

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL – UNISC

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Caroline Costa de Mello

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA INDÚSTRIA DE
PROCESSAMENTO DE MADEIRA LOCALIZADA NO INTERIOR DO MUNICÍPIO
DE GRAMADO XAVIER**

Santa Cruz do Sul

2018

Caroline Costa de Mello

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA INDÚSTRIA DE
PROCESSAMENTO DE MADEIRA LOCALIZADA NO INTERIOR DO MUNICÍPIO
DE GRAMADO XAVIER**

Trabalho de Curso III apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Ms. Leticia Schramm Arend

Santa Cruz do Sul

2018

RESUMO

Tema amplamente debatido na área de estudo da gestão de pessoas, o clima organizacional consiste em um aspecto intangível único que está presente em todas as empresas, independentemente do seu porte ou ramo de atuação. O principal autor do assunto, Luz (2014) associa clima organizacional a um estado de ânimo dos colaboradores fazendo parte de uma atmosfera psicológica que está ligada à relação entre empresa e funcionários. Vários são os fatores que interferem na percepção do clima como sendo bom ou agradável, prejudicado ou ruim e até mesmo de neutralidade. O presente estudo tem o objetivo de conhecer, analisar e traçar o perfil do clima organizacional de uma empresa localizada no interior do município de Gramado Xavier/RS, a Madeireira Zagonel RJR LTDA. Os três ângulos que foram escolhidos como os norteadores da pesquisa foram a motivação, a satisfação no trabalho e o relacionamento com os colegas. A justificativa para esta pesquisa está alicerçada na necessidade de se aprimorar o ambiente de trabalho a fim de se conhecer aspectos que implicam a percepção do clima organizacional com intuito de melhorar as relações de trabalho a fim de se aumentar os níveis de produtividade e reduzir os níveis de rotatividade. A metodologia deste estudo consistiu na utilização do procedimento técnico de estudo de caso, com delineamento descritivo-exploratório, que utilizou uma abordagem combinada da pesquisa qualitativa e quantitativa que deram origem ao instrumento de pesquisa construído em forma de questionário. A coleta de dados ocorreu com os 10 funcionários da empresa durante o mês de setembro de 2018. Em termos de satisfação por trabalhar na empresa, 90% dos colaboradores afirmaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com essa percepção. Outros pontos de destaque foram a satisfação proveniente do relacionamento com colegas e chefia, em que 80% dos respondentes afirmaram estar muito satisfeitos com esse aspecto da vida organizacional. Quando questionados acerca da satisfação e motivação, além do destaque para o relacionamento com colegas, percebeu-se uma forte aprovação para itens como as atividades de trabalho e condições físicas do local. Outro ponto de destaque, mas no sentido negativo do questionamento, foi a percepção divergente acerca da sensação de reconhecimento oriundo da chefia. Por fim, após a análise das informações obtidas por meio dos dados coletados, foram produzidas sugestões de melhoria que tem por objetivo principal tentar solucionar problemas encontrados no ambiente de trabalho, tanto de ordem produtiva quanto de ordem motivacional, que impactam diretamente o clima organizacional da empresa estudada.

Palavras-chave: Clima organizacional. Satisfação. Motivação. Relacionamento interpessoal.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma da empresa	12
Figura 2 - Determinantes do clima organizacional	23
Figura 3 - Hierarquia das necessidades humanas e meios de satisfação	31
Figura 4: Gênero dos colaboradores	40
Figura 5: Idade dos colaboradores	41
Figura 6: Estado civil dos colaboradores	42
Figura 7: Nível de escolaridade dos respondentes	42
Figura 8: Tempo de empresa dos funcionários	43
Figura 9: Satisfação em trabalhar na empresa	44
Figura 10: Grau de satisfação com o item "reconhecimento"	45
Figura 11: Grau de satisfação com o item "segurança no emprego"	47
Figura 12: Grau de satisfação com o item "salário"	48
Figura 13: Grau de satisfação com o item "autonomia"	49
Figura 14: Grau de satisfação com o item "ambiente de trabalho"	50
Figura 15: Grau de satisfação com o item "trabalho que realizo"	51
Figura 16: Grau de satisfação com o item "relacionamento com a chefia"	52
Figura 17: Grau de satisfação com o item "treinamento"	53
Figura 18: Grau de satisfação com o item "relacionamento com colegas"	54
Figura 19: Grau de satisfação com o item "instalações de trabalho"	55
Figura 20: Grau de satisfação com o item "crescimento profissional"	56
Figura 21: Os superiores motivam o trabalho em equipe	57
Figura 22: O clima de trabalho da minha equipe é bom	58
Figura 23: Os gestores da empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários	59
Figura 24: Recebo reconhecimento quando realizo um bom trabalho	60
Figura 25: Considero-me respeitado pelo meu superior	61
Figura 26: Sinto-me satisfeito com o volume de trabalho a ser realizado durante o dia	61
Figura 27: Cooperação entre colegas para a realização das atividades	63
Figura 28: Sentimento de integração na equipe de trabalho	64
Figura 29: Satisfação e motivação com o reconhecimento em meu grupo de trabalho	65

Figura 30: Satisfação e motivação com as condições físicas (ventilação, temperatura, luz e espaço físico)	66
Figura 31: Satisfação e motivação com atividades de trabalho e tarefas realizadas	67
Figura 32: Relacionamento com colegas de trabalho	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Maior iluminação na área externa do ambiente de trabalho	70
Tabela 2: Melhoria na mobilidade das máquinas na área externa	71
Tabela 3: Desenvolvimento de uma maior organização na execução das tarefas	72
Tabela 4: Implantação de programas de reconhecimento	73

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	OBJETIVOS	9
2.1	Objetivo geral.....	9
2.2	Objetivos específicos.....	9
3	JUSTIFICATIVA	10
4	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	12
5	REFERENCIAL TEORICO	13
5.1	Gestão de pessoas: da evolução até a atualidade	13
5.1.1	Atividades da gestão de pessoas	15
5.1.2	Objetivos da gestão de pessoas	16
5.2	Cultura organizacional	17
5.3	Clima organizacional.....	18
5.3.1	Tipos de clima.....	20
5.3.2	Indicadores do clima organizacional	21
5.3.3	Variáveis determinantes do clima organizacional	22
5.3.4	Pesquisa de clima organizacional.....	23
5.3.5	Etapas para montagem da pesquisa de clima organizacional	28
5.4	Motivação	30
5.5	Relacionamento interpessoal.....	32
5.6	Satisfação no trabalho	34
6	METODOLOGIA.....	37
6.1	Delineamento da pesquisa	37
6.2	Local da pesquisa.....	38
6.3	População da pesquisa.....	39
6.4	Procedimentos metodológicos	39
6.5	Tratamento dos dados	39
7	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	40
8	SUGESTÕES DE MELHORIA	70
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
	REFERÊNCIAS	78
	APENDICE A – Questionário de pesquisa.....	81

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com a cada vez mais elevada pressão mercadológica, as empresas de todos os setores e portes sentem a necessidade de mudarem para se adequarem às novas condições impostas pelo ambiente competitivo no qual estão inseridas. As mudanças necessárias para a evolução organizacional são oriundas de todas as vertentes. Neste contexto, não se pode negligenciar a necessidade de se ter um cuidado especial à área que faz com que todas as outras funcionem em plena sintonia: o setor de recursos humanos, visto que é evidente que as políticas adotadas pelas organizações na área de gestão de pessoas têm impacto direto no clima organizacional das empresas, que, por sua vez, afeta continuamente o ambiente de trabalho, a produtividade alcançada por seus colaboradores, as relações entre os colegas e a motivação dos funcionários para o trabalho.

Em sua obra focada no objetivo de conhecer a essência das empresas em geral, Souza (2014) ressalta a importância de analisar o clima organizacional da empresa a fim de alinhar os objetivos individuais e coletivos para o bem da estratégia corporativa. Somente através do conhecimento do ambiente é possível propor e aplicar medidas eficazes para o bem comum dos funcionários, o que aumenta os níveis de satisfação dos colaboradores, implicando diretamente os resultados corporativos.

A problemática proposta para o presente estudo é a de conhecer, analisar e traçar o perfil do clima organizacional de uma empresa localizada no interior da cidade de Gramado Xavier/RS, a Madeireira Zagonel RJR LTDA. Com mais de 20 anos de atuação na cidade, a organização objeto deste estudo é uma das grandes empresas da região que influencia diretamente na geração de renda local.

Obedecendo à estrutura científica necessária para a validação da investigação proposta, este trabalho é composto por esta introdução, que tem por finalidade a ambientação do leitor quanto ao tema proposto e o objeto de estudo analisado; os objetivos da pesquisa – geral e específicos –, que tem como papel fundamental a de orientar os rumos desta pesquisa; a justificativa, que explica a importância do tema de estudo; a apresentação da empresa objeto de estudo; o referencial teórico, que é o arcabouço intelectual da pesquisa que serve como base para confrontar a realidade observada com a literatura pertinente sobre o assunto estudado; a metodologia de pesquisa, que define os procedimentos realizados para a coleta de dados e informações, e, por fim, a análise dos resultados obtidos e a proposição de medidas

para solucionar eventuais problemas encontrados ou, na impossibilidade de solucioná-los em sua totalidade, a proposição de ações para minimizar qualquer tipo de dano observado pertinente à área do estudo proposto.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Conhecer o clima organizacional da empresa Madeireira Zagonel RJR LTDA, localizada no município de Gramado Xavier/RS, por meio de pesquisa aplicada com seus colaboradores.

2.2 Objetivos específicos

- Avaliar o relacionamento e a interação entre colegas;
- Averiguar o nível de motivação de seus colaboradores para o trabalho;
- Identificar os elementos de satisfação ou insatisfação com o ambiente de trabalho que impactam o clima organizacional da empresa;
- Propor sugestões de melhoria e aperfeiçoamento a partir dos resultados obtidos, se necessário.

3 JUSTIFICATIVA

Com o passar do tempo e o surgimento da necessidade das organizações de aprimorarem o seu desempenho a fim de estarem preparadas para a competição acirrada do mercado, notou-se que, para sobreviver em um ambiente no qual há diversas opções similares para uma mesma necessidade, era necessário ter o melhor produto ou o melhor serviço para a satisfação de seu público alvo. A partir dessa premissa, todas as organizações dependem primordialmente que sua equipe de colaboradores esteja engajada com o seu trabalho a fim de obter os melhores resultados em seus processos e rotinas. Para tanto, é fundamental criar um ambiente de trabalho saudável e motivador para seus trabalhadores e é neste argumento que se baseia a importância de estudar o clima organizacional de uma empresa.

A identificação dos aspectos que impactam de forma positiva ou negativa a percepção que os colaboradores possuem em relação ao trabalho é o foco principal do estudo sobre clima organizacional. A necessidade de estudos na área é evidente, visto que esta variável do contexto empresarial é capaz de interferir diretamente a produtividade e o atingimento de metas e objetivos organizacionais e, conseqüentemente, o aumento ou a redução dos lucros auferidos. Portanto, a empresa que investe em pesquisas relacionadas ao tema ganha ao visualizar a percepção – positiva ou negativa – do colaborador sobre o ambiente de trabalho e, ao mesmo tempo, conhece quais são as variáveis que devem ser alvo de seus investimentos para melhoria ou manutenção.

De acordo com pesquisa realizada pelo IBGE em 2015, que foi alvo da matéria do site da Revista Época (2017), entre os 51,7 milhões de trabalhadores, 16,1% mostraram estar insatisfeitos com as condições de trabalho encontradas. Já no levantamento realizado pela consultoria de recrutamento e seleção de executivos Elancers, divulgada pela matéria do site da Revista Isto É Dinheiro (2017), nota-se que há um elevado nível de insatisfação com a carreira no Brasil: 46% entre os homens e 49% entre as mulheres. Além disso, percebeu-se com nitidez a forte existência de ambientes de trabalho competitivos, pois apenas 9% dos entrevistados revelaram estar satisfeitos em relação às amizades geradas por meio das relações trabalhistas, o que influencia diretamente o clima organizacional das empresas.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade fundamental de aprimorar o ambiente de trabalho, buscando conhecer seus aspectos positivos e negativos e seus

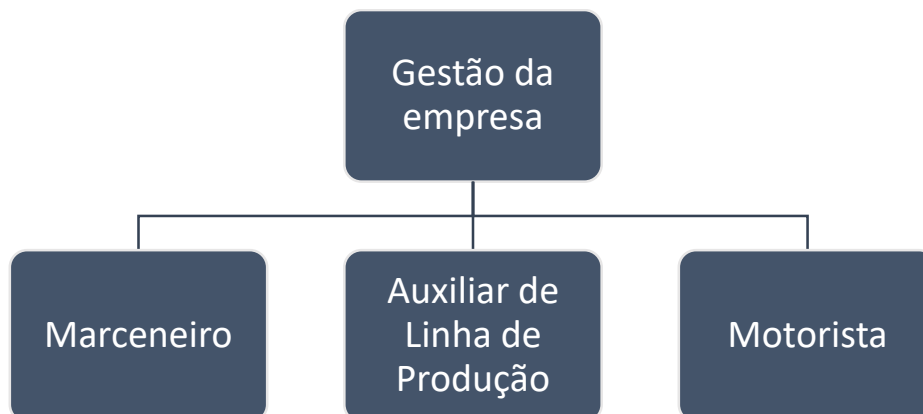
fatores de motivação e desmotivação, a fim de melhorar o clima organizacional e as relações de trabalho para aumentar os níveis de produtividade e reduzir os níveis de rotatividade. Uma pesquisa deste porte permite conhecer profundamente o ambiente organizacional com o intuito de criar soluções eficazes para sanar os problemas encontrados ou, pelo menos, propor medidas para reduzir o efeito insatisfatório de aspectos que impactam negativamente o clima organizacional e as relações de trabalho.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

Com mais de 20 anos de história e inserção na comunidade da cidade de Gramado Xavier/RS, a Madeireira Zagonel RJR LTDA é uma empresa que baseia as suas atividades produtivas no processamento e extração de madeira. No ano de 1993 era inicialmente anexada à Serraria Zagonel, outra empresa de forte renome na região. Atualmente a organização trilha o próprio caminho – em área própria e fora do centro da cidade – a partir da orientação de seus sócios principais, o Sr. Renato Zagonel, sua esposa, a Sra. Isabel Zanatta Zagonel, e sua filha, a Srta. Renata Zagonel.

A empresa é fornecedora de madeira processada para grandes empresas e conta em seu corpo funcional com a colaboração de 10 funcionários, dispostos em funções conforme exposto visualmente no organograma que segue abaixo.

Figura 1 - Organograma da empresa



Fonte: dados da autora, 2018

Para se chegar ao produto final, a madeira, que é a principal matéria prima de produção, passa por etapas de corte em várias medidas e segue para o procedimento de secagem para após ser finalizada em produtos, dando origem ao forro e à parede, por exemplo. No portfólio desta empresa, constam os mais diversos tipos de produtos, desde o assoalho e parede de madeira de eucalipto, pallet de madeira e forro de eucalipto até forro e assoalho de madeira do tipo pinus.

5 REFERENCIAL TEORICO

O referencial teórico exerce uma função importante dentro da estrutura do trabalho científico. Fundamentalmente, o arcabouço teórico de uma pesquisa é o responsável por reunir as teorias e os conceitos acerca do tema estudado, dando ênfase a semelhanças ou divergências, o que permite a construção de novas ideias e o teste das hipóteses que possam surgir a partir do pensamento crítico.

5.1 Gestão de pessoas: da evolução até a atualidade

O início da gestão de pessoas tinha como pensamento fundamental que as pessoas eram quase como recursos produtivos, que – se bem administrados – levaria as organizações ao sucesso, esquecendo-se completamente das particularidades do ser. Tratava-se de uma responsabilidade básica da psicologia industrial, que tinha como preocupação principal a aplicação de testes psicológicos e acabava por esquecer todas as outras variáveis que compõem a administração dos recursos humanos (ROMERO; COSTA E SILVA; KOPS, 2013).

Para Marras (2011), o marco principal da mudança de paradigma em relação à gestão de pessoas foi na década de 1920, período este que introduziu um novo modelo de administração, que teve com alicerce central a transformação da relação de trabalho entre funcionários e seus patrões. Enquanto o modelo anteriormente vigente – baseado na escola clássica de administração – tinha como princípio a utilização da força, da autoridade e da hierarquia, o novo paradigma impunha uma preocupação maior quanto ao aumento da produtividade com base na eliminação de conflitos internos e hierárquicos.

Neste sentido, Ribeiro (2005) afirma que a gestão de pessoas evoluiu de suas antigas funções para consolidar um novo papel nas instituições. Passou de suas funções padronizadas como o controle de carreira de seus colaboradores, elaboração de programas salariais, construção de planos de treinamento e desenvolvimento para uma função mais estratégica no escopo organizacional, pois, além de manter sob sua guarda suas funções históricas, ainda tem autonomia para propor normas e procedimentos alinhados com os objetivos organizacionais, dando suporte aos demais setores da instituição na tomada de decisão.

A concepção de Romero, Costa e Silva e Kops (2013) aponta para um novo olhar para área, ampliando da visão focada em regulamentos e políticas para uma visão mais estratégica da organização como um todo, partindo-se do princípio que as pessoas não são meros recursos à sua disposição, mas visualizando-as como parceiras da empresa em prol de bons resultados. O pensamento de que as pessoas são administráveis torna-se obsoleto, surgindo em seu lugar a perspectiva de que pessoas são gerenciadas levando-se em conta a sua subjetividade, as suas particularidades e a sua complexidade.

Com as diversas mudanças observadas – das mais diversas origens, desde o ambiente mercadológico até as novas tecnologias de produção – nas últimas décadas, notou-se uma necessidade profunda e imediata de transformar a realidade da gestão de pessoas nas organizações a fim de preparar as instituições para o enfrentamento dos desafios atuais. A concepção de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) aponta que o setor de RH deixou de ser um tradicional setor de pessoal na década de 1950 para tornar-se atualmente a área de recursos humanos, que trouxe consigo a perspectiva que aponta para um modelo de gestão de pessoas diferenciado no intuito de melhorar o desempenho organizacional como um todo.

Marras (2011) e Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) entram em consonância em suas explanações ao afirmarem que essa atual mudança de paradigmas quanto à gestão de pessoas está alicerçada nas mudanças drásticas ocorridas nas áreas econômica, tecnológica e de mercado, que ocorrem em proporções e velocidades inimagináveis. Elenca-se como causas principais a globalização da economia e a abertura dos mercados (MARRAS, 2011).

A competição atual não está baseada apenas em velhos e conhecidos concorrentes, agora ela pode ser notoriamente observada em organizações que entram em setores econômicos que estão fora do seu escopo padrão e a partir da desintegração das barreiras esculpidas sobre mercados que no passado encontravam-se isolados ou protegidos. A base de possíveis negócios aumentou com a queda dessas barreiras e com a inserção de novas possibilidades mercadológicas, o que acabou por intensificar a corrida no campo de negócios (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

É com a grande necessidade de enfrentar os desafios propostos pela realidade atual que as empresas se revestem de seus recursos disponíveis para encontrar soluções que as conduzam ao sucesso. Organizações atentas à nova realidade que

as cerca já notaram que para crescer em meio a tantos obstáculos é necessário fortalecer o seu principal capital intelectual e gerador de mudanças: as pessoas. A equipe de colaboradores pode se constituir na fonte de sucesso ou na fonte de fracasso de qualquer empresa, portanto é notório a necessidade inerente de criar medidas para fortalecer este setor dentro das organizações (CHIAVENATO, 2010).

5.1.1 Atividades da gestão de pessoas

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), o processo de gestão de pessoas está fundamentado em atividades básicas, que devem ser desenvolvidas de acordo com os objetivos estratégicos da organização previamente fixados. Trata-se de quatro panoramas diferentes:

- **Recrutamento e seleção:** o paradigma inicial consistia na adequação do perfil e das características do indivíduo para as atribuições do cargo. Atualmente, surge uma espécie de padrão inverso ao proposto, visto que agora as habilidades dos colaboradores influenciam imperiosamente o papel a ser executado dentro do escopo organizacional.
- **Treinamento e desenvolvimento:** o treinamento e desenvolvimento de pessoas é responsável por ensinar aos empregados novas habilidades e atitudes que devem ser aplicadas no dia-a-dia de trabalho, bem como melhorar aquelas capacidades já existentes a fim de aprimorar os resultados apresentados.
- **Remuneração:** neste campo de análise, considera-se todos os custos de manutenção de um empregado: desde salários e benefícios diretos até custos com treinamento. Cabe ainda ressaltar que a situação da organização em relação a seus concorrentes, as diferenças entre os subsídios pagos entre uma organização e outra, as diferenças salariais entre empregados de diferentes níveis hierárquicos influencia diretamente na possibilidade de aumento de ganhos, que deve ser decidida com base nos desempenhos individuais, das equipes de trabalho ou no desempenho global da instituição.
- **Relação com trabalhadores:** por este prisma, são consideradas as atividades para a manutenção de uma convivência harmoniosa entre colaboradores e chefia. Para alguns, a monitoração destas relações é importante para a redução de hostilidades ou para a manutenção de um nível tolerável de satisfação com o trabalho. Para outros, a tendência atual e predominante está sustentada na necessidade de criar um

ambiente de trabalho justo, com tratamento igual para todos os seus empregados, independentemente de sua posição hierárquica dentro da organização.

Cada autor tem uma maneira particular de subdividir as funções de RH. Além das funções supracitadas por Milkovich e Boudreau (2000), Robbins, Decenzo e Wolter (2014) colocam em evidência etapas como a avaliação de desempenho e o setor de segurança e saúde no trabalho, que, em combinação com as demais funções, tem o potencial de ajudar os funcionários a manterem o seu nível de desempenho nos padrões desejáveis.

5.1.2 Objetivos da gestão de pessoas

A nova concepção sobre gestão de pessoas impõe uma exigência sobre as empresas para que elas revejam a forma como tratam seus colaboradores, visto que a competitividade acirrada demanda uma postura mais humanizada das instituições no intuito de manter seus funcionários para a manutenção da própria sobrevivência. Neste aspecto, o objetivo mais proeminente está relacionado à utilização do ser humano como diferencial estratégico na consecução das estratégias de curto, médio e longo prazo (BUSSE; MANZOKI, 2014).

Para Chiavenato (2010), a nova gestão de pessoas está alicerçada em objetivos que devem contribuir para o aumento da eficácia organizacional, sendo elas:

- **Prestar auxílio à organização no intuito de alcançar suas metas e objetivos:** sendo a base da nova visão da gestão de pessoas, a ênfase atual está apoiada no dever organizacional de realizar sua missão, bem como em atingir as metas e objetivos previamente propostos, pois só assim é possível que a organização cresça e se desenvolva, gerando lucros ainda maiores.
- **Tornar a organização mais competitiva:** envolve a criação e o desenvolvimento de valiosas habilidades em seus colaboradores, tornando-os mais eficientes e eficazes em suas atividades para benefício da organização e de seus clientes.
- **Preparação e capacitação de seus colaboradores:** Para melhorar o desempenho das organizações, é necessário preparar seus empregados de forma contínua e constante. Neste aspecto, é fundamental também não só prepará-los, mas também recompensá-los justamente conforme os resultados apresentados.
- **Proporcionar um ambiente em que haja a satisfação das pessoas no trabalho:** neste aspecto, deve ser considerado o nível de felicidade dos trabalhadores com o

trabalho prestado, tendo em conta a adequação com suas competências e o tratamento igual entre os colegas.

- **Observar a qualidade de vida no ambiente de trabalho:** envolve a estruturação do trabalho para satisfazer necessidades individuais dos colaboradores a fim de tornar a empresa um local de trabalho satisfatório.

- **Abertura para o gerenciamento da mudança:** com o fluxo de informação cada vez mais rápido e ágil e as mudanças das mais diferentes origens ocorrendo de forma frenética, é necessário estar atento aos novos paradigmas que vem junto e fazer esforços no sentido de adequar as estratégias organizacionais para um melhor desempenho.

- **Manutenção de políticas e comportamentos éticos:** aqui todas as atividades devem ser abertas e transparentes para criar um ambiente confiável e sem discriminação, tendo sempre como princípio fundamental a garantia dos direitos básicos dos empregados.

5.2 Cultura organizacional

Na percepção de Luz (2014), é praticamente impossível compreender profundamente o clima de uma organização sem também entender como funciona a cultura desta instituição, visto que se trata de aspectos interligados. A cultura organizacional tem enorme influência sobre o comportamento dos colaboradores que estão orientados por ela, pois impacta diretamente o cotidiano da empresa, bem como tem papel orientador na tomada de decisão, na delegação de atribuições, na constituição dos programas da área de recursos humanos e outros setores, suas relações com parceiros de negócios e todas as outras variáveis que estão ligadas com a organização em si.

Ainda na concepção do referido autor, a cultura de uma instituição tem o potencial de reforçar os comportamentos tidos como ideais e de punir aquilo que não está adequado. Trata-se da personalidade da organização, o seu modo único de ser. Para Cameron e Quinn (2005) citado por Ivancevich (2008), o conceito de cultura organizacional sugere a existência de um processo de significado compartilhado entre aqueles que convivem com ela no seu cotidiano de trabalho.

A cultura organizacional é a ponta do iceberg, na analogia de Chiavenato (2010), pois existem aspectos de sua constituição que são mais facilmente visíveis assim

como a ponta do iceberg que emerge da água. A maior parte do iceberg está oculto da visão dos navegantes, assim como a grande maioria dos aspectos que formam a cultura da instituição está oculta da visão das pessoas. Trata-se de um conceito que é constituído de formalidades que estão visíveis para todos – como normas e políticas institucionais –, sendo também fundamentado em variáveis que são completamente informais – como sentimentos, atitudes e valores.

Por fim, Schein (2009) define cultura organizacional como um padrão de pressupostos básicos que são compartilhados entre os funcionários de uma empresa. Para ele, a cultura que norteia as decisões de uma instituição é o resultado nítido de sua evolução no transcorrer do tempo, a partir do aprendizado absorvido de suas experiências e dos problemas enfrentados na fase de adaptação externa e de integração interna.

5.3 Clima organizacional

O estudo do clima organizacional é altamente relevante para o entendimento de uma instituição, em virtude de sua influência nos resultados das organizações. Para Chiavenato (2010), esta variável intangível do ambiente organizacional está alicerçada nos sentimentos de cada colaborador e a maneira como ocorre a interação entre colegas, com clientes e com os elementos externos à esfera organizacional. Diferente do proposto por Dessler (2014), pois, segundo o referido autor, há um senso comum entre vários especialistas no assunto de que o clima organizacional se trata de uma percepção compartilhada entre os funcionários de uma organização sobre o ambiente de trabalho que nela existe.

Já para Knapik (2012), o clima organizacional é o ambiente psicológico existente em uma instituição. Trata-se de um aspecto do contexto organizacional que é profundamente sentido pelos colaboradores, capaz de influenciar o comportamento daqueles que estão sob sua influência. É uma variável que está intrinsecamente ligada à motivação da equipe e pode dar início a condutas que afetam o trabalho prestado de forma positiva ou de forma negativa.

Ainda de acordo com esta autora, outros fatores do conjunto organizacional como, por exemplo, a estrutura de trabalho, os tipos de responsabilidades, o reconhecimento sobre um trabalho bem feito ou sobre os resultados obtidos e o suporte percebido pelos colaboradores oriundo de sua chefia, são fatores que

impactam no clima organizacional e que estão diretamente relacionados ao estilo de liderança de seus gestores.

Em uma posição divergente das demais está Lacombe (2011), pois sua concepção refere-se ao clima organizacional como sendo um grau de satisfação dos funcionários em relação ao ambiente interno da empresa. Para o autor, uma das prioridades de um bom gestor fundamenta-se na criação de um ambiente que propicie que os colaboradores que estão sob influência façam o serviço designado de forma eficaz e eficiente, na medida que desenvolvem suas capacidades, colaborando com suas aspirações profissionais e obtendo reconhecimento e recompensas de acordo com os resultados que entrega na consecução de suas tarefas (SPENCER STUART & ASSOCIATES apud. LACOMBE, 2011).

Ainda neste sentido, quanto mais alinhado estiver as necessidades e valores do colaborador em relação aos propostos pela organização, maior será sua motivação e melhor será o clima organizacional sentido. Quando o clima interno é agradável, as pessoas que trabalham regidas por esta influência tendem a ficar mais confiantes e proativas, têm iniciativa, compartilham conhecimento com os demais, confiam naqueles com quem mantém uma ligação direta na execução do trabalho como chefes e colegas e procuram ser o fator gerador de transformação a partir da inovação (LACOMBE, 2011).

Em contrapartida, ainda de acordo com Lacombe (2011), se a sensação gerada por um clima organizacional for negativa, os colaboradores que estão regidos por esta atmosfera tendem a executar suas atividades de forma mínima para manterem o seu salário, agindo com descrença e revolta, o que influencia diretamente no aumento dos níveis de rotatividade e de absenteísmo.

Em outra vertente, Luz (2014) associa clima organizacional a um estado de ânimo dos colaboradores fazendo parte de uma atmosfera psicológica que está ligada à relação entre empresa e funcionários. Ao analisar profundamente as mais variadas concepções que abordam o assunto, o referido autor salienta as relações que mais aparecem nas teorias, sendo elas:

- Clima organizacional relacionado ao grau de satisfação dos funcionários de uma organização;
- Clima organizacional como percepção dos indivíduos sobre os aspectos existentes na empresa e, por fim;

- Clima organizacional como uma parte integrante da cultura organizacional, pois tratam-se de assuntos que se complementam.

O clima organizacional, de acordo com Oliveira (1994) citado por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), é um componente interno que jamais é claramente definido. Apresenta-se como um item incorpóreo que se manifesta no contexto da empresa, constituindo-se como um resultado nítido de ações, reações e sentimentos que jamais serão explicitados ou explicados.

Em suma, as bases do clima organizacional estão assentadas nos seguintes elementos: as normas e valores do sistema formal, a ressignificação de normas e valores pela ótica informal, as histórias relacionadas às disputas internas e externas da empresa, o perfil dos colaboradores atraídos e selecionados, os processos de trabalho, a comunicação interna e a percepção dos acontecimentos (KATZ; KAHN apud. TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

5.3.1 Tipos de clima

De acordo com a concepção proposta por Luz (2014), os tipos de clima organizacional concentram-se em três definições básicas:

- Clima bom: na perspectiva de Luz (2014), o clima organizacional é considerado do tipo bom quando prevalecem no ambiente de trabalho atitudes positivas e benéficas para o andamento das atividades. Ressalta-se como sendo parte das características de um clima favorável a aceitação e o calor humano, a alegria e a confiança, o engajamento e a dedicação, a satisfação, a motivação e o comprometimento. O clima também pode ser definido como favorável a partir do momento em que satisfaz as necessidades pessoais de seus influenciados, promovendo a elevação do moral interno (CHIAVENATO, 2015).

- Clima prejudicado ou ruim: o clima organizacional de uma empresa pode ser caracterizado como do tipo prejudicado ou ruim a partir do momento em que aspectos do contexto organizacional afetam negativamente a percepção e o ânimo da maioria dos colaboradores de forma duradoura. Apresentam-se como características principais as tensões e as discórdias, as rivalidades e os conflitos, a resistência ao cumprimento de ordens e a competição entre colegas.

Por fim, ainda é possível observar a rejeição, a frieza, a frustração, o distanciamento social, a alienação e a insatisfação como parte do rol de

características de um clima desfavorável. Neste sentido, o que diferencia um tipo de clima para o outro é a intensidade com que essas características ocorrem. O clima é desfavorável quando frustra a satisfação das necessidades das pessoas que estão sob sua influência (CHIAVENATO, 2015).

- Clima predominantemente ruim: empresas que são influenciadas por um clima predominantemente ruim têm como características principais um alto índice de rotatividade dos funcionários, chegando a uma vergonha exacerbada por parte destes em expor sua passagem profissional pela organização (LUZ, 2014).

Além das três definições defendidas por Luz (2014) e que são devidamente corroboradas por Chiavenato (2015), este último autor ainda traz à discussão a existência de um clima organizacional do tipo neutro. Caracteriza-se basicamente por uma letargia nas relações, apatia e indefinição, indiferença e desinteresse, havendo com muita frequência a isenção do ânimo na consecução das atividades de trabalho.

Por fim, de acordo com o clima organizacional percebido em uma empresa, esta também pode ser classificada como quente e dinâmica, fria e impessoal ou também neutra e apática. Para o referido autor, neste sentido há uma dificuldade considerável em termos de conceituação do tema, visto que o clima organizacional e todas as variáveis que compõem o seu conceito são sentidas de maneiras diferentes por quem está sob sua influência. Trata-se de um critério subjetivo em que uma característica pode obter um julgamento positivo ou negativo a partir das percepções diferentes de cada pessoa (CHIAVENATO, 2015).

5.3.2 Indicadores do clima organizacional

Para uma aferição mais completa sobre o estado do clima organizacional de uma empresa, é necessário observar alguns indicadores a fim de se obter um panorama geral de sua situação. De acordo com Luz (2014), apesar de o clima ser algo intangível e abstrato, seus efeitos se materializam por meio de uma série de indicadores das mais variadas fontes, que servem como um alerta tanto no sentido positivo quanto no sentido negativo. São eles:

- *Rotatividade*: quando elevado, este indicador pode representar a falta de compromisso dos colaboradores em relação à empresa. Pode ser o indício de que os colaboradores não estão tendo suas necessidades satisfeitas.

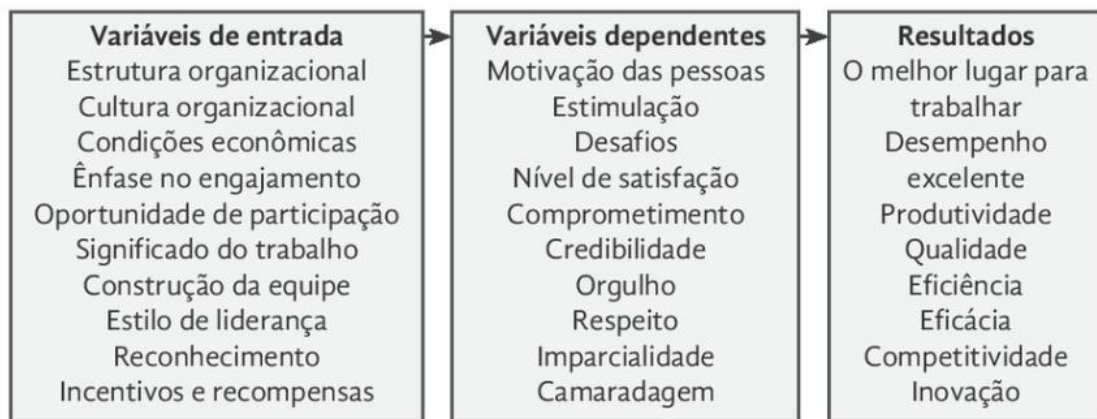
- *Absenteísmo*: caracterizado por um número excessivo de faltas e atrasos, este indicador pode sinalizar uma falta de compromisso por parte de seus funcionários.
- *Pichações nos banheiros*: é por meio destas manifestações que as críticas, descontentamentos, xingamentos e zombarias dos funcionários em geral se materializam, indicando o estado de satisfação de seus colaboradores.
- *Programa de sugestões*: quando malsucedidos, podem indicar a falta de comprometimento dos funcionários, que já não levam a sério as contribuições que poderiam apresentar para o bem da organização.
- *Avaliação de desempenho*: por meio de um instrumento formal de avaliação, é possível coletar informações sobre o desempenho de cada funcionário, permitindo que seja rastreado as causas em caso de baixo desempenho.
- *Greves*: apesar de terem em seu cerne uma questão muito mais ligada ao descumprimento de obrigações legais da empresa em relação a seus colaboradores, a adesão às greves é uma reação ativa de seus empregados quanto ao seu descontentamento com a empresa.
- *Conflitos interpessoais e interdepartamentais*: é o indicador mais influente na definição de um clima organizacional tenso ou agradável. A intensidade entre os conflitos entre colegas e entre departamentos impacta de forma considerável na percepção do clima interno.
- *Desperdícios de material*: pode ser uma forma de reação do trabalhador contra as condições de trabalho a que está sujeito e, portanto, contra sua empregadora. Pode apresentar-se quando o colaborador estraga os materiais e equipamentos de forma intencional ou consumindo materiais mais do que o necessário.
- *Queixas no serviço médico*: é nos consultórios médicos que os funcionários se sentem à vontade para descarregar todas as suas angústias em relação a aspectos do trabalho e do ambiente interno em que convivem, como a sobrecarga de trabalho, humilhações, constrangimentos e discriminações. É preciso atentar-se para essas queixas, pois elas têm a capacidade de influenciar negativamente na saúde do trabalhador e em sua qualidade de vida.

5.3.3 Variáveis determinantes do clima organizacional

Em termos práticos, para Chiavenato (2015), o clima organizacional está intrinsicamente ligado a variáveis internas e externas à organização. O clima depende

das condições econômicas atuais da empresa, de sua estruturação e de sua cultura, de sua liderança e do tipo de gestão adotada, das percepções do significado de trabalho, da equipe formada e de seu preparo e treinamento, sua avaliação e também de suas políticas de remuneração. Todos esses fatores são chamados de determinantes – variáveis de entrada do sistema – e que tem influência direta na motivação dos colaboradores, impactando em sua satisfação, produtividade e estímulos – variáveis dependentes –, que ao serem combinadas resultam em eficiência e eficácia ou também na falta destes.

Figura 2 - Determinantes do clima organizacional



Fonte: adaptado de Chiavenato, 2015

A partir do entendimento da figura, Chiavenato (2015) propõe uma relação nítida de dependência em que as variáveis de entrada influenciam as variáveis dependentes – que moldam o clima organizacional da empresa –, que, quando aliadas, conduzem a resultados favoráveis ou desfavoráveis. A partir do momento que as variáveis de entrada produzem esforço positivo nas variáveis dependentes, maior será os resultados obtidos em termos de eficiência, eficácia e produtividade. Em contrapartida, se as variáveis dependentes forem alvo de um esforço negativo, menores serão os níveis aferidos em termos de produtividade, eficácia e eficiência.

5.3.4 Pesquisa de clima organizacional

De acordo com Dessler (2014), as pesquisas de clima interno exercem fundamental importância no sentido de conhecer a relação entre o empregador e seus subordinados. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), a grande maioria das empresas se preocupa em medir periodicamente o clima organizacional, pois,

conforme exerce sua influência, o trabalho tem a tendência a ficar prejudicado, as relações pessoais desgastadas e os resultados abaixo das expectativas. Uma pesquisa desta ordem deve versar sobre: entendimento da missão, crenças e valores, liderança, relações interpessoais e salários e benefícios.

A pesquisa de clima organizacional tem a capacidade de obter informações sobre o público interno no que tange a sua percepção sobre a empresa e suas expectativas no geral. Por meio deste tipo de investigação, também é possível avaliar o modelo de gestão adotado e sua política de desenvolvimento organizacional (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). Neste sentido, Souza (2014) afirma que uma pesquisa organizacional pode auxiliar na compreensão dos objetivos pessoais dos funcionários no intuito de proporcionar o alinhamento com as estratégias corporativas.

Acompanhar periodicamente o clima organizacional, para Altmann (2000) citado por Souza (2014), traz diversos benefícios para a empresa, tais como: um maior envolvimento de colaboradores em relação às suas tarefas e ao ambiente de trabalho, uma maior satisfação e a redução do absenteísmo, melhoria nos processos de comunicação, facilidade de obtenção de informações, oportunidade de obter subsídios para eventuais comparações entre organizações e, por fim, realizar um planejamento técnico para situações que possam influenciar as equipes de trabalho.

A pesquisa de clima interno constitui-se em uma forma eficaz de mapear os pontos fortes e fracos da organização através das opiniões obtidas com seus clientes internos. Em uma analogia, Souza (2014) compara esse tipo de pesquisa com um termômetro, que tem por objetivo principal identificar como os colaboradores percebem o próprio trabalho e o seu significado, os relacionais interpessoais entre colegas e seus superiores, as políticas de remuneração e benefícios e tantos outros aspectos do contexto organizacional.

No entendimento de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), as pesquisas que versam sobre o tema orientam-se por diversos objetivos, sendo eles:

- 1) A compreensão sobre a cultura organizacional da empresa;
- 2) A definição da imagem que os empregados fazem da organização;
- 3) A aferição do grau de satisfação dos colaboradores em relação às variáveis organizacionais;
- 4) A análise dos parâmetros de motivação e satisfação;
- 5) O levantamento de necessidades e expectativas dos empregados;

- 6) A verificação da integração entre objetivos pessoais de cada colaborador e os objetivos organizacionais;
- 7) A investigação se há ligação entre a satisfação no trabalho e a remuneração e os benefícios percebidos;
- 8) A averiguação da integração entre os setores/departamentos;
- 9) O estudo das relações funcionais entre os colegas;
- 10) A análise dos níveis de produtividade; e
- 11) A aferição do nível de envolvimento dos colaboradores com suas tarefas e compromissos.

Para Luz (2014), a pesquisa de clima é um método formal de compreender o clima interno, fornecendo subsídios para a formulação de estratégias de aprimoramento contínuo do ambiente de trabalho e de suas relações. As variáveis organizacionais que são os objetos de questionamento nas pesquisas de clima organizacional são:

- 1) *Trabalho realizado pelos funcionários*: avalia os aspectos de adaptação e realização com o trabalho prestado, volume de trabalho e a carga horária, a distribuição de serviço entre os funcionários, se há pessoal suficiente em cada departamento, o que impacta no sentimento de sobrecarga de trabalho;
- 2) *Salário*: neste aspecto há a análise da percepção dos colaboradores quanto ao seu salário e aqueles praticados no mercado, as diferenças salariais, a possibilidade de aumentos salariais;
- 3) *Benefícios*: analisa se os benefícios atendem por completo às necessidades e expectativas dos colaboradores;
- 4) *Integração entre os departamentos*: avalia o relacionamento entre departamentos, a cooperação e os conflitos entre as unidades;
- 5) *Supervisão/Liderança/Estilo de gestão*: sinaliza o grau de satisfação dos funcionários em relação aos gestores, a capacidade técnica e humana dos gestores;
- 6) *Comunicação*: revela o grau de satisfação relacionado ao processo de divulgação de notícias da organização e seus canais de comunicação;
- 7) *Treinamento e desenvolvimento*: avalia a existência de oportunidades de qualificação e desenvolvimento profissional;
- 8) *Progresso profissional*: avalia a satisfação dos colaboradores em relação às possibilidades de ascensão profissional;

- 9) *Relacionamento interpessoal*: analisa a qualidade do relacionamento entre colegas, entre funcionários e chefia, entre funcionários e a organização empregadora e a existência de conflitos;
- 10) *Estabilidade no emprego*: avalia o grau de segurança que os colaboradores sentem nos seus empregos e em sua manutenção;
- 11) *Processo decisório*: procura compreender a opinião dos empregados em relação à qualidade do processo decisório;
- 12) *Condições físicas de trabalho*: analisa a qualidade e conforto das instalações físicas e dos recursos disponibilizados para a realização de suas atividades;
- 13) *Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários*: verifica a postura adotada pela empresa no relacionamento com os sindicatos, permitindo também a avaliação de como a empresa procede para a resolução de queixas;
- 14) *Participação*: investiga as formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa, analisando o envolvimento dos colaboradores em assuntos importantes e procura também compreender a participação no aspecto financeiro em relação aos resultados da empresa;
- 15) *Pagamento de salários*: procura avaliar erros na folha de pagamento e o conhecimento dos funcionários quanto à política salarial e de descontos;
- 16) *Segurança no trabalho*: compreende a percepção e satisfação dos colaboradores sobre as estratégias de prevenção e controle de riscos e acidentes no ambiente de trabalho;
- 17) *Objetivos organizacionais*: procura avaliar a clareza e transparência da empresa na divulgação de objetivos organizacionais;
- 18) *Orientação da empresa para resultados*: investiga a percepção dos funcionários quanto à orientação da empresa para alcançar os resultados previamente estabelecidos;
- 19) *Disciplina*: investiga sobre o nível de rigidez em termos de disciplina e o grau de justiça em termos de aplicação de punições;
- 20) *Imagem da empresa*: compreende a percepção dos funcionários da empresa sobre como ela é vista no mercado e como ela é vista por clientes, fornecedores e a comunidade no geral;
- 21) *Estrutura organizacional*: investiga a opinião dos colaboradores sobre a estrutura organizacional em aspectos como o processo decisório, comunicação e objetivos organizacionais;

- 22) *Ética e responsabilidade social*: procura conhecer a ética empresarial e o comprometimento da organização no cumprimento de suas responsabilidades sociais;
- 23) *Qualidade e satisfação do cliente*: afere como os funcionários percebem o compromisso da organização no sentido de proporcionar a qualidade de produtos e serviços e na manutenção da satisfação do consumidor;
- 24) *Reconhecimento*: avalia se a empresa adota estratégias de valorização e reconhecimento de seus funcionários;
- 25) *Vitalidade organizacional*: investiga as características organizacionais quanto ao andamento de suas atividades, se há velocidade ou morosidade no desenvolvimento do trabalho;
- 26) *Direção e estratégias*: procura aferir a satisfação dos funcionários quanto à direção da empresa, bem como sobre a qualidade de estratégia e condução dos negócios;
- 27) *Valorização dos funcionários*: procura identificar os níveis de valorização e o grau de respeito com seus colaboradores, bem como o oferecimento de oportunidades de crescimento profissional;
- 28) *Envolvimento e comprometimento*: afere o grau de envolvimento e comprometimento por parte dos funcionários para o alcance de metas e objetivos e se isso ocorre de forma voluntária ou compulsória;
- 29) *Trabalho em equipe*: investiga os estímulos da empresa em prol da valorização do trabalho em equipe;
- 30) *Modernidade*: avalia como os funcionários percebem as preocupações da organização em termos de inovação e modernidade de produtos, processos, serviços, entre outros;
- 31) *Orientação da empresa em relação aos clientes*: procura averiguar a imagem que a empresa passa para o exterior, conhecendo a opinião dos clientes externos;
- 32) *Planejamento e organização*: avalia a percepção externa sobre o nível de planejamento e organização da empresa;
- 33) *Fatores motivacionais*: procura descobrir a opinião dos colaboradores sobre os aspectos que eles consideram mais motivadores;
- 34) *Fatores desmotivadores*: por sua vez, esta variável procura investigar quais os fatores do trabalho impactam negativamente na motivação dos funcionários.

5.3.5 Etapas para montagem da pesquisa de clima organizacional

Cada autor possui uma maneira única e própria de doutrinar acerca do mesmo tema. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), a pesquisa de clima organizacional pode ser dividida em três fases diferentes:

- A primeira fase concentra-se em analisar o público interno nos mais variados aspectos, utilizando-se de roteiros previamente estabelecidos para entrevistas em profundidade e reuniões de grupo;
- A segunda fase consiste em analisar as informações coletadas na fase anterior por meio de pesquisas quantitativas, que permitem a resposta mais rápida aos quesitos formulados;
- E, por fim, a terceira fase consiste na interpretação dos dados obtidos nas etapas anteriores a fim de elaborar um panorama geral da situação do clima interno, procurando diagnosticar problemas, conhecer os pontos fortes e fracos do clima, no intuito de formular medidas corretivas e soluções eficazes.

Em contrapartida, Luz (2014) traz uma abordagem mais metodológica para o desenvolvimento da pesquisa de clima interno. Em suas considerações, o autor elenca onze etapas que devem ser seguidas para garantir um desenvolvimento seguro da pesquisa no intuito de obter informações relevantes sobre o tema.

- 1) *Obtenção da aprovação e do apoio da direção*: trata-se do marco inicial da pesquisa de clima interno. Não adianta nem começar uma pesquisa deste tipo se a direção da organização não se comprometer efetivamente em corrigir os problemas que possam eventualmente ser encontrados, visto que a área de Recursos Humanos não tem poder suficiente para implementar todas as mudanças necessárias.
- 2) *Planejamento da pesquisa*: é nesta etapa que são definidos os aspectos principais que fundamentarão o desenvolvimento da pesquisa, alinhando a investigação com os objetivos estabelecidos. Entram neste debate as definições acerca do objetivo geral, do público alvo do estudo, definição da técnica de pesquisa mais adequada e abrangência da pesquisa.
- 3) *Definição de variáveis*: é nesta etapa que são definidas quais variáveis serão analisadas por meio da pesquisa, procurando identificar o impacto que elas exercem sobre os colaboradores.

- 4) *Montagem e validação do instrumento de pesquisa*: este é o momento específico para construir o instrumento de pesquisa, elaborando as perguntas e suas assertivas de respostas. Após é necessário validar este questionário com um grupo piloto de funcionários para garantir que a pesquisa será compreendida pelos respondentes.
- 5) *Parametrização*: esta etapa consiste na formulação de parâmetros que permitirão a tabulação das respostas de acordo com os critérios estabelecidos anteriormente.
- 6) *Divulgação da pesquisa*: consiste em uma etapa que busca – por meio do processo de comunicação – a adesão dos colaboradores, procurando conseguir a participação maciça da população pesquisada.
- 7) *Aplicação e coleta da pesquisa*: nesta etapa há a definição sobre quem será responsável pela aplicação da pesquisa, se o RH da empresa ou uma consultoria externa, bem como define-se a forma que será coletada a informação, por meio eletrônico ou por meio físico.
- 8) *Tabulação da pesquisa*: esta etapa é constituída no processamento – manual ou eletrônico – dos dados coletados a fim de medir o percentual de colaboradores satisfeitos em relação às variáveis pesquisadas.
- 9) *Emissão de relatórios*: é devidamente nesta etapa que há a emissão de relatórios, que devem ser detalhados, buscando apresentar os resultados obtidos na pesquisa de cada variável. Estes relatórios devem conter gráficos que explicam visualmente as informações coletadas, bem como comentários que venham a ser necessários para o entendimento.
- 10) *Divulgação dos resultados da pesquisa*: diferentemente da divulgação da pesquisa para angariar a adesão dos funcionários, a divulgação dos resultados da pesquisa tem a intenção de informar aos interessados quais foram as conclusões que foram formuladas a partir dos dados obtidos.
- 11) *Definição de planos de ação*: por fim, após a coleta de dados e a sua transformação em informações que fundamentam as conclusões formuladas, percebe-se a necessidade de criar medidas e soluções para intervenção.

5.4 Motivação

Para que qualquer organização consiga alcançar suas metas e objetivos, a motivação é um fator crítico capaz de impulsionar os colaboradores ao sucesso. Em termos deste assunto, para Chiavenato (2015), é impossível explorá-lo de forma plena sem considerar as necessidades humanas de cada um, procurando conhecer os aspectos que provocam e dinamizam a motivação humana. Ainda em sua teoria, a motivação tem base em desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos à parte. Trata-se de uma força interna que direciona e norteia os pensamentos e os comportamentos de cada um frente às situações da vida.

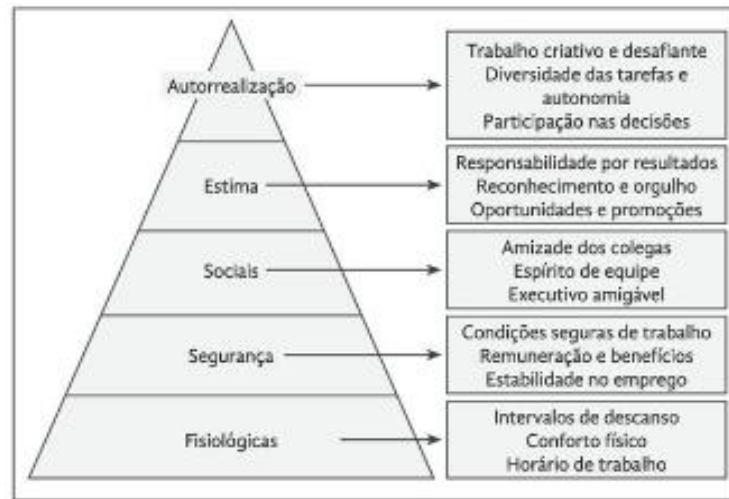
A motivação é proveniente de necessidades insatisfeitas que causam o esforço das pessoas para satisfazê-las. Quando a necessidade mais importante é satisfeita, outras surgem e passam a ser o foco principal de suas ações (LACOMBE, 2011).

Na concepção de Chiavenato (2015), a motivação humana é composta por dois lados diferentes: a motivação interna – também conhecida como motivação intrínseca – e a motivação extrínseca ou externa. A motivação extrínseca é o produto de ações que motivam o funcionário a fazer algo. Neste sentido, há uma especial importância em conquistar metas e objetivos organizacionais, procurando também satisfazer as necessidades individuais de cada um.

Em complemento, Weiss (1991) citado por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) afirma que, para alcançar a motivação, o meio ideal seria a instituição de um “contrato psicológico”. Trata-se de um pacto implícito na mediação da relação entre cargos gerenciais e subordinados. As três cláusulas que norteiam este acordo são: as expectativas mútuas, as responsabilidades mútuas e as consequências mútuas em caso de sucesso ou fracasso.

No que se refere a teorias motivacionais, Abraham Maslow é o criador da mais conhecida delas, a “Hierarquia das Necessidades de Maslow”, que categoriza as necessidades humanas conforme o seu grau de importância na influência do comportamento humano. Em sua pirâmide, a base está reservada para aquelas necessidades mais recorrentes e de fácil resolução, enquanto o topo é composto daquelas mais sofisticadas e intelectualizadas (CHIAVENATO, 2015). A figura da pirâmide proposta por Maslow serve para contextualizar visualmente o descrito.

Figura 3 - Hierarquia das necessidades humanas e meios de satisfação



Fonte: adaptado de Chiavenato, 2015

Composta por cinco degraus diferentes, de acordo com Chiavenato (2015), a pirâmide tem como primeiro nível as necessidades fisiológicas, que são aquelas mais imediatas e relacionadas à sobrevivência humana como alimentação, sono, abrigo e desejo sexual. Logo em seguida, vem as necessidades de segurança, que levam o ser humano a se proteger de qualquer perigo – seja ele real, seja ele imaginário – físico ou abstrato. No terceiro nível, estão relacionadas as necessidades sociais, que estão ligadas à vida em associação com outras pessoas, buscando participação social, aceitação entre colegas e amizade.

No segundo nível, estão elencadas as necessidades de estima, que estão ligadas à autoavaliação e à autoestima. Por fim, as necessidades de autorrealização levam os indivíduos a buscar a realização do seu próprio potencial e o seu desenvolvimento contínuo ao longo da vida, utilizando-se plenamente de seus talentos individuais (CHIAVENATO, 2015).

Devido à tamanha importância do tema, Marras (2011) reservou uma seção inteira de seu livro para o desenvolvimento de sua plataforma motivacional estratégica. Em sua concepção, existem dois campos motivacionais básicos que devem ser alvos de estratégias por parte da organização para sua completa satisfação: fatores motivacionais e fatores higiênicos. Neste sentido, a administração de recursos humanos estratégica tem por objetivo fundamental trabalhar os fatores motivacionais – que operam suas ações no médio e longo prazo – no intuito de manter o ciclo motivacional por longos períodos.

De acordo com a pesquisa de McClelland (1989) citado por Marras (2011), as forças motivacionais estão relacionadas aos diversos campos da vida social – família, escola, religião e livros – e estão divididas em três campos diferentes:

- 1) *Motivação para a realização*: trata-se de uma força interior que empurra o colaborador na orientação de vencer metas e ultrapassar obstáculos. Pessoas deste perfil requerem reforço das avaliações práticas sobre os resultados obtidos no seu trabalho;
- 2) *Motivação para a afiliação*: constitui-se na necessidade de manter relacionamentos e o desenvolvimento social no ambiente de trabalho. Pessoas deste perfil são motivadas por elogios e reconhecimentos públicos por seus resultados;
- 3) *Motivação para o poder*: tem como característica fundamental a necessidade de implementar mudanças e influenciar pessoas. A motivação para estas pessoas vem da constituição do poder de duas formas diferentes:
 - a) *Busca de poder pessoal*, que é quando a pessoa tende a ser um líder malsucedido por colocar seus objetivos e interesses acima dos organizacionais; e
 - b) *Busca do poder institucional*, que é quando a pessoa influencia o comportamento dos demais no intuito de alcançar realizações para a organização.

Por fim, ainda na perspectiva de Marras (2011), a ideia central da administração de recursos humanos estratégica na dinâmica motivacional é a de fazer com que a tarefa e o trabalho em si sejam tão valorizados a ponto de que o colaborador empregue todas as suas forças motivacionais. Para ele, há basicamente três modos distintos de adicionar valor ao trabalho: por meio da delegação de tarefas que convergem com o atingimento dos objetivos pessoais, auxílio ao empregado na identificação das recompensas intrínsecas e o reforço constante dos resultados favoráveis com o uso do artifício de recompensas por parte da empresa.

5.5 Relacionamento interpessoal

A vida e o comportamento humanos são constituídos e moldados pelas relações que mantemos. Na visão de Chiavenato (2015), as pessoas são seres gregários que possuem uma necessidade intrínseca de criar contatos e manter relações com outras

peçoas. Os grupos têm como característica fundamental a constituição de vínculos, que envolve interesses e relacionamentos entre os seus constituintes. Boa parte da satisfação no trabalho é proveniente dessas experiências compartilhadas e do convívio social.

No processo de convivência entre as pessoas, elas interagem entre si, podendo ser apenas uma comunicação simples ou envolver outros sentimentos, como a simpatia e a atração, ou a antipatia e a aversão. Podem aproximar-se ou afastar-se, entrar em conflito ou unir esforços para o desenvolvimento do afeto mútuo. Todas essas interferências desenvolvem o complexo processo de interação humana, que envolve comportamentos, pensamentos, sentimentos e reações mentais e/ou físicas-corporais (MOSCOVICI, 2008).

A interação humana pode se materializar de três maneiras diferentes: pessoa → pessoa; pessoa → grupo e grupo → grupo. Essa interação pode ocorrer de forma positiva, de forma negativa ou de forma neutra. Essa influência mútua ocorre por meio do uso da linguagem, de símbolos, gestos e postura (MINICUCCI, 2000).

Para o completo entendimento acerca do funcionamento das relações humanas, é necessário encontrar as origens do tema, que estão assentadas na teoria das relações humanas. A Escola Clássica das Relações Humanas tem como ênfase as pessoas que integram as organizações, tendo contornos mais psicológicos e sociológicos (SILVA, 2013).

De acordo com Miles (1965) citado por Coltro (2015), a Teoria das Relações Humanas pavimentou o caminho para uma visão de que os colaboradores são a peça chave da organização, de forma que contribuiu para a construção de um pensamento em que a preocupação central está fundamentada no desenvolvimento de um sentimento de satisfação entre os empregados, permitindo o alcance do sucesso pessoal e do bem-estar de cada um.

Neste assunto, ainda é necessário abordar a perspectiva comportamental, que, por sua vez, parte do pressuposto que as pessoas atuam conjuntamente, por meio das relações e interações com outras pessoas, para o atingimento dos objetivos individuais e coletivos. Há um processo de influência mútua oriunda das relações sociais (CHIAVENATO, 2010).

Além disso, é necessário evidenciar que o relacionamento interpessoal está intimamente ligado aos processos de comunicação organizacional. Para Clegg,

Kornberger e Pitsis (2011), as organizações são compostas por indivíduos que tem a capacidade fundamental de falar com os outros e que desejam isso.

O processo de comunicação está presente em todos os momentos – seja nas empresas, seja fora delas. As relações estão apoiadas fundamentalmente em atos comunicativos, que consistem na troca de informações e transmissão de significados. Trata-se de uma via de mão dupla, com um emissor – responsável pela emissão do conteúdo a ser comunicado – e um receptor – que é responsável por receber a informação e respondê-la, se assim achar conveniente (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011).

5.6 Satisfação no trabalho

O estudo relacionado à compreensão sobre o funcionamento da satisfação no trabalho é de suma importância para as organizações, porque permite a investigação das causas de satisfação ou de insatisfação. Quanto às definições acerca do tema, existem duas correntes teóricas que se sobressaem: o entendimento da satisfação como afeto e o entendimento da satisfação como atitude (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

De acordo com Locke (1969) citado por Walger, Viapiana e Barboza (2014), a satisfação no trabalho consiste em um estado emocional agradável, quando há a convergência do que se quer e o que se obtém. Em contrapartida, a insatisfação no trabalho constitui-se em um estado emocional desagradável, que é quando não se encaixa perfeitamente o que se quer com o que se obtém. Há, portanto, uma interdependência entre a percepção do que se quer, o valor atribuído ao que se obtém e a mensuração da sua importância.

Em outra vertente teórica, há o entendimento da satisfação como uma atitude do colaborador, que considera três pontos cruciais para sua definição: avaliações e crenças sobre o trabalho e as experiências afetivas oriundas do exercício profissional (WEISS, 2002 citado por WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

Seguindo a mesma linha teórica de Weiss (2002), Robbins e Judge (2014) definem a satisfação no trabalho como sendo um sentimento positivo resultante da avaliação das características do trabalho. Esta avaliação é o resultado de uma soma de vários elementos do contexto organizacional.

No sentido de explicar a satisfação no ambiente de trabalho, a Teoria dos Dois Fatores, de autoria de Herzberg, indica a existência de dois grupos de fatores responsáveis pela geração de satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho. De um lado estão os fatores motivadores como, por exemplo, o trabalho, o desempenho, a promoção e o reconhecimento; do outro estão elencados os fatores higiênicos tais como a supervisão, as relações interpessoais e as políticas salariais (MARTINS; SANTOS, 2006).

Os fatores motivadores têm impacto positivo na produtividade e no alcance dos resultados e metas, enquanto que os fatores higiênicos atuam impedindo situações negativas. Caso não sejam bem gerenciados, os fatores higiênicos tendem a produzir uma queda nos níveis de produtividade. Os fatores motivadores estão internalizados em cada um, ao passo que os fatores higiênicos operam influências externas ou parcialmente externas (LACOMBE, 2011).

Também conhecida como a Teoria da Motivação-Higiene, a concepção de Herzberg sugere que apenas a remoção dos aspectos insatisfatórios do ambiente de trabalho não é o suficiente para agregar valor e torna-lo gratificante. Para ele, os fatores motivacionais estão separados daqueles aspectos que podem levar à insatisfação no trabalho. Não há, portanto, interdependência entre motivação e insatisfação (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

Ainda de acordo com Robbins, Decenzo e Wolter (2014), a eliminação dos fatores geradores de insatisfação não indica necessariamente o desenvolvimento de motivação. Quando os fatores higiênicos possuem as características adequadas, os colaboradores não ficam insatisfeitos, porém não ficam satisfeitos também. Para que a motivação seja efetiva, é necessário que a empresa invista em outros aspectos como o reconhecimento, a responsabilidade e o crescimento.

Para Robbins e Judge (2014), alguns aspectos se destacam quando o assunto é o estudo da satisfação no trabalho. Empregos que proporcionam oportunidades de treinamento, variedade, independência e controle agradam a grande maioria dos colaboradores. Variáveis como *feedback*, apoio social e interação entre colegas fora do ambiente de trabalho tem um grande impacto na percepção de satisfação no trabalho.

Entretanto, a insatisfação em relação ao trabalho acarreta uma série de comportamentos que são considerados indesejados, como reclamação pelo sindicato, roubos e atrasos. É certo que se os funcionários não apreciam seus ambientes de

trabalho, eles irão responder de alguma maneira, que muitas vezes não é facilmente prevista, mas que pode se materializar por meio de demissão, navegação na Internet não relacionada à execução de suas tarefas ou até mesmo pegar materiais de trabalho para uso pessoal. Por fim, para a resolução dos problemas advindos da insatisfação no trabalho, o ideal é atacar a fonte do problema em vez de tentar conter os seus efeitos (ROBBINS; JUDGE, 2014).

6 METODOLOGIA

Na concepção de Barros e Lehfeld (2007), a metodologia é compreendida como uma disciplina em que o principal objetivo é estudar e avaliar os vários métodos existentes, destacando os efeitos de suas aplicações. Além de avaliar os métodos e as técnicas de pesquisa, esta disciplina científica procura conhecer e verificar novos métodos no intuito de processar informações para a resolução de problemas de investigação.

A partir do conhecimento profundo sobre os métodos disponíveis, a metodologia possibilita a definição da melhor abordagem para tratar o problema de pesquisa proposto. Essa escolha deriva da integração dos conhecimentos acerca dos métodos utilizados nas mais diversas disciplinas científicas (DIEHL; TATIM, 2004).

6.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa refere-se aos métodos utilizados para a obtenção das informações que compõem um trabalho científico. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), o método é entendido como uma série de processos e procedimentos que são adotados no percurso da investigação científica a fim de se validar a verdade obtida. Em complemento, Gil (1996) citado por Diehl e Tatim (2004) afirma que esses processos derivados do método de pesquisa permitem o conhecimento de uma realidade específica, a produção de um dado ou o desenvolvimento de certos comportamentos.

Em uma extensão do método, as técnicas de pesquisa consistem em procedimentos que dão suporte à sua operacionalização. As técnicas de pesquisas consistem em meios ou passos ordenados para se chegar a um determinado conhecimento. Basicamente, a técnica é a maneira ideal e correta de realizar determinada ação (BARROS; LEHFELD, 2007).

Quanto especificamente à pesquisa científica que norteia este trabalho, esta foi produzida a partir do procedimento técnico de estudo de caso, modelo tipicamente usado pelas ciências sociais aplicadas e que tem por fundamento a coleta e a análise das informações de um ou de vários casos escolhidos, permitindo a redação de relatórios e a formação de opinião acerca dos resultados observados (CHIZOTTI, 1991 citado por BARROS; LEHFELD, 2007).

Em relação à abordagem utilizada, a pesquisa quali-quantitativa foi a eleita para o desenvolvimento deste trabalho. Trata-se de uma combinação entre as abordagens qualitativa e quantitativa.

A pesquisa quantitativa utiliza da quantificação das variáveis em grande parte do seu processo, desde o primeiro momento de coleta de informações, bem como até no tratamento dos dados obtidos. Este tipo de pesquisa busca encontrar os graus de relação existentes e especificar de que forma estão operando (DIEHL; TATIM, 2004). Na concepção de Santos e Candeloro (2006), a mensuração das variáveis transforma-se em informações que serão posteriormente apresentadas na forma de tabelas, figuras, gráficos e quadros, que são o produto do tratamento através de programas estatísticos. A partir destas representações, é possível comparar os resultados com a literatura pertinente.

Já a pesquisa qualitativa, na visão de Candeloro e Santos (2006), consiste na interpretação de dados subjetivos, procurando compreender outros níveis de consciência dos alvos de estudo. Neste sentido, Diehl e Tatim (2004) afirmam que este tipo de pesquisa tem como intuito principal a descrição da complexidade de um problema e procura entender a interação de determinadas variáveis.

Quanto ao objetivo, esta pesquisa pontua-se pelo delineamento descritivo-exploratório, que é a união das pesquisas de caráter descritivo e exploratório. Para Barros e Lehfeld (2007), a pesquisa descritiva tem suas bases assentadas na observação, no registro, na análise e na correlação de fatos ou fenômenos sem intervir neles. Investiga a frequência de sua ocorrência, a sua natureza, as características, as causas, as relações e as conexões com outras variáveis.

Enquanto que a pesquisa descritiva tem como princípio principal o registro dos fatos, a pesquisa exploratória fundamenta-se pela definição de objetivos e a busca de informações sobre o assunto da pesquisa. O propósito aqui é o de se conhecer e se familiarizar com as variáveis de estudo ou criar uma nova percepção delas, descobrindo novas ideias (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

6.2 Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa Madeireira Zagonel RJR LTDA, localizada no interior de Gramado Xavier, no mês de setembro de 2018.

6.3 População da pesquisa

Definiu-se como população da pesquisa todos os funcionários da empresa, que atuam principalmente na área de produção da organização, perfazendo um total de dez questionários aplicados.

6.4 Procedimentos metodológicos

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário adaptado com questões propostas na obra de Luz (2014) e no artigo de Sorgato (2007), com questões abertas e fechadas, entregues pessoalmente a cada um dos dez colaboradores. Para a validação deste questionário adaptado, foi realizado um pré-teste com dois colaboradores, correspondendo a 20% da amostra, que responderam ao questionário previamente.

6.5 Tratamento dos dados

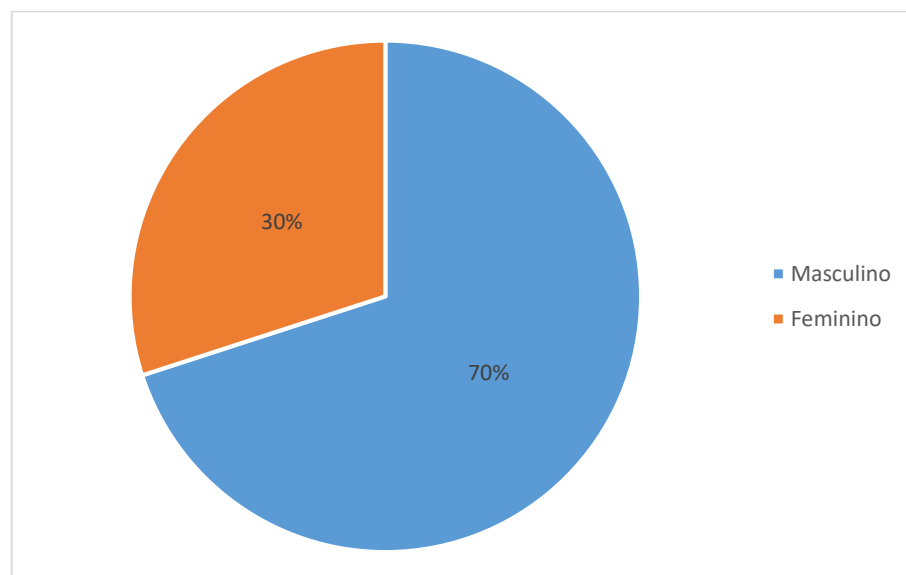
Para tratar os dados colhidos afim de se tecer considerações a respeito conforme o referencial teórico, foi utilizado a ferramenta de planilhas eletrônicas Excel para tabulação dos dados e criação de gráficos.

7 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo do trabalho científico é reservado para a descrição e análise dos dados obtidos por meio da aplicação do instrumento de pesquisa, que, no caso deste estudo, é o questionário do Apêndice A. Esta etapa é crucial para o desenvolvimento e finalização do estudo prático, visto que, além de permitir a extração de informações relevantes dos dados coletados, possibilita inferências e correlações entre os conhecimentos e, com isso, gera uma base sólida para o desenvolvimento das propostas de melhoria, caso seja necessário.

O instrumento de pesquisa deste estudo prático abre suas indagações acerca de questões mais gerais a fim de se definir o perfil social do colaborador da empresa. Para a pergunta de nº 1, 70% dos respondentes declararam ser do sexo masculino e 30% declararam ser do sexo feminino, conforme a figura 4, que segue abaixo.

Figura 4: Gênero dos colaboradores

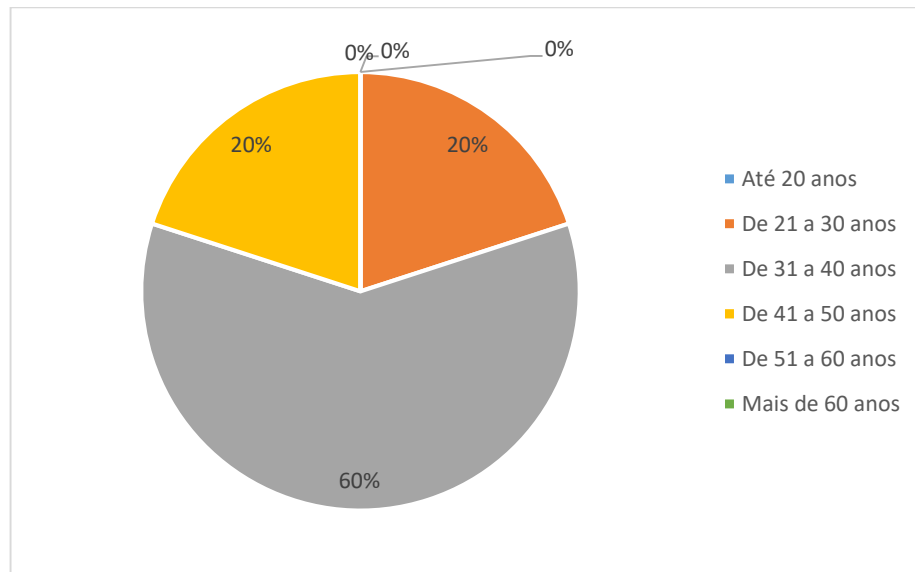


Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A partir dos resultados apresentados na figura sobre o gênero dos funcionários da empresa, é possível correlacionar essa informação com o tipo de serviço prestado por eles na área de produção, que está muito ligado ao trabalho de chão de fábrica e à força física, nas quais os homens acabam por levar vantagem devido a sua estrutura corporal e muscular. Enquanto os indivíduos do sexo masculino são designados para tarefas que exigem mais força bruta, as mulheres são designadas para funções que demandem mais cuidado e zelo, como na montagem dos pallets, por exemplo.

Na parte de construção do perfil social, a pergunta de nº 2 indaga acerca da faixa etária dos colaboradores que participaram da pesquisa. Denota-se uma forte concentração na idade entre 31 e 40 anos, que contou com 60% das respostas. As outras duas alternativas, que ficaram empatadas com 20% das respostas cada, estão as idades entre 21 e 30 anos e 41 a 50 anos, de acordo com a figura 5.

Figura 5: Idade dos colaboradores

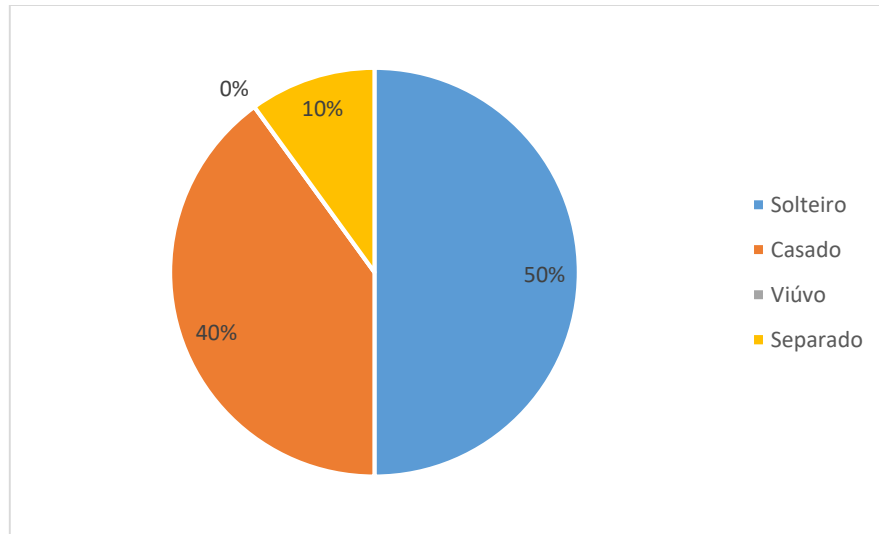


Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A diversificação entre as idades e as gerações no quadro efetivo de funcionários facilita a intercalação de conhecimentos, que alia a experiência e expertise dos mais velhos com o vigor para inovar e a disposição para criar novas ideias por parte dos funcionários mais jovens.

Em relação ao estado civil dos respondentes, a figura 6 demonstra visualmente os resultados obtidos no questionamento da pergunta 3 do questionário de pesquisa. Novamente é possível notar uma forte polarização no estado civil “solteiro”, que conta com exatamente 50% das respostas, deixando em segundo lugar o estado civil “casado” com 40% das respostas e, por fim, apenas 1 respondente, ou seja, 10% da amostra, alegou estar separado.

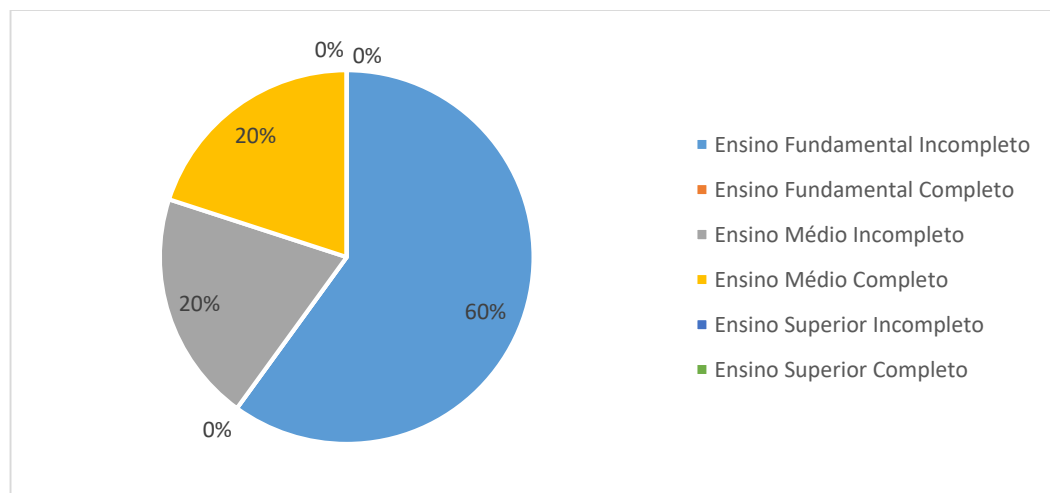
Figura 6: Estado civil dos colaboradores



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Em relação ao nível de escolaridade dos respondentes, pelo exposto na figura 7 é possível observar que 60% dos funcionários não chegaram a concluir o nível fundamental de ensino, parando em algum ponto dos 8 anos iniciais de estudo. Essa informação é de suma importância para a concepção do perfil do trabalhador de chão de fábrica da empresa estudada, demonstrando que a tendência deste tipo de trabalho é o de dar maior ênfase ao trabalho manual, exigindo mais do trabalhador o esforço físico e o conhecimento prático dos procedimentos adotados no trabalho de chão de fábrica, sem grandes abstrações em relação ao trabalho no plano intelectual. Empatados com 20% das respostas ficaram as categorias do ensino médio incompleto e do ensino médio completo.

Figura 7: Nível de escolaridade dos respondentes

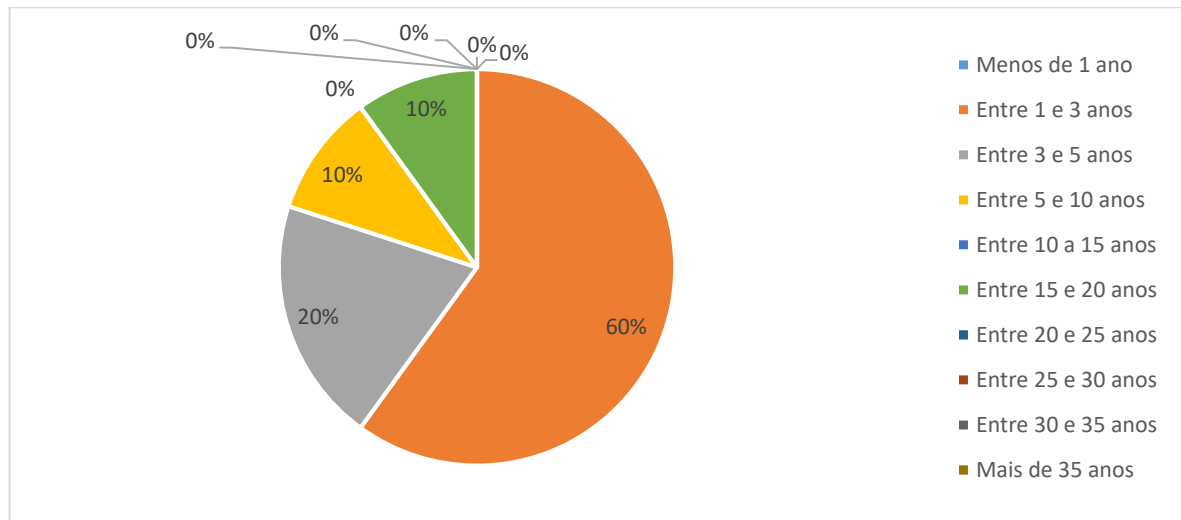


Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Com essas informações básicas, foi possível traçar as características principais do perfil social do colaborador da empresa estudada, que, em suma, é representado pela figura do gênero masculino, com idade entre 31 a 40 anos, de estado civil solteiro e não concluinte do ensino fundamental. A fim de enriquecer esse panorama, o questionário de pesquisa passou a indagar questões relacionadas diretamente à vida no trabalho e vão ao encontro dos objetivos propostos neste estudo prático.

Para verificar a tendência em relação ao tempo de permanência dos funcionários na organização e obter uma ideia acerca de como funciona a rotatividade desta empresa, os colaboradores foram questionados acerca do seu tempo de empresa, que tem suas respostas compiladas na figura 8.

Figura 8: Tempo de empresa dos funcionários



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Pela figura 8, é possível inferir que a organização tem seu corpo produtivo assentado em funcionários com pouco tempo de empresa, visto que mais da metade, especificamente 60% dos respondentes, trabalham na organização há pelo menos 1 ano e sem ultrapassar a marca de 3 anos. Em segundo lugar, em termos de permanência na empresa, 20% dos colaboradores declararam estar trabalhando na organização entre 3 a 5 anos e, por fim, empatados na última posição, estão os tempos de permanência entre 5 a 10 anos e entre 15 a 20 anos, com uma resposta para cada uma das alternativas, o que corresponde a exatamente 10% da amostra.

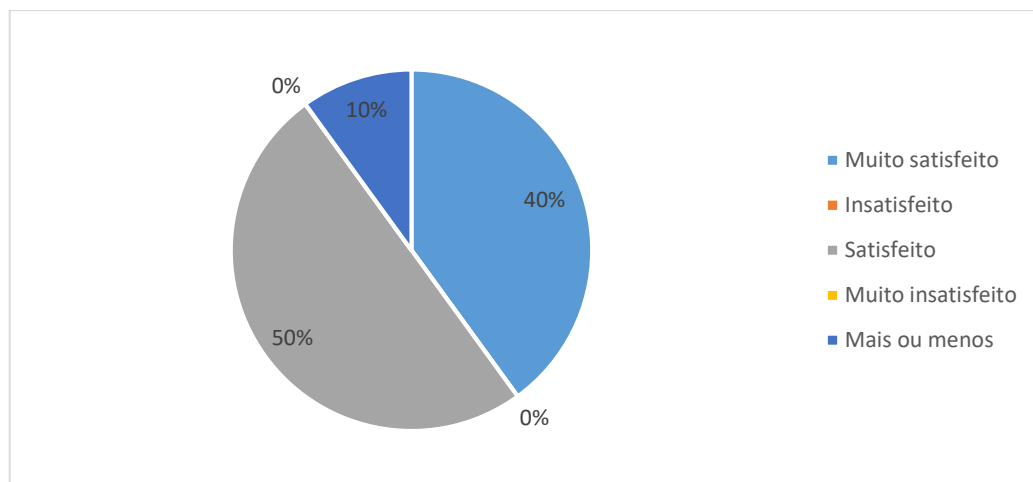
A informação mais relevante exposta na figura 8 é de que existe um grau de rotatividade na empresa, pois a tendência dos funcionários é de permanecerem por pouco tempo na organização já que mais da metade está há pouco tempo na empresa.

Trata-se de uma informação plenamente normal para qualquer empresa e não chega a ser um fator preocupante para o contexto da organização estudada, mas este é um dado, no mínimo, curioso para uma empresa localizada em uma cidade de pequeno porte como Gramado Xavier, que possui uma população estimada de 4.297 habitantes (IBGE CIDADES, 2018) e tem poucas oportunidades de emprego devido à pequena quantidade de empresas e indústrias locais.

As possíveis causas podem estar fundamentadas na migração para cidades maiores em busca de um leque mais variado de oportunidades de emprego e também o desenvolvimento do cultivo do tabaco, que é a principal cultura produzida na área rural do município.

Adentrando mais profundamente nos objetivos propostos pela pesquisa, a questão 6 do questionário aplicado perguntava sobre o grau de satisfação dos colaboradores da empresa, que tem os dados produzidos compilados na figura de número 9.

Figura 9: Satisfação em trabalhar na empresa



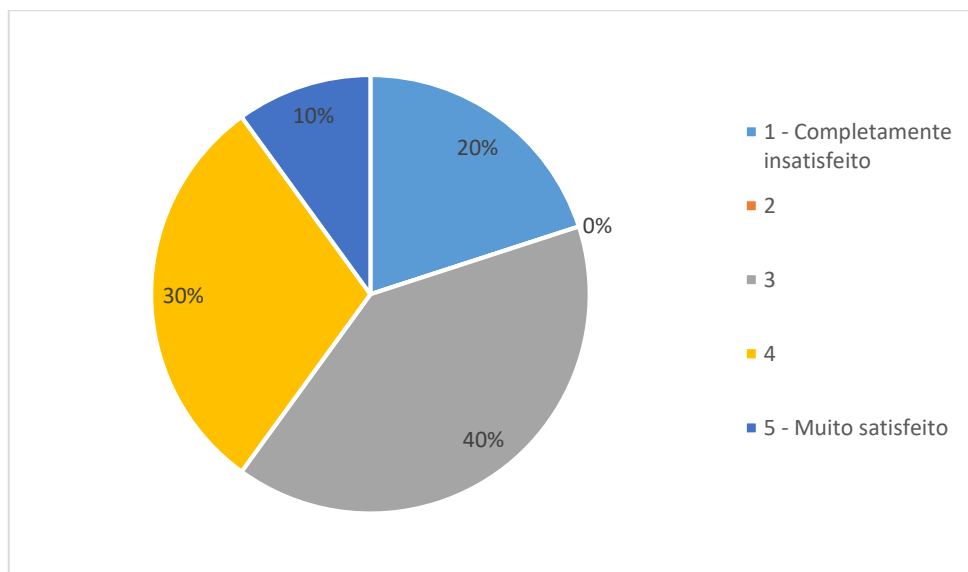
Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A partir da análise da figura 9, observa-se que exatamente a metade dos colaboradores está satisfeita em trabalhar na organização e que 40% dos funcionários estão muito satisfeitos com o ambiente de trabalho. Apenas um colaborador, o que corresponde a 10% da amostra, declarou não estar plenamente satisfeito com o ambiente de trabalho que a empresa oferece. Um nível tão elevado de satisfação é um sinal profundo de que a empresa consegue satisfazer seus funcionários com o que ela tem a oferecer. Percebe-se que há um sentimento de contentamento.

Há, portanto, um encaixe praticamente perfeito na análise, pelo ponto de vista dos funcionários, daquilo que se quer com aquilo que é obtido. Conforme a definição de Locke (1969), citada por Walger, Viapiana e Barboza (2014), a satisfação no trabalho consiste em um estado emocional agradável, quando há a convergência do que se quer e o que se obtém. Neste sentido, correlacionando com o proposto por Robbins e Judge (2014), percebe-se uma forte predominância de um sentimento positivo, que é proveniente da avaliação das características do ambiente de trabalho.

Para aprofundar a avaliação acerca de outros aspectos do ambiente operacional que, por sua vez, tem forte impacto no clima organizacional como um todo, foi elaborada uma escala com fatores chaves que impactam diretamente na satisfação dos colaboradores com relação ao ambiente de trabalho e as tarefas desempenhadas em si. A escala de resposta variava entre as notas de 1 a 5, sendo 1 para “completamente insatisfeito” e 5 para “muito satisfeito”. Para o primeiro item avaliado, “reconhecimento”, as respostas foram compiladas na figura 10.

Figura 10: Grau de satisfação com o item "reconhecimento"



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

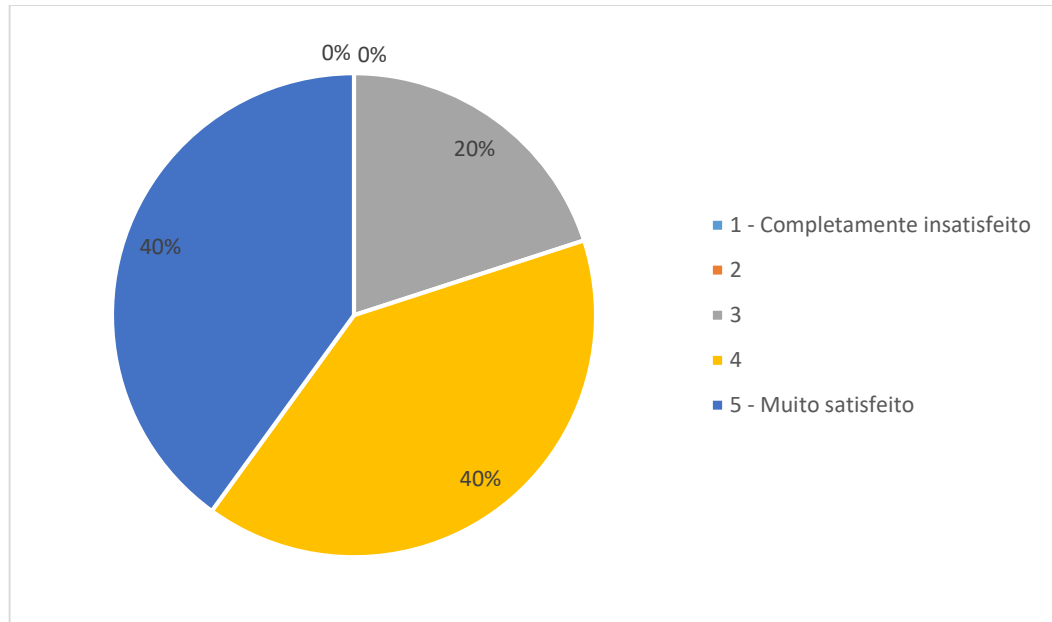
Em comparação com as figuras anteriormente apresentadas, é possível notar uma diversidade maior nas respostas registradas, o que demonstra uma maior quantidade de posições divergentes acerca do questionamento proposto. Para 40% dos respondentes, o reconhecimento é claramente um aspecto que não se destaca no contexto organizacional, visto que marcaram a opção 3 como a alternativa que mais se encaixa com a sua vivência de empresa.

Logo em seguida, vem a opção 4 com 30% das respostas e, na posição seguinte, com 20% das respostas, está a opção 1, o que demonstra que existe dois colaboradores que não se sentem reconhecidos pela gerência da empresa. As explicações plausíveis para este dado são duas: ou o colaborador não é devidamente reconhecido pela organização ou os esforços da empresa em prol de seu reconhecimento não são sentidos ou não são suficientes para estes dois funcionários. Por fim, apenas 10% dos respondentes, o que corresponde a exatamente 1 funcionário, alega estar extremamente satisfeito ao marcar a opção de número 5.

Conforme Luz (2014), questionar acerca da percepção de reconhecimento tem como objetivo avaliar se a empresa adota estratégias de valorização e reconhecimento de seus funcionários. Para Knapik (2012), o clima organizacional é o ambiente psicológico existente em uma instituição que tem suas bases construídas em elementos que formam o ambiente de trabalho e moldam a percepção de satisfação no trabalho. Fatores do conjunto organizacional como, por exemplo, a estrutura de trabalho, os tipos de responsabilidades, o reconhecimento sobre um trabalho bem feito são aspectos que impactam no clima organizacional e estão diretamente relacionados ao estilo de liderança de seus gestores.

Na escala de questionamento de 1 a 5, o próximo item de avaliação era a segurança no emprego. Na percepção de Luz (2014), a segurança no trabalho compreende a percepção e satisfação dos colaboradores sobre as estratégias de prevenção e controle de riscos e acidentes no ambiente de trabalho. As respostas desta questão estão compiladas na figura de número 11 deste trabalho.

Figura 11: Grau de satisfação com o item "segurança no emprego"



Fonte: dados da pesquisa, 2018

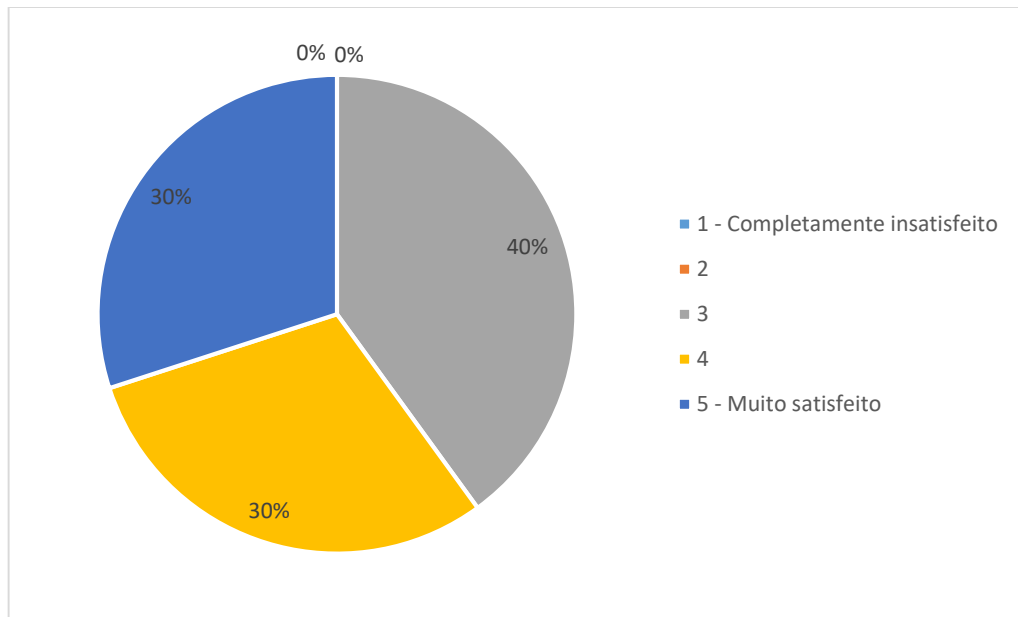
Empatadas com 40% das respostas estão a alternativa 5 (muito satisfeito) e a opção 4, o que permite a inferência de que mais da metade dos colaboradores concordam com as estratégias de prevenção e controle de riscos e acidentes pessoais adotados pela empresa, sentindo-se plenamente seguros para o desempenho de suas atividades diárias. Apenas 20% dos pesquisados optaram pela alternativa 3.

Na concepção atual, a segurança no trabalho tem uma fundamental importância na vida organizacional dos funcionários e na tomada de decisão das empresas em geral. Trata-se de um tópico importante, visto que, com o passar do tempo, as empresas e o poder público vêm criando medidas para diminuir a insegurança. A insegurança do ambiente de trabalho é um problema sério não só para o possível acidentado, mas para a empresa também, que acaba por ter ainda mais custos para cobrir a falta do funcionário efetivo (LACOMBE, 2011).

Em sua visita, a pesquisadora conseguiu acompanhar as atividades da organização mais de perto e observou que todos os colaboradores têm à sua disposição o seu equipamento de proteção individual (EPI) próprio, o que tem o intuito de evitar qualquer tipo de acidente de trabalho e sanar eventuais riscos.

O próximo item de avaliação na escala de 1 a 5 é um dos principais assuntos da área de Recursos Humanos: o salário. As respostas para essa questão estão organizadas na figura 12.

Figura 12: Grau de satisfação com o item "salário"



Fonte: dados da pesquisa, 2018

Um ponto importante a ser ressaltado na figura 12 é de que nenhum colaborador está absolutamente insatisfeito com o salário recebido, o que permite inferir que as políticas de remuneração da organização estão razoáveis tanto do ponto de vista do comparativo entre as remunerações dos colaboradores quanto no ponto de vista de comparação com os valores pagos pelos concorrentes. Quanto aos concorrentes mencionados nesta análise, é válido apontar que, no âmbito da cidade de Gramado Xavier, não há nenhuma outra empresa de concorrência direta que fabrique os mesmos tipos de produtos existentes no portfólio da organização. Os concorrentes que servem de base para esta análise são concorrentes indiretos, ou seja, outras empresas privadas que concentram seus negócios principalmente na atividade comercial.

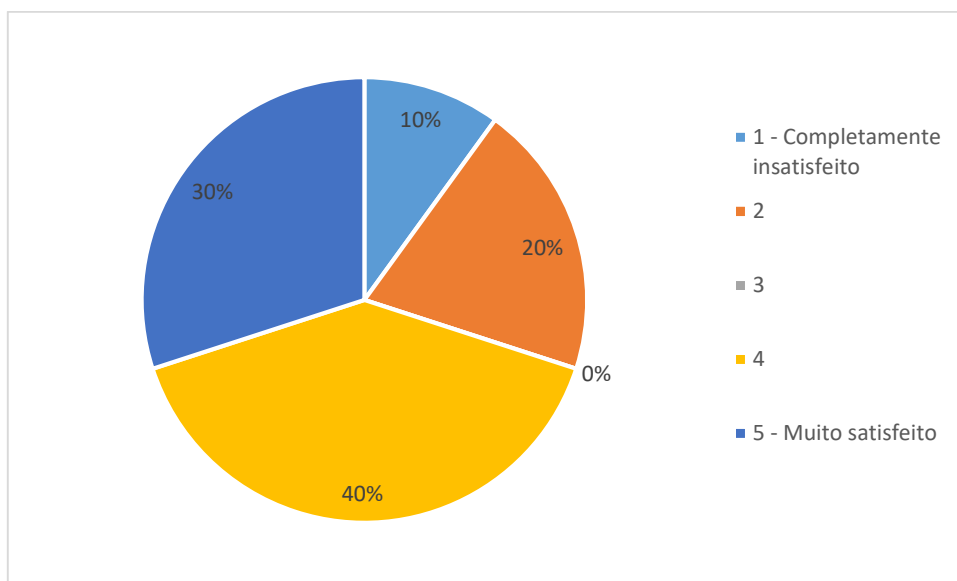
Para Luz (2014), é no aspecto de avaliação de salários que há a análise da percepção dos colaboradores quanto ao seu salário e aqueles praticados no mercado, as diferenças salariais e a possibilidade de aumentos salariais. A alternativa com maior número de respostas é a 3, que contou com 40% dos respondentes. Por fim, empatadas na segunda posição, com 30% das respostas cada, estão as alternativas 4 e 5 (muito satisfeito).

Pesquisar sobre o grau de satisfação dos colaboradores com o salário recebido é uma forma também de avaliar a aceitação das políticas salariais vigentes. Conforme o trabalho de Lawler III, que teve suas principais considerações descritas na obra de

Chiavenato (2016), a política de remuneração está intimamente ligada às políticas governamentais ou convenções sindicais, que são genéricas e abrangentes, no qual o principal objetivo é nivelar os salários e neutralizar os efeitos da inflação. Com isso, o salário igual para todos não permite a distinção e o reconhecimento entre o bom e mau desempenho.

Quando questionados acerca do nível de autonomia que os colaboradores possuem no exercício de suas atividades, a figura 13 compila graficamente os resultados obtidos.

Figura 13: Grau de satisfação com o item "autonomia"



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A partir da figura, é possível observar que se trata de uma questão de extremos, em que ninguém está medianamente satisfeito, estando ou muito satisfeito com a sua realidade ou muito insatisfeito com a mesma. O resultado mais impactante é o alto grau de satisfação com esse aspecto de análise, visto que 70% dos respondentes estão consideravelmente satisfeitos com a autonomia que possuem dentro do ambiente de trabalho, no qual 30% marcaram a opção 5 (muito satisfeito) e 40% marcaram a opção 4. Do outro lado da balança, com 30% das respostas compiladas, estão os 20% dos colaboradores que marcaram a opção 2 e apenas 10% marcaram a opção 1 (completamente insatisfeito).

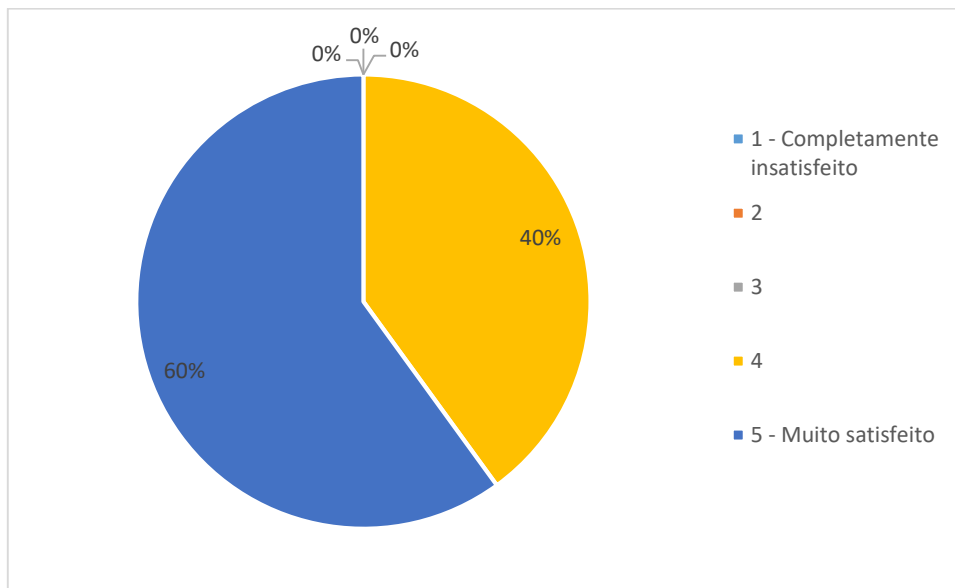
O senso de autonomia está muito ligado ao oferecimento de foco por parte da empresa, pois, conforme Chiavenato (2016), a existência de uma visão clara retira o sentimento de confusão na hora da tomada de decisão. A visão clara do que deve ser

feito faz com que haja uma base comum de esforços e coordenação, estimulando a autonomia e o trabalho em equipe.

Importante salientar que, no caso da empresa alvo desta pesquisa, o tipo de decisão para o qual os colaboradores estudados têm autonomia está totalmente ligada às atividades diárias do chão de fábrica, o que as tornam menos complexas e com efeitos pouco ou nada graves no plano de condução da organização.

A respeito da satisfação com o ambiente de trabalho, a figura 14 apresenta os resultados colhidos e a análise mais relevante a ser feita é a grande concentração de respostas nas alternativas 5 (muito satisfeito), que contou com 60% das respostas, e 4, que contou com 40% das respostas obtidos, totalizando o 100% da população estudada.

Figura 14: Grau de satisfação com o item "ambiente de trabalho"



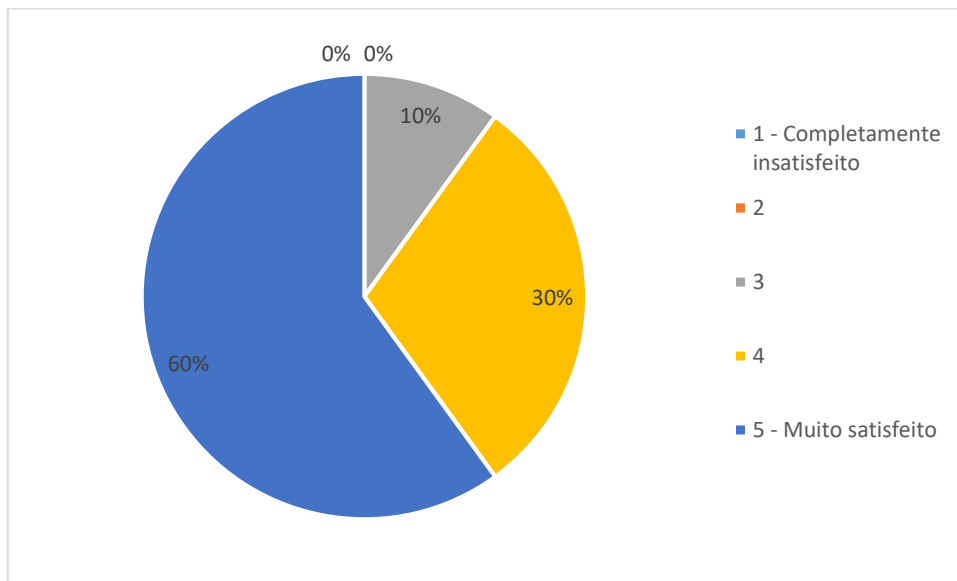
Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Na concepção de Lacombe (2011), uma das prioridades de um bom gestor fundamenta-se na criação de um ambiente que propicie que os colaboradores que estão sob influência façam o serviço designado de forma eficaz e eficiente, na medida que desenvolvem suas capacidades, colaborando com suas aspirações profissionais e obtendo reconhecimento e recompensas de acordo com os resultados que entrega na consecução de suas tarefas (SPENCER STUART & ASSOCIATES apud. LACOMBE, 2011).

Um grau tão elevado de satisfação com essa variável do contexto organizacional revela que o ambiente de trabalho está adequado e seguro conforme as expectativas de cada colaborador.

A fim de investigar mais profundamente acerca da satisfação com o trabalho desempenhado e as funções exercidas, a pergunta 12 questiona isto em uma escala de 1 a 5, que teve suas respostas compiladas no gráfico da figura 15.

Figura 15: Grau de satisfação com o item "trabalho que realizo"



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A informação mais pertinente a ser extraída do gráfico é que nenhum colaborador está insatisfeito com suas atividades exercidas. 90% dos que responderam à pesquisa, o que corresponde a exatamente 9 funcionários, estão satisfeitos com o seu trabalho, subdividindo-se em 60% que estão muito satisfeitos (alternativa 5) e 30% que estão apenas satisfeitos (alternativa 4). Por fim, apenas 1 empregado, o que corresponde a 10% da população, afirmou estar medianamente satisfeito com o trabalho que presta.

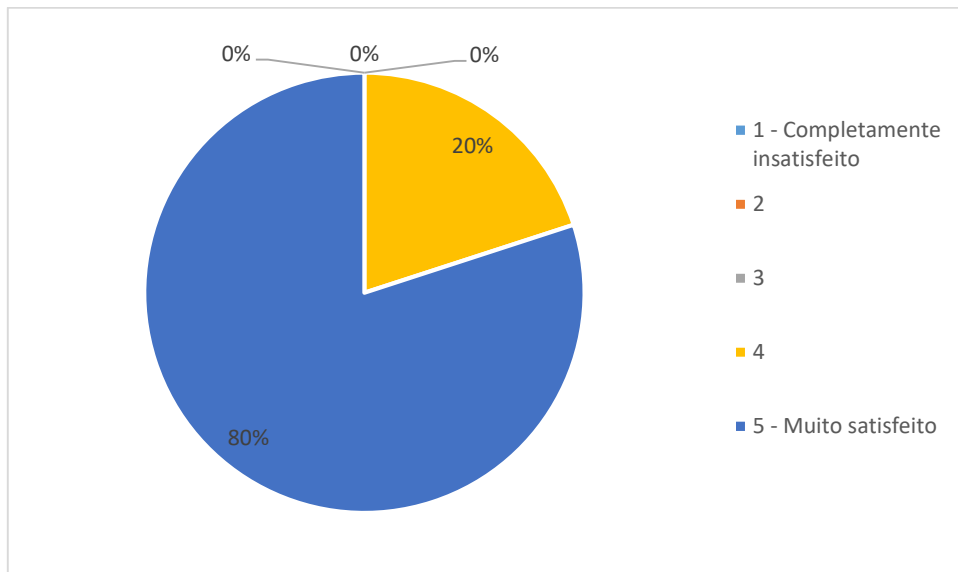
Neste sentido, as empresas exercem um papel fundamental no processo de recrutamento e seleção, pois, ao definirem com clareza as características que se busca nos candidatos, fica mais fácil selecionar pessoas que se adequem às atribuições funcionais. Reduz-se significativamente o índice de insatisfação dos colaboradores com o serviço para o qual foram contratados (CHIAVENATO, 2015).

Portanto, é possível concluir, por meio do resultado apresentado nesta figura, que as atividades exercidas pelos colaboradores estão alinhadas às suas aptidões

físicas e mentais. Pela ótica dos funcionários, suas tarefas estão adequadas ao que se espera deles, deixando-os satisfeitos com suas funções.

Como parte integrante do clima organizacional de uma empresa, o relacionamento com a chefia é um dos pontos cruciais que impactam positiva ou negativamente na percepção dos funcionários. A figura 16 é a compilação gráfica acerca do questionamento sobre o relacionamento existente entre empregados e chefes.

Figura 16: Grau de satisfação com o item "relacionamento com a chefia"



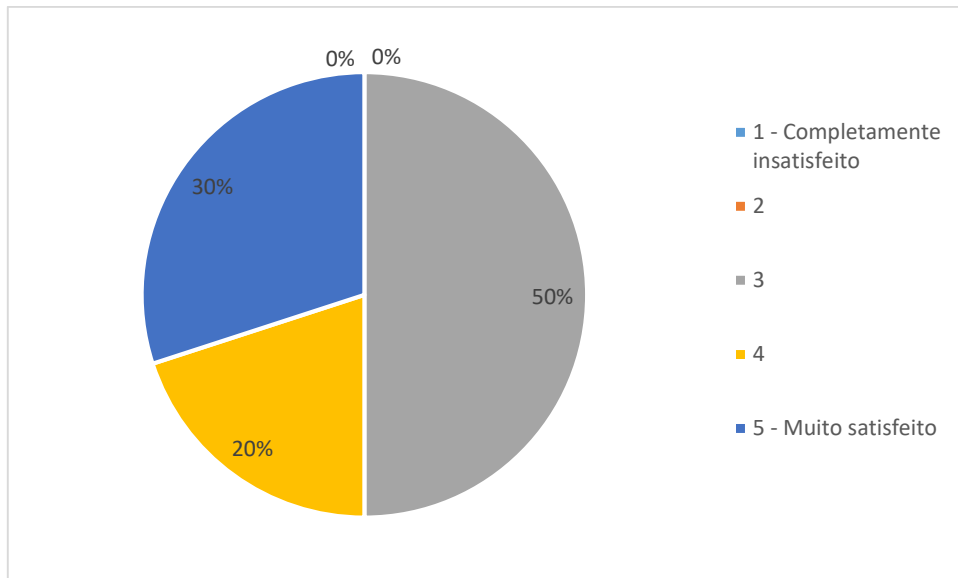
Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A partir da figura, é possível visualizar que 100% da população está pelo menos satisfeita com o relacionamento que possui com seus superiores, no qual 80% dos respondentes afirmaram estar muito satisfeito (alternativa 5) com este relacionamento e 20% da mesma população está satisfeita (alternativa 4).

Propor questões sobre o relacionamento com a chefia é um dos vários objetos de questionamento nas pesquisas de clima organizacional, de acordo com Luz (2014), visto que é importante aferir o grau de satisfação dos funcionários em relação aos gestores, a capacidade técnica e humana deles. Por outro lado, na concepção de Knapik (2012), o suporte percebido pelos colaboradores oriundo de sua chefia é um dos fatores que impactam no clima organizacional e que estão diretamente relacionados ao estilo de liderança de seus gestores.

Com o intuito de se averiguar acerca dos treinamentos realizados, a figura 17 compila graficamente as respostas sobre o tema da questão 14 do questionário aplicado.

Figura 17: Grau de satisfação com o item "treinamento"



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Para 50% dos colaboradores, o seu nível de satisfação com os treinamentos oferecidos está razoavelmente bom, visto que eles marcaram a alternativa 3 como a opção que mais se encaixava com o seu grau de satisfação. 20% dos funcionários estão satisfeitos com esse aspecto e 30% estão muito satisfeitos com as condições de treinamento apresentadas.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento e desenvolvimento de pessoas é responsável por ensinar aos empregados novas habilidades e atitudes que devem ser aplicadas no dia-a-dia de trabalho, bem como melhorar aquelas capacidades já existentes a fim de aprimorar os resultados apresentados.

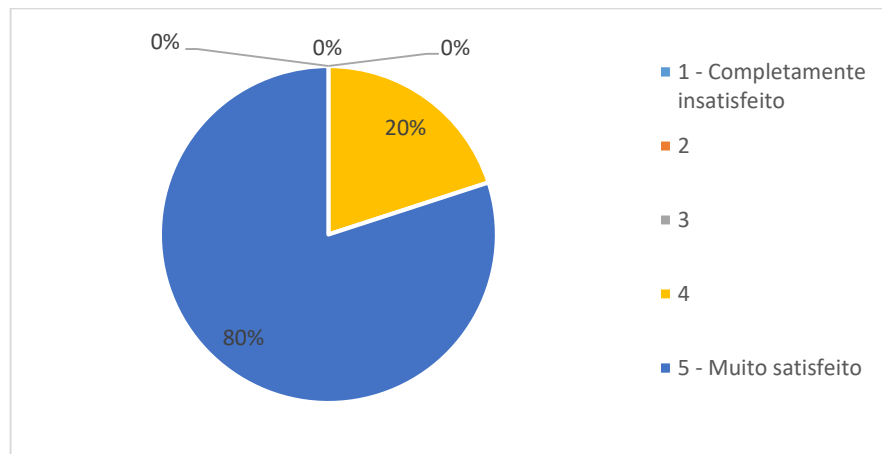
Cada funcionário, ao iniciar suas atividades na organização estudada, recebe um treinamento prático com as orientações de outro funcionário mais experiente na atividade a ser desenvolvida pelo novo colaborador. Treinamentos de atualização, realizados por empresas externas, ocorrem com uma frequência entre 1 a 3 anos de um ciclo para o outro.

Para Luz (2014), investigar sobre as políticas de treinamento e desenvolvimento das organizações é uma forma de avaliar a existência de oportunidades internas de qualificação e desenvolvimento profissional. De acordo com Robbins e Judge (2014),

alguns aspectos se destacam quando o assunto é o estudo da satisfação no trabalho. Empregos que proporcionam oportunidades de treinamento, variedade, independência e controle agradam a grande maioria dos colaboradores.

A fim de avaliar o relacionamento entre colegas, foi questionado aos colaboradores sobre o grau de satisfação de cada um em relação a esta variável do contexto organizacional, que foram compiladas graficamente na figura 18.

Figura 18: Grau de satisfação com o item "relacionamento com colegas"



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Na concepção de Luz (2014), avaliar o relacionamento interpessoal permite analisar a qualidade do relacionamento entre colegas, entre funcionários e chefia, entre funcionários e a organização empregadora, bem como a existência de conflitos.

A conclusão predominante que é possível inferir por meio dos resultados compilados na figura é que 100% da amostra está feliz e confortável com o relacionamento que tem com os colegas, no qual 80% dos respondentes estão muito satisfeitos e o restante, 20% da amostra, está satisfeito com essa variável componente do clima organizacional.

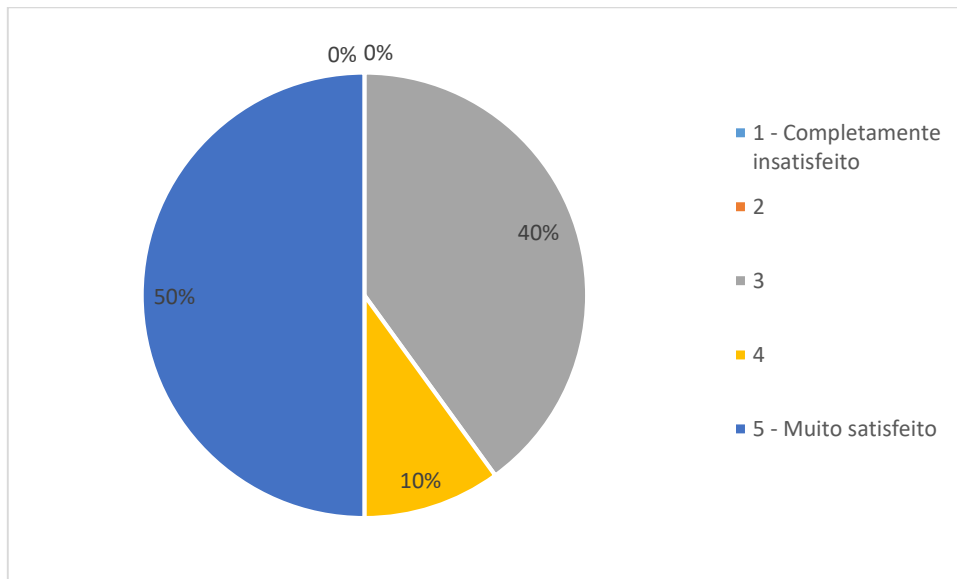
Este resultado também indica que, na maior parte do tempo, não há grandes conflitos que prejudiquem o clima organizacional e as relações interpessoais. Esta informação combinada com o conhecimento obtido acerca do relacionamento com a chefia permite dizer que não há inimizades dentro do ambiente de trabalho e que qualquer tipo de desentendimento que possa surgir é facilmente resolvido.

Segundo Chiavenato (2015), os grupos têm como característica fundamental a constituição de vínculos, que envolve interesses e relacionamentos entre os seus

constituintes. Boa parte da satisfação no trabalho é proveniente dessas experiências compartilhadas e do convívio social.

Com o intuito de averiguar o grau de satisfação com as instalações de trabalho, a questão 16 do questionário de pesquisa coletou os dados sobre o tema proposto, que foram devidamente compilados na figura 19 deste trabalho.

Figura 19: Grau de satisfação com o item "instalações de trabalho"

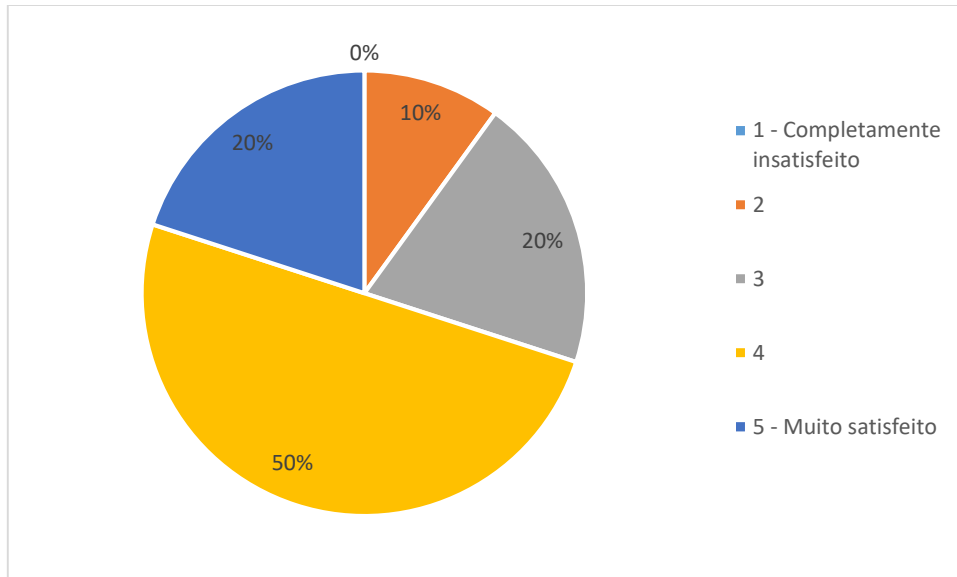


Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A partir da figura 19, é possível observar que 50% dos funcionários estão muito satisfeitos com o local de trabalho que tem à sua disposição, logo em seguida, 10% dos funcionários afirmaram estar satisfeitos com essa variável e 40% estão razoavelmente satisfeitos. Conforme Luz (2014), compreender como estão as condições físicas de trabalho da empresa permite ao pesquisador analisar a qualidade e o conforto das instalações físicas e dos recursos disponibilizados para a realização de suas atividades.

A próxima variável a ser avaliada foi o sentimento dos colaboradores em relação às oportunidades de crescimento profissional. As respostas foram compiladas e deram origem à figura 20 deste trabalho.

Figura 20: Grau de satisfação com o item "crescimento profissional"



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

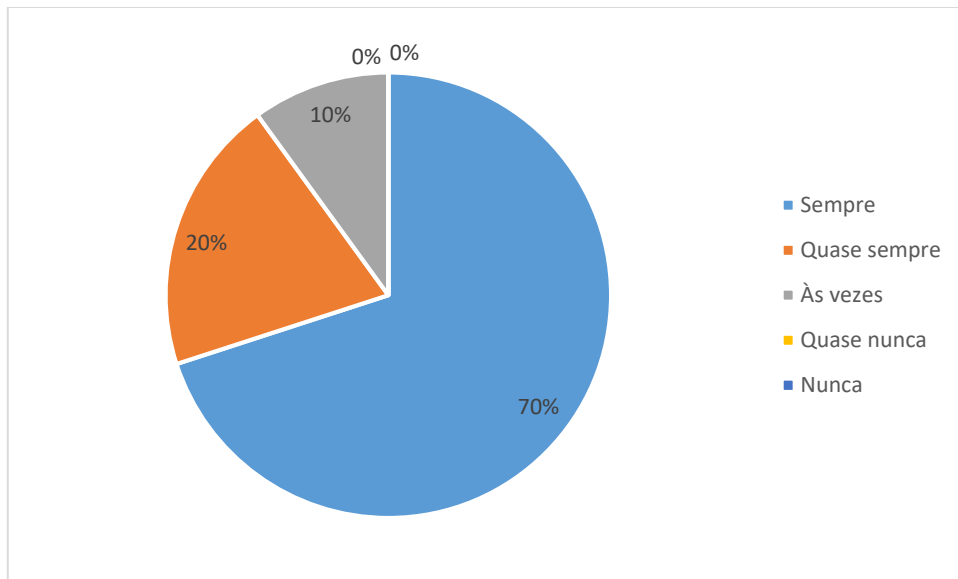
Exatamente metade da população estudada considera-se satisfeita com as oportunidades de crescimento que são oferecidas, que, no caso da empresa alvo desta pesquisa, não podem ser consideradas somente em termos de ascensão de nível hierárquico, visto que a empresa não possui uma escala de hierarquia variada conforme o organograma da organização apresentado na seção “contextualização da empresa” (vide página 9 deste trabalho), mas muito mais em nível de conhecimento e ampliação de capacidades individuais.

A concepção de Luz (2014) aponta que a investigação acerca das estratégias de valorização dos funcionários procura identificar os níveis de valorização e o grau de respeito com seus colaboradores, bem como o oferecimento de oportunidades de crescimento profissional.

O investimento no crescimento profissional é fundamental para os funcionários e para a empresa também, pois a capacidade de aprender e crescer profissionalmente de cada colaborador é indispensável para a manutenção de sua própria empregabilidade e ocupabilidade, o que tende a operar os seus efeitos mais profundamente no longo prazo (CHIAVENATO, 2014).

Em um terceiro bloco de questões, foi solicitado aos respondentes que marcassem um “x” na alternativa que mais correspondesse com o seu sentimento de acordo com as opções apresentadas, que variavam entre “sempre, quase sempre, às vezes, quase nunca e nunca”. As respostas para a pergunta 18 do questionário de pesquisa estão compilados na figura de número 21.

Figura 21: Os superiores motivam o trabalho em equipe



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

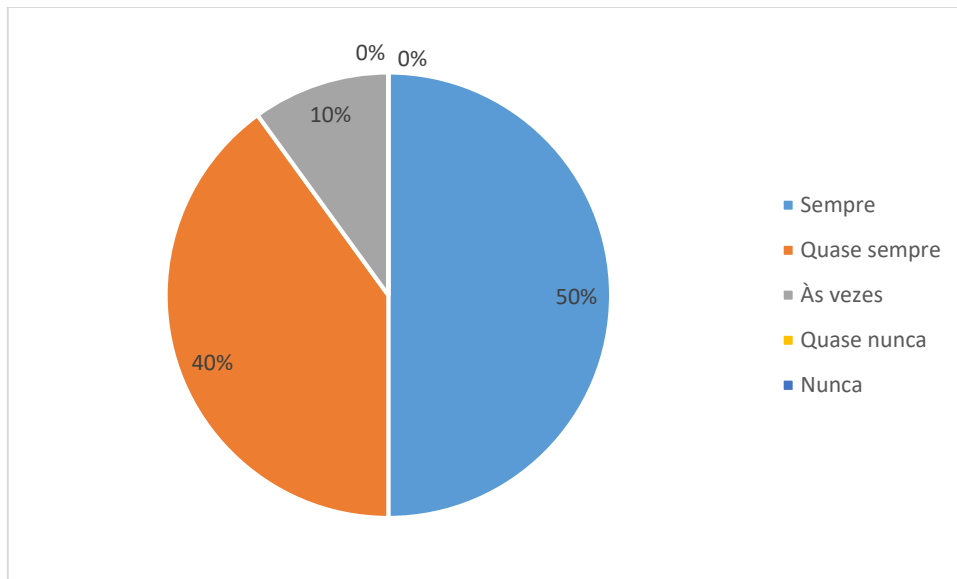
O resultado mais chamativo para esta pergunta é de que 70% dos funcionários sempre percebem os esforços da organização em prol do trabalho em equipe. 20% dos respondentes consideram que o esforço ocorre com muita frequência, mas não é algo que ocorra sempre, ao marcarem a opção “quase sempre”. E, por fim, 1 colaborador, o que corresponde a 10% da população pesquisada, percebe que esse esforço ocorre de vez em quando.

Segundo Luz (2014), investigar acerca do trabalho em equipe tem por objetivo compreender os estímulos da empresa em prol da valorização do trabalho em equipe, o que, no caso da empresa estudada, percebe-se que a empresa valoriza este aspecto.

A tendência atual é a priorização do trabalho em equipe ao invés do trabalho individual, separado e isolado. O trabalho em equipe realizado com participação e envolvimento gera um efeito multiplicador de talentos e competências (CHIAVENATO, 2014).

Quando questionados acerca do clima de trabalho, as respostas para esta pergunta foram transformadas na figura 22 deste trabalho.

Figura 22: O clima de trabalho da minha equipe é bom



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

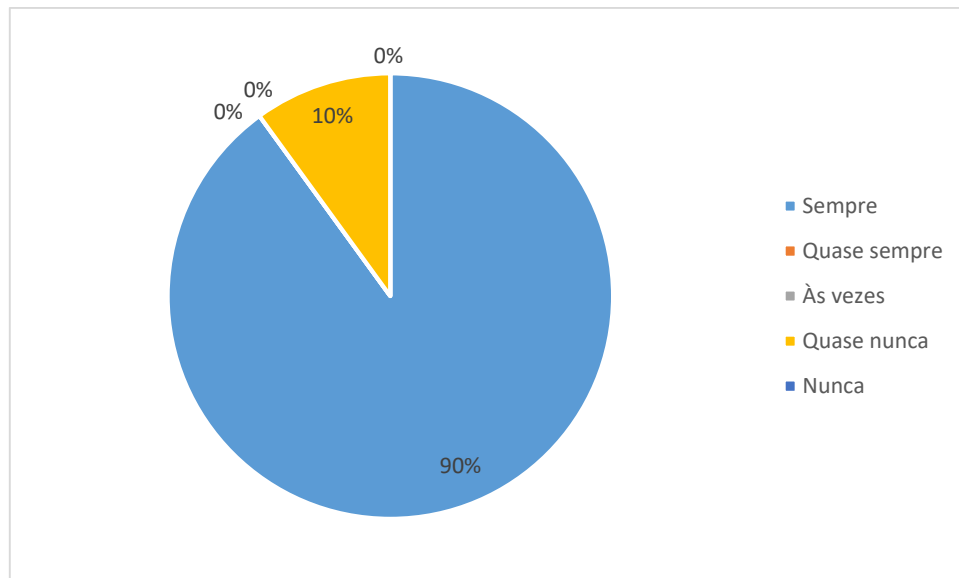
As respostas dos questionados oscilaram entre três alternativas diferentes, em que exatamente 5 funcionários, o que corresponde a 50% da população estudada, consideram que o clima de trabalho da equipe é sempre bom. Em segundo lugar, 40% dos colaboradores consideram que o clima é quase sempre bom, o que indica que eventuais problemas de relacionamento são facilmente resolvidos e não impactam no todo. Para 10% da população, por fim, o clima de trabalho é razoavelmente bom.

Para Chiavenato (2010), o clima do ambiente organizacional está alicerçado nos sentimentos de cada colaborador e a maneira como ocorre a interação entre colegas, com clientes e com os elementos externos à esfera organizacional. De acordo com Knapik (2012), trata-se de uma variável que está intrinsecamente ligada à motivação da equipe e pode dar início a condutas que afetam o trabalho prestado de forma positiva ou de forma negativa.

Quando o clima interno é agradável, as pessoas que trabalham regidas por sua influência tendem a ficar mais confiantes e proativas, têm iniciativa, compartilham conhecimento com os demais, confiam naqueles com quem mantém uma ligação direta na execução do trabalho como chefes e colegas e procuram ser o fator gerador de transformação a partir da inovação. Em contrapartida, se a sensação gerada por um clima organizacional for negativa, os colaboradores que estão regidos por esta atmosfera tendem a executar suas atividades de forma mínima para manterem o seu salário, agindo com descrença e revolta, o que influencia diretamente no aumento dos níveis de rotatividade e de absenteísmo (LACOMBE, 2011).

A fim de se verificar a percepção dos colaboradores sobre a preocupação de seus gestores com o seu bem-estar laboral, a pergunta 20 teve suas respostas compiladas, que foram dispostas graficamente na figura 23.

Figura 23: Os gestores da empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários



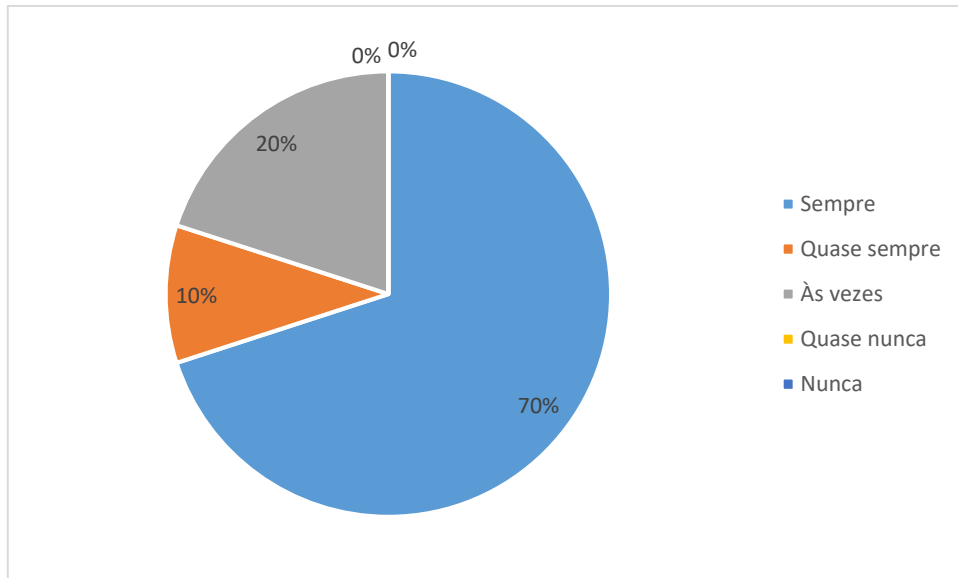
Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A preocupação em proporcionar bem-estar aos funcionários dentro do ambiente de trabalho é um dos alicerces da nova gestão de pessoas. Neste aspecto, deve ser considerado o nível de felicidade dos trabalhadores com o trabalho prestado, tendo em conta a adequação com suas competências e o tratamento igual entre os colegas. O trabalho tem um viés formador da identidade pessoal. É fato que as pessoas passam uma grande parte de seu tempo de vida dentro do local de trabalho e, para tanto, é necessário que haja uma íntima identidade com aquilo que fazem (CHIAVENATO, 2010).

Quase unânime, 90% da população respondente afirmou categoricamente que a empresa está sempre preocupada e empenhada em proporcionar o bem-estar para seus colaboradores. Em um movimento contrário, para 1 colaborador (10% da população) o bem-estar do corpo operacional não parece fazer parte das preocupações do corpo diretivo da organização, visto que este marcou a alternativa “quase nunca”. Com esse resultado, é possível perceber que há uma clara diferença de percepção, visto que 1 colaborador não demonstra estar suficientemente satisfeito com os esforços que a organização empenha na conquista do bem-estar coletivo.

A pergunta 21 do questionário de pesquisa foi formulada com o intuito de se verificar a percepção dos colaboradores em relação aos esforços recompensatórios por parte da empresa alvo deste estudo. A compilação das respostas deu origem à figura 24.

Figura 24: Recebo reconhecimento quando realizo um bom trabalho



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Para 70% dos questionados, existe muito reconhecimento quando um bom trabalho é realizado, visto que eles marcaram a opção “sempre” como a alternativa que mais tinha relação com o seu sentimento. Para 20% da população, o reconhecimento trata-se de um fator comum, mas que não é percebido em todas ocasiões e, por fim, 10% dos respondentes acreditam que este seja um fator que aparece às vezes no âmbito do contexto organizacional.

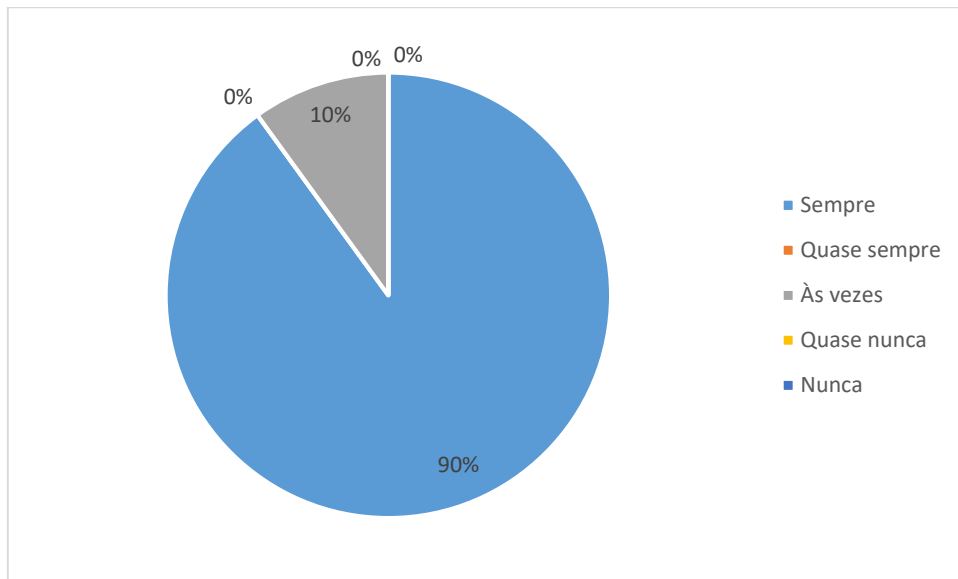
Segundo Martins e Santos (2006), o reconhecimento sobre um trabalho bem feito faz parte de um rol de fatores motivadores e que, conforme Lacombe (2011), exercem impacto positivo na produtividade e no alcance dos resultados e metas. Em relação à efetividade das ações motivacionais, para que a motivação opere efeitos significativos, é necessário que a empresa invista em outros aspectos como o reconhecimento, a responsabilidade e o crescimento (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

Para Luz (2014), investigar os esforços da empresa em prol do reconhecimento dos funcionários tem por intuito avaliar se a organização adota estratégias de valorização e reconhecimento de seus funcionários. No caso da empresa estudada,

percebe-se que há um grande esforço por parte da organização em recompensar seus funcionários especificamente no caso quando um bom trabalho é realizado.

A pergunta 22 do questionário de pesquisa foi elaborada com o intuito de verificar o nível de respeito percebido pelos colaboradores proveniente da chefia, o que deu origem à figura 25 deste trabalho.

Figura 25: Considero-me respeitado pelo meu superior



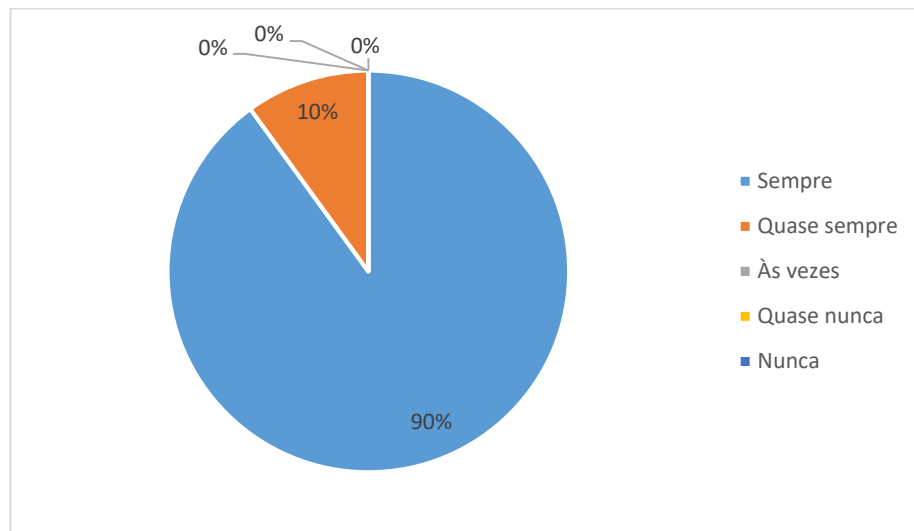
Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A partir dos resultados apresentados, nota-se que a empresa possui bastante cuidado e zelo com seus funcionários, que percebem esse respeito advindo de seus superiores. Para 90% dos funcionários, a organização possui um grande senso de respeito por seus colaboradores ao marcarem a opção “sempre”, enquanto que 10% da população estudada marcou a alternativa “às vezes”.

O sentimento de respeito mútuo entre colaboradores, independentemente do nível hierárquico, é um dos fatores que devem ser mantidos para a sustentação do bom funcionamento dos grupos de trabalho. Para que haja um senso de equipe, entre muitos outros fatores, os integrantes devem criar uma relação de confiabilidade e comportamento ético (KNAPIK, 2012).

A sobrecarga de trabalho é um dos principais motivos para o desgaste físico e emocional dos funcionários de qualquer empresa. Com o intuito de verificar o grau de satisfação dos colaboradores com o volume de trabalho a ser realizado a cada dia, a pergunta 23 do questionário de pesquisa subsidiou a elaboração da figura 26.

Figura 26: Sinto-me satisfeito com o volume de trabalho a ser realizado durante o dia



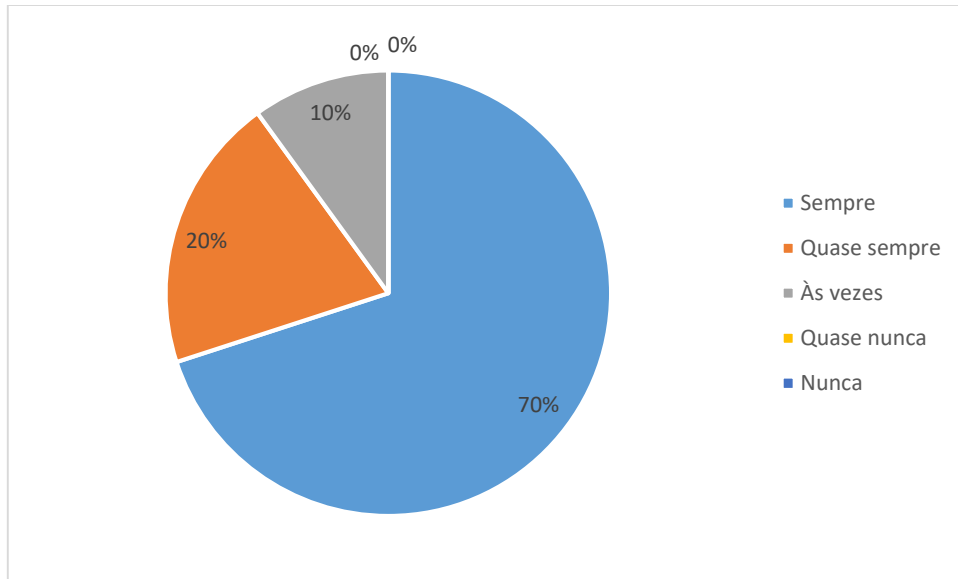
Fonte: dados da pesquisa, 2018.

De acordo com Luz (2014), investigar acerca do trabalho realizado pelos funcionários permite avaliar os aspectos de adaptação e realização com o trabalho prestado, volume de trabalho e a carga horária, a distribuição de serviço entre os funcionários, se há pessoal suficiente em cada departamento, o que impacta no sentimento de sobrecarga de trabalho.

Com a figura apresentada, nota-se que há um alto grau de satisfação com esse aspecto, pois 90% dos respondentes afirmaram estar “sempre” satisfeitos com a quantidade de trabalho a ser realizado, o que demonstra uma repartição de tarefas justa e igualitária por parte da administração. Já um colaborador, ou seja, 10% da população estudada, afirma estar “quase sempre” satisfeito para a questão proposta. Um grau de satisfação tão elevado permite inferir que a quantidade de mão de obra existente está alinhada com a necessidade oriunda do volume de produção, inibindo a sensação de sobrecarga de trabalho.

Com o intuito de verificar o grau de cooperação entre colegas para a realização das atividades de trabalho, a pergunta 24 do questionário de pesquisa coletou as informações necessárias, que foram compiladas e apresentadas graficamente na figura 27 deste trabalho.

Figura 27: Cooperação entre colegas para a realização das atividades



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

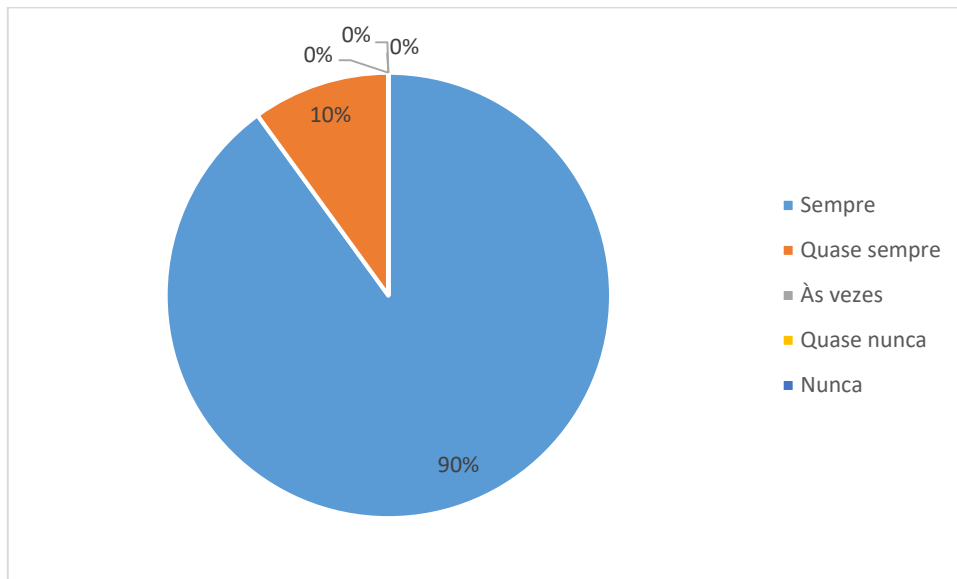
A partir da figura apresentada, nota-se que, para mais da metade da população estudada, exatamente 70% da amostra, existe um alto senso de cooperação entre os colegas no desenvolvimento das atividades cotidianas de trabalho. Já para 20% dos respondentes essa é uma ação que ocorre com muita frequência, mas não é algo de sempre ocorra, pois estes marcaram a opção “quase sempre”. Por fim, para 10% da população pesquisada, a cooperação entre colegas é um fator que se manifesta “às vezes”.

A compreensão acerca da cooperação entre colegas permite compreender como funciona as relações interpessoais dentro de uma organização, o que permite aferir a existência de um apoio mútuo entre colegas em prol do desenvolvimento das atividades de trabalho.

Em termos de relacionamento entre colegas, os conflitos interpessoais e interdepartamentais são um dos indicadores mais influentes na definição de um clima organizacional tenso ou agradável. A intensidade entre os conflitos entre colegas e entre departamentos impacta de forma considerável na percepção do clima interno (LUZ, 2014).

A pergunta 25 do questionário de pesquisa foi elaborada com o intuito de verificar a existência de um senso de integração entre colegas, o que influencia nas relações interpessoais, nos sentimentos de cada um e na atmosfera de trabalho. A figura 28 é a compilação gráfica das respostas obtidas na pergunta 25.

Figura 28: Sentimento de integração no grupo de trabalho



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Seguindo um padrão visual muito parecido com o apresentado nas figuras deste terceiro bloco de perguntas, para 90% dos pesquisados o sentimento de integração na equipe de trabalho é algo recorrente no dia a dia da empresa, em que a alternativa “sempre” foi a resposta escolhida. Já para 1 colaborador, o que corresponde a 10% da população, o sentimento de integração é um sentimento que ocorre com muita frequência, mas não é o tempo todo, ou seja, “quase sempre”.

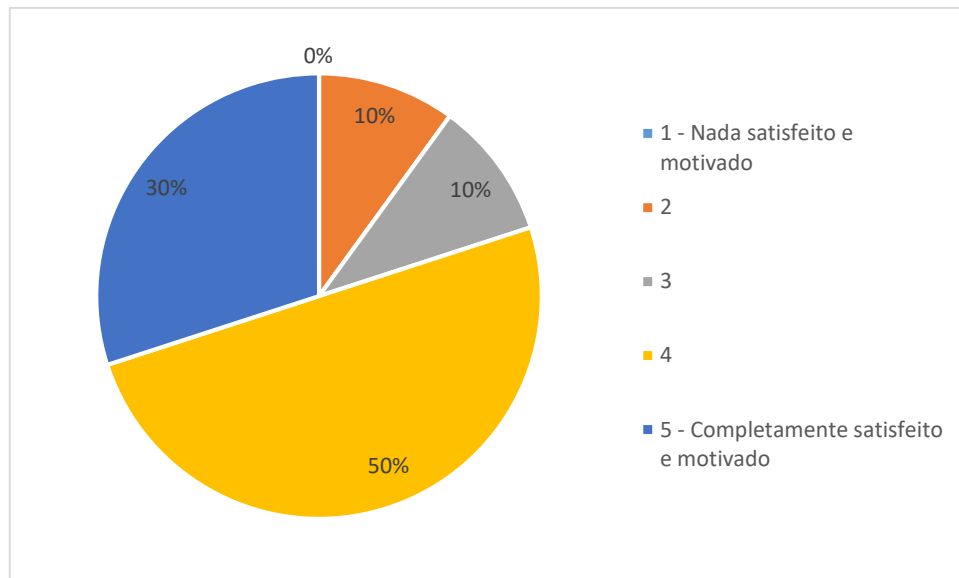
O trabalho em equipe é o resultado gerado pela necessidade proveniente do desejo de contato e agregação que leva os indivíduos a participarem de grupos sociais, bem como da necessidade de atingir objetivos e metas organizacionais a fim de se garantir a continuidade da empresa (KNAPIK, 2012).

Para esta questão, é válido ressaltar que, no caso específico de uma empresa pequena instalada em uma cidade pequena, a integração dentro do grupo de trabalho tende a ocorrer com mais facilidade e em menos tempo devido ao fato de que todos se conhecem e muitas vezes as relações construídas no ambiente social são transportadas para o ambiente profissional. A estranheza do primeiro contato é reduzida pelo fato das pessoas se conhecerem antes do início da construção das relações profissionais.

No quarto e último bloco de perguntas do instrumento de pesquisa, foram elaboradas as quatro questões finais do modelo quantitativo. A questão 26 do

questionário indagou acerca da percepção de satisfação e motivação dos colaboradores quanto ao reconhecimento percebido em seu grupo de trabalho. As respostas foram compiladas e deram origem à figura 29 deste estudo.

Figura 29: Satisfação e motivação com o reconhecimento em meu grupo de trabalho



Fonte: dados da pesquisa, 2018

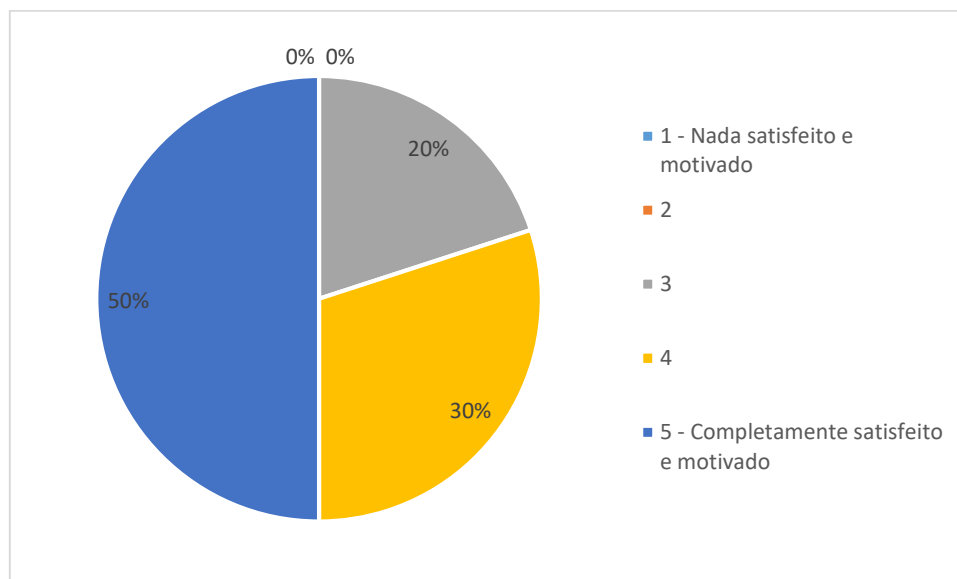
A partir da figura apresentada, nota-se que a satisfação e a motivação em relação ao reconhecimento pelos colaboradores dentro do grupo de trabalho possuem diferentes percepções e respostas mais diversificadas. Para a metade da população estudada, ou seja, 50% do público alvo, o grau de satisfação e motivação com esse aspecto da vida organizacional não chega a ser o máximo possível, visto que os respondentes assinalaram a opção 4. Na segunda posição das alternativas com a maior resposta, 30% dos colaboradores assinalaram a opção 5 (completamente satisfeito e motivado). Empatados na última opção com 10% das respostas cada, estão as alternativas 2 e 3.

A partir de uma análise conjunta com as figuras 10 e 24, que versam sobre o mesmo tema – a primeira de forma mais geral e a segunda especificamente em relação à execução de um bom trabalho –, observa-se que há uma divergência de percepções. A inferência mais segura a ser feita, por meio destas três figuras, é de existe algum grau de reconhecimento e que está mais relacionado às atividades pontuais do dia a dia do ambiente de trabalho, não sendo o suficiente para suprir as

necessidades de todos os colaboradores. Trata-se de um ponto crítico, que deve ser alvo de medidas corretivas.

Com uma proposta diferente das demais, a questão 27 do questionário de pesquisa tem o intuito de verificar o grau de satisfação e motivação dos funcionários com as condições físicas presentes no ambiente de trabalho, a fim de visualizar se os colaboradores consideram essas condições adequadas.

Figura 30: Satisfação e motivação com as condições físicas (ventilação, temperatura, luz e espaço físico)



Fonte: dados da pesquisa, 2018

De acordo com Luz (2014), pesquisar acerca das condições físicas de trabalho permite analisar a qualidade e o conforto das instalações físicas e dos recursos disponibilizados para a realização de suas atividades.

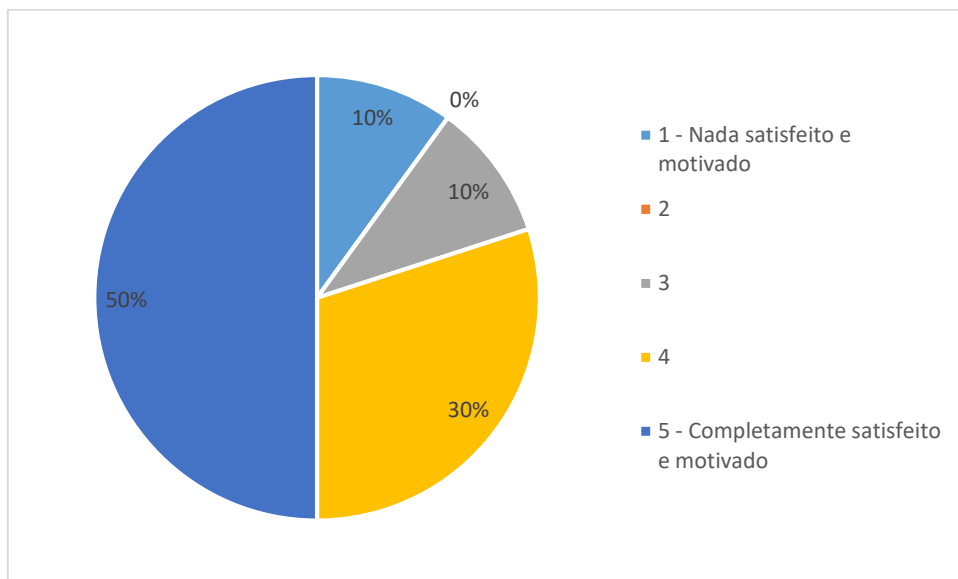
A partir da figura apresentada, é possível perceber que as condições físicas do ambiente de trabalho exercem um forte impacto na percepção de satisfação e motivação dos funcionários, visto que 50% dos respondentes afirmaram estar completamente satisfeitos e motivados com essa variável do contexto organizacional. Complementando essa perspectiva, 30% dos respondentes sentem-se satisfeitos com essa variável, pois estes marcaram a opção 4 como sendo a alternativa que mais combinava com o seu sentimento atual. Na última posição, com 20% das respostas, consta a opção 3.

Um grau tão elevado de satisfação e motivação, que chegou ao patamar de 80% dividido entre as alternativas 4 e 5, é resultado dos ambientes de trabalho arejados e

com uma alta carga de iluminação natural que flui pelos ambientes. Localizada em uma área no interior da cidade de Gramado Xavier, a empresa é favorecida com uma maior concentração de ar fresco que ventila os ambientes através das aberturas, o que torna o local de trabalho menos quente e mais confortável, além da iluminação natural que incide nos ambientes mais abertos, que, combinado com a iluminação artificial existente, viabiliza o desenvolvimento das atividades de forma mais segura e eficiente.

A penúltima pergunta do modelo quantitativo foi produzida com o intuito de aferir o grau de satisfação e motivação em relação às atividades de trabalho dos 10 funcionários da empresa, que constituem o corpo produtivo da organização. O gráfico representativo da compilação das respostas é a figura 31 deste estudo.

Figura 31: Satisfação e motivação com atividades de trabalho e tarefas realizadas



Fonte: dados da pesquisa, 2018

A partir da figura apresentada, é possível notar que exatamente a metade da população estudada está completamente satisfeita e motivada com as atividades de trabalho que estão sob sua responsabilidade e as tarefas realizadas. Em segundo lugar, 30% dos funcionários estão satisfeitos com suas atividades e responsabilidades ao marcarem a opção 4. Empatados na última posição, com 10% das respostas cada, estão a alternativa 3 e a alternativa 1.

Importante observar que a alternativa 1 corresponde a um sentimento de insatisfação completo, pois significa que o colaborador está nada satisfeito ou

motivado com as atividades e tarefas de trabalho que realiza. O resultado de 10% das respostas assinaladas nesta alternativa, demonstra a existência de pelo menos 1 funcionário infeliz com as atividades que exerce.

Neste sentido, de acordo com Locke (1969) citado por Walger, Viapiana e Barboza (2014), a satisfação no trabalho consiste em um estado emocional agradável, quando há a convergência do que se quer e o que se obtém. Em contrapartida, a insatisfação no trabalho constitui-se em um estado emocional desagradável, que é quando não se encaixa perfeitamente o que se quer com o que se obtém. Há, portanto, uma interdependência entre a percepção do que se quer, o valor atribuído ao que se obtém e a mensuração da sua importância.

Segundo Robbins, Decenzo e Wolter (2014), a eliminação dos fatores geradores de insatisfação não indica necessariamente o desenvolvimento de motivação. Quando os fatores higiênicos possuem as características adequadas, os colaboradores não ficam insatisfeitos, porém não ficam satisfeitos também. Para que a motivação seja efetiva, é necessário que a empresa invista em outros aspectos como o reconhecimento, a responsabilidade e o crescimento.

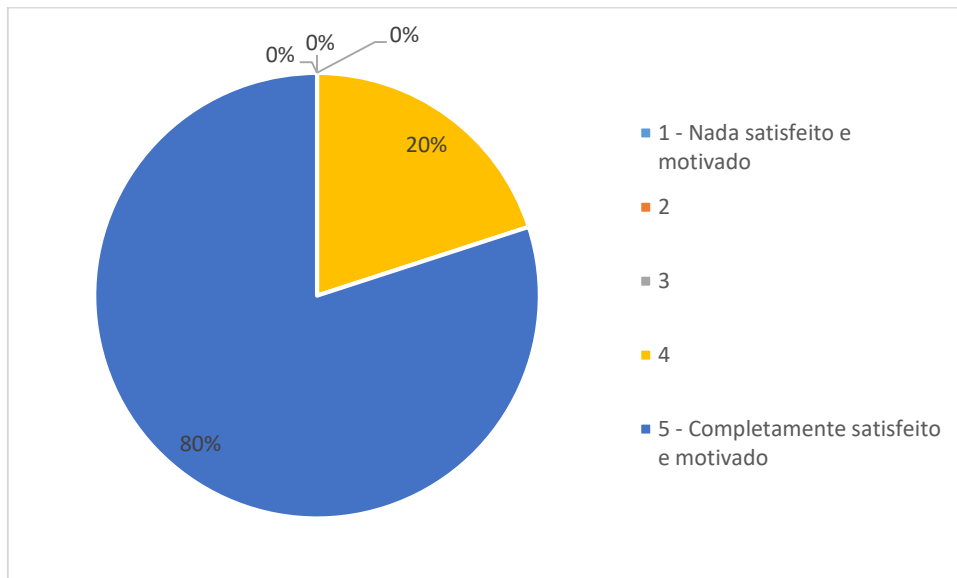
Na concepção de Robbins e Judge (2014), alguns aspectos se destacam quando o assunto é o estudo da satisfação no trabalho. Empregos que proporcionam oportunidades de treinamento, variedade, independência e controle agradam a grande maioria dos colaboradores. Variáveis como *feedback*, apoio social e interação entre colegas fora do ambiente de trabalho tem um grande impacto na percepção de satisfação no trabalho.

Entretanto, a insatisfação em relação ao trabalho acarreta uma série de comportamentos que são considerados indesejados, como reclamação pelo sindicato, roubos e atrasos. É certo que se os funcionários não apreciam seus ambientes de trabalho, eles irão responder de alguma maneira, que muitas vezes não é facilmente prevista, mas que pode se materializar por meio de demissão, navegação na Internet não relacionada à execução de suas tarefas ou até mesmo pegar materiais de trabalho para uso pessoal. Para a resolução dos problemas advindos da insatisfação no trabalho, o ideal é atacar a fonte do problema em vez de tentar conter os seus efeitos (ROBBINS; JUDGE, 2014).

Por fim, a última pergunta do modelo quantitativo, localizada na quarta seção de questões, foi elaborada a fim de se verificar o sentimento de satisfação e motivação dos funcionários com as relações interpessoais, que se materializam principalmente

por meio do relacionamento com os colegas de trabalho. As respostas compiladas deram origem à figura de número 32 deste estudo acadêmico.

Figura 32: Relacionamento com colegas de trabalho



Fonte: dados da pesquisa, 2018

Essa talvez seja a variável com o maior grau de satisfação e motivação dentre os aspectos que foram questionados para a população deste estudo científico. 80% dos respondentes são unânimes ao afirmarem que se sentem completamente satisfeitos e motivados ao marcarem a alternativa 5 desta escala. Os 20% restantes marcaram a opção 4, que também permite a inferência da existência de um grau de satisfação e motivação por parte dos colaboradores respondentes, apesar de ser em uma escala um pouco menor se comparado com o significado presente na alternativa 5.

O bom relacionamento entre colegas está alicerçado em boas interações no ambiente de trabalho. Conforme Chiavenato (2016), as organizações são produtos vivos provenientes das interações de duas ou mais pessoas com o intuito de alcançarem objetivos por meio da união de suas capacidades e de seus recursos pessoais. O sucesso ou o insucesso das empresas é determinado, em parte, pela qualidade das interações entre seus membros.

8 SUGESTÕES DE MELHORIA

Após o processo de coleta e análise de dados, esta fase do trabalho científico tem por objetivo o desenvolvimento de sugestões que possam criar melhores condições – em suas mais variadas facetas, como a emocional, a psicológica e a produtiva – para o ambiente de trabalho com o intuito de melhorar o clima organizacional da empresa.

A base principal de ideias que auxiliaram no desenvolvimento das sugestões de melhoria presentes neste capítulo foi a pergunta, de caráter qualitativo, que fecha o instrumento de pesquisa e está localizada no Apêndice A deste estudo. A última questão, que consistiu na pergunta “*Quais sugestões você daria para tornar o ambiente de trabalho ainda melhor?*”, obteve a adesão de 80% da população estudada, que apontou mais problemas de ordem operacional.

Para auxiliar no desenvolvimento e na explicação dessas sugestões de melhoria, foi utilizada a matriz 5W2H, na qual houve o apontamento de objetivos e a definição das decisões a serem tomadas a fim de se concretizar os objetivos propostos e alcançar os resultados almejados.

De acordo com Custodio (2015), a ferramenta 5W2H trata-se de um plano de ação que organiza a solução de problemas a partir da descrição de ações que devem ser tomadas em resposta aos principais tópicos a serem abordados. A técnica consiste em perguntas básicas orientadoras para a construção de um plano de ação eficaz.

Tabela 1: Maior iluminação na área externa do ambiente de trabalho

Objetivo	Proporcionar um ambiente mais iluminado na parte externa do local de trabalho
Passo	Detalhes
What (o que será feito?)	Colocação de postes de energia que permanecerão ligados até o fim total do expediente
Why (por que fazer?)	Para aumentar ainda mais a sensação de segurança dos funcionários, principalmente no período noturno e no

	inverno, pois nesta estação do ano há uma tendência do tempo escurecer mais cedo, prejudicando a saída do trabalho no final do turno
Where (onde será feito?)	Na área externa, onde fica localizado o pátio da empresa
Who (quem fará?)	Participação conjunta de empresa e companhia de energia elétrica que abastece a localidade
When (quando fazer?)	Primeiro semestre de 2019
How (como será feito?)	Por meio da colocação de postes de iluminação distribuídos por todo o pátio da empresa e a ligação de energia elétrica
How much (quanto custará?)	A definir

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Tabela 2: Melhoria na mobilidade das máquinas na área externa

Objetivo	Proporcionar uma maior facilidade na locomoção das máquinas pelo pátio da empresa
Passo	Detalhes
What (o que será feito?)	Colocação de brita por todo o perímetro do pátio da empresa
Why (por que fazer?)	Para facilitar o deslocamento das máquinas dentro do pátio da empresa
Where (onde será feito?)	Na área externa, onde fica localizado o pátio da empresa
Who (quem fará?)	Participação conjunta da empresa e de uma empresa de comércio de brita
When (quando fazer?)	Primeiro semestre de 2019
How (como será feito?)	A empresa de comércio de brita será responsável por identificar a área total

	do pátio e a quantidade necessária de brita para a cobertura completa do local
How much (quanto custará?)	A definir

Fonte: elaborada pela autora, 2018.

Tabela 3: Desenvolvimento de uma maior organização na execução das tarefas

Objetivo	Gerar uma maior segurança por meio da organização na tomada de decisão em relação aos procedimentos a serem adotados no desenvolvimento das atividades diárias
Passo	Detalhes
What (o que será feito?)	Elaboração de fluxogramas de cada um dos processos, contendo todos os passos e as etapas para a produção dos produtos do portfólio da empresa
Why (por que fazer?)	Para promover mais organização nos processos e uma tomada de decisão segura e coerente
Where (onde será feito?)	No escritório da empresa
Who (quem fará?)	Gerência da empresa em conjunto com o funcionário mais habilitado na tarefa a ser descrita
When (quando fazer?)	Primeiro semestre de 2019
How (como será feito?)	A gerência da empresa, com o auxílio técnico do funcionário mais habilitado na tarefa a ser descrita, será a responsável por mapear os processos e etapas de fabricação dos produtos e, então, elaborar os fluxogramas que ficarão expostos por todas as áreas da empresa.
How much (quanto custará?)	Sem custo algum

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Tabela 4: Implantação de programas de reconhecimento

Objetivo	Implantar programas de reconhecimento para premiar os funcionários que possuem produtividade acima da média e para aqueles que possuem comportamento exemplar.
Passo	Detalhes
What (o que será feito?)	Elaboração e implantação de dois programas de reconhecimento distintos, no qual um bonificará os funcionários que possuem produtividade e esforço acima da média e outro premiará funcionários que possuem comportamento exemplar dentro do ambiente de trabalho
Why (por que fazer?)	Para aumentar a percepção dos funcionários em relação ao reconhecimento proporcionado pela empresa
Where (onde será feito?)	Na empresa
Who (quem fará?)	Gerência da empresa
When (quando fazer?)	Durante o primeiro e o segundo semestre de 2019
How (como será feito?)	A gerência deverá avaliar todo o seu planejamento financeiro a fim de reservar um valor que será usado para custear os programas de reconhecimento. Também será responsável por definir de que forma o valor reservado será utilizado, que pode ser por meio de recompensas diretas, como bonificações, comissões, prêmios e etc.

How much (quanto custará?)	A definir
----------------------------	-----------

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

As três primeiras melhorias propostas têm o objetivo de sanar principalmente os problemas existentes no local de trabalho e que acabam por gerar empecilhos para o bom andamento das atividades do chão de fábrica. Já a última proposta de melhoria tem o intuito de sanar um problema encontrado na investigação do item “reconhecimento”, que, pelas informações obtidas, mostrou-se existente dentro do escopo organizacional, mas que não opera os melhores efeitos possíveis. Observou-se que há falhas quanto a sensação de reconhecimento, que é percebida pelo ponto de vista dos funcionários.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a coleta dos dados solicitados no questionário de pesquisa e a reflexão acerca das informações produzidas através destes dados, é possível concluir os resultados desta pesquisa a fim de se definir se os objetivos deste trabalho foram atingidos por meio das estratégias de pesquisa utilizadas. Este estudo acadêmico procurou compreender o clima organizacional da empresa por meio de três ângulos diferentes: o relacionamento interpessoal, a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho.

Antes do desenvolvimento do instrumento de pesquisa e a consecução da pesquisa prática propriamente dita, foi elaborado um arcabouço teórico com as ideias e teorias de autores consagrados na área de estudo com o intuito de conhecer as suas posições conceituais a fim de se definir semelhanças e divergências sobre os temas investigados, procurando alinhar a teoria com a prática do ambiente organizacional.

Em relação à satisfação em trabalhar na empresa, 50% dos respondentes afirmaram estar satisfeitos, 40% alegaram estar muito satisfeitos e somente 10% afirmaram estar mais ou menos satisfeitos. Independentemente da forma como é compreendida, seja a satisfação como afeto, seja a satisfação como atitude do colaborador (WEISS, 2002 citado por WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014), a satisfação no trabalho resume-se como sendo o produto da interdependência entre a percepção do que se quer, o valor atribuído ao que se obtém e a mensuração da sua importância (LOCKE, 1969 citado por WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

Entre os vários aspectos pesquisados, destacam-se como pontos mais relevantes quando o assunto é satisfação, em primeiro lugar, o relacionamento com a chefia e o relacionamento com colegas, para os quais 80% dos respondentes afirmaram estar muito satisfeitos; em segundo lugar, o ambiente de trabalho e o trabalho em si, os quais ambos obtiveram 60% das respostas de “muito satisfeito”; e as instalações de trabalho possuem, em terceiro lugar, 50% dos respondentes completamente satisfeitos.

Constantemente ligadas, satisfação e motivação são aspectos de grande relevância para a vida organizacional e para o alcance de metas e objetivos. A motivação é proveniente de necessidades insatisfeitas que causam o esforço das

pessoas para satisfazê-las. Quando a necessidade mais importante é satisfeita, outras surgem e passam a ser o foco principal de suas ações (LACOMBE, 2011).

Quando questionados acerca do grau de satisfação aliado à motivação, nota-se que as respostas são mais diversificadas. O relacionamento com colegas continua a se destacar na escala mais alta de satisfação e motivação, contando com 80% das afirmações para a alternativa “completamente satisfeito e motivado”. Outros pontos que se destacam nesta escala são as atividades de trabalho e as condições físicas, que contaram com 50% de satisfação e motivação por parte da população estudada enquanto que o reconhecimento advindo do grupo de trabalho angariou 30% das respostas de completa satisfação e motivação.

Ainda nesta investigação dos aspectos que interferem na percepção de satisfação no ambiente de trabalho, o reconhecimento mostrou-se como um dos pontos mais divergentes da pesquisa. Concluiu-se que há um certo nível de reconhecimento dentro do ambiente de trabalho principalmente em relação à execução de um bom trabalho, mas parece faltar algo neste contexto que torne o sentimento de reconhecimento em algo perceptível para todos os colaboradores.

De acordo com Robbins, Decenzo e Wolter (2014), a eliminação dos fatores geradores de insatisfação não indica necessariamente o desenvolvimento de motivação. Quando os fatores higiênicos possuem as características adequadas, os colaboradores não ficam insatisfeitos, porém não ficam satisfeitos também. Para que a motivação seja efetiva, é necessário que a empresa invista em outros aspectos como o reconhecimento, a responsabilidade e o crescimento.

Sobre o terceiro pilar da pesquisa proposta, o relacionamento com colegas, observou que 80% dos colaboradores sentem-se plenamente satisfeitos e motivados com este aspecto da vida organizacional, o que demonstra muito a respeito do clima organizacional de uma pequena indústria familiar do interior de uma pequena cidade. Neste contexto, as relações pessoais ultrapassam o contexto apenas profissional, elevando esses contatos para um senso maior de amizade e companheirismo.

Por fim, a pergunta qualitativa do instrumento de pesquisa proporcionou as bases para a construção das sugestões de melhoria, que foram apresentadas para a empresa no intuito de melhorar os pontos mais relevantes do clima organizacional para torná-lo ainda melhor para todos.

Em um panorama geral, é possível concluir que o clima organizacional da empresa estudada é agradável e positivo e está assentado mais profundamente na

qualidade das relações interpessoais tanto no sentido vertical da hierarquia, com os colegas de trabalho, quanto no sentido horizontal da hierarquia, com a chefia. A integração no grupo de trabalho também é algo que enriquece o bom sentimento quanto ao clima organizacional. Outros pontos que merecem destaque são o ambiente de trabalho, o trabalho realizado e o volume de trabalho, que se mostraram adequados às expectativas dos funcionários.

Por meio de todos os pontos apresentados, conclui-se que foi possível alcançar os objetivos propostos neste estudo, permitindo a compreensão dos principais aspectos que impactam o clima organizacional, tanto do ponto de vista de satisfação no ambiente de trabalho, bem como no ponto de vista da motivação. Esse conhecimento prático aliado ao conhecimento teórico permitiu o desenvolvimento de sugestões para o aprimoramento do clima organizacional para torná-lo ainda melhor.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BUSSE, Angela Maria Fagnani; MANZOKI, Simone Luiza. *Auditoria de recursos humanos*. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 8. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.
- _____. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. 5. ed. Barueri: Manole, 2015.
- _____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. *Administração e organizações: uma introdução à teoria e a prática*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COLTRO, Alex. *Teoria geral da administração*. Curitiba: InterSaberes, 2015.
- CUSTODIO, Marcos Franqui (Org.). *Gestão da qualidade e produtividade*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- ÉPOCA NEGÓCIOS. *Mais de 8 milhões trabalham em condições piores do que o contratado, diz IBGE*. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/04/epoca-negocios-mais-de-8-milhoes-trabalham-em-condicoes-piores-do-que-o-contratado-diz-ibge.html>>. Acesso em: 18 abr. 2018.
- ISTO É DINHEIRO. *Pesquisa aponta que empregados estão insatisfeitos com trabalho*. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/pesquisa-aponta-que-empregados-estao-insatisfeitos-com-trabalho/>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

- IBGE CIDADES. *Panorama Gramado Xavier*. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/gramado-xavier/panorama>>. Acesso em: 02 out. 2018.
- IVANCEVICH, John M. *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- KNAPIK, Janete. *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. 7. reimpr. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; SANTOS, Gisele Emídio. Adaptação e validação de constructo da Escala de Satisfação no Trabalho, *Psico-USF*. Uberlândia, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul/dez 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pusf/v11n2/v11n2a08>>. Acesso em: 20 maio 2018.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINICUCCI, Agostinho. *Relações humanas: psicologia das relações interpessoais*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. *A nova administração*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- ROMERO, Sonia Mara Thater; COSTA E SILVA, Selma França da; KOPS, Lucia Maria. *Gestão de pessoas: conceitos e estratégias*. Curitiba: InterSaberes, 2013.
- SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana Jardim. *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE, 2006.
- SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, Reinaldo Oliveira. *Teorias da administração*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- SOUZA, Carla Patricia da Silva. *Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações*. Curitiba: InterSaberes, 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. *Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações*. Curitiba: InterSaberes, 2014.

4 – Nível de escolaridade

- () Ensino Fundamental Incompleto () Ensino Médio Completo
 () Ensino Fundamental Completo () Ensino Superior Incompleto
 () Ensino Médio Incompleto () Ensino Superior Completo

5 – Tempo de empresa

- () Menos de 1 ano () Entre 15 e 20 anos
 () Entre 1 e 3 anos () Entre 20 e 25 anos
 () Entre 3 e 5 anos () Entre 25 e 30 anos
 () Entre 5 e 10 anos () Entre 30 e 35 anos
 () Entre 10 a 15 anos () Mais de 35 anos

6 – Você está satisfeito em trabalhar na empresa?

- () Muito satisfeito () Satisfeito () Mais ou menos
 () Insatisfeito () Muito insatisfeito

- **Em uma escala de 1 (completamente insatisfeito) a 5 (muito satisfeito), indique o seu grau de satisfação com os itens abaixo:**

Itens	1	2	3	4	5
7 – Reconhecimento					
8 – Segurança no emprego					
9 – Salário					
10 – Autonomia					
11 – Ambiente de trabalho					
12 – O trabalho que realizo					
13 – Relacionamento com a chefia					
14 – Treinamento					
15 – Relacionamento com colegas					
16 – Instalações de trabalho					
17 – Crescimento profissional					

- Marque um “X” em relação ao seu sentimento para cada uma das afirmações abaixo:

Questões	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Quase nunca	Nunca
18 – Os superiores motivam o trabalho em equipe					
19 – O clima de trabalho da minha equipe é bom					
20 – Os gestores da empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários					
21 – Recebo reconhecimento quando realizo um bom trabalho					
22 – Considero-me respeitado pelo meu superior					
23 - Sinto-me satisfeito com o volume de trabalho a ser realizado durante o dia					
24 – Existe cooperação entre os colegas para a realização das atividades					
25 – Sinto-me integrado na minha equipe de trabalho.					

Adaptado (Luz, 2014)

- Marque um “X” em relação ao seu grau de satisfação e motivação para cada uma das afirmativas abaixo. A escala varia de 1 (*nada satisfeito e motivado*) e 5 (*completamente satisfeito e motivado*)

Questões	1	2	3	4	5
26 – Reconhecimento em meu grupo de trabalho					
27 – As condições físicas (ventilação, temperatura, luz e espaço físico)					
28 – Atividades de trabalho e tarefas realizadas					
29 – Relacionamento com colegas de trabalho					

Adaptado (Sorgato, 2007)

30 – Quais sugestões você daria para tornar o ambiente de trabalho ainda melhor?
