

**INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN
DIRETORIA DE ENSINO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ADRIANA DA ROSA TEDERKE VOLPATTO

**CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA *BETA*: UMA ANÁLISE A PARTIR DA
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES**

**Frederico Westphalen, RS
2021**

ADRIANA DA ROSA TEDERKE VOLPATTO

**CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA *BETA*: UMA ANÁLISE A PARTIR DA
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) desenvolvido como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel(a) em Administração** junto ao Instituto Federal Farroupilha – *Campus* Frederico Westphalen.

Orientadora: Prof.^a. Esp. Clarissa Antonello Maffini

**Frederico Westphalen, RS
2021**

**INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN
DIRETORIA DE ENSINO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

**CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA *BETA*: UMA ANÁLISE A PARTIR DA
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES.**

Elaborado por

Adriana da Rosa Tederke Volpatto

Como requisito parcial para obtenção do grau de
BACHAREL em ADMINISTRAÇÃO

Banca Examinadora:

Prof.^a Esp. Clarissa Antonello Maffini
(PRESIDENTE/ORIENTADOR)

Profa. Dra. Vivian Flores Costa – IFFAR/FW

Prof. Dr. Pedro Henrique de Gois – IFFAR/FW

Frederico Westphalen, RS

2021

AGRADECIMENTOS

A realização de uma graduação é um processo longo e árduo tanto para os estudantes quanto para a família e amigos. Muitas pessoas passam pela nossa vida pessoal e acadêmica e muitas delas permanecem, nos apoiando em cada etapa.

Quando chegamos à fase de conclusão de curso sentimos um misto de emoções, ansiosos para terminar logo e, ao mesmo tempo, com medo de algo dar errado.

Diante destes momentos que passamos, julgo oportuno prestar meus sinceros agradecimentos, em primeiro lugar à Deus por sempre iluminar o meu caminho, por permitir que eu tivesse saúde e disposição para chegar até aqui.

Aos meus pais, Ivo e Vera por todo incentivo que sempre me dão, por não deixarem que eu desanimasse nos momentos mais difíceis, por entender a distância em épocas de apuros. Sempre que preciso de força, lembro-me da minha mãe com os olhos cheios de lágrimas ao ver meu nome na lista de chamada do curso.

Ao meu esposo Mateus, por aguentar todos os perrengues ao meu lado, não desistir de mim e entender quando me tranco no quarto com meu rádio ligado durante horas escrevendo. Agradeço por todo apoio que sempre me dispôs.

A minha orientadora, Prof.^a. Clarissa, pelos puxões de orelha, pelos conselhos, pelas conversas e por me passar toda a sua sabedoria, tudo foi muito válido.

Aos professores que passaram pelo meu caminho em toda vida acadêmica, sou muito grata por todo conhecimento que me foi proporcionado.

Aos familiares, amigos e colegas de curso, muito obrigada por todo apoio e alegrias que me proporcionaram.

A empresa *Beta* por confiar na realização deste trabalho a fim de obter resultados e melhorias.

RESUMO

A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

AUTORA: Adriana da Rosa Tederke Volpato
ORIENTADORA: Prof.^a. Esp. Clarissa Antonello Maffini

Este trabalho apresenta um diagnóstico de clima organizacional da Empresa *Beta*, considerando as percepções dos colaboradores através das respostas obtidas com a aplicação de um questionário. O principal objetivo é analisar o clima organizacional da empresa *Beta*. O referencial teórico foi desenvolvido com base em um levantamento bibliográfico e a pesquisa foi elaborada de maneira qualitativa (descritiva) e quantitativa. O questionário foi aplicado para os 11 colaboradores da Empresa foco do estudo, possui trinta e quatro questões objetivas e uma descritiva aberta, na qual os funcionários puderam escrever elogios, reclamações e propor sugestões no ambiente de trabalho. Utilizou-se a Escala de Clima Organizacional (ECO) para obtenção dos resultados, bem como planilhas do Microsoft Office Excel. Os resultados apontaram que o clima da empresa está adequado e positivo, porém possui pontos de atenção que devem ser observados. A partir dos resultados obtidos, a autora deste trabalho propôs sugestões de melhorias para que a empresa consiga obter resultados satisfatórios.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Clima Organizacional, Pesquisa de Clima, Motivação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Os cinco pilares da Gestão de Pessoas.....	18
Figura 2 – Seis processos de Gestão de Pessoas	20
Figura 3 – Perfil dos colaboradores.....	38
Figura 4 – Resultado dos fatores da pesquisa de clima organizacional	44
Figura 5 – Principais razões de trabalhar na Empresa Beta	45
Figura 6 – Principais insatisfações na Empresa Beta	46
Figura 7 – Principais formas de integração da equipe.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das atividades de Gestão de Pessoas.....	20
Quadro 2 – Fatores de clima proposto por Kolb	27
Quadro 3 – Fatores internos de influência propostos por Bispo	28
Quadro 4 – Fatores externos de influência propostos por Bispo.....	29
Quadro 5 – Fatores do clima propostos por Martins.....	33
Quadro 6 – Fatores da Escala de Clima Organizacional.....	34
Quadro 7 – Parâmetros utilizados na pesquisa	34
Quadro 8 – Comentários Gerais sobre o clima na Empresa <i>Beta</i>	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Idade dos colaboradores	36
Tabela 2 – Escolaridade.....	36
Tabela 3 – Tempo de empresa.....	37
Tabela 4 – Fatores do diagnóstico	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

GP – Gestão de Pessoas

ECO – Escala de Pesquisa de Clima

SPSS – Statistical Packpage for the Social Sciences

DP – Desvio Padrão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo geral.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 REFENCIAL TEÓRICO	16
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	16
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	21
2.2.1 Como o clima organizacional influencia na motivação.....	23
2.2.2 Pesquisa de clima organizacional.....	26
2.2.3 As consequências do clima organizacional.....	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	32
3.2 COLETA DE DADOS	33
3.3 ANÁLISE DE DADOS	34
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS COLABORADORES DA EMPRESA BETA....	36
4.2 PERCEPÇÃO DE CAMPO	38
4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICES	59

1 INTRODUÇÃO

Segundo Gebrim (2007), o sucesso de uma empresa depende essencialmente de sua percepção as mudanças ambientais, devendo estar disposta a ajustar seus produtos, serviços, rotinas e cultura organizacional quando necessário. O ambiente promove ao colaborador diferentes visões sobre onde estão inseridos, sendo elas positivas ou negativas, estas visões são desenvolvidas devido à fatores interativos das empresas, tais como remuneração, ambiente de trabalho, comportamento dos gestores e convívio com os demais colegas. Quando todas as percepções tidas pelos colaboradores referentes à organização em que estão atuando são consideradas em conjunto, passa a compor uma variável chamada clima organizacional, que possui grande importância para as empresas (SOUZA; SILVA, 2015).

A motivação é considerada um processo interno individual, sabe-se que o ambiente auxilia para o seu afloramento e é partir daí que o ser humano a constrói, tanto pela sua percepção quanto pela sua realidade (GOMES, 2002). Motivar um colaborador no ambiente de trabalho pode derivar de um local seguro, limpo, arejado, confortável, é estimular que o mesmo siga na direção em que a organização necessita. Porém, nem sempre o profissional atua na área de interesse e, para que possa desempenhar bem sua atividade, deve ser motivado. A motivação do colaborador pode ser concedida por um projeto específico, uma premiação, aumento de salário ou apenas um elogio, o importante é descobrir o que o faz sentir-se motivado (VILELA, 2010).

As pesquisas de clima organizacional tem despertado grande interesse nas empresas nas últimas décadas, pois conseguem identificar quais são os fatores que podem estar afetando direta ou indiretamente e positiva ou negativamente a motivação dos colaboradores. As organizações possuem maior preferência em atrair e manter as pessoas que se adequam ao clima de acordo com sua cultura (GOMES, 2002).

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta considerada objetiva e segura. Segundo (BISPO, 2006) a ferramenta busca relacionar os problemas reais que existem na gestão da política de Recursos Humanos, seu diagnóstico e propostas são instrumentos valiosos para que haja uma porcentagem maior de sucesso para os programas de melhoria de qualidade, aumento de produtividade e novas ações de políticas internas.

O grau de satisfação da equipe impacta no clima organizacional, pois este relacionado aos diferentes aspectos como cultura e realidade da empresa, ou seja, modelos de gestão, políticas de Recursos Humanos, missão, visão e valores da organização, processos e meios de

comunicação, valorização do profissional e de como ele se identifica na sua função (BISPO, 2006).

Para Chiavenato (2003), clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. A influência no comportamento do colaborador pode ocorrer em decorrência da qualidade e domínio do ambiente interno presente entre as pessoas que se envolvem em tal meio, com isso, relaciona-se com o nível de motivação dos participantes daquele local.

A avaliação do clima auxilia a organização a obter um ambiente que consiga satisfazer as necessidades dos colaboradores e ao mesmo tempo direcionar o comportamento nos objetivos traçados pela organização. A produtividade dos colaboradores pode ser afetada diretamente pela atmosfera psicológica da empresa, o ambiente apresentando é reflexo das pessoas que as compõe, seus processos de trabalho, relações estabelecidas com os gestores e as formas de comunicação. Conhecer o grau de satisfação da equipe, necessidades e expectativas permite a elaboração de uma ferramenta para promover a melhoria do ambiente de trabalho, com isso, conseguirá promover a motivação e qualidade no serviço prestado (MORO et al., 2012).

No contexto atual as organizações vêm apresentando uma grave falha de comunicação, uma vez que as informações não são passadas de maneira igual a todos os colaboradores, com isso perdem sua importância e não alcançam os objetivos principais ao terem sido repassadas. Para que os resultados sejam alcançados com maior segurança, a comunicação e a cultura devem estar interligadas com os projetos de gestão da organização, na busca constante de confiança dos colaboradores, fazendo com que todos possuam um grande engajamento na realização dos objetivos trabalhados, aumentando a satisfação e envolvimento das pessoas (GEBRIM, 2007).

Segundo Luz (2003), administrar o clima passou a ser uma ação estratégica para todas as organizações, especialmente para àquelas que se dizem comprometidas com a gestão pela qualidade. Para o alcance da qualidade dos serviços ofertados por uma organização deve-se possuir uma boa qualidade de vida pessoal e profissional de quem realiza os trabalhos. As empresas voltadas para a gestão participativa partem deste mesmo preceito visto que, a participação dos empregados é importante tanto em relação as preocupações que possuem em sua vida pessoal como em sua vida profissional.

A empresa *Beta* apresenta-se com nome fictício para fins de realização deste estudo. Atua há mais de 5 anos no ramo de vendas online e está localizada no estado do Rio Grande

do Sul (RS), contando com 11 colaboradores capacitados para oferecer um atendimento de qualidade aos clientes.

A organização, foco deste estudo, ainda não teve nenhum acompanhamento de clima organizacional formalizado. Neste sentido, e considerando a importância da realização de tal avaliação, este trabalho visa contribuir de forma favorável para a empresa. Desta forma, busca-se responder o seguinte problema de pesquisa: **Como está o clima organizacional na empresa *Beta*?**

Neste contexto, este estudo tem como objetivo principal analisar o clima organizacional da empresa *Beta*, considerando a avaliação e percepção dos colaboradores, a fim de identificar fatores que possam interferir no ambiente de trabalho e, após obter as informações, realizar possíveis melhorias na organização.

A realização do diagnóstico terá como estrutura uma pesquisa de clima organizacional, com intuito de avaliar os aspectos tradicionais que compõe o clima da organização de estudo com o propósito de investigação destes dados na empresa. A pesquisa será aplicada no mês de julho pela acadêmica responsável por este estudo.

1.1 OBJETIVOS

Definir os objetivos de uma pesquisa é determinar aquilo que você deseja realizar a fim de obter respostas sob o que está sendo investigado durante o estudo. A partir do momento em que se expõe o objetivo real do problema de pesquisa amplia-se o conhecimento referente ao assunto que será estudado (MARCONI; LAKATOS, 2010). Abaixo estão detalhados os objetivos estabelecidos para a realização deste trabalho de conclusão de curso.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o clima organizacional da empresa *Beta*, considerando a avaliação e percepção dos colaboradores.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o perfil dos colaboradores da empresa *Beta*.
- b) Identificar os aspectos que geram satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores.
- c) Propor estratégias e sugerir melhorias a partir dos resultados deste estudo.

1.2 JUSTIFICATIVA

As transformações no cenário atual estão cada vez mais aceleradas e influenciadas pela modernidade. Desta forma, as organizações devem estar em constante evolução e em busca de novas estratégias para que consigam dominar os desafios no mercado. Devido as mudanças, pesquisas sobre condições no trabalho e satisfação dos colaboradores têm se tornado importantes para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e das empresas, pois através do conhecimento das necessidades dos funcionários, medidas poderão ser adotadas para que todos possam alcançar seus objetivos e atender às suas expectativas (OPALOSKI, 2014). Destaca-se que o clima organizacional positivo ou favorável com a cultura organizacional é importante para que todos possam compreender o contexto e a maneira que o trabalho pode afetar o comportamento e as atitudes dos indivíduos neste ambiente, bem como sua qualidade de vida e também seu desempenho perante a organização (MARTINS, 2008).

O interesse em realizar esta pesquisa parte de uma gestão que busca melhorias e qualificação. Esta iniciativa na área de Gestão de Pessoas (GP) traz contribuições no sentido de profissionalizar processos que permitam à empresa o melhor entendimento sobre o funcionamento da dinâmica interna da organização.

A realização desta pesquisa torna-se relevante para a acadêmica responsável à medida que permitirá aprofundar seu conhecimento na área de Gestão de Pessoas. Para a organização, a aplicação da pesquisa auxiliará na obtenção de informações sobre o nível de satisfação dos colaboradores.

Ressalta-se que a empresa demonstrou interesse pela aplicação da pesquisa de clima organizacional, pois tem conhecimento da importância deste estudo. Destaca-se que este trabalho buscou reconhecer os benefícios da pesquisa tanto para a empresa, com os relatos e

sugestões, quanto para a autora por meio do conhecimento adquirido. O clima organizacional é um tema relevante na área de Gestão de Pessoas e este trabalho permitirá aplicar na prática os ensinamentos obtidos no curso de Administração.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Neste item será apresentada a estrutura do trabalho que contempla cinco capítulos: Introdução, Referencial Teórico, Procedimentos Metodológicos, Apresentação e Análise dos Resultados e Considerações Finais.

A Introdução refere-se ao primeiro capítulo e expõe uma breve explicação sobre o tema escolhido para esta pesquisa, além de apresentar o problema a ser investigado. Este tópico abrange também os objetivos gerais e específicos, destacando, em sua parte final, a justificativa do trabalho que relata o motivo da escolha do tema e a sua importância para a empresa escolhida.

O segundo capítulo envolve o Referencial Teórico o qual é dividido em dois tópicos. O primeiro tópico contempla a Gestão de Pessoas, relatando sua história e importância nas organizações. O segundo tópico aborda o Clima Organizacional o qual contempla sua influência na motivação dos colaboradores e encontra-se subdividido em dois subitens: Como o Clima Organizacional Influencia na Organização e Pesquisa de Clima Organizacional, ambos salientam a importância da avaliação do clima organizacional nas empresas para que ocorram melhorias em diversas áreas.

O terceiro capítulo engloba os Procedimentos Metodológicos, apresentando a classificação da pesquisa e as técnicas da análise e coleta de dados.

No quarto capítulo é apresentado os Resultados da Pesquisa de Clima realizada a partir da análise dos dados, bem como as sugestões de melhorias como forma de contribuição para a organização.

O quinto e último capítulo contempla as Considerações Finais expostas em forma de conclusão do trabalho realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico apresentará as bases teóricas relativas ao tema da pesquisa deste estudo realizada em livros, dissertações, teses e artigos científicos que reforçam a temática estudada. O referencial aborda dois assuntos em específico: Gestão de Pessoas e Clima Organizacional.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

É na área de Gestão de Pessoas (GP) que acontece o desenvolvimento e avaliação dos colaboradores visando torná-los mais qualificados para desempenhar suas atividades. Ou seja, a GP é a função que possui como objetivo principal à cooperação dos colaboradores a fim de atingir os resultados propostos tanto individuais, quanto organizacionais. Na fase de implementação da área de GP as empresas passaram a estruturar seus departamentos pessoais, tornando-os reguladores de normas para garantir o bom funcionamento da organização (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

Gil (2007), esclarece que os argumentos em prol da mudança da nomenclatura ressaltam que o termo administração de recursos humanos era limitado, pois implicava a percepção das pessoas que trabalham numa organização, apenas como recursos, assim como os recursos materiais e financeiros.

Segundo Gil (2007, p. 23), a gestão de pessoas destacou-se na década de 80 e a partir daí passou a enfrentar uma série de desafios, sendo estes de natureza ambiental e organizacional. Tudo isso engloba a economia, evolução da comunicação, avanços tecnológicos, competitividade entre as empresas. A partir da década de 90, o papel do colaborador passou a ser observado de forma diferenciada dentro das organizações, essa concepção visava a valorização dos mesmos, principalmente daqueles que se destacavam em busca da realização profissional e crescimento de cargos dentro da organização (CRUZ; SOUZA; OLIVEIRA, 2013).

Para Souza e Barbosa (2018), a expressão Gestão de Pessoas surgiu no século XX de acordo com a evolução do termo Recursos Humanos. Hoje, além do termo Gestão de Pessoas outras expressões também são usadas para definir a área, tais como: Gestão de Talentos, Gestão dos colaboradores, Departamento de Desenvolvimento Humano. Independente da

nomenclatura utilizada, é importante lembrar a importância deste setor nas organizações, os colaboradores necessitam estar sempre em desenvolvimento para melhorar sua capacidade e aptidão nas tarefas e com isso alcançar as demandas solicitadas pelo mercado. A Gestão de Pessoas hoje é essencial para entender as estratégias, buscando alcançar os objetivos das empresas e dos funcionários (SOUZA; BARBOSA, 2018).

Os colaboradores, ao ingressarem em uma organização, buscam satisfazer as necessidades de pertencer ao grupo social e também sua auto realização. Quando motivado, o colaborador tende a aumentar seu nível de desempenho, resultando em uma maior produtividade para a empresa. Devido a isso, as empresas devem estar sempre atentas às movimentações de mercado, ofertando aos funcionários estímulos de aperfeiçoamento para garantir o crescimento profissional e o constante aprimoramento (MELO et al., 2012).

Notoriamente a Gestão de Pessoas está se adaptando e evoluindo, muitas organizações estão mais abertas a esta área e dispostas a tratar seus empregados como colaboradores ou patrimônio ativo da organização e assim incluindo-o em suas decisões, utilizando o talento de cada indivíduo para obter resultados positivos em seu desenvolvimento. Na atualidade um diferencial encontrado nas empresas é o fator humano, pois estão sendo evidenciadas as compatibilidades entre conhecimentos, habilidades e desenvolvimento de papéis (RODRIGUES; PEREIRA; BORGES, 2007).

O gestor de pessoas contribui para a identificação os problemas no início e consegue resolvê-los de forma ágil antes que se agravem e prejudiquem a organização. Para que isso aconteça, o administrador precisa ter todas as informações sobre as questões de recursos humanos e também sobre os desafios organizacionais. O responsável pela GP precisa estabelecer dentro da empresa um ambiente harmonioso, seguro e, principalmente de incentivo aos colaboradores proporcionando treinamentos para que os mesmos possam competir com os demais de forma igual, sem diferenças (CRUZ; SOUZA; OLIVEIRA, 2013).

A Gestão de Pessoas abrange diferentes áreas na organização, especificamente o Desenvolvimento de Pessoas. Dentro destas áreas existem alguns fatores que são considerados, tais como: Tipos de conhecimentos, Criatividade e Inovação, Mudança Organizacional e Gestão de Mudança. A soma destes fatores irá contribuir para que a organização e os funcionários consigam enfrentar as mudanças e dificuldades de mercado, aumentando sua competitividade. Porém, sem conseguir desenvolver estes aspectos torna-se inviável qualquer tipo de desenvolvimento aos colaboradores (CRUZ; SOUZA; OLIVEIRA, 2013).

Há cinco pilares na área de Gestão de Pessoas que servem para diagnosticar o grau de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores em relação à organização. Este grau pode ser variável devido à diversos motivos, desde o ambiente empresarial até o sentimento de estagnação profissional (ÁVILA, 2018).

Figura 1: Os cinco pilares da Gestão de Pessoas.



Fonte: ÁVILA (2018), Blog Luz <<https://blog.luz.vc/o-que-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>>

A seguir será abordado o significado de cada pilar:

- **Pilar Motivação:** é considerado o pilar inicial para os demais pilares, todas as empresas dependem do comportamento individual. Pensando na organização como um todo, o que precisa ser entendido é o que motiva cada colaborador, pode ser incentivo financeiro, o propósito da empresa, o plano de carreira ou o desafio que é proporcionado ao mesmo. Para identificar qual a principal motivação de seu funcionário a organização em si deve entender as

necessidades reais de cada um, estabelecer metas para a empresa e para o funcionário, durante o processo seletivo ser transparente, priorizar a verdade e a realização de feedbacks periódicos;

- ***Pilar de Processos de Comunicação***: a administração e os gestores das empresas devem adotar a comunicação integrada, ou seja, a informação deve estar à disposição dos colaboradores sempre que necessária, incentivar os diálogos e quebrar as barreiras hierárquicas em prol do efetivo trabalho em equipe;

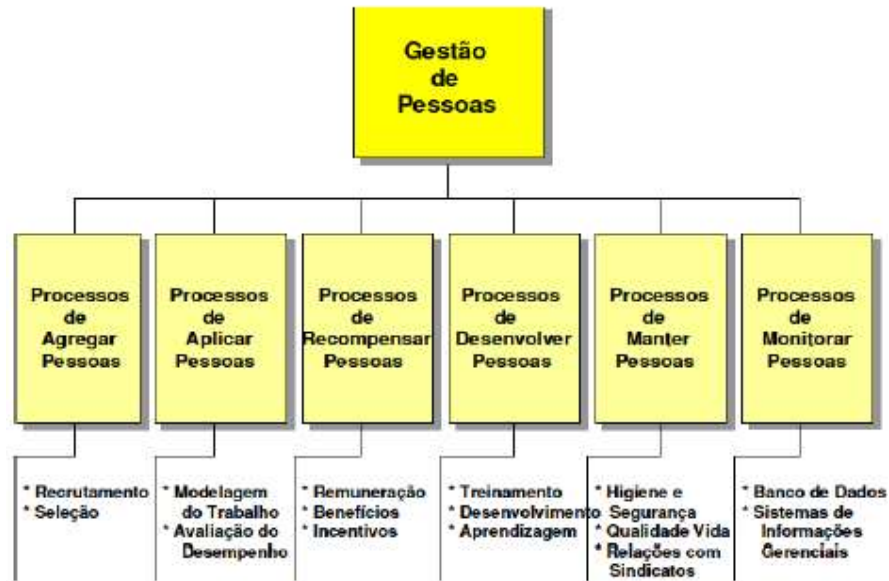
- ***Pilar sobre o Trabalho em equipe***: a empresa é um organismo com objetivos em comum para todos, devido a isso todos os setores devem estar ligados diretamente um ao outro fazendo com que as equipes estejam próximas e cumprindo a mesma missão;

- ***Pilar dos Conhecimentos e Competências***: executar todas as atividades de forma planejada para que a equipe possa criar um ambiente em que todos cresçam juntos. Identificar os pontos fortes e fracos e as oportunidades de cada profissional faz com que haja melhoria nos processos. Além disso, a aplicação de feedbacks possui muita eficácia, pois é uma forma de retorno sobre as ações dos membros da organização;

- ***Pilar do Treinamento e Desenvolvimento***: o ponto de equilíbrio é o mais importante a se desenvolver nas organizações para que a empresa e o colaborador estejam satisfeitos e apresentando bons resultados. O treinamento e a busca pelo desenvolvimento devem ser constantes e ocorrer de maneira conjunta entre organização e funcionário;

Há diversas situações políticas e práticas em cada empresa, desta forma para uma organização ser efetiva na área da gestão de pessoas, a visão sistêmica dos processos deve funcionar adequadamente, identificando as boas práticas e, principalmente as falhas para que sejam realizadas as correções necessárias (KOMMERS, 2012).

Para Chiavenato (2008), a área da gestão de pessoas apresenta seis processos. Na figura 2 estão apresentados estes processos e suas definições.

Figura 2: Seis Processos de Gestão de Pessoas.

Fonte: Chiavenato (2008, p. 15).

Para Gil (2007), as classificações dos processos de gestão são diferentes, mas essas diferenças referem-se às nomenclaturas, pois as atividades são parecidas entre si. No quadro 1 visualizado abaixo, estão descritas as classificações dos processos de Gestão de Pessoas.

Quadro 1: Classificação das atividades de Gestão de Pessoas.

Sistemas de RH	Atividades
Suprimento ou Agregação	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das necessidades de pessoal • Recrutamento • Seleção
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e descrição de cargos • Planejamento e alocação interna de recursos humanos
Compensação ou Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Salários • Benefícios • Carreiras • Higiene e Segurança no trabalho
Desenvolvimento ou Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e desenvolvimento de pessoal
Controle ou Monitoração	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho • Banco de dados • Sistemas de informação gerenciais • Auditoria de Recursos Humanos

Fonte: Gil (2007, p. 25).

Segundo Gil (2007) os processos e as pessoas a serem geridas são funções do gestor da empresa, como líder ele possui um desafio diário e contínuo, pois é através das pessoas que buscam melhores resultados que as organizações alcançam seus objetivos.

Mesmo que a empresa possua as melhores tecnologias, não será suficiente se o capital humano não se comprometer em especializar essas inovações e investir em conhecimento sobre tais mecanismos. As pessoas com maior capacidade de transformar os resultados e seguir o planejamento da empresa são àquelas que fazem o diferencial competitivo, portanto, precisam ter competências técnicas e funcionais visando proporcionar maiores resultados para as organizações a fim de atingir suas necessidades de mercado (KOMMERS, 2012).

Ao analisar o clima organizacional e a GP, verifica-se como os membros visualizam a organização. As influências que são utilizadas para tal percepção são a saúde da equipe (emocional e física), liderança, apoio e cooperação entre colegas.

O próximo tópico aborda o tema Clima Organizacional com intuito de discutir efetivamente sobre a área que é o foco deste estudo.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional pode ser definido como sendo a percepção dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho, porém nem todos os colaboradores possuem a mesma opinião e percepção. Com isso, o clima reflete o comportamento da organização, ou seja, atributos específicos do ambiente como valores ou atitudes, podendo afetar a maneira pela qual os indivíduos ou grupos se relacionam com o ambiente em que estão trabalhando (LUZ, 2003). De acordo com Luz (2003), o clima organizacional é algo intangível, porém se manifesta e se materializa nas organizações por meio de variáveis.

Segundo Pacheco (2014), o clima organizacional é um dos principais fatores para o crescimento da organização e caso não seja perceptível um clima favorável não é possível realizar grandes inovações.

O clima organizacional é a percepção coletiva dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho como um todo, ou seja, estrutura, cultura, normas e valores da empresa. O clima é apontado através da percepção e visão dos colaboradores, diante do seu nível de satisfação com a estrutura organizacional, também é demonstrado por meio do cumprimento

dos objetivos e metas estabelecidas, ou seja, o sucesso/êxito da organização, ponto esse que faz ligação com a motivação dos indivíduos (STEFANO; KOSZALKA; ZAMPIER, 2014).

Foi nos Estados Unidos que ocorreram às primeiras pesquisas científicas relatando as situações de clima organizacional nas empresas, por volta do ano de 1930. Com o tempo, o tema foi evoluindo de acordo com o desenvolvimento das teorias comportamentais e de gestão de pessoas. O estudo do clima não pode ser visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente e se apresenta em várias formas, sendo considerado o ambiente humano da organização no qual cada indivíduo realiza suas tarefas (OPALOSKI, 2014).

No contexto do parágrafo anterior, o clima organizacional é considerado uma ferramenta gerencial usada para identificar os sentimentos que os colaboradores possuem em relação ao ambiente em que está trabalhando. Para que a empresa consiga alcançar seus objetivos, o clima organizacional é um fator importante e essencial. Quando o ambiente é favorável e propício, os indivíduos conseguem proporcionar melhores resultados, gerando produtividade e aumentando a lucratividade da organização (OPALOSKI, 2014).

A realização da análise do clima organizacional permite à organização e aos colaboradores visualizar a realidade obtida através de informações concretas, as quais foram repassadas pelo próprio colaborador. A partir do momento que o ambiente permite a satisfação das necessidades dos funcionários, o clima organizacional passa a ser favorável e, para que continue assim, há um ponto chave: os treinamentos (SILVA et al., 2017).

Para que uma organização tenha um excelente crescimento é essencialmente importante que os colaboradores se desenvolvam a fim de estabelecer metas, superar os padrões e elevar seus níveis de responsabilidade, para isso acontecer os mesmos devem estar devidamente treinados. Quando há maior motivação no ambiente de trabalho, o nível de sucesso da equipe é maior, este nível está ligado ao valor profissional diante de como a empresa é notada com reconhecimento, atenção e compromisso entre ambos, empresa e colaborador (LIMA, 2014).

Os indivíduos passam parte de suas vidas trabalhando, tempo considerado longo e com grandes esforços, pois dependem da organização para ter seu sustento, estabilidade e sucesso pessoal. Devido a isso, os colaboradores possuem grande dependência das empresas em que trabalham para alcançar seus objetivos, tanto pessoais quanto profissionais. Do ponto de vista empresarial, é importante destacar que as organizações também dependem de seus funcionários para executar com perfeição seus serviços, a fim de atender bem os clientes e competir com os seus concorrentes para alcançar as metas estabelecidas (OPALOSKI, 2014).

Em virtude de cada ser humano possuir uma personalidade distinta, podem sofrer influências de fontes diversas e com isso mudar o modo como enxerga o mundo. Tudo isso é considerado natural, pois as percepções, decisões, forma de criação, sentimentos e cultura são diferentes, o interesse sobre a análise de clima pressupõe uma resposta positiva as variáveis da cultura que se pretende intensificar (SILVA et al., 2017).

Não apenas as pessoas possuem personalidades diferentes, as organizações também se diferenciam entre si, considerando sua cultura, valores, missão ou crenças. Devido a isso, o clima pode variar dentro da empresa de acordo com a situação da equipe naquele ambiente. A pesquisa de clima pode identificar os pontos positivos e negativos, pois como citado anteriormente, ela é uma ferramenta para gerir as pessoas nas empresas (LUZ, 2003).

O clima organizacional beneficia além da empresa, os clientes, os funcionários, fornecedores, ou seja, todos que possuem ligação direta com a organização. Quando o clima é favorável, a recíproca entre ambos é verdadeira e se o clima está ruim todos tendem a perder com isso (BISPO, 2006).

Para Opaloski (2014), gerenciar o clima organizacional significa que alguns passos devem ser seguidos para que todos estejam no mesmo ritmo, tais como: descobrir as necessidades, solucionar, programar, acompanhar e controlar o ambiente em que o trabalho é executado. Porém, muitas empresas estacionam na primeira etapa, realizando apenas a pesquisa de clima sem dar prosseguimento com medidas que encaminhem a resolução das necessidades dos colaboradores em relação à organização. A permanência dos funcionários na empresa vai além da satisfação com o salário, na verdade isto é um dos motivos menos relevantes, o que o faz permanecer são fatores como o ambiente, a ética entre colegas e gestores, a qualidade de vida dentro e fora da organização, com isso, deve-se localizar os meios que os façam sentir-se satisfeitos determinando o bom clima organizacional (OPALOSKI, 2014).

2.2.1 Como o clima organizacional influencia na motivação?

No passado a motivação era analisada apenas no âmbito salarial dos colaboradores em relação ao lucro da empresa, porém, estudos mais recentes demonstram que a motivação atrelada ao salário é momentânea e não fixa, pois logo passa e o funcionário desmotiva-se novamente ao analisar outros fatores. As causas de satisfação nas pessoas em relação ao

âmbito profissional estão diretamente relacionadas ao trabalho, tais como: realização profissional, reconhecimento, responsabilidade, possibilidades de crescimento, tudo isto em conjunto deixa o colaborador satisfeito (DIAS; STOCCO, 2010).

O clima organizacional é identificado por meio dos aspectos internos da organização, gerando distintas espécies de motivação aos colaboradores, é perceptível pela qualidade do ambiente e influencia diretamente no comportamento, podendo desta forma afetar a motivação, a satisfação e o desempenho. Reconhecer o valor humano dentro da empresa deve ser analisado pelos gestores, pois as pessoas são os fatores fundamentais para o processo de crescimento da organização (OPALOSKI, 2014).

Segundo Vilela (2010), o estudo da motivação busca entender quais são as forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento, pensamento, ação e palavras. Na administração tal estudo visa explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em certas situações no ambiente de trabalho. Estar motivado é o que dá sentido à vida e as atividades que realizamos (VILELA, 2010).

A motivação é formada por um conjunto de ações que podem se manifestar de variadas formas e devido a isso tendem a influenciar os indivíduos. O ser humano se motiva quando as suas próprias necessidades como autoestima e auto realização estão sincronizadas e são supridas de alguma maneira (SOUZA; ANJOS, 2017). A motivação de um indivíduo ou do grupo em que ele se encontra é um fator positivo não apenas para a empresa, mas sim para todos que fazem parte do meio tanto interno quanto externo e estão ligados diretamente a satisfação e fidelização de clientes e fornecedores que são peças essenciais para a empresa ter sucesso (SILVA et al., 2017).

Motivar um colaborador permitindo que execute as tarefas que mais lhe são apropriadas faz com que o mesmo sinta-se mais feliz e autoconfiante com a sua habilidade, desempenhando assim com maior precisão a atividade (KOMMERS, 2012). Para manter a motivação dos colaboradores é necessário que a organização ofereça alguns benefícios em prol da segurança, qualidade de vida, condições físicas e principalmente das condições mentais dos indivíduos a fim de que os mesmos possam apresentar seus melhores resultados (OPALOSKI, 2014).

A alta motivação de uma só pessoa não a torna capaz de contagiar todos que a rodeiam. Devido a isso, diz-se que a motivação é considerada uma energia intrínseca, que gira em torno da própria pessoa fazendo com que alcance seus objetivos. A motivação não pode ser gerada, mas pode ser conduzida a partir de condições e ambientes favoráveis a fim do indivíduo desenvolvê-la e permitir a sua evolução interna (SILVA et al., 2017).

Os fatores que mobilizam a motivação são internos e externos, os internos se identificam como as necessidades individuais, aptidões, valores, crenças, interesses e habilidades. Tais coeficientes transmitem o que cada pessoa é capaz de realizar, sente-se atraída por determinadas tarefas, evita impulsos interiores que podem ser afetados de acordo com o grupo ou comunidade de que faz parte. Os fatores externos são relacionados aos estímulos que o próprio ambiente proporciona ou o objetivo que a pessoa quer conquistar, estes fatores satisfazem as necessidades e passam a despertar sentimentos de interesse e até mesmo recompensas que são desejadas (VILELA, 2010).

De acordo com Chiavenato (2004), a motivação dos colaboradores em uma organização está ligada diretamente com as necessidades humanas, pois todas as pessoas possuem necessidades sejam elas financeiras, humanas, desejos, objetivos entre outras. O autor ressalta ainda, que as necessidades citadas anteriormente e os desejos impulsionam e tendem a influenciar o comportamento diante das atividades diárias.

A falta de capacidade dos gestores reconhecerem as necessidades e motivações humanas muitas vezes desmotivam os colaboradores, fazendo com que os mesmos tenham seus interesses e potencialidades destruídos. Para gerar a motivação é preciso entender os comportamentos com análises a fim de compreender o que pode ou não motivar o indivíduo, por muitas empresas é considerada uma tarefa complexa visto que a natureza humana possui restrições e é ilimitada aos sentimentos. Alguns fatores que tendem a motivar funcionários são os incentivos promocionais, a motivação após a superação das dificuldades e os benefícios que eles trazem no meio em que convivem (SILVA et al., 2017).

Sabe-se que os gestores não possuem o poder de motivar seus colaboradores, mas devem saber identificar o que falta para conseguir reter seus talentos. Neste sentido, Gil cita:

[...] os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades [...], os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimento e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho. (GIL, 2007, p. 202).

A motivação e a satisfação no trabalho são aspectos complexos, pois dependem de fatores internos e externos a este ambiente. A maioria das pessoas já deve ter ouvido a frase: “funcionários felizes são funcionários mais produtivos”, neste sentido, os gestores passaram a concentrar-se no clima organizacional da empresa e entender as necessidades dos colaboradores. Organizações de sucesso tendem a ter ambientes propícios e agradáveis, auxiliando e facilitando os relacionamentos interpessoais e a melhoria da produtividade,

reduzindo acidentes, doenças e rotatividade de pessoas (OLIVEIRA; CARVALHO, ROSA, 2012).

O colaborador precisa se sentir seguro e importante dentro da empresa, desta forma confiará nela e seu trabalho será realizado da maneira mais eficaz possível. O envolvimento do colaborador com os objetivos da organização requer muito esforço dos gestores, não basta apenas realizar aumento salarial pelo desempenho, deve-se reconhecer o que ele realmente produz, isso faz com que o mesmo sinta que seu trabalho e todo seu esforço é reconhecido (DIAS; STOCCO, 2010).

2.2.2 Pesquisa de clima organizacional

Para Luz (2003), a pesquisa de clima pode ser definida como as impressões ou percepções gerais dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho, nem todas as pessoas possuem as mesmas opiniões, pois cada um tem a sua forma de perceber as coisas, com isso o clima organizacional se reflete no comportamento da organização, com atributos específicos da empresa, nas suas atitudes e valores que possam afetar a maneira com que os indivíduos ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Considerada uma ferramenta, a pesquisa de clima organizacional serve para evidenciar como está o clima no ambiente de trabalho. Experimentos realizados entre os anos de 1924 e 1933 em Hawthorne avaliaram o clima interno das empresas demonstrando que o ambiente gerava efeitos nos colaboradores em razão das mudanças estruturais e comportamentais. As pesquisas de clima são grandes aliadas aos instrumentos de GP em relação à sustentabilidade, quebrando os paradigmas e tendo o poder de inovar as empresas (BEGNAMI; ZORZO, 2013).

O clima organizacional pode ser afetado por fatores internos à organização como ambiente, relacionamentos, bem como por fatores externos como as condições de saúde, habitação, lazer, familiares e pelas condições sociais. Devem ser realizadas pesquisas de clima por constituir uma oportunidade de realização de melhorias contínuas no ambiente de trabalho e consequentemente alterando os resultados do negócio (LUZ, 2003).

As pessoas são consideradas os elementos mais importantes dentro das esferas organizacionais e das sociedades, pois é a partir das ideias e objetivos das mesmas que se

iniciam as práticas sociais e as inovações, ou seja, qualquer segmento necessita da atividade humana, o mundo não existiria sem esses recursos dinâmicos (BEGNAMI; ZORZO, 2013).

Segundo Bispo (2006), é por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa. Realizar o diagnóstico e a análise dos reais problemas da gestão, proporcionadas pela pesquisa, são instrumentos de grande valia para o sucesso de programas para melhoria da qualidade de vida do colaborador, aumento da produtividade e adoção de novos meios para a política interna da organização.

O maior foco da pesquisa de clima é identificar os registros das condições atuais da cultura organizacional, bem como os pontos positivos e negativos na visão dos colaboradores em relação a empresa. Os impactos da pesquisa configuram o que vem influenciando e motivando os funcionários, com base nos resultados devem-se trabalhar os principais focos de problema e aplicar melhorias no ambiente. A aplicação da pesquisa de clima costuma ser realizada por meio de questionários junto aos colaboradores e tem a função de verificar qual o grau de satisfação dos mesmos no âmbito profissional. O instrumento visa identificar o pensamento do funcionário em relação às diversas variáveis organizacionais e como isso impacta no clima da organização (BURGUEÑO, 2014).

A pesquisa de clima engloba alguns aspectos, como: o ambiente de trabalho, atitudes das pessoas em relação às atividades executadas, análise sobre descontentamento ou contentamento salarial, relacionamentos interpessoais, condições físicas de trabalho, integração, grau de interação e cooperação, comunicação interna e externa, condições físicas oferecidas aos colaboradores, segurança, estabilidade, identificação dos objetivos da empresa e adequada utilização dos resultados (BURGUEÑO, 2014, p. 13, apud LUZ, 1996).

Segundo Burgeño (2014, p. 13, apud LEMOS; MARTINS, 2007) a análise do clima organizacional ocorre de acordo com a complexidade e especificações das organizações. Baseado na análise dos fatores estabelecidos nas pesquisas é possível aprofundar as variáveis como o respeito, orgulho, comportamento dos gestores, imparcialidade, trabalho em equipe e os relacionamentos interpessoais dentro da organização.

Kolb (1986) desenvolveu um modelo de pesquisa de clima com uma escala de sete fatores também chamados de indicadores, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Fatores de clima proposto por Kolb.

Conformismo	Sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas a organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
-------------	---

Clareza Organizacional	Sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
Calor e apoio	Sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
Liderança	Disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.
Responsabilidade	Sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções.
Padrões	Grau em que a organização enfatiza normas e processos.
Recompensas	Sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração.

Fonte: Adaptado de Kolb (1986).

Bispo (2006) propôs um modelo de pesquisa organizacional buscando avaliar os fatores internos e externos das organizações nos cenários sociais, políticos, sociocultural e ecológico. O modelo proposto de avaliação pode ser aplicado em todas as empresas independente de suas áreas de atuação, sendo ela pública ou privada, as condições de influência das pesquisas de clima são aquelas que tendem a influenciar o comportamento dos indivíduos, bem como suas atitudes e decisões de forma direta e/ou indireta. Podemos visualizar os fatores nos quadros 3 e 4 e estão evidenciados como internos e externos.

Quadro 3: Fatores internos de influência propostos por Bispo.

Ambiente de trabalho	Estabelece o nível de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas.
Assistência aos funcionários	Estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários.
Burocracia	Avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários.
Cultura Organizacional	Avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades.
Estrutura Organizacional	Mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários.
Nível sociocultural	Procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as suas atividades.
Incentivos profissionais	Visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários.
Remuneração	Avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa.
Segurança Profissional	Avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários.

Transporte casa/trabalho – trabalho/casa	Mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa.
Vida Profissional	Determina o nível de identificação profissional dos colaboradores com a organização, tentando avaliar o nível de seu orgulho em relação à empresa e seu sucesso.

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

Quadro 4: Fatores externos de influência propostos por Bispo.

Convivência familiar	Procuram avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa.
Férias e lazer	Avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade.
Investimento e despesa familiar	Procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários.
Política e economia	Busca avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários.
Saúde	Tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúde física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação.
Segurança pública	Avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários.
Situação financeira	O fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários.
Time de futebol	Item comprovado cientificamente e que exerce influência sobre a produtividade dos funcionários. Este fator tenta medir o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários.
Vida social	Avalia o nível de satisfação dos funcionários neste fator.

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

O ideal é que a pesquisa de clima seja realizada por uma empresa/pessoa totalmente independente à organização onde a mesma será aplicada. Tendo este cuidado, os resultados tendem a ser mais fiéis à realidade. Nesse sentido, existem alguns passos importantes a serem seguidos para a aplicação da pesquisa, tais como: levantamento de dados, análise e apresentação dos problemas, concepção e efetivação dos planos de ação com as melhorias sinalizadas para o cenário da organização (BISPO, 2006).

2.2.3 As consequências do clima organizacional

As empresas demonstram sinais do clima da organização, se o mesmo está bom ou ruim. Para Luz (2003), é possível se deparar com indicadores que revelam se o clima está em

harmonia, tais como: *turnover*, retrabalho, absenteísmo e acidentes de trabalho. Porém, nem sempre esses indicadores fornecem elementos suficientes para identificar as causas que afetam o clima da organização.

Uma das consequências de um clima ruim na empresa é o aumento do índice de *turnover* ou rotatividade, não é considerada uma causa, mas sim o efeito de algumas variáveis internas e externas à organização. Quanto maior a rotatividade em uma função, há probabilidade de que a mesma não esteja sendo realizada de maneira eficaz por um longo tempo, pois a experiência que o colaborador adquire ao realizar as atividades é alcançada através do tempo (PINHEIRO; SOUZA, 2013).

Uma empresa somente se torna produtiva quando alcança os objetivos traçados inicialmente. O funcionário que desempenha bem o seu trabalho, tem os recursos necessários, está em uma posição que lhe cause satisfação e motivação fará com que a organização tenha sucesso. Diante disso, é perceptível que o clima organizacional é uma ferramenta que auxilia os gestores na administração das pessoas dentro da organização à medida que visa identificar o grau de satisfação do indivíduo em relação à empresa (MORAES; GONZALEZ, 2012).

As mudanças são as transformações, variações, tanto físicas quanto morais e materiais, individuais ou em grupos, impactando diretamente no mundo organizacional. O universo das organizações sofre constantes mudanças devido às novas tecnologias, novas pessoas, ramo em que atua e as gerações que fazem parte da equipe. As modificações muitas vezes não são simples de acompanhar, as empresas devem estar sempre atentas a tudo o que acontece no mundo, pois os ambientes internos e externos à organização podem sofrer alterações (PACHECO, 2014).

O clima pode ser bom quando as atitudes positivas são predominantes no ambiente de trabalho, fazendo com que as pessoas sintam-se satisfeitas, elevando sua moral. Porém, o clima pode ser ruim, quando os colaboradores sentem-se afetados negativamente, podendo gerar tensão, rivalidade e problemas na comunicação, frustrando quem está por perto. Estes aspectos ruins podem ocorrer devido a fatores organizacionais como a compensação e liderança estão afetando os funcionários (MORAES; GONZALEZ, 2012).

A produtividade dos colaboradores está ligada diretamente ao clima evidenciado no ambiente de trabalho. O clima organizacional pode ser visualizado nos clientes como fator externo, quando os mesmos se tornam fiéis à empresa, demonstrando que o atendimento é especial e também como fator interno, onde os funcionários irão atender melhor e preencher as expectativas que neles foram depositadas. Porém, se o clima é negativo no ambiente, isso é perceptível ao cliente, pois os funcionários atendem com desânimo, falta de confiança, são

arrogantes e isso afeta a organização, tanto na questão financeira, quanto em sua imagem. Diante dos fatores mencionados anteriormente, é possível afirmar que, para possuir uma organização de sucesso o clima organizacional deve estar de acordo com a cultura organizacional e os colaboradores motivados seguindo na mesma direção (MACHADO; GOULART, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são essenciais nas pesquisas científicas, tendo em vista que, por meio deste caminho é possível alcançar determinados resultados e/ou objetivos (OPALOSKI, 2014). Neste tópico serão apresentadas as informações de acordo com os procedimentos metodológicos utilizados na classificação da pesquisa e na coleta de dados.

Segundo Martins (2008, p. 39, apud OPALOSKI, 2014), a metodologia é o processo que inicia a pesquisa em si, pois é partir deste capítulo que haverá algumas respostas e acesso aos dados.

A metodologia utilizada no presente trabalho baseou-se em um levantamento bibliográfico com a aplicação de um questionário, o mesmo foi aplicado no município que a empresa está localizada a fim de analisar o grau de motivação, satisfação e integração no ambiente de trabalho.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa classifica-se predominantemente qualitativa complementada por análise quantitativas por envolver a mensuração e quantificação das respostas obtidas nas perguntas do questionário aplicadas de forma individual qualitativa (FERREIRA, 2005). Segundo Chizzoti (2001, p. 52, apud FERREIRA, 2005), as pesquisas quantitativas “preveem a mensuração de variáveis pré-estabelecidas, procurando verificar e explicar a sua influência sobre outras variáveis, mediante análise de frequência e de correlações estatísticas”.

Gil (2010) diz que o modelo de pesquisa quali-quantitativa pode ser chamado também de: descritiva de natureza quantitativa. A pesquisa descritiva tem a finalidade de descrever os aspectos de um determinado grupo de pessoas, também chamado de população. Já a pesquisa quantitativa se caracteriza na mensuração das variáveis de modo numérico ou tabulado.

Em relação aos fins e meio, esta pesquisa é classificada como descritiva. Os estudos no formato descritivo são utilizados pelo pesquisador com intuito de conhecer e interpretar a realidade, porém sem poder realizar modificações e interferências. Diz-se que este modelo serve para que possa ser reconhecida a natureza dos fenômenos estudados, a forma em que o mesmo é constituído, bem como os processos que dele fazem parte. Referente a pesquisa de

forma quantitativa, compreende as informações numéricas resultantes da aplicação, apresentando-se na forma de quadros, tabelas e medidas (GONÇALVES, 2017).

3.2 COLETA DE DADOS

O levantamento de campo será realizado através da aplicação do questionário com perguntas envolvendo o clima organizacional dos colaboradores da empresa *Beta* e será aplicado de forma remota pela autora deste trabalho no dia 30 de julho do ano de 2020, onde todos os colaboradores da organização serão envolvidos e convidados a participar da pesquisa.

Para o levantamento de dados da pesquisa aplicou-se a Escala de Clima Organizacional (ECO). Segundo Martins (2008), esta escala é utilizada para avaliação do clima organizacional, seu objetivo é avaliar o entendimento do colaborador em relação às dimensões compostas em seu ambiente de trabalho. No Quadro 5 encontram-se as denominações e definições ECO, a mesma é subdivida em 5 pontos.

Quadro 5: Fatores do clima propostos por Martins.

Denominações	Definições
Apoio da Chefia e da Organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional oferecido por parte da chefia aos funcionários, ao desempenhar as atividades do trabalho.
Recompensa	Maneira de a empresa recompensar os funcionários pelas atividades desenvolvidas.
Conforto Físico	Conforto físico oferecido da organização ao colaborador como segurança e conforto.
Controle/Pressão	Pressão e controle exercidos pela empresa em relação ao desempenho dos empregados.
Coesão entre colegas	Vínculo; união entre os colegas de trabalho.

Fonte: Adaptado de Martins (2008).

Com a utilização da ECO os colaboradores responderam um questionário que contempla as denominações da mesma. O Quadro 6 está identificando os fatores avaliados de acordo com as afirmações dos colaboradores em suas respostas. O questionário teve como ponderação cinco alternativas de respostas sobre as variáveis de clima. Os 5 pontos são: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Indiferente; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente.

Quadro 6: Fatores da Escala de Clima Organizacional.

Denominações	Questões
Apoio da Chefia e da Organização	1 à 12
Recompensa	13 à 19
Conforto Físico	20 à 22
Controle/Pressão	23 à 24
Coesão entre colegas	25 à 28

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados engloba os procedimentos utilizados para tabulação e cálculo estatístico referente à aplicação do questionário de clima organizacional junto aos colaboradores da empresa *Beta*. Após a concretização da análise, realiza-se a interpretação dos dados com o objetivo de fazer a ligação dos dados adquiridos com os já existentes, desta forma, derivam-se teorias (GIL, 2010).

No presente estudo a tabulação dos resultados foi obtida por meio dos questionários de clima organizacional, inicialmente no Microsoft Office Excel e em seguida no *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para as perguntas objetivas, as questões abertas foram analisadas uma a uma pela autora do trabalho.

No Quadro 7 foi definida uma parametrização seguida como recomendação de Martins (2008), a qual é utilizada para avaliar as médias obtidas nos resultados do questionário.

Quadro 7: Parâmetros utilizados na pesquisa.

Parâmetros	Escala	Média por Fator
Ponto Negativo	Discordo Totalmente Discordo	1- 3
Ponto de Atenção	Indiferente	3,1– 3,99
Ponto Positivo	Concordo Concordo Totalmente	4 – 5

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Martins (2008).

As tabulações dos parâmetros foram definidas como: pontos positivos, pontos de atenção e pontos negativos. A partir deste modelo, será possível passar informações relevantes para a organização sobre aspectos que devem ser trabalhados para obter melhores resultados e com isso motivar a sua equipe. Após a conclusão das etapas de processamento

dos dados e finalização de diagnóstico da pesquisa, serão elaboradas sugestões de melhorias que a organização poderá realizar com intuito de contribuir para o melhor entendimento do clima organizacional da empresa em que a pesquisa foi realizada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo 4, juntamente com suas subseções, apresenta os dados coletados ao longo da pesquisa. Seu objetivo é mostrar os resultados do Diagnóstico de Clima Organizacional da empresa *Beta*.

4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS COLABORADORES DA EMPRESA BETA

Este tópico apresenta o perfil dos colaboradores da empresa *Beta*. Os dados são demonstrados por meio de tabelas e figuras que apresentam os resultados alcançados através do questionário aplicado junto aos funcionários da empresa.

Tabela 1: Idade dos colaboradores.

VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA
1	19 a 30 anos	7
2	30 a 40 anos	3

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora.

Na tabela 1, evidencia-se que a maioria dos colaboradores da empresa *Beta* é composta de jovens entre 19 e 30 anos, representando 70% da equipe. O restante (30%), estão na faixa de idade entre 30 e 40 anos, caracterizando uma diversidade de idade.

Tabela 2: Escolaridade.

VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA
1	Ensino Médio Completo	3
2	Curso Técnico	0
3	Ensino Superior Incompleto	3
4	Ensino Superior Completo	3
5	Pós-graduação	1

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora.

Em relação ao nível de instrução dos colaboradores ou escolaridade, como está descrito no questionário, destaca-se que, 60% possuem ensino superior incompleto, bem como ensino superior completo. Com o ensino médio completo, são 30% dos colaboradores e com pós-graduação 10%. Diante disso, destaca-se que a maior parte dos funcionários possui

algum nível intelectual de instrução, o que torna-se um diferencial para as funções da empresa.

Diante do cenário dado atualmente, as pessoas passam a investir em uma educação de qualidade e procuram realizar cursos de especialização em alguma área, com intuito de alcançar maior recompensas em seu emprego e na vida pessoal (BALASSIANO; SEABRA; LEMOS, 2005).

A tabela 3 demonstra o tempo de trabalho dos colaboradores na empresa *Beta*:

Tabela 3: Tempo de empresa.

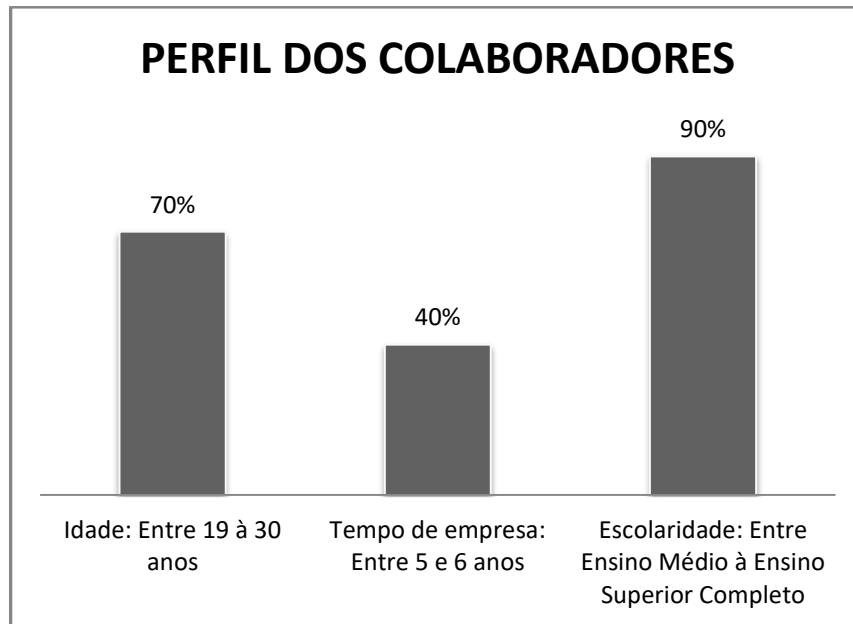
VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA
1	Até 1 ano	2
2	Entre 1 e 2 anos	1
3	Entre 2 e 3 anos	1
4	Entre 3 e 4 anos	0
5	Entre 4 e 5 anos	2
6	Entre 5 e 6 anos	4

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora.

Nota-se que nenhum funcionário está entre 3 e 4 anos de trabalho na empresa. Já entre 1 e 3 anos tem-se 20%, ou seja, 2 pessoas, até 1 ano e entre 4 e 5 anos representa 40% dos colaboradores e os outros 40% trabalham na organização entre 5 e 6 anos, fazendo parte desde o início da criação empresa. Verificando os números, podemos observar que, a maioria dos funcionários, estão ativos na empresa de 4 a 6 anos, representando 60%, passando confiança para a organização e para os novos integrantes. Abaixo é possível visualizar essa representação graficamente.

A partir das informações obtidas com as respostas do questionário aplicado, foi possível sintetizar o perfil dos colaboradores da empresa *Beta*, a média de idade dos colaboradores é entre 19 e 30 anos, com tempo de empresa entre 5 e 6 anos e que possui um nível de escolaridade entre ensino médio e superior completo. A opção pelo anonimato foi um requisito da empresa para realização da pesquisa, portanto, foi optado por um questionário mais amplo, sem identificar setor, sexo e idade exata, para que os funcionários não fossem identificados e respondessem as perguntas com sinceridade.

Abaixo na Figura 3 é demonstrado o perfil dos colaboradores da empresa *Beta*.

Figura 3: Perfil dos colaboradores.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 PERCEPÇÃO DE CAMPO

A percepção de campo, identificada nesta etapa do trabalho, verifica-se por meio das respostas dos colaboradores ao questionário da pesquisa de clima, no qual os índices compõem o clima organizacional da empresa, conforme a ECO de Martins (2008). As respostas do questionário variam de 1 - Discordo Totalmente até 5 - Concordo Totalmente. Analisamos as médias de acordo com cada fator decidido nos parâmetros que estão no Quadro 7, onde foram definidos anteriormente. Na Tabela 4 são demonstrados os resultados com a média geral e o DP (desvio padrão) dos fatores individuais e conjuntos, os resultados foram obtidos através do SPSS, após a tabulação dos dados.

Tabela 4: Fatores do diagnóstico.

VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	MÉDIA	DP
FATOR 1: APOIO DA CHEFIA E DA ORGANIZAÇÃO			
1	Conheço as prioridades, objetivos e metas da empresa.	4,00	0,50
2	Existe planejamento das tarefas.	4,60	0,516
3	O chefe valoriza a opinião dos colaboradores.	3,80	0,914
4	Os colaboradores participam das decisões da empresa.	3,40	1,074
5	Ao ocorrer algum conflito no meu trabalho, o mesmo é resolvido pelos próprios colaboradores envolvidos.	3,10	1,100

6	Possui auxílio do chefe na realização de tarefas quando necessário.	3,90	0,875
7	As dúvidas são esclarecidas.	3,80	1,135
8	O chefe elogia o bom trabalho realizado pelos colaboradores.	3,60	0,966
9	Os colaboradores realizam as tarefas com satisfação.	3,70	0,674
10	Quanto às informações referentes à minha função, me encontro bem informado.	4,40	0,516
11	O trabalho em equipe é incentivado pela empresa.	4,10	0,567
12	Meu superior imediato sabe como motivar a equipe.	3,40	1,074
TOTAL:		3,81	0,787
FATOR 2: RECOMPENSA			
13	Considero o salário que recebo adequado em comparação às atividades desenvolvidas por mim dentro da empresa.	3,90	0,737
14	Sinto que o meu trabalho é estimulante, motivador e valorizado pela empresa.	3,44	0,881
15	Nesta empresa, o chefe valoriza e respeita os colaboradores.	3,70	0,823
16	Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta empresa.	4,40	0,516
17	Nesta empresa, o colaborador sabe por que é recompensado.	4,00	0,666
18	Meu superior imediato me informa como está à execução do meu trabalho e sobre o meu desempenho.	3,90	0,737
19	A empresa oferece oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional.	3,90	0,875
TOTAL:		3,88	0,747
FATOR 3: CONFORTO FÍSICO			
20	A empresa demonstra preocupação com a saúde dos colaboradores.	4,30	0,674
21	As condições físicas do local de trabalho são satisfatórias.	4,40	0,966
22	Tenho os recursos necessários (máquinas, equipamentos, materiais) para realizar bem o meu trabalho.	4,60	0,516
TOTAL:		4,43	0,718
FATOR 4: CONTROLE/PRESSÃO			
23	Considero adequado o meu horário de trabalho.	3,90	0,875
24	A empresa exige que as atividades sejam feitas no prazo previsto.	4,30	0,552
TOTAL:		4,43	0,713
FATOR 5: COESÃO ENTRE COLEGAS			
25	Há integração entre os colaboradores da empresa.	3,60	0,966
26	O colaborador que comete um erro é auxiliado pelos demais colegas.	4,30	0,438
27	Na empresa existe cooperação entre colegas.	4,30	0,674
28	Há diferença de tratamento entre colaboradores.	3,70	1,251
TOTAL:		3,97	0,832

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise da tabela acima, bem como das médias de cada fator, conclui-se que “Conforto Físico” e “Controle/Pressão” possuem a média de 4,43. Comparado aos parâmetros, estes dois fatores são considerados pontos positivos da empresa. Segundo Ferreira (2015, p. 143, apud GONÇALVES, 2017, p. 23), possuir um ambiente agradável faz bem para a empresa e para o colaborador, pois quando todos estão sentindo-se satisfeitos a produção se torna maior.

A empresa deve proporcionar conforto e organização, pois este quesito tem grande influência na produtividade dos colaboradores. O local de trabalho deve ser confortável, seguro e ter uma boa higiene, visto que, é onde os indivíduos passam a maior parte de seu tempo. As tarefas diárias só são bem executadas quando os funcionários estão se sentindo bem mentalmente e fisicamente. O ambiente deve estar em sintonia com estes pontos a fim de que sejam obtidos bons resultados (FERREIRA, 2005).

Os itens que compõem especificamente o fator “Conforto Físico”, após ser analisado na Tabela 4, apresentam média positiva, demonstrando que a empresa *Beta* preocupa-se com o bem estar e o conforto de seus colaboradores, oferecendo um ambiente de trabalho agradável e os recursos necessários para que o desempenho seja satisfatório para todos os envolvidos.

Nota-se que o fator “Controle/Pressão” também possui média de 4,43 é positivo enquanto fator, mas indica que o controle exercido é percebido como um fator preponderante, o que pode ser positivo sob o ponto de vista da efetividade do cargo, mas negativo na percepção dos trabalhadores, pois demonstra o grau de controle que o chefe possui sobre as tarefas a serem realizadas, se estão sendo cumpridas nos prazos estabelecidos, cumprimento do horário de trabalho dos colaboradores e nível de desempenho (MARTINS, 2008). Este fator pode não ser tão positivo para os funcionários, uma vez que poderão se sentir coagidos, ter receio de não atender as expectativas que possivelmente nele foram colocadas, diminuindo o rendimento e tendo maior probabilidade de erros. Para a empresa, esta é uma boa média para esse fator pois identifica que os seus colaboradores estão cientes que estão sob controle/supervisão efetiva.

O fator “Controle/Coessão” possui duas perguntas no questionário, em relação ao horário de trabalho a média foi de 3,90 sendo considerado um ponto de atenção, ou seja, alguns consideram o horário inadequado. A outra variável é em relação à exigência do cumprimento dos prazos com média de 4,30, desta forma, entende-se que há cobrança em relação aos prazos de realização das tarefas e a maioria dos funcionários estão cientes sobre isso.

No aspecto organizacional, controlar significa realizar o monitoramento, avaliações e melhorias diversas que devem ser realizadas no ambiente interno, a fim de atingir os resultados. Portanto, o controle tem por objetivo fazer com que algo aconteça conforme o que foi planejado. Um exemplo que pode ser visualizado nas empresas no fator “Controle/Coesão” é a questão do ponto eletrônico para acompanhamento de entrada e saída dos colaboradores, ou seja, é o controle das ações do funcionário, a fim de que as regras determinadas em relação aos horários sejam cumpridas (ANTUNES, MOURO, 2008).

Para Araújo (2006), o controle organizacional é considerado uma ferramenta que tem por objetivo auxiliar os gestores, de modo que transmita aos colaboradores de maneira eficiente que é necessário que os mesmos executem suas tarefas e atividades demonstrando comportamentos de acordo com as normas e procedimentos internos da empresa. Segundo Chiavenatto (2002), os administradores controlam de forma intensa o comportamento de seus funcionários, podendo ocorrer principalmente de três formas: 1) medindo o desempenho; 2) comparando o desempenho do indivíduo com as metas e padrões estabelecidos à ele; 3) ações corretivas quando necessário, a fim de garantir que os planos ocorram do modo que foi proposto.

A terceira maior média é referente ao fator “Coesão entre colegas” com 3,97, mas segundo os parâmetros estabelecidos é um fator de atenção para a organização. Para Luz (2003), é de suma importância as avaliações interpessoais e as opiniões dos colaboradores sobre tais aspectos, visto que, ações/relações interpessoais tendem a afetar os indivíduos, diminuindo seu rendimento.

Para Martins (2008), o fator “Coesão entre colegas” é medido através da coesão e vínculo de relacionamento entre os colaboradores, a intensidade que as pessoas possuem em ficar juntas no mesmo ambiente é muito importante para a produtividade da organização.

Das quatro questões que foram realizadas no questionário em relação ao fator “Coesão entre colegas” duas delas foram pontos de atenção, a variável 25 (**Há integração entre os colaboradores da empresa**) com 3,60 e a 28 (**Há diferença de tratamento entre os colaboradores**) com 3,70, estes dois pontos são essenciais para que os colaboradores estejam em sintonia para a realização das tarefas. As integrações devem ocorrer com o objetivo de aproximação das pessoas, para que haja maior diálogo sem a pressão do dia-a-dia. Sobre a questão 28 é uma questão a ser levantada entre a direção da empresa, pois é um fator que demonstra a percepção de desigualdade entre os trabalhadores e pode ser causa de desmotivação dos funcionários.

Em relação às questões 26 (**O colaborador que comete um erro é auxiliado pelos demais colegas**) e 27 (**Na empresa existe cooperação entre colegas**), é possível analisar, através de sua média de 4,30, que há união entre os colegas, que não medem esforços para se ajudarem quando necessário e estes fatores se tornam motivadores aos colaboradores.

As variáveis principais que podem ser apresentadas para relações interpessoais são aquelas em que haja contato entre os colaboradores como o trabalho em equipe, boa comunicação, lideranças de qualidade e lidar com as situações de conflitos e discordâncias de forma profissional. Os colaboradores tendem a se tornar mais próximos quando necessitam uns dos outros, desta forma, nos momentos mais difíceis sabem que terão ajuda dos seus colegas, isso traz um clima de motivação e confiança no ambiente (BOCK, 2014).

O fator “Recompensa” apresenta a média de 3,88, caracterizando-se como ponto de atenção para a empresa. Havia sete questões neste fator e, apenas duas delas ficaram com a média maior que 4, são elas: 16 (**Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta empresa**) e 17 (**Nesta empresa, o colaborador sabe por que é recompensado**), as variáveis 14 (**Sinto que o meu trabalho é estimulante, motivador e valorizado pela empresa**) e 15 (**Nesta empresa, o chefe valoriza e respeita os colaboradores**) ficando com as médias 3,44 e 3,70 respectivamente, se relacionam com pontos indicados anteriormente sobre a percepção de reconhecimento afetando diretamente a percepção de valorização dos colaboradores.

As pessoas são reconhecidas pelas funções que realizam através da recompensa, existem dois modos de recompensar alguém, são eles: intrínsecas, que são feitas através de programas de reconhecimento e as extrínsecas que é o meio de remuneração fixa ou variável, ou seja, o salário que o colaborador recebe (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL; 2010). As formas de remunerar o funcionário, independentemente do tipo (fixa ou variável) são tentativas de reconhecer o esforço e o empenho na execução das tarefas que os indivíduos apresentam. Hoje, podem ser vistos alguns modos de valorização como: participação nos lucros ou resultados (PPR), que é a divisão entre os funcionários de um percentual do lucro da empresa, remuneração por competências, desempenho, objetivos e metas (OPALOSKI, 2014).

O reconhecimento é essencial na relação entre o colaborador e organização, isto proporciona aos indivíduos prazer em estar realizando as tarefas que lhes são designadas, trazendo maior resultado para a empresa. As pessoas tem necessidade de ser reconhecidas, quando isso não ocorre, conseqüentemente há a desmotivação, despertando sentimentos negativos e desânimo, o que causa baixo rendimento e resultados ruins, criando em seus pensamentos ideias de que deram o melhor de si e não foram compensados, sentindo-se injustiçados (BENDASSOLLI, 2012).

As empresas precisam reconhecer o esforço dos seus colaboradores, não apenas com dinheiro, mas recompensa-os, ou seja, oferecendo prêmios, reconhecimento e incentivo. Reconhecer as habilidades e valorizar os colaboradores torna-se um diferencial em sua motivação pessoal, podendo ser realizada de diversas maneiras, entre elas: oportunidades de crescimento, recompensas em dinheiro, além de proporcionar segurança e estabilidade (BEZERRA, 2011).

O último fator é o “Apoio da chefia e da organização” correspondente às questões 1 a 12 obtendo média de 3,81, entre os cinco fatores apresentados este é o de menor média, com base nos parâmetros utilizados no estudo é considerado um ponto de atenção. Esta variável se objetiva com o princípio de identificar a satisfação dos colaboradores da organização em relação aos gestores, ouvir o funcionário, conhecer o que o limita, permitir diálogo sem julgamentos entre ele e o líder, fortalecer a confiança entre ambos e principalmente apoiar quando há necessidade, são algumas ações que podem contribuir para o clima organizacional (GONÇALVES, 2017).

Neste fator destaca-se como ponto positivo a variável 2 (**Existe planejamento das tarefas**) com média de 4,60 demonstrando ser um fator positivo entre os colaboradores, para a organização isso é excelente pois todos tem o conhecimento que planejar as tarefas faz com que tenham uma direção do que precisa ser executado, desta forma evitando o desperdício de tempo e a ociosidade da equipe, gerando maiores rendimentos. Já a variável mais preocupante foi a 5 (**Ao ocorrer algum conflito no me trabalho os mesmos são resolvidos pelos próprios envolvidos**) com média de 3,10, segundo a ECO é um ponto de muita atenção pois quase se encaixa como fator negativo, esta questão indica que nem todos os conflitos que ocorrem são resolvidos pelas partes expostas à ele, gerando desconforto das partes.

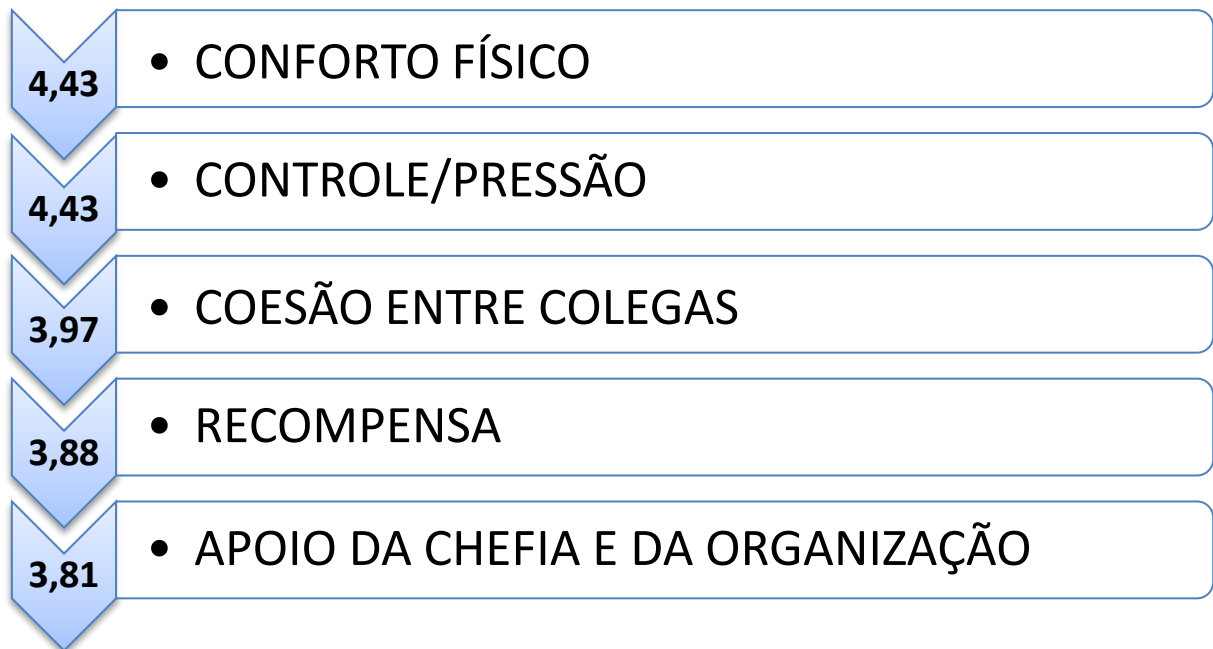
Em um total de doze questões relacionadas ao fator “Apoio da chefia e da organização” apenas quatro ficaram com média acima de 4,0, as duas variáveis além das descritas anteriormente que também são preocupantes devido a baixa média são a 4 (**Os colaboradores participam das decisões da empresa**) e a 12 (**Meu superior imediato sabe como motivar a equipe**) tiveram a mesma média de 3,40. Todos estes fatores indicam pontos de atenção para a empresa e para conseguir melhores resultados com a equipe deve ser feitas algumas melhorias nestes pontos.

O apoio da chefia e da organização é o fator responsável pelo suporte afetivo dos colaboradores, questões estruturais e operacionais da organização como um todo fornecendo as melhores condições para o funcionário desempenhar suas atividades (ROSSI, 2017). Para Araújo (2013) a chefia necessita ser líder, pois é a figura mais importante dentro da empresa,

capaz de motivar e incentivar os indivíduos, relacionamento entre chefia x colaborador é algo fundamental para possuir um bom clima organizacional, o autor cita que o diálogo e a relação interpessoal devem ser proposta através de uma boa comunicação a fim de orientar as pessoas a agir de forma assertiva.

Na Figura 4 estão sendo demonstrados todos os fatores estudados e suas médias em ordem decrescente, com isso, pode ser visualizado de forma mais nítida os pontos fortes e os pontos de atenção que a empresa *Beta* possui, lembrando que os parâmetros utilizados estão disponíveis para verificação no Quadro 7.

Figura 4: Resultado dos fatores da pesquisa de clima organizacional.



Fonte: Elaborado pela autora.

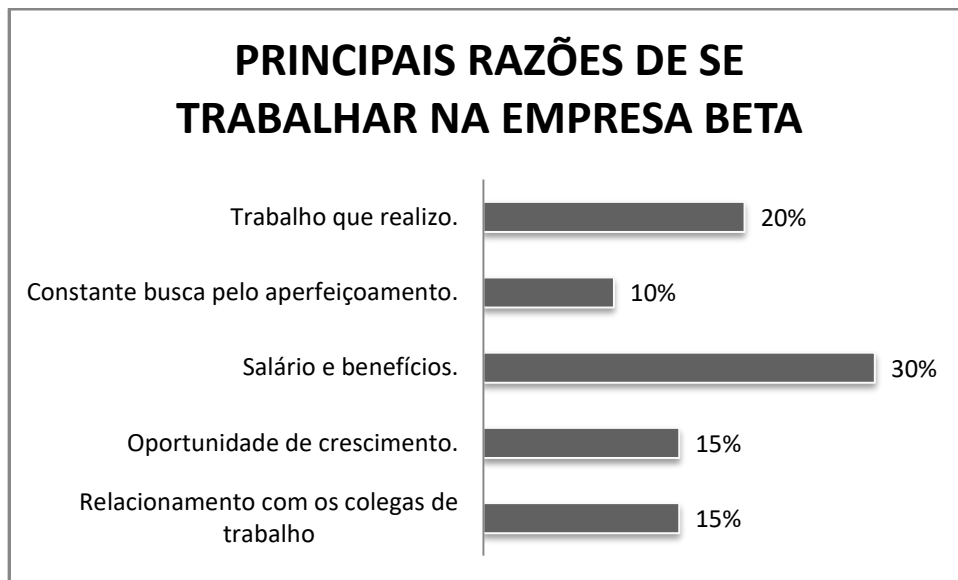
Em face do exposto, considerando os cinco fatores que foram aplicados durante a pesquisa de clima, é perceptível que a empresa deve atentar-se a três aspectos relacionados à diferentes áreas da organização e que necessitam melhorias para que o clima seja positivo e favorável para ambas partes (empresa e funcionário). Em relação aos outros dois pontos, os quais são positivos, os mesmos podem ser trabalhados de forma contínua para que evoluam ainda mais.

Como forma de complemento da pesquisa de clima organizacional da organização, foram estabelecidas mais três questões, a primeira é referente à razão pela qual os colaboradores trabalham na empresa *Beta*, a segunda trata-se dos fatores que geram

insatisfação e a terceira é o tipo de integração na qual os colaboradores possuem maior preferência.

Em relação à primeira questão: “Assinale com X quais as principais (máximo 2) RAZÕES pela qual você trabalha nesta empresa”, as respostas possíveis foram: 1. Relacionamento com os colegas de trabalho; 2. Reconhecimento; 3. Falta de oportunidade em outro emprego; 4. Oportunidade de crescimento; 5. Ambiente de trabalho; 6. Salário e benefícios; 7. Constante busca pelo aperfeiçoamento; 8. Trabalho que realizo. Conforme as alternativas mencionadas obteve-se o resultado exposto na Figura 5.

Figura 5: Principais razões de trabalhar na Empresa Beta.



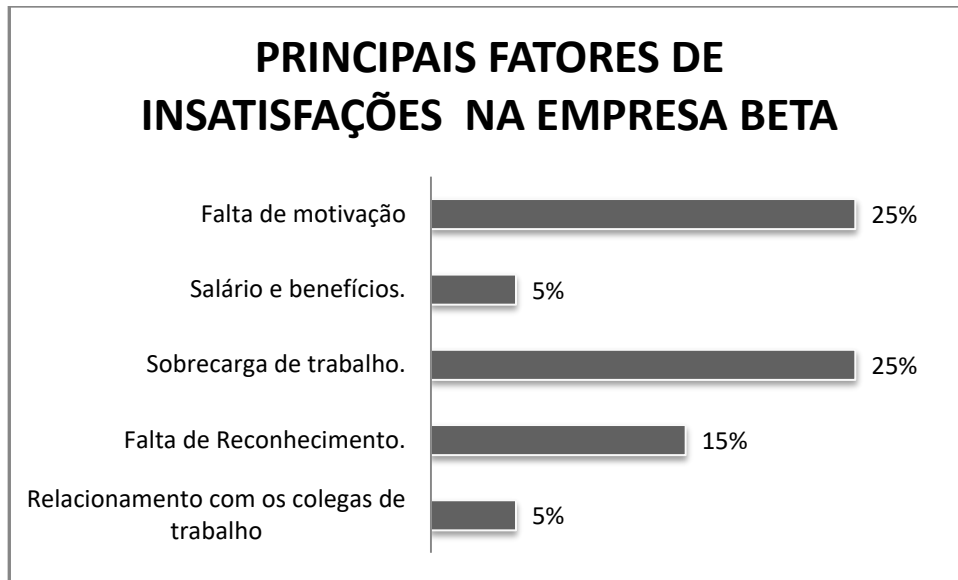
Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 5 demonstra as respostas dos colaboradores para a questão proposta. Entre as alternativas apresentadas, cinco delas se destacaram, a mais citada foi “Salários e Benefícios” (indicado por 5 pessoas), seguida de “Trabalho que realizo” (4 pessoas), “Oportunidade de crescimento” e “Relacionamento com os colegas de trabalho” (ambos com 3 pessoas) e por último “Constante busca pelo aperfeiçoamento” (2 pessoas). Realizando uma breve análise a partir da figura, nota-se que a empresa *Beta* causa aos colaboradores positividade em relação ao reconhecimento junto ao salário e oportunidades de crescimento, fazendo com que as pessoas sintam-se contentes realizando seu trabalho, buscando novos conhecimentos e tendo um bom relacionamento interno.

A segunda questão é “Assinale com X quais os principais fatores (máximo 2) que geram INSATISFAÇÕES na empresa”, as possíveis respostas eram: 1. Relacionamentos

com os colegas de trabalho; 2. Falta de reconhecimento; 3. Falta de segurança no trabalho; 4. Sobrecarga de trabalho; 5. Ambiente de trabalho ruim; 6. Salário e benefícios; 7. Falta de motivação; 8. Trabalho que realizo. Conforme as alternativas mencionadas obteve-se o resultado exposto na Figura 6.

Figura 6: Principais fatores de insatisfação na Empresa *Beta*.

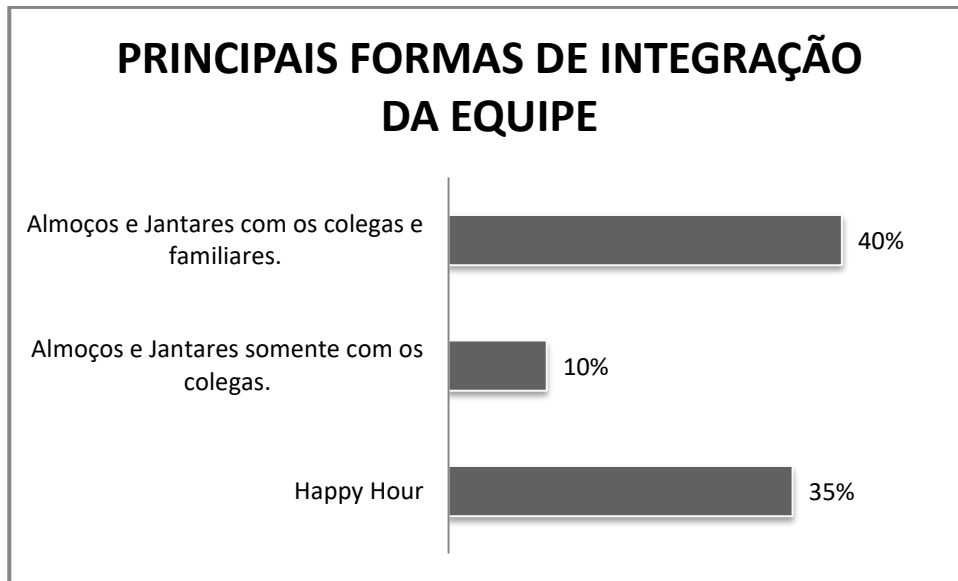


Fonte: Elaborado pela autora.

Ao considerar os fatores de insatisfação entre os colaboradores e a empresa *Beta*, dentre as oito alternativas, cinco delas foram marcadas, nem todos os trabalhadores se sentiram aptos a responderem este quesito. As alternativas mais citadas foram: “Falta de motivação” e “Sobrecarga de trabalho”, ambos indicados por 5 pessoas, seguido da “Falta de reconhecimento” (3 pessoas) e por último “Relacionamento com os colegas de trabalho” e “Salários e benefícios (ambos com 1 pessoa).

Considerando os fatores mencionados acima, a insatisfação dos colaboradores foi mencionado anteriormente como ponto de atenção no resultado da pesquisa de clima, ou seja, tudo está interligado. A “Falta de motivação” e a “Sobrecarga de trabalho” estão relacionadas diretamente com o fator “Apoio da chefia e da organização”, apresentando a menor média. Em face do exposto, esse aspecto deve ser melhorado internamente na organização.

A terceira questão, “**Assinale dois (2) tipos de atividade de integração de sua preferência**”, apresenta como possíveis respostas: 1. Festas; 2. Happy Hour; 3. Almoços e jantares somente com s colegas; 4. Almoços e jantares com os colegas e familiares. A partir das alternativas mencionadas, obteve-se o resultado exposto na Figura 7.

Figura 7: Principais formas de integração da equipe.

Fonte: Elaborado pela autora.

As principais formas de integração da equipe escolhidas entre as alternativas foram: “Almoços e jantares com os colegas e familiares” somando 40% das respostas (indicado por 7 pessoas) e com 35% (6 pessoas) “Happy Hour”, ou seja, os colaboradores sentem-se bem em integrações juntamente com os familiares, os incluindo nas comemorações e em happy hour que geralmente são realizados após o horário de expediente, causando bem estar entre as pessoas e consequentemente unindo a equipe.

Além disso, foi incluída no questionário uma pergunta aberta descritiva a fim de obter-se maiores informações sobre o clima da empresa *Beta*, na qual os colaboradores puderam expor sugestões de melhorias, deixar elogios e críticas. As respostas obtidas foram organizadas no Quadro 8, com o objetivo de exibir as contribuições dos colaboradores para a organização.

Quadro 8: Comentários Gerais sobre o clima na Empresa *Beta*.

COMENTÁRIOS GERAIS
Alterações: Buscaria um espaço mais amplo para melhor organização das empresas. Elogios: Bem administrada e uma equipe dedicada e eficiente.
A empresa é ótima de se trabalhar, tem estrutura, têm tecnologias necessárias, a remuneração é boa e a valorização sempre está constante. Por outro lado falta à empresa aprimorar mais seus treinamentos para os funcionários e também ter substitutos para quando se tem falta de uma pessoa outra repor imediatamente. Dar mais oportunidades para jovens que estão começando no mercado incentivando a criar carreira na empresa.

Não apenas na nossa empresa, mas em muitos setores acredito que nosso trabalho, por ser bastante burocrático deveria ser mais dinâmico e principalmente com menos sobrecarga, pois se torna exaustivo. Ficar 8 horas em frente a um computador é muito cansativo, fisicamente e psicologicamente. Inserir ginástica laboral é algo muito importante e valioso nos dias atuais e principalmente por causa da função que desempenhamos. Além da valorização dos intervalos, como intervalo de fato, como um momento de descontração e "lazer". O escritório muito fechado, sem janelas (iluminação e ventilação) é algo que me incomoda e até me deprime em certos momentos. Investiria nisso com certeza!

O que considero importante e positivo são as festas promovidas pela empresa, a motivação da equipe, a amizade entre todos os colaboradores, o reconhecimento e remuneração, o cumprimento das normas trabalhistas corretamente, comprometimento com os funcionários, conforto e tecnologias no ambiente de trabalho. Os pontos a serem melhorados na empresa são: mais flexibilidade na jornada de trabalho, agilidade na realização das tarefas e tomada de decisão.

Não faria diferença entre as pessoas; Daria mais motivação à equipe; Escutaria os dois lados da história antes de formar uma opinião; Tentaria ter estabilidade de humor; Melhoraria a comunicação; Valorização dos funcionários.

Contrataria mais colaboradores para não sobrecarregar a equipe, para o trabalho ser realizado da melhor possível, sem correria e atropelos. Reunir a equipe para conversar, discutir e escutar as opiniões de todos. Horários flexíveis para os colaboradores. Incentivar financeiramente a realização de cursos de aperfeiçoamento.

Acredito que a alteração a ser feita seria complementar os setores que estão sobrecarregados com novos colaboradores para que o trabalho possa ser realizado com maior qualidade.

Motivaria melhor os colaboradores, manteria um ambiente calmo e que as pessoas não tivessem medo de falar alguma coisa, seja ela boa ou ruim, auxiliar os colaboradores nas dificuldades, valorizar as pessoas que estão há mais tempo na empresa. Em relação ao ambiente é agradável e com equipamentos de qualidade e há uma boa integração com a equipe.

Fonte: Elaborado pela autora.

De uma forma geral, percebe-se que os colaboradores evidenciam à sobrecarga de trabalho e falta de motivação, porém, estão satisfeitos com o ambiente da empresa em relação à estrutura e equipamentos. Algumas sugestões de melhorias foram: complementar os setores que estão sobrecarregados, aprimoramento dos treinamentos dos colaboradores, respeito aos intervalos, implantação de ginástica laboral.

Ressalta-se a importância de acompanhar os colaboradores sobrecarregados ou expostos a períodos estressantes, pois, os efeitos ao organismo dessas pessoas podem reagir de modo mais intenso, levando ao desgaste e, na maioria dos episódios causar grande esgotamento mental e físico, comprometendo a qualidade do funcionário de entregar os resultados (DIEHL; GIROTTO, 2016).

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Bock (2014), afirma que manter um clima organizacional positivo e agradável dentro das organizações acrescenta muito no rendimento do colaborador, conseqüentemente traz maior retorno financeiro para a empresa. De forma contrária, o clima organizacional desagradável causa desconforto a toda equipe, acarretando malefícios e baixo desempenho.

O foco da pesquisa de clima organizacional é identificar os pontos positivos e negativos que tendem a impactar os fatores nas organizações. Com a realização da pesquisa e a identificação dos aspectos, consegue-se atacar os focos dos problemas, trabalhando continuamente para melhoria do ambiente (BURGENO, 2014).

Como visualizado na seção anterior, os fatores que foram apontados como positivos foram “Conforto Físico” e “Controle/Pressão”, mas apesar de estarem acima da média possui um ponto de atenção. A variável 23 (**Considero o meu horário de trabalho adequado**) do fator “Controle/Pressão” teve a média de 3,90. Isto demonstra que a empresa deve ter cuidado sob este aspecto, como sugestão de melhoria indica-se ouvir a opinião dos colaboradores e identificar o que está inadequado. Ou seja, chegar a uma conclusão adequada para ambas as partes.

Em relação ao fator “Apoio da chefia e da organização” apontado como maior ponto de atenção, o mesmo contemplou oito variáveis com média abaixo de 4,0. A variável 5 (**Ao ocorrer algum conflito no meu trabalho os mesmos são resolvidos pelos próprios envolvidos**) teve a menor pontuação, portanto, deve ser observada e resolvida com urgência dentro da organização. A outra variável que possui média baixa é a 12 (**Meu superior imediato sabe como motivar a equipe**), este ponto é de extrema importância para a desenvoltura e rendimento do colaborador.

Canali (2016) afirma que, para que as equipes tenham bons rendimentos e entreguem seu trabalho com qualidade, é de extrema necessidade que os relacionamentos internos da organização sejam saudáveis, em um clima harmonioso. Posicionamentos de formas negativas e conflitos devem ser avaliados em cada situação, nem todo conflito deve ser visualizado de forma negativa, cabe a organização perceber e tomar as atitudes para resolvê-la sem causar danos à nenhuma das partes envolvidas, ou seja, colaborador e empresa (BEZERRA, 2011).

Portanto, como sugestão de melhoria à variável 5, qualquer conflito deve ser resolvido internamente apenas com os envolvidos, a fim de que a empresa não seja prejudicada e os colaboradores possam seguir o mesmo caminho em busca dos resultados. Os conflitos ocorrem geralmente por divergências de opinião e, cabe ao responsável da empresa entender o motivo de cada envolvido e resolver a situação de forma pacífica, com diálogo e comunicação.

O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar (BOCK, 2014, p. 29, apud CHIAVENATO, 2003). A motivação é um dos fatores que mais influência na entrega dos resultados, devido as constantes mudanças de mercado as empresas precisam estar sempre atentas aos colaboradores, a fim de elevar sua motivação e autoestima. As necessidades humanas variam de acordo com cada indivíduo, a organização precisa instigar o desenvolvimento motivacional de cada profissional de maneira diferente, não é possível manter as pessoas motivadas todos os dias ou em todos os momentos, mas o papel do líder é dar os meios para que o colaborador se sinta incentivado a dar o melhor de si na realização das tarefas (BEZERRA, 2011).

Com base no Blog Gestão de Equipes tem-se como sugestões de melhorias em relação à variável 12 (**Meu superior imediato sabe como motivar a equipe**):

- **Valorização dos colaboradores:** demonstre gratidão aos colaboradores, afinal, sem eles nada aconteceria, recompense-os pelos esforços concedidos, algumas formas são: bonificação, aumento de salário, folgas remuneradas, premiação por tempo de trabalho na empresa (ex.: 5 anos de empresa valor x de bonificação).

- **Tenha metas realistas:** definir objetivos e prazos realistas e justos, não sobrecarregar o funcionário com tarefas impossíveis de serem concluídas em determinado prazo, faça com que eles sintam prazer em apresentar uma tarefa concluída dentro do prazo estabelecido.

- **Promova o trabalho em equipe:** não existe nada melhor do que o trabalho em equipe para unir as pessoas, saber existem outras pessoas que podem auxiliar na realização da sua tarefa é algo que faz com que o colaborador se sinta seguro.

- **Comunicação com a equipe:** a comunicação interna sobre os assuntos da empresa com os colaboradores é de excelente valia, relatar os passos da empresa (metas, problemas, números) faz com que o funcionário se sinta seguro e confie na organização.

Em relação ao fator “Recompensa” a variável 14 (**Sinto que o meu trabalho é estimulante, motivador e valorizado pela empresa**) foi a que teve média mais baixa (3,44). Para que esse ponto seja melhorado podem ser usadas às dicas de melhoria acima citadas para a variável 12, pois envolve os mesmos pontos a serem tratados (motivação, valorização e estimulação).

No fator “Coesão entre colegas” observou-se pontos a serem melhorados que estão dispostos nas variáveis 25 (**Há integração entre os colaboradores da empresa**) e 28 (**Há diferença de tratamento entre colaboradores**). Em relação a integração entre os colaboradores a mesma pode ser melhorada com happy hour, jantares/almoços entre colaboradores a fim de uni-los e se conhecerem melhor. A forma de tratamento dentro da

organização deve ser igualitária sem fazer distinção de pessoas, independentemente de cor, forma de pensar, parentesco ou afinidade. O gestor/líder da empresa deve ser neutro e gerir de forma justa cada situação, não podendo tomar nenhum partido em situações de conflito.

No que tange à questão em aberto, que os colaboradores deram suas opiniões, ficou evidenciado a sobrecarga de trabalho e a falta de motivação, ambas muito relevantes para o alcance dos objetivos da empresa. Em relação à motivação citamos acima como pode ser melhorada, para a sobrecarga de trabalho a sugestão de melhoria é a contratação de pessoas para suprir as necessidades dos setores da empresa, a fim de obter resultados mais satisfatórios.

No aspecto geral a Empresa *Beta*, embora apresente alguns pontos fracos que precisam ser melhorados, também possui muitos pontos fortes, oferece aos colaboradores um ambiente agradável e seguro, equipamentos de qualidade e boa receptividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar o clima organizacional da empresa *Beta*, considerando a avaliação e percepção dos colaboradores foi o objetivo deste estudo. Para a realização deste trabalho, foi executada uma revisão bibliográfica sobre o tema formando o embasamento teórico para, na sequência, discutir os resultados e promover a análise dos dados obtidos na pesquisa. Neste segmento, a autora elaborou o questionário da pesquisa de clima e aprovou o instrumento junto ao diretor da Empresa *Beta*. Posteriormente, o questionário foi aplicado aos 11 funcionários.

A partir dos parâmetros utilizados na pesquisa de clima, nota-se que entre os cinco fatores que foram analisados três deles se apresentaram como pontos de atenção: “Apoio da Chefia e da Organização”; “Recompensa”; “Coesão entre colegas”, ou seja, estão abaixo da média 4,0, os outros dois fatores foram considerados pontos positivos: “Controle/Pressão” e “Conforto Físico”. Com base nos resultados, nota-se que a empresa possui um ambiente de trabalho adequado, confortável e agradável, proporcionando conforto físico aos colaboradores, com indicação de melhorias necessárias identificadas como pontos de atenção. No mais, possibilita a integração entre os gestores e os funcionários promovendo a união da equipe.

Conclui-se que os objetivos (geral e específico) propostos no início deste estudo foram alcançados através dos resultados obtidos com o questionário aplicado da pesquisa de clima, com isso, pôde ser avaliado o clima organizacional da empresa *Beta* por meio da avaliação e percepção dos colaboradores. No futuro a empresa pode optar por realizar anualmente ou semestralmente a pesquisa para obter comparações do clima após as melhorias realizadas. Além do mais, é necessário que os gestores avaliem as propostas de melhorias que estão dispostas no tópico 4.3, a fim de obter maiores resultados reavaliando suas práticas.

A realização deste estudo foi de grande satisfação para a autora, agregou conhecimento e pode mostrar na prática como a questão de manter uma equipe motivada é complexa, pois cada colaborador dentro do seu perfil tem sua própria percepção envolvendo os fatores desta pesquisa. O equilíbrio é a peça chave para o clima organizacional ser agradável, que contribuem para que os indivíduos possuam sentimentos agradáveis para com a empresa e assim alcançar os objetivos propostos.

Em relação à organização que o estudo foi realizado, espera-se que os resultados da pesquisa e as sugestões de melhorias sejam de suma importância, para que os pontos de

atenção sejam avaliados e aperfeiçoados a fim de manter o equilíbrio da empresa e alcance dos objetivos. Os resultados podem subsidiar os gestores a importância do diagnóstico de clima, e com isso repitam mais vezes essa avaliação, pois é de grande valia tanto para a organização, quanto ao colaborador.

É necessário destacar que dentre as limitações para realização da pesquisa, a maior dificuldade foi a aplicação do questionário, em decorrência da pandemia causada pelo COVID-19 no decorrer do ano, causando grandes transtornos, como trabalho remoto e distanciamento social, onde não pude me encontrar presencialmente com os envolvidos, tendo que recorrer a alternativas online. Portanto, válido aqui, nosso sincero agradecimento à empresa *Beta* por nos autorizar a concretizar o estudo de pesquisa de clima organizacional com os colaboradores da organização.

Como sugestão para uma pesquisa futura, seria interessante uma nova aplicação da pesquisa de clima organizacional, com os novos resultados e informações fosse realizada uma análise comparativa dos dados, a fim de identificar se houve melhorias e evolução na organização, ou ainda, descobrir se outros fatores tiveram mudanças significativas.

No mais, ressalta-se a importância para as organizações realizarem investimentos no clima organizacional, comprovada em pesquisas como esta. Para Canali (2016) uma boa relação entre colaborador e empresa traz excelentes benefícios, por exemplo, maior comprometimento do funcionário em relação aos objetivos traçados pela organização, proporcionando um clima organizacional positivo e próspero.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. F. L; MOURO, S. M. **O estudo do clima organizacional e os efeitos da ressocialização no ambiente de trabalho**. Estudo de caso: empresa Lume Light Pró-Ativa Indústria e Comércio Ltda. Monografia. Bauru, 2008.
- ARAÚJO, C. S. **A Liderança: uma análise sobre o clima organizacional**. Dissertação para Mestrado. Curso de Gestão de RH. Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia, 2013.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ÁVILA, R. **Os 5 pilares da gestão de pessoas**. Blog Luz, 2018. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>> Acesso em 21 abr. 2020.
- BALASSIANO, M; SEABRA, A. A; LEMOS, A. H. **Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano?**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba. V. 9, n. 4, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552005000400003&lng=p&tlng=pt> Acesso em 21 set. 2020.
- BEGNAMI, M. L. V; ZORZO, A. **Clima organizacional: percepções e aplicabilidade**. Revista Científica da Fho, Araras, v. 1, n. 2, p.38-47, 2013.
- BENDASSOLLI, P. F. **Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas**. Psicologia em estudo, v. 17, n. 1, p. 37-46, 2012.
- BEZERRA, A. S. **Clima organizacional: fatores que influenciam na empresa XYZ**. Monografia. Picos, 2011.
- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Revista Produção, São Paulo. v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- BOCK, D. I. **Pesquisa de clima organizacional: um estudo na Prefeitura Municipal de Condor**. Monografia. Panambi, 2014.
- BURGUEÑO, V. M. **Pesquisa de clima e a evolução de suas variáveis**. Monografia. Porto Alegre, 2014.
- CANALI, J. C. **Pesquisa de clima organizacional na empresa SRR Indústria de papel higiênico Ltda**. Trabalho de Conclusão de Curso. Tapejara, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 3. ed. 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 8. ed. 2004.

CRUZ, D. A; SOUZA, R. V; OLIVEIRA, J. C. **Gestão de Pessoas: Mudanças e exigências de mercado e sua influência sobre o colaborador dentro da organização**. Monografia. Aracaju, 2013.

DIAS, V. STOCOCO, J. P. **Motivação no ambiente de trabalho: um estudo de em uma instituição de ensino superior**. Monografia. Passo Fundo, 2010.

DIEHL, L. GIROTTO, C. **Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre a possível relação entre o diagnóstico e as situações de trabalho**. Blog Polêmica, 2016. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/polemica/article/view/22904/16393>>. Acesso em 28 nov, 2020.

FERREIRA, S. A. **Pesquisa de clima organizacional: um estudo de caso na empresa Escritório de Arrecadação de Direito Autoral unidade de Santa Catarina**. Monografia. Florianópolis, 2005.

GEBRIM, G. A. **Clima organizacional e motivação de colaboradores: Estudo de caso em Fempesa de Turismo**. Monografia. Brasília, 2007.

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

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 2º ed. São Paulo: Atlas. 2007.

GRIFFIN, R. W; MOORHEAD, G. **Comportamento Organizacional: Gestão de Pessoas e Organizações**. 11ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

GOMES, F. R. **Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo. v. 42, n. 2, p. 95-103, 2002.

GONÇALVES, H. R. **Clima organizacional: Um estudo em uma empresa do segmento varejista**. Trabalho de conclusão de curso. Brasília, 2017.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

KOMMERS, L. N. **Os desafios estratégicos nos processos de gestão de pessoas: um estudo na empresa “Tottens Pizzaria”, de Joinville/SC**. Trabalho de Conclusão de Curso. Ijuí, 2012.

LACERDA, É. R. M; ABBAD, G. **Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras**. Revista de Administração contemporânea, 2003. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400005>. Acesso em 05 abr, 2020.

LIMA, R. A. **A atuação do Estado brasileiro e a crise empresarial na perspectiva da lei de falências e de recuperação de empresas**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Editora Lumem Juris, 2014, 257

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro**. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MACÊDO, I. Z; RODRIGUES. D. F; JOHAN, M. E. P; CUNHA, N. M. M. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2012.

MACHADO, R. Z; GOULART. M. M. **A pesquisa de clima e sua importância como ferramenta estratégica de gestão para as organizações, um estudo de caso comparativo no ramo da engenharia consultiva**. In: Congresso nacional de excelência em gestão. Rio de Janeiro, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

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

MELLO, F. A. O; SANTOS, A. R; HAYASHIDA, M. C. B; MACHADO, T. F. **A Influência da Gestão de Pessoas no desempenho empresarial através do perfil do líder**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Barueri, 2012.

MORAES, J. S; GONZALEZ, I. V. D. P. **O Impacto do Clima Organizacional na Produtividade: um Estudo da Percepção dos Colaboradores do Setor de Gestão de Clientes de uma Empresa de Telecomunicações**. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Anais. Rio de Janeiro. IXSEGET, 2012.

MORO, A. B; BALSAN, L. A. G; COSTA, V. M. F; COSTA, V. F; SCHETINGER, M. R. C. **Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativo de uma instituição pública de ensino**. ANPAD. Salvador, 2012.

Nove dicas para melhorar o clima organizacional. **Neotriad, Gestão de Equipes**, 2016. Disponível em: <<https://gestaodeequipes.com.br/9-dicas-para-melhorar-o-clima-organizacional/>> acesso em 05 de Jan. de 2021.

OLIVEIRA, D; CARVALHO, R. J; ROSA, A. C. M. **Clima Organizacional: Fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização**. In: IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Anais. Minas Gerais, 2012.

OPALOSKI; D. J. **Análise do clima organizacional de uma clínica médica da região do extremo sul de Santa Catarina.** Monografia. Criciúma, 2014.

PACHECO, J. R. **Clima Organizacional e sua importância no ambiente de trabalho.** Revista InterAtividade, v. 2, n 2. Andradina, 2014.

PAULA, V. V; NOGUEIRA, G. M. **A importância da área de Gestão de Pessoas, para o sucesso da organização.** In: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Anais. Minas Gerais, 2016.

PINHEIRO, A. P; SOUZA, D. A. **Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação.** In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Anais. Rio de Janeiro. XSEGET, 2013.

PUENTE-PALACIOS, K; FREITAS, I. A. de. **Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes.** Organizações & Sociedade, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, L. S; PEREIRA, S. L; BORGES, J. E. E. S. **Gestão de Pessoas e o enfoque nos papéis profissionais: um estudo de caso com os bibliotecários de uma universidade pública federal brasileira.** Monografia. Rio de Janeiro, 2007.

ROSSI, C. G. **O impacto da liderança no clima organizacional: um estudo comparativo de duas agências bancárias.** Monografia. Porto Alegre, 2017.

SILVA, F. S; PEREIRA, R. S; FILHO, V. H. S; SILVA, L. R; ALVES, S. F.V. **Influência do clima organizacional na motivação de funcionários em uma empresa prestadora de serviços públicos.** Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção, v. 5. n. 7. p. 80-100, 2017

SOUZA, M. G. T. O.; BARBOSA, M. F. N. **A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG.** Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade, v. 8, n. 3, p. 31-46, 2018.

SOUZA, A. N.; COSTA, D. V. F; COSTA, M. P. C. **Análise do Clima Organizacional em uma Instituição Financeira – um estudo de caso.** Revista da Faculdade de Administração e Economia, v. 8, n. 1, p.13-39, 2016.

SOUZA, V. A; ANJOS, M. A. D. **A motivação no ambiente de trabalho, um estudo na loteadora Constrói.** Artigo. Estudo de Caso. Carmelo, 2017.

SOUZA, L. G; SILVA, A. S. B. **Clima organizacional: estudo empírico em farmácias localizadas no município de Itajubá/MG.** In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia (2015). Anais. Rio de Janeiro: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – XIISEGET, p. 1-14, 2015.

STEFANO, S. R.; KOSZALKA, J. A.; ZAMPIER, M. A. **Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma instituição de ensino superior paranaense.** *Gestão & Regionalidade*, São Caetano do Sul, v. 30, n. 88, p.96-106, 2014.

VILELA, A. V. **A importância da motivação e sua influência no ambiente de trabalho.** Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/r200039.pdf>. Acesso em 25 abr. 2020.

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na Prática.** São Paulo: Editora Gente, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

PREZADO(A) COLABORADOR(A),

No presente questionário será possível visualizar frases/perguntas que caracterizam a empresa. Pedimos que avalie de modo sincero o quanto essas características constituem a empresa em que trabalha.

Você não será identificado, sua participação é de suma importância para que os objetivos deste questionário sejam alcançados a fim de promover futuras melhorias.

1. Idade 1. () 19 à 30 anos. 2. () 30 à 40 anos.	2. Escolaridade 1. () Ensino Médio Completo. 2. () Curso Técnico. 3. () Ensino Superior Incompleto 4. () Ensino Superior Completo. 5. () Pós-graduação.	3. Tempo que trabalha na empresa: 1. () Até 1 ano. 2. () Entre 1 e 2 anos. 3. () Entre 2 e 3 anos. 4. () Entre 3 e 4 anos. 5. () Entre 4 e 5 anos. 6. () Entre 5 e 6 anos.
---	--	---

A partir deste momento, responda cada uma das perguntas com "X" de acordo com o que melhor corresponda à sua resposta, considerando a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente

Questões:	1	2	3	4	5
1. Conheço as prioridades, objetivos e metas da empresa.					
2. Existe planejamento das tarefas.					
3. O chefe valoriza a opinião dos colaboradores.					
4. Os colaboradores participam das decisões da empresa.					
5. Ao ocorrer algum conflito no meu trabalho, o mesmo é resolvido pelos próprios colaboradores envolvidos.					
6. Possui auxílio do chefe na realização de tarefas quando necessário.					
7. As dúvidas são esclarecidas.					
8. O chefe elogia o bom trabalho realizado pelos colaboradores.					

9. Os colaboradores realizam as tarefas com satisfação.					
10. Quanto às informações referentes à minha função, me encontro bem informado.					
11. O trabalho em equipe é incentivado pela empresa.					
12. Meu superior imediato sabe como motivar a equipe.					
13. Considero o salário que recebo adequado em comparação às atividades desenvolvidas por mim dentro da empresa					
14. Sinto que o meu trabalho é estimulante, motivador e valorizado pela empresa.					
15. Nesta empresa, o chefe valoriza e respeita os colaboradores.					
16. Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta empresa.					
17. Nesta empresa, o colaborador sabe por que é recompensado.					
18. Meu superior imediato me informa como está à execução do meu trabalho e sobre o meu desempenho.					
19. A empresa oferece oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional.					
20. A empresa demonstra preocupação com a saúde dos colaboradores.					
21. As condições físicas do local de trabalho são satisfatórias					
22. Tenho os recursos necessários (máquinas, equipamentos, materiais) para realizar bem o meu trabalho.					
23. Considero adequado o meu horário de trabalho.					
24. A empresa exige que as atividades sejam feitas no prazo previsto					
25. Há integração entre os colaboradores da empresa.					
26. O colaborador que comete um erro é auxiliado pelos demais colegas.					
27. Na empresa existe cooperação entre colegas.					
28. Há diferença de tratamento entre colaboradores.					

1. Assinale com X quais as principais (máximo 2) RAZÕES pela qual você trabalha nesta empresa:

	1. Relacionamento com os colegas de trabalho.		5. Ambiente de trabalho.
	2. Reconhecimento.		6. Salário e benefícios.
	3. Falta de oportunidade em outro emprego.		7. Constante busca pelo aperfeiçoamento.
	4. Oportunidade de crescimento.		8. Trabalho que realizo.

Outros:

2. Assinale com X quais os fatores (máximo 2) que geram INSATISFAÇÃO na empresa:

	1. Relacionamento com os colegas de trabalho.		5. Ambiente de trabalho ruim.
	2. Falta de Reconhecimento.		6. Salário e benefícios.
	3. Falta de segurança no trabalho.		7. Falta de motivação.
	4. Sobrecarga de trabalho.		8. Trabalho que realizo.

Outros:

3. Assinale dois tipos de atividade de integração de sua preferência:

	1. Festas.
	2. Happy Hour.
	3. Almoços e Jantares somente com os colegas.
	4. Almoços e Jantares com os colegas e familiares.

4. Se você tivesse total controle sobre a empresa, quais alterações faria? Neste espaço você poderá relatar seus elogios, suas reclamações e sugestões referente à empresa como ou todo ou setor em que trabalha. Sinta-se à vontade para escrever tudo o que julgar importante e sem constrangimentos. Suas observações são valiosas para a pesquisa.
