

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CARAZINHO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

LARISSA FATH FREITAG

**RELAÇÃO ENTRE O CLIMA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO NO
TRABALHO**

CARAZINHO

2017

-

LARISSA FATH FREITAG

**RELAÇÃO ENTRE O CLIMA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO NO
TRABALHO**

Estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Me. Faisal Medeiros Awad

CARAZINHO

2017

LARISSA FATH FREITAG

**RELAÇÃO ENTRE O CLIMA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO NO
TRABALHO**

Estágio supervisionado aprovado em.....de.....de
2017, como requisito parcial para obtenção do título
de Bacharel em Administração do Curso de
Administração da Universidade de Passo Fundo,
campus de Carazinho, pela Banca Examinadora
formada pelos professores:

Prof. Me. Faisal Medeiros Awad
UPF – Orientador

Prof. Especialista. Jocelina De Almeida
UPF

CARAZINHO

2017

Aos meus pais Gladimir e Lisiane, por serem meu porto seguro, por estarem sempre ao meu lado, me apoiando, incentivando e fazendo de tudo para que eu sempre carregue este sorriso no rosto e me dando forças para ir em busca dos meus objetivos. Dedico a vocês esta conquista muito importante em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me possibilitar a alcançar algo tão almejado em minha vida e iluminar sempre os meus passos.

Agradecer a colaboração dos meus pais, por me apoiarem em minhas escolhas e que tornaram o meu sonho possível.

A minha irmã Isabelle pelo companheirismo e pela paciência.

Ao meu noivo Vinicius pelo carinho, dedicação e paciência nos momentos mais decisivos, pelo apoio, atenção e companheirismo nesses anos.

Agradeço a todos os professores que fizeram parte da minha formação acadêmica e principalmente, meu orientador, Faisal Medeiros Awad, por sua dedicação, atenção, pelo companheirismo, profissionalismo e por não medir esforços em me ajudar.

RESUMO

FREITAG, Larissa Fath. **A relação entre o clima organizacional e a motivação no trabalho dos colaboradores.** 2017. 69 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Upf, Carazinho, 2017.

O presente trabalho tem o objetivo de analisar o grau de satisfação e motivação dos colaboradores em relação ao clima organizacional da Concessionária X. O objetivo geral é avaliar o clima organizacional na Concessionária X e suas implicações no nível de motivação de seus trabalhadores. Os objetivos específicos deste trabalho consistem em realizar pesquisa de clima organizacional na Concessionária X; avaliar o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores da Concessionária X e se essa impacta no Clima Organizacional e elaborar um conjunto de ações para aumentar a satisfação dos trabalhadores da Concessionária X. A metodologia usada para o desenvolvimento do trabalho foi um questionário de caráter quantitativo, no qual foi medida a satisfação dos colaboradores, pesquisa descritiva e bibliográfica. Como resultado, obteve-se que o clima da empresa é satisfatório, apesar de que alguns aspectos tiveram índices insatisfatórios por parte dos colaboradores. Conclui-se que a empresa em estudo precisa adotar e implantar algumas melhorias para minimizar os aspectos que tiveram maior destaque de insatisfação por parte dos colaboradores e aprimorar os fatores positivos já existentes.

Palavras-chaves: Clima Organizacional. Motivação. Satisfação.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Evolução da visão e do foco do gerenciamento de pessoas	15
FIGURA 2 - Políticas de Gestão de Pessoas	15
FIGURA 3 - Tipos de Clima Organizacional.....	20
FIGURA 4 - O que os trabalhadores amam (e odeiam) em seu trabalho.....	29
FIGURA 5 - Clima e Cultura Organizacional	36
FIGURA 6 - Pirâmide de Maslow-Hierarquia das Necessidades.....	47

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Gênero dos participantes	42
GRÁFICO 2 – Idade dos pesquisados	43
GRÁFICO 3 – Tempo de empresa	43

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Comparação entre os principais fatores\indicadores de pesquisa de clima organizacional.....	27
QUADRO 2 – Compensação justa e adequada	44
QUADRO 3– Utilização e desenvolvimento das capacidades.....	46
QUADRO 4 – Utilização e desenvolvimento das capacidades.....	46
QUADRO 5 – Oportunidade de crescimento e segurança	48
QUADRO 6 – Oportunidade de crescimento e segurança	48
QUADRO 7 - Integração social na organização	49
QUADRO 8 – Integração social na organização.....	49
QUADRO 9 – Garantias constitucionais.....	51
QUADRO 10 – O trabalho e o espaço total da vida.....	52
QUADRO 11 – O trabalho e o espaço total da vida.....	53
QUADRO 12 – O trabalho e o espaço total da vida.....	53
QUADRO 13 – O trabalho e o espaço total da vida.....	53
QUADRO 14 – O trabalho e o espaço total da vida.....	53
QUADRO 15 – O trabalho e o espaço total da vida.....	54
QUADRO 16 – O trabalho e o espaço total da vida.....	54
QUADRO 17 – O trabalho e o espaço total da vida.....	54
QUADRO 18 – Relevância social do trabalho na vida	56
QUADRO 19 – Relevância social do trabalho na vida	56
QUADRO 20 – Relevância social do trabalho na vida	56
QUADRO 21 – Relevância social do trabalho na vida	56
QUADRO 22 – Plano de ação.....	57

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	13
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.2.1 Conceitos de clima organizacional	17
2.2.2 Tipos de clima organizacional	19
2.2.3 Avaliação do Clima Organizacional	21
2.2.4 Pesquisa de Clima Organizacional	22
2.2.5 Modelos de Clima	24
2.2.5.1 Modelo de Litwin e Stringer.....	24
2.2.5.2 Modelo de Kolb.....	25
2.2.5.3 Modelo de Sbragia.....	26
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	28
2.3.1 Motivação	29
2.3.1.1 Motivação no Trabalho	31
2.3.2 Liderança	32
2.3.3 Comunicação	34
2.2.4 Cultura organizacional	35
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	37
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIAS DE ANÁLISE	38
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA.....	39
3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	39
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	40
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	41
4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS PARTICIPANTES	42
4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS INDICADORES.....	44
4.3 PLANO DE AÇÃO (SUGESTÕES).....	57
5. CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS	61
ANEXO 1.....	65

1. INTRODUÇÃO

A indústria automotiva, nos últimos anos, encontra-se em processo de transformação e mudanças para acompanhar as exigências de um mercado cada vez mais competitivo e tecnológico. Para lidar com esses novos tempos, deve-se investir, modernizar e atender as expectativas dos consumidores, buscando a diferenciação significativa de produtos e preços, orientando-se pelas estratégias mundiais, delineando o mercado para ter impacto relevante na competitividade.

Dentre as estratégias aplicadas pelas empresas para manter-se competitiva, a que se configura de maior significância é a pesquisa de clima, uma vez que esta possibilita a empresa o conhecimento efetivo de como estão os aspectos que são relevantes como: motivação, satisfação e ambiente de trabalho (LUZ, 2003). Para Luz, a pesquisa de clima permite à empresa identificar seus pontos fracos, a motivação e satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização.

O clima organizacional está associado diretamente a algumas dimensões que envolvem especificamente o comportamento motivacional da equipe. A pesquisa é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para focar efetivamente nos principais problemas, melhorando o ambiente de trabalho. Em face da globalização e do ambiente absolutamente turbulento em que as montadoras competem, as empresas têm a necessidade de, cada vez mais, melhorar seus índices de competitividade, para isso, elas precisam manter as pessoas motivadas, felizes e orgulhosas de trabalhar na empresa.

Para poder analisar o clima da organização, deve-se realizar anualmente a mensuração deste, por meio de aplicação de uma pesquisa, denominada pesquisa de clima, a qual demonstra, aspectos relevantes e variáveis importantes para a empresa pesquisada.

A pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa. Ela é um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho (LUZ, 2003, p.42).

Dessa forma, torna-se cada vez mais significativo que a organização possa entender a grande importância de se realizar uma pesquisa de clima organizacional, tendo como objetivo analisar os problemas que possam ocorrer ou não na empresa, e assim, com os resultados obtidos por meio dela, tomar as providências necessárias para estabelecer melhorias, gerando melhor performance em cada trabalhador, a fim de se buscar uma melhoria considerável na competitividade.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A concessionária x está no segmento automotivo há mais de 80 anos, prestando serviços de compra e venda de veículos, explorando o comércio de veículos novos e seminovos. Disponibiliza aos clientes serviços de manutenção dos veículos nas cidades de Carazinho, Frederico Westphalen, Sarandi e Ibirubá. A empresa atua também em reparo, manutenção, locação de automóveis e corretora de seguros, além de peças e acessórios. Nas cidades de Carazinho e Frederico Westphalen, conta ainda com serviços que abrangem assistência técnica especializada, realizados através de profissionais treinados pela própria fábrica.

A empresa nunca realizou pesquisa de clima organizacional, sendo de fundamental importância, pois é uma valiosa ferramenta da gestão estratégica. Através da pesquisa de clima organizacional, identificamos o grau de motivação dos colaboradores, compreendemos o que estão pensando e como estão se sentindo dentro da organização, sendo basicamente um diagnóstico da empresa para gerar melhorias. Com esses resultados, é possível a realização de ações que contribuam para o crescimento e desenvolvimento das pessoas, principalmente, para a melhoria da produtividade e seguramente é uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.

É muito importante medir a motivação dos funcionários no ambiente de trabalho e, para isso, a pesquisa de clima organizacional é indispensável, pois é possível compreender a percepção dos funcionários por meio da pesquisa direcionada para aspectos motivacionais. Alguns pontos que podem influenciar a motivação dos funcionários são fatores como estilo de gestão, lideranças e relações. As informações da pesquisa devem ser analisadas para que, com esses resultados, a organização possa planejar novas medidas e planos de ação para gerar melhorias organizacionais que terão estímulos positivos na motivação dos funcionários.

Diante do exposto, o presente trabalho busca responder a seguinte pergunta: **De que maneira o clima organizacional está associado com o nível de motivação no trabalho dos funcionários da concessionária X?**

Essa pesquisa contribuirá para uma melhor compreensão da motivação dos funcionários no trabalho. Para a empresa é significativo, pois esta terá a oportunidade de inteirar-se sobre o nível de motivação no trabalho dos funcionários e fazer os ajustes necessários para a tomada de decisões.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar o clima organizacional na Concessionária X e suas implicações no nível de motivação de seus trabalhadores.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar pesquisa de clima organizacional na Concessionária X;
- Avaliar o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores da Concessionária X e se essa impacta no Clima Organizacional;
- Elaborar um conjunto de ações para aumentar a satisfação dos trabalhadores da Concessionária X.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Aqui serão apresentados conceitos e estudos sobre teorias relacionadas à motivação e clima organizacional, tendo por base artigos e autores conhecidos, com a finalidade de auxiliar na compreensão e execução do objetivo geral proposto.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2001 p.17).

De acordo com Knapick (2012, p. 42)

Os novos modelos de gestão buscam processos flexíveis, orientados à missão, à visão e aos valores da empresa, abertos a mudanças de paradigmas e adaptados às demandas provocadas pela globalização para que a organização mantenha uma vantagem competitiva no mercado e, ao mesmo tempo, instaure uma cultura e um clima organizacional que atraiam e motivem a equipe de trabalho.

“A gestão de pessoas vem passando por um contínuo processo de mudanças e modernização, exigindo das empresas agilidade, qualidade e redução dos custos” (KNAPICK, 2012, p.48).

A partir da necessidade de tornar as pessoas produtivas, possibilitando dar o melhor de si para o rendimento no trabalho, as organizações foram levadas a investirem em uma área técnico-científica denominada de Administração de Recursos Humanos (ARH). A ARH, conhecida agora como Gestão de Pessoas. Constitui, portanto, uma tecnologia de gerenciamento que visa auxiliar os gerentes para garantir uma produtividade elevada e um lucro mediante a integração do trabalhador no contexto da organização (GOULART, 2010)

“A complexidade dos processos de Gestão de Pessoas nas organizações vem impulsionando novas vertentes e novas maneiras de compreensão, até mesmo para a preocupação com o fator humano dentro desses processos” (FERRAZ; OLTRAMARI; PONCHIROLI, 2011).

Conforme Chiavenato (2015), a gestão de pessoas pode ser representada por três períodos, em que passa de um modelo hierárquico para um modelo mais inovador e empreendedor.

No período da industrialização, surgiu o Departamento Pessoal, onde era apresentada uma gestão burocrática, de controle e punição. Era um ambiente insalubre, perigoso, tinha muitos níveis hierárquicos, estável e era fase industrial. As pessoas eram vistas como máquinas, sem comunicação, tinham somente incentivos salariais.

Com as transformações, ao longo do tempo, conduziram as empresas a uma visão de Administração de Recursos Humanos, tendo maior preocupação com a motivação e com o desenvolvimento de seus colaboradores. O Departamento de Recursos Humanos (RH) era considerado um gerenciador de serviços e subsistemas que se ocupava com as questões voltadas às pessoas. As quais eram motivadas pelas relações sociais. Dessa era de transição para a comunicação, participação, liderança e valorização das pessoas como recursos, surgiram os direitos dos trabalhadores (CHIAVENATO, 2015).

De acordo com Knapik (2008), hoje em dia, com o surgimento da globalização, a tendência é elevar o gerenciamento de pessoas a uma dimensão mais estratégica, tendo-se uma visão mais aprimorada de administrar em parceria com as pessoas. Os colaboradores são estimulados a assumir com direção à responsabilidade de levar a empresa a atingir seus resultados, e o Departamento de Gestão de Pessoas tem uma abordagem menos centralizadora e mais consultoria. É feito um alto investimento em conhecimento e valorização dos talentos humanos, é a fase do conhecimento. As organizações trabalham para transformar as pessoas em empreendedoras para serem eficazes.

Vergara (2009, p.9) explica que

Gestão de Pessoas é um tema da maior importância. Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de *marketing*, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações (...)

Figura 1: Evolução da visão e do foco do gerenciamento de pessoas.



Fonte: KNAPIK, 2012, p.52

Gubman (1999, p.26, apud KNAPIK, 2012, p.52) defende que a força de trabalho nas empresas é o único recurso necessário e suficiente para executar suas estratégias organizacionais, já que os outros recursos, como tecnologia e ativos, dependem também do talento das pessoas.

Dessler (2003, apud ROMERO, 2013, p.17) apresenta que gestão de pessoas é uma função administrativa, desse modo, todas as pessoas que ocupam cargos de comando são gestores de pessoas, porque todas estão envolvidas em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção, avaliação de desempenho e treinamento.

“A área ou departamento de gestão de pessoas é o conjunto de políticas e subsistemas que se preocupa com o gerenciamento estratégico das pessoas e leva à eficácia dos colaboradores em busca dos objetivos pessoais e empresariais” (KNAPIK, 2012, p.53).

Figura 2: Políticas de Gestão de Pessoas



Fonte: KNAPIK, 2012, p.57

Independentemente de toda a evolução, no Brasil, ainda existem vários modelos de estratégias e ações da área de gestão de pessoas. Ainda existem pequenas, médias e empresas familiares com pouca ou quase nada de evolução da gestão de pessoas, mantendo somente o controle de pessoal. Entretanto, outras organizações, principalmente as grandes e mais evoluídas, possuem exclusivamente uma diretoria para a área de gestão de pessoas, com

modelos de gestão do conhecimento e competências. Podemos, assim, concluir que a gestão de pessoas é uma das áreas mais afetadas pelas crescentes mudanças que estão acontecendo. As empresas conseguem perceber que as pessoas trazem consigo a Inteligência competitiva e tornam-se colaboradoras principais no negócio da empresa (ROMERO, 2013).

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Palácios e Freitas (2006, p. 46), destacam que “fatos ou eventos acontecidos na organização, como a negação de um incremento salarial, podem mudar ou afetar o clima, mas não devem ser considerados como componentes dele”.

Segundo o que é citado pelo autor, entende-se que qualquer coisa que possa vir acontecer na organização pode ser um fator de influência no clima.

Gil (2001, p.272 - 273) afirma que a pesquisa de clima é realizada através de “um questionário padronizado no qual as perguntas correspondem aos fatores considerados mais relevantes como: conformismo, responsabilidade, condições de trabalho, remuneração, estilo gerencial, recompensas, clareza organizacional e calor e apoio”.

O autor ainda complementa que é importante que seja realizado constantemente uma pesquisa de clima com base nas visões a seguir: a) apontar e medir as ações dos funcionários, para poder incrementar algumas mudanças após serem analisados essas ações; b) fazer com que os gerentes entendam os empregados, ou seja, saibam seu ponto de vista, suas opiniões, para poder então ter uma melhor relação com eles; c) apontar as atitudes de cada um, estas que devem ser comparadas com análises seguintes, podendo assim ter uma prevenção; d) custear pesquisas que ofereçam informações sobre a eficiência organizacional, pois esses dados podem trazer uma melhor percepção relacionado aos fatores que interferem na satisfação do empregado; e) a empresa deve sempre mostrar que tem interesse nas opiniões dos empregados, para que assim a qualidade de vida se torne agradável.

Luz (2003) cita que o clima se manifesta através de indicadores, que dão sinais quanto ao seu estado, sendo os sinais mais aparentes de um clima ruim, os citados:

- a) **Índice de rotatividade elevado:** indica que a média de permanência de novos funcionários na empresa é baixa, caracterizando a falta de comprometimento com a mesma e dificuldade de satisfação pessoal.

- b) **Alto índice de absenteísmo:** esse índice relaciona-se com as faltas e atrasos ao trabalho, demonstrando também a falta de comprometimento com a organização, impactando diretamente na produtividade.
- c) **Pichações nos banheiros:** demonstra manifestação de revolta por parte dos funcionários em relação às lideranças ou às políticas da empresa.
- d) **Pouca participação nos programas de sugestões:** indica também o não comprometimento com os resultados e crescimento da empresa.
- e) **Resultados ruins nas avaliações de desempenho:** essa medida informa o quanto o estado de ânimo dos colaboradores interfere no seu desempenho.
- f) **Greves:** forma de demonstrar, principalmente, aos gestores da organização a insatisfação com as decisões tomadas.
- g) **Conflitos interpessoais e interdepartamentais:** os conflitos entre as pessoas de um departamento ou entre departamentos, as ditas picuinhas, refletem um clima tenso ou desagradável.
- h) **Desperdício de material:** maneira de o trabalhador se rebelar contra as condições de trabalho submetido, gerando prejuízos à organização.
- i) **Queixas no serviço médico:** a insatisfação pessoal gera as doenças ditas psicológicas, os distúrbios emocionais, motivados, muitas vezes, pela sobrecarga de trabalho e ingerência dos líderes.

Conhecer o clima organizacional de qualquer organização é um fator importante para entender as causas da desmotivação profissional. A análise do clima organizacional servirá para encontrar as deficiências organizacionais e mostrar possíveis soluções, as quais favorecerão uma melhor integração e convergência entre as metas individuais e institucionais. Como consequência, obtém-se um melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal como do organizacional (LUZ, 2003).

2.2.1 Conceitos de clima organizacional

O clima organizacional, conforme conceitos de diversos autores expressos na obra de Luz (2003), não é algo que possa ser criado pela organização, ele já existe e é resultante, principalmente, de fatores internos, das decisões tomadas e da forma como o trabalhador é administrado pelos seus líderes, o grau de satisfação das pessoas, atingindo diretamente o colaborador, no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a

determinado comportamento. Como as pessoas não são iguais, sofrem influências de fontes diversas e têm diferentes visões de encarar o mundo, é natural que as percepções e sentimentos em relação às políticas, decisões, normas e costumes sejam também diferentes. Uma mesma situação agradará a um, tornando o clima bom e desagradará a outro, tornando o clima ruim, dependendo assim do nível de motivação, aspirações e desejos de cada um.

Chiavenato (2006, p. 368) afirma que

O desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da qualidade de vida. Se a qualidade for precária, conduzirá a alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade e a comportamentos contrários. Porém, se a qualidade for boa, conduzirá a um clima de confiança, satisfação e respeito recíproco, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e a elevar suas oportunidades de êxito profissional.

Sbragia (1983, citado por REGIS FILHO; RIBEIRO, 2012, p.3) destaca que o conceito de clima organizacional é abrangente, sendo importante para descrever as percepções das pessoas sobre as organizações onde labutam e conseguir resumir essas numerosas percepções num pequeno grupo de dimensões.

De acordo com Abreu (2009, p.4),

Quando uma organização consegue criar um clima organizacional que contribua para a satisfação do colaborador, este por sua vez, sentindo-se motivado, contribuirá para a realização dos objetivos da organização e, conseqüentemente, atingir-se-á a eficácia tão almejada, ou seja, organizações com clima organizacional favorável costumam atingir seus objetivos.

Conforme Robbins (2005), o trabalho requer muito mais que esforço físico, pois está inteiramente ligado ao convívio com os colegas, com os líderes, à aceitação de um ambiente de trabalho que nem sempre favorece a execução das tarefas, entre outros. Isso mostra que para um funcionário avaliar a qualidade do clima organizacional, vai depender de uma soma de vários fatores.

Champion citado por Luz (2003, p.10), assim conceitua clima organizacional:

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

2.2.2 Tipos de clima organizacional

Uma organização que tem um clima bom, normalmente oferece um ambiente de serviço apropriado, dispõe de bons valores, as pessoas no todo se comprometem e dedicam-se nas suas tarefas, além de indicarem a organização a seus familiares e amigos. Uma organização que possui um clima prejudicado ou ruim de satisfação apresenta também índices de faltas e rotatividade. É fundamental que as empresas mantenham um ambiente bom e condições favoráveis para estimular o comprometimento de seus colaboradores; para isso ela tem que reconhecer as manifestações e os tipos de climas existentes. (LUZ, 2003)

“O clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, satisfação, entre outros fatores” (LUZ, 2003, p.31).

Luz (2003, p.31) ainda complementa:

O clima de uma empresa é bom quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela. O baixo *turnover* e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima. O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém ambos são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham.

Stadler e Pampolini (2014) explicam que, quando um clima organizacional é positivo, as pessoas são mais criativas e proativas, partilham conhecimentos, confiam em seus superiores, colegas e subordinados, inovam, são animadas, confiantes e interessadas, além de apresentarem um forte sentimento de pertença.

Figura 3: Tipos De Clima Organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Fonte: BISPO, 2006, p. 259

Bispo (2006) explica que o clima desfavorável é caracterizado pela frustração, desmotivação, falta de integração entre empresa e funcionários, improdutividade, pouco aproveitamento nos treinamentos e falta de envolvimento nos negócios; quando o clima é neutro, percebe-se a indiferença, apatia, baixa integração entre empresa e funcionários, médio aproveitamento nos treinamentos e pouco envolvimento nos negócios; já em um clima favorável, o panorama é inverso, há satisfação, motivação, alta integração entre empresa e funcionários, produtividade, maior aproveitamento nos treinamentos e maior envolvimento nos negócios.

No entendimento de Luz (2003), nas empresas com *turnover* alto, os funcionários acabam omitindo sua passagem pela empresa, com receio de ficarem “queimadas” no mercado de trabalho. É um sentimento de vergonha e desaprovação dos funcionários por essa empresa. É essencial que as empresas mantenham um ambiente positivo e condições favoráveis para incentivar o engajamento de seus colaboradores. Para isso, é preciso ela reconhecer os tipos de climas existentes.

2.2.3 Avaliação do Clima Organizacional

Através de uma pesquisa de clima (estratégia), não apenas por indicador, a empresa pode conhecer efetivamente o clima. O indicador pode informar se o clima está bom ou não, porém a estratégia vai possibilitar à empresa conhecer como está o clima no todo e as causas que resultam desse clima (LUZ, 2003).

Existem várias estratégias de avaliação do clima organizacional, sendo que Luz (2003) enfatiza as seguintes:

- a) O contato dos dirigentes com os empregados, o qual através de conversas ou reuniões com os componentes da equipe, capta informações sobre o que pode interferir no clima da organização;
- b) A realização de entrevista, quando do desligamento do empregado, que se bem conduzida, consegue-se informações importantes sobre o clima, principalmente porque o empregado está deixando a organização e não se importa com ameaças que poderia receber se estivesse no ambiente, porém é considerada limitada por só coletar informações de quem está saindo, bem como exige certo cuidado do pessoal de recursos humanos, quando se trata do relacionamento entre coordenador e subordinado, pois nos casos dos funcionários demitidos se movidos por emoções, podem distorcer as informações;
- c) A realização de entrevista com os empregados pelo serviço social, visando identificar as necessidades pessoais e os problemas que podem afetar o clima da empresa;
- d) A ouvidoria (ombudsman), cujo papel é ouvir os funcionários, identificando suas reclamações;
- e) As caixas ou programas de sugestões, que objetivam coletar informações e sugestões dos funcionários para a melhoria do ambiente de trabalho;
- f) Os programas de atendimento às reclamações, os quais o empregado pode reclamar com a pessoa que se sentir mais à vontade, não importando o nível hierárquico, sendo que esta o ouvirá e investigará os fatos reclamados;
- g) As reuniões com empregados e o pessoal de relações do trabalho, com objetivo de estreitar as relações com os funcionários e com os sindicatos, evitando o surgimento de situações conflitantes que tragam prejuízos à organização; dessa forma monitoram o clima com certa frequência, reunindo e ouvindo os empregados;

- h) O acesso direto ao presidente da organização, a quem os funcionários podem se reportar diretamente para fazerem suas sugestões ou reclamações, visando a um ambiente mais agradável para trabalhar;
- i) O café da manhã com os gestores, com vistas a tornarem conhecidos os problemas que, muitas vezes, são ocultados da gestão e, por fim,
- j) Pesquisa de clima organizacional, que é a estratégia com maior potencial de avaliação do clima. É através dela que a empresa consegue verificar o grau de satisfação do empregado em relação a diversos aspectos da organização, bem como verificar seus pontos fortes e fracos e identificar as distorções do relacionamento entre empresa e empregado, possibilitando medidas de correção. Além dos problemas já existentes a pesquisa de clima possibilita visualizar problemas futuros, permitindo que sejam sanados antecipadamente, oportunizando aos funcionários manifestarem suas observações e sentimentos sobre a organização.

Não podemos confundir uma estratégia de avaliação de clima com um indicador de clima organizacional. A primeira é um meio utilizado pela empresa para conhecer, detalhadamente, o seu clima, enquanto que um indicador serve apenas como um indício, um sinal, um alerta sobre o clima (LUZ, 2003, p.35).

2.2.4 Pesquisa de Clima Organizacional

No entendimento de Luz (2003), atualmente nas organizações, o procedimento que vem sendo aplicado para fazer a mensuração, avaliação ou análise do clima organizacional é a pesquisa de clima, a qual busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las.

Na visão de Luz (2003), a pesquisa de clima é um ótimo instrumento de gestão, pois nela os funcionários podem expor suas opiniões, expressarem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa e, conseqüentemente, a empresa pode ver em qual aspecto pode fazer melhorias, fazendo assim seus colaboradores sentirem-se satisfeitos.

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 dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas (BISPO, 2006, p.259).

O clima organizacional retrata o ambiente interno das organizações e está ligado ao nível de motivação existente. Diante disso, Luz (2003, p. 23) cita a necessidade de avaliar o clima da organização, oportunizando a realização de melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios. É necessário manter as pessoas da empresa –os clientes internos –satisfeitas, pois elas configuram a razão de ser da organização.

Luz (2003, p. 39-41) apresenta as técnicas de pesquisa de clima organizacional.

- a) A primeira técnica é a utilização de questionários, sendo a técnica mais usual em pesquisas formais de clima que abrange as seguintes características: permite aplicação, mesmo quando a população-alvo encontra-se espalhada por uma ampla área geográfica, custo relativamente baixo, mais aceito pelos respondentes pelo fato das empresas usarem como premissa a preservação do anonimato, garantindo maior credibilidade; permite o uso de questões abertas ou fechadas, não utiliza um número elevado de questões, pois um questionário longo leva à desmotivação do respondente, em geral, são empregadas de 40 e 80 perguntas. Também possibilita a inclusão de perguntas cruzadas, que têm por objetivo checar a consistência de respostas a determinadas perguntas, exigência de clareza do vocabulário usado, questionário enviado aos respondentes ou apresentado pessoalmente; pode ser aplicado a todos os funcionários ou uma amostra deles; permite o sigilo e anonimato dos respondentes, muito importante ressaltar que a única identificação feita pelas empresas é referente aos setores de trabalho dos pesquisadores; permite a aplicação eletrônica das perguntas, não exige espaço físico (local) apropriado para a obtenção das respostas.
- b) A segunda técnica é a entrevista, que tem como características: quebra de anonimato da pesquisa, sendo uma das grandes desvantagens dessa técnica; é o método mais demorado, dispendioso, exige pessoas habilitadas e com técnica para conduzi-lo; as respostas são obtidas verbalmente; quando o número de respondentes é elevado, requer muitos entrevistadores, o que acaba comprometendo a uniformidade/neutralidade dos entrevistadores na interpretação das respostas.
- c) A terceira técnica utilizada é a do Painel de Debates, que possui como características: ocorre entre um entrevistador e vários entrevistados; técnica mais econômica do que a entrevista, visto que os entrevistados são submetidos em conjunto a essa técnica. É composta por grupos de 5 a 8 pessoas por sessão. A grande vantagem dessa técnica é que ela permite que um funcionário dê seu

depoimento pessoal, exponha seu ponto de vista, e isso imediatamente funciona como um convite para que os demais participantes apresentem também suas próprias opiniões do assunto. Uma das grandes desvantagens dessa técnica é a quebra do anonimato dos participantes; além disso, exige um espaço físico adequado para se fazerem as entrevistas com os grupos de funcionários.

Segundo Luz (2003, p.42), “a pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa. Ela é um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho”.

É importante para a empresa que a pesquisa de clima deva ser realizada anualmente ou a cada dois anos. Se o período superar a dois anos, pode-se haver surpresas para a empresa. Como citado acima, a pesquisa é realizada através do preenchimento de questionários; neles, os funcionários respondem questões relacionadas a diferentes aspectos que podem causar sua insatisfação (LUZ, 2003).

O autor afirma que, normalmente, nessas pesquisas de clima, as empresas buscam saber a opinião dos funcionários quanto às seguintes variáveis: salários; benefícios; supervisão, liderança, estilo gerencial e gestão; comunicação; condições físicas de trabalho; segurança no trabalho; estrutura organizacional; valorização dos funcionários; trabalho em equipe; planejamento e organização; fatores motivacionais; fatores desmotivadores; entre outras variáveis para o melhor desempenho da organização interligado com os colaboradores.

2.2.5 Modelos de Clima

Bispo (2006) destaca os principais modelos de clima organizacional:

2.2.5.1 Modelo de Litwin e Stringer

O modelo de Litwin e Stringer (1968) utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores para medir o clima que são:

- a) Estrutura – sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu contexto de trabalho, com várias regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações desafiadoras no trabalho;

- b) Responsabilidade – sentimento de autonomia para tomada de decisão e a não dependência quando desempenha suas funções;
- c) Desafio – sentimento de arriscar e de ser desafiado no cargo e no trabalho;
- d) Recompensa – sentimento de ser recompensado por um trabalho bem realizado;
- e) Relacionamento – sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que predomina na organização;
- f) Cooperação – companheirismo, percepção da ajuda mútua, do espírito de cooperar.
- g) Conflito – sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões e conflitos;
- h) Identidade – sentimento de pertencer à organização, como membro valioso e importante;
- i) Padrões – é o grau em que a organização destaca normas e processos.

Este modelo foi comprovado cientificamente e os seus resultados foram utilizados para a estrutura de algumas teses do movimento comportamentalista. Esse modelo é alvo de críticas por alguns autores, sendo que apenas 6 dos seus indicadores obtiveram reconhecimento. Para outros, foi a sustentação para a criação de outros modelos, tais como o Modelo de Sbragia. Os autores pretenderam demonstrar que o clima pode sofrer impactos e ser modificado de acordo com determinados fatores, como o estilo de liderança, por exemplo (Bispo, 2006).

2.2.5.2 Modelo de Kolb

O modelo de Kolb (KOLB *et al.*, 1986) propõe um novo modelo, reduzindo assim, a escala com sete fatores/indicadores de clima. Além da responsabilidade, padrões e recompensas já abordados por Litwin e Stringer este modelo apresenta também:

- a) Conformismo – percepção de que existem muitas limitações externamente impostas na organização, onde os funcionários devem se moldar, ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo, anulando a sua vontade própria;
- b) Clareza Organizacional – sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos e caóticos, tendo coesão e trabalho em equipe;
- c) Calor e apoio – sentimento de que relações positivas prevalecem no ambiente de trabalho, apoio mútuo e confiança nos outros;

- d) Liderança – disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados e competentes.

Como o Modelo anterior, Kolb (1986) baseou-se na teoria das necessidades de McClelland para sustentar o seu estudo. O autor determina uma ligação direta entre o clima e a motivação (MOÇO, 2011).

2.2.5.3 Modelo de Sbragia

O modelo de Sbragia (1983) é um modelo mais amplo, composto por 20 dimensões, abordando o ambiente organizacional em um estudo prático sobre o clima. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores:

- a) Estado de tensão - indica o grau com que as pessoas agem e decidem de forma lógica e racional;
- b) Ênfase na participação - descreve o quanto estão envolvidos os membros da organização no processo decisório e na aceitação de ideias e sugestões;
- c) Proximidade da supervisão - indica como a gestão é exercida pelo supervisor e qual o grau de autonomia que o colaborador tem para redefinir os métodos de trabalho;
- d) Consideração Humana - Descreve o quanto as pessoas são tratadas como pessoas, ou seja, o grau de humanização existente dentro da empresa;
- e) Autonomia Presente - Reflete o grau de liberdade que os colaboradores detêm na tomada de decisão;
- f) Prestígio Obtido - Demonstra a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
- g) Tolerância Existente - Indica como a organização trata, de forma suportável e construtiva, os erros das pessoas;
- h) Clareza Percebida - Descreve o quanto a organização se importa com a comunicação interna, ou seja, o quanto ela informa seus membros sobre assuntos relevantes para eles;
- i) Justiça Predominante - Demonstra o grau com que os critérios de habilidade e desempenho são considerados nas decisões da organização;
- j) Condições de Progresso - Descreve como a organização disponibiliza oportunidades e estimula o crescimento profissional;

- k) Apoio Logístico Proporcionado - Descreve o quanto a organização oferece de recursos necessários para que as pessoas possam desempenhar determinada função adequada;
- l) Reconhecimento Proporcionado - Descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros;
- m) Forma de Controle - Monitora os indicadores de desempenho para melhorias contínuas, em vez de usá-las como regras de punição.

Nessa mesma perspectiva, Ahrens (2016) destaca que esses fatores/indicadores apontam que o modelo de Sbragia (1983) mensura os fatores internos da organização, abordando a responsabilidade e autonomia, relacionamento e cooperação, motivação, conflito, clareza organizacional, critérios de decisão, oportunidade de crescimento. Dentre outros fatores esses que impactam diretamente na produtividade organizacional. Percebe-se ainda com esse modelo de pesquisa que Sbragia buscou identificar o grau de envolvimento entre a organização e o funcionário e vice-versa, apontando assim com maior complexidade o clima do ambiente organizacional.

Analisando esses indicadores, aferiu que o clima está relacionado com a satisfação do trabalho, podendo ter efeitos visíveis como o absenteísmo, a rotatividade, afetando o desempenho da organização, podendo ser visível na produtividade e na qualidade do trabalho.

Quadro 1 – Comparação entre os principais fatores/indicadores de pesquisa de clima organizacional

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA
Estrutura/Regras	X	-	X
Responsabilidade/Autonomia	X	X	X
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X
Relacionamento/cooperação	X	-	X
Conflito	X	-	X
Identidade/orgulho	X	-	X
Clareza organizacional	-	X	X
Liderança/suporte	-	X	-
Participação/iniciativa/integração	-	X	X
Consideração/prestígio/tolerância	-	-	X
Oportunidade de crescimento/incentivos profissionais/desafios	X	-	X
Comunicação	-	-	X

Fonte: Adaptado de Bispo (2006), Ahrens, Timossi e Francisco (2014)

Existe uma diversidade de modelos de análise do Clima Organizacional. Mesmo sendo visível que os modelos acima apresentados são os mais utilizados, não se consegue atingir um consenso do modelo ideal, na medida em que cada um destes valoriza determinados fatores. Podemos evidenciar que esses modelos apresentados focaram nos fatores/indicadores individuais e estruturais (MOÇO, 2011).

Na visão de Moço (2011), o estudo do clima organizacional assume um papel de alicerce muito importante na organização para que os dirigentes possam determinar quais os pontos fortes e os pontos fracos dentro dela, sendo mais fácil colocar em prática as mudanças necessárias para a melhoria e satisfação dos funcionários. O objetivo é dar, em simultâneo, qualidade de vida ao empregado e, conseqüentemente, melhorar e dar qualidade à empresa.

Segundo Bispo (2006), ‘‘A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas’’.

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 77) afirmam que podemos definir satisfação com o trabalho ‘‘como a diferença entre as recompensas recebidas de fato pelo funcionário e aquilo que ele acredita merecer’’.

De acordo com os estudos de Vecchio (2009, p.271), ‘‘satisfação é uma experiência muito pessoal, que depende consideravelmente das expectativas de um indivíduo’’.

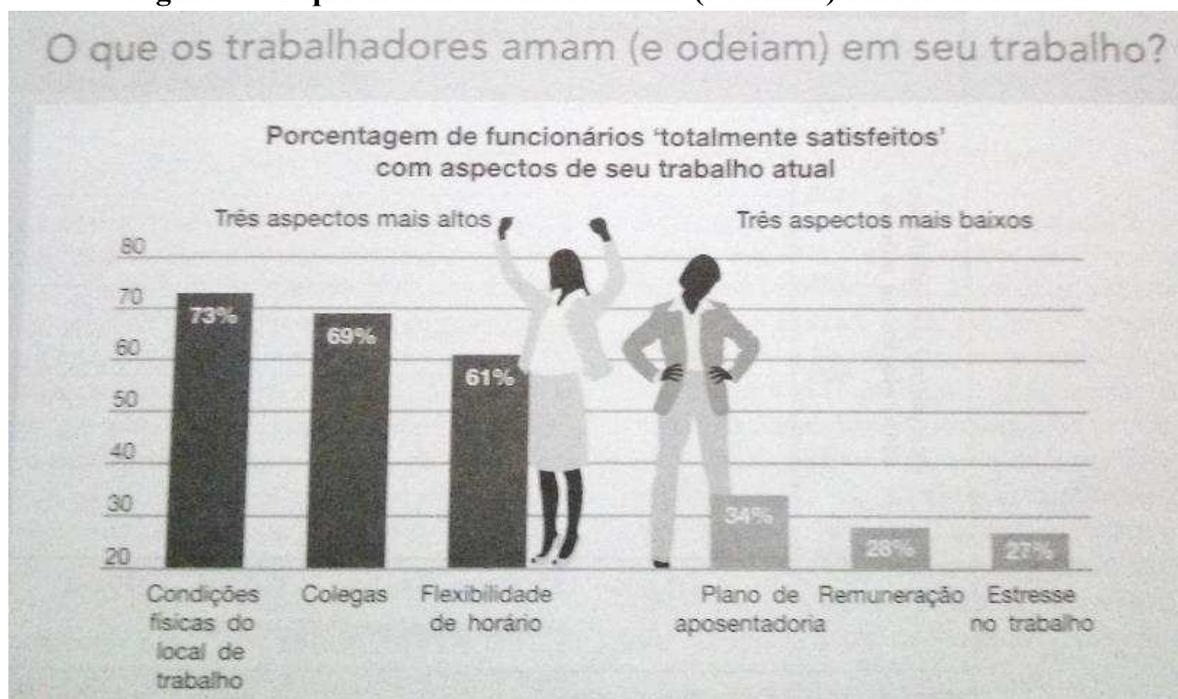
Vecchio ainda argumenta que essas expectativas podem ser uma grande influência no nível de satisfação de um funcionário. Um exemplo disso é uma nova contratação que, ao ser entrevistado para entrar na empresa, alimenta uma grande expectativa de como será o seu trabalho, ou se vai progredir rapidamente, mas ao realizar a sua função pode, às vezes, ocorrer uma certa decepção, de modo que a empresa ou a função não era tudo aquilo que fora dito na entrevista, gerando assim uma insatisfação com o seu trabalho.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p.75), existe também uma correspondência entre quanto as pessoas apreciam o contexto social de seu local de trabalho e a satisfação que sentem no geral, a interdependência, o *feedback*, o apoio social e a interação com os colegas fora do ambiente de trabalho também estão relacionados com a satisfação no trabalho.

Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem das organizações, ajudar os demais e ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho. Além disso, funcionários satisfeitos podem estar mais dispostos a ir além de suas atribuições regulares, por querer repetir experiências positivas (ROBBINS, 2002, p.78).

O ambiente de trabalho é caracterizado por condições físicas, materiais, também por condições psicológicas e sociais. Por isso, um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, bem como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. Como a satisfação no trabalho é o principal fator que gera impacto nas organizações, as pessoas insatisfeitas e desmotivadas precisam de algo que possam estimulá-las (LOURENÇO, 2012).

Figura 4 - O que os trabalhadores amam (e odeiam) em seu trabalho



Fonte: ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010, p.75

2.3.1 Motivação

Gil (2001, p.201) traz a informação de que a motivação “é o principal combustível para produtividade da empresa”, pois os funcionários dão mais resultados se realizam suas funções motivados, sendo individuais ou em grupo.

Nos dias de hoje, as organizações vêm enfatizando cada vez mais o assunto sobre a motivação pessoal. Entre os mais diversos conceitos, encontramos que o sentido da palavra

motivação provém do latim, é o que afirma Maximiano (2002, apud ROSA, 2016, p. 6) a palavra “motivação é derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover, que engloba um conjunto de ações, onde o indivíduo é estimulado, incentivado, através do comportamento humano, a alcançar um objetivo”. Em outras palavras, é um processo essencial na vida de qualquer ser humano.

Na motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como um fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e autoidentidade (BERGAMINI, 1997, p.54).

A motivação é pessoal, porém pode ser influenciada por objetivos e interesses coletivos, fazendo as pessoas buscarem algo que possa satisfazer a sua vontade e que contribua de alguma forma para a sua realização. É bastante trabalhoso motivar as pessoas. Quando motivada, a pessoa supera limites; isso acontece quando a pessoa está focada no seu objetivo maior, levando a uma busca incessante para sua autorrealização. Pode-se compreender que motivação é algo interno, porém, pode-se incentivar a motivação do outro através de incentivos salariais e não salariais, estímulos entre outras técnicas. Deve ser de conhecimento de todos que essas técnicas não são capazes de influenciar a toda e qualquer pessoa, tendo em vista que cada indivíduo tem a sua própria necessidade. A motivação está relacionada aos objetivos pessoais de cada um.

Robbins (2002) define motivação “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

O autor ainda complementa que há três elementos chave para tal definição:

A intensidade refere-se quanto esforço a pessoa depende. Este é o elemento a que mais nos referimos quando falamos de motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma *direção* que beneficie a organização. Portanto, precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que é com eles coerente. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de *persistência*. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos (ROBBINS, 2002, p. 151 - 152).

Sendo assim, como cada pessoa tem suas orientações motivacionais, não é fácil para ela compreender o outro, entendendo suas intenções e motivos.

Segundo Garcia (2011), falar de motivação no geral é algo a ser bastante pensado, ou seja, trabalhoso. Baseia-se na sua própria definição da palavra que motivação é simplesmente

aquilo que motiva as pessoas para uma determinada ação. Um dos questionamentos mais abordados é o fato de que a motivação é interna.

Montana (1999, p. 203) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

A motivação aborda primariamente ao procedimento dirigido a um objeto predeterminado, a satisfação normalmente é usada para demonstrar resultados já experimentados pelo empregado.

Complementando a ideia de Ferreira (2005):

Deste modo a motivação antecede a satisfação. Enquanto a motivação implica em movimento, ação para um objeto, a satisfação é produto de resultados decorrentes do objetivo alcançado. Pode-se falar que a promoção da motivação e sua canalização em benefício da satisfação, tanto das pessoas como das organizações, é relevante para qualquer empresa que queira obter êxito. Pois através de um bom clima organizacional, se terão funcionários motivados e satisfeitos que trarão bons lucros através de seus serviços.

Ferreira (2005) argumenta que a motivação deve ser entendida como um procedimento amplo, não realizável a curto prazo, e que implica postura, uma atitude que deve fluir em todos os níveis da organização, visando à ação para o trabalho, promovendo sentido e conseqüentemente, gerando satisfação aos indivíduos.

Uma definição mais clara sobre motivação é que, sendo uma força interna ao indivíduo o leva a conduzir todos os seus esforços em direção aos seus objetivos, e provoca no indivíduo uma inquietação que o levará a uma perseverança na busca da satisfação de uma necessidade (GARCIA, 2011).

2.3.1.1 Motivação no Trabalho

De acordo com Garcia (2001), a motivação no trabalho é um termo que indica uma condição de disposição ou vontade de alcançar uma meta ou cumprir uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição vantajosa para perseguir sua meta ou realizar sua tarefa. O eficaz engajamento no trabalho ocorre, quando a pessoa compreende o que ela procura, o que quer e o que precisa para ser atendido. Nessas circunstâncias, os desafios servem como estímulo que incitam a novas ações, gerando dessa forma, posturas e comportamentos inovadores e a manifestação de talentos. Essa é a essência da motivação no ambiente de trabalho.

As organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar seus objetivos com sucesso e continuidade (SANTOS, 2015, p.6).

É significativo destacar que não há como determinar a motivação, pois ela é interna ao colaborador, a organização pode alcançar sua finalidade e transformar a motivação individual em fonte de motivação coletiva, garantindo assim um bom funcionamento da organização e um maior comprometimento dos colaboradores (GARCIA, 2011)

Garcia (2011) chama a atenção para o fato de que a motivação também pode vir em forma de um elogio, um reconhecimento, uma palavra de apoio ou uma promoção. Motivação envolve também, sentimentos de realização e de reconhecimento profissional. As necessidades variam de indivíduo para indivíduo e, por isso, existem diversos padrões de comportamento.

Os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isso, procure compreender o que é importante para cada um deles. Isso vai permitir que você individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais. Além disso, planeie as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o Potencial de motivação no trabalho (ROBBINS, 2005, p.178).

Conforme Garcia, a aplicação da motivação é feita de variadas maneiras, e isso é justificável pelo fato de existirem funcionários com ideias, objetivos, anseios e preocupações diferentes. Cabe ao gestor empregar todos os meios motivadores possíveis, adequá-los à realidade e às necessidades individuais de cada pessoa.

2.3.2 Liderança

Ao falar em liderança, logo nos vem à mente que estamos nos referindo ao gerente ou administrador de empresas, mas não exatamente. Ser líder não significa ser o dono da empresa (VECCHIO, 2009).

Segundo Gehringer (2003, p. 2, apud VIEIRA e VIEIRA, 2004, p. 6), “o líder tem sempre que ter em mente que é uma ponte e não um muro. O verdadeiro líder facilita a vida de todo mundo, é uma ponte entre os problemas de seus subordinados e as devidas soluções”.

Para Vecchio (2009, p.146), “Liderança pode ser definida como um processo pelo qual uma pessoa tenta levar os membros de uma organização fazer algo que ela deseja”.

Vecchio (2009) define liderança como os indivíduos de uma organização que, por iniciativa de outra pessoa, realizam as coisas de que gostam. Ou seja, a liderança pode ser analisada como um processo de influência.

O autor complementa que a liderança é mais do que ser responsável pela supervisão. Ele afirma que a “liderança é a influência incremental, ou adicional, que uma pessoa detém, além de sua autoridade formal”.

Soto (2002, p.216) afirma que “sem liderança uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, assim como uma orquestra sem maestro seria apenas um conjunto de músicos e instrumentos”.

Pelas palavras de Soto, fica clara a importância desse conceito dentro de uma organização. É através de lideranças que o trabalho é executado com eficiência. A ausência de um líder ou se ele for incapaz, gera uma série de sintomas nos funcionários como, por exemplo, a desmotivação, o desperdício de energia e tempo na execução de suas tarefas, indiferença por parte dos colaboradores, etc.

Conforme Segundo (2003, p. 16, apud VIEIRA e VIEIRA, 2004, p. 7),

O papel da liderança na gestão de clima organizacional requer o exercício de importantes funções como: estabelecer uma visão clara de onde se quer chegar e promover um entendimento claro da realidade presente para que as pessoas possam dar o melhor de si em prol da potencialização dos resultados. As investigações e pesquisas realizadas acerca do tema confirmam a correlação direta entre Liderança e Clima Organizacional. No entanto, a questão não pode ser vista de uma forma tão simplista, uma vez que envolve muitas variáveis, valendo destacar que a base sobre a qual se apoia este processo é a credibilidade que, por sua vez, está alicerçada na coerência entre o que é proposto pela Organização (discurso) e suas ações efetivas (prática). Cabe à liderança zelar por esta coerência [...].

De acordo com o que foi dito pelo autor acima, pode-se dizer que um líder gera bastante influência no clima organizacional, porque ele tem que saber expor suas ideias, de forma bem clara, de modo que os colaboradores possam entender o seu objetivo, e deixar claro para os mesmos o ponto do qual estão partindo para que saibam o quanto terão que se empenhar para alcançar o objetivo proposto e, ao líder cabe ainda agir de forma condizente com o que foi acordado entre ele e os colaboradores.

2.3.3 Comunicação

A comunicação é de extrema importância nas organizações, e ocorre quando, além de informar o comunicador, consegue fazer-se entender. “Portanto, a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão de mensagem” (ROBBINS, 2002, p.276).

A comunicação, conforme Robbins (2002), desempenha o papel de informar, possibilitando que a pessoa consiga formular e avaliar alternativas para tomada de decisão a partir dos dados informados. Outro papel da comunicação é fornecer meios para as expressões emocionais dos indivíduos, principalmente, dentro do grupo em que estão inseridos, expressando suas frustrações ou satisfações.

A comunicação deve ser uma das habilidades mais fundamentais e presentes em todos que exercem função gerencial, especialmente profissionais da área de gestão de pessoas, pois são esses profissionais que necessitam comunicar-se com os colaboradores das empresas. Porém, muitas vezes, acontece que as pessoas se expressam com uma certa dificuldade. Sendo assim, é importante que seja lembrado que há uma divergência entre informar e comunicar. Informar é quando determinada pessoa possui uma informação a dar; e comunicar é quando o objetivo é tornar algo comum, fazer-se estender de modo que o comunicador deva estar preparado para falar e ouvir, causar reações nas pessoas (GIL, 2001, p.71 - 73).

A comunicação também contribui com a motivação dos funcionários, quando recebem *feedback* de sua atuação dentro da organização, bem como quando lhes são esclarecidos os procedimentos de trabalho, a importância da qualidade desse e como deve agir para melhorar o seu desempenho. Além das contribuições citadas, a comunicação ainda atua no controle do comportamento das pessoas, principalmente, em relação ao cumprimento e entendimento das políticas, normas e procedimentos repassados (ROBBINS, 2002).

Para Robbins (2002, p.276), “A comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação”.

Ainda Robbins (2002) diz que o emissor é a fonte de informação, que codifica um pensamento, ideia ou sentimento que pretende passar que, por consequência, sofre influência das habilidades, atitudes, conhecimentos e valores do comunicador. O comunicador precisa ter habilidade de falar, escrever, raciocinar e escutar, ter atitudes desprovidas de preconceitos, conhecimento sobre o assunto a comunicar, atentar-se para a interferência de seus valores.

A mensagem é o produto do que foi codificado pelo emissor, pode ser a fala, o gesto, o texto, a pintura, dependendo da forma utilizada para comunicar. O canal é o meio pelo qual a mensagem é transmitida. O decodificador é o tradutor da mensagem. O receptor é aquele para

quem a mensagem foi enviada, que para entendê-la precisa ter habilidade de escutar, ler, interpretar e raciocinar e assim como o emissor, precisa também ter atitudes desprovidas de preconceitos, conhecimento sobre o assunto e cuidar com as interferências de seus valores. E por fim, tem-se o *feedback*, que é o retorno dado pelo receptor ao emissor, para verificar se o que foi transmitido fora compreendido (GIL,2001).

Gil (2001, p.73), exemplifica o processo de comunicação:

Considere-se agora uma exemplificação do processo de comunicação envolvendo todos esses elementos. Uma pessoa (emissor) tem uma ideia (significado) que pretende comunicar. Para tanto, vale-se de seu mecanismo vocal (codificador), que expressa sua mensagem em palavras. Essa mensagem, veiculada pelo ar (canal), é interpretada pela pessoa a quem se comunica (receptor), após sua decifração por seu mecanismo auditivo (decodificador). O receptor, após constatar que entendeu a mensagem (compreensão), esclarece a fonte acerca de seu entendimento (realimentação).

2.2.4 Cultura organizacional

Na visão de Luz (2003), a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, e assim por diante.

Uma definição de cultura organizacional citado por Robbins, Judge e Sobral (2010) é que a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.

Robbins, Judge e Sobral (2010) citam sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização. Algumas delas são: A inovação: é o grau onde os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumir riscos. Atenção aos detalhes: é o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, atenção aos detalhes. Foco na equipe: é o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que dos indivíduos.

No entendimento de Luz (2003, p.14)

A cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser. 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. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários.

No entendimento de Luz, (2003, p. 20) a cultura se manifesta através dos rituais de uma empresa, de seus códigos, símbolos que caracterizam o seu dia a dia. Essa identidade vai impactando positiva ou negativamente o estado de ânimo das pessoas que nela trabalham.

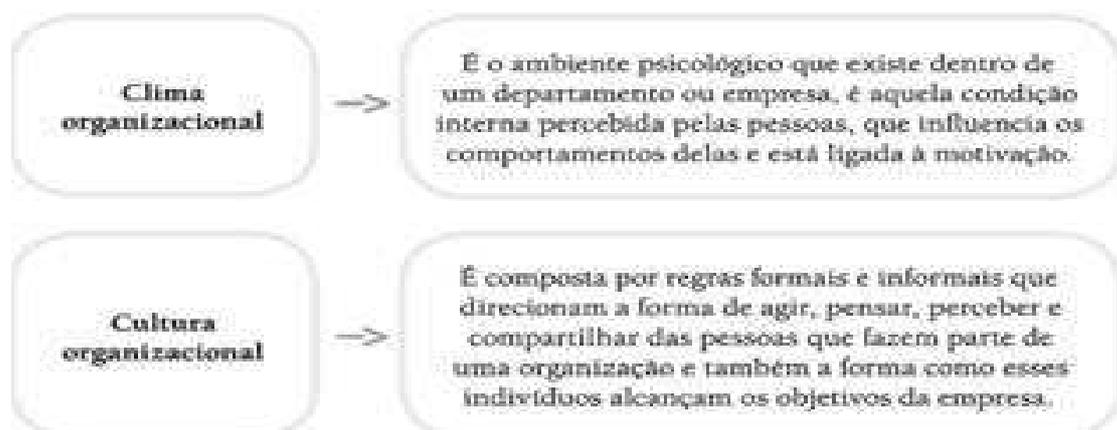
Knapik (2012, p. 24) define sua ideia de cultura organizacional como:

A cultura organizacional é composta por regras formais e informais que direcionam a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização, direcionando os esforços de todos para alcançar os objetivos da empresa. Assim como cada ser humano tem características individuais próprias, cada empresa tem sua cultura e até mesmo algumas peculiaridades que são bem conhecidas pela sociedade, e sua identidade é revelada por meio de seus valores institucionalizados, hábitos, crenças, atitudes e expectativas.

Na concepção de Gil (2001), as empresas, no geral, possuem uma cultura organizacional, as quais são caracterizadas pelas crenças, pelo comportamento harmonioso dos membros, pelo pensamento e pelo clima tanto por seu projeto físico quanto pela comunicação das pessoas entre si e também com o público externo.

A cultura exerce um papel essencial sobre as pessoas, dirigindo sua conduta, pensamentos e sentimentos. Não é apenas a herança cultural que exerce influência sobre o indivíduo, mas também as regras e normas que regulam o comportamento dos colaboradores dentro de uma organização de trabalho (D'OTAVIANO,2009).

Figura 5 - Clima e Cultura Organizacional



Fonte: KNAPICK, 2012, p.25

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estágio do trabalho será realizada a descrição dos procedimentos metodológicos que serão utilizados para um maior esclarecimento sobre o assunto analisado.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado na concessionária X, a população objeto deste estudo foi a totalidade dos funcionários caracterizando-se, portanto, como uma pesquisa censitária.

Segundo Diehl e Tatim (2004), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto na análise das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc., com o propósito de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretações, permitindo uma margem de segurança maior às inferências.

Entre as variadas maneiras de estudos quantitativos estão os estudos de correlação de variáveis, os quais, por meio de técnicas estatísticas de correlação, buscam especificar seu grau de relação e o modo como estão operando, podendo também indicar possíveis fatores causais a serem testados em estudos experimentais; os estudos comparativos causais, em que o pesquisador parte dos efeitos, observados para procurar descobrir seus antecedentes; e os estudos experimentais, que proporcionam meios para testar hipóteses, sendo assim, esses meios que vão determinar a relação causa-efeito entre as variáveis (DIEHL e TATIM, 2004).

Na visão de Diehl e Tatim (2004), os estudos qualitativos descrevem a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuindo no processo de mudança de dado grupo e possibilitando, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

O método de pesquisa utilizado para identificar os objetivos do presente estudo é descritivo. Tendo como objetivo originário a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São vários os estudos que podem ser classificados como pesquisa descritiva, e uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e observação sistemática (DIEHL e TATIM, 2004).

Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características significativas da população, levantamento de opiniões e também a relação entre as variáveis, sendo obtidos os resultados através de coleta de dados.

O estudo de caso será o procedimento técnico aplicado nesta pesquisa. Através de um estudo profundo e conhecimento amplo e detalhado, o estudo de caso é classificado. Este tem como finalidade investigar situações ocorridas na vida real onde não estão claros e definidos os limites, bem como descrever a situação do contexto. Explicar as variáveis também é um propósito do estudo de caso (GIL, 2008).

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIAS DE ANÁLISE

- **Clima organizacional:** refere-se ao entendimento do funcionário com relação à empresa, ou seja, o que ele pensa sobre a empresa em que trabalha.

A pesquisa de clima é um ótimo instrumento de gestão, pois nela os funcionários podem expor suas opiniões e, conseqüentemente, a empresa pode ver em qual aspecto pode fazer melhorias, fazendo assim seus colaboradores sentirem-se satisfeitos.

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 dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas (BISPO, 2006, p.259).

- **Motivação no trabalho:** Nos dias de hoje as organizações vêm enfatizando cada vez mais o assunto sobre a motivação pessoal.

Montana (1999, p. 203) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

A motivação no trabalho é um termo que indica uma condição de disposição ou vontade de alcançar uma meta ou cumprir uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição vantajosa para perseguir sua meta ou realizar sua tarefa.

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

O presente estudo será realizado na empresa X com matriz localizada em Carazinho, e filiais em Frederico Westphalen, Sarandi e Ibirubá, contando com 65 funcionários. O universo de pesquisa serão a totalidade dos funcionários da matriz e das 3 filiais.

Na visão de Marconi e Lakatos (2008), a população é um conjunto de seres passíveis que apresentam características em comum como, por exemplo, pessoas, famílias e empresas. As autoras ainda afirmam que a definição da população pode depender do assunto que será estudado.

População é um conjunto de elementos passíveis de serem comparados com respeito às variáveis que se almeja levantar (DIEHL e TATIM, 2004).

Na pesquisa, em que se quer compreender as características de uma destinada população, é comum analisar apenas uma amostra de seus elementos e, a partir dos resultados dessa amostra, obter valores aproximados, ou estimativas, para as características de interesse (DIEHL e TATIM, 2004).

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Os dados pesquisados foram do tipo primário pelo fato de não ter sido, até o momento, realizada uma pesquisa de clima dentro da organização estudada. Os estudos de Diehl e Tatim (2004) apresentam que os dados primários são, até o momento da pesquisa, inexistentes dentro da organização, sendo assim, exclusivamente de responsabilidade do pesquisador coletá-los. Os autores ainda afirmam que “as principais técnicas de coleta desse tipo de dados são a entrevista, o questionário, o formulário e a observação”.

Diante disso, o instrumento escolhido utilizado foi o modelo de questionário de Luz (2003), que contou com questões fechadas para análise do clima organizacional relacionado com a motivação no trabalho desses funcionários.

O questionário é um instrumento usado para a coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito ou marcadas sem a presença do entrevistador. A pesquisa deve ser enviada pelo correio ou por intermediário de um portador. Depois de preenchido, o pesquisado deverá devolvê-lo da mesma forma. Junto com o questionário, é importante ser enviada uma nota ou carta, explicando a natureza da pesquisa, sua importância e o porquê da necessidade de obter respostas. Essa é uma maneira de tentar despertar o interesse do recebedor, estimulando-o a preencher e devolver o questionário em um prazo razoável (DIEHL E TATIM, 2004).

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O presente estudo fará a apresentação dos dados coletados, mediante a pesquisa realizada dentro da metodologia proposta. Por se tratar de uma pesquisa quantitativa, com uma amostragem da respectiva população, sofrerá uma análise dos dados coletados. Poderão ser realizados testes como, por exemplo, análise de média, mediana, desvio padrão e correlações.

“Na pesquisa de caráter quantitativo, normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística com a ajuda de computadores (se o número de casos pesquisados ou o número de itens é pequeno, utiliza-se uma planilha para a codificação manual dos dados)” (DIEHL e TATIM, 2004).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta parte do trabalho, serão apresentados os dados da pesquisa realizada, representados através de gráficos e tabelas, suas interpretações e análise. Os dados que serão apresentados a seguir baseiam-se no questionário aplicado aos funcionários da concessionária X.

A concessionária X está no segmento automotivo há mais de 80 anos, prestando serviços de compra e venda de veículos, explorando o comércio de veículos novos e seminovos. Disponibiliza aos clientes serviços de manutenção dos veículos nas cidades de Carazinho, Frederico Westphalen, Sarandi e Ibirubá. A matriz da empresa fica em Carazinho (RS), onde mantém uma participação de mercado superior a 28% com suas duas unidades (novos e usados). A empresa atua também em reparo, manutenção, locação de automóveis e corretora de seguros, além de peças e acessórios. Nas cidades de Carazinho e Frederico Westphalen, conta ainda com serviços que abrangem assistência técnica especializada, realizados através de profissionais treinados pela própria fábrica. Com esta presença, a concessionária X atende uma área de 58 municípios, onde emplaca mais de 7 mil automóveis novos por ano.

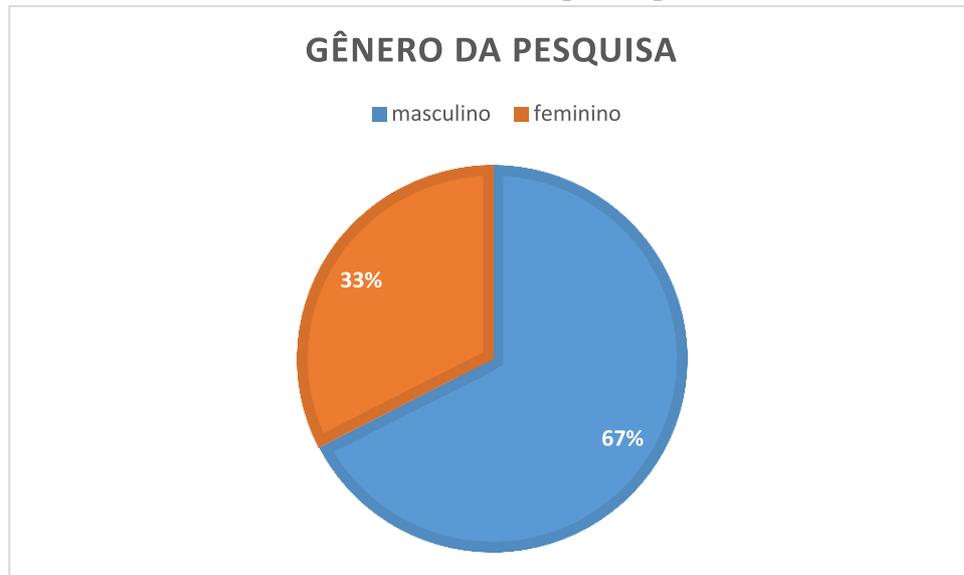
A concessionária X está entre as concessionárias mais antigas do Brasil, fundada em outubro de 1934. Atualmente é a terceira geração do fundador que comanda a empresa sempre contando com uma equipe de colaboradores comprometida com o negócio e com a comunidade. São cerca de 65 funcionários distribuídos nos departamentos de vendas de veículos novos, seminovos multimarcas, peças de reposição, acessórios, seguros e serviços de assistência técnica para carros.

Com o permanente trabalho para alcançar os mais elevados índices de satisfação do cliente dentre as mais de 600 concessionárias da rede, a concessionária X é considerada hoje padrão A pela fábrica.

4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS PARTICIPANTES

Segundo exposto anteriormente, a amostragem desta pesquisa é de 65 (sessenta e cinco) funcionários, ou seja, 100% da população da empresa em estudo. Porém, de todos os questionários, somente 43 (quarenta e três) foram respondidos e, posteriormente, tabulados. A primeira análise feita foi o gênero da população, conforme o gráfico apresentado a seguir:

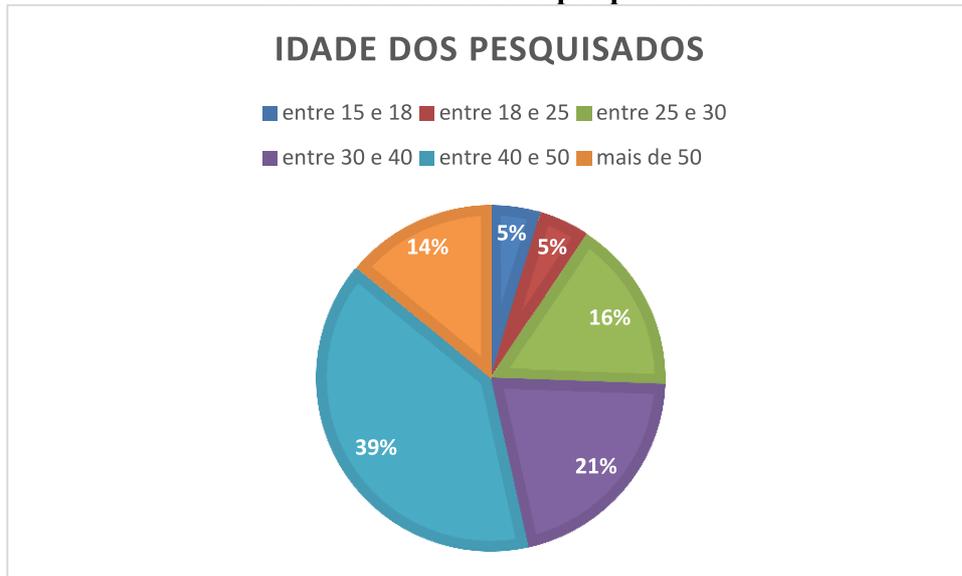
Gráfico 1 - Gênero dos participantes



Fonte: Dados coletados na pesquisa (2017)

Nesta categoria, percebe-se que 67% dos funcionários são do gênero masculino e 33% são do gênero feminino.

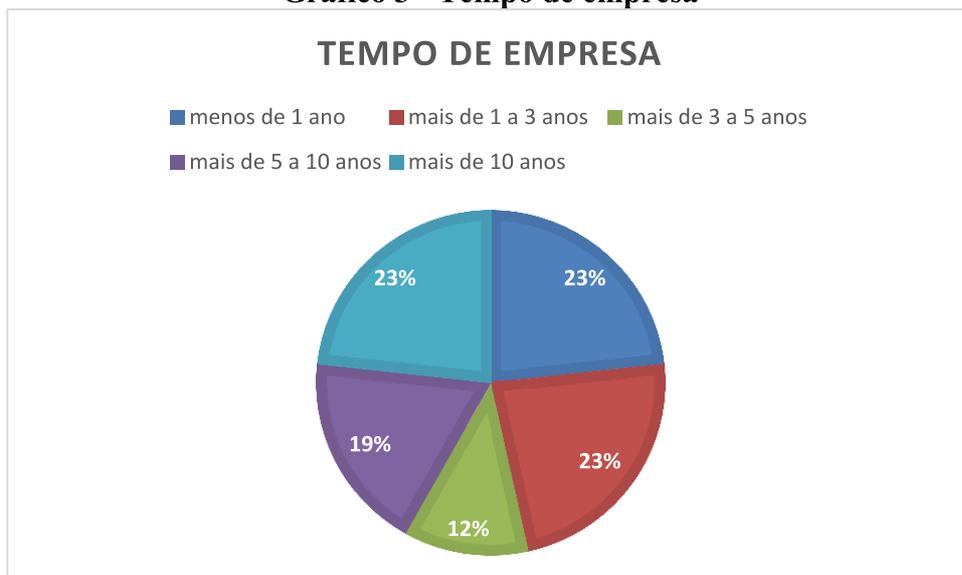
Em seguida, foi feita a relação da faixa etária dos participantes da pesquisa. Conforme apresentado no Gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2 - Idade dos pesquisados

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2017)

Nota-se que 5% da população envolvida está na faixa etária entre 15 e 18 anos de idade, 5% têm entre 18 e 25 anos de idade, 16% têm entre 25 e 30 anos, 21% têm entre 30 e 40 anos, 39% têm entre 40 e 50 anos (a maioria) e 14% dos participantes têm mais que 50 anos.

Após análise de gênero e idade dos colaboradores da concessionária X, foi feita a análise de tempo de empresa, conforme o gráfico 3 a seguir:

Gráfico 3 - Tempo de empresa

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2017)

Percebe-se que 23% dos colaboradores trabalham na Concessionária X a menos de um ano, 23% de 1 a 3 anos, 12% trabalham de 3 a 5 anos, 19% de 5 a 10 anos e 23% dos pesquisados estão na empresa há mais de dez anos.

Na análise geral do perfil dos participantes na pesquisa, nota-se que a maioria dos trabalhadores é do sexo masculino, na faixa etária entre 40 a 50 anos, com mais de um ano, de um a três anos e mais de dez anos de empresa.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS INDICADORES

Categoria 1- compensação justa e adequada:

Nesta categoria relaciona-se à remuneração recebida pelo trabalhador em troca da realização de seu trabalho, dividindo-se nos seguintes critérios: renda adequada ao trabalho: onde trata-se da remuneração necessária para atender às necessidades pessoais, sociais e econômicas do trabalhador; equidade interna: imparcialidade na remuneração entre os trabalhadores de uma mesma organização; equidade externa: imparcialidade na remuneração referente a outros profissionais da mesma categoria no mercado de trabalho.

As respostas dadas pelos colaboradores foram apresentadas no quadro 2 a seguir:

Quadro 2- Compensação justa e adequada

QUESTÕES	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	MAIS OU MENOS	INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO
22. Sua remuneração é satisfatória e adequada ao trabalho que você faz?	-	19	14	10	-
23. Os benefícios oferecidos pela empresa atendem satisfatoriamente às suas necessidades?	-	20	14	9	-
33. Você se sente informado a respeito de reajustes\ aumentos salariais praticados pela empresa de forma satisfatória?	-	23	5	15	-
38. Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?	4	17	13	4	5

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

Na visão dos colaboradores da concessionária X, pode-se observar que a maioria concorda que os salários pagos oferecerem condições para uma vida justa e adequada, que os benefícios atendem as suas necessidades, são informados sobre os reajustes e aumentos salariais e estão satisfeitos em relação aos seus salários, aspectos que refletem positivamente na qualidade de vida no trabalho, sendo que, para os colaboradores, qualidade é terem condições e suporte adequado às suas necessidades. Hoje em dia, as pessoas têm a necessidade da valorização do seu trabalho, seja ela em forma de remuneração ou de benefícios. Com este auxílio, a empresa terá um índice menor de rotatividade e absenteísmo, assegurando assim que a organização alcançará qualidade nos serviços oferecidos e no desempenho dos colaboradores, visto que, se estes tiverem a qualidade de vida que almejam, conseqüentemente, irão retribuir em forma de trabalho qualificado, no entanto, é prudente observar que existem colaboradores que percebem esse quesito de forma diferente.

Nessa mesma perspectiva, Luz (2003) destaca que “salário é uma das principais variáveis a serem pesquisadas, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos empregados”. “Os benefícios avaliam o quanto eles atendem às necessidades e expectativas dos funcionários; a qualidade da prestação desses serviços aos funcionários; o impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários”. “E o pagamento dos salários avalia a incidência de erros na folha de pagamento; o conhecimento que os funcionários têm sobre os códigos de proventos e descontos lançados na folha de pagamento”.

Categoria 3 - Utilização e desenvolvimento de capacidades:

O uso e desenvolvimento de capacidades é relativo às oportunidades que o trabalhador possui para utilizar no seu cotidiano o seu conhecimento e suas aptidões profissionais. Apresentando os seguintes indicadores: autonomia: trata-se da liberdade concedida ao trabalhador na programação e execução no trabalho; significado da tarefa: referente à importância da atividade no trabalho e na vida dos indivíduos, ligados ou não, a organização; identidade da tarefa: se a tarefa está de acordo na sua integridade e na avaliação do resultado; variedade de habilidade: possibilidade de utilizar uma larga escala de capacidades e aptidões do trabalhador e a retro informação: conhecimento do trabalhador sobre a avaliação do seu trabalho como um todo, e de suas ações.

Sendo assim, as respostas dadas pelos colaboradores foram apresentadas nos Quadros 3 e 4 a seguir:

Quadro 3- Utilização e desenvolvimento de capacidades

QUESTÕES	SEMPRE	QUASE SEMPRE	RARAMENTE	NUNCA	NÃO TENHO OPINIÃO
6. As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?	7	24	6	2	4
20. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?	27	11	2	3	-
21. O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?	25	9	6	1	2
43. A empresa dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?	22	7	12	1	1
51. Ao realizar o seu trabalho, você procura obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?	33	10	-	-	-

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

Quadro 4- Utilização e desenvolvimento de capacidades

QUESTÕES	SIM	NÃO	MAIS OU MENOS
35. As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário etc.)?	29	5	9
40. Você entende como seu trabalho contribui para atingir seus objetivos na empresa?	37	1	5
44. Você gosta do trabalho que faz?	41	-	2
53. Você se sente apto para assumir maiores responsabilidades do que as que tem atualmente?	34	2	7

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

Fica notável que a maior parte dos funcionários acreditam que estão sendo desenvolvidos profissionalmente. Nessa variável fica evidente que grande parte dos funcionários estão satisfeitos com os treinamentos que recebem, e concordam que recebem treinamentos suficientes para a realização de suas tarefas. A maioria acredita que seu progresso pessoal depende de seus méritos e que sendo competentes terão melhores oportunidades na organização. A maior parte dos funcionários acreditam que a empresa oferece oportunidades para seu desenvolvimento profissional, sentem-se realizados e gostam

do trabalho que realizam. Além de estarem satisfeitos com as condições físicas de trabalho, sentem-se aptos para assumirem maiores responsabilidades do que as que têm atualmente.

Os funcionários desejam se desenvolver profissionalmente por motivos pessoais, ao mesmo tempo que querem se sentir seguros e valorizados, buscando reconhecimento financeiro e não-financeiro que envolve as oportunidades de desenvolvimento, a autoestima, promoções, entre outros.

Figura 6 - Pirâmide de Maslow-Hierarquia das Necessidades



Fonte: Robbins (2005, p.133).

Portanto, fica evidenciado que o desenvolvimento profissional é de extrema importância para os funcionários, mas é inútil a empresa acreditar que, investindo no desenvolvimento de seus funcionários, irá gerar motivação, pois ela é intrínseca e não necessita de recompensas para surgir.

Cabe, então, à organização proporcionar formas que desenvolvam e treinem os seus colaboradores de modo a alcançar melhores resultados no clima organizacional.

Na mesma visão, Luz (2003) afirma que o “treinamento, desenvolvimento, carreira, progresso e realização profissional avaliam as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente”. Possibilidades de progresso profissional demonstram 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. Segurança do trabalho verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, do local de trabalho, entre outros. Valorização dos funcionários “ identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe nos seus recursos humanos”.

Categoria 4: Oportunidade de crescimento e segurança

Esta categoria, compreende as oportunidades que a organização oferece ao trabalhador para seu crescimento e desenvolvimento pessoal e para a sua segurança no trabalho, sendo apresentado os seguintes aspectos: possibilidade de carreira: a viabilidade de desenvolver uma carreira dentro da organização; crescimento pessoal: processo que desenvolve as potencialidades, capacidades, habilidades e aptidões do trabalhador e segurança no trabalho: é o nível de segurança do trabalhador em relação a seu emprego. Sendo assim, as respostas relacionadas a esta categoria foram apresentadas nos quadros a seguir:

Quadro 5: Oportunidade de crescimento e segurança

QUESTÕES	SIM	NÃO	MAIS OU MENOS (ALGUMA POSSIBILIDADE)	NÃO TENHO OPINIÃO
32. Você vê possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo, na empresa?	7	20	16	-
34. Os treinamentos que a empresa costuma oferecer atendem às necessidades prioritárias do seu setor?	28	9	6	-
37. Você se sente seguro no emprego?	29	2	12	-
49. Você considera suficiente o treinamento dado pela empresa?	23	3	13	4

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out/2017)

Quadro 6: Oportunidade de crescimento e segurança

QUESTÕES	SEMPRE	QUASE SEMPRE	RARAMENTE	NUNCA	NÃO TENHO OPINIÃO
36. A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?	14	8	12	4	5
42. Seu superior imediato apoia sua participação em programas de treinamento?	21	11	8	1	2

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out/2017)

Os colaboradores afirmam que os treinamentos oferecidos pela empresa atendem às necessidades prioritárias de cada setor da empresa. O trabalho deve proporcionar crescimento e desafios constantes. As pessoas são muito mais capazes do que pensam que são, mas para isso a organização deve oportunizar o crescimento, tanto em termos pessoais e intelectuais como profissional.

Os colaboradores não vêem muitas possibilidades de crescimento de carreira o que pode causar a insatisfação dos trabalhadores que para Luz (2003) a satisfação dos trabalhadores é quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira. Seria importante a empresa criar um recrutamento interno, o qual é muito importante para a organização, tendo como objetivo valorizar o capital humano dentro das organizações e é um fator motivacional para os colaboradores o qual estimula os colaboradores a se aperfeiçoar, devido à possibilidade de crescimento.

Segundo Luz (2003), estabilidade no emprego procura conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos, assim como o *feedback* que recebem sobre como eles estão indo no trabalho. Essa também é uma variável importantíssima para o clima de uma empresa.

Categoria 5- Integração social na organização:

A categoria integração social na organização visa mensurar a integração social e a ausência de diferenças entre os trabalhadores, relacionados da seguinte forma: igualdade de oportunidades: ausência de estratificação referentes a cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida, entre outros; relacionamento: nível de relacionamento saudável entre o trabalhador e organização, respeitando suas individualidades e senso comunitário: nível de companheirismo dos trabalhadores dentro e fora da organização.

As respostas relacionadas a esta categoria foram apresentadas nos quadros 7 e 8 a seguir:

Quadro 7- Integração social na organização

QUESTÕES	SEMPRE	QUASE SEMPRE	RARAMENTE	NUNCA	NÃO TENHO OPINIÃO
10. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?	6	23	10	3	1
13. O clima de trabalho da minha equipe é bom?	21	16	5	-	1
14. O clima de trabalho na empresa é bom?	15	25	3	-	-
31. O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?	19	17	7	-	-
45. Seu superior hierárquico estimula o trabalho em equipe?	22	9	10	-	2

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

Quadro 8- Integração social na organização

QUESTÕES	EXCELENTE		REGULAR		PÉSSIMO	
	1	2	3	4	5	
28. Como você considera o relacionamento entre os funcionários do seu setor?	22	9	7	-	5	

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

De acordo com os colaboradores, a maioria acredita que existe um bom relacionamento entre os diversos departamentos da empresa. Além disso, a maior parte dos funcionários acredita que o superior imediato incentiva o trabalho em equipe e que existe um bom relacionamento entre os funcionários do mesmo setor.

Nos quesitos de relacionamento, os colaboradores concordam que existe um bom relacionamento dentro de uma organização, pois trabalhar com pessoas que tornam a rotina mais agradável é sempre positivo, além disso, o bom relacionamento entre os colaboradores é fundamental para o bom andamento da empresa.

O clima de trabalho obteve resultados satisfatórios, porém podendo ser melhorado, pois, conforme conceitos de diversos autores expressos na obra de Luz (2003), não é algo que possa ser criado pela organização, ele já existe e é resultante, principalmente, de fatores internos, das decisões tomadas e da forma como o trabalhador é administrado pelos seus líderes, o grau de satisfação das pessoas, atingindo diretamente o colaborador, no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento..

Um bom ambiente de trabalho é sinônimo de um bom clima organizacional. Assim, o trabalho em equipe tem grande influência para a construção desse ambiente. Luz (2003) explica que o trabalho em equipe é uma das mais importantes variáveis organizacionais, pois ele permite melhorar o clima, solucionar problemas em equipe, aprimorar processos, solucionar problemas, dar oportunidades e inovar. “O relacionamento interpessoal avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos” (LUZ, 2003).

Categoria 6: Garantias constitucionais

Na categoria de constitucionalismo, garante o respeito da organização em relação aos direitos dos trabalhadores, relacionado em: respeito às leis e direitos trabalhistas: real cumprimento dos direitos jurídicos do trabalhador; privacidade pessoal: assegura o respeito à individualidade do trabalhador, tanto dentro quanto fora da organização; liberdade de

expressão: permite que o trabalhador exponha sua opinião, sem temer ser repreendido e normas e rotinas: meio que a organização estabeleceu suas normas e rotinas, pelo qual influenciam o desenvolvimento do trabalhador como um todo. Estão apresentadas no Quadro 9 as repostas relacionadas a esta categoria.

Quadro 9- Garantias constitucionais

QUESTÕES	SEMPRE	QUASE SEMPRE	RARAMENTE	NUNCA	NÃO TENHO OPINIÃO
1. Os funcionários são tratados com respeito, independente dos seus cargos?	23	19	1	-	-
7. A atuação da empresa é guiada por valores éticos?	21	15	4	-	3
8. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?	31	9	3	-	-
9. Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles?	26	9	6	2	-
15. Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?	13	16	8	4	2
16. Você é informado pelo seu superior imediato sobre o que ele acha do seu trabalho?	17	12	7	7	-
17. Os gestores da empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários?	13	17	8	5	-
18. Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?	13	14	10	6	-
19. Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?	13	12	10	7	1

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

Fica evidenciado que os funcionários percebem que são reconhecidos no trabalho, ainda que uma grande parcela acredite no oposto. A maior parte dos funcionários acreditam que são valorizados pela organização, são informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles e que recebem os reconhecimentos devidos da organização quando realizam um bom trabalho, embora alguns discordem disso.

A maioria dos colaboradores consideram que a concessionária X atua com valores éticos. Trata-se de um fator relevante para a QVT e que reflete significativamente no clima organizacional, pois reflete a preocupação da empresa em cumprir todas as determinações legais em relação a seus funcionários e isso desperta a confiança e transmite segurança a eles.

Os colaboradores afirmam ter liberdade para se manifestar sobre sugestões de mudança, porém não teve resultados satisfatórios podendo assim, ser melhorado, pois, no âmbito organizacional, a falta de liberdade de manifestação de opinião gera revolta no funcionário, interferindo em seu desempenho e bem-estar, o que pode prejudicar seriamente a QVT em qualquer organização.

Luz (2003) avalia as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes da empresa; sua participação na definição dos objetivos do seu setor de trabalho; a participação deles na gestão da empresa.

Ainda na visão do autor, ética e responsabilidade social avalia o quanto a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades sociais, nas suas relações com os funcionários. Reconhecimento “avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários”. Não fornecer um reconhecimento aos seus colaboradores, além de acarretar-lhes insatisfação e insegurança, impossibilita a avaliação dos funcionários, não sabendo seus pontos fortes nem seus pontos fracos, além de atrapalhar o volume e a qualidade dos serviços prestados pelos funcionários.

A valorização dos funcionários identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe nos seus recursos humanos (LUZ,2003).

Categoria 7: O trabalho e o espaço total da vida

Esta categoria trata-se do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do trabalhador. Ou seja, do equilíbrio entre a jornada de trabalho, viagens e a convivência com a família e seu lazer. As respostas relacionadas a esta categoria foram apresentadas nos quadros a seguir:

Quadro 10- O trabalho e o espaço total da vida

QUESTÕES	SEMPRE	QUASE SEMPRE	RARAMENTE	NUNCA	NÃO TENHO OPINIÃO
5. A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?	14	22	5	1	1
11. Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos funcionários?	13	13	15	2	-
12. O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?	23	10	7	2	1
26. Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?	21	15	3	3	1

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

Quadro 11- O trabalho e o espaço total da vida

QUESTÕES	SIM	NÃO	MAIS OU MENOS
29. Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?	27	5	11
30. Você considera o seu superior hierárquico bom profissionalmente?	29	1	13

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

Quadro 12- O trabalho e o espaço total da vida

QUESTÕES	SIM	NÃO
27. Você acha que a empresa deveria criar atividades/projetos para se aproximar mais da família de seus funcionários?	29	14

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

Quadro 13- O trabalho e o espaço total da vida

QUESTÕES	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
47. Como você se imagina daqui a dois anos?	12	11	1	2	8	9

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

Quadro 14- O trabalho e o espaço total da vida

QUESTÕES	Pagasse melhores salários	Proporcionasse mais estabilidade no emprego	Tratasse melhor os funcionários	Proporcionasse mais oportunidades de crescimento	Desse mais treinamentos	Oferecesse mais benefícios
48. A empresa poderia melhorar se: Assinale a principal alternativa.	11	-	4	10	1	13

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

Na questão abaixo foi pedido para os colaboradores colocarem número 1 na principal razão e número 2 na segunda mais importante.

Quadro 15- O trabalho e o espaço total da vida

QUESTÕES	Salário	Benefícios oferecidos pela empresa	Estabilidade no emprego	Relacionamento com a chefia	O trabalho que realizo	A falta de opção de um outro emprego
52. Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa.	13	6	11	4	17	4
	Ambiente de trabalho	Prestígio da empresa	Autonomia no trabalho	Possibilidade de treinamento	Reconhecimento	As chances de progresso profissional
	8	3	1	-	3	5

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

Quadro 16- O trabalho e o espaço total da vida

QUESTÕES	MELHOR DO QUE ANTES	IGUAL	PIOR DO QUE ANTES
55. De modo geral, como você classifica a empresa em relação ao que ela era quando você começou a trabalhar aqui?	28	12	3

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

Na questão abaixo foi pedido para os colaboradores colocarem número 1 no fator que gera mais insatisfação e número 2 no segundo maior fator de insatisfação.

Quadro 17- O trabalho e o espaço total da vida

QUESTÕES	Falta de reconhecimento	Falta de segurança no emprego	Salário	Falta de autonomia	Ambiente de trabalho ruim	Falta de recursos	O trabalho que realizo
56. Indique os dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.	15	7	16	1	-	1	2
	Relacionamento com a chefia	Falta de treinamento	Sobrecarga de trabalho	Instalações inadequadas (banheiro, vestiários, etc)	Impossibilidade de crescimento profissional	Falta de valorização dos funcionários	Outros:
	1	3	1	-	10	8	Falta de diálogo entre os departamentos da empresa

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

É notável que a maior parte dos funcionários considera o seu superior bom profissionalmente, também acredita que seu superior é um bom líder, a qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade. Considera que a empresa está melhor, comparada a quando ali começaram a trabalhar. O que significa que os funcionários acreditam que contribuem para a empresa apresentar uma boa imagem.

A maioria dos colaboradores acreditam que a empresa deveria criar atividades/projetos para se aproximar mais da família de seus funcionários, um aspecto positivo para a organização, mostrando assim que eles sentem orgulho de trabalharem na empresa.

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. Luz (2003) acredita que encontros como cafés da manhã com presidente, diretores e gerentes fornecem uma visão de determinados problemas que ficam “escondidos” aos olhos da alta administração. Muitas vezes, a direção entende que as coisas vão bem na empresa, quando, na verdade, o que acontece é o contrário do que se pensa.

Na visão de Luz (2003), a supervisão, liderança, estilo gerencial e gestão revelam a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o grau de feedback dado por eles à equipe; o tratamento justo dado à equipe. Nessa mesma perspectiva, Luz destaca que salário e gestão constituem as duas mais importantes variáveis organizacionais. O gestor assume um papel fundamental sobre o clima de sua equipe de trabalho, pois ele representa a empresa e exerce várias tarefas que podem influenciar positiva ou negativamente o clima organizacional, sobretudo, seu estilo de liderança.

Categoria 8- Relevância social do trabalho na vida:

A última categoria refere-se à percepção do trabalhador sobre a organização que trabalha, através dos seguintes indicadores: imagem da empresa: modo de pensar do trabalhador sobre a sua empresa, relacionado à relevância da organização perante a comunidade e o nível de orgulho gerado por fazer parte da empresa; responsabilidade social da instituição: julgamento dos trabalhadores em relação à responsabilidade social da organização frente a comunidade e a responsabilidade social pelos empregados: relativo ao grau de valorização e participação que o trabalhador percebe perante a organização. Sendo assim, apresentado no quadro a seguir, as repostas relacionadas a esta categoria.

Quadro 18- Relevância social do trabalho na vida

QUESTÕES	SEMPRE	QUASE SEMPRE	RARAMENTE	NUNCA	NÃO TENHO OPINIÃO
2. Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?	30	12	1	-	-
25. A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários?	20	16	4	2	1

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

Quadro 19- Relevância social do trabalho na vida

QUESTÕES	SIM	NÃO
24. Você indicaria um amigo para trabalhar na empresa?	37	6
46. Você gostaria que a sua família conhecesse melhor a empresa?	23	20

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

Quadro 20- Relevância social do trabalho na vida

QUESTÕES	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	MAIS OU MENOS	INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO
	1	2	3	4	5
39. Você está satisfeito por trabalhar na empresa?	16	17	7	1	2

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

Quadro 21- Relevância social do trabalho na vida

QUESTÕES	PÉSSIMA		REGULAR				BOA		ÓTIMA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Numa escala de 1 a 10, como você classificaria a imagem da empresa perante os funcionários?	2	-	1	2	4	4	8	11	6	5

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

O fato de quase a totalidade dos funcionários estarem satisfeitos por trabalharem na empresa deve ser destacado, tendo em vista ser um aspecto que revela a satisfação do colaborador com o seu trabalho e com a organização que o emprega.

Observa-se que, para a maioria dos colaboradores, a imagem da empresa é positiva, mostrando que há uma aceitação geral por parte dos funcionários em relação à organização. Esse aspecto favorece a implementação de planos e projetos pela empresa, podendo estreitar mais os laços de cumplicidade e lealdade com o RH, conseguindo assim melhorar a QVT o que impacta significativamente no clima organizacional.

Quase a totalidade dos colaboradores indicariam um amigo para trabalhar na empresa, um aspecto positivo, pois, na visão de Luz (2003), “o clima de uma empresa é bom quando

os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela”.

Nessa mesma perspectiva, a imagem da empresa para Luz (2003) “avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado”.

4.3 PLANO DE AÇÃO (SUGESTÕES)

Sabe-se que, mediante os dados levantados no estudo, o clima organizacional da empresa X possui uma avaliação positiva por parte dos trabalhadores e isso resulta em um bom nível de satisfação. No entanto, percebe-se que há algumas sugestões que são importantes de serem realizadas e que se não o forem, ao longo do tempo, podem gerar insatisfação. Nesse sentido, optou-se em realizar junto com as sugestões um plano de ação construído a partir do modelo 5W2H.

Quadro 22 – Plano de ação

PLANO DE AÇÃO						
Crítérios da pesquisa	Sugestões	Quem	Quando	Onde	Como	Quanto
Compensação justa e adequada	Implantação de um plano de salários e benefícios.	Gestores, consultoria e funcionários	Até dezembro/2018	Na empresa	Elaborar pesquisa de salário (mercado); Dividir os salários em 4 níveis; Criar benefícios para a retenção/motivação/comprometimento dos funcionários.	Em torno de R\$ 20,00 a 50,00 a hora.
Liderança	Analisar a evolução da liderança e sua atuação no contexto organizacional, observando as atividades dos líderes dentro de um ambiente de equipe ressaltando sua importância na motivação	Gestores e funcionários.	Até agosto\2018	Na empresa	Estudar de que forma o líder influencia na motivação da sua equipe, observar o impacto da motivação sobre ela, verificando o aumento da produtividade.	Em torno de R\$20,00 a 50,00 por hora.
Ambiente e condições de trabalho	Oferecer condições físicas de trabalho mais adequadas para os funcionários e ambiente de refeições.	Gestores	Até dezembro\2018	Na empresa	Incrementar o ambiente de trabalho através de melhorias das instalações, equipamentos de ventilação e criar um espaço para refeitório.	R\$30.00 0,00

Uso e desenvolvimento da capacidade humana	Criar uma avaliação de desempenho.	Gestores, consultoria e funcionários	Primeiro semestre\2019	Na empresa	Avaliar periodicamente o desempenho dos funcionários; criar recompensas não financeiras para valorizar o bom desempenho do funcionário.	Em torno de R\$ de 20,00 a 50,00 por hora.
Relevância social no trabalho	Criar descrição de cargos, para então tornar de forma igual e justa para todos.	Gestores, consultoria e funcionários.	Até dezembro\2018	Na empresa	Descrever e analisar os cargos para então apurar as características, habilidades pessoais; verificar as funções realizadas por cada um.	Em torno de R\$ 20,00 a 50,00 por hora.
Trabalho espaço total de vida	Criar um conjunto de ações que despertem a cidadania o sentimento de pertencimento do trabalhador ao seu bairro, cidade e que através disso sua satisfação\ motivação ao trabalho tenha um outro significado.	Gestores e funcionários.	Até agosto\ 2018	Na empresa	Criar uma ligação emocional com seus funcionários para que eles desenvolvam o sentimento de pertencimento e estratégias que possam reter colaboradores e potencializar a ligação emocional no trabalho e a ideia de pertencer ao ambiente corporativo do qual o funcionário faz parte, além de estratégias que envolvam ações de reconhecimento e valorização.	Em torno de R\$ 20,00 a 50,00 por hora.

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out\2017)

5. CONCLUSÃO

A importância das pessoas para o sucesso das organizações é indiscutível. O modo como as pessoas são geridas na organização está diretamente ligado à sua cultura, seus valores, sua maneira própria e específica de trabalhar. Esse trabalho apresentou uma síntese dos resultados obtidos neste estudo, que teve como objetivo a realização de pesquisa de clima junto aos colaboradores, a fim de verificar a percepção atual do clima organizacional na concessionária X. Este objetivo foi desdobrado da seguinte forma:

Cabe ressaltar, ainda, que, após a aplicação da entrevista e análise dos dados, fez-se necessária a implantação de um plano de ações, a partir dos resultados obtidos; ou seja, não adianta apenas fazer a pesquisa.

O primeiro objetivo específico era realizar pesquisa de clima organizacional, dessa forma, através de um questionário objetivo aplicado aos funcionários da concessionária X, foram identificados os principais fatores determinantes da motivação dos colaboradores, que são salários adequados, valorização dos funcionários, oportunidade de crescimento através de treinamentos e condições adequadas no ambiente de trabalho. A partir do que foi observado em relação aos colaboradores, avaliou-se a percepção desses com relação à qualidade de vida no trabalho na concessionária, e a maior parte dos funcionários revelaram que a empresa oferece boas condições de trabalho, salários razoáveis e que eles têm orgulho em fazer parte dessa empresa.

O segundo objetivo era avaliar o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores e se ela impacta no Clima Organizacional. Pôde-se observar assim que a maioria desses concordam que os salários pagos oferecem condições para uma vida justa e adequada, que os benefícios atendem as suas necessidades. A maior parte dos funcionários acreditam que estão sendo desenvolvidos profissionalmente, estão satisfeitos com o relacionamento dentro da organização, aspectos esses que de acordo com a pesquisa realizada, foram considerados positivos, sendo muito importante para a satisfação dos funcionários, pois, quanto mais

satisfeitos os funcionários, maior a produtividade e tornam-se mais propensos a falar bem da organização e menor o absenteísmo e a rotatividade. Porém alguns colaboradores não vêem muitas possibilidades de crescimento de carreira, o que pode causar a insatisfação dos trabalhadores, sendo assim foi desenvolvido um plano de ação para descrever e analisar os cargos.

E, por fim, o último objetivo específico deste estudo teve como pressuposto básico desenvolver um plano de ação para a implantação de um plano de salários e benefícios para analisar a evolução da liderança e sua atuação no contexto organizacional, observando as atividades dos líderes dentro de um ambiente de equipe, ressaltando sua importância na motivação; oferecer condições físicas de trabalho mais adequadas para os funcionários e ambiente de refeições; criar uma avaliação de desempenho; criar descrição de cargos, para então tornar de forma igual e justa para todos; criar um conjunto de ações que despertem a cidadania o sentimento de pertencimento do trabalhador ao seu bairro, cidade e que através disso sua satisfação\ motivação ao trabalho tenha um outro significado. Foi criado este plano de ação, pois estes são fatores muito importantes para a motivação dos funcionários, visto que, mesmo a motivação sendo pessoal, bastante trabalhosa e estar relacionada aos objetivos pessoais de cada indivíduo, pode ser influenciada por objetivos e interesses coletivos, fazendo as pessoas buscarem algo que possa satisfazer as suas vontades e que contribua de alguma forma para a realização de suas vontades.

Sendo assim, o presente trabalho buscou, através da pesquisa de clima realizada junto aos colaboradores da concessionária X, avaliar a sua satisfação e motivação em relação ao clima organizacional da empresa, utilizando como base os fatores propostos pelo modelo de Walton e o modelo de questionário de Luz. Ao finalizar o presente trabalho, foi possível conhecer os principais fatores que influenciam positiva e negativamente a qualidade do clima organizacional na empresa pesquisada. Com isso, a empresa poderá implantar algumas melhorias, em relação aos aspectos negativos, sugeridos no plano de ação e aprimorar os fatores positivos já existentes, além de implementar a pesquisa de clima, que nunca tinha sido realizada, no seu RH (recursos humanos), já que sua missão é assegurar que a empresa tenha um bom ambiente de trabalho e que os funcionários se sintam satisfeitos e realizados neste.

REFERÊNCIAS

ABREU, Nelsio; BALDANZA, Renata; SILVA, Elivânia Santos. **Análise dos fatores intra-organizacionais influenciadores no clima organizacional do hospital universitário Prof. Alberto Antunes – HUPAA**. 2009. - Curso de Feac, Ufal, Alagoas, 2009. Cap. 1. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/284_Artigo_SEGET_fatores_intra-organizacionais_clima_org_final_29-09-09.pdf>. Acesso em: 17 set. 2017.

AHRENS, Rudy de Barros. **Proposta de uma ferramenta de análise de ambiente organizacional com foco em QV, QVT e clima organizacional**. 2016. 99 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2016. Cap. 1. Disponível em: <http://ppgep.pg.utfpr.edu.br/site/wp-content/uploads/2016/03/PG_PPGEPE_M_Ahrens-Rudy-de-Barros_2016.pdf>. Acesso em: 02 out. 2017.

AHRENS, Rudy de Barros; TIMOSSI, Luciana da Silva; FRANCISCO, Antonio Carlos de. Análise comparativa entre modelos de pesquisa em clima organizacional. **Espacio**, Brasil, v. 35, n. 9, p.14-16, 28 ago. 2014. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a14v35n09/14350916.html>>. Acesso em: 03 out. 2017.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. 2006. 16 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia, USP, Brasil, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

D'OTAVIANO, J. L. **Pesquisa de Clima Organizacional**: um estudo de caso em um laboratório farmacêutico. 2009. 91f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Faculdade Alves Farias, ALFA, Goiânia. 2009.

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

FERRAZ, Deise Luiza da Silva; OLTRAMARI, Andrea Poletto; PONCHIROLI, Osmar. **Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 235 p.

FERREIRA, Soraya de Azevedo. **Pesquisa de clima organizacional**: um estudo de caso na empresa escritório de arrecadação de direito autoral unidade Santa Catarina. 2005. 106 f. TCC

(Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Federal de Santa Catarina., Florianópolis, 2005. Cap. 1. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm294919.PDF>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

GARCIA, Elisandra Manuela Tavares. **Motivação e Clima Organizacional: O caso: centro de formação profissional de pedra badejo (CFPPB).** 2011. 98 f. Monografia (Especialização) - Curso de Relações Públicas e Secretariado Executivo, Universidade de Cabo Verde, Calheta, 2011. Cap. 1. Disponível em: <[http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/1566/1/monog.ultima versão 21.08.pdf](http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/1566/1/monog.ultima%20vers%C3%A3o%2021.08.pdf)>. Acesso em: 28 jul. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOULART, I. B. **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos.** 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2010. 377 p.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos.** 2. ed. Curitiba: Ibipex, 2008.

_____. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

LEMOS, Carmen Aparecida. **Análise do clima organizacional em um frigorífico: Estudo de Caso da Sala de Cortes na JBS AVES Unidade de Passo Fundo/RS.** 2015. 99 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2015. Disponível em: <[http://repositorio.upf.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/833/PF2015 CarmenLemos.pdf?sequence=1](http://repositorio.upf.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/833/PF2015CarmenLemos.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 28 abr. 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT – conceitos e práticas nas empresas.** São Paulo: Atlas, 2003.

LOURENÇO, Joaquim Carlos. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso numa agência do setor bancário do município de Bananeiras – PB, Brasil.** 2012. 14 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2012. Cap. 169. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/clla.html>>. Acesso em: 24 jul. 2017.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, Amostragens e técnicas de pesquisa, Elaboração, análise e interpretação de dados.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

MOÇO, Sílvia Marina Clérigo. **Proposta de Modelo de Avaliação do Clima Organizacional em Contexto de Organização do Terceiro Sector de Pequena Dimensão: Comunidade de Inserção “O Companheiro”.** 2011. 50 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Rh, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, 2011. Cap. 1.

Disponível em: <<https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=258699&method=getFile>>. Acesso em: 03 out. 2017.

MONTANA, Patrick. Administração. São Paulo: Saraiva, 1999.

OLIVEIRA, Giovani Costa de. **Pesquisa sobre o clima organizacional entre os militares da administração do 3º GACAP - regimento mallet**. 2012. 67 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Santa Maria, 2012. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71454/000872809.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 07 abr. 2017.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. **Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes**. 2006. 45 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão de Pessoas, Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v13n38/a03v13n38.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 17.

REGIS FILHO, Gilsee Ivan; RIBEIRO, Dayane Machado. **Gestão do Clima organizacional- Conceitos, diagnósticos e estratégias gerenciais**. 2012. 13 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Ufsc, Bento Gonçalves, 2012. Cap. 1. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STP_160_931_19479.pdf>. Acesso em: 17 set. 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

_____. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. Ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de Pessoas: Conceitos e estratégia**. Curitiba: InterSaber, 2013.

ROSA, Renata Helena Rodrigues. **A importância da liderança e motivação nas organizações**. 2016. 14 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão Estratégica, Uff, Brasil, 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_037.pdf>. Acesso em: 05 maio 2017.

SANTOS, Luana Vieira dos. **Gestão de pessoas e seu principal objetivo: motivar profissionais e interferir positivamente nos resultados da organização**. 2015. 16 f. TCC (Graduação) - Curso de Recurso Humano, Latec/uff, Brasil, 2015. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/8227>>. Acesso em: 07 maio 2017.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de Pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Curitiba: Intersaberes, 2014. 176 p. Disponível em: <<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300572/pages/179>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. 2010. 11 f. TCC (Graduação) - Curso de Recursos Humanos, Instituto Catarinense de Pós-graduação - IcpG, Brasil, 2010. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2017.

WALGER, Carolina. **Motivação e satisfação: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. Curitiba: InterSaber, 2014.

WALTON, R. E. Improving the quality of work life. **Harvard Business Review**, Boston, v. 12, no. 155, 1974.

ANEXO 1- QUESTIONÁRIO DOS COLABORADORES

I – Instruções de Preenchimento:

Você está recebendo o questionário de Pesquisa de Clima Organizacional. Seu preenchimento é muito fácil.

Esta pesquisa tem por objetivo conhecer sua opinião sobre diferentes aspectos da empresa. Com estes resultados, poderá ser feitas mudanças e adaptações para a melhoria do clima organizacional.

Por isso, sua participação é muito importante.

- Não escreva seu nome no formulário.
- Leia com atenção cada pergunta e use de toda sinceridade ao responder.
- Assinale com um “X” a resposta que você escolher. Marque apenas uma resposta.

Exemplo: O clima de trabalho da minha equipe é bom?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Caso a pergunta não corresponda com a sua situação de trabalho, deixe-a em branco ou assinale a resposta “não tenho opinião”.

➤ **Tempo de empresa:**

- Menos de 1 ano Mais de 1 a 3 anos Mais de 3 a 5 anos
 Mais de 5 a 10 anos Mais de 10 anos

➤ **Sexo:**

- Masculino Feminino

➤ **Faixa etária:**

- Entre 15 e 18 Entre 18 e 25
 Entre 25 e 30 Entre 30 e 40 Entre 40 e 50
 Mais de 50

Questionário

Essa parte contém as perguntas e suas respectivas opções de resposta.

Ambiente de Trabalho:

1. Os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
2. Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
3. Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

4. A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
5. A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
6. As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
7. A atuação da empresa é guiada por valores éticos?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
8. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
9. Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
10. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
11. Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos funcionários?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
12. O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
13. O clima de trabalho da minha equipe é bom?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
14. O clima de trabalho da empresa é bom?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
15. Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
16. Você é informado pelo seu superior imediato sobre o que ele acha do seu trabalho?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
17. Os gestores da empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
18. Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
19. Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

20. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
21. O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
22. Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?
() Sim () Não () Mais ou menos
23. Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades?
() Sim () Não () Mais ou menos
24. Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?
() Sim () Não
25. A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
26. Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
27. Você acha que a empresa deveria criar atividades/projetos para se aproximar mais da família de seus funcionários?
() Sim () Não
28. Como você considera o relacionamento entre os funcionários do seu setor?
Excelente Regular Péssimo
()1 ()2 ()3 ()4 ()5
29. Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?
() Sim () Não () Mais ou menos
30. Você considera o seu superior hierárquico bom profissionalmente?
() Sim () Não () Mais ou menos
31. O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
32. Você vê possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo, na empresa?
() Sim () Não () Alguma possibilidade
33. Você se sente informado a respeito dos reajustes/aumentos salariais praticados pela empresa?
() Sim () Não () Mais ou menos
34. Os treinamentos que a empresa costuma oferecer atendem às necessidades prioritárias do seu setor?
() Sim () Não () Mais ou menos

35. As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário etc.)?

Sim Não Mais ou menos

36. A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

37. Você se sente seguro no emprego?

Sim Não Mais ou menos

38. Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?

Muito Satisfeito Satisfeito Mais ou menos Insatisfeito Muito Insatisfeito

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

39. Você está satisfeito por trabalhar na empresa?

Muito Satisfeito Satisfeito Mais ou menos Insatisfeito Muito Insatisfeito

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

40. Você entende como seu trabalho contribui para atingir seus objetivos na empresa?

Sim Não Mais ou menos

41. Seus colegas de setor de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

42. Seu superior imediato apoia sua participação em programas de treinamento?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

43. A empresa dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

44. Você gosta do trabalho que faz?

Sim Não Mais ou menos

45. Seu superior hierárquico estimula o trabalho em equipe?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

46. Você gostaria que a sua família conhecesse melhor a empresa?

Sim Não

47. 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.

48. A empresa poderia melhorar se: Assinale a principal alternativa.

Pagasse melhores salários. Proporcionasse mais estabilidade no emprego.
 Tratasse melhor os funcionários. Proporcionasse mais oportunidades de crescimento.
 Desse mais treinamentos. Oferecesse mais benefícios.

49. Você considera suficiente o treinamento dado pela empresa?

Sim Não Mais ou Menos Não tenho opinião

50. Numa escala de 1 a 10, como você classificaria a imagem da empresa perante os funcionários?

Péssima Regular Boa Ótima

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

51. Ao realizar o seu trabalho, você procura obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

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

Salário Benefícios oferecidos pela empresa Estabilidade no emprego

Relacionamento com a chefia O trabalho que realizo A falta de opção de um outro emprego Ambiente de trabalho Prestígio da empresa Autonomia no trabalho

Possibilidade de treinamento Reconhecimento As chances de progresso profissional

53. Você se sente apto para assumir maiores responsabilidades do que as que tem atualmente?

Sim Não Mais ou menos

54. Você se sente satisfeito trabalhando na empresa levando em consideração tudo o que ela lhe oferece?

Nada satisfeito Mais ou menos Muito satisfeito

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

55. De modo geral, como você classifica a empresa em relação ao que ela era quando você começou a trabalhar aqui?

Melhor do que antes Igual Pior do que antes

56. Indique os dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.

Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação e número 2 no segundo maior fator de insatisfação.

Falta de reconhecimento Falta de segurança no emprego Salário Falta de autonomia Ambiente de trabalho ruim Falta de recursos O trabalho que realizo

Relacionamento com a chefia Falta de treinamento Sobrecarga de trabalho

() Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.) () Impossibilidade de crescimento profissional () Falta de valorização dos funcionários () Outros:

57. Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?
