

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DO RIO GRANDE DO SUL  
CAMPUS FELIZ  
CURSO DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

**GISÉLI VANESSA JUCHEM**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DO  
VALE DO CAÍ**

**Feliz**

**2018**

**GISÉLI VANESSA JUCHEM**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DO  
VALE DO CAÍ**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientadora: Profa. Dra. Carin Maribel Koetz

Feliz

2018

**GISÉLI VANESSA JUCHEM**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DO  
VALE DO CAÍ**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientadora: Profa. Dra. Carin Maribel Koetz

Aprovado em 05 de julho de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Dra. Carin Maribel Koetz

---

Prof. Msc. Júlio César de Vargas Oliveira

---

Prof. Dr. Bruno Cesar Brito Miyamoto

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família por toda a compreensão e apoio que me deram durante todo o período da graduação, em especial a essa reta final do Trabalho de Conclusão de Curso.

Rodrigo, meu companheiro, que não mediu esforços para me ajudar em todos os momentos de necessidade, oferecendo seu apoio e compreensão sempre.

Aos professores do IF pelos ensinamentos e conhecimentos que passaram para nós.

A minha orientadora, professora Carin, obrigada por assumir essa missão junto comigo, pelas orientações e por todo o suporte que me forneceu.

Aos amigos, que me acompanharam durante essa caminhada e foram tão pacientes, preocupados e cooperativos.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar os fatores do clima organizacional da empresa que influenciam na satisfação do colaborador. A pesquisa foi realizada por meio de um questionário adaptado do modelo de Ferreira Bispo (2006), onde foram avaliados diversos fatores internos como: vida profissional, estrutura organizacional, ambiente de trabalho, incentivo profissional, assistência ao funcionário e recompensa. Quando questionados sobre o motivo que consideram ser o mais importante por estarem trabalhando na empresa, os funcionários elencaram com maior frequência a importância do trabalho realizado dentro da organização e em segunda opção o bom relacionamento que possuem com a chefia. A pesquisa revelou que o índice de satisfação dos trabalhadores é da grande maioria, ou seja, 117 dos 157 entrevistados dizem se sentir satisfeitos em trabalhar na empresa. Entretanto, identificou-se que o critério transporte acabou deixando a desejar na percepção dos funcionários, deixando aberta a empresa uma possível análise mais detalhada para buscar alternativas que minimizem a insatisfação com esse aspecto.

Palavras-chave: Clima organizacional, motivação, satisfação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 – Tipologias de clima organizacional .....	18
Figura 2 – Premissas da teoria X e Y .....	21
Figura 3 – Teoria de dois fatores de Herzberg .....	22

### GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo .....	27
Gráfico 2 – Faixa etária .....	27
Gráfico 3 – Escolaridade .....	28
Gráfico 4 – Tempo de empresa.....	28
Gráfico 5 – Satisfação com funções realizadas .....	29
Gráfico 6 – Treinamentos feitos são suficientes para realizar as funções.....	29
Gráfico 7 – Gosto de trabalhar na empresa .....	30
Gráfico 8 – Oportunidade de crescimento .....	30
Gráfico 9 – Contato frequente com superior .....	31
Gráfico 10 – Bom relacionamento com o superior.....	31
Gráfico 11 – Orientações recebidas são claras e objetivas .....	32
Gráfico 12 – Superior aceita sugestão para melhoria .....	33
Gráfico 13 – Materiais e recursos necessários para um bom trabalho .....	33
Gráfico 14 – Trabalho estressante .....	34
Gráfico 15 – Satisfação com condições de trabalho.....	34
Gráfico 16 – Tratamento com respeito .....	35
Gráfico 17 – Relação satisfatória com colegas.....	35
Gráfico 18 – Satisfação com regras, procedimentos, orientações e práticas.....	36
Gráfico 19 – Avaliação sobre desempenho .....	36
Gráfico 20 – Sinto-me valorizado .....	37
Gráfico 21 – Esclarecimento satisfatório das dúvidas em relação ao RH.....	37
Gráfico 22 – Satisfação com o atendimento do ambulatório.....	38
Gráfico 23 – Satisfação com benefícios oferecidos.....	39
Gráfico 24 – Satisfação com o salário .....	39
Gráfico 25 – Satisfação com o transporte oferecido.....	40

Gráfico 26 – Motivos que levam a trabalhar na empresa .....	40
Gráfico 27 – Satisfação em trabalhar na empresa .....	42

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	9
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	10
2.1	ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS .....	10
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	11
2.3	CLIMA ORGANIZACIONAL .....	14
2.4	MOTIVAÇÃO .....	19
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	24
3.1	MÉTODO .....	24
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	24
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM .....	25
3.4	APLICAÇÃO DA PESQUISA .....	25
3.5	ANÁLISE DOS DADOS .....	26
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	27
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	43
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	45
	<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO</b> .....	47



## 1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional tem sua importância em todos os setores da empresa, sendo um fator competitivo para a organização, pois não há um cliente satisfeito, se não há um colaborador motivado. O objetivo deste trabalho foi analisar os fatores do clima organizacional da empresa que influenciam na satisfação do colaborador. Dessa forma, pesquisou-se os fatores que refletem na motivação dos funcionários, nos seus comportamentos como indivíduos e em grupo, analisando seus impactos no ambiente empresarial e verificando assim o clima organizacional na equipe como um todo.

O comportamento das pessoas nas organizações depende de vários fatores que podem ser internos, como as consequências da personalidade, capacidade de aprendizado e motivação, e também podem ser externos, como os que são decorrentes do ambiente que os envolve e das características organizacionais, como recompensas e punições, por exemplo. Embora possamos perceber as pessoas como recursos, portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, competências e motivação de trabalho não podemos esquecer que as pessoas também são portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais e histórias particulares (CHIAVENATO, 2009).

O tema deste estudo abrange o clima organizacional nas organizações. Dessa forma, este estudo está focado no clima organizacional em uma empresa de alimentos no Vale do Caí, apresentando como contribuição prática auxiliar a empresa na identificação de aspectos que influenciam como os colaboradores estão se sentindo dentro da empresa, oferecendo assim uma oportunidade para a empresa tomar decisões estratégicas que vão ao encontro da melhora do seu clima organizacional. Como contribuição teórica, o trabalho busca auxiliar no desenvolvimento da teoria do tema proposto. Sendo assim, a questão problema deste estudo é: quais são os fatores do clima organizacional da empresa que influenciam na satisfação do colaborador?

Para que essa pergunta possa ser respondida, elencou-se como objetivo geral: analisar os fatores do clima organizacional da empresa que influenciam na satisfação do colaborador.

Para que o objetivo geral seja alcançado, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- avaliar o relacionamento dos colaboradores com seus colegas e superiores;
- identificar os principais fatores que influenciam no clima organizacional;
- identificar os principais fatores que influenciam na satisfação dos colaboradores.

Este estudo justifica-se pela importância que cada colaborador tem em uma

organização para contribuir com a missão da empresa. Um colaborador que não trabalha motivado e não está satisfeito em seu ambiente de trabalho tende a não produzir com qualidade, prejudicando a empresa de um modo geral.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa que foi aplicada a pesquisa de clima organizacional se trata da Agrosul Agroavícola Industrial S.A. que é localizada em São Sebastião do Caí, no bairro Campestre. É um frigorífico que conta com uma grande equipe de profissionais de diversas áreas para cumprir a função do abate de aves. A empresa iniciou em uma pequena casa comercial na cidade de Feliz por volta de 1950. Em 1971 os irmãos Freiburger firmaram uma sociedade possibilitando várias conquistas para, a então, Waldomiro Freiburger & Cia Ltda. O prédio onde funciona a matriz da Agrosul foi erguido em 1973, na cidade de Feliz. Dois anos depois, Waldomiro e Paulo iniciaram a criação de aves, vendendo também frangos vivos, até adquirirem um frigorífico no Distrito de Vila Cristina, em Caxias do Sul, no ano de 1980.

Uma das inovações e indicador de sucesso da empresa foi a construção de uma moderna unidade de logística em São Sebastião do Caí no ano de 2004, que passou a atuar como Centro de Distribuição dos produtos provenientes das aves que eram abatidas ainda na Vila Cristina. Como não podia ser diferente, as obras e investimentos continuaram e, desde 2009, a Empresa passou a operar num novo e moderno frigorífico junto ao CD em São Sebastião do Caí.

Além do atual frigorífico, a Agrosul mantém no centro da cidade de Feliz a sua matriz, onde funciona até hoje a fábrica de rações bem como a loja da Agropecuária. Esta atende grande parte dos produtores rurais da região, incentivando o cultivo agrícola e mantendo seus laços familiares, culturais e comerciais, visto o início das atividades em 1950.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas ganhou força nos últimos tempos, pois uma empresa que consegue potencializar o desempenho dos seus colaboradores desenvolve certo diferencial competitivo. Ao mesmo tempo em que a função de Gestão de Pessoas busca deixar seus colaboradores satisfeitos e motivados, abrange também a responsabilidade de criar uma estratégia completa, que tenha a competência de envolver a organização como um todo em busca de desenvolvimento, capacitação e humanização dos participantes dela. Para Antônio Carlos Gil (2011, p.17) “gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

As empresas desde a década de 80 vêm passando por uma sequência de desafios em suas organizações, como a evolução das comunicações, o desenvolvimento tecnológico, a globalização da economia, a competitividade, etc. Muitas organizações sobreviveram a esses desafios tendo que passar por processos de reengenharia, terceirização e a redução de pessoal, que de certa maneira geraram consequências dramáticas para o pessoal (GIL, 2011). A partir da década de 90, começou a ser avaliada a maneira como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações, a própria maneira de ser nomeada, como recursos, geravam repercussões, pois se as pessoas são recursos, elas precisam ser administradas para obter-se delas o maior rendimento possível, se tornando assim parte do patrimônio da organização. Foi proposto então, uma perspectiva de parceria com as pessoas, elas forneceriam conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante, a inteligência. Essa evolução passou a tratar os empregados como parceiros constituintes do capital intelectual da organização e não mais como simples empregados contratados (GIL, 2011).

Atualmente pode-se verificar nas organizações uma tendência do reconhecimento do colaborador como parceiro da empresa, uma vez que, todo o processo produtivo é realizado com a participação de parcerias, como fornecedores, acionistas e clientes. Cada um desses parceiros investe os seus recursos na organização, buscando obter retorno satisfatório, tornando-se indispensável valorizar o colaborador, ainda mais que ele é o parceiro mais próximo da organização (GIL, 2011). Entretanto, apesar de muitas organizações já estarem adequadas a gestão de pessoas, ainda existe a necessidade de uma evolução considerável pela

frente, pois muitas empresas ainda precisam se conscientizar do seu colaborador como parceiro, incentivar sua participação nas tomadas de decisões e utilizar o talento destes para uma evolução conjunta (GIL, 2011).

Para que uma organização desenvolva uma gestão de pessoas estratégica ela pode utilizar-se dos subsistemas da gestão de pessoas. Para Chiavenato (2004) os subsistemas se dividem em cinco fases, são elas:

- 1) processos de agregar pessoas: é a pesquisa de mercado de recursos humanos, a fase de recrutamento, seleção e integração;
- 2) processos de aplicação de pessoas: são processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar, análise e descrição de cargos, onde se orienta e acompanha o desempenho;
- 3) processos de manter pessoas: trata-se da administração de salários, dos benefícios, e da higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho e o estudo de clima organizacional;
- 4) processos de desenvolver pessoas: envolve o treinamento, o desenvolvimento de recursos humanos e também o desenvolvimento organizacional;
- 5) processos de monitorar pessoas: inclui o banco de dados, os sistemas de informações gerenciais e auditoria dos recursos humanos.

Esses subsistemas compõem os processos que definem a forma como a organização vai gerir os seus colaboradores a fim de alinhar interesses em busca de alcançar os seus objetivos. Contudo, assim como os colaboradores ao se inserirem na empresa trazem as suas características e história, a empresa também possui uma cultura organizacional que a define.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organização apresenta uma cultura organizacional única que a identifica. O desenvolvimento de uma cultura organizacional tem início com a formação, convívio e o compartilhamento de um grupo. O fundador da organização transmite aos seus funcionários a visão da empresa, suas metas, crenças, valores e suposições pessoais. “No momento em que essas características contribuem para o sucesso do grupo, auxiliando nos obstáculos do dia a dia, as crenças e valores do fundador passam a ser válidas e se tornam a correta maneira de pensar, sentir e agir” (CARDOZO, 2018, p. 4).

Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que pode se caracterizar

pelos valores que a organização adota, pelo comprometimento dos seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto pelo seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo (GIL, 2011).

Para Chiavenato (2009) a cultura organizacional é representada pelas normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização. Assim, ela pode ser entendida como um conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Para o autor a cultura organizacional é um padrão de aspectos básicos compartilhados, sejam eles inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo que aprende a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna. Para Robbins (apud CURVO, 2017), os valores compartilhados consequentes de uma cultura organizacional forte garante que as pessoas caminhem para uma mesma direção, ou seja, independente das características apresentadas pela cultura, se ela for estabelecida com firmeza, como consequência trará aspectos positivos para o trabalho, tendo reflexo no entendimento do clima organizacional.

Pode-se considerar que a cultura organizacional é a identidade da organização, pois ela reflete os valores, costumes, normas, regras, entre outros, que são compartilhados por todos os membros que fazem parte dela, sem distinção de cargos, pois todos seguem o mesmo padrão estabelecido. A cultura das organizações é formada por práticas que foram se fixando com o passar dos anos, trata-se de pressupostos criados pelos donos e diretores de companhias para lidarem com a falta de recursos e de capital humano; o que fazer diante de uma crise; quais estratégias usar para expandir seus negócios; colocar na balança e vale a pena ou não investir em inovação etc.

A cultura organizacional é a maneira de pensar e gerenciar dos gestores da organização, portanto, no momento da contratação de um colaborador torna-se importante que a equipe de recursos humanos busque averiguar se o candidato possui valores que se identifiquem com a cultura da empresa (PIMENTEL, 2017). Após a avaliação do candidato, a gestão de pessoas possui uma grande missão, ela precisa fazer com que o colaborador se alinhe com a cultura organizacional da empresa, que se identifique com as regras e missão estabelecidas, se torna um membro mais participativo, pois ele não vai trabalhar apenas com a finalidade de receber o seu salário, mas sim, em poder ser membro de um grupo.

Para Chiavenato (2010) a cultura organizacional equivale ao modo de vida das organizações em todos os aspectos, envolvendo ideias, crenças, costumes regras, técnicas entre outros. Sendo assim, todos os seres humanos são dotados de cultura, porque participam de algum sistema cultural. A cultura organizacional são os hábitos e crenças estabelecidos através

de normas, valores, atitudes e expectativas que se compartilham pelos membros da organização. Para o autor ela orienta o comportamento dos membros da organização para o alcance dos objetivos organizacionais definindo a missão da empresa, assim, precisa ser alinhada com aspectos de decisões e ações como planejamento, organização, direção e controle para um conhecimento melhor da organização.

“A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa.” (CHIAVENATO, 2010, p. 173).

A cultura representa o universo da organização e pode ser entendida como um referencial para padrões de desempenho para dos colaboradores influenciando na pontualidade, produtividade e na preocupação com a qualidade e serviço oferecido ao cliente (CHIAVENATO, 2010). Uma vez que o funcionário tenha conhecimento da cultura na qual ele está inserido, a cultura da organização pode ser vista como referência. Por exemplo, quando se tratando de pontualidade, um funcionário que tem o conhecimento que a empresa tem regras para punições, como advertências e suspensões, poderá ter noção de quanto isso prejudica a ele e a empresa, fazendo com que ele siga as normas, pois caso contrário o prejuízo poderá se tornar alto.

“Cria-se, assim, um sentido de pertencimento e identidade, que permite ao grupo resistir caso haja desfalques na equipe, por exemplo. A cultura é tão basilar em uma empresa que, dificilmente, será transformada, visto que os membros do time valorizam os mesmos aspectos, suscitando padrões e normas de comportamento” (PIMENTEL, 2017, p. 39).

Segundo Biazzi (2017), a cultura organizacional impacta a maneira como os indivíduos pensam, sentem e agem em uma empresa, ela estrutura crenças e o que é visto como importante ou não, adequado ou inadequado, correto ou errado. O autor diz que embora seja dos conceitos organizacionais mais recentes, a cultura organizacional é profundamente ligada a liderança, sendo uma das mais poderosas ferramentas de que um líder eficaz não pode abrir mão. Biazzi (2017) diz que apenas seremos líderes eficazes se soubermos diagnosticar e direcionar a cultura de nossas organizações, isso se torna necessário porque a dinâmica de trabalho e dos mercados concorrentes pode levar a cultura da empresa para um caminho muito distante da cultura necessária para o sucesso e capaz de atrair os talentos necessários para isso, como exemplo, temos a intensa competição, mudanças tecnológicas, fusões, rotatividade maior dos funcionários e virtualização do ambiente de trabalho.

Há empresas que mantêm na sua cultura a ideia de valorizar e manter estrategicamente

os seus colaboradores satisfeitos. Dessa forma, preocupa-se em desenvolver um clima organizacional que influencie positivamente na satisfação e motivação dos colaboradores.

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2009, p. 61) “o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”. O autor esclarece ainda que se tem um clima organizacional favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais e elevação do moral dos participantes, e desfavorável quando a se tem a frustração das condições de um clima favorável.

De acordo com Luz (1996), o clima organizacional é considerado um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos existentes em uma organização, que retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho. É o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas em um determinado período. Por meio do clima organizacional conseguimos ter uma noção de como está o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, não especificadamente apenas em relação as suas tarefas, mas também como ele está satisfeito com as políticas da empresa, atendimento do RH e do ambulatório, referente a comunicação com seus colegas e líderes e também quanto a valorização profissional. Quando existe uma convivência diária entre as pessoas o aspecto grupal é fundamental, pois para que um trabalho seja realizado, precisamos uns dos outros. Neste caso, é inevitável que as pessoas interajam de uma forma mais produtiva para que, assim, os objetivos tanto pessoais como profissionais sejam alcançados.

Segundo Bergamini e Coda (1997), o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de como e até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que fazem parte dela estariam sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organização.

Kolb (apud CURVO, 2017) destaca que é importante o administrador entender o que é clima organizacional, pois ao colocar isso em prática ele pode estimular a motivação dos seus colaboradores. Para o autor a eficiência de uma organização pode ser o resultado de uma construção de um clima organizacional que atenda às necessidades de seus membros e conseqüentemente avance esse comportamento motivado em direção aos objetivos que a organização almeja.

O clima organizacional é o resultado de um estado momentâneo, que pode alterar de

acordo com acontecimentos inesperados na organização, ou seja, é de caráter transitório e inconstante. Portanto, há um grande desafio quando se trata de compreender o clima organizacional e destacar as principais necessidades dos funcionários para uma busca da satisfação dos mesmos (NARS apud CURVO, 2017).

Para Bizarria (2016) o clima organizacional é um conceito importante para descrever as percepções das pessoas em relação à organização e ao seu ambiente de trabalho, afetando o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente. Para o autor quando a organização estabelece o objetivo de busca da melhoria constante do clima organizacional, a atenção se multiplica em várias direções da gestão podendo ser a base que sustentará uma melhoria dos resultados da confiabilidade dos processos e equipamentos, os quais gerarão micro-atitudes e micro-resultados por meio do encontro das equipes e da força de trabalho que poderão modificar o resultado como um todo da organização. Para Payne e Manseld (apud Silva, 2014, p.4) o clima organizacional é considerado como “o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a relação entre eles, por meio das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais”.

Segundo Maximiano (1995) apud Souza (2014), o clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho. Para Schein (2009) apud Souza (2014), o clima organizacional é um dos principais elementos da cultura organizacional, sendo definido como os sentimentos das pessoas dentro do ambiente de trabalho e a maneira como interagem entre si, com os clientes, e os elementos externos.

Para Souza (2014, p. 103) “o clima organizacional é resultante da cultura, dos seus aspectos positivos e negativos, bem como, de acontecimentos que ocorrem fora dela aos quais influenciam o comportamento das pessoas inseridas nas organizações”. Para o autor as empresas na maioria das vezes dispõem de programas de relacionamento com o cliente externo, assim conseguem avaliar qual a percepção do seu produto e serviços oferecidos, mas também ouve a opinião de seus clientes internos (funcionários) sobre como eles veem a organização, seu trabalho e o relacionamento com seus colegas e seus líderes. Em virtude dessa necessidade de ouvir o funcionário que se destaca a importância de avaliar o clima organizacional, a avaliação permitirá o alinhamento entre os esforços individuais e organizacionais, sempre em função da estratégia organizacional (SOUZA, 2014, p. 133).

O monitoramento do clima organizacional traz benefícios como: maior envolvimento dos funcionários no seu ambiente de trabalho, trazendo assim uma maior satisfação, diminuindo o absenteísmo e melhoria no desempenho; melhoria na comunicação e facilidade de acesso às



informações para o corpo gerencial; oportunidade de comparar o seu ambiente de trabalho com o de outras organizações; planejar ações para evitar situações críticas que podem pesar negativamente nas equipes de trabalho (SOUZA, 2014). Realizando esse monitoramento de maneira mais frequente, a organização tem uma visão mais clara de como deve orientar seus trabalhos, e para isso deve-se levar em consideração as expectativas que o funcionário tem da organização em que trabalha.

Para Souza (2014) o clima organizacional é um indicador do grau de satisfação dos funcionários em relação a diferentes aspectos da cultura ou da realidade aparente da organização, entre eles podemos citar a valorização profissional e identificação com a empresa, modo de gestão, política de recursos humanos, missão da empresa e processo de comunicação. Para o autor a pesquisa de clima organizacional tem como objetivo apontar os problemas nas relações de trabalho e nas condições físicas em que está sendo realizado, com base nos resultados, pode-se tomar providências para a elevação da satisfação no trabalho. A pesquisa de clima organizacional os resultados mostram a realidade situação da motivação dos funcionários no trabalho, fazendo-se possível observar quatro fatores específicos: a possibilidade de melhoria; a identificação de funcionários mais satisfeitos ou insatisfeitos; quais fatores contribuem mais para a satisfação dos funcionários; a identificação dos possíveis efeitos das percepções negativas dos funcionários (SOUZA, 2014, p. 135).

Uma pesquisa de clima organizacional fornece mais liberdade para o funcionário expor suas opiniões para melhorias e também para colocar o que ele está de acordo. Muitas pessoas não tem a facilidade de falar abertamente suas críticas construtivas, as vezes por receio de como será a aceitação do seu líder, e isso se torna prejudicial tanto para a pessoa quanto para a empresa, pois precisa haver uma compatibilidade entre a visão de ambos. Lemos (2007) apud Souza (2014), apresenta como indicadores utilizados na pesquisa de clima organizacional os seguintes:

- comportamento das chefias: pode ser obtido através de questionamentos que trabalham se a liderança deixa claro o que espera do trabalho do funcionário; se pode ser feito qualquer pergunta razoável para os chefes e receber respostas diretas e se a liderança age de acordo com o que fala.
- respeito: busca-se através de perguntas referente a receber os equipamentos e recursos necessários para realizar o trabalho; se o ambiente físico de trabalho é realmente seguro para trabalhar e se as instalações auxiliam para um bom trabalho.
- imparcialidade: adquirida através de indagações trabalhando se o funcionário considera que é bem tratado, independente de cargo e se todos têm a oportunidade

de receber reconhecimento.

- orgulho: pode ser detectado por meio de se questionar se as pessoas estão mais dispostas a dar mais de si para o trabalho; se elas têm vontade de ir para o trabalho e se sentem que são valorizados e que podem fazer a diferença.
- camaradagem: nota-se por meio de questões que trabalham se é um lugar agradável para trabalhar e se é possível contar com a ajuda das pessoas (SOUZA, 2014)

Maximiano (1995, apud SOUZA 2014) diz que podemos classificar o clima organizacional em favorável ou positivo e desfavorável ou negativo, ambos são suscetíveis a acarretar consequências para a empresa. Para o autor clima favorável é quando as atitudes positivas se sobressaem na empresa, como boa comunicação, integração entre departamentos, a confiança, o entusiasmo e a dedicação. Já o clima desfavorável aparece quando algumas variáveis organizacionais ou ambientais afetam de maneira negativa o ânimo de grande parte dos funcionários, acarretando em tensão, discórdia, rivalidade, resistência às ordens, falta de participação, entre outros.

Outra tipologia de clima organizacional que Bipos (apud SOUZA, 2014) nos apresenta expõe a existência de clima favorável, clima mais ou menos favorável e clima desfavorável. Figura 1 apresenta as principais consequências do clima organizacional.

Figura 1 – Tipologias de clima organizacional

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>DESFAVORÁVEL</b>	<b>MAIS OU MENOS</b>	<b>FAVORÁVEL</b>
➤ Frustração	➤ Indiferença	➤ Satisfação
➤ Desmotivação	➤ Apatia	➤ Motivação
➤ Falta de integração empresa/funcionários	➤ Baixa integração empresa/funcionários	➤ Alta integração empresa/funcionários
➤ Falta de credibilidade mútua empresa/funcionários	➤ Baixa credibilidade mútua empresa/funcionários	➤ Alta credibilidade mútua empresa/funcionários
➤ Falta de retenção de talentos	➤ Baixa retenção de talentos	➤ Alta retenção de talentos
➤ Improdutividade	➤ Baixa produtividade	➤ Alta produtividade
➤ Pouca adaptação às mudanças	➤ Média adaptação às mudanças	➤ Maior adaptação às mudanças
➤ Alta rotatividade	➤ Média rotatividade	➤ Baixa rotatividade
➤ Alta abstenção	➤ Média abstenção	➤ Baixa abstenção
➤ Pouca dedicação	➤ Média dedicação	➤ Alta dedicação
➤ Baixo comprometimento com a qualidade	➤ Médio comprometimento com a qualidade	➤ Alto comprometimento com a qualidade
➤ Clientes insatisfeitos	➤ Clientes indiferentes	➤ Clientes satisfeitos
➤ Pouco aproveitamento nos treinamentos	➤ Médio aproveitamento nos treinamentos	➤ Maior aproveitamento nos treinamentos
➤ Falta de envolvimento com os negócios	➤ Baixo envolvimento com os negócios	➤ Alto envolvimento com os negócios
➤ Crescimento das doenças psicossomáticas	➤ Algumas doenças psicossomáticas	➤ Raras doenças psicossomáticas
➤ Insucesso nos negócios	➤ Estagnação nos negócios	➤ Sucesso nos negócios

Fonte: SOUZA, C.P.S. Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações [livro eletrônico]/Carla Patricia da Silva Souza. Curitiba: Intersaberes, 2014.

Chiavenato (2014, p. 147) diz que:

O clima organizacional, portanto, é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia poderosamente o seu comportamento. Sendo assim o clima organizacional é favorável no momento em que satisfaz as necessidades pessoais e eleva o moral, e desfavorável quando há frustração daquelas necessidades.

O clima organizacional está totalmente relacionado ao grau de motivação dos seus participantes, quando ocorre a elevação da motivação, o clima organizacional resulta em

relações satisfatórias, animadas, de interesse e de colaboração e, por outro lado, quando ocorre a baixa da motivação nos membros, o clima organizacional reflete indivíduos depressivos, com desinteresse e insatisfação (CHIAVENATO, 2014).

## 2.4 MOTIVAÇÃO

Segundo Gil (2011), com o mundo dos negócios cada vez mais competitivo a exigência de um nível mais alto de motivação das pessoas, empregados que estão motivados para realizar o seu trabalho, e que conseguem trabalhar em grupo, conseqüentemente tendem a proporcionar melhores resultados é maior. Entende-se assim que a motivação é considerada como o principal combustível para a produtividade. Para Chiavenato (2009) o motivo é o que faz a pessoa agir de determinada maneira, ou que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser devido a um estímulo externo, do ambiente, e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

O estudo da motivação aplica-se a todos os campos da atividade humana e é, em especial, àquele reservado às organizações que muitos pesquisadores dedicaram grande parte dos seus esforços no sentido de poder entender que objetivos motivacionais são mais frequentemente procurados no trabalho. Em última análise, tem-se procurado descobrir por que o homem trabalha (BERGAMINI, 2011, p. 146).

Chiavenato (2009) apresenta o resultado de uma pesquisa realizada pela revista Exame, que busca as melhores empresas para se trabalhar no país, e para uma empresa entrar na lista ela é analisada em dois aspectos: ambiente de trabalho e perfil da empresa. Sobre o ambiente de trabalho se destaca a credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Destacou-se a credibilidade como sendo a confiança que os funcionários depositam na liderança, envolvendo a qualidade da comunicação, a ética, a forma de dividir tarefas e a capacidade de resolver problemas. O respeito foi traduzido como a maneira de tratar as pessoas, a participação das mesmas nas decisões relacionadas ao seu trabalho, as oportunidades de crescimento profissional e também a valorização do ser humano. Imparcialidade foi destacada como a justiça nas promoções e ausência de favoritismo. O orgulho é o prazer em vestir a camisa da empresa e no trabalho que se realiza. E camaradagem traduz a convivência agradável com os colegas, seguida das relações pessoais com a valorização do trabalho em equipe, evitando assim a concorrência desleal.

As qualidades escolhidas relacionadas ao perfil da empresa foram: benefícios, remuneração, ética e cidadania, desenvolvimento profissional e equilíbrio. Os benefícios

destacam a criatividade da empresa em focar nas necessidades específicas dos seus funcionários, sendo que nem sempre serão os investimentos financeiros que irão fazer a diferença. A remuneração descreve como os funcionários se sentem em relação aos valores que recebem pelo trabalho executado, incluindo salário, bônus, participação nos resultados e demais formas de reconhecimento financeiro. Ética e cidadania refere-se aos programas criados para o bem-estar da comunidade em que a empresa está inserida e aos programas que são abertos a participação dos funcionários como voluntários (CHIAVENATO, 2009).

O desenvolvimento profissional são as oportunidades de crescimento para as equipes, tais como cursos, treinamentos, auxílio na educação, oportunidades que auxiliam no desenvolvimento da carreira. O equilíbrio se trata de uma relação positiva entre trabalho e vida pessoal, onde empresas conseguem que seus colaboradores tenham espaços para lazer nos intervalos, políticas de incentivo à prática de esportes e preocupação com saúde e bem-estar (CHIAVENATO, 2009).

Para Silva (2008) o estudo da motivação é a busca das razões pelas quais as pessoas se comportam de certo modo. De maneira geral, pode ser definida como persistência da ação, sendo a escolha feita em determinado curso da ação, em detrimento de outros, e porque se mantêm naquela ação escolhida, às vezes até por um longo período e ainda enfrentando dificuldades. Para o autor as necessidades e expectativas podem ser caracterizadas de vários modos, uma delas é em motivação intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca são as recompensas psicológicas, como a oportunidade de usar a habilidade, um desafio que traga a realização, o reconhecimento, as críticas positivas ou até mesmo ser tratado com respeito. A motivação extrínseca são as recompensas tangíveis, que se dão através do salário, benefícios, seguro de vida, promoção, ambiente e condições de trabalho.

Desde 1950 a motivação vem sendo alvo de muitos estudos. A motivação teve o seu desenvolvimento a partir de três teorias, Teoria da hierarquia das necessidades, Teorias X e Y e Teoria de dois fatores que serão apresentadas a seguir (MENEGON, 2012).

Teoria da hierarquia das necessidades: criada por Abraham Maslow, ele acreditava que todo ser humano tem cinco tipos de necessidades e podem ser organizadas em uma hierarquia, a base se dá por necessidades fisiológicas, que são a fome, sede, abrigo, sexo e demais necessidades do corpo; em seguida as necessidades de segurança se dão através de proteção contra danos físicos e emocionais; após vem as necessidades sociais através de se pertencer a um grupo, ter afeição, ser aceito e ter amizades; a estima obtida através de fatores internos como autoestima e realização e fatores externos como atenção e reconhecimento; no topo se tem a autorrealização, que é o crescimento, o alcance do potencial total. Maslow classifica as

necessidades fisiológicas e de segurança como de nível baixo, as sociais, de estima e autorrealização de nível alto. No momento em que satisfação uma necessidade, o objetivo se torna satisfação da próxima. Ele traz como exemplo quando adquirimos comida, casa ou satisfação sexual, depois o alvo se torna remuneração, estabilidade e por aí segue. (MENEGON, 2012)

Teorias X e Y: o autor das teorias foi Douglas McGregor, ele estudou a forma como executivos tratavam seus funcionários, nessas teorias se propõem duas visões sobre o ser humano, como ilustra a Figura 2.

Figura 2 – Premissas da teoria X e Y

TEORIA X	TEORIA Y
1.As pessoas não gostam de trabalhar e evitam o trabalho sempre que podem.	1.As pessoas podem achar que trabalhar é tão natural quanto descansar e se divertir.
2.Por não gostarem de trabalhar, precisam ser controladas e ameaçadas com punições para cumprir suas metas.	2.Se estiverem comprometidas com as metas, as pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole.
3. Funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que podem.	3.Funcionários podem aprender a aceitar responsabilidades e até buscá-las.
4.A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima do trabalho e tem pouca ambição.	4.Qualquer pessoa pode ser capaz de decisões inovadoras, não apenas as de alto nível hierárquico.

Fonte: MENEGON, L.F. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

Na teoria X os indivíduos são dominados pelas necessidades de baixo nível, já na teoria Y se sobressaem as necessidades de alto nível. McGregor considera que os princípios da teoria Y eram mais válidos, para ele, funcionários poderiam ser motivados por poderem participar de tomadas de decisão, por poderem assumir responsabilidades e tarefas que os proporcionassem desafios. (MENEGON, 2012)

Teoria de dois fatores: criada por Frederick Herzberg e também conhecida pela teoria da higiene-motivação, o autor pesquisou situações em que as pessoas se diziam sentir bem ou mal no seu trabalho para saber o que as pessoas esperavam do mesmo. Ele descobriu que a motivação está ligada a satisfação e também a insatisfação dos funcionários, aqueles satisfeitos atribuíram a satisfação a serem reconhecidos e receber promoções, já os insatisfeitos indicaram

fatores como remuneração, políticas e condições de trabalho.

Figura 3 – Teoria de dois fatores de Herzberg

<p><b>Fatores higiênicos</b> que afetam a insatisfação com o trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– qualidade da supervisão;</li> <li>– remuneração;</li> <li>– políticas corporativas;</li> <li>– condições físicas de trabalho;</li> <li>– relacionamento interpessoal;</li> <li>– segurança no emprego.</li> </ul>	<p><b>Fatores motivacionais</b> que afetam a satisfação com o trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– oportunidades de promoção;</li> <li>– oportunidades de crescimento pessoal;</li> <li>– reconhecimento;</li> <li>– responsabilidade;</li> <li>– realização.</li> </ul>
<p>←-----0-----→</p> <p>Alta Insatisfação no trabalho      Satisfação no trabalho Alta</p>	

Fonte: MENEGON, L.F. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

Existem diferentes fatores que podem influenciar na satisfação dos colaboradores na organização, entre eles, a comunicação. Para Matos (2014) a comunicação é um fator de motivação e satisfação dos colaboradores, na comunicação interna é possível motivar os funcionários, estar a par suas opiniões, quais são seus sentimentos e suas metas, abrindo caminho para que os funcionários colaborarem dando sua opinião, pois sentem-se mais valorizados e motivados.

Pesquisas mostram que fatores como uma política de recursos humanos arrojada, estímulo a participação, clareza de objetivos, e a comunicação interna, ao lado de boas condições de trabalho, segurança, remuneração, justiça de tratamento e estilo de supervisão determinam o grau de satisfação dos empregados (MATOS, 2014, p. 140).

Um funcionário que é bem atendido quando se dirige até o RH para esclarecer suas dúvidas terá seu índice de satisfação maior, assim como receber ordens claras para executar seu trabalho, ter um ambiente com condições necessárias para executar suas tarefas e ser tratado com respeito. Para Chiavenato (2010) os processos de recompensar pessoas são fundamentais para incentivar e motivar os funcionários. A recompensa é uma retribuição ao trabalho ofertado, um prêmio ou reconhecimento, ela também esclarece ao funcionário como o seu trabalho está sendo visto pela organização.

Em uma abordagem mais atual, predomina o modelo do homem complexo: supõem-se que as pessoas são motivadas por várias maneiras de incentivos, como salário, objetivos e

metas a atingir, satisfação com seu cargo e com a organização na qual está inserido, necessidades de autorrealização (CHIAVENATO, 2010).



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 MÉTODO

Este estudo classifica-se como de natureza exploratória descritiva e apresenta abordagem quantitativa, pois quantifica os dados e proporciona uma análise estatística. Segundo Joseph F. et al (2010, p. 107) a pesquisa quantitativa usa perguntas formais com opções de respostas predeterminadas, para o autor com métodos quantitativos os problemas de pesquisa se tornam específicos e bem definidos. A pesquisa realizada utilizou a metodologia Survey, com a distribuição de questionários impressos aos trabalhadores dos diversos setores da empresa. Segundo Freitas et al (2000), a pesquisa *survey* é uma obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de uma população-alvo por meio de um instrumento de pesquisa normalmente utilizando um questionário.

É considerada de natureza exploratória, pois segundo Mattar (2011), a mesma é apropriada para primeiros estágios da investigação, quando ainda se desconhece a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador. “O objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão” (MALHOTRA, 2006, p. 100).

Esse estudo possui também natureza descritiva, pois irá descrever características de grupos e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis, trazendo assim possíveis soluções de problemas que serão diagnosticados (MATTAR, 2011). A pesquisa trabalhou com dados primários, ou seja, dados brutos, que ainda não haviam sido coletados, tabulados e analisados.

#### 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário com 35 questões objetivas, baseado e adaptado do modelo desenvolvido no artigo “Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional” de Carlos Alberto Ferreira Bispo (2006), em que o autor trabalha com fatores internos e externos nas suas questões. No questionário do presente estudo foi trabalhado apenas questões utilizando fatores internos, aqueles que se originam dentro da empresa.

O questionário foi elaborado com 35 questões, sendo que nas questões de número 1 a 4 foram utilizadas perguntas demográficas, referentes a sexo, idade, escolaridade e tempo que o respondente trabalha na empresa. Nas questões nas questões de número 5 a 25 foram

trabalhados fatores internos como vida profissional, estrutura organizacional, ambiente de trabalho, incentivo profissional, assistência ao funcionário e recompensa com a utilização de uma escala Likert de 5 pontos. Nas questões de número 26 a 34 foram expostos possíveis motivos pelos quais os funcionários trabalham na empresa e os mesmos avaliaram a importância de cada motivo também com a utilização de uma escala Likert de 5 pontos. A última questão foi abordada de uma forma mais geral pedindo para que o funcionário preenchesse o seu nível geral de satisfação em trabalhar na empresa com a utilização de uma escala Likert de 10 pontos.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

De acordo com Mattar (2011), quando se pretende conhecer características de uma população, há duas maneiras para conseguir, ou se pesquisam todos os seus elementos, adotando assim um censo, ou apenas uma amostra deles, a partir da qual se estimam os dados a respeito de toda a população. Para Malhotra (2006, p. 320) diz que “uma população é o conjunto de elementos que possuem características em comum e que estão dentro do universo do problema de pesquisa”. A população da pesquisa contou com todos os funcionários que trabalham na empresa em todos os turnos de funcionamento, em torno de 1.200 funcionários. A pesquisa contou com uma amostra de 157 respondentes do questionário. “As amostras são os elementos da população que se dispuseram a responder o questionário” (JOSEPH F. et al, 2010, p. 157).

### 3.4 APLICAÇÃO DA PESQUISA

Os questionários foram colocados à disposição dos respondentes em um local onde o público de interesse em responder a pesquisa tem acesso e após serem preenchidos eram depositados em uma urna de onde periodicamente eram recolhidos.

Nessa pesquisa foram aplicados 4 questionários como pré-teste a fim de testar os aspectos do questionário. Foi exposto o enunciado deixando claro que o respondente não precisava se identificar em nenhum momento, a sequência de perguntas, o formato e o layout. Nesse pré-teste foi constatado que não havia nenhum grau de dificuldade dos participantes em responder o questionário e conseqüentemente não houve nenhuma alteração no formulário. “O pré-teste se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais” (MALHOTRA, 2006, p. 308). A

aplicação da pesquisa foi recebida pelos funcionários com entusiasmo e interesse em responder. Foram expostos 300 questionários para serem preenchidos mas muitas pessoas, mesmo sendo informadas de que não precisavam se identificar, não fizeram a devolução do questionário preenchido. Dessa forma, somente 157 questionários foram depositados em urna.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

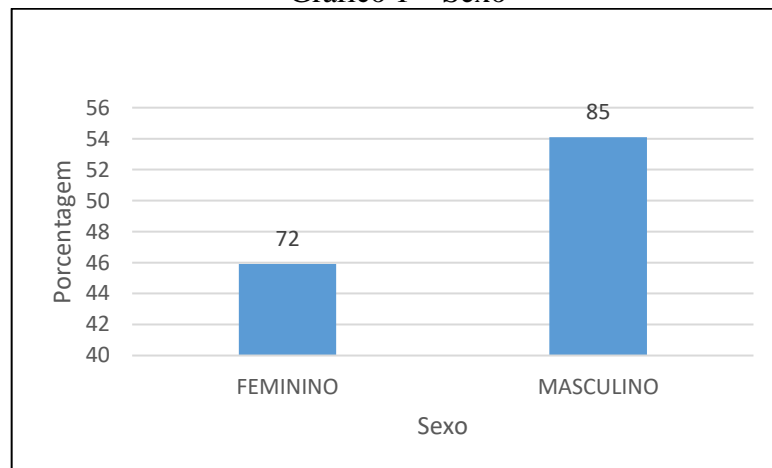
Assim que os questionários começaram a ser devolvidos, iniciou-se a verificação dos mesmos. Segundo Malhotra (2011, p. 329), “a verificação parte da análise da qualidade da entrevista e se todas as questões foram respondidas”. Mattar (2011, p. 26) diz que “a análise se inicia pela crítica, ou seja, deve-se avaliar se cada questionário preenchido está completo, legível, consistente e preciso”. Para o autor se constatado na análise crítica que um instrumento de coleta não está completo, pode-se determinar que o dado seja considerado como não-resposta, nesta pesquisa foram constatadas algumas não-respostas e as mesmas foram identificadas na tabulação de dados com o número 99. Em seguida foi realizada a tabulação dos dados, processo no qual foi passado para uma planilha de Excel todas as respostas de cada questão. Para a análise estatística dos dados foi utilizado o *software Statistical Package for Social Science for Windows* (SPSS).

## 4 RESULTADOS

Neste tópico serão abordados os resultados encontrados com a aplicação do questionário com o público alvo. O início das questões se deu com perguntas descritivas avaliando sexo, idade, grau de escolaridade e o tempo que o funcionário está trabalhando na empresa. Em seguida serão apresentados o grau de satisfação dos funcionários relacionados a fatores internos do trabalho, motivos que os levam a trabalhar na empresa e o seu grau de satisfação em trabalhar na empresa.

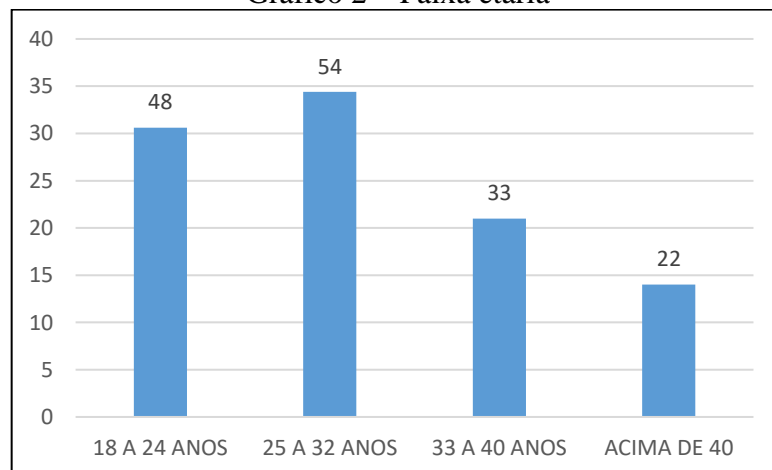
Na amostra de 157 funcionários como mostra o Gráfico 1, 54,1% são do sexo masculino e 45,9% são do sexo feminino. A faixa etária foi composta pela maioria com idade entre 25 a 32 anos (34,4%), a segunda faixa com maior presença foi 18 a 24 anos (30,6%), seguida pela faixa 33 a 40 anos (21%) e apenas 14% tinham acima de 40 anos, como exposto no Gráfico 2.

Gráfico 1 – Sexo



Fonte: Elaborado pela autora.

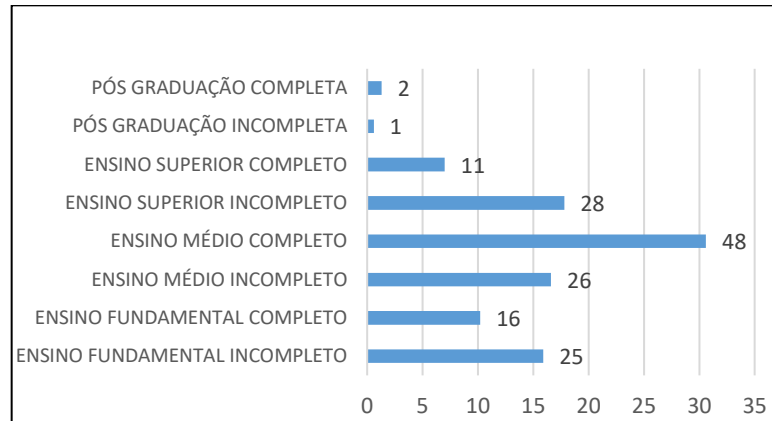
Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 3 mostra que a maioria dos participantes possuem ensino médio completo (30,6%) e que apenas 0,6% não chegaram a concluir uma pós-graduação.

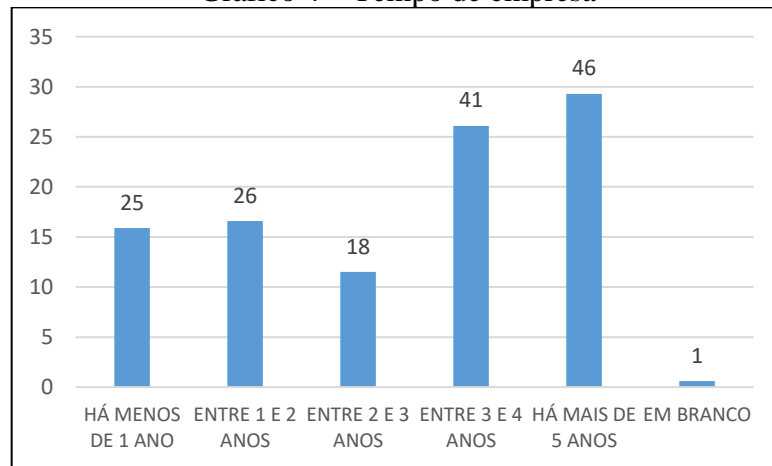
Gráfico 3 – Escolaridade



Fonte: elaborado pela autora.

Na análise do tempo de empresa, como pode ser visualizado no Gráfico 4, se destaca que a maioria (29,6%) são funcionários que possuem mais de 5 anos de empresa.

Gráfico 4 – Tempo de empresa

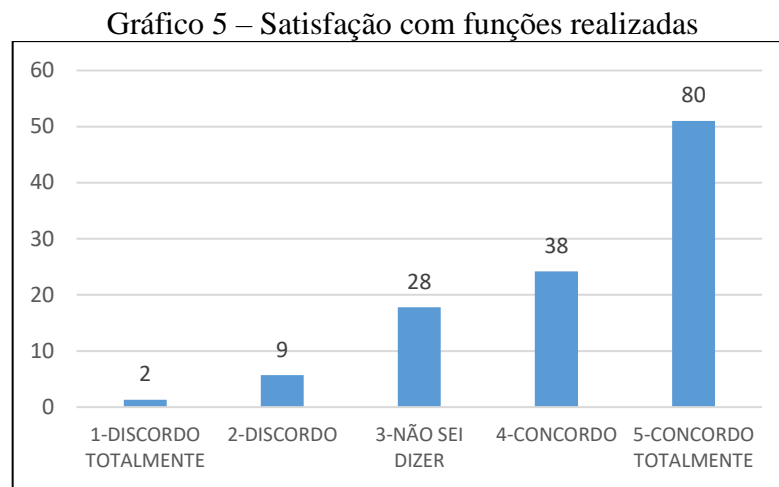


Fonte: elaborado pela autora.

Nas análises levando em consideração os fatores internos de trabalho, o primeiro fator a ser trabalhado foi a vida profissional, nesse fator as questões abordaram satisfação com as funções que realizam na empresa, se os treinamentos feitos são suficientes para o exercício das funções e se o funcionário gosta de trabalhar na empresa.

A avaliação sobre as funções e responsabilidades teve um índice de satisfação de 51% dos funcionários respondendo que concordavam totalmente com a afirmação de que tinham satisfação com suas funções e responsabilidades na empresa e apenas 1,3% respondeu que não

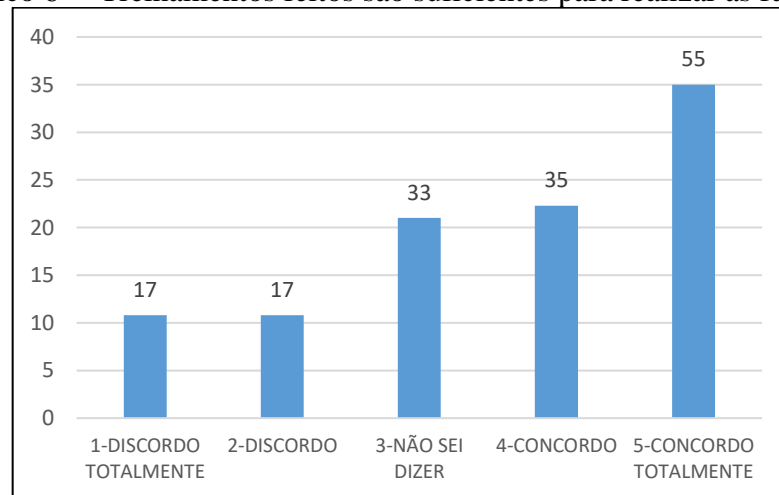
concordavam com a afirmação como mostra o Gráfico 5.



Fonte: elaborado pela autora.

Em seguida foi afirmado ao respondente que os cursos e treinamentos realizados por ele eram suficientes para o exercício das suas funções, conforme o Gráfico 6, 55 respondentes avaliaram que estavam de acordo com essa afirmação, enquanto 17 afirmaram que discordavam totalmente e outros 17 apenas discordaram, como mostra o gráfico abaixo.

**Gráfico 6 – Treinamentos feitos são suficientes para realizar as funções.**



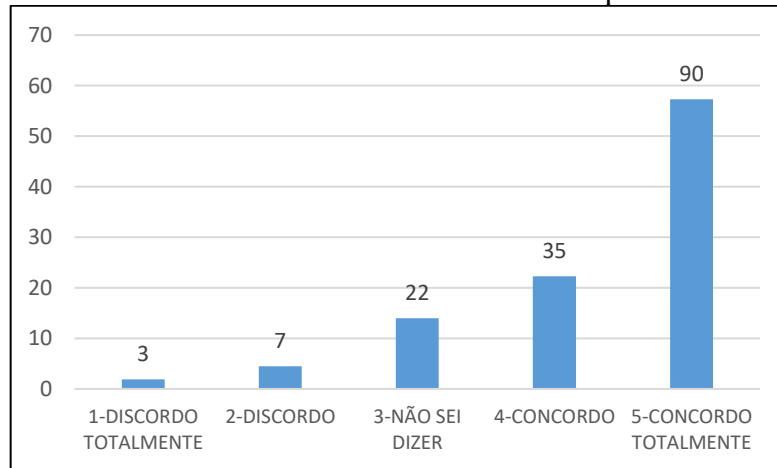
Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com Cappelli (2003) para desenvolver um funcionário necessita-se de treinamento das suas habilidades, o autor complementa que as empresas quando oferecem um treinamento permanente, assim como os funcionários, elas também se beneficiam, pois passam a contar com funcionários atualizadas continuamente.

A seguir temos o gráfico 7 que trata da avaliação do aspecto gostar de trabalhar na

empresa, os respondentes predominaram com a resposta de que gostam do trabalho que realizam, sendo a maioria, com a porcentagem de 57,3, ou seja, 90 dos 157 respondentes.

Gráfico 7 – Gosto de trabalhar na empresa

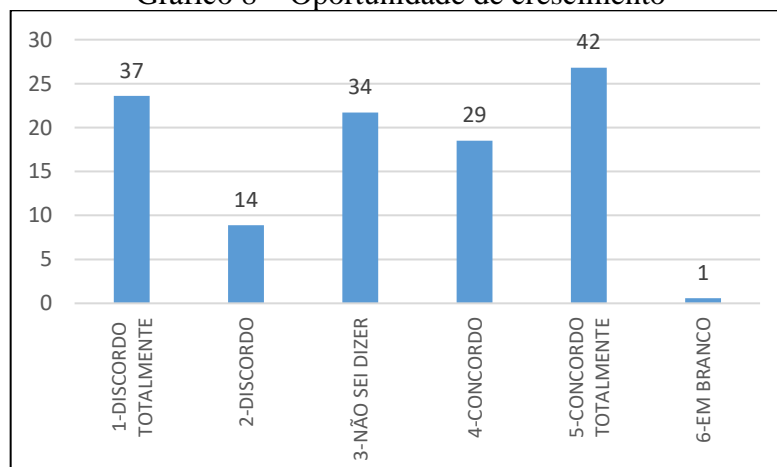


Fonte: elaborado pela autora.

Os respondentes tiveram que indicar também se acreditavam na oportunidade de crescimento dentro da empresa, como se verifica no Gráfico 8, a amostra predominou entre 42 participantes respondendo que sim, e 37 respondendo que não acreditavam em uma oportunidade de crescimento, entre os dois extremos a diferença foi de 5%.

De acordo com a teoria das necessidades de Maslow, o indivíduo tem determinadas necessidades para se sentir motivado, no topo de sua pirâmide se destaca a autorrealização, em que são almejas novas conquistas como a compra de um carro ou de um imóvel, o crescimento pessoal e profissional, como uma promoção no trabalho e também o autodesenvolvimento, como o equilíbrio interior (WALGER, 2014).

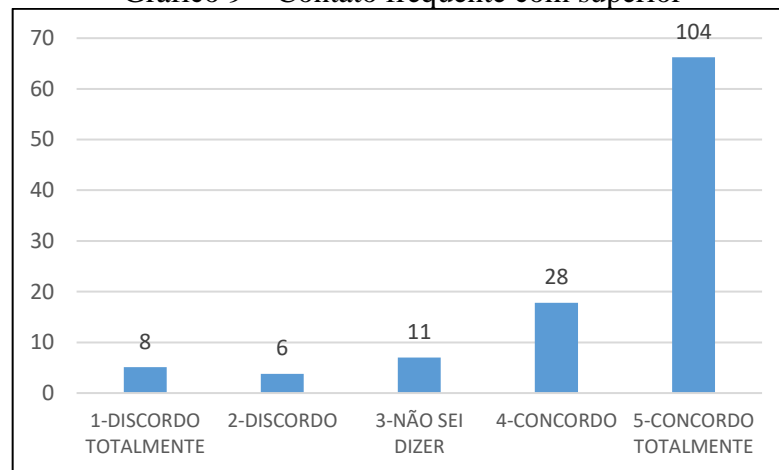
Gráfico 8 – Oportunidade de crescimento



Fonte: elaborado pela autora.

Em seguida os participantes foram questionados sobre o fator estrutura organizacional, 104 vezes foram respondidas que havia um contato frequente com o superior, demonstrando assim, uma diferença relevante em relação aos apenas 8 funcionários que disseram não ter contato frequente com seus superiores. De forma parecida foram os resultados da questão seguinte, onde 106 respondentes afirmaram ter um bom relacionamento com seus superiores e 3 afirmaram que com eles essa afirmação não se aplicava, o Gráfico 9 mostra a análise.

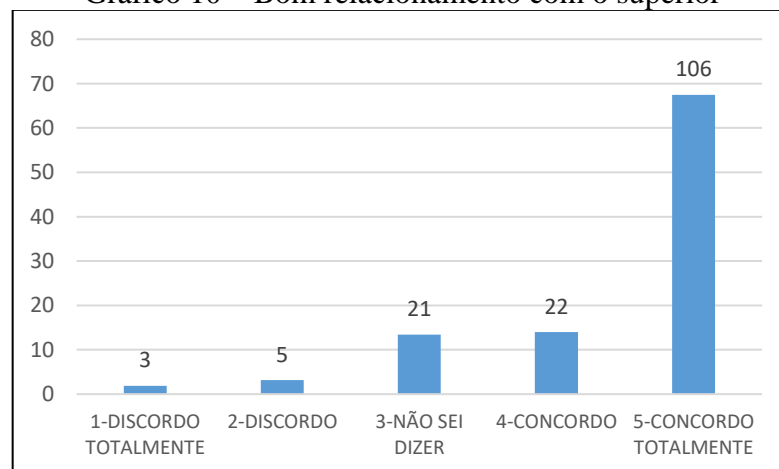
Gráfico 9 – Contato frequente com superior



Fonte: elaborado pela autora.

Ao analisar se os funcionários consideravam ter um bom relacionamento com o superior, o Gráfico 10 nos mostra que 106 vezes foram respondidas que sim, concordavam totalmente com essa afirmação, enquanto somente 3 vezes foram assinaladas a alternativa discordo totalmente.

Gráfico 10 – Bom relacionamento com o superior



Fonte: elaborado pela autora.

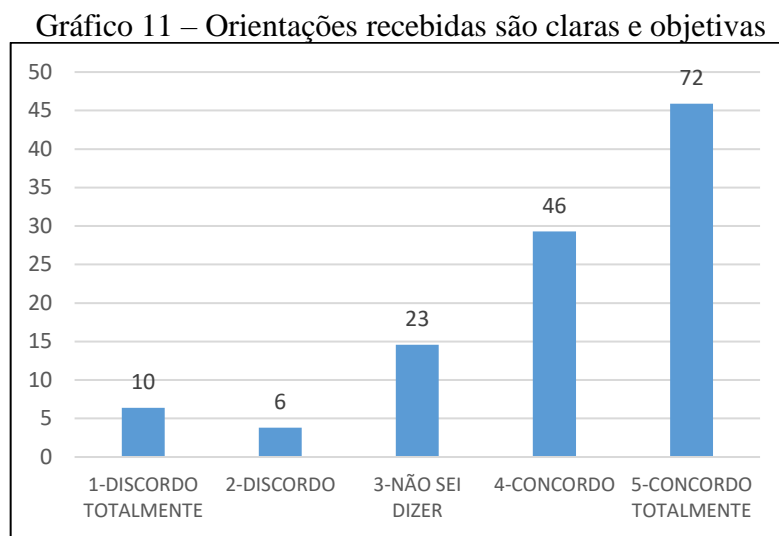
Para Oliveira (2012) os líderes procuram um nível muito mais alto de competência e



produtividade nos seus próprios desempenhos individuais assim como obter esforços e desempenhos rígidos dos seus colegas de trabalho também. Inicialmente o líder alavanca seu desempenho em um nível superior elevado, em seguida, alavanca um nível semelhante de desempenho na sua equipe. Para obterem sucesso nesse estímulo, líderes projetam confiança, envolvimento, auxiliam a evolução e a mudança, e trabalham com persuasão e perseverança.

A liderança precisa fazer com que o funcionário interaja com a cultura da empresa, conectando-se a normas e regras, tanto do grupo quanto da organização “um líder que consegue interagir, se comunicar e tratar bem seu liderado está estimulando a cooperação e comprometimento dos funcionários em busca dos objetivos da empresa” (OLIVEIRA NETO, 2012, p. 57).

Como demonstra o Gráfico 11 a maioria (45,9%) diz receber orientações claras e objetivas para realizar seu trabalho, ao contrário de 6,4% que assinalaram que discordam totalmente da afirmação.



Fonte: elaborado pela autora.

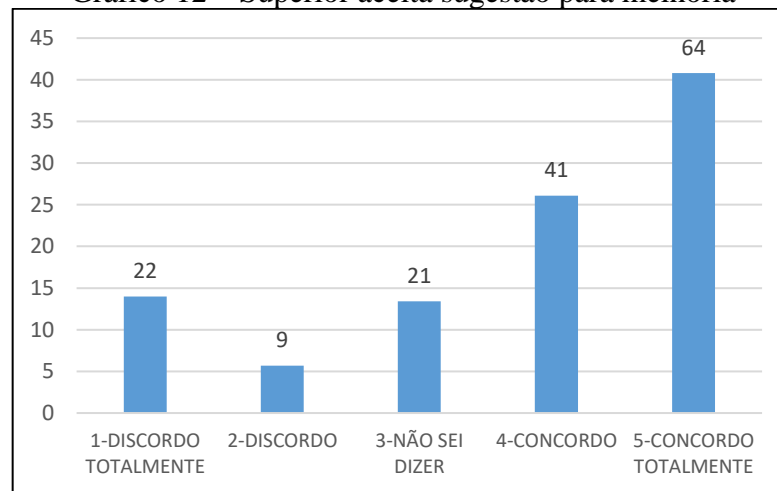
Chiavenato (2010, p. 172) diz que “o primeiro passo para aplicar as pessoas dentro das possíveis atividades da organização é a orientação, ou seja, posicionar as pessoas nas suas atividades e deixar bem claro qual é o seu papel e objetivos a atingir”.

No Gráfico 12, buscou-se saber, na opinião dos entrevistados, se o superior aceita sugestões de melhorias. A resposta lidera com 40,8% dizendo que concordam totalmente com a afirmação de que seu superior aceita sugestão de melhoria, enquanto 5,7% diz que discorda dessa afirmação.

O próximo fator analisado foi ambiente de trabalho, questionado aos funcionários se

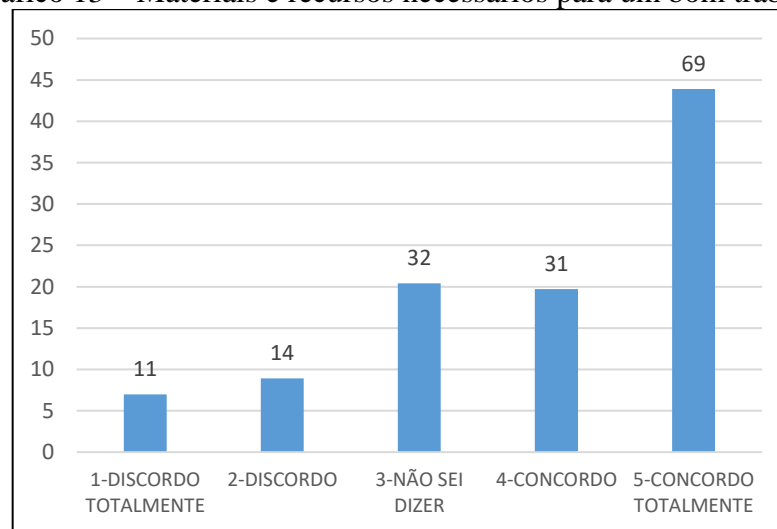
os mesmos tinham a sua disposição materiais e recursos necessários para desempenhar um bom trabalho, houve um equilíbrio nas respostas entre não sei dizer (20,4%) e concordo (19,7%), mas a grande maioria afirma que concorda totalmente, liderando a porcentagem com 43,9%, o Gráfico 13 esclarece a questão.

Gráfico 12 – Superior aceita sugestão para melhoria



Fonte: elaborado pela autora.

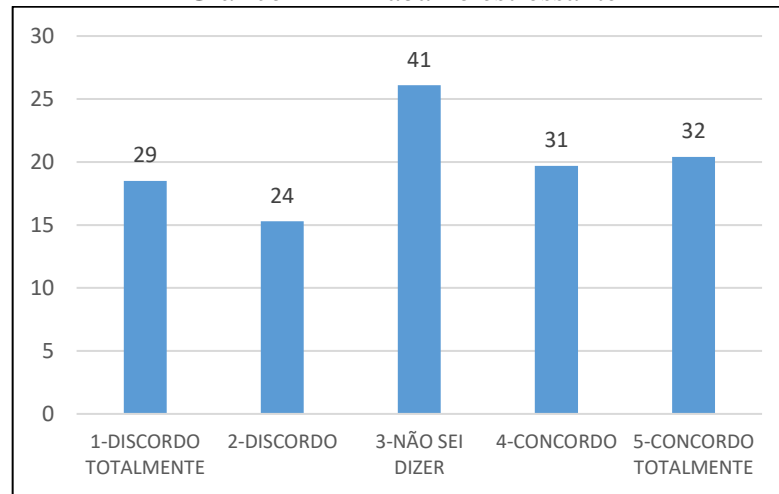
Gráfico 13 – Materiais e recursos necessários para um bom trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

O questionário trouxe também uma questão indagando se os respondentes concordavam com a afirmação de que seu trabalho é estressante, 41 respondentes não sabiam dizer (26,1%), 31 (19,7%) deles disse que concordava que seu trabalho é estressante, enquanto 32 (20,4%) afirmaram que concordam totalmente com a afirmação, Gráfico 14.

Gráfico 14 – Trabalho estressante

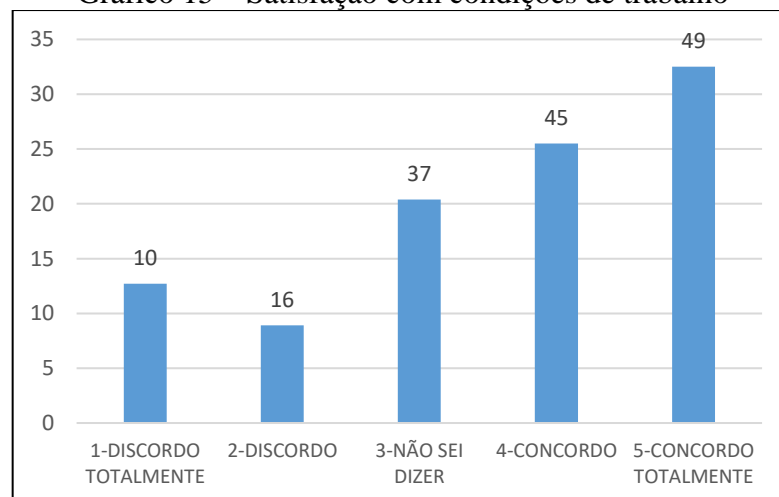


Fonte: Elaborado pela autora.

Chiavenato (2010, p. 473) diz que “o estresse não é necessariamente disfuncional. Algumas pessoas ao serem cobradas através de metas e uma pequena pressão, se tornam mais produtivas, enquanto existem aquelas que já buscam continuamente maior produtividade”, ou seja, a grande maioria das pessoas suporta uma pequena pressão desde que ela traga resultados positivos.

Por meio do Gráfico 15 foi possível notar que há satisfação com as condições do ambiente de trabalho assumindo 59,9% das opiniões, estando elas divididas entre concordo (28,7%) e concordo totalmente (31,2%).

Gráfico 15 – Satisfação com condições de trabalho

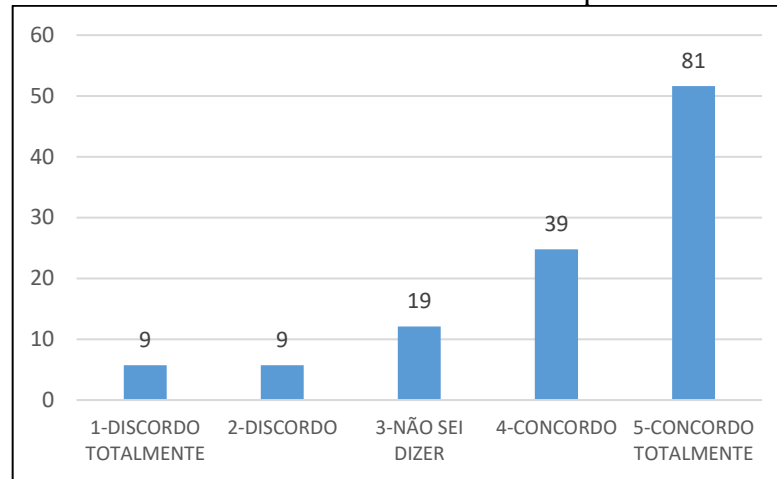


Fonte: Elaborado pela autora.

Os funcionários foram questionados também se consideravam ser tratados com respeito no seu ambiente de trabalho. De acordo com o Gráfico 16, 81 participantes concordam

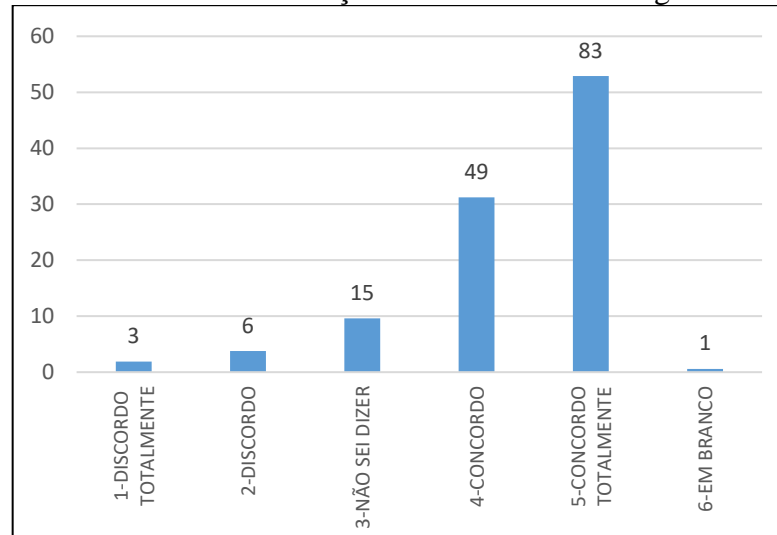
totalmente, enquanto 9 participantes discordam totalmente e outros 9 apenas discordam. Seguindo no aspecto ambiente de trabalho, 52,9% dos funcionários disse que tem uma relação satisfatória com seus colegas de trabalho, enquanto apenas 1,9% disse não ter, como pode ser observado no Gráfico 17.

Gráfico 16 – Tratamento com respeito



Fonte: Elaborado pela autora.

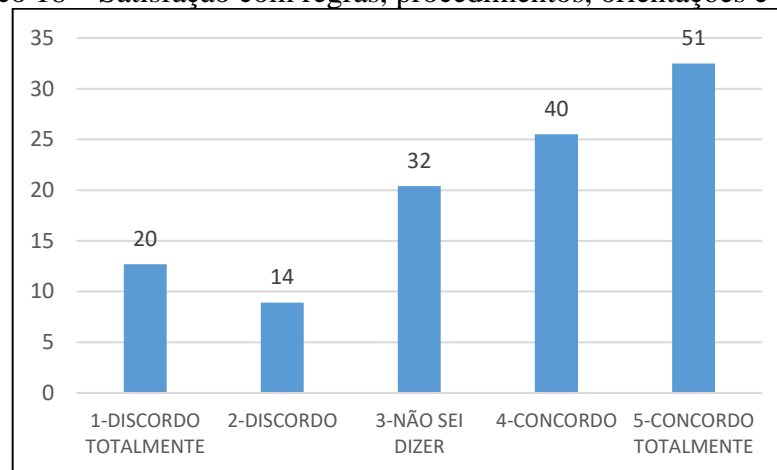
Gráfico 17 – Relação satisfatória com colegas



Fonte: Elaborado pela autora.

Abrangendo uma questão mais geral, foi pedido se o funcionário estava satisfeito com as regras, procedimentos, orientações e práticas que orientam o seu trabalho, o Gráfico 18 mostra que para 51 funcionários (32,5%) a resposta foi sim, concordaram totalmente, enquanto para 14 (8,9%) a resposta foi que discordavam.

Gráfico 18 – Satisfação com regras, procedimentos, orientações e práticas

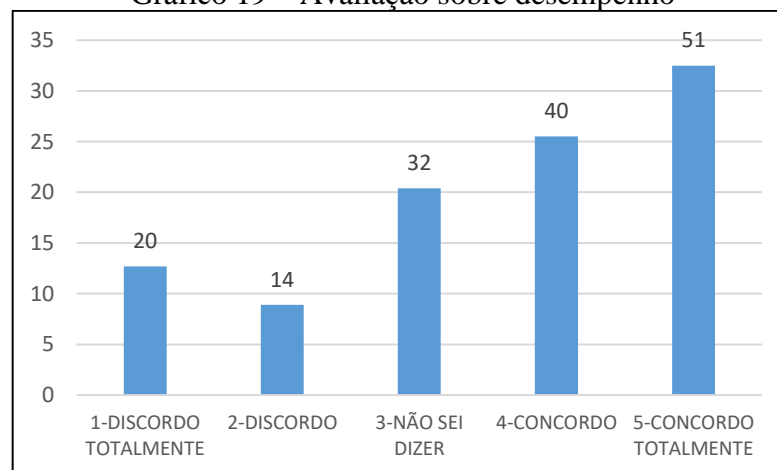


Fonte: Elaborado pela autora.

Oliveira (2012, p. 65) complementa que o comprometimento dos funcionários vem de uma relação entre o indivíduo que se identifica e se envolve com a empresa, ela se dá através de disposição para realizar um trabalho benéfico para a organização, em acreditar e aceitar os valores e metas propostos, e também de um forte desejo de ser membro da empresa.

Entrando no fator incentivo profissional (Gráfico 19), afirmou-se que os respondentes recebiam avaliações do superior sobre o seu trabalho, as respostas afirmaram que 31 respondentes discordaram totalmente, 31 não sabiam dizer e 40 concordavam totalmente.

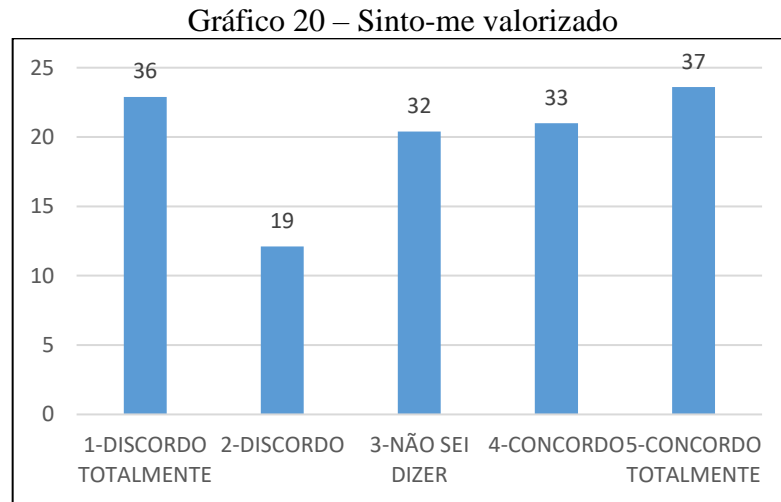
Gráfico 19 – Avaliação sobre desempenho



Fonte: Elaborado pela autora.

Para Chiavenato (2010, p. 242) “toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções”, para o autor, a organização se beneficia fazendo avaliações de desempenho, pois assim consegue ter uma melhor noção do seu potencial.

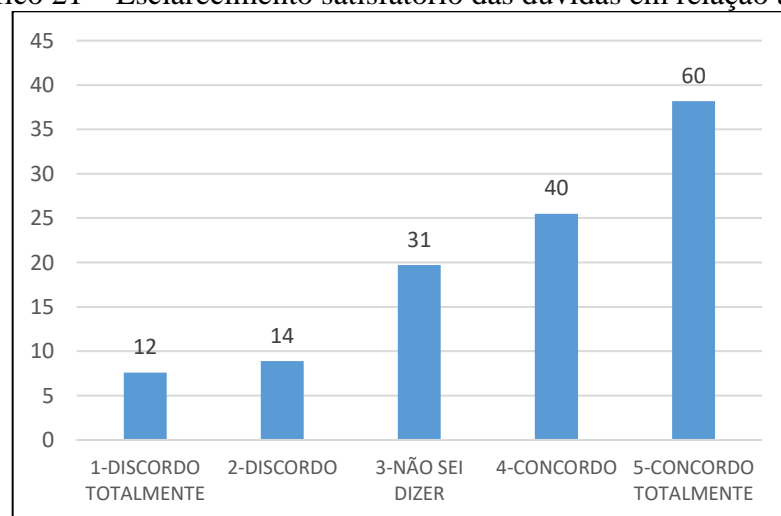
Em seguida nos deparamos com mais opiniões predominantes entre os dois extremos, como mostra o gráfico 20, 36 pessoas não se sentem valorizadas pela empresa, enquanto 37 afirmam que se sentem valorizadas.



Fonte: Elaborado pela autora.

“Ao ser valorizado o empregado passa a contribuir mais para a empresa através das suas atitudes e comportamentos, do seu exemplo e aumento de responsabilidades, consequentemente, traz resultados empresariais” (OLIVEIRA NETO, 2012, p. 104). Buscou-se saber como estava a satisfação dos funcionários em relação a assistência prestada aos mesmos, quando se tratou da assistência do RH em esclarecimento das dúvidas (Gráfico 21), 38,2% respondeu que estava totalmente satisfeito.

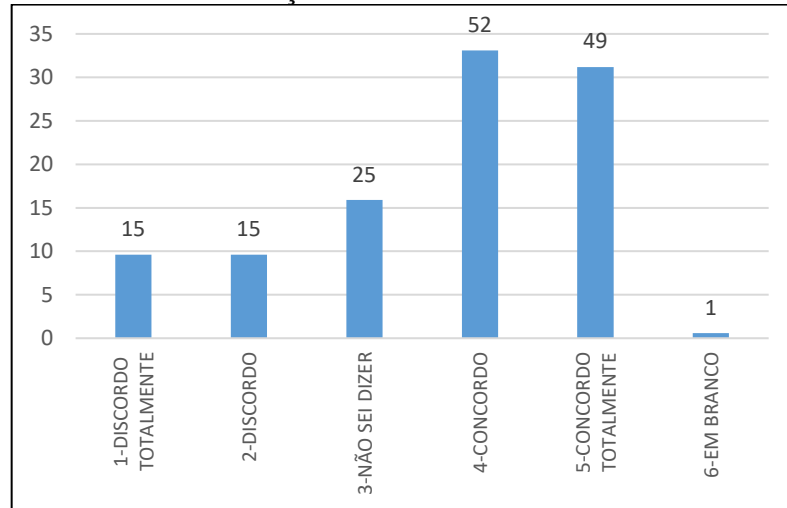
**Gráfico 21 – Esclarecimento satisfatório das dúvidas em relação ao RH**



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao atendimento prestado do ambulatório da empresa (Gráfico 22), 33,1% disseram que concordavam que ele é satisfatório, muito próximo estão 31,2% dizendo que concordam totalmente e apenas 9,6% disseram que discordavam.

Gráfico 22 – Satisfação com o atendimento do ambulatório



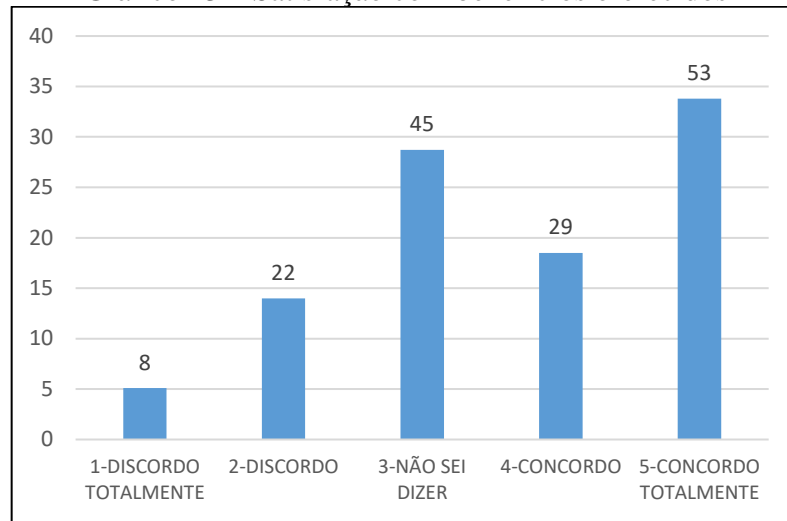
Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o fator recompensa através do Gráfico 23, notou-se que 52,3% das pessoas tem satisfação com os benefícios oferecidos pela empresa, elas se dividiram entre as respostas concordam (33,8%) e concordam totalmente (18,5%). Segundo Walger (2014, p.128), “a remuneração total de um trabalhador é composta por salário fixo, incentivos e benefícios. Os benefícios recompensam o trabalhador pelo seu trabalho e também visam gerar qualidade de vida”.

O funcionário teve que responder se estava satisfeito com seu salário atual, 85 respondentes disseram que sim, assumindo 54,2%, enquanto 38 (24,2%) disseram que não estavam satisfeitos (Gráfico 24). Os benefícios são facilidades, vantagens, convênios e serviços oferecidos pelas organizações aos seus funcionários, fazendo com que os mesmos poupem esforços e preocupações, “são indispensáveis para o incentivo a força de trabalho e na manutenção de um nível satisfatório de produtividade” (CHIAVENATO, 2015, p. 108)

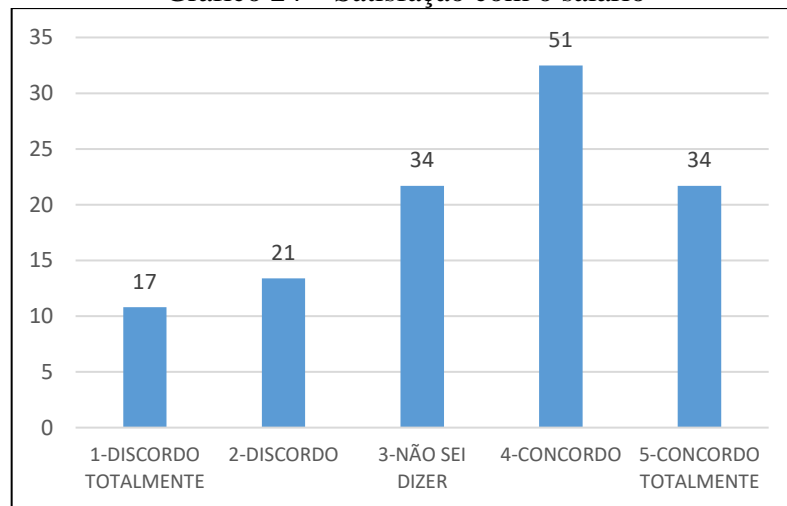
Como última análise dos fatores, foi questionado sobre a satisfação do serviço de transporte oferecido pela empresa, nesta questão conseguiu –se observar com o auxílio do Gráfico 25 que, ao contrário das demais, a resposta com mais porcentagem foi de não estar nenhum pouco satisfeito com o transporte oferecido pela empresa, assumindo 27,4%, e os respondentes que disseram estar satisfeito com a recompensa oferecida assumiram 20,4%.

Gráfico 23 – Satisfação com benefícios oferecidos



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 24 – Satisfação com o salário

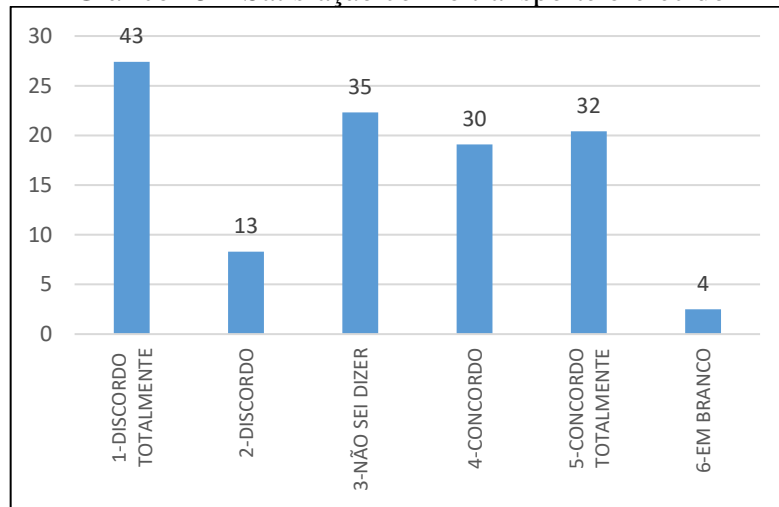


Fonte: Elaborado pela autora.

Os benefícios visam atender as necessidades individuais das pessoas, por meio deles o funcionário consegue equilibrar sua vida pessoal, familiar e também seu trabalho, tornando-se mais produtiva, tende a adquirir melhor foco no seu trabalho e reduz as preocupações do dia a dia (CHIAVENATO, 2010, p.344). No caso do transporte oferecido aos funcionários existe um retorno benéfico para a empresa, ainda mais quando ela é localizada em local considerado de difícil acesso, pois nessa situação a dificuldade de recrutar pessoal qualificado é alta, trazendo consequências como perda de produção, atrasos, absenteísmo, entre outros (RATTNER, 1966).



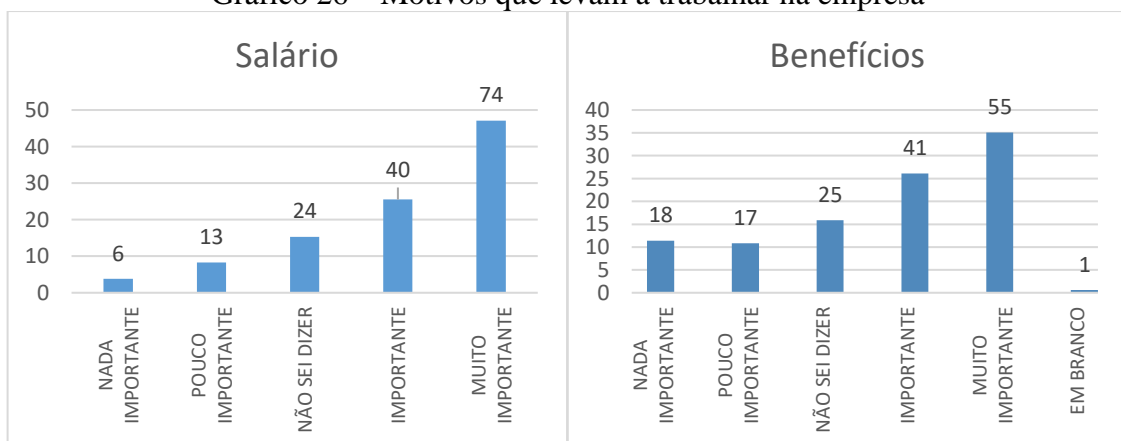
Gráfico 25 – Satisfação com o transporte oferecido

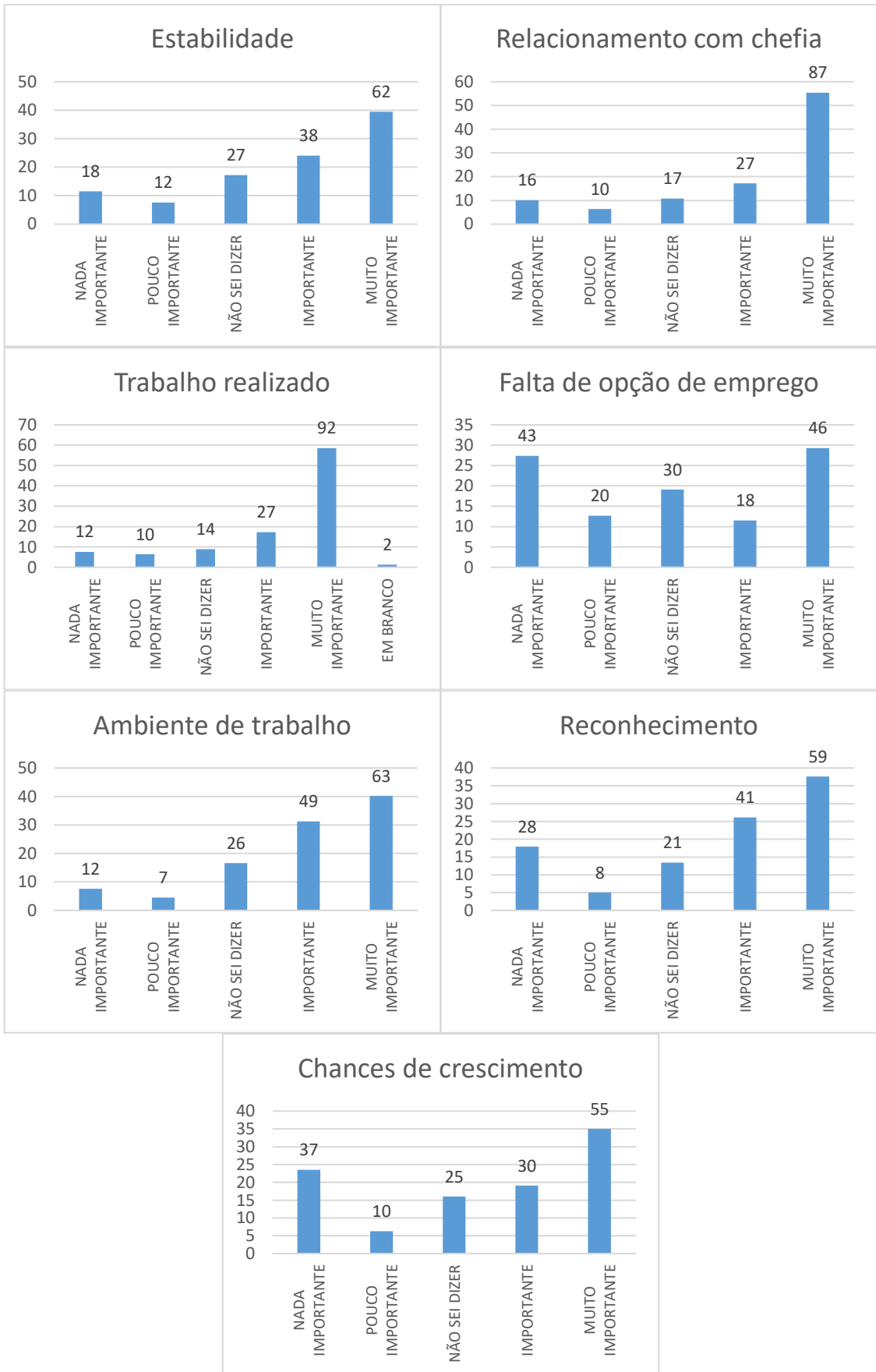


Fonte: Elaborado pela autora.

Após a avaliação de fatores internos, foi exposto aos participantes nove possíveis motivos pelos quais eles estão trabalhando na empresa. Como mostra o Gráfico 26, todos os fatores ganharam maior ênfase no indicador 10, ou seja, a maioria diz que considera todos esses fatores muito importantes dentro da empresa e que todos os levam a estar trabalhando na mesma. Fazendo uma relação entre todos os motivos expostos, o motivo que teve maior porcentagem foi o trabalho realizado, com 37,6%, ou seja, os funcionários elencaram como principal motivo por estarem trabalhando na empresa o trabalho que realizam, as funções e responsabilidades que cabem aos mesmos.

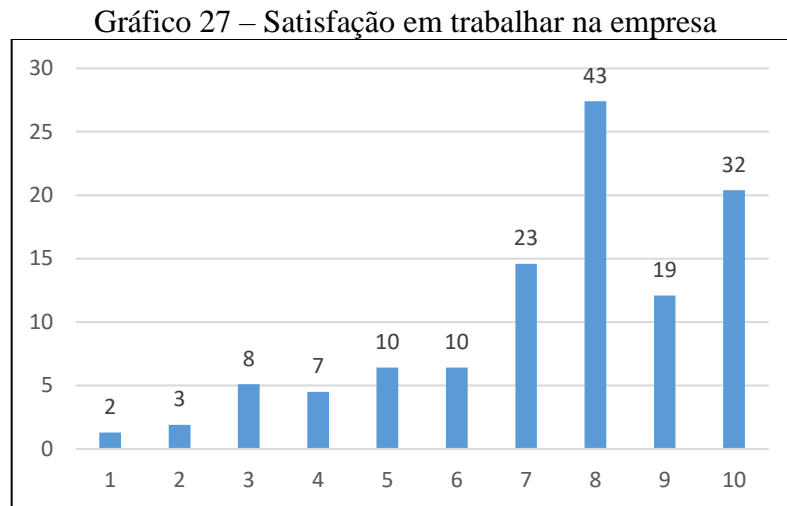
Gráfico 26 – Motivos que levam a trabalhar na empresa





Fonte: Elaborado pela autora.

Como mostra o gráfico 27, na última questão do formulário, foi solicitado ao participante que preenchesse seu nível de satisfação em trabalhar na empresa, considerando que 1 fosse totalmente insatisfeito e 10 totalmente satisfeito obteve-se um resultado positivo, pois 117 funcionários responderam entre os números 7 a 10, considerados na escala como satisfeitos ou muito satisfeitos.



Fonte: Elaborado pela autora.

## 5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os fatores do clima organizacional da empresa Agrosul Agroavícola industrial S.A que influenciam na satisfação do colaborador. Para isso, foi avaliado o relacionamento dos colaboradores com seus colegas e superiores e identificados os fatores que influenciam no clima organizacional e na motivação dos colaboradores por meio de um questionário adaptado do modelo de Ferreira Bispo (2006). Constatou-se que houve satisfação na maioria dos fatores abordados. Como principais destaques positivos os funcionários disseram que gostam do trabalho que realizam na empresa e que têm satisfação com as suas funções. Outra avaliação com destaque positivo foi que os respondentes têm um contato frequente com seus superiores e esse contato vem seguido de um bom relacionamento entre as partes. Os funcionários também disseram ser tratados com respeito no seu ambiente de trabalho e que possuem uma relação satisfatória com seus colegas.

Destacou-se também que a maioria (74,5%) dos participantes da pesquisa dizem estar satisfeitos com o seu trabalho. Em uma mensuração de quais motivos os levam a estar trabalhando na empresa, o motivo que teve maior importância foi o trabalho realizado, seguido pelo relacionamento com a chefia e em terceiro lugar o salário. Contudo, apesar dos resultados terem apurado um clima organizacional favorável e um bom nível de satisfação, foi possível identificar também uma baixa satisfação considerável em alguns quesitos, sendo eles a satisfação com o transporte oferecido pela empresa; a oportunidade de crescimento da carreira; o fato de se sentir valorizado pela empresa e os funcionários apontaram também que sentem falta de receber avaliações mais frequentes sobre o seu desempenho. Esses resultados que obtiveram uma satisfação mais baixa dos funcionários podem alertar a empresa a estabelecer algumas estratégias para aumentar a satisfação de seus funcionários nesses quesitos, evitando assim que os mesmos afetem o ambiente de trabalho.

Entende-se que para que o clima organizacional da empresa Agrosul continue proporcionando resultados positivos, tanto para o colaborador quanto para a empresa, seria importante a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional com mais frequência, a fim de possibilitar uma avaliação ainda mais precisa e nortear a empresa nas suas decisões estratégicas para ir ao encontro da satisfação dos seus funcionários, pois um colaborador motivado e satisfeito tende a trabalhar ainda melhor, beneficiando também a organização na qual se encontra.

Pode-se apontar como limitações deste estudo o tempo para o seu desenvolvimento e o tamanho da amostra, pois mesmo com o texto garantindo a não identificação do respondente,

ainda houve receio em participar da pesquisa dos colaboradores. Como sugestão para nova pesquisa pode-se elencar a aplicação do modelo de Bispo (2006) em outras empresas da região de diferentes setores, considerando tanto os fatores internos, como feito neste estudo, quanto os fatores externos como forma de aprofundar os resultados.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997
- \_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BIAZZI, F. **Lições essenciais sobre liderança e comportamento organizacional**. São Paulo: Labrador, 2017.
- CAPPELLI, P. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.
- \_\_\_\_\_. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 7. ed. Barueri: Manole, 2015.
- FERREIRA BISPO, C. A. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**, 2006.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.
- JOSEPH, F.H.J. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- LUZ, R. S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing, foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MATOS, G. G. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MENEGON, L. F. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

OLIVEIRA NETO, L. A. **Competências Gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

PIMENTEL, M. O. **Em pauta**: manual prático da comunicação organizacional. Curitiba: Intersaberes, 2017.

RATTNER, H. **Benefícios e motivação no trabalho**. Vol. 6 n. 19. São Paulo, Abr/Jun 1966.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, C. P. S. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014.

WALGER, C. **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba, Intersaberes, 2014.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Caro participante, para a realização desta pesquisa eu preciso da sua atenção e de seu tempo, lembrando que as respostas são sigilosas e você não precisa se identificar. Este questionário faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS – Campus Feliz). Sua participação é muito importante, pois esse questionário foi adaptado com a finalidade de sugestões para possíveis melhorias para a empresa. Desde já, muito obrigada!

1) Qual seu sexo?

Feminino       Masculino

2) Qual sua faixa etária?

18 a 24 anos     25 a 32 anos     33 a 40 anos     acima de 40 anos

3) Qual sua escolaridade?

Ensino Fundamental incompleto       Ensino Superior incompleto

Ensino Fundamental completo       Ensino Superior completo

Ensino Médio incompleto       Pós Graduação incompleta

Ensino Médio completo       Pós Graduação completa

4) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Há menos de 1 ano       Entre 3 anos e 4 anos

Entre 1 ano e 2 anos       Há mais de 5 anos

Entre 2 anos e 3 anos

Para responder as questões abaixo marque de 1 a 5, SENDO QUE 1 SIGNIFICA DISCORDO TOTALMENTE E 5 CONCORDO TOTALMENTE.

<b>Vida profissional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tenho satisfação com minhas funções e responsabilidades na empresa.					
Os curso e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.					
Gosto de trabalhar na empresa.					
Acredito na oportunidade de crescimento da minha carreira dentro da empresa.					
<b>Estrutura organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tenho contato frequente com meu superior imediato.					
Tenho um bom relacionamento com meu superior imediato.					
As orientações recebidas para realizar o meu trabalho são claras e objetivas.					
Meu superior aceita sugestões para melhoria do setor.					



