motivação dos colaboradores da empresa em uma escala que varia de 1 até 5: 5,6% responderam 2, 38,9% citaram o número 3, 44,4% disseram o número 4 e 11,1% sentem completamente motivados e/ou satisfeito.

No que se refere ao relacionamento com os colegas, os resultados obtidos em relação a conflitos entre colegas, 83,3% apontaram que não possuem, seguido do comprometimento da equipe com os objetivos da empresa, onde 94,4% disseram que sua equipe é comprometida com os resultados da empresa. Para tanto, os resultados sobre o relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa, 50% disseram que sim e 50% responderam que não existe uma boa cooperação e relacionamento.

Em relação à liderança, quando questionados sobre a coerência do comportamento dos superiores em relação ao que é repassado, apenas 5,5% responderam que quase nunca são coerentes, sendo que, quando questionados sobre o privilégio dos líderes com colaboradores, apenas 22,2% responderam que quase sempre ocorrem. Em referência a um processo de comunicação claro, direto e constante dos superiores imediatos, apenas 16,7% responderam quase nunca

possuem comunicações claras e diretas para com suas respectivas equipes, e por fim, quando questionados sobre como os colaboradores vêem seu superior, 38,9% relatam que possuem um líder autoritário, 33,3% um líder democrático, 16,% um líder *Coach* e apenas 11,1% disseram ter um líder permissivo

No que tange aos benefícios sobre o clima da empresa, os resultados obtidos em relação aos benefícios legais da empresa, onde os colaboradores em uma escala que variou de 1 (nada satisfeito ou motivado) até 5 (completamente satisfeito ou motivado), apontaram o número 3 com 16,7%, seguido do 4 com 50% e o 5 obteve 33,3% dos apontamentos. Quanto aos benefícios espontâneos concedidos pela empresa, os resultados obtidos na mesma escala, demonstram que 16,6% citaram o número 3, 27,8% o número 4 e 55,6% apontaram como completamente satisfeitos ou motivados em relação ao mesmo.

Para tanto, os percentuais relativos à satisfação ou motivação em relação aos benefícios assistenciais em uma escala que varia de 1 até 5 demonstraram insatisfação, sendo que, os benefícios recreativos apresentaram resultados parecidos.

Com base nestes aspectos foi possível identificar um clima organizacional positivo na Ômega, perante os indicadores de clima organizacional, onde por fim, o último objetivo proposto foi atingido, quando foram elaboradas sugestões de melhorias a serem analisadas pela empresa a fim de que, se interessados, buscar um aumento na satisfação e motivação dos colaboradores para com a organização, gerando maior produtividade, objetivos e metas alcançadas e não menos importante, um clima organizacional favorável, onde todos os quesitos investigados possam representar resultados completamente satisfatórios, com intuito do predomínio de atitudes de boa comunicação, integração entre setores, alegria, confiança e dedicação.

**Tabela 10 – Resumo sugestões de melhorias**

<b>Sugestões de melhorias</b>	
1	Treinamento para aperfeiçoamento da liderança.
2	Reuniões com os superiores, líderes e colaboradores.
3	Desenvolvimento de um processo formal de avaliação de desempenho.
4	Implementação de benefícios recreativos aos colaboradores.
5	Incentivo ao relacionamento interpessoal.
6	Palestras motivacionais.
7	Pesquisa de clima organizacional.
8	Conclusão do projeto de maior ambiente/espço físico.

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

## **9.2 Limitação da pesquisa**

Como limitação da presente pesquisa enfrentada durante sua aplicação, tem-se o medo dos colaboradores em relação à exposição dos dados da mesma, já que a empresa na qual foi realizado o estudo possui um quadro de funcionário pequeno, onde todos se conhecem e por dados como idade e tempo de trabalho serem bem identificados, os possíveis apontamentos de dados negativos perante à mesma serem reconhecidos e por sua vez, interpretados de outra maneira pela direção.

Dessa forma, os colaboradores foram certificados do sigilo dos dados e para suas respectivas preservações, a pesquisa foi desenvolvida por ferramenta online, a fim de minimizar as características de reconhecimento dos entrevistados, como a letra de cada um e gerar um sentimento de conforto e sinceridade diante as questões abordadas, fator este extremamente importante para a realização do estudo.

## **9.3 Conclusão final**

Como conclusão final, portanto, foi possível alcançar os objetivos propostos pelo trabalho, com base no referencial teórico e na pesquisa realizada, através da compreensão, análise e a busca de soluções para administrar os mesmos, a fim de gerar melhoras para a gestão empresarial, e consecutivamente, para minha formação pessoal e profissional, agregando maiores conhecimentos, aptidões, comprometimento, enfatizando sempre o crescimento como profissional de Administração.

## REFERÊNCIAS

- BARBIERI, Ugo Franco. *Gestão de Pessoas nas Organizações: o talento humano na sociedade da informação*. 1. Ed. São Paulo Atlas, 2014.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scoot. *Administração de Recursos Humanos*. 14. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- CANDELORO, Rosana J.; SANTOS, Vanice dos. *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. 1. ed. Porto Alegre: AGE, 2006.
- CHIAVENTATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. 8. ed. Manole, 2016.
- \_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- \_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- \_\_\_\_\_. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina. *Liderança e desenvolvimento de equipes*. 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2017.
- FAZENDA, Catarina Arantes; TAVARES, Dirce Encarnacion; GODOY, Herminia Prado. *Interdisciplinaridade na pesquisa científica*. São Paulo: Papyrus Editora, 2017.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- KYRILLOS, Leny; JUNG, MÍLTON. *Comunicar para liderar: como usar a comunicação para liderar sua empresa, sua equipe e sua carreira*. 1. ed. São Paulo: Contexto, 2015.
- KNAPIK, Janete. *Gestão de pessoas e talentos*. 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2012.
- LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.
- LIMA, João de. *Gestão e cultura de resultado: o modelo para gerir e liderar pessoas e empresas vencedoras*. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2015.

LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupos*. 10. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

NEIDE, Pêrsico; BAGATINI, Sonia Beatriz. *Comportamento humano nas organizações*. 1. ed. Curitiba: Editora InterSaberes, 2012.

ROBBINS; Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. *Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações*. 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.

VECCHIO, Robert P. *Comportamento organizacional*. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

## ANEXO

### PESQUISA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimados colegas, este questionário tem como objetivo uma pesquisa sobre o clima organizacional, do trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul.

Para o correto preenchimento, siga as instruções abaixo:

- Assinale apenas uma alternativa por questão;
- Não é preciso identificar-se;
- Leia com atenção cada pergunta e utilize de toda sua sinceridade;
- A sua participação é de fundamental.

Agora, vamos conhecê-lo?

1 - Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

2 - Faixa etária: ( ) 18 a 22 anos ( ) 23 a 30 anos ( ) 31 a 40 anos ( ) mais de 40 anos

3 - Estado civil:

( ) Casado ( ) Solteiro ( ) Companheiro ( ) Viúvo ( ) Separado

4 - Grau de instrução:

	completo	incompleto
( ) ensino médio	( )	( )
( ) superior	( )	( )
( ) pós graduado	( )	( )

5 - Tempo de empresa: ( ) 1 a 12 meses ( ) 1 a 2 anos ( ) 3 a 5 anos ( ) 6 a 10 anos ( ) 11 a 20 anos



Marque um “X” em relação ao seu sentimento a cada uma das afirmações abaixo sobre a liderança, conforme a escala que vai de “sempre” a “nunca”.

Questões	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Quase nunca	Nunca
6 - Meus superiores motivam o trabalho em equipe.					
7 - O comportamento dos meus superiores é coerente ao que é repassado.					
8 - Meu superior imediato privilegia alguns colegas em relação a outros.					
9 - Meu superior imediato (chefe de setor) permite a tomada de decisão que melhore a qualidade do trabalho.					
10 - Meu superior imediato (chefe do setor) tem um processo de comunicação claro, direto e constante.					
11- Sinto-me próximo do meu superior e superior imediato (chefe do setor).					
12 - Meu superior proporciona-me opiniões sobre suas expectativas e minha atual atuação na empresa.					

13 - Como você vê seu superior?

- ( ) Líder autocrático (toma decisões pelos outros)
- ( ) Líder permissivo (evita conflitos e agrada a todos)
- ( ) Líder democrático (todos os indivíduos podem colaborar na sua liderança)
- ( ) Líder transformacional (líder heróico)
- ( ) Líder *Coach* (facilita a aprendizagem dos liderados)

Marque um “X” em relação ao seu grau de satisfação e motivação com cada uma das afirmativas relacionadas aos benefícios. A escala varia de 1 (**nada satisfeito ou motivado**) e 5 (**completamente satisfeito e motivado**).

<b>Questões</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14 - Benefícios legais (13º, férias, salário família, auxílio maternidade, falecimento de pais, cônjuges e irmãos)					
15 - Benefícios espontâneos (refeições, transporte, assistência médica ou convênios)					
16 - Benefícios assistenciais (plano odontológico, seguro de vida, convênios)					
17 - Benefícios recreativos (clube, área de lazer nos intervalos, música no ambiente, passeio e excursões programadas...)					
18 - Benefícios Supletivos (estacionamento privativo, horário móvel, transporte...)					

Marque um “X” em relação às questões sobre o relacionamento interpessoal.

<b>Questões</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
19 - Posso conflitos com colegas?		
20 - Minha equipe é disposta a novas idéias e projetos?		
21 - Minha equipe é comprometida com os objetivos de trabalho da empresa?		
22 - Existe cooperação entre os colegas para realização das atividades?		
23 - Sinto-me integrado na equipe de trabalho?		
24 - Meu relacionamento com os colegas é harmonioso?		
25 - O meu relacionamento com os colegas influencia na minha produtividade?		
26 - O relacionamento com os colegas influencia na produtividade da equipe?		
27 - Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?		

28- Indique quanto você sente-se motivado/satisfeito em relação seu trabalho, com base na escala abaixo:

Nada Motivado/Satisfeito

Completamente motivado/satisfeito

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29 - Assinale com um "X" o principal atributo que você considera como mais importante para a manutenção de um clima organizacional favorável a um bom desempenho de atividades.

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Reconhecimento profissional | <input type="checkbox"/> Bom salário |
| <input type="checkbox"/> Promoção e crescimento      | <input type="checkbox"/> Benefícios  |
| <input type="checkbox"/> Espírito de time da equipe  | <input type="checkbox"/> Treinamento |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho        | <input type="checkbox"/> Liderança   |

30 - Você recomendaria nossa empresa para alguém que está buscando emprego?

31 - Quais sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?