

Universidade de Passo Fundo

Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis

Curso de Administração

Campus Passo Fundo

Estágio Supervisionado

Júlio Felipe da Silva

DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS: UM DIAGNÓTICO DE CLIMA
ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO COMO FATOR INTRÍNSECO

Passo Fundo

2015

Júlio Felipe da Silva

DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS: UM DIAGNÓTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO COMO FATOR INTRÍNSECO

Estágio supervisionado apresentada ao curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação da Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato.

Passo Fundo
2015

Júlio Felipe da Silva

DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS: UM DIAGNÓTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO COMO FATOR INTRÍNSECO

Estágio supervisionado aprovado em 28 de dezembro de 2015 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato
UPF - Orientadora

Profa. Ms. Carmem Regina Poli Sayão Lobato
UPF

Profa. Esp. Jocelina dos Santos Almeida
UPF

Passo Fundo
2015

*Dedico à eterna guerreira,
àquela que me incentivou a nunca desistir.
À minha mãe.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por ter me dado condições de poder realizar este importante passo em minha vida, me dando forças para seguir a cada dia.

À minha família, que me apoiou e ajudou à medida do possível, mesmo longe ou perto. Meus pais que ensinaram valores que levarei para vida toda, em especial minha querida mãe que não se encontra mais nesse mundo, mais sei que está ao meu lado. Aos meus irmãos e irmãs, em especial à Camila Eduarda, por ter sido a melhor companhia que poderia ter, antes de irmã, uma amiga.

Aos meus amigos, pai e irmãos de religião pelas conversas, risadas, companhia e apoio. Vocês tornaram esta tarefa mais fácil!

À minha orientadora e amiga Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato por sua compreensão, dedicação e por ter me recebido como seu orientando tanto na Iniciação Científica, como no Estágio Supervisionado. Obrigado pelos seus ensinamentos, paciência e sugestões.

À empresa Macro Energia pela oportunidade de desenvolver este trabalho e a todos os funcionários que ajudaram com suas contribuições, principalmente ao Tiago Dal'Maso, por contribuir sempre que solicitado.

À Universidade de Passo Fundo, à Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, ao Centro de Pesquisa e Extensão da FEAC, e todos àqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste, sabendo que aqui fica impossível citar todos.

Meus sinceros agradecimentos!

*“Toda ação humana, quer se torne positiva ou negativa,
precisa depender de motivação”*
DALAI LAMA

RESUMO

SILVA, Júlio Felipe da. **Desafios da gestão de pessoas:** Um diagnóstico de Clima Organizacional e a motivação como fator intrínseco. Passo Fundo, 2015. 64 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2015.

Este trabalho tem como objetivo analisar o clima organizacional predominante da empresa Macro Energia, bem como a motivação como fator intrínseco, levando em consideração as variáveis propostas por Luz (1996), além do referencial teórico sobre a motivação vista como fator intrínseco, visto a ligação entre o clima e a motivação. O presente estudo de caso classifica-se como qualitativo e quantitativo, utilizando como instrumentos de coleta de dados o questionário de pesquisa de clima organizacional e a observação não participante. Através desta pesquisa empírica foi possível diagnosticar que o clima organizacional da empresa é bom, entretanto, observam-se oportunidades de melhoras nas variáveis pesquisadas. Assim, apresentam-se sugestões de melhorias à organização, a exemplo da elaboração de um plano de carreira e manutenção do desenvolvimento profissional dos funcionários, como o investimento em treinamentos. Por fim, destaca-se a importância dessa ferramenta de gestão e dos estudos motivacionais para as organizações.

Palavras-chaves: Clima Organizacional. Pesquisa de Clima Organizacional. Motivação. Gestão de Pessoas.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gestão.....	37
Tabela 2 – Remuneração.....	39
Tabela 3 – Desenvolvimento Profissional.....	40
Tabela 4 – Reconhecimento.....	42
Tabela 5 – Ambiente de Trabalho.....	43
Tabela 6 – Condições de Trabalho.....	45
Tabela 7 – Imagem da Empresa.....	46
Tabela 8 - Sugestões de Melhorias Apresentadas pelos Funcionários.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos e Indicadores em Pesquisas de Clima Organizacional.....	19
Quadro 2 – Variáveis da Pesquisa de Clima Organizacional.....	23
Quadro 3 – Missão, Visão e Valores da empresa Macro Energia.....	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	11
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivos Específicos.....	13
2	REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
2.1.1	Pesquisa de Clima Organizacional	18
2.1.2	Modelos e Indicadores de Clima Organizacional.....	19
2.1.3	Pesquisa de Clima Organizacional e a influência da Cultura Organizacional.....	21
2.1.4	Variáveis da pesquisa de clima organizacional.....	23
2.2	MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	25
2.2.1	Principais correntes motivacionais.....	26
2.2.2	A motivação como mito nas organizações.....	28
3	METODOLOGIA	31
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2	POPULAÇÃO.....	32
3.3	COLETA DE DADOS.....	32
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	33
3.5	VARIÁVEIS.....	33
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	35
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	36
4.2.1	Práticas de gestão de pessoas na empresa estudada.....	36
4.2.2	Pesquisa de clima organizacional.....	37
4.3	SUGESTÕES.....	51
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
	APÊNDICE – A	60
	APÊNDICE – B	64

1 INTRODUÇÃO

As constantes transformações ocorrentes no mercado de trabalho desafiam cada vez mais os gestores em suas ações frente às organizações. Tais transformações afetam todos aqueles envolvidos com a organização, principalmente seus funcionários. Procurar entender estas transformações torna-se indispensável para qualquer gestor, seja para a perpetuação da organização, ou mesmo para proporcionar um melhor ambiente de trabalho.

Em um cenário onde as organizações não querem mais ser apenas percebidas como sistemas de produção ou sistemas sociais, entender seus indivíduos, não somente no âmbito empresarial, mas também em diversos setores de sua vida, são fatores de uma gestão humana de pessoas, que procura conciliar os objetivos organizacionais e os anseios de seus trabalhadores.

Manter trabalhadores motivados, assim como perceber suas aspirações, são grandes desafios na gestão de pessoas. Assim sendo, a busca por ferramentas que auxiliem para um melhor ambiente de trabalho e que procuram sanar as necessidades dos trabalhadores são cada vez mais procuradas e necessárias dentro das organizações, principalmente na área do comportamento organizacional. Entre estas ferramentas estão a pesquisa de clima organizacional e os estudos motivacionais.

Em relação à motivação, Bergamini (2008) fala que tal é bem mais que do que um composto estático. Para a autora a motivação é um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade específica que desenvolvem. Sendo assim, a motivação está ligada à maneira pessoal pelo qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho. Para Maslow (1954), as motivações são apenas uma classe de determinantes do comportamento, ao mesmo tempo em que o comportamento é motivado, o mesmo é quase sempre determinado por fatores biológicos, culturais e situacionais. Ainda assim, o fator de motivação tem sido visto muito erroneamente dentro das organizações, onde o indivíduo que apresenta um fator de ausência de motivação é visto como preguiçoso. A motivação pode se resumir como o resultado da interação do indivíduo com a situação (ROBBINS, 2002).

Sabendo também que a motivação dos trabalhadores pode afetar o clima organizacional de uma organização, esse trabalho traz a ligação entre os estudos motivacionais e a pesquisa de clima organizacional, considerando que a motivação é vista neste trabalho como um fator intrínseco, afirmando que não é possível um indivíduo motivar o outro. Dessa forma, este trabalho traz uma visão crítica no que se refere à visão da motivação como fator extrínseco.

Deste modo, a pesquisa de clima organizacional reflete na organização uma tendência ou inclinação a respeito das motivações e necessidades que são atendidas nos funcionários. A pesquisa de clima organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender de mais perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou insatisfação. É um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização (CODA, 1997).

Sendo assim, a presente pesquisa tem como campo de pesquisa a empresa Macro Energia, uma empresa especializada no segmento de soluções tecnológicas, tais como cabeamento estruturado, instalações elétricas, redes de fibra óptica, CFTV, atuando no fornecimento de soluções para os setores público e privado, procurando oferecer soluções completas às necessidades e particularidades de seus clientes. Atualmente, a empresa está sediada na cidade de Passo Fundo, estado do Rio Grande do Sul, e conta com uma equipe de 15 funcionários.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

No que tange à clima organizacional, como afirma Luz (1996, p.1), o mesmo retrata o grau de satisfação material e emocional no trabalho, tornando-se de fundamental importância o seu conhecimento, bem como sua avaliação. Também conhecida como Pesquisa de Clima Humano, ou Pesquisa de Atitudes, tal pesquisa procura, resumidamente, mostrar imperfeições existentes entre funcionários e empresa, de forma a trazer uma solução para as mesmas.

Quanto à motivação, esta aqui é vista como fator intrínseco, ou seja, algo íntimo e impossível de ser moldável por outros. Sabendo da importância dos estudos motivacionais para a gestão de pessoas, faz parte deste trabalho trazer uma visão crítica sobre as principais correntes motivacionais, de forma a contribuir de aos estudos motivacionais existentes e também para o alcance do objetivo proposto. Nessa lógica, destaca Bergamini (2008), se antes

nas organizações o desejo maior era descobrir o que fazer para motivar os trabalhadores, hoje essa preocupação tem outro rumo bem diferente: descobrir e explorar o potencial de motivação existente dentro de cada um. Conclui-se assim, que a motivação nasce somente das necessidades humanas e não daquelas "coisas" que satisfazem estas necessidades.

Além disso, autores como Archer (1997), Sievers (1997) e a própria Bergamini (1997), trazem visões críticas às teorias motivacionais existentes, principalmente no que se refere a um ser motivar o outro, e às errôneas ligações de motivação e satisfação. Onde para Archer (1997) a motivação não é o catalisador de comportamentos positivos, e sim tem a função de desempenhar um papel em relação ao comportamento humano, totalmente diferente do que é visto na literatura atualmente.

Ou seja, tentar motivar o ser humano, não vai fazer com que se consiga, pelos gestores aquilo que se deseja dos funcionários na organização. Assim como diz Sievers (1997), em uma relação crítica com as teorias de motivações, o mesmo afirma que tais perderam o real sentido de preocupação com as pessoas, e passaram a se tornar tendências comportamentalistas dominantes nas organizações. Já Bergamini (1997) considera que parecem haver muitas considerações erradas a respeito da motivação, principalmente no que se refere ao condicionamento e satisfação. Sendo assim, tais autores representaram a linha crítica que estará presente neste estudo.

Justifica-se esta proposta de estudo, sabendo que em qualquer ambiente empresarial, os funcionários são os protagonistas pela boa execução de suas tarefas, percebendo que mantê-los motivados é essencial, bem como compreender sua percepção frente à organização. Sabendo da real importância das organizações em oferecer um ambiente que responda às necessidades de seus funcionários e conseqüentemente, de seus clientes, entende-se que um clima organizacional agradável se faz necessário. Assim, a avaliação de um clima organizacional traz à organização uma predisposição ou não dos trabalhadores para a implantação ou manutenção de novas práticas gerenciais (LUZ, 1996).

Justificando de tal modo o anseio por tal estudo, e reiterando ainda assim, que os resultados deste servirão de ferramenta no auxílio da gestão de pessoas para os gestores desta empresa, visando assim uma melhoria no ambiente de trabalho e servindo de base para demais estudos comportamentais. Portanto, tal estudo traz informações importantes para a gestão de pessoas (GP), bem como aspectos críticos e fatores que devem ser mantidos na organização.

Sabendo que um dos objetivos da gestão de pessoas consiste no alcance da satisfação de seus funcionários, o seguinte trabalho teve como problema de pesquisa a seguinte pergunta:

"Qual o clima organizacional predominante na empresa Macro Energia, considerando a motivação como fator intrínseco?".

1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o clima organizacional predominante da empresa Macro Energia, bem como a motivação como fator intrínseco.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os diferentes fatores que influenciam o clima organizacional na Macro Energia;
- b) Identificar o nível motivacional dos trabalhadores da empresa, considerando os fatores intrínsecos;
- c) Verificar as principais necessidades dos funcionários da Macro Energia;
- d) Apresentar sugestões, visando a melhoria do clima organizacional da organização.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Com o objetivo de trazer fundamentação teórica para o presente trabalho, nesta seção será explanada a revisão literária deste estudo. Como tal trabalho acerca-se entre dois assuntos pertinentes na área de gestão de pessoas, a revisão da literatura será dividida em duas partes, abordando primeiramente o clima organizacional, seus indicadores, a pesquisa de clima organizacional e a sua relação com a cultura organizacional. A segunda parte da literatura refere-se à motivação, trazendo a motivação nas organizações, suas principais correntes e sua parte crítica, vista como um mito nas organizações. Sabendo e ressaltando assim a real ligação entre a pesquisa de clima organizacional e a motivação, assuntos que norteiam este trabalho.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Assim como enfatizado na introdução, os gestores carecem de ferramentas que auxiliem no desenvolvimento de um melhor ambiente de trabalho e no conhecimento das aspirações de seus funcionários, além da busca da melhora constante dos padrões de qualidade e de produtividade que são cada vez mais essenciais no mundo dos negócios (CODA, 1997). Luz (2003, p.29) afirma:

Poucas são as empresas que têm interesse em ouvir seus clientes internos, em conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações com relação ao salário, ao trabalho que realizam, à supervisão que recebem, à integração entre os diferentes setores da empresa, à comunicação existente na empresa, à sua estabilidade no emprego, às suas possibilidades de progresso profissional, à disciplina, aos benefícios, às suas condições de segurança e higiene, ao processo decisório, etc.

Assim, empresas que desejam melhorar esses processos, em como proporcionar um melhor ambiente de trabalho, deve preocupar-se com seus funcionários. A função da pesquisa de clima é auxiliar nesse processo, mas para compreender seu uso, torna-se necessário conhecer os conceitos relacionados ao clima organizacional (NAKATA *et al.*, 2009, p.45).

Existem diferentes conceitos para clima organizacional, porém, a maioria traz o mesmo significado, que se entende basicamente como a percepção do funcionário em relação seu ambiente de trabalho. Assim, como refere Luz (2003, p.50) “o diagnóstico do clima organizacional é uma estratégia para identificar oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho”. Surgido na década de 1930, o clima organizacional é o indicador da satisfação ou insatisfação percebida pelos trabalhadores dentro das organizações. Bem como, em qual ponto as necessidades dos trabalhadores estão sendo atendidas em seus ambientes de trabalho.

Para Maximiano (2000, p.107), o clima organizacional “é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. Por sua vez Taylor e Bower (1970) já afirmavam que o clima se refere aos traços que são percebidos em relação aos estímulos passados pela organização, através das interações sociais interpessoais, fazendo com que os comportamentos se modifiquem dentro das organizações.

Já Litwin (1971, p.111) afirma: “Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do meio ambiente organizacional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e b) influencia o seu comportamento”. Ou seja, o clima tem uma percepção distinta de pessoa para pessoa, e tal percepção tem influência sobre seu comportamento na organização, seja ela boa ou ruim.

Para Luz (2003, p. 109) “o clima organizacional reflete o estado de ânimo ou o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa em dado momento”. O clima revela informações momentâneas, por isto, para se conseguir informações apuradas em relação às percepções dos funcionários, a pesquisa de clima organizacional deve ser utilizada com regularidade nas empresas.

Coda (1997, p.98) diz que clima organizacional “nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”. Lembrando que a satisfação está ligada a diversos fatores, que são variáveis diferentes para as distintas pessoas dentro das organizações.

Para Fleury e Sampaio (2012, p.291), o clima organizacional é a percepção dos funcionários em relação às organizações em que trabalham. Heisenberg e Huntington (apud Nakata *et al.*, 2009, p.46) dizem que o clima organizacional se configura “como: apoio organizacional percebido”. Referindo assim, como o clima é responsável quando bem utilizado de trazer informações importante para os gestores, servindo de apoio para a gestão de pessoas.

Segundo Sbragia (1983, p.38) “o clima é um fator determinante do desempenho institucional no sentido de que níveis elevados de clima tendem a favorecer as contribuições individuais, resultando, e, consequência, benefícios organizacionais e pessoais”.

Ainda para Coda (apud LUZ, 2003, p.11), o clima organizacional está ligado aos diversos fatores de estímulo presentes na organização:

O clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Para Luz (2003) o clima pode se derivar em bom ou ruim. De acordo com o autor, em um clima bom, predominam-se as atitudes positivas, tornando o ambiente de trabalho um local favorável e propício à existência de alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação e comprometimento na maior parte dos funcionários. Por outro lado, quando o clima é ruim, há a existência de algumas variáveis organizacionais que geram discórdia, tensões, rivalidades, desuniões, conflitos, desinteresse pelo cumprimento das tarefas, comunicações má executadas, entre outros fatores que afetam o ânimo dos funcionários. O clima será negativo de acordo com a intensidade dessas variáveis. Alto tempo de permanência na empresa e baixos níveis de *turnover* são importantes indicativos de um bom clima, bem como um *turnover* alto, absenteísmo e omissão do trabalho na organização, por vergonha ou outros motivos, são indicativos de um clima ruim. O autor ainda fala que o clima é a qualidade do ambiente empresarial, o relacionamento interpessoal, o estilo de gerencia e a imagem da empresa.

Ainda assim, segundo Luz (2003, p.13) entre os diferentes conceitos de clima organizacional, pode-se encontrar pelo menos três palavras-chaves relacionadas aos funcionários, são elas: satisfação, percepção e cultura. Onde a satisfação é a palavra mais presente entre os autores, direta ou indiretamente, relacionando o clima ao grau de satisfação dos trabalhadores nas organizações. Ou seja, quanto melhor o clima, maiores serão os níveis de satisfação, vice-versa. Já a percepção, tem sua relação com o clima referindo-se aos diferentes aspectos que a organização utiliza para influenciá-los, seja positiva ou negativamente. Assim sendo se a percepção dos funcionários é boa, o clima tende a ser bom, se eles percebem a empresa negativamente, o clima geralmente é ruim. E em relação a cultura organizacional, esta última, influencia o clima de uma empresa, sendo peça complementar na percepção do mesmo.

O clima organizacional se manifesta de diversas maneiras, entre os indicadores estão: rotatividade do pessoal, absenteísmo, programas de sugestões, avaliação de desempenho, greves, conflitos entre os funcionários e departamentos, desperdícios de material, aumento dos usos médicos e pichações nos banheiros (CODA, 2003, p. 32).

Assim sendo, Nakata *et al.* (2009, p.48) conclui que: “O clima organizacional reflete a sua própria existência, sendo influenciado por cultura, crenças e tomadas de decisão”. O autor ainda afirma que “o clima organizacional é formado pelos sentimentos compartilhados em relação à organização”, evidenciando e explanando novamente que tais sentimentos podem ser positivos ou negativos, influenciando o comportamento das pessoas, e assim consequentemente a sua produtividade (NAKATA *et al.*, 2009, p.48).

Segundo Luz (1996, p.19), existem variáveis que afetam o clima organizacional. São elas: conflitos intra-organizacionais, fatores positivos e negativos da organização e fatores externos à organização. Ainda assim, para o autor os conflitos intra-organizacionais são aqueles oriundos de pessoas, grupos e pessoas e organização, onde os conflitos ocorrem no choque de interesses e evidenciam disputas, tensões, discórdias, animosidades, ruídos nos sistemas de comunicação entre outros. Ainda que para o autor os conflitos entre indivíduos seja normal, o conflito entre indivíduos e organização torna-se prejudicial, principalmente quando há um grande número de funcionários envolvidos. Ainda assim, o diagnóstico do clima deve ater-se à aspectos internos e possíveis de serem mudados na organização.

Ou seja, o clima é afetado pelos conflitos e por fatores positivos ou negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como por fatores externos, seja eles na vida pessoal do funcionário, ou por fatores socioeconômicos e políticos (LUZ, 1996, p.19). Há ainda outras variáveis que afetam o clima organizacional conforme descreve o autor, como supervisão, salário, desenvolvimento profissional, *feedback*, o trabalho em si, benefícios, a estabilidade no emprego, estas que foram adaptadas e utilizadas neste trabalho, e que estão explicitadas no decorrer da revisão teórica deste trabalho.

Expostos os diferentes conceitos para clima organizacional e a interferência deste para o dia a dia organizacional, torna-se notável sua importância para o cotidiano de trabalho dos funcionários, e sua influência na vida do trabalhador, mesmo não estando na organização.

Portanto, foram trabalhados na sequência alguns indicadores e modelos de pesquisas de clima organizacional, de modo a basear a fundamentação deste estudo.

2.1.1 Pesquisa de clima organizacional

Segundo Gil (2007, p. 17) a pesquisa de clima organizacional é definida como:

um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Em relação à pesquisa de clima organizacional, Coda (2003, p. 99) afirma que tal é o instrumento tem como objetivo atender de perto as necessidades da organização e seus funcionários. Para o autor, “a Pesquisa de Clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada”. Nakata *et al.* (2009, p.46) diz que a pesquisa de clima tem como objetivo compreender as necessidades, preocupações e percepções dos empregados.

Para Keller e Aguiar (2004) a pesquisa de clima tem como objetivo dispor de informações sobre a atitude do público interno e a sua relação com a organização. Assim sendo, a pesquisa de clima compreende os aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais do indivíduo dentro da organização. Ainda assim, Bispo (2006, p. 259) também fala que “a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão de Recursos Humanos”. O autor ainda diz que a sua análise, diagnósticos e demais dados advindos da pesquisa, são instrumentos que farão com que a qualidade, produtividade e políticas internas aumentem e sejam adotadas com sucesso nas organizações.

Bispo (2006, p. 260) refere que “é por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa”. Como afirma Mullins (2001, p.347):

O clima influenciará o nível moral e das atitudes que os integrantes da organização apresentam em seu desempenho e nas relações pessoais. Embora seja difícil medir o moral de uma forma objetiva, um questionário bem elaborado e conduzido (ou pesquisa de atitudes) ajudará a estabelecer os verdadeiros sentimentos dos funcionários sobre os fatores que contribuem para o clima organizacional.

Coda (1997, p.99) ainda diz que a pesquisa de clima organizacional tem papel fundamental para ser ponto de partida na mudança e desenvolvimento organizacional.

A pesquisa de clima organizacional, busca garantir um feedback entre funcionários e administração, bem como criar um canal entre os mesmos, criando oportunidades através da análise do ambiente interno e das influências do ambiente externo. Quando bem executada, esta proporciona uma oportunidade de melhoria dos ambientes de trabalho, trazendo consequentemente um maior envolvimento dos funcionários com a empresa e a suas tarefas (LUZ, 1996).

Enfim, pode-se dizer que a pesquisa de clima organizacional, tem objetivo servir de ferramenta para a busca de um melhor ambiente de trabalho buscando compreender pontos que devem ser melhorados na organização, bem como o que é demandado pelos seus funcionários. É uma ferramenta fundamental para a gestão de pessoas, pois busca problemas reais existentes na empresa e a adoção de práticas que tendem a solucionar os mesmos (BISPO, 2006).

2.1.2 Modelos e indicadores de pesquisas em clima organizacional

A partir do trabalho realizado por Bispo (2006), em que o mesmo avaliou os modelos de clima organizacional propostos por Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986), Sbragia (1983), Coda (1997), Kozlowski (1989), Levering (1984) e Rizzati (1995), apresenta-se o Quadro 1 com uma síntese dos modelos listados, traçando seus principais indicadores.

Quadro 1 - Modelos e Indicadores de pesquisa em Clima Organizacional

<p>Litwin e Stringer (1968)</p>	<p>Tal modelo apresenta um questionário com base em nove indicadores: estrutura, que diz respeito às regras, regulamentos e processos enfrentados pelos funcionários no desenvolvimento de seus trabalhos; responsabilidade, que se refere ao sentimento de autonomia e tomada de decisões relacionadas ao trabalho; desafio, que se refere ao sentimento de risco nas tomadas de decisões e no desempenho de suas funções; recompensa, que diz respeito ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito e têm ênfase nos incentivos positivos e justiça nas políticas de promoções e remunerações; relacionamento, onde refere-se ao sentimento de “boa camaradagem” e ajuda mútua presente na organização; cooperação, onde prevalece a percepção de espírito de ajuda apoio mútuo, tanto de gestores e de colegas de trabalhos; conflito, que traz o sentimento de que a administração não teme opiniões discordantes e utiliza uma forma cordial de solucionar; identidade, que refere-se ao sentimento de pertencimento do indivíduos a organização, como elemento valioso e com o sentimento de poder compartilhar suas personalidades com a organização; e finalmente padrões, que sinaliza o grau em que a organização enfatiza normas e processos.</p>
<p>Sbragia (1983)</p>	<p>Criado por Sbragia, este método traz em seu conteúdo vinte indicadores. Além de trazer os indicadores de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, todos já vistos anteriormente, tal método também traz: estado de tensão, que descreve o quanto as ações são tomadas por lógica e racionalidade, ao invés das emoções; ênfase na participa, que descreve o quanto as pessoas as pessoas são envolvidas e consultadas em decisões e o quanto suas ideias são aceitas na organização; proximidade de supervisão, que descreve como a administração deixa de ter um controle sufocante sobre os indivíduos, e qual a liberdade os indivíduos tem para realizarem seus métodos de</p>

	trabalho, ou seja, possibilidade de iniciativa; consideração humana, que descreve o quanto os indivíduos são tratados como humanos e recebem atenção mais humanística; autonomia presente, que descreve como os indivíduos se sentem como seus próprios chefes e como se sentem em não ter suas decisões verificadas; prestígio obtido, que se refere a percepção das pessoas sobre a sua imagem no ambiente externo por pertencerem à organização; tolerância existente, que descreve o grau que os erros dos indivíduos são tratados de forma aceitável e construtiva, antes de punitiva; clareza percebida, que retrata o grau de conhecimento dos indivíduos aos assuntos que lhe dizem respeito e ao grau de feedback que a organização presta em relação ao progresso na organização; justiça predominante, que descreve o grau que traz os critérios de decisão, as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais; condições de progresso, que descreve as oportunidades de crescimento e avanço profissional que a organização proporciona aos seus funcionários; apoio logístico proporcionado, que traz o quanto a organização provê condições e instrumentos necessários para a execução de um bom serviço; reconhecimento proporcionado, que descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou atuação que é acima do esperado, e recompensa esforços pessoais diferenciados; e finalmente, forma de controle, que descreve o quanto a organização usa seus dados como custo, produtividade para orientar seus funcionários antes de puni-los.
Levering (1984)	Este modelo foi criado para avaliar a correlação entre desempenho econômico/financeiro das empresas e o nível de satisfação dos empregados com as mesmas.
Kolb (1986)	O modelo trazido por Kolb, traz um modelo caracterizado por sete indicadores. Tais são eles: responsabilidade, padrões e recompensas, vistos anteriormente; conformismo, que se refere ao sentimento da existência de limitações na organização, várias regras, procedimentos e práticas que os funcionários devem seguir e que tornam-se um empecilho para a boa execução das tarefas; clareza organizacional, que traz o sentimento das coisas bem organizadas e os objetivos são bem definidos, e não o oposto; calor e apoio, que relata o sentimento de que a amizade é valorizada na organização, existe confiança mútua, e prevalece o sentimento das boas relações no trabalho; e liderança, que traz a disposição dos membros para aceitar a liderança quando necessário na organização, serem recompensados quando realizarem uma boa liderança, e de aceitar a direção de seus superiores. Sentir que fazem parte da organização.
Kozlowski (1989)	Este modelo é baseado nos estudos da Psicologia Aplicada, especifica-se em avaliar a relação entre o clima organizacional e a liderança.
Coda (1997)	Modelo que tem como principais indicadores os estudos sobre motivação e liderança.
Rizzati (1995, 2002)	Criado inicialmente para analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, e em 2002 foi aperfeiçoado envolvendo as universidades da Região Sul do Brasil.
Bispo (2006)	Modelo criado em 2006 o modelo de pesquisa de clima proposto por Bispo se trata de um modelo mais próximo da realidade atual das empresas. Tal modelo prescrito por Bispo, traz fatores internos e externo de influência, onde os fatores internos são aqueles que originam dentro da organização e os externos aqueles fora do âmbito empresarial, mas que afetam o ambiente empresarial diretamente no comportamento, ações e decisões dos funcionários

Fonte: Adaptado de Bispo 2006.

Ainda assim, o modelo de pesquisa de clima organizacional de Bispo (2006), propõe a ser um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Tal modelo foi elaborado pelo autor fazendo comparação de diversos modelos de pesquisa de clima organizacional e suas diferentes variáveis. Este modelo traz assim, uma preocupação com as variáveis externas que podem influenciar o clima organizacional, como o cenário político-econômico, sociocultural e ecológico, no âmbito nacional e internacional.

2.1.3 Pesquisa de clima organizacional e a influência da cultura organizacional

Sabendo que a cultura de uma organização afeta a percepção de seus colaboradores em relação à mesma, não se pode falar de clima sem fazer uma ligação com a cultura organizacional. Mesmo que cultura organizacional não se constitua no foco do trabalho, aqui será explanado brevemente a relação da cultura organizacional e a pesquisa de clima organizacional em razão da íntima relação entre ambas.

Além de avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação à organização em que estão inseridos, a pesquisa de clima organizacional também tem a função de verificar o grau de disseminação dos valores culturais que a organização passa aos seus funcionários (LUZ, 2003). Sendo assim, a pesquisa de clima organizacional e cultura organizacional possuem forte ligação no que se refere à quantificação desses valores na organização.

Diversos trabalhos no campo organizacional ainda procuram responder com clareza o que é cultura e sua relação com a organização. Por fim sabe-se que cultura é uma palavra repleta de significados, conferindo diferentes sentidos à diferentes indivíduos. Para Motta (1995, p.188) “a cultura é antes de tudo uma linguagem, código [...]. A cultura designa, classifica, corrige, liga e coloca em ordem”. Ou seja, a cultura para o homem é sinônimo de ordem em uma sociedade, influenciando orientações particulares que defendam os interesses dos indivíduos.

Maximiano (2000, p.107) entende a cultura organizacional como:

A experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

A cultura organizacional tem grande influência na pesquisa de clima organizacional e construção do mesmo, como afirma Luz (2003, p. 21):

Apesar do clima organizacional ser afetado por fatores externos como à organização, como, por exemplo, pelas condições de saúde, habitação, lazer e familiar de seus funcionários, assim como pelas próprias condições sociais, a cultura organizacional é uma das principais causas.

Em relação a cultura organizacional, Luz (2003, p.14) diz que “Ela está para a organização assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de

crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras”. Fleury e Sampaio (2002, p.291) afirmam que os estudos sobre cultura têm um caráter mais profundo, levando em consideração seus processos, valores básicos e construção de padrões de cultura. Um processo que ocorre a longo prazo, diferenciando-se assim, do clima organizacional que apresenta um estágio passageiro, momentâneo dentro da organização.

Ainda Luz (2003, p.20) afirma que a cultura é a causa e o clima é consequência, configurando assim, que não é possível tratar de clima fazer traçar um paralelo com a cultura. Para o autor o clima e cultura são intangíveis, mas se manifestam de forma de concreta. O autor cita que a cultura se manifesta na organização pela sua arquitetura, edificações, modo de vestir e postura dos funcionários, bem como através dos relacionamentos comerciais da organização.

Assim, a cultura da organização é representada através da sua identidade, seus códigos e suas relações de trabalho, sejam elas formais ou informais. De acordo com Luz (2003, p. 14), “a cultura das empresas decorre também de valores culturais da sociedade na qual está inserida. Não se pode dissociar a cultura das empresas da cultura nacional, como se as empresas fossem entidades isoladas, confinadas de um mundo exterior”. O autor também afirma que entre os fatores que influenciam a organização estão os seus fundadores, o ramo de atividade no qual está inserida, dirigentes atuais na organização e a área geográfica onde a empresa mantém seu foco de atuação.

Nesse sentido, entende-se que as organizações não são produções autônomas e nem existem no vazio, pois consomem valores da cultura onde estão inseridas, principalmente aquelas informações ligadas aos seus interesses (FREITAS, 1999; LUZ, 2003).

Portanto, as organizações estão assumindo cada vez mais importância na vida dos indivíduos, e as relações ocasionadas no ambiente de trabalho tendem a tecer a vida social dos mesmos, fazendo assim com que a relação dos indivíduos com a organização fique cada vez mais estreita, e ultrapassem as relações de trabalho. Assim, para o indivíduo o trabalho passa a ser (FREITAS, 1999).

O diagnóstico de um clima organizacional, reflete a cultura da organização, compreendendo inclusive os aspectos negativos ou positivos presentes na organização. A cultura organizacional na organização é refletida através da arquitetura, das edificações, do modo de vestir e de se comportar do corpo dos funcionários, e também toda a identidade que afeta as pessoas que trabalham nela (LUZ, 2003).

A cultura da organização vem a complementar o clima, pois é a cultura que determinará se tal ambiente será um bom ambiente para se trabalhar ou não, tendo grande impacto na percepção do clima. Mas é válido lembrar que a relação entre clima e cultura é temporal, pois

o clima de uma organização refere-se à determinado momento, já cultura refere-se às práticas que já existente a longo prazo na organização.

Mesmo oferecendo um grau de similaridades entre algumas categorias em comum, a cultura organizacional e clima, conseguem se distinguir basicamente pela percepção de seus membros dentro da organização, principalmente pelos seus significados e influências que passam para dentro das empresas.

2.1.4 Variáveis da pesquisa de clima organizacional

A pesquisa de clima procura saber o que pensa, e como age os funcionários em relação à organização em que estão inseridos, e levando em consideração as diferentes variáveis organizacionais que afetam o clima (LUZ, 1996). Sabendo disso, serão destacadas no Quadro – 2, as variáveis utilizadas nesse trabalho, adaptado das variáveis organizacionais explanadas por Luz (1996, 2003).

Quadro 2 – Variáveis da Pesquisa de Clima Organizacional

<p>Gestão (Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Comunicação/Direção e Estratégias/Planejamento e Organização);</p>	<p>Definida por Luz como supervisão, esta variável agrega o “estilo de liderança”, ou seja, o chefe eficiente à maneira de fazer, bem como sua produtividade e dedicação. Para o autor este estilo se de como a combinação de estilo e conteúdo. Esta característica é essencial, afim de encontrar os mais variados tipos de chefia e sua influência no clima. Esta variável foi adaptada de forma a trazer também a forma que o indivíduo se sente parte da organização, através da comunicação passada pelos gestores, das definições e das decisões tomadas pela empresa juntamente com os funcionários, bem como da forma que os gestores orientam os indivíduos na busca das metas e dos objetivos organizacionais. Resumindo assim, esta variável avalia a satisfação dos funcionários em relação sua chefia</p>
<p>Remuneração (Salário/Benefícios/Pagamento de Salários);</p>	<p>Esta variável descrita apenas como salário foi adaptada incluindo assim os benefícios. Para o salário não é um item capaz de “motivar” os indivíduos, mas uma remuneração insuficiente torna-se um grande fator de insatisfação. Assim sendo, é fundamental para a organização manter um plano de cargos e salários, de forma a manter uma remuneração senão competitiva, mas de forma justa e que seja bem refletida no clima. A principal função desta é analisar a existência de eventuais distorções entre as remunerações (salários, benefícios, prêmios, etc.) pagos pela organização e a existência de algum descontentamento ou não.</p>
<p>Desenvolvimento Profissional (Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Processos/Estabilidade no Emprego/Possibilidade de Progresso Profissional e Realização Profissionais);</p>	<p>A empresa que não possui uma perspectiva de desenvolvimento profissional, acarretará não somente danos ao seu ambiente de trabalho, como também a perda de indivíduos importantes no quadro de funcionários. Esta variável apresenta o grau de preocupação da organização frente à construção de uma carreira a seus funcionários, e da responsabilidade de desenvolvê-los, oferecendo um bom</p>

	treinamento. Assim sendo, tal variável avalia as reais oportunidades vinda da organização e carreiras.
Reconhecimento (Processo Decisório/Valorização dos Funcionários/Participação);	A falta de feedback nas organizações são uns dos principais causadores de insegurança por partes de seus funcionários. Não saber como está seu desempenho na empresa, é tão desconfortável quanto não se sentir parte da mesma. Esta variável representa a avaliação do funcionário quanto ao seu sentimento de pertencimento e reconhecimento, assim sendo cabe a organização adotar um sistema que ao mesmo tempo que avaliasse e comunicasse o desempenho de seus indivíduos, esse mesmo sistema tornasse o indivíduo parte das decisões tomadas pela mesma. Esta variável apresenta a faceta da organização em descentralizar suas decisões e de manter um canal de comunicação com seus funcionários por meio de avaliações e outros relacionamentos
Ambiente de Trabalho (Relacionamentos da Empresa com os Sindicatos e Funcionários/Relacionamentos Interpessoal/Trabalho em Equipe);	É indispensável que todos se sintam confortáveis em seus ambientes de trabalho para a obtenção de um bom clima. Um bom ambiente é tão importante quanto as demais variáveis, e cabe aos gestores proporcionar isso aos seus funcionários, incentivando assim o trabalho em equipe no interior da organização. Ou seja, esta variável avalia o grau de cooperação e relacionamento existente entre os diversos departamentos da empresa, equipe de trabalho, bem como a satisfação dos funcionários em relação ao sindicato.
Estrutura (Condições Físicas de Trabalho/Modernidade);	Esta variável avalia a qualidade das condições físicas de trabalho, tais como: vestuários, horários de trabalho, instalações em geral.
Condições de Trabalho (O trabalho realizado pelos funcionários/Segurança do Trabalho/ Disciplina/Envolvimento/Comprometimento);	Sabendo que o trabalho exerce grande influência na satisfação e na vida profissional do indivíduo. Então cabe as chefias estarem atentas em relação ao impacto do tipo de trabalho no clima, observando pontos como sobrecarga ou falta de trabalho, vocação ou experiência para a realização de tais tarefas. Assim sendo, tal variável levanta o grau de preocupação da organização em diminuir os riscos de acidentes de trabalho, adaptação a quantidade de trabalho, horário, distribuição, suficiência de pessoal, etc.
Imagem da Empresa (Estrutura Organizacional/ Ética e Responsabilidade Social/Objetivos Organizacionais/Vitalidade Organizacional/ Orientação da Empresa para os Clientes/ Orientação da Empresa para Resultados/ Qualidade e Satisfação do Cliente);	A visualização de uma imagem adequada é imprescindível para qualquer em todos os sentidos, ainda mais para as pessoas que ajudam a construí-la e seus diversos <i>stakeholders</i> . Tal variável verifica a clareza da organização em explanar seus objetivos e planos, bem como de trazer uma visão de um todo organizacional pelos indivíduos.
Fatores Motivacionais e Fatores Desmotivadores.	Esta variável resume os principais fatores que causam desconforto ou bem-estar na empresa. Esta é uma forma simplificada de mostrar à organização o que a mesma está acertando e pontos que têm que melhorar na visão de seus funcionários.

Fonte: Adaptado de Luz 1996, 2003.

2.2 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Muito tenta-se buscar dentro das organizações a motivação, a qual é vista pelos gestores como um grande estímulo para a construção de um melhor ambiente de trabalho, e conseqüentemente, o aumento de produtividade. Portanto, nesta seção busca-se trazer algumas correntes que definem o conceito da motivação e a sua real existência dentro das organizações.

Para Robbins (2002, p.52) o processo motivacional é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em relação ao alcance de uma determinada meta”. Ou seja, um fator pessoal que ocorre de indivíduo para indivíduo, onde alguém motivado mantém um esforço na busca de sus objetivos.

Assim sendo, como o gestor faz para motivar seus diferentes subordinados utilizando de técnicas muitas vezes genéricas e replicadas? Sabendo que é papel de uma gestão humana de pessoas, conciliar os interesses da organização juntamente com os interesses dos indivíduos que assim fazem parte da mesma, constitui-se numa das respostas para essa questão, seguindo os pensamentos de Aktouf (2004).

Para Herzberg (1975) a psicologia da motivação é algo de extrema complexidade, e deveras ainda há muito a ser explorado. Ainda assim este trabalho vem a contribuir nessa incessante busca a respeito da motivação. Contudo, torna-se relevante afirmar que a motivação não é um conceito da psicanálise, pois seu conceito é estranho tanto para a teoria da psicologia, quanto para a clínica (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1982).

Pode-se então dizer que a motivação seria uma sequência de hábitos e de comportamentos que correspondem a uma direção, ou seja, uma sequência de realizações comportamentais que se distinguem das normas convencionais, em busca de um objetivo. Ainda assim, para Dejours e Abdoucheli (1982), mesmo originando comportamentos a motivação segue sem explicação.

Contudo, muitos estudos foram e ainda são desenvolvidos sobre a motivação humana, inclusive estudos mais recentes. Derivado do latim “*movere*”, o termo motivação traz a ideia de movimento, trazendo a impressão que sua função seja manter as pessoas na ação, ou seja, fazer com que completem tarefas (FALCÃO; ROSA, 2008).

Archer (1978, p. 24) diz que “motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade)”. Ou seja, antes da motivação, existe uma necessidade a ser sanada, o que torna essencial para o gestor saber diferenciar motivação de satisfação. Para Maslow (1954), as motivações são apenas uma classe de determinantes do comportamento, e que ao mesmo tempo que o comportamento é motivado, o mesmo é quase

sempre determinado por fatores biológicos, culturais e situacionais. Portanto, o papel de motivação não depende apenas do gestor, e sim de diversas outras variáveis.

Bergamini (2008), em relação a motivação, afirma que a mesma é bem mais que do que um composto estático. Para a autora a motivação trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade específica que desenvolvem. Sendo assim, a motivação está ligada à maneira pessoal pelo qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho.

A busca de como motivar os funcionários para que se faça aquilo que se deseja, sempre foi uma grande lamentação para todos os gestores. Tal como reafirma Herzberg (1975), em relação a psicologia da motivação ser algo de extrema complexidade, tornando assim um pesadelo para quem deseja motivar seus subordinados. Portanto, entende-se ainda como oportuno a realização de estudos relacionados à motivação dentro das organizações. Diante de tal necessidade, algumas das principais correntes e outros aspectos considerados pertinentes são trabalhados na sequência.

2.2.1 Principais correntes motivacionais

Entre as teorias motivacionais existentes, aqui será mostrada algumas levando em consideração seus objetivos e necessidades. Galindo *et al.* (2015) lista em seu estudo as seguintes correntes teóricas envolvendo a motivação: Teoria da Expectativa, Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, Teoria da Equidade, Teoria ERG, Teoria dos Dois Fatores e a Teoria da Fixação dos Objetivos, estas que serão brevemente explanadas neste trabalho.

No que se refere à teoria das necessidades, Galindo *et al.* (2015) diz que tal teoria desenvolvida por Mc-Clelland, revela que as pessoas podem possuir três tipos de necessidades, sendo elas: i) realização; ii) poder; e iii) afiliação. Segundo o autor, nesta teoria e a realização profissional tem um significado maior que as recompensas, pessoas gostam de poder, e sentem motivadas quando são desafiadas, possuem autonomia, influencia e status dentro da organização. E por fim esta teoria traz a afiliação como o desejo de seus funcionários em estarem em um ambiente de cooperação e amizade, onde não há ou é pequena a competição.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 328) a teoria da expectativa “ tenta superar as críticas direcionadas a certos pressupostos de outras teorias motivacionais - tais como: i) os empregados são todos iguais, ii) todas as situações são iguais, e iii) há modo melhor de motivar

os empregados”. Ou seja, essa teoria tem o papel de considerar as diferenças entre indivíduos e situações, dizendo que desempenho resulta da percepção da tarefa e que a recompensa deve avaliar o esforço concebido. O princípio desta teoria é de que o indivíduo só sentirá motivado quando conseguir realizar uma tarefa com competência. (GALINDO et al, 2015)

A teoria da equidade para Stoner e Freeman (1999), diz que tal tem como base a hipótese que o indivíduo desempenha um a função em seu trabalho de acordo com o julgamento que terá envolvendo a recompensa que recebe. Ou seja, se um indivíduo julgar ser bem recompensado, certamente desempenhará uma boa tarefa em seu trabalho. Mas no caso de o indivíduo julgar-se não ser bem recompensado, tal mudará o foco e o contexto onde está inserido, podendo até mesmo trocar de emprego. Esta teoria tem a ver com o conceito de justiça que o ser humano tem e como tal reagem quando são expostos a injustiças dentro das organizações.

No que se refere a teoria do ERG apresentada por Clayton Alderfer, essa relaciona relacionamento e crescimento, sendo mais conhecida por teoria da existência. Esta teoria basicamente traz a ideia de que existem apenas três necessidade a ser sanadas, são elas: i) as necessidades de existência, que incluem todas as necessidades psicológicas e materiais; ii) as necessidades de relacionamento, que dizem respeito ao desejo que as pessoas têm de ter relacionamentos com outras pessoas e que estes relacionamentos se caracterizem por um compartilhamento mútuo de ideias e sentimentos; e iii) as necessidades de crescimento que incluem o desejo de uma pessoa de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive (GALINDO *et al*, 2015).

No que tange à Teoria dos Dois Fatores proposta por Herzberg, tal teoria divide os fatores de motivação em fatores higiênicos e motivadores, onde os higiênicos compreendem os benefícios oferecidos pela organização, como ambiente de trabalho, salário, relacionamento com os superiores, segurança no emprego, benefícios sociais entre outros fatores que podem causar insatisfação, mas quando reparados e apropriados não geram insatisfação. Já os fatores motivadores são definidos como aqueles que estão relacionados com o cargo do empregado, como reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização. Ou seja, fatores que elevam a satisfação dos funcionários, que levam o mesmo do estado de não-satisfação a satisfação em si.

E finalmente a Teoria da Fixação dos Objetivos, onde a mesma parte da ideia que os indivíduos concentram seus esforços em direção à metas e objetivo, de forma que toda vez que há um objetivo ou meta a ser conquistado traz energia ao indivíduo. Assim esta teoria reforça a ideia que o comportamento é regulado por valores e metas, onde valor é a crença em algo

considerado muito importante para o indivíduo, como honestidade ou dignidade no trabalho. Assim, esta teoria acredita que a luta por um objetivo, é a maior fonte de motivação no trabalho.

2.2.2 A motivação como um mito nas organizações

Bergamini (1997) refere-se à motivação intrínseca onde as mesmas não necessitam de recompensa para surgirem. Ou seja, são atividades de cada ser na busca de um benefício próprio, onde um outro indivíduo é incapaz de poder influenciar tal sentimento.

Assim como afirmam Falcão e Rosa (2008, p. 1), “o processo motivacional é sempre íntimo e pessoal. É essencial entender o sentido que cada um atribui ao trabalho que realiza”.

Bowditch e Buono (1992) dizem que a motivação é um fator intrínseco pelo fato da mesma ser ligada a motivação pelo próprio trabalho, ou seja, um desejo de trabalhar duro simplesmente para se cumprir uma missão.

Para Maslow as escolhas conscientes dos indivíduos (desejos), estão relacionadas aos motivos relacionados às suas necessidades, e não das pulsões da vida e morte (SAMPAIO, 2009). Ou seja, Maslow vê o ser como racional, mas com impulsos e desejos muitas vezes influenciada pela sociedade e cultura onde está inserido.

Desta forma, a ideia de motivar os indivíduos apenas a partir da teoria de motivação de Maslow não faz sentido, pois há diversos outros determinantes no comportamento humano, assim como fatores de necessidades pessoais, que geram sentimentos de motivações diferenciadas para cada ser.

Dejours e Abdoucheli (1982) dizem a respeito das diversidades de motivações, bem como classificá-las, pois, as mesmas estão ligadas a questões de temperamento, constituição, predisposição e caráter, ou seja, estão dispostas as personalidades e comportamentos dos indivíduos.

Ainda Bergamini (2002) afirma que não é possível gerar motivação condicionando os indivíduos, seja por prêmios ou punições, pois a motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos, considerando assim a motivação como um fator íntimo e pessoal. Bem como, também se pode afirmar que não é possível uma forma de motivação não poderia ser utilizada para diversos indivíduos, pois há diferentes pessoas que possuem objetos e objetivos diferentes. Maslow (1954, p.69) refere que: “O homem é um animal desejante e raramente atinge um estado de completa satisfação exceto por um curto período de tempo. Assim que um desejo é satisfeito, outro explode e assume o seu lugar”.

A partir desta ideia de satisfação por curto período de tempo, Bergamini (1997) diz que a motivação tem sido confundida com outros diversos tipos de comportamento, muitas vezes cientificamente não têm nada em comum, assim como na maioria das vezes motivação é percebida como satisfação.

Para Archer (1978, p.24) a ideia de que motivação e satisfação sejam a mesma coisa é precipitada. Para o autor a motivação deriva das necessidades, quando por outro lado a satisfação se limita a algo que satisfaz uma necessidade. Assim sendo, antes de serem semelhantes, motivação e satisfação são a antítese um do outro. Em seu estudo Archer (1978, p.24) traz a água como exemplo de satisfação da necessidade denominada sede:

Eu necessito de água'. Esta é a expressão corriqueira usada pela pessoa que está sentindo sede. Refletindo-se mais sobre o assunto, torna-se óbvio que a água não pode ser de forma alguma uma necessidade – um fator de satisfação de uma necessidade. É a sede que atuará sobre o intelecto da pessoa, fazendo-a mover-se ou agir.

Assim, Archer (1978) afirma que existem cinco interpretações erradas em relação à motivação. São eles: a crença de que uma pessoa possa motivar a outra; a crença de que uma pessoa é motivada como resultado da satisfação; a crença de que o que motiva alguém, também é determinante de sua direção, seja positiva ou negativamente; a crença de que a motivação induz a comportamentos bons; e finalmente, a crença de que fatores de motivação e satisfação são a mesma coisa.

Segundo Sampaio (2009), para Maslow a motivação ocorre para o indivíduo em um todo. Ou seja, não existe uma hierarquia de necessidades que devem ser preenchidas primeiramente para se alcançar a motivação em si. Assim, Maslow não diferencia fatores de biológicos de culturais. Segue o autor afirmando que a motivação está associada à existência de um propósito, finalidade ou objetivo, ou seja, algo que motiva, até ser conquistado. Já a necessidade é algo do mundo interno das pessoas, onde quando sanada, mesmo parcialmente, possibilita a manifestação de uma nova necessidade.

Para Sievers (1986, p.48) a função da motivação de maneira científica é de estabelecer uma relação entre motivo e comportamento, sabendo que o comportamento é determinado pela motivação e pelos motivos. Ainda assim, o tema motivação foi inventado quando não havia mais a possibilidade de passar para um bom número de funcionários qualquer sentido para o trabalho que executam, decorrentes das mudanças de tarefas, divisão e cargos para tarefas isoladas (SIEVERS, 1986).

Ainda que gestores considerem que suas ações com o objetivo de tornar os funcionários motivados tenham refletido resultados significantes, estes devem lembrar que o comportamento

humano também é provocado por fatores externos, que podem ter um resultado de ânimo negativo duradouro ou até permanente. Como quando alguém, por exemplo, está passando por um caso de doença grave, ou desajuste na família (LUZ, 1996, p.7).

Portanto, os indivíduos possuem necessidade diferentes de motivação, querer buscar motivar indivíduos na organização pode trazer resultados diferentes dos desejados, pois muitos procuram realizar suas motivações em outros ambientes sociais, e a tentativa de alinhar objetivos organizacionais podem gerar resistência e indignação.

Enfim, é de fato possível concluir que não é possível motivar pessoas. O conceito motivação passou a ser dentro das organizações, um instrumento de caráter científico, para tornar-se uma ferramenta de manipulação e controle por parte dos dirigentes, na busca de provocar certos comportamentos em seus subordinados. É totalmente falso o pressuposto de que uma pessoa tem o poder de motivar a outra, bem como é apenas possível satisfazer ou contra satisfazer as necessidades ou fatores de necessidades dos outros.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos detalhadamente os procedimentos que foram realizados para a elaboração desse estudo e alcance dos objetivos propostos.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Este trabalho constituiu-se em um estudo de caso (YIN, 2005) realizado em duas etapas, afim de trazer dados pertinentes para o diagnóstico do Clima Organizacional predominante na empresa pesquisada. Tal pesquisa foi realizada utilizando o conceito de triangulação descrito por Flick (2009, p.61) onde para o autor, “o conceito de triangulação significa que uma questão de pesquisa é considerada – ou, em uma formulação construtivista, é constituída – a partir de (pelo menos) dois pontos”.

A primeira etapa deste trabalho teve caráter quantitativo/descritivo, onde a mesma tem como objetivo quantificar por meios de técnicas quantitativas as informações relevantes para a pesquisa. Este tipo de pesquisa ajuda a descrever as características de determinadas populações com o auxílio de questionários (DIEHL; TATIM, 2004; VERGARA, 2003). A segunda etapa teve caráter qualitativo, de modo a complementar os dados fornecidos com o método de coleta quantitativo. Tal etapa teve caráter qualitativo/exploratório, o qual tem a função de descrever em maior nível de profundidade as particularidades e complexidades no comportamento do indivíduo, bem como a complexidade do problema e a interação com as variáveis. Além disso, torna o problema de pesquisa mais familiar, ajudando na construção de hipóteses ajudando, assim, a explorar quais são os principais constructos da pesquisa (MINAYO, 1994; FLICK, 2009).

Ou seja, nesta etapa foi examinado o material coletado, categorizado a partir das variáveis, classificados e agrupando evidências qualitativas, por meio de técnicas de coleta de dados pertinentes (YIN, 2005).

3.2 POPULAÇÃO

Definiu-se como a população da pesquisa os funcionários da empresa Macro Energia. Ou seja, a pesquisa abrange todos os setores e trabalhadores da organização, excluindo apenas os terceiros, como estagiários e demais prestadores de serviço, e os proprietários. Assim, esta pesquisa envolveu todos os funcionários presentes na organização no momento da coleta de dados, 13 funcionários, onde dois funcionários ativos da organização não puderam participar da mesma por questões de logística, não estando presentes nas datas das coletas dos dados.

Portanto, 11 foram os trabalhadores que participaram da pesquisa. Dentre esses 11, apenas 1 ocupa cargo de chefia, sendo gerente de obras, e o restante dos funcionários estão divididos entre eletricitistas e auxiliares de eletricitistas.

3.3 COLETA DE DADOS

Primeiramente, ocorreu a coleta dos dados referentes à pesquisa de clima, onde foram entregues um questionário (Apêndice A) de acordo com as variáveis já definidas anteriormente constituído de 49 questões distribuídas em 8 blocos, com a finalidade de coletar informações dos funcionários da empresa Macro Energia, visando ao alcance dos objetivos propostos. Destas questões, 47 são questões fechadas, e 2 questões abertas.

O retorno dos questionários já preenchidos foi organizado via urnas evitando, assim, identificação de qualquer funcionário. A coleta de dados aconteceu em duas visitas à empresa, tendo no primeiro momento participado 6 funcionários, e num segundo momento 5 funcionários.

Ainda, de modo a complementar a técnica de coleta de dados primários, trabalhou-se com a observação não participante (Apêndice B), seguindo os princípios de Collis e Hussey (2005), onde foram observados e registrados no caderno de campo as ações e comportamento dos indivíduos pesquisados, sem qualquer envolvimento, ou o mínimo possível com o pesquisador. Por fim, trabalhou-se com entrevista direta com o proprietário da empresa, tendo como objetivo bem claro o entendimento das práticas de GP trabalhadas na mesma.

Portanto, foram utilizadas mais de uma fonte coleta de dados, de forma a fornecer informações relevantes e múltiplas que foram utilizadas na triangulação de dados, aumentando a qualidade e confiabilidade deste trabalho.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Por se tratar de duas formas de análises, num primeiro momento realizou-se a análise dos dados quantitativos provenientes dos questionários da Pesquisa de Clima Organizacional, e a outra qualitativa, referente aos dados coletados por meio da observação não participante.

Para os dados de origem quantitativa foi utilizado o método de análise univariada, agrupando os dados fornecidos através das variáveis existentes, utilizando como forma de tabulação o software Excel. Após a tabulação e geração de gráficos e tabelas, a análise dos dados passou a ser através do referencial teórico utilizado no trabalho e interpretação dos dados gerados. Enquanto que, para a análise dos dados qualitativos utilizou-se a análise do conteúdo obtido por meio da entrevista e observação, procurando-se encontrar as variáveis que mais destacam-se através do material coletado (YIN, 2005).

3.5 VARIÁVEIS

A principal variável desta pesquisa constitui-se no clima organizacional, o qual tem como objetivo expor as fraquezas de uma gestão deficiente, e destacar os pontos fortes de uma gestão competente (LUZ, 1996). Assim, para a realização desta pesquisa de clima organizacional, o instrumento de coleta de dados utilizado junto aos funcionários teve como base algumas variáveis descritas por Luz (1996, 2003), as quais já foram explicitadas na revisão bibliográfica:

1. Gestão, onde que agrupa a supervisão, liderança, estilo gerencial, comunicação, direção e estratégias, planejamento e organização;
2. Remuneração, que inclui o salário, benefícios e pagamento de salários;
3. Desenvolvimento Profissional, que aborda o treinamento, desenvolvimento, carreira, processos, estabilidade no emprego, possibilidade de progresso profissional e realização profissionais;
4. Reconhecimento, onde está presente o processo decisório, valorização dos funcionários, participação;
5. Ambiente de Trabalho, que engloba o relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários, relacionamentos interpessoais e o trabalho em equipe;
6. Estrutura, que inclui as condições físicas de trabalho e modernidade;

7. Condições de Trabalho, que traz o trabalho realizado pelos funcionários segurança do trabalho, disciplina, envolvimento e o comprometimento;
8. Imagem da Empresa, que leva em consideração a estrutura organizacional, a ética e responsabilidade social, objetivos organizacionais, vitalidade organizacional, orientação da empresa para os clientes, orientação da empresa para resultados, qualidade e satisfação do cliente;
9. Fatores Motivacionais e Fatores Desmotivadores.

Assim sendo, estas são as nove variáveis que foram utilizadas na pesquisa de clima organizacional da empresa Macro Energia, presentes no questionário entregue aos funcionários. Algumas variáveis aparecem mais neste trabalho, em relação às outras, como por exemplo gestão em relação à imagem da empresa. Além do questionário, a busca de dados contou com o roteiro da observação não participante (Apêndice B), levando em consideração as seguintes variáveis: estrutura, que visou verificar a estrutura física do ambiente de trabalho dos funcionários, relacionamentos (entre funcionários e entre funcionários e chefia), para verificar como ocorriam as trocas de informações entre os colegas de trabalho e hierarquia, e EPI's, que visou buscar a preocupação da organização com o oferecimento de equipamentos de segurança para seus funcionários.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise dos dados que foram coletados durante a pesquisa de clima organizacional realizada na empresa Macro Energia. Nessa lógica, apresenta-se num primeiro momento a caracterização da empresa, seguidos da apresentação dos resultados e, por fim, sugestões à empresa são propostas. Além disso, os dados de origem quantitativa serão apresentados por meio de tabelas, enquanto que os qualitativos através das figuras e gráfico, bem como em forma de texto, a luz do referencial teórico.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Especializada nos segmentos de soluções tecnológicas, a empresa Macro Energia está sediada na cidade de Passo Fundo, no estado do Rio Grande do Sul. Atualmente a empresa tem operado no fornecimento de serviços para os setores público como privado, no interior do estado bem como fora do mesmo, com serviços no estado de Santa Catarina. Entre as soluções oferecidas pela empresa estão cabeamento estruturado, instalações elétricas, rede de fibra óptica, circuito fechado de TV (CFTV), entre outros.

Sempre em constante busca de inovação em produtos e serviços, a empresa possui diversas parcerias com líderes em segmentos de alta tecnologia, de modo a oferecer serviços e produtos de qualidade excepcional. Além disso, a organização se preocupa com o aperfeiçoamento de sua mão de obra, para a busca de oferecer soluções completas a seus clientes.

Fundada no dia 13 de agosto de 2011, atualmente a empresa conta com uma equipe formada por 16 funcionários, sendo composta por cinco eletricitas, cinco auxiliares de eletricitista, um engenheiro eletricitista, um gerente de obras, uma secretária, uma arquiteta e dois proprietários, onde um exerce a tarefa de gestor da mesma.

Ainda na busca de caracterização da empresa, no Quadro 3 expõem-se a missão, visão e valores da mesma.

Quadro 3 - Missão, Visão e Valores da Empresa Macro Energia

Missão	“Prover serviços nas áreas de energia, comunicações e segurança, primando pelos mais altos níveis de qualidade, rapidez e eficiência, combinados com preços competitivos”.
Visão	“Ser referência na região sul do Brasil em termos de excelência em prestação de serviços de tecnologia, aproximando clientes, fornecedores e colaboradores”.
Valores	“Respeito – Profissionalismo – Qualidade – Tempo no atendimento – Transparência – Eficiência – Ética – Comprometimento”

Fonte: Site da empresa (set. 2015).

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Aqui são explanados os resultados empíricos da pesquisa, com as respectivas interpretações e análises. Inicialmente, caracteriza-se as práticas de GP desenvolvidas na empresa, após a percepção dos trabalhadores sobre o clima organizacional, bem como a análise do clima organizacional relacionando com a motivação intrínseca dos trabalhadores empiricamente neste trabalho.

4.2.1 Práticas de gestão de pessoas na empresa estudada

Durante a coleta de dados na organização, e quando perguntados aos gestores sobre as práticas de gestão voltadas à gestão de pessoas na organização, não foi possível detectar práticas de gestão de pessoas na organização que possam ser consideradas relevantes para o desenvolvimento dos funcionários, e que trazem reflexos positivos no clima.

Contudo, é possível afirmar que a organização se preocupa com a integração e bem-estar dos funcionários, pois a mesma propõe jantares de integração para os funcionários com algumas frequências e também disponibiliza benefícios como sacolas de alimentação e plano de saúde.

4.2.2 Pesquisa de clima organizacional

Para identificar os aspectos positivos e negativos da organização, na visão dos funcionários, a pesquisa de clima foi realizada através do questionário entregue a eles, juntamente com a observação não participante. A análise da motivação intrínseca levou em consideração a revisão teórica utilizada neste trabalho, juntamente com os dados obtidos nesta pesquisa. Assim, aqui serão apresentados os resultados deste trabalho.

Tabela 1 – Gestão

Nº	I – GESTÃO	1	2	3	4	5
1	Eu confio nas decisões tomadas pelo seu chefe	2	5	3	1	
2	Acho boa a capacidade técnica do meu chefe	5	4		1	1
3	As orientações que eu recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas	3	4	3		1
4	Eu considero meu superior hierárquico um bom líder	6	2	1	1	1
5	Meu chefe está sempre disponível quando preciso dele	2	5	1	1	2
6	Os gestores da empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários	6	1	2		2
7	Os funcionários têm a possibilidade de dizer aos superiores o que pensam sobre a empresa ou trabalho	4	2	2	2	1
	MÉDIA	4	3,3	1,7	0,9	1,1

Fonte: dados coletados em setembro de 2015

Neste bloco de questões referentes a gestão é possível verificar que quase a totalidade dos funcionários acham que a empresa é bem gerida, visto que na Tabela 1 a maioria das respostas concentram-se no concordo totalmente, seguido do concordo. Porém, não dá para negar que existe parte dos funcionários que não concordam. Ainda assim, é notável que a maior parte dos funcionários (7) confiam nas decisões tomadas pelo chefe, enquanto a maioria (9) também acreditam que a capacidade técnica de seu chefe seja boa. Os funcionários também acreditam que seu superior é um bom líder e que o mesmo está sempre disponível quando há necessidade, assim como acreditam que seus gestores têm interesse no bem-estar dos funcionários. Em relação às orientações referentes ao seu trabalho a maior parte (7) acreditam que as mesmas são claras e objetivas, já em relação a possibilidade de dizer o que pensam sobre seu trabalho grande parte não concorda (5) que a empresa possibilita isso. Entanto, a empresa

deve estar atenta ao fato de alguns funcionários não acreditarem que os gestores têm preocupação com os mesmos, e que estão sempre disponíveis quando necessário.

Sabe-se que uma boa supervisão e um estilo de liderança são indispensáveis na gestão das organizações, e em um bom resultado de clima organizacional, embora muitas vezes sejam cometidos erros nessas gestões. Assim, Luz (1996) afirma que ter um estilo de liderança é essencial na gestão do clima organizacional e que muitas vezes os gestores esquecem disso, extrapolando seus poderes e invadindo privacidades de seus funcionários.

Luz (1996) também fala de outros erros de gestão cometidos pelos chefes, tais como subestimar a responsabilidades de seus funcionários, não apoiar os mesmos nas soluções de problemas pessoais e nem servir de apoio para a realização de suas atividades. O autor reforça que os gestores precisam ser treinados sobre os conhecimentos do comportamento humano, de modo a obter relações mais maduras e saudáveis com seus subordinados. Assim, devem preocupar-se cada vez mais com seus funcionários no que se refere à uma boa gestão, não os deixando esquecidos, sem nenhuma orientação. Contudo, o autor também diz que a chefia não deve manter uma centralização de poder, e que a falta de autonomia por parte dos funcionários causa enorme frustração e impede de tal modo o desenvolvimento de alguns trabalhos na organização.

Portanto, o papel da chefia na busca pela satisfação da equipe é de suma importância, pois depende de uma gestão organizada que busca pelo alto desempenho de seus subordinados, ao mesmo tempo que procura diminuir o conformismo e a insatisfação dos mesmos dentro da organização.

Em relação à motivação, pode-se dizer que uma boa gestão torna os funcionários mais satisfeitos em trabalhar na organização, melhora o ambiente de trabalho e tem reflexo no clima. Entretanto, uma boa gestão não torna os funcionários motivados, pois alguns podem definir na variável gestão aspectos que achem mais importante e assim lhe trazem satisfação, como por exemplo, alguns funcionários acreditam que a capacidade técnica do seu superior é importante e isso lhe traz confiança e conseqüentemente segurança, enquanto outros acreditam que quando seu superior mantém uma preocupação sobre seus funcionários, este fator traz maior satisfação. Concluindo, pode-se dizer que a maneira que a empresa gerencia a organização reflete na satisfação e insatisfação dos funcionários e, conseqüentemente no clima organizacional, mas o mesmo não é capaz de gerar motivação a todos os funcionários.

Na seqüência apresenta-se a Tabela 2, a qual investiga aspectos relacionados a remuneração.

Tabela 2 - Remuneração

Nº	II – REMUNERAÇÃO	1	2	3	4	5
1	Estou satisfeito com a remuneração que recebo	3	4	4		
2	Minha remuneração é condizente com o trabalho que realizo	2	5	2	2	
3	Meu salário atende as minhas necessidades	6	2		2	1
4	Meu salário é melhor comparado ao de outras pessoas que executam tarefas semelhantes às minhas em outras empresas	3	3	3	1	1
5	Eu estou satisfeito com os benefícios recebidos pela empresa	3	4	1	1	
	MÉDIA	3,4	3,6	2,0	1,2	0,4

Fonte: dados coletados em setembro de 2015

Observando os resultados da Tabela 2, fica evidenciado que uma parcela significativa dos funcionários não estão contentes com a remuneração. Porém, a maior parte dos funcionários estão satisfeitos com a remuneração. Ainda a maioria (7) acredita que o salário atende às suas necessidades, embora um pequeno número acredite o contrário. Contudo, em relação à comparação de seus salários com outras pessoas que executam as mesmas tarefas em outras empresas, mais da metade dos indivíduos discorda que o salário seja melhor. Assim, pode-se definir no geral que os funcionários estão satisfeitos com suas remunerações, mas que a mesma pode melhorar em relação às outras empresas com a mesma tarefa.

Do mesmo modo que um estilo de liderança é de extrema importância na organização, a variável remuneração é também de suma importância para o diagnóstico do clima organizacional. Luz (1996) diz que convivemos em enormes contrastes econômicos e com péssimas distribuições de renda, assim a constante luta pela sobrevivência do trabalhador tem consequências no clima organizacional. Assim cabe as organizações trazer uma remuneração justa, de forma a diminuir esses sentimentos existentes entre os trabalhadores.

Por isto, para o autor, não é apenas necessária uma boa remuneração dentro das organizações, mas uma remuneração justa, de modo que as organizações que se preocupem com o Clima Organizacional devem oferecer uma política salarial que ao mesmo tempo que seja justa, possa também ser competitiva.

Oferecer um salário que seja menor do que outras empresas pelo mesmo trabalho realizado, causa descontentamento muito grande por parte dos funcionários, e tem um reflexo pior no clima, quando é oferecido uma remuneração diferenciadas para cargos de mesmo níveis

hierárquicos dentro da empresa. Assim, fica evidenciado a necessidade das organizações em preocuparem-se com uma política salarial primeiramente justa do que competitiva.

Já em relação aos benefícios o autor diz Luz (1996), diz que “os benefícios têm um forte impacto no grau de satisfação das pessoas no trabalho, devido às comodidades que geram e aos reflexos que têm em seus orçamentos”. Assim, como o salário os benefícios são responsáveis pelo nível de satisfação dos funcionários e torna-se um diferencial da organização em relação às outras empresas. Portanto, estes devem ser bem pensando quando disponibilizados para os funcionários, pois os mesmos depois de cancelados ou suspensos na organização podem trazer danos tanto aos empregados quanto à empresa. Uma política de benefícios má gerida, tem um reflexo negativo no clima.

Assim, pode-se dizer a remuneração não é capaz de gerar motivação nos funcionários, pois uma boa remuneração pode-se definir como um desejo. Portanto, os funcionários afirmam que sua remuneração não satisfaz suas necessidades básicas, porém a maior parte dos funcionários acredita que estão satisfeitos com suas remunerações. Ou seja, os funcionários desejam ganhar bem, e quando esse desejo é sanado surge outro em seu lugar, assim como afirma Sievers (1986). Porém, sabe-se que uma remuneração desonesta afeta o clima organizacional, e mesmo que não gere motivação entre os funcionários, é necessária que as organizações ofereçam uma remuneração digna a seus funcionários.

Tabela 3 – Desenvolvimento Profissional

Nº	III - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	1	2	3	4	5
1	Eu recebo treinamento para a realização do meu trabalho	6		3	2	
2	Estou satisfeito com o treinamento recebido	5	1		3	2
3	Meu progresso profissional se baseia no meu mérito profissional	5	3	1	2	
4	Minha permanência na empresa baseia-se principalmente no meu desempenho	5	2	3	1	
5	As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa	3	5	3	1	
6	A empresa oferece oportunidade para seu desenvolvimento e crescimento profissional	4	4	1	1	1
7	O meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional	5	3	1	1	
	MÉDIA	5,4	2,6	1,3	0,6	

Fonte: dados coletados em setembro de 2015

Assim, conforme apresentam os dados da Tabela 3, fica notável que a maior parte dos funcionários acreditam que estão sendo desenvolvidos profissionalmente, embora boa parte dos funcionários discorde. Nesta variável fica evidente que grande parte dos funcionários não está satisfeita com o treinamento que recebem, bem como não concordam que recebem treinamento para a realização de suas tarefas. Ainda assim, a maioria (8) acredita que seu progresso pessoal depende de seus méritos e que sendo competentes terão melhores oportunidades na organização e que a permanência na empresa depende do desempenho dos mesmos. A maior parte (8) também acredita que a empresa oferece oportunidades para seu desenvolvimento profissional, e sentem-se realizados com o trabalho que realizam.

Assim, se organização mantém uma preocupação com o seu resultado do seu clima organizacional, é responsabilidade da mesma oferecer condições de seus subordinados desenvolverem-se na organização. Bem como uma empresa preocupa-se em desenvolver seus funcionários, os mesmos também possuem esse desejo. Luz (1996), afirma, que antes da responsabilidade das organizações em desenvolver sua força de trabalho, antes que a mesma se torne obsoleta, os funcionários também desejam este desenvolvimento.

Portanto, para o autor os indivíduos desejam se desenvolver profissionalmente por motivos pessoais, ao mesmo tempo que querem se transformar em pessoas seguras e valorizadas, buscando reconhecimento e disponibilidades financeiras. Ainda assim, muitos funcionários desejam especializarem, mas não possuem condições de custear seus treinamentos, e acabam buscando na organização esse desenvolvimento sonhado, embora muitas vezes sintam-se enganadas em seus ambientes de trabalho, tornando-se insatisfeitas.

Ainda assim, o autor também diz que a possibilidade de progresso profissional demonstra a satisfação dos trabalhadores quanto à possibilidade de promoções e crescimento na carreira, as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes, bem como de utilizar com maior eficiência as competências dos funcionários (Luz, 2003).

Portanto, fica evidenciado que o desenvolvimento profissional é de extrema importância para os funcionários, mas é inútil a gestão acreditar que investindo no desenvolvimento de seus funcionários irá gerar motivação. Assim como afirma Bergamini (1997), em relação à motivação intrínseca, onde a mesma não necessita de nenhuma recompensa para surgir.

Assim, cabe à organização proporcionar maneiras que desenvolvam e treinem seus funcionários de modo a alcançar melhores resultados no clima organizacional e processos da organização.

A Tabela 4, que será apresentada posteriormente trará os dados referente à variável reconhecimento.

Tabela 4 – Reconhecimento

Nº	IV – RECONHECIMENTO	1	2	3	4	5
1	As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa	3	3	4	1	
2	Sinto que meu trabalho é valorizado pela empresa	4	5	2		
3	Eu recebo o reconhecimento devido toda vez que realizo um bom trabalho	5	2	3	1	
4	Meu trabalho é avaliado de forma justa pelos meus superiores	4	2	4	1	
5	Eu participo juntamente com meu superior imediato das decisões que afetam meu trabalho	3	4	3	1	
	MÉDIA	3,8	3,2	3,2	0,8	

Fonte: dados coletados em setembro de 2015

Conforme mostram os dados da Tabela 4, fica evidenciado que os funcionários percebem que são reconhecidos no trabalho, ainda que uma grande parcela acredite no oposto. Embora a maior parte dos funcionários acredite que as pessoas competentes são as que tem melhores oportunidade na empresa, boa parte (5) discorda disso. Além disso, grande parte dos indivíduos (5) também acredita que seu trabalho não é avaliado de forma justa pelos superiores, e sentem que não participam das decisões que afetam seu trabalho. A maior parte dos funcionários (9) acredita que é valorizado pela organização, e dizem que recebem os reconhecimentos devidos da organização quando realizam um bom trabalho, embora alguns indivíduos discordem disso (4).

De tal modo, a falta de reconhecimento, nas organizações traz reflexos negativos ao clima, conforme Luz (1996, p.26), “Uma das principais causas que geram a insegurança das pessoas na empresa é o feedback. Os funcionários ficam sem saber como estão indo no trabalho, pois não tem de suas chefias qualquer retorno quanto ao seu desempenho”.

Não fornecer um reconhecimento aos seus funcionários além de acarretar insatisfação e insegurança para os funcionários, dificulta a avaliação dos funcionários não sabendo seus pontos forte nem seus pontos fracos, além de atrapalhar o volume e a qualidade dos serviços proporcionados pelos funcionários.

Ainda assim as chefias precisam saber como dar um feedback, tanto positivo quanto negativo, além de mostrar o quanto isto é importante para os funcionários. Assim, Luz (1996, p.27) diz que “todas as chefias fossem treinadas [...] a dar conhecimento aos seus subordinados

sobre o seu desempenho, corrigindo-lhes os pontos fracos, reforçando-lhes os pontos fortes e afastando cada vez mais o fantasma da insegurança”.

Assim, esperar motivar seus funcionários através do reconhecimento não é possível. Como diz Dejourns e Abdoucheli (1982), as motivações são diversas e estão ligadas a questões de temperamento, comportamento, caráter entre outros. Então, não é possível um gestor saber se adequar a cada funcionário de forma a desencadear a motivação existente em cada indivíduo, apenas com o reconhecimento e suas variáveis.

O que é notável nas organizações é que normalmente ocorrem feedbacks, na maior parte das vezes negativos em relação aos retornos positivo por parte das chefias. Na maioria das vezes a chefia avalia apenas questões de pontualidade, disciplina, predisposições, responsabilidades, e interação com o grupo, levando em consideração mais os afetos que os fatos, mais às intenções do que os resultados em si (LUZ, 1996).

Tabela 5 – Ambiente de Trabalho

Nº	V - AMBIENTE DE TRABALHO	1	2	3	4	5
1	Meu superior imediato incentiva o trabalho em equipe	4	5	2		
2	Meu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança	3	3	4	1	
3	O ambiente no meu setor de trabalho é bom	4	1	4	2	
4	Os funcionários são tratados com respeito, independente de seus cargos	5	1	2	3	
5	Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa	4	3	1	2	
6	No meu setor de trabalho, todos são tratados igualmente, não havendo pessoas “protegidas”	4	2	3		
7	Eu me considero respeitado pelo meu superior imediato	6	3	1	1	2
8	A empresa tem um bom processo para selecionar internamente seus trabalhadores para preencher suas vagas	2	4	4	1	
9	Tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho	3	3	5		
	MÉDIA	3,9	2,8	2,9	1,1	0,2

Fonte: dados coletados em setembro de 2015

No que se refere ao ambiente de trabalho, os dados da Tabela 5 denotam que grande parte dos funcionários não percebem o ambiente de trabalho como bom, ainda que uma parte dos funcionários acredite que o mesmo seja bom. Já em relação ao sentimento de tratamento

igualitário entre os funcionários e não existência de pessoas “protegidas”, a maior parte dos funcionários concorda que existe tratamento igual e que não existem pessoas “protegidas”, embora ainda há alguns funcionários (5) que discordem. Já em relação ao respeito, boa parte dos funcionários (5) acreditam que não são tratados com respeito, independente de seus cargos, entretanto, a maioria (9) acredita que é respeitado pelo seu superior imediato. Além disso, a maior parte dos funcionários acredita que o superior imediato incentiva o trabalho em equipe e considera-se respeitado pelo superior imediato, bem como acreditam que exista um bom relacionamento entre os diversos departamentos da empresa. No entanto, a maior parte dos funcionários (6) não concorda que o ambiente de trabalho seja bom, e grande parte dos funcionários acredita que o seu superior não é receptivo às sugestões de mudanças e nem que a empresa possui um bom processo de seleção para o preenchimento de vagas internas.

A observação não participante proporcionou observar que os funcionários possuem maior envolvimento com o seu superior imediato, esclarecendo a maioria das dúvidas com o mesmo, e tendo assim um maior intimidade e familiaridade. Assim, foi possível perceber que os demais gestores não mantêm grande contato com os funcionários, pelo menos quando foi realizada a pesquisa, restringindo suas presenças no escritório da mesma.

Um bom ambiente de trabalho, é sinônimo de um bom clima organizacional. Assim, o trabalho em equipe tem grande influência para a construção do mesmo. Luz (2003) diz que o trabalho em equipe é uma das mais importantes variáveis organizacionais, pois o mesmo é permite melhorar o clima, aprimorar processos, solucionar problemas, dar oportunidades e inovar.

Ainda assim, em relação à motivação no ambiente de trabalho, fica evidente que os gestores não podem ter controle sobre isso, pois os funcionários são influenciados não somente pela gestão, mas também pela sociedade onde estão inseridos. Assim, se a chefia propõe buscar a motivação dentro da organização, a mesma tem que saber que o indivíduo também traz sentimentos adquiridos fora da organização (SAMPAIO, 2009).

Tabela 6 – Condições de Trabalho

Nº	VI - CONDIÇÕES DE TRABALHO	1	2	3	4	5
1	As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário etc.).	4	5	1	1	
2	A empresa inova sempre que necessário	3	5	2	1	

3	Os equipamentos são oferecidos em quantidade e qualidade suficientes para a execução de um bom trabalho	4	3	2	2
4	Eu tenho uma ideia clara sobre o resultado que o meu chefe espera do meu trabalho	3	4	4	
5	A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários	2	6	3	
6	Eu me sinto satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo	4	4	3	
	MÉDIA	3,5	4,5	2,5	0,3

Fonte: dados coletados em setembro de 2015

Os dados da Tabela 6 mostram que a maior parte dos funcionários creem que são boas as condições de trabalho, embora boa parte dos funcionários não concorde totalmente com esta colocação. Ainda assim, a maioria dos funcionários (9) estão satisfeitos com as condições físicas de trabalho. Além disso, a maioria dos funcionários também acredita que a empresa inova sempre que necessário e também estão satisfeitos com o volume de trabalho que realizam. A maior parte dos também acredita que os equipamentos que são oferecidos pela empresa estão em quantidade e qualidade suficientes para a realização de um bom trabalho, mas boa parte (4) dos funcionários discorda disso. Além disso, grande parte dos funcionários (4) não acredita que tenha uma visão clara sobre o resultado esperado pelos chefes, e muitos (3) também acreditam que a empresa não é aberta para receber e reconhecer opiniões e contribuições de seus funcionários.

A partir da observação não-participante foi possível perceber uma boa organização dos equipamentos de trabalhos dos funcionários, como ferramentas e EPI's. Grande parte dos utensílios estavam guardadas em caixas individuais que estavam nomeadas com os nomes dos funcionários. Contudo, os EPI's, como capacetes e luvas não possuíam um lugar próprio para armazenamento, estando alguns capacetes espalhados pelo ambiente da empresa.

Sabendo que o tipo de trabalho afeta a satisfação dos funcionários, a gestão deve estar atenta às questões de volume de trabalho, às condições de trabalho, bem como aos fatores de fadiga, cansaço e estresse que o trabalho pode causar nos funcionários. Ainda assim, as chefias não devem desconsiderar que a escassez de trabalho, a sobrecarga, um trabalho monótono e desajustes funcionais também trazem efeitos negativos para o trabalhador, como enxaquecas, insônias, depressão entre outros distúrbios ou doenças.

Luz (1996) diz que “as chefias devem estar atentas à questão do tipo de trabalho no clima organizacional”, pois as diversas disfunções que o trabalho pode apresentar, afetam o

clima Organizacional, e cabe à gestão de recursos humanos juntamente com as chefias, identificá-las com o propósito de ajudar pessoas e a organização.

Ainda, no que tange à motivação, é notável que as mudanças acerca destas variáveis realizadas pela gestão na busca da motivação, não é possível, pois conforme diz Bowditch e Buono (1992) a motivação é intrínseca por estar ligada ao trabalho, ou no desejo de trabalhar duro para o cumprimento de uma missão. Então, se a sobrecarga de trabalho para uns é fator de insatisfação, para outros pode ser um fator motivacional.

A tabela a ser apresentada a seguir traz a variável imagem da empresa, e seus resultados em relação a cólera dos dados.

Tabela 7 – Imagem da Empresa

Nº	VII - IMAGEM DA EMPRESA	1	2	3	4	5
1	De um modo geral, eu estou satisfeito em trabalhar na empresa	4	4	3		
2	A empresa apresenta boa imagem para os funcionários	6	2	1	2	
3	O clima de trabalho da empresa é bom	5	3	3		
4	Considero a empresa um bom lugar para trabalhar	7	1	2	1	
5	Eu indicaria um amigo para trabalhar na empresa	6	1	2	2	
6	A empresa está melhor comparada quando comecei a trabalhar na mesma	5	4	1	1	
	MÉDIA	5,5	2,5	2	1	0

Fonte: dados coletados em setembro de 2015

Os dados da Tabela 7, denotam que a maior parte dos funcionários percebem a empresa como um lugar bom para se trabalhar. Assim, a partir dos dados é possível destacar que grande parte dos funcionários (8) estão satisfeitos em trabalhar na empresa, consideram a empresa um bom lugar para se trabalhar e acreditam que o clima da mesma é bom, bem como para eles a empresa apresenta uma boa imagem, mesmo com alguns participantes discordantes. A maior parte também indicaria um amigo para trabalhar na mesma, e consideram que a empresa está melhor quando comparada quando começaram a trabalhar na mesma. O que significa que os funcionários acreditam que contribuem para a empresa apresentar uma boa imagem.

Assim, pode-se definir que a empresa apresentando uma boa imagem satisfaz uma necessidade dos indivíduos em pertencer a um grupo na sociedade. A ideia que a boa imagem da organização não traz motivação, pode ser vista quando a maior parte dos funcionários não indicaria um amigo para trabalhar na mesma. Se a boa imagem da organização trouxesse

motivação, claramente os funcionários gostariam que seus amigos ou parentes usufríssem deste sentimento.

A Figura 1 demonstra os resultados de quando os trabalhadores foram questionados sobre os três fatores desmotivadores na organização, levando em consideração as variáveis usadas nesta pesquisa.

Figura 1 – Fatores Motivacionais



Fonte: dados coletados em setembro de 2015

Observando os resultados da Figura 1, percebe-se que os trabalhadores citaram a falta de treinamento como o fator que mais gera insatisfação, seguido do salário e da falta de reconhecimento. Assim, esses três fatores merecem ser revistos pela gestão da organização.

Portanto, é possível notar novamente que o desenvolvimento dos funcionários, principalmente no que se refere ao treinamento oferecido, é um dos principais fatores demandados pelos funcionários da empresa Macro Energia

Já quando perguntados sobre quais eram os três principais fatores que causam satisfação no ambiente de trabalho, foi possível perceber que o salário é o primeiro item seguido da estabilidade no emprego e por fim, o trabalho realizado pelos funcionários, conforme mostra a figura 2.

Figura 2 – Fatores Motivacionais



Fonte: dados coletados em setembro de 2015

Assim pode-se dizer que essas são os fatores que mais influenciam tanto na forma positiva, quanto negativa. Nota-se que o treinamento oferecido pela organização é insuficiente e grande causador de insatisfação, bem como a falta de reconhecimento. Para Luz (2003) o reconhecimento adota o quanto a empresa se preocupa em oferecer valorização para seus funcionários.

Contudo, também é possível perceber que os funcionários se sentem seguros na organização, ou seja, possuem sensação de estabilidade, o que faz com que executem suas tarefas com mais confiança.

Além disso, nota-se a importância do salário para os funcionários, tendo o mesmo aparecido como fator “motivador” e “desmotivador” ao mesmo tempo. Para Luz (2003), o salário é uma das principais variáveis que necessitam ser pesquisadas, pois a mesma tem um forte impacto no grau de satisfação dos funcionários em relação ao clima organizacional.

Deste modo, pode-se afirmar novamente que a remuneração não motiva os funcionários, pois é vista por alguns como fator “motivador” e “desmotivador”. Assim, não é possível existir um fator que motive e desmotive ao mesmo tempo os funcionários. Além disso, foi possível constatar que existem diferentes motivadores e desmotivadores, fazendo novamente referência que os funcionários possuem desejos e motivações distintas.

Ainda, quando perguntados como se imaginavam daqui a dois anos, levando em considerações as seguintes respostas: trabalhando na empresa, no mesmo cargo; trabalhando na empresa, num cargo melhor; trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo; trabalhando em outra empresa, num cargo melhor; e trabalhando por conta própria, foram obtidos os seguintes dados, como mostra o Gráfico 1:

Gráfico 1 – Com se imagina daqui a dois anos?



Fonte: dados coletados em setembro de 2015

A maior parte dos funcionários (7) respondeu que se imaginam trabalhando na organização, mas em um cargo melhor, enquanto a outra parte (3) não tinham opinião, e uma pequena parte (1) se imaginava em outra empresa, mas em um cargo melhor. A partir deste gráfico é possível afirmar que empresa é bom um lugar para se trabalhar, pois a maioria dos funcionários desejam continuar na mesma. Ainda assim, este dado mostra que tais funcionários desejam se desenvolver na organização, procurando destaque na hierarquia, o que traz a organização uma preocupação com o desenvolvimento de seus funcionários e com a responsabilidade de criação de carreiras.

Assim através desta variável foi possível verificar que os funcionários estão, em sua maioria, satisfeitos em trabalhar na organização, e desejam continuar trabalhando na mesma. Porém, em nenhum momento foi possível constatar uma variável ou fator específico que

mantivesse os funcionários motivados a continuar na organização, pois a mesma é constituída de diversos elementos internos. Além disso, pode ser levado em consideração o ambiente externo da organização, que no futuro poderia não oferecer o que a organização está oferecendo aos seus funcionários no momento. Portanto, pode-se dizer objetivo que mantém os funcionários a continuarem na organização, varia de indivíduo para indivíduo.

E finalizando a pesquisa de clima, a última questão abordou os funcionários lhe pedindo sugestões de melhorias para serem apresentadas à organização. Nem todos os funcionários responderam esta questão, assim foi possível verificar as possíveis sugestões de acordo com a Tabela 8.

A seguinte quis verificar de forma mais espontânea qual os principais fatores que deveriam ser melhorados na organização. Esta questão caracterizou como qualitativa, e não teve nenhuma opção que auxiliasse os respondentes, surgindo assim de forma natural para os mesmos.

Tabela 8 – Sugestões de Melhorias Apresentadas pelos Funcionários

Sugestões de Melhorias Apresentadas pelos Funcionários	Número de Funcionários
Investimento em treinamentos e cursos;	3
Melhorar salários e benefícios;	2
Disponibilizar maior autonomia aos funcionários;	1
Desenvolver métodos que proporcionem um melhor ambiente para os funcionários.	1
Avaliar os funcionários para cargos e funções	1

Fonte: dados coletados em setembro de 2015

Entre as sugestões apresentadas pelos funcionários na questão aberta presente no questionário, as expostas na Tabela 8 foram as que mais se destacaram. Vale salientar que nem todos os participantes apresentaram sugestão nessa questão.

Novamente aparece a questão do treinamento, da qualificação. Fica notável que muitos funcionários acreditam que a empresa deve investir em treinamentos e no desenvolvimento dos mesmos. Além disso alguns, funcionários expressam suas sugestões referentes à melhoria dos salários e benefícios, bem como ao desenvolvimento de métodos que melhorem o ambiente de trabalho e de formas para a avaliação dos funcionários para cargos e salários.

Assim, mais uma vez ressalta que são diferentes fatores que motivam os funcionários, não sendo possível os gestores criarem um sentimento de motivação sobre seus funcionários, pois cada funcionário possui necessidades e motivações diferenciadas.

4.3 SUGESTÕES

Levando em consideração os resultados explicitados acima, as principais sugestões a serem repassadas à organização levam em consideração os pontos negativos evidenciados pelos funcionários através da pesquisa de clima organizacional, e de acordo com as variáveis utilizadas neste estudo.

Assim, nesse momento são expostas as sugestões de melhorias à empresa Macro Energia, levando em consideração as análises dos dados obtidos. As sugestões propostas à empresa seguem, as variáveis presentes neste trabalho:

Gestão: sabendo que a maioria dos funcionários acredita que a empresa é bem gerida, em relação ao bloco de questões que abordou a variável gestão, sugere-se a empresa possibilite os funcionários possam se expressar sobre o que pensam sobre a empresa ou sobre seu trabalho. Isso pode ser feito através de reuniões periódicas na organização, onde os funcionários possam expor suas opiniões, ou através de uma urna na empresa, onde os indivíduos pudessem colocar suas sugestões e opiniões e assim, não pudessem ser identificados. Com isso, a empresa demonstrará que se preocupa com a opinião de seus funcionários, e à medida que procura por em prática as sugestões advindas dos funcionários, demonstrará que também tem preocupação com o seu bem-estar.

Do mesmo modo, também foi constatado no bloco gestão que grande parte dos funcionários não acredita que as orientações sobre seu trabalho sejam claras e objetivas, assim sugere-se que a chefia crie mecanismos que orientem seus funcionários em seus trabalhos. Portanto, cabe à chefia instruir seus funcionários antes da realização de cada tarefa, de modo a sanar todas as dúvidas e evitar que informações errôneas ou má interpretadas sejam passadas aos mesmo. Também sugere-se tornar a chefia mais disponível, principalmente em tarefas mais difíceis, de modo a trazer uma gestão mais participativa nas tarefas e junto aos funcionários.

Remuneração: em relação à remuneração é notável que grande parte dos funcionários está satisfeita com sua remuneração, e sabe-se que tal variável tem um grande reflexo no Clima Organizacional. Ao mesmo tempo, grande parte dos funcionários percebe que sua remuneração comparada aos salários de outras pessoas em outras empresas seja inferior que a recebida por eles na organização. Assim sugere-se a empresa que procure tornar os salários de seus funcionários antes de competitivos justos, fazendo uma política de salários que torne o mesmo compatível ao trabalho realizado pelos funcionários, bem como leve em consideração a hierarquia presente na empresa, incluindo também os benefícios oferecidos pela organização. E em relação à remuneração inferior comparado às outras empresas, a mesma deve fazer o

possível para torná-los competitivos, de forma a satisfazer seus funcionários e tornar um diferencial na organização. Ainda assim, também é aconselhado

Desenvolvimento Profissional: no que se refere ao desenvolvimento profissional, fica evidente que grande parte dos funcionários dizem não receber treinamento para a realização de suas tarefas, bem como os mesmos não estão satisfeitos com o treinamento recebido pela organização. Assim, sugere-se que a empresa procure oferecer um treinamento para seus funcionários, de modo a melhorar seu clima e acima de tudo melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. Uma boa estratégia de treinamento seria a empresa disponibilizar cursos e treinamentos externos para os superiores imediatos, de forma que os mesmos pudessem passar seu aprendizado para o restante do grupo. Ainda, se salienta que a empresa não deve temer de treinar seus funcionários com medo de perdê-los, ou que tal seja em vão, mas sim de estar executando processos com funcionários mal ou não treinados.

Ainda em relação ao desenvolvimento profissional, além de treinar seus funcionários, cabe à empresa oferecer meios em que seus funcionários possam se desenvolver. A partir desta, sugere-se também que a empresa crie um plano de desenvolvimento profissional para seus funcionários, de forma que possam sentir-se seguros sabendo que terão oportunidades de promoções e avanços na hierarquia da empresa, crescendo assim junto com a mesma.

Reconhecimento: ao que tange ao reconhecimento de seus funcionários, sugere-se que a empresa crie métodos de avaliação e seleção, levando em consideração as competências dos funcionários em caso de surgimento de novas oportunidades, levando em consideração que grande parte dos funcionários acredita que não são as pessoas competentes aquelas que possuem melhores oportunidades na organização. Sabendo também que parte significativa dos funcionários entrevistados acreditam que não são valorizados pelos seus chefes, e que o seu trabalho não é avaliado de forma justa pelos seus superiores, é sugerido que a organização adote práticas que avaliem o trabalho realizado pelos indivíduos. Um elogio por exemplo, após a realização de um trabalho bem feito, é uma forma de reconhecimento.

Ainda, sugere-se que empresa utilize de modos mais formais de avaliação, onde as mesmas possam ser registradas e utilizadas quando necessário. Uma lista de verificação com algumas variáveis e seus pesos, pode ser utilizada como exemplo de avaliação de desempenho do funcionário. Além disso, tornar o indivíduo presente, mas decisões que afetam seu trabalho é uma forma da empresa demonstrar reconhecimento.

Ambiente de Trabalho: já em relação ao ambiente de trabalho, sugere-se que permaneça-se oferecendo um tratamento igualitário entre os funcionários, conforme a maioria dos funcionários acredita que acontece, bem como deve continuar desenvolvendo o trabalho em

equipe. Contudo, sugere-se à empresa que melhore seu tratamento com seus funcionários, pois boa parte relatou não ser tratado com respeito. Além disso, a organização deve aceitar e propor melhorias, bem como apresentar um processo de seleção eficiente em relação às vagas internas da organização, de modo a melhorar o ambiente de trabalho para os seus funcionários.

Condições de Trabalho: para a variável condições de trabalho é sugerido à empresa oferecer equipamentos em maior quantidade e qualidade para a realização dos trabalhos por parte dos funcionários. Além disso, também se sugere à organização especificar o que espera de seus trabalhadores antes do início de cada tarefa, de modo que os funcionários saibam o que é esperado deles.

Imagem da Empresa: em relação à imagem da empresa, não há sugestões mais pontuais, pois tal variável é o reflexo do Clima Organizacional predominante na organização. Acredita-se que as sugestões até aqui apresentadas irá fortalecer ainda mais a empresa.

Por fim, a partir das questões qualitativas é sugerido que a empresa invista em treinamentos de seus funcionários, e em métodos que reconheçam os mesmos, itens já citados anteriormente. Além disso, a mesma deve desenvolver um plano de carreira que contemple todos os níveis da organização, além de disponibilizar maior autonomia para seus funcionários e, novamente salientado, melhoras salários e benefícios.

Enfim, cabe salientar que, se a empresa deseja manter um bom clima, ou deseja melhorá-lo ainda mais, cabe a ela seguir as sugestões propostas e ouvir as reivindicações de seus funcionários. Sabe-se que tais mudanças ocorrerão ora em longo prazo, ora em curto prazo, mas qualquer mudança positiva é refletida no Clima Organizacional. Assim, também é aconselhado que a organização repita tal pesquisa de dois em dois anos, utilizando os métodos expostos nesse trabalho, ou outros, de modo a melhorar a gestão do clima organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo trazer a Pesquisa de Clima organizacional da empresa Macro Energia, de modo a destacar a percepção dos funcionários em relação à organização e de trazer a motivação como fator intrínseco, oferecendo assim melhorias para o ambiente de trabalho e melhor convivência entre funcionários e chefia, bem como o alcance dos demais objetivos expostos.

Este trabalho possibilitou verificar com maior clareza fatores não vistos pela gestão de recursos humanos da empresa, bem como trazer a importância da Pesquisa de Clima Organizacional no que se refere à gestão, remuneração, desenvolvimento profissional, reconhecimento, ambiente de trabalho, condições de trabalho e imagem da empresa.

A avaliação do clima permite aprimorar oportunidades na organização, e identificar as principais demandas dos funcionários, trazendo assim como consequência uma melhora do ambiente organizacional, qualidade dos produtos e serviços, comprometimento dos funcionários, a produtividade e rentabilidade da organização. Ainda assim, exige esforço da chefia e comprometimento dos funcionários para a concretização dos resultados esperados.

Portanto, através da colaboração da chefia e dos funcionários da empresa Macro Energia foi possível a coleta dos dados e a possibilidade para a realização deste trabalho.

Quanto aos resultados da pesquisa de clima, de forma geral foi possível classificar o Clima Organizacional da empresa Macro Energia como bom, em relação à percepção dos funcionários, sabendo da existência de alguns pontos que devem ser melhorados e que foram sugeridos neste trabalho. Levando em consideração o questionário aplicado e a observação não participante, tais resultados são reforçados.

Portanto, de forma a trazer os diferentes fatores que influenciam o clima, pode-se dizer que no que se refere à gestão o principal fator que afeta o clima é a não possibilidade de os funcionários poderem dizer o pensam aos seus superiores sobre o que pensam de seu trabalho ou empresa. Em relação à remuneração, um salário menor comparado à outras pessoas que executam as mesmas tarefas em outra organização é o fator mais negativo. Já para o desenvolvimento profissional, o mesmo é afetado com a insatisfação dos funcionários em relação ao treinamento recebido. O reconhecimento é afetado pela falta de avaliação de um trabalho bem executado, e também pelo fato dos funcionários acreditarem que não são as pessoas mais competentes às que possuem melhores oportunidades na empresa. O ambiente de trabalho afeta o clima pelo fato dos funcionários acreditarem que o ambiente de trabalho não é

bom. As condições de trabalho, afetam o clima pelo fato dos funcionários acreditarem que não possuem equipamentos em quantidades suficientes para a realização de um bom trabalho. E finalmente, em relação à imagem da empresa, a mesma afeta o clima, de modo que os funcionários não indicariam a empresa para um amigo trabalhar na mesma.

Em relação à motivação, o objetivo deste trabalho foi trazer uma visão crítica da mesma, evidenciando assim que a mesma é um fator intrínseco. Assim, este trabalho afirma que a motivação não pode ser criada, não sendo possível uma chefia motivar um indivíduo ou grupo. Foi possível notar que a motivação não é um fator extrínseco na organização, levando em consideração as ações que já existem na organização. Ou seja, se a motivação fosse algo que pudesse ser criado, todas as providências positivas criadas na organização pela chefia afetariam os indivíduos da mesma forma, e assim ambos estariam motivados. Além disso, foi possível notar através das perguntas abertas que muitos indivíduos possuem necessidades diferentes, assim como motivações distintas.

Assim, pode-se definir através deste trabalho como as principais demandas dos funcionários um investimento em cursos e treinamentos por parte da organização, bem como melhora dos salários, maior autonomia, e práticas que promovam um melhor ambiente de trabalho para os mesmos.

Em relação às sugestões apresentadas à empresa, enfatiza-se aqui que a organização deve ter em mente um plano de carreiras para seus funcionários, treiná-los para a execução de suas tarefas, bem como saber ouvir seus indivíduos e possibilitar um feedback sempre que possível, além de oferecer um reconhecimento por prêmios financeiros como forma de efetivar a busca de resultados por parte dos funcionários. A falta de autonomia também é um ponto que precisa ser melhorado, assim como uma melhora nos salários e benefícios propostos pela mesma. Demais sugestões estão apresentadas no desenvolvimento deste.

Cabe salientar também a dificuldade deste trabalho em encontrar fontes bibliográficas de modo a trazer a motivação numa visão crítica, ou seja, como fator intrínseco. A utilização de perguntas similares no questionário, teve o propósito de avaliar a veracidade das respostas, evitando assim, erros na tabulação das questões.

Diante do exposto, foi possível verificar a importância dos resultados deste estudo para a manutenção da área de recursos humanos da empresa Macro Energia, bem como para os demais setores da organização.

Por fim, cabe destacar que este estudo foi limitado em perceber o clima organizacional de tal empresa, levando em consideração variáveis específicas aplicadas à organização, de modo a fazer uma investigação dos principais fatores demandados pelos funcionários e de trazer

a motivação de forma crítica. Assim, cabe retornar fazer tal pesquisa de dois em dois anos, de modo a conseguir novas investigações em relação ao clima, utilizando novos métodos investigativos ou os mesmos expostos neste trabalho.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. A administração entre a tradição e a renovação. São Paulo: Atlas, 1996.

ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 18, n. 4, p.489-505, 1973.

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

____; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n 2, p. 258-273, mai/ago. 2006.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: **Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração**, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez. 1993.

____. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica sobre o trabalho. In: BETIOL, Maria I. S. (Org.). **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ENRIQUEZ, Eugène. **Vida psíquica e organização**. In: MOTTA, Fernando C. P.; FREITAS, Maria E. de (Org.). **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

FALCÃO, D. F.; ROSA, V. V. **Um estudo sobre motivação dos universitários do curso de administração: Uma contribuição para a gestão acadêmica no âmbito público e privado**. In: XXXII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DO PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32. 2008, Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, M. E. de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C. P.; FREITAS, Maria E. de (Org.). **Vida psíquica e organização**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GALINDO, F.; NETO, S. P. S.; OLIVEIRA, A. P.; SILVA, G. L. S. **Teorias de motivação: conceitos aceitos por líderes e a visão de Sievers**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/65.pdf>. Visitado em 22 de maio de 2015

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997

HÜBNER, M. M. **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, Mackenzie, 2004.

KELLER, E. & AGUIAR, M. A. F. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Terra e Cultura**, v.20 n.39, 2004.

LITWIN, G. H. Climate and motivation: an experimental study. In Kolb, D. A.; Rubin, I. M; McIntyre, J. M. (Orgs.). **Organization Psychology: a book of readings**. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall, 1971.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

_____. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MASLOW, A. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row, 1954.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. A. **Introdução a administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MULLINS, L. J. **Gestão da Hospitalidade e comportamento organizacional**. 4 ed. Artmed, 2001.

NAKATA, L. E.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S. Uso de pesquisa de clima organizacional no Brasil. **Gestão Contemporânea**, v.6, n.6, p.45-68, 2009.

RIBAS, R. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. Caderno de Administração. **Revista da Faculdade de Administração da FEA**, v. 5, n. 1, p. 1-19, 2012.

ROBBINS, P. S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação **Revista de Administração**, v. 44, n.1, p. 5-16, 2009.

- SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.
- SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- SOUZA, E. L. P. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 22, n. 1, p. 18-38, 1982.
- STONER, J.A.F.; FREEMAN R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- TAYLOR, J. C. & BOWERS, D. G. The survey of organization. Ann Arbor, Michigan, Institute for Social Research, 1970. In: Csoka, L.S Relationship between organizational climate and the situational favorableness dimension of Fiedler's contingency model. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 273-77, 1975.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - Questionário

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Este questionário tem como objetivo diagnosticar o Clima Organizacional da empresa Macro Energia. Resumidamente, entende-se por Clima Organizacional como a percepção dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho. Os dados obtidos com este, fornecerão informações para conclusão da minha Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo.

Por favor, ler com atenção as perguntas e responder todas com sinceridade. Em caso de dúvidas, solicitar. Não há necessidade de colocar nome, pois as informações geradas serão analisadas de forma geral e serão mantidas em sigilo.

Desde já, muito obrigado pela colaboração!

Júlio Felipe da Silva
E-mail: 129928@upf.br

Instruções de Preenchimento:

- Não escreva seu nome no formulário;
- Use toda a sinceridade ao responder as perguntas;
- O questionário deve ser respondido da seguinte maneira:
 1. Concordo totalmente
 2. Concordo parcialmente
 3. Não concordo e nem discordo
 4. Discordo parcialmente
 5. Discordo totalmente
- Faça um X na resposta que você escolher;
- Caso a pergunta não corresponda com sua situação de trabalho, deixe-a em branco.

Nº	I – GESTÃO	1	2	3	4	5
1	Eu confio nas decisões tomadas pelo seu chefe					
2	Acho boa a capacidade técnica do meu chefe					
3	As orientações que eu recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas					
4	Eu considero meu superior hierárquico um bom líder					
5	Meu chefe está sempre disponível quando preciso dele					
6	Os gestores da empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários					
7	Os funcionários têm a possibilidade de dizer aos superiores o que pensam sobre a empresa ou trabalho					

Nº	II – REMUNERAÇÃO	1	2	3	4	5
1	Estou satisfeito com a remuneração que recebo					
2	Minha remuneração é condizente com o trabalho que realizo					
3	Meu salário atende as minhas necessidades					

4	Meu salário é melhor comparado ao de outras pessoas que executam tarefas semelhantes às minhas em outras empresas					
5	Eu estou satisfeito com os benefícios recebidos pela empresa					

Nº	III - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	1	2	3	4	5
1	Eu recebo treinamento para a realização do meu trabalho					
2	Estou satisfeito com o treinamento recebido					
3	Meu progresso profissional se baseia no meu mérito profissional					
4	Minha permanência na empresa baseia-se principalmente no meu desempenho					
5	As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa					
6	A empresa oferece oportunidade para seu desenvolvimento e crescimento profissional					
7	O meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional					

Nº	IV – RECONHECIMENTO	1	2	3	4	5
1	As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa					
2	Sinto que meu trabalho é valorizado pela empresa					
3	Eu recebo o reconhecimento devido toda vez que realizo um bom trabalho					
4	Meu trabalho é avaliado de forma justa pelos meus superiores					
5	Eu participo juntamente com meu superior imediato das decisões que afetam meu trabalho					

Nº	V - AMBIENTE DE TRABALHO	1	2	3	4	5
1	Meu superior imediato incentiva o trabalho em equipe					
2	Meu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança					

3	O ambiente no meu setor de trabalho é bom					
4	Os funcionários são tratados com respeito, independente de seus cargos					
5	Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa					
6	No meu setor de trabalho, todos são tratados igualmente, não havendo pessoas “protegidas”					
7	Eu me considero respeitado pelo meu superior imediato					
8	A empresa tem um bom processo para selecionar internamente seus trabalhadores para preencher suas vagas					
9	Tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho					

Nº	VI - CONDIÇÕES DE TRABALHO	1	2	3	4	5
1	As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário etc.).					
2	A empresa inova sempre que necessário					
3	Os equipamentos são oferecidos em quantidade e qualidade suficientes para a execução de um bom trabalho					
4	Eu tenho uma ideia clara sobre o resultado que o meu chefe espera do meu trabalho					
5	A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários					
6	Eu me sinto satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo					

Nº	VII - IMAGEM DA EMPRESA	1	2	3	4	5
1	De um modo geral, eu estou satisfeito em trabalhar na empresa					
2	A empresa apresenta boa imagem para os funcionários					
3	O clima de trabalho da empresa é bom					
4	Considero a empresa um bom lugar para trabalhar					

5	Eu indicaria um amigo para trabalhar na empresa					
6	A empresa está melhor comparada quando comecei a trabalhar na mesma					

XIII - FATORES MOTIVACIONAIS E FATORES DESMOTIVADORES

1) indique os três principais fatores que geram mais insatisfação no seu ambiente de trabalho. Coloque 1 no fator que mais gera insatisfação e 2 no segundo fator com maior insatisfação e 3 no terceiro maior fator de insatisfação.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Falta de reconhecimento | <input type="checkbox"/> Falta de segurança no trabalho |
| <input type="checkbox"/> Salário | <input type="checkbox"/> Falta de autonomia |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho ruim | <input type="checkbox"/> Falta de recursos |
| <input type="checkbox"/> Falta de treinamento | <input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia |
| <input type="checkbox"/> O trabalho que realizo | <input type="checkbox"/> Sobrecarga de trabalho |
| <input type="checkbox"/> Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.) | <input type="checkbox"/> Relacionamento com os colegas |
| <input type="checkbox"/> Impossibilidade de crescimento profissional | <input type="checkbox"/> Falta de valorização dos funcionários |
| <input type="checkbox"/> Outros | |

2) Indique duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Coloque 1 na principal e 2 na segunda mais importante.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Salário | <input type="checkbox"/> Benefícios oferecido pela empresa |
| <input type="checkbox"/> Estabilidade no emprego | <input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia |
| <input type="checkbox"/> Relacionamento com os colegas | |
| <input type="checkbox"/> O trabalho que realizo | <input type="checkbox"/> A falta de opção em outro emprego |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho | <input type="checkbox"/> Prestígio da empresa |
| <input type="checkbox"/> Autonomia no trabalho | <input type="checkbox"/> Possibilidade de treinamento |
| <input type="checkbox"/> Reconhecimento | <input type="checkbox"/> As chances de progresso profissional |

3) Como você se imagina daqui a dois anos?

- Trabalhando na empresa, no mesmo cargo.
 Trabalhando na empresa, num cargo melhor.
 Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo.
 Trabalhando em outra empresa, num cargo melhor.
 Trabalhando por conta própria. Sem opinião.

4) pensando em melhorar o clima na organização, apresente sugestões de melhorias:

ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE

- ✓ ESTRUTURA;
- ✓ RELACIONAMENTOS: - Entre funcionário;
- Entre funcionários e chefia;
- ✓ EPI'S;
- ✓ UTENSÍLIOS PARA O TRABALHO.