

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

**FRANCIELI DE OLIVEIRA AGATTI**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:**  
**Estudo de caso: Supermercado Alfa**

**SARANDI**  
**2018**

**FRANCIELI DE OLIVEIRA AGATTI**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:  
Estudo de caso: Supermercado Alfa**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Nelson Germano Beck

SARANDI

2018

**FRANCIELI DE OLIVEIRA AGATTI**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:**

**Estudo de caso: Supermercado Alfa**

Estágio supervisionado aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, pela Banca Examinador formada pelos professores:

---

Prof. Ms. Nelson Germano Beck

---

Prof.

---

Prof.

Dedico este trabalho a minha família, por serem meu porto seguro, por estarem sempre me apoiando e incentivando, dando força para eu ir em busca dos meus objetivos. Aos colegas e amigos que convivi ao longo dessa jornada, pela amizade, companheirismo e acima de tudo pelo aprendizado que fizeram enriquecer não somente minha formação acadêmica mas sim ensinamentos que levarei para o resto de minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, acima de tudo, a Deus, por ter me dado força, coragem, e sabedoria para vencer os desafios e chegar até aqui, por ter atendido minhas orações, aumentando ainda mais a minha fé.

A minha família, que são a base de tudo, em especial aos meus pais Velci e Joceli por todo o amor verdadeiro e apoio em todos os momentos, que nunca deixaram eu desistir, sem vocês nada disso seria possível.

A minha irmã Ana Caroline sempre atenciosa e prestativa, chamando minha atenção quando necessário.

Ao meu esposo Eluísio, por todo apoio, dedicação, carinho, incentivo, por estar sempre ao meu lado, mas acima de tudo pela compreensão, pois em muitos momentos estive ausente.

Agradeço muito ao meu orientador professor mestre Nelson Germano Beck pela compreensão, dedicação, orientação, paciência, profissionalismo e disponibilidade na realização desta pesquisa. A todo o corpo docente do curso de Administração, que fizeram parte deste processo de aprendizagem e evolução. A Universidade de Passo Fundo, em especial aos colaboradores, que sempre estiveram prontos a ajudar e atender aos meus pedidos.

Agradeço, também, aos sócios-proprietários, gerente e os colaboradores do Supermercado Alfa pela compreensão e colaboração na participação e desenvolvimento desta pesquisa, respondendo ao questionário.

Aos meus colegas de trabalho, por me darem força e ficarem na torcida, em especial a Juliana e Isabela pelos conselhos e palavras de apoio.

Agradeço aos colegas e amigos da faculdade, em especial Amanda, Danieli, Gabriel C., Lairton, Mateus V. e Rodrigo que sempre estiveram comigo, e jamais negaram ajuda, quando precisei, desejo que ao concluir essa etapa continuemos unidos, pois foram muitas as noites de convívio, lutando por um mesmo sonho e objetivo, com certeza sentirei muita falta dessas noites, mas tenho certeza que nossas amizades continuará ao longo de nossas vidas.

Talvez não tenha conseguido  
fazer o melhor, mas lutei  
para que o melhor fosse feito.  
Não sou o que deveria ser,  
mas graças a Deus,  
não sou o que era antes.  
( **Marthin Luther King** )

## RESUMO

AGATTI, Francieli de Oliveira. **Clima Organizacional: Estudo de Caso no Supermercado Alfa**. 59 páginas. Estágio Supervisionado. Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo – Campus Sarandi, 2018.

O presente estudo teve-se por objetivo principal analisar e identificar de que maneira o clima organizacional interfere na motivação dos colaboradores do Supermercado Alfa, expondo oito fatores que podem influenciar o clima organizacional, bem como a visão dos respondentes. A metodologia da pesquisa é descritiva e exploratória, sendo realizado um estudo de caso de caráter quantitativo e qualitativo. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário aos vinte colaboradores que atuam na organização, deste total, dezoito colaboradores responderam o mesmo. O questionário foi composto por cinco questões que procuravam caracterizar o perfil dos respondentes, cinquenta e seis questões fechadas, subdividido em oito fatores de clima, sendo eles liderança, comunicação, compensação, valorização profissional, maturidade empresarial, colaboração entre áreas, trabalho desenvolvido e identificação com a empresa, além de duas questões abertas que oportunizaram os respondentes a dar suas opiniões sobre os fatores que podem danificar o clima organizacional, bem como as sugestões para melhorar o clima. Os dados obtidos apontaram que o clima organizacional da empresa é bom, uma vez que todos os fatores pesquisados apresentaram índice de satisfação.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Clima Organizacional. Motivação dos Colaboradores.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01:</b> Gênero .....	35
<b>Gráfico 02:</b> Idade .....	35
<b>Gráfico 03:</b> Estado Civil .....	36
<b>Gráfico 04:</b> Escolaridade .....	36
<b>Gráfico 05:</b> Tempo de Trabalho na organização .....	37
<b>Gráfico 06:</b> Fatores que podem prejudicar o ambiente de trabalho .....	47
<b>Gráfico 07:</b> Recomendações para tornar a organização um lugar melhor para trabalhar .....	48

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01:</b> Liderança .....	38
<b>Tabela 02:</b> Comunicação .....	39
<b>Tabela 03:</b> Compensação.....	41
<b>Tabela 04:</b> Valorização Profissional .....	42
<b>Tabela 05:</b> Maturidade Empresarial .....	43
<b>Tabela 06:</b> Colaboração entre Áreas .....	44
<b>Tabela 07:</b> Trabalho Desenvolvido .....	45
<b>Tabela 08:</b> Identificação com a Empresa .....	46

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	14
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	15
<b>2.2.1 Pesquisa de clima organizacional.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.2 Modelos e indicadores de clima organizacional.....</b>	<b>19</b>
2.2.2.1 Modelo de Liwin e Stringer .....	19
2.2.2.2 Modelo de Kolb .....	20
2.2.2.3 Modelo de Sbragia .....	20
<b>2.2.3 Clima e cultura organizacional .....</b>	<b>21</b>
2.3 MOTIVAÇÃO.....	23
2.4 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	24
<b>2.4.1 Hierarquia das Necessidades De Maslow .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4.2 Teoria X e Teoria Y .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.3 Teoria dos Dois Fatores.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4.4 Teoria de McClelland.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.5 Teoria da Expectativa de Victor Vroom.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.6 Teoria da Equidade .....</b>	<b>29</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>30</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO E ANÁLISE .....	31
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA .....	31
3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	32
3.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	32
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	34
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	34
4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....	49

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE-A .....</b>	<b>54</b>

# 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário competitivo e cada vez mais exigente, as organizações procuram alguns diferenciais para as mesmas se manterem e crescerem nesse cenário. Uma organização que não possuir uma boa gestão e um bom nível de desempenho dos seus colaboradores perderá em competitividade para os seus concorrentes, sendo assim uma das preocupações dos seus gestores é o de manter sua equipe de trabalho motivada e focada, para que a mesma alcance seus objetivos e metas, tornando-as mais fortes e competitivas.

De acordo com a história, o setor supermercadista no Brasil surgiu durante a década de 1950 na cidade de São José dos Campos-SP, com a finalidade de atender uma indústria da cidade. Os supermercados brasileiros basearam-se nos americanos. O setor supermercadista brasileiro registrou faturamento de R\$ 353,2 bilhões em 2017, um crescimento nominal de 4,3% na comparação com 2016 (crescimento de 0,8% deflacionado), de acordo com a 41ª edição da Pesquisa Ranking ABRAS/Superhiper, elaborada pelo Departamento de Economia e Pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados, em parceria com a Nielsen. A previsão para 2018 é de crescimento real de 3%. O resultado registrado em 2017, pelo setor representa 5,4% do PIB. A pesquisa destaca ainda que o setor encerrou o ano passado com 89,3 mil lojas e 1,822 milhão de funcionários diretos ante 1,802 milhão registrado em 2016, criando 20 mil novas vagas de empregos no país.

O setor supermercadista vem passando por uma grande evolução, no que se diz respeito ao seu ambiente de atuação, tendo um grande destaque na economia nacional. A partir dessa evolução e das modificações no perfil dos seus clientes e o aumento da concorrência, as organizações supermercadistas através dos seus gestores perceberam que para transformarem seus desafios e ameaças em oportunidades é necessário possuir uma boa estrutura organizacional e planejamento em longo prazo dessa organização no qual possam trazer resultados positivos.

Diante disso, verifica-se que ainda existem gestores em determinadas organizações neste ramo que ainda adotam o método rigoroso, onde impõe para seus colaboradores um conceito de punição, autoritarismo. Porém, nos dias atuais é preciso ter gestores que buscam o conhecimento, habilidade e atitude focando nas necessidades dos seus funcionários, promovendo a qualidade de vida, autoconfiança no trabalho. Tudo isso requer uma mudança cultural dentro da organização, buscando a satisfação mútua da empresa.

Manter os colaboradores motivados e perceber as suas necessidades, são grandes desafios na gestão de pessoas, sendo assim a busca de ferramentas que possam auxiliar e

proporcionar um ambiente agradável e que procuram sanar as necessidades dos colaboradores são cada vez mais necessárias e procuradas dentro das organizações, especialmente na área que diz respeito ao comportamento organizacional e motivacional.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A organização onde foi desenvolvido o estudo trata-se de um supermercado, localizado no norte do estado - RS no município de Constantina onde iniciou suas atividades em 07 de junho de 2003. Trata-se de uma empresa familiar, sendo que a tomada de decisões passa pelo gestor principal e pelos sócios proprietários, pois os mesmos possuem 3 supermercados em sociedade. A pesquisa foi aplicada aonde não trabalho, para não prejudicar o clima organizacional, até porque muitos colaboradores iriam ficar de certo modo desconfiados e com isso suas respostas poderiam não ser verdadeiras.

As organizações jamais estiveram tão preocupadas com seus trabalhadores como nos dias atuais. As pessoas sempre são fundamentais no ambiente empresarial, atualmente elas desempenham um papel ainda mais importante para as organizações através de suas habilidades individuais ou coletivas, suas competências, conhecimento e a inteligência para opinar e tomada de decisões, para alcançar a vantagem competitiva frente às demais organizações.

O clima organizacional e motivacional, hoje, é indispensável para qualquer organização que busca melhorar seu crescimento, sua produtividade e sua qualidade, sendo que seu capital humano, ou seja, seus colaboradores possuem necessidades e desejos a serem atendidos.

A partir disso, vale a pena destacar que os colaboradores procuram o seu merecido reconhecimento dentro da organização. Entretanto, algumas organizações não valorizam e não reconhecem verdadeiramente seu colaborador, gerando a falta de motivação dos funcionários bem como a sua queda de rendimento no seu desempenho, o que causam um efeito negativo, para a empresa e o clima organizacional da mesma.

Desta forma, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: **De que maneira o clima organizacional interfere na motivação dos colaboradores do Supermercado Alfa?**

Analisando as características das pequenas organizações familiares, este estudo tem objetivo de através do clima organizacional e motivacional auxiliar o Supermercado Alfa no que diz respeito à satisfação, o desenvolvimento e o bom desempenho dos seus funcionários, para que a empresa se mantenha no páreo competitivo.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar de que maneira o clima organizacional interfere na motivação dos colaboradores do Supermercado Alfa.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os diferentes fatores que influenciam o clima organizacional no Supermercado Alfa;
- Identificar através da pesquisa realizada o nível do grau de motivação dos colaboradores da organização;
- Verificar os principais aspectos que favorecem ou prejudicam o clima organizacional;
- Propor ações, se necessário, visando a melhoria no clima organizacional e motivacional na organização pesquisada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica da pesquisa, tendo como objetivo mencionar alguns conceitos de autores de Comportamento Organizacional e Motivação. Deste modo, serão abordadas de forma resumida as teorias que fizeram esses processos se desenvolverem ao longo da história, com a finalidade de entender e compreender os fatores que interferem no clima organizacional e na motivação dos colaboradores, na organização.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Procurar entender e estudar gestão de pessoas é um assunto extremamente importante. Primeiramente, porque passamos a maior parte de nossas vidas no interior das organizações. Segundo, porque as organizações não vivem sem as pessoas, pois são as pessoas que definem a visão e o desígnio, a estrutura e suas estratégias, administram os recursos financeiros, estabelecem metas, definem os preços dentre tantas outras decisões e ações que precisam ser tomadas, ou seja, as pessoas são o coração das organizações, pois é a partir delas que se pode desenvolver e alcançar os objetivos. (VERGARA, 2013).

Ribeiro (2008, p.IX) apresenta esta visão: “Gestão de Pessoas, algo tão difícil e tão fácil ao mesmo tempo. Difícil, pelas diferenças individuais entre os seres humanos; fácil, porque todo ser humano nada mais quer do que ser tratado com justiça”.

Para Araújo, Garcia (2010, p.02) “foi no século XX que a administração de pessoal, como ficou conhecida após 1930, tinha como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoas, que eram desenvolvidas quase que ao mesmo tempo”. As pessoas procuravam emprego, havendo vaga as mesmas eram aprovadas na mesma hora e logo após assinavam o seu contrato de trabalho, na época denominado como Livro de Escritura do Pessoal, onde uma pessoa da organização efetuava a partir da contratação do novo funcionário a contabilização do seu salário.

Segundo Araújo e Garcia (2014) a gestão de pessoas continuamente se manteve em crescimento no que diz respeito a medidas trabalhistas até início dos anos 40, sendo que em maio de 1943, houve a assinatura do Decreto-lei no 5.452, que resultou na Consolidação das Leis Trabalho, sendo que a consolidação veio na realidade contribuir os chamados departamentos de pessoal, que eram dirigidos por um chefe de pessoal.

Depois do surgimento dos estudos sobre a Administração, muitas teorias foram criadas, porém com o passar dos anos as mesmas foram sendo aperfeiçoadas na busca de explicações sobre a dinâmica das empresas, tal como os recursos e a organização das atividades, com o propósito de elevar a eficiência das atividades e atender às exigências do ambiente externo (FIDELIS,2014).

Gil (2001, p. 24) argumenta que:

A gestão de pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento.

Com isso, sabe-se o quanto é necessário para uma empresa um modelo de gestão, pois é com ele que se definem objetivos como esforços, atividades e até mesmo motivação.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Atualmente muito se fala na questão das organizações se manterem no mercado atual e permanecerem competitivas diante da concorrência. Para que isso aconteça é necessário que as organizações invistam em suas instalações físicas, no seu setor de RH, adquirindo tecnologia de ponta, e acima de tudo possuir um atendimento de qualidade que diferencia das demais organizações do mesmo setor, dentre outros fatores. Ainda que a organização atenda a esses e a outros quesitos, porém se a mesma não investir no seu capital humano, será difícil da mesma se manter competitiva, pois as pessoas são o coração da organização.

O clima organizacional é o ambiente onde as pessoas realizam seus afazeres diariamente, sendo que o mesmo é abalado pelo tratamento que um diretor possa ter com os seus colaboradores, é a relação entre os funcionários, fornecedores e clientes. Todas as pessoas possuem opiniões/ideias de como deve ser o seu ambiente de trabalho, bem como do que é capaz, de como deve ser administrada a organização, o que está certo e o que deveria ser melhorado, pois quando as pessoas estão no seu ambiente de trabalho, suas ideias e opiniões passam a existir ao se apresentar com diversos fatores relacionados com o trabalho cotidiano (DIAS 2013).

O clima organizacional é o entendimento dos colaboradores em relação a vários fatores presentes nas organizações e se estes satisfazem ou não, pois o clima é afetado por conflitos, ocasiões positivas e negativas que acontecem no ambiente de trabalho e também por

fatores externos, ou seja, o contexto socioeconômico e político, contudo os fatores internos são aqueles que mais impactam o clima (FERREIRA, 2017).

Para Litwin (2003, citado por LUZ, 2003) clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.

Segundo Maximiano (2000, p. 107), o clima organizacional “é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

A formação de um clima agradável e motivador é basicamente o resultado do comportamento e estilo de liderança. O clima é o ponto focal de um complexo de forças em uma empresa que ocorre sobre quem trabalha nela. Reconhecer as variáveis do clima permite aos administradores aproveitar essas forças para alcançar os objetivos e metas da empresa (DIAS, 2013).

Luz (2005, p.12) afirma que “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

Um bom ou mau clima organizacional apresentará decorrências para a empresa podendo estes ser positivos ou negativos. Entre os positivos, podem ser citados: a realização profissional, maior engajamento aos projetos da organização, alta produtividade, baixa rotatividade, colaboradores satisfeitos, facilidade de adaptação, inovação constante dentre outras. Já entre as negativas, podem ser citadas: dificuldade de adaptação, alto índice de rotatividade, absenteísmo, pouca inovação, baixa produtividade dentre outros pontos negativos (DIAS,2013).

Newstrom (2008, p. 3) define: “Clima organizacional é o estudo e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos, seja em grupos. Ele busca identificar as formas pelas quais as pessoas podem agir de maneira eficaz. ”

Diante de tudo isso, hoje as organizações adotam uma nova concepção em relação aos seus colaboradores e reconhecem que os mesmos são indispensáveis, desde que sejam comprometidos e que façam o diferencial dentro da organização. Porém, o que as organizações devem realizar para que seus colaboradores se doarem realmente e superarem as expectativas e metas estabelecidas pelos seus gestores? Para que isso realmente ocorra à organização necessita conhecer a realidade de seus colaboradores, ou seja, saber quais as necessidades que os funcionários necessitam para estarem e se manterem motivados. A organização carece de um diagnóstico para tomar as suas decisões e ações estratégicas, para

isso a ferramenta mais utilizada é a pesquisa de clima organizacional, pois é através da mesma que será possível identificar os pontos fortes e o que necessita ser reavaliado e melhorado no seu ambiente interno.

Nos diferentes conceitos dos autores, sobre clima organizacional, podemos encontrar três palavras, que estão sempre em destaque: a satisfação e a percepção dos funcionários, bem como a cultura organizacional (LUZ, 2003).

### 2.2.1 Pesquisa de clima organizacional

Segundo Mullins (2001), o clima organizacional se caracteriza, pelo caráter da relação pessoal-organização e pela relação superior-subordinado. Conforme Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional é um instrumento seguro e objetivo, isenta da obrigação com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão de recursos humanos.

Bergamini e Coda (1997, p.99) definem assim a pesquisa de clima organizacional:

A Pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa.

Contudo entende-se que a pesquisa de clima organizacional tem como finalidade dispor de subsídios sobre a atitude do público interno e a sua afinidade com a organização. Deste modo, a pesquisa abrange os aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais do indivíduo dentro da organização. A pesquisa de clima é de grande importância para a empresa, porque a mesma irá trazer uma oportunidade de realizar melhorias nas variáveis do ambiente externo e interno, apurando os seus pontos fortes e fracos.

A pesquisa em si busca garantir um feedback entre os colaboradores e seus gestores, para assim instituir uma via entre os mesmos. Se bem executada a mesma proporciona uma oportunidade de melhoria no ambiente de trabalho, ocasionando, portanto, um maior envolvimento dos funcionários com suas tarefas e com a organização (LUZ, 1996).

De acordo com Bergamini e Coda, (1997, p. 103), os principais fatores de clima que podem ser alcançados através de alguns indicadores:

**Liderança:** encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de feedback oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho na área; discussão sobre os resultados de desempenhos individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho.

**Compensação:** balanceamento das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado para os melhores profissionais à disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas.

**Maturidade empresarial:** fornecimento de informações à comunidade sobre atividades e objetivos da organização; compreensão adequada pelos membros da organização sobre as pressões exercidas pelo mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; real consideração das pessoas como o maior patrimônio e comportamento compatível com essa crença; valorização de elevados padrões de desempenho.

**Colaboração entre áreas funcionais:** existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos para atingir os objetivos da empresa;

**Valorização profissional:** estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades de crescimento e de avanço profissional oferecidas; atendimento de aspirações e de expectativas de progresso; qualidade do desempenho apresentado como critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posição de chefia.

**Identificação com a empresa:** motivação da equipe e busca de objetivos mútuos; sentimento de pertencer a “uma grande família”; confiança recebida; compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa;

**Processo de comunicação:** decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades; instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das informações transmitidas.

**Sentido do trabalho:** importância atribuída ao que acontece com a organização; utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional; firmeza nas ações e empreendimento das mesmas até o final por parte da alta direção.

**Política global de recursos humanos:** importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes; apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões.

**Acesso:** continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho até o final da carreira. (BERGAMINI; CODA, 1997, p.103)

A pesquisa de clima organizacional caracteriza-se como um canal de comunicação entre a direção e o corpo de colaboradores da empresa, podendo assim trabalhar mais de perto com o problema da insatisfação, sendo necessário resgatar descobertas sobre o comportamento humano no trabalho que, embora não é mais novidade, no entanto andam bastante esquecidas nas empresas (BERGAMINI; CODA, 1997).

A pesquisa de clima organizacional é uma das ferramentas mais eficiente, pois através do diagnóstico de problemas consegue-se mapear e analisar a situação que a organização está vivendo, podendo assim utilizar esses dados como base para ações corretivas (FERREIRA,2017).

Ao realizar uma pesquisa de clima organizacional, a mesma deve ser contínua, não devendo ocorrer apenas uma vez, a pesquisa deve ser longa o suficiente para viabilizar a implementação do plano de ação para a melhoria dos desvios apresentados, pois a mesma é uma ferramenta essencial, porque através da pesquisa de clima, é possível verificar o grau de

satisfação dos colaboradores em um certo tempo e apurar quais são seus pontos fortes e fracos (FERREIRA,2017).

## **2.2.2 Modelos e indicadores de clima organizacional**

Entendendo a importância da gestão do clima organizacional nas organizações, teóricos da área preocuparam-se em definir dimensões gerais do clima organizacional que devem ser averiguadas na pesquisa de clima.

Bispo (2006) apresenta os três principais modelos teóricos: modelo de Liwin e Stringer, modelo de Kolb e modelo de Sbragia.

### *2.2.2.1 Modelo de Liwin e Stringer*

Esse modelo se utiliza de nove indicadores que devem ser investigados na pesquisa de clima organizacional, sendo eles (LITWIN; STRINGER, 1968 *apud* BISPO, 2006, p. 260):

- a) Estrutura: percepção dos funcionários sobre as restrições em seu trabalho, regras e regulamentos apresentados para o desenvolvimento do trabalho;
- b) Responsabilidade: que se refere ao sentimento de autonomia ao realizar tarefas e tomar decisões;
- c) Desafio: que se refere ao sentimento de risco ao realizar tarefas e tomar decisões;
- d) Recompensa: pelo trabalho feito de forma adequada focando incentivos positivos e não punições;
- e) Relacionamento: sentimento de coleguismo e ajuda mútua entre os colaboradores da empresa;
- f) Cooperação: percepção de ajuda mútua vindo das diferentes direções desde o maior escalão ao menor;
- g) Conflito: sentimento de que os níveis superiores não se restringem ao receber opiniões e procura solucionar os problemas;
- h) Identidade: sentir-se um elemento valioso e importante dentro da organização, ou seja, o funcionário veste a camisa;
- i) Padrões: é o grau de exigência que a empresa enfatiza normas e processos.

### 2.2.2.2 Modelo de Kolb

Além da responsabilidade, padrões e recompensas vistas no modelo anterior, o modelo de Kolb apresenta também (KOLB *et al.*, 1986 *apud* BISPO, 2006, p. 260):

- a) Conformismo: sentimento de existência de muitas limitações impostas na empresa;
- b) Clareza Organizacional: percepção clara dos objetivos a serem atingindo;
- c) Calor e apoio: sentimento de apoio e confiança mútua entre os membros da organização, proporcionando um bom relacionamento;
- d) Liderança: sentir que fazem parte da organização, serem recompensados quando realizarem uma boa liderança.

### 2.2.2.3 Modelo de Sbragia

Esse modelo possui vinte fatores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade há os seguintes (SBRAGIA, 1983 *apud* BISPO, 2006, p. 261):

- a) Estado de tensão: o quanto as ações são tomadas pela lógica e racionalidade, do que pela emoção;
- b) Ênfase na participação: o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões quanto suas sugestões e ideias são aceitas;
- c) Proximidade da supervisão: quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado e o quanto as pessoas têm liberdade para realizar seus métodos de trabalho, possibilidade de iniciativa;
- d) Considerações humanas: o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos;
- e) Autonomia presente: como os colaboradores se sentem como seus próprios patrões, ou seja, o grau de liberdade que os mesmos possuem para a tomada de decisão;
- f) Prestígio obtido: a percepção das pessoas sobre a imagem no ambiente externo, pelo fato de pertencerem a organização;
- g) Tolerância existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma aceitável e construtiva, antes de ser punitiva;
- h) Clareza percebida: quando a empresa informa seus colaboradores sobre as formas e condições de progresso;
- i) Justiça predominante: comprova o grau com que os critérios de agilidade e desempenho são analisados nas decisões da organização;

- j) Condições de progresso: como a organização prevê oportunidades de crescimento e avanço de seus colaboradores;
- k) Apoio logístico proporcionado: condições de trabalho necessário para um bom desempenho;
- l) Reconhecimento apropriado: o quanto a organização valoriza o desempenho e atuação acima do padrão;
- m) Forma de controle: o quanto a empresa usa o custo, a produtividade e outros dados de controle para orientar seus colaboradores antes de punir.

Os modelos acima apresentados podem direcionar a pesquisa de clima organizacional, porém é importante que cada organização realize uma avaliação de suas necessidades. Os modelos teóricos apresentados ressaltam grandezas que devem ser investigadas nas organizações, e cabe a estas adequarem a pesquisa à sua realidade para que possam atingir seus objetivos (BISPO,2006).

Conforme Bispo (2006), “a análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionadas pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas”.

### **2.2.3 Clima e cultura organizacional**

A cultura organizacional constitui-se de uma construção de padronização e previsibilidade do comportamento das pessoas, por se caracterizar como um conjunto de valores que as pessoas cultivam e acreditam. Isso revela a importância dos papéis dos colaboradores no reforço da cultura da empresa.

Luz (2003, p.21) afirma que:

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

Com relação à cultura organizacional Luz (2003, p.14) diz que: “ela está para a organização assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamento que distingue uma organização das outras”.

Quando se fala em organização a Cultura Organizacional é um conjunto de crenças ou hábitos desenvolvidos pelos seus administradores ou funcionários ao longo da existência da empresa. São os valores e ensinamentos que vão moldando o modelo de gestão da empresa. É um princípio de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

Pode ser o modo de agir e de pensar que existe dentro da empresa e a maneira como motiva os funcionários, como faz negócios como trata os clientes ou funcionários e também representa como é o pensamento de seus dirigentes.

Conforme Lacombe (2005, p.231) “A cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usada para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos”.

A cultura da empresa vem ao encontro do clima, pois é a cultura que determina se o ambiente é bom, agradável ou para trabalhar. Para as organizações a Cultura Organizacional é muito importante, pois são as normas informais e não escritas pelo qual os colaboradores se orientam no dia-a-dia e assim possam atingir os objetivos organizacionais.

A cultura de uma organização é o conjunto de normas, regras, valores e atitudes que podem ter sido elaboradas pelo fundador da organização. A cultura pode ser entendida em três níveis: os artefatos, os valores compartilhados e pressuposições básicas. Os artefatos representam os aspectos visíveis, como organograma, políticas e diretrizes; produtos e serviços, rituais de integração, padrões de comportamento e o vestuário das pessoas. Já os valores compartilhados são os que definem a razão pela qual as coisas são realizadas. As pressuposições básicas: representam o nível mais profundo e oculto da cultura; com as crenças inconscientes, percepções e sentimentos, ou seja, são as regras não escritas (FERREIRA,2017).

A cultura organizacional refere-se a atitude pela qual os colaboradores percebem as características da cultura da organização, e não ao fato de eles gostarem ou não delas. Trata-se de um conceito descritivo. Isso é fundamental porque diferencia esse conceito daquele da satisfação com o trabalho, pois a satisfação com o trabalho busca medir como os colaboradores se sentem em relação às expectativas da organização, bem como às práticas de recompensa e a outros aspectos (ROBBINS,2010).

Para cada setor existente de organizações há uma cultura diferente, no entanto, cada organização possui sua própria cultura, que a diferencia em relação às demais, obtendo de certa forma uma personalidade organizacional que é manifestada por seus componentes e que as caracteriza (DIAS, 2013).

A maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante e diversas subculturas. A cultura dominante demonstra os valores essenciais que são compartilhados pela maioria dos colaboradores da organização, a qual certifica uma personalidade distinta. Já as subculturas, possuem a tendência de se desenvolverem nas organizações refletindo problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros (ROBBINS, 2010).

O estilo da administração é, em grande parte, decorrência da cultura da organização. Uma visão negativa e pessimista da natureza humana tende a ser associada a um estilo de administração dominado pelos valores de comando e controle. Esse estilo é encontrado em organizações marcadas por comunicações de cima para baixo, supervisão autoritária, regras de trabalho inflexíveis e relações adversárias com sindicatos. Considera-se que as pessoas não gostam de trabalhar e que precisam de recompensas e punições para produzir (LACOMBE,2009).

A cultura da organização possui diversas funções, pois é através da cultura que se cria a diferenciação entre uma e outra organização, a mesma proporciona uma identidade aos componentes da organização, e provoca o comprometimento de seus colaboradores para alcançar os objetivos em comum, garantindo assim a estabilidade do sistema social. Portanto, a cultura serve como um indicador de sentido e mecanismo de controle que guia e dá forma aos costumes e desempenhos dos colaboradores, ou seja, a cultura determina as regras do jogo (ROBBINS,2010).

### 2.3 MOTIVAÇÃO

O mundo dos negócios está cada dia mais difícil e competitivo, o que exige altos níveis de motivação das pessoas. Sabe-se que colaboradores motivados, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados para a organização. Portanto a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da organização (GIL, 2001).

Segundo Aquino (1980, pag.239) a motivação é “a paixão com que o indivíduo exerce uma missão alcançando satisfação quando os objetivos são atingidos”. Para Robbins (2010, pág.196) motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Deste modo, a motivação é algo que se origina de uma necessidade não satisfeita, ou seja, são necessidades intrínsecas às pessoas, pois no passado acreditava-se que a motivação era a ação de outras pessoas como pais, professores ou chefes. Assim sendo, cada um de nós

dispõe de motivações próprias determinadas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra (GIL,2001).

Conforme Vergara (2013) o tema motivação é, sem dúvida, um tema abrangente e acima de tudo fascinante, pois o mesmo mexe com nossas entranhas, e porque as organizações necessitam de pessoas motivadas para que o tão divulgado binômio de produtividade e qualidade aconteça. Porém existe um a questão básica que é: por que algumas pessoas se sentem altamente motivadas para executar determinadas tarefas e outras parecem aborrecidas? Isso acontece porque as pessoas apresentam distintos valores, necessidades diferentes, interesses diferentes, sua organização familiar é diferente, sua formação profissional é diferente, por fim, é uma história de vida distinta que condiciona suas motivações.

Portanto cabe aos gestores lidar com essas diferenças, tendo a sensibilidade, a arte e a magia de entender e aceitar as mesmas, com isso os gestores tornaram suas tarefas mais fácil.

Um dos primeiros experimentos sobre o desempenho humano foi na fábrica de Hawthorne, da General Eletric Company, de Chicago, Estados Unidos no final dos anos 1920 e no início dos anos 1930 o qual ficou conhecido como o Estudo de Hawthorne com a finalidade de formar a existência de alguma relação entre as condições de trabalho e o caso de fadiga ou monotonia entre os empregados. A partir desse estudo ficou provado que a atenção dada ao empregado conseguiu influenciar na produtividade, com isso por volta dos anos de 1950 se reiniciou sérios estudos sobre motivação ou seu processo motivacional (MARRAS, 2011).

## 2.4 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

### 2.4.1 Hierarquia das Necessidades De Maslow

Pode-se dizer que a mais conhecida das teorias sobre motivação é, a hierarquia das necessidades, de Maslow (ROBBINS, 2006). Maslow expôs sua teoria, tomando como base a questão das necessidades humanas, essas necessidades estão organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazer as mesmas é o que motiva a tomar alguma direção (VERGARA, 2006). A chamada hierarquia de necessidades é classificada em cinco grupos, onde os mesmos serão apresentados a seguir e representados na figura 1 abaixo:

**Figura 1- Teoria motivacional da hierarquia das necessidades de Maslow:**



Fonte: AGUIAR, (2005, p. 357).

**Necessidades Fisiológicas:** Segundo Gil (2001), as necessidades fisiológicas são essenciais para a manutenção da vida, as mesmas se referem à alimentação, vestimenta e moradia, conseqüentemente se estas necessidades não estiverem satisfeitas, as pessoas possivelmente darão pouca importância aos outros níveis.

**Necessidades de Segurança:** As necessidades de segurança são necessidades de proteção contra ameaças, como as de perda do trabalho e riscos à integridade física e a sobrevivência (MAXIMIANO, 2012). Conforme Gil (2001), essa necessidade está ligada com a preocupação do futuro, porém elas só se manifestam suas forças depois que as necessidades fisiológicas estiverem satisfeitas.

**Necessidade Sociais:** A necessidade social uma vez satisfeita, as pessoas passam a desejar mais do que simplesmente participar de um grupo, sendo assim as pessoas passam a querer estima, tanto em termos do seu amor próprio quanto ao do reconhecimento pelos outros (GIL, 2001). Segundo Vecchio

**Necessidade de Autoestima:** é a inclusão do desejo de realização, do reconhecimento e da atenção (VECCHIO, 2009). Conforme, Marras (2011) é como as pessoas se sentem valorizadas pelas demais pessoas que as rodeiam, ou seja, é o desejo de se sentir importante, valorizado e competente. Segundo Aguiar (2005) essa necessidade leva a sentimentos de autoconfiança, de força, de adequação e de ser útil e necessário no mundo, porém a sua ausência gera sentimentos de inferioridade, de fraqueza e de desencorajamento.

**Necessidade de autorrealização:** surgirá depois que as demais necessidades forem satisfeitas, essa necessidade está vinculada a curiosidade humana (AGUIAR, 2005). Já para Marras (2011) é o desejo de cada indivíduo se renovar e reciclar o seu potencial,

demonstrando o que cada um seria capaz de ser. Segundo Vecchio (2009) a necessidade de auto realização inclui o desejo de autoconfiança e pode ser percebido através de um sentimento de completude integrado com o mundo.

Segundo Gil (2001), a teoria de Maslow é de grande importância no clima de trabalho, porém destaca que as pessoas não precisam apenas de recompensas financeiras, mas sim de respeito e atenção dos demais, e que cabe aos gestores proporcionarem essas condições as quais consequentemente trarão melhores resultados a organização. Para Vecchio (2009), os gestores/gerentes devem se empenhar e criar o clima necessário para assim desenvolver o potencial dos seus colaboradores, pois se o ambiente de trabalho estiver inadequado, leva os colaboradores a altos índices frustração, bem como pouca satisfação com o desempenho da função e alto índice de rotatividade.

#### **2.4.2 Teoria X e Teoria Y**

Segundo Marras (2011, pag. 27) “essa teoria, extremamente interessante, mostra duas formas distintas de “ser” do trabalhador ou duas formas distintas de “ver” o trabalhador”. Gil (2001), diz que os gerentes devem primeiro conhecer as suas características pessoais, sobretudo suas vontades profissionais, antes de tentar motivar os outros, pois a sua maneira de pensar muitas vezes influencia no comportamento das pessoas com quem convivem. Nesse sentido McGregor definiu dois tipos distintos de gerenciamento, chamada Teoria X e Teoria Y.

Na Teoria X os funcionários são vistos como preguiçosos, que não gostam de trabalhar e evitam as suas responsabilidades, muitas vezes precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados pelos seus gerentes (ROBBINS, 2010). Conforme Gil (2001) nessa teoria os gerentes reconhecem que se os mesmos não controlarem diretamente a sua equipe não produz, e que muitas vezes é necessário repreender seus funcionários para ensinar os demais, que a maior parte dos funcionários não possui ambição e precisa de um empurrão do seu gerente, e que este para manter o controle da equipe é preciso se distanciar. Para Marras (2011) o funcionário não gosta de trabalhar e faz somente quando é forçado, não gosta de responsabilidade, não possui ambição e busca somente segurança.

Já no que diz respeito à Teoria Y, o colaborador se sente bem em seu ambiente de trabalho e busca alcançar os objetivos e metas que lhe são colocados, é criativo e com potenciais que podem e devem ser exploradas (MARRAS, 2011). Conforme Robbins (2010)

essa teoria alimenta que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, e que buscam responsabilidades e podem se auto direcionar.

### 2.4.3 Teoria dos Dois Fatores

Conforme essa teoria, Frederick Herzberg caracteriza que existem dois fatores no que diz respeito à motivação: os fatores que causam satisfação e os fatores que causam insatisfação (MARRAS, 2011).

Para Robbins (2010) a teoria dos dois fatores estipula que fatores intrínsecos estão agregados à satisfação com o trabalho, enquanto os fatores extrínsecos estão relacionados com a insatisfação. Conforme Aguiar (2005) explana a diferença entre a satisfação e a motivação no trabalho, os fatores ligados à satisfação são nomeados como fatores higiênicos, que estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado, esses fatores motivacionais estão ligados com o trabalho e influenciam diretamente a produção dos componentes da organização.

Chiavenato (2004, p.69) enfatiza que:

Fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento da produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional.

Os fatores intrínsecos estão relacionados à responsabilidade, reconhecimento, desafios, realização, crescimento e que estes devem ser gerados pelos gerentes para manter sua equipe de trabalho motivada (Gil, 2001). Segundo Vecchio (2009) os fatores que determinam satisfação pertencem ao conteúdo das funções incluindo parâmetros como avanço na carreira, reconhecimento, realização e responsabilidade.

Motta e Vasconcelos (2006, p. 73) argumentam que:

Fatores higiênicos de satisfação ou das condições mínimas de trabalho que um indivíduo deve ter para satisfazer suas necessidades mínimas de trabalho e suas necessidades básicas de segurança, de inserção social e de reconhecimento. Se ausentes, esses fatores mínimos podem comprometer o processo de trabalho. Essas condições são necessárias, mas não suficientes para garantir boa produtividade no trabalho.

Os fatores extrínsecos e higiênicos estão alistados ao salário e benefícios, as suas condições de trabalho, a política da empresa, status, segurança no trabalho e supervisão,

porém esses fatores não são suficientes para originar a motivação, mas necessitam serem pelo menos satisfatórios para não desmotivar os colaboradores (GIL, 2001). Segundo Robbins (2010) fatores como políticas da empresa, supervisão e remuneração, quando adequados aliviam os colaboradores, ou seja, não ficarão insatisfeitos, mas também não estarão satisfeitos. Conforme Vergara (2013) os fatores higiênicos, se presentes, permitem causar insatisfação as pessoas, porém não chegam a causar satisfação, pode-se dar como exemplo um bom salário pode não ser uma garantia de satisfação no trabalho. Os fatores higiênicos, se ausentes causam insatisfação.

#### **2.4.4 Teoria de McClelland**

A teoria desenvolvida por David McClelland enfoca três necessidades: poder, afiliação e realização. Argumenta ainda que não nascemos com essas necessidades, elas são adquiridas socialmente (VERGARA, 2013). Segundo Vecchio (2009) essa necessidade apresenta uma explicação importante para o sucesso e o fracasso de uma pessoa, porém, pode ser demasiadamente ressaltada. Ainda que a vontade de conseguir sucesso seja desejável em muitas situações nem sempre é adequada a todo cargo. Muitas vezes as pessoas são nomeadas pela necessidade de realização podendo apresentar dificuldade para se relacionar bem com os subordinados.

Conforme Vergara (2013, pag.45) “a necessidade de poder refere-se a relações com pessoas, status, prestígio, posições de influência”. Para Robbins, Judge e Sobral (2010) essa é a necessidade de fazer com que as outras pessoas se comportem de um modo que não o fariam naturalmente, ou seja, possuir o controle e influenciar as outras pessoas, os indivíduos que possuem essa necessidade gostam de estar na direção, preferem estar em situações competitivas e de status, se preocupando mais com o prestígio e a influência do que a execução eficaz.

Aguiar (2005, p.360) assegura que:

Os indivíduos com alto grau de necessidade de poder orientam-se para a satisfação dessa necessidade, estabelecem como metas e objetivos pessoais o alcance do poder e a obtenção do status, seus padrões de realização no trabalho são geralmente baixos e pouco importantes para eles.

A necessidade de afiliação são os anseios de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis, preferem-se ocasiões de cooperação em vez de competição as quais desejam relacionamentos de compreensão mútua (Robbins, 2006).

A necessidade de realização conforme Robbins (2006) está relacionada pela busca da excelência, da realização e de luta pelo sucesso, as pessoas procuram realizar alguma coisa melhor ou de maneira mais eficiente do que já tenha sido realizado. Para Vecchio (2009) as pessoas com essa necessidade possuem tendência de preferir situações de risco moderado e possuírem responsabilidade pessoal pelo sucesso, em vez de sorte, e esperam um feedback sobre o seu desempenho.

#### **2.4.5 Teoria da Expectativa de Victor Vroom**

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) essa teoria indica que um colaborador se sente motivado a despende um alto grau de esforço, quando espera que isso se torne uma boa avaliação de desempenho, e que essa avaliação de desempenho resultará em recompensas dentro da organização bem como: em uma boa bonificação, aumento de salário ou uma promoção. Deste modo Robbins, Judge e Sobral, (2010, p. 217) enfoca três relações:

Relação esforço-desempenho: a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho. Relação desempenho-recompensa: o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará a um resultado desejado. Relação recompensa-metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que essas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Para Vecchio (2009, p. 79) essa teoria “representa uma tentativa de explicação da motivação do colaborador em termos da retribuição prevista”.

#### **2.4.6 Teoria da Equidade**

Segundo Vecchio (2009) essa teoria tem por embasamento a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos, se os colaboradores concretizarem o mesmo esforço, a recompensa deve ser igual para ambos. Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p.213) a teoria da equidade: “defende que os indivíduos comparam esforços realizados e as recompensas obtidas de seu trabalho com aqueles de outros”.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo consiste em apresentar os procedimentos metodológicos, que permite escolher e abordar determinado problema, agregando conhecimento e técnicas que permitem alcançar as possíveis soluções para a pergunta de pesquisa.

Para Tatim e Diehl (2004, p.47) “a pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Ao seu desenvolvimento é necessário o uso cuidadoso de métodos, processos e técnicas”.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho de pesquisa foi realizado através das abordagens quantitativa e qualitativa, pois o estudo está relacionado ao clima organizacional e motivação dos colaboradores de um supermercado.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.51) pesquisa quantitativa se “caracteriza pelo uso da quantificação tanto na coleta como no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, como percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação etc.”

A pesquisa qualitativa segundo Roesch (2005) é adequada quando se trata de melhorar a efetividade de um plano ou processo, ou seja, quando se trata de escolher metas construindo uma intervenção. Para Diehl e Tatim (2004) a pesquisa qualitativa visa apresentar a complexidade de um determinado problema e a interação de algumas variáveis, compreendendo e classificando processos vividos por grupos sociais, possibilitando assim o entendimento das características do comportamento dos indivíduos.

Em relação aos objetivos do presente estudo o mesmo pode ser classificado como uma pesquisa exploratório-descritiva.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.54) a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-los mais explícito ou a construir hipóteses”.

Na visão de Gil (2002, p.42) a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis”.

Quanto ao procedimento técnico, se deu a partir de um estudo de caso, assim Gil (2002, p.54) relata que o “estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Para Diehl e

Tatim (2004, p.61) estudo de caso é “um conjunto de dados que descrevem uma fase ou totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas funções culturais”.

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO E ANÁLISE

Para Gil (2002, p.32), “o conceito de variável refere-se a tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou diferentes aspectos, segundo os casos particulares ou as circunstâncias”. Sendo assim, para qualquer problema é essencial que se identifique variáveis, ou seja, o que se deseja explicar a partir de tais conceitos.

Segundo Maximiano (2000, p. 107), **o clima organizacional** “é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

Segundo Aquino (1980, pag.239) **a motivação** é “a paixão com que o indivíduo exerce uma missão alcançando satisfação quando os objetivos são atingidos”. Para Robbins (2010, pág.196) motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

### 3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

Por se tratar de um estudo de caso em um supermercado, localizado na cidade de Constantina, o estudo teve como população todos os colaboradores do supermercado, os mesmos totalizando 20 funcionários, a pesquisa abrangeu toda a população, ou seja, os 20 funcionários atuantes juntamente com os sócios-proprietário das empresas.

Para Marconi e Lakatos (2008, pag. 27) população é “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Na visão de Diehl e Tatim (2004, pag., 64) população é “um conjunto de elementos possíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar, a população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme objetivos da pesquisa”.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2008, p.18) é na “ etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, afim de se efetuar a coleta de dados previstos”.

Na visão de Diehl e Tatim (2004, pag.65) “as informações podem ser obtidas por meio de pessoas consideradas fontes primárias, já que os dados são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão”.

A coleta de dados foi por meio de questionário, o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas ordenadas, que foram respondidos sem a presença do pesquisador, e as perguntas podem ser classificadas em três categorias: perguntas abertas, fechadas ou de múltipla escolha (DIEHL E TATIM, 2004).

Foram aplicados questionários com cinquenta e seis perguntas fechadas e duas perguntas abertas tanto para os colaboradores como para os sócios-proprietários. A metodologia de coleta de dados foi feita pessoalmente pelo pesquisador, ou seja, o pesquisador foi a campo em busca das informações que deseja.

Os questionários foram distribuídos pessoalmente pelo pesquisador, em dez de outubro de dois mil e dezoito sendo que o prazo para os funcionários responderem foi estipulado em oito dias. Junto com cada questionário um envelope para ser colocado o questionário depois de devidamente respondido. O questionário foi entregue no final do dia, aproveitando que todos os colaboradores estavam juntos foi explicado e esclarecido as dúvidas que surgiram sobre seu preenchimento. Neste momento orientou-se que após preencherem o questionário o mesmo deveria ser depositado em uma urna, que ficou no escritório da organização durante o prazo estabelecido para a entrega do questionário respondido.

Ao se passar o prazo verificou-se que na urna haviam dezoito questionários preenchidos, constatando-se assim que dois funcionários não responderam.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2008, p.20), “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação destes, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa”. Nesta etapa será feito a descrição e análise dos resultados, utilizando-se de gráficos ou tabelas (DIEHL, TATIM, 2004).

Através dos resultados obtidos por meio dos questionários foi possível analisar, verificar e identificar de que maneira o clima organizacional interfere na motivação dos colaboradores e sócios-proprietários do supermercado Alfa.

Os dados foram avaliados de forma descritiva com auxílio de estatística simples, com o uso do *software Excel* para realizar as tabelas e gráficos, quanto a interpretação desses dados a mesma foi fundamentada nos autores pesquisados, os quais compõe esse estudo de clima organizacional e a motivação em um supermercado familiar.

A tabulação dos dados foi efetuada sobre a quantidade das respostas efetivas, por essa razão utilizou-se a estatística simples, por meio do percentual das respostas, mostrando a tendência das mesmas e não análise numérica sobre o total de empregados pesquisados.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta seção apresenta a organização onde aconteceu o estudo, bem como os resultados obtidos e suas respectivas análises de acordo com a teoria desenvolvida neste trabalho.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

O presente estudo foi realizado no supermercado Alfa, localizado no norte do estado - RS no município de Constantina onde iniciou suas atividades em 07 de junho de 2003, porém sua trajetória dá-se a muito tempo antes. Tudo teve seu início em agosto do ano 2000, onde um casal dos sócios voltou de São Paulo e teve oportunidade de comprar o supermercado, porém não tinham todo dinheiro e resolveram convidar um casal de primos para comprar junto este estabelecimento, no início tiveram grandes dificuldades, porém três anos mais tarde conseguiram comprar mais um supermercado na mesma cidade e em 2007 abriram suas portas em Chapecó-SC. Trata-se de uma empresa familiar, sendo que a tomada de decisões passa pelo gestor principal e pelos sócios proprietários, pois os mesmos possuem 3 supermercados em sociedade.

As informações aqui referidas foram obtidas por meio de conversas com um dos sócios-proprietários, o qual buscou em documentos da organização algumas das informações mencionadas.

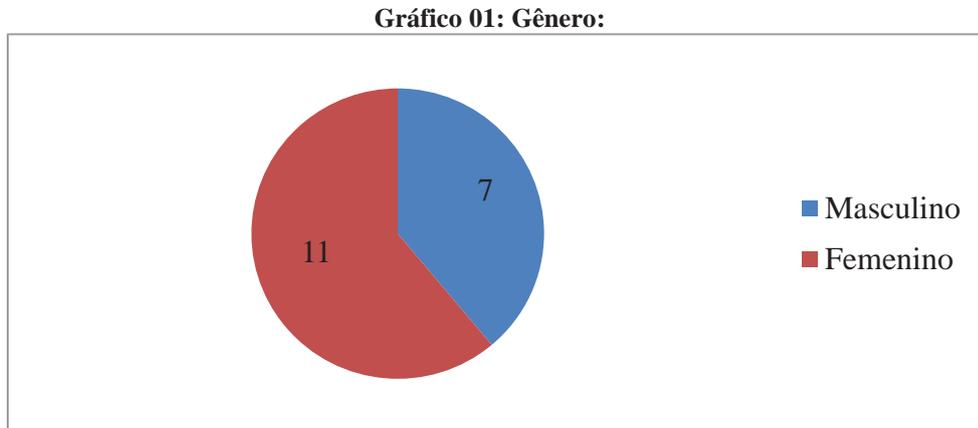
O quadro funcional da organização é composto por vinte colaboradores sendo que o mesmo é gerenciado por um dos sócios proprietários, sua esposa e duas filhas e um gerente geral. Os demais funcionários são três açougueiros, dois caixas, um colaborador como entregador, um responsável no setor da fruteira, sete colaboradores para reposição de mercadoria e há uma funcionária que executa as tarefas administrativas

Visando em manter a privacidade da organização a sua identificação, por solicitação dos sócios-proprietários, não será divulgada.

### **4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Tendo em vista melhorar a compreensão dos resultados, inicialmente é apresentado o perfil dos respondentes da organização pesquisada, abordando aspectos como gênero dos colaboradores, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade e tempo de trabalho na

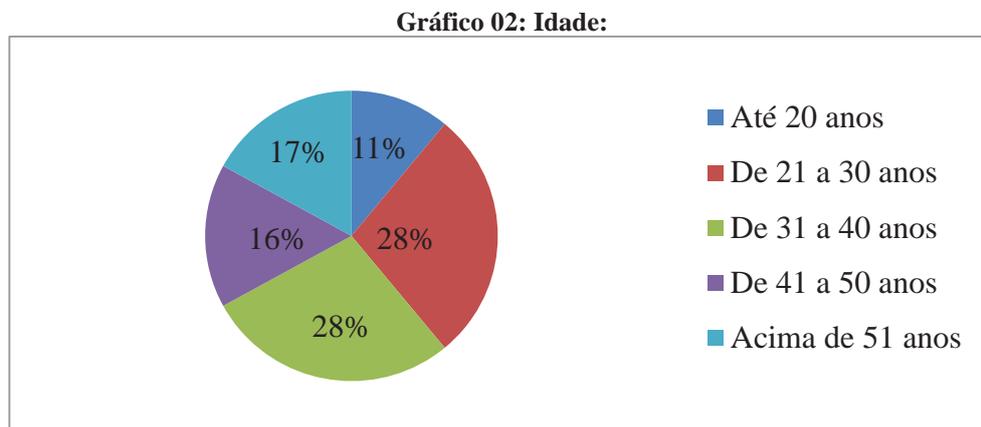
organização que foi desenvolvido esse estudo. O gráfico 1, apresenta os dados sobre o gênero dos participantes da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa (Outubro/2018)

Os dados acima apresentam que dos dezoito (18) colaboradores que participaram da pesquisa cerca de onze empregados são do gênero feminino, e sete empregados são do gênero masculino, evidenciando assim, uma maior concentração do gênero feminino.

Já o gráfico 2, apresenta os dados em relação a idade de cada colaborador participante da pesquisa.

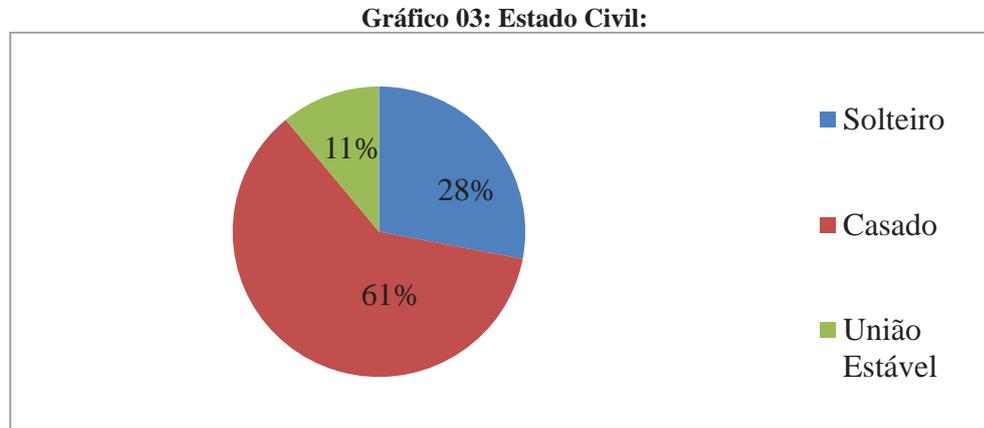


Fonte: Dados da pesquisa (Outubro/2018)

O gráfico apresenta que do total de participantes da pesquisa, 28% tem idade entre 21 e 30 anos, bem como os que possuem idade entre 31 e 40 anos, 17% possuem acima dos 51 anos, 16% entre 41 a 50 anos e apenas 11% dos respondentes possuem idade até 20 anos. Percebe-se que a minoria dos colaboradores que participaram da pesquisa possui até 20 anos, porém os dados apresentados revelam que a maioria dos colaboradores se constitui em um

público jovem, que tem como principal objetivo a busca pelo crescimento e desenvolvimento profissional.

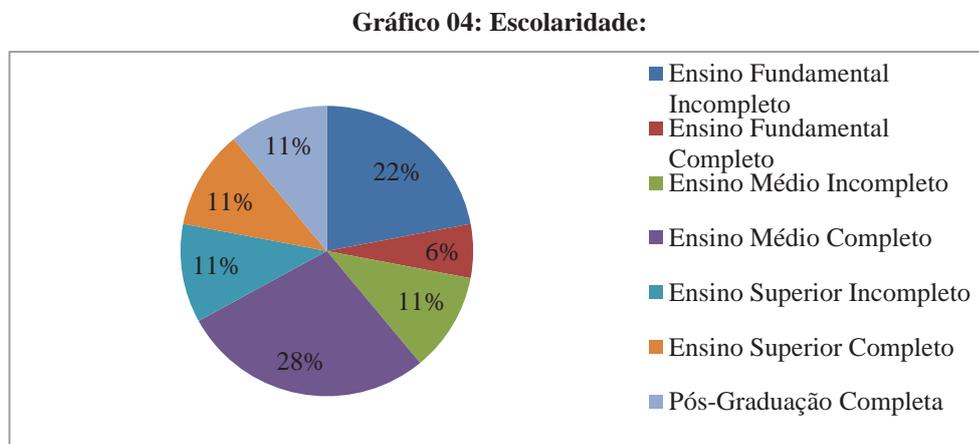
O gráfico 3, apresenta os dados sobre o estado civil dos respondentes.



Fonte: Dados da pesquisa (Outubro/2018)

Quanto ao estado civil dos colaboradores pesquisados pode-se perceber que 61% são casados, 28% são solteiros e apenas 11% possui união estável.

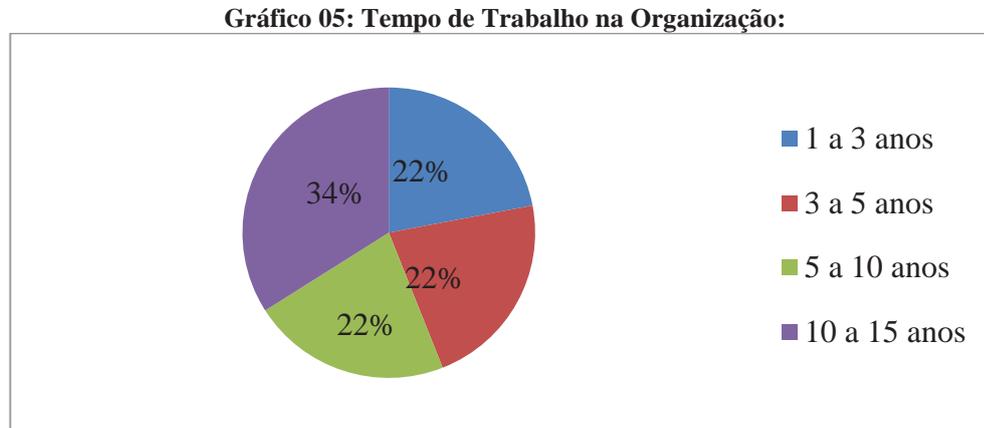
O gráfico 4, apresenta os dados sobre a escolaridade dos respondentes.



Fonte: Dados da pesquisa (Outubro/2018)

Conforme os dados apresentados no gráfico, percebemos que o nível de escolaridade dos colaboradores é bem variado, 28% possuem Ensino Médio Completo, outros 22% Ensino Fundamental Incompleto, 11% possuem Ensino Superior Completo, 11% possuem Ensino Superior Incompleto, bem como outros 11% tem Ensino Médio Incompleto, 11% dos respondentes possuem Pós-Graduação Completa e apenas 6% dos colaboradores têm Ensino Fundamental Completo, o que corresponde a apenas um colaborador.

O gráfico 5, exibe os dados sobre o tempo que os respondentes trabalham na organização.



Fonte: Dados da pesquisa (Outubro/2018).

Quanto ao tempo de trabalho na organização, no gráfico 5, constata-se que 35% dos colaboradores trabalham na organização a mais de 10 anos, 22% de 1 a 3 anos, de 3 a 5 anos também representam 22%, bem como os colaboradores que estão na organização de 5 a 10 anos. Dessa forma percebe-se que a maioria dos colaboradores trabalham a mais de 10 anos na organização.

A pesquisa de clima organizacional foi baseada em 8 dos 10 fatores principais de clima que podem ser alcançados através de alguns indicadores citados pelos autores Bergamini e Coda (1997, p. 103). Depois de concretizada a pesquisa analisou-se a percepção dos colaboradores perante aos indicadores de liderança, comunicação, compensação, valorização profissional, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas, trabalho desenvolvido e a identificação com a empresa.

Para cada fator haviam sete questões fechadas, cada uma possuía uma legenda que deveria ser assinalada uma opção entre concordo inteiramente, concordo em parte, indiferente, discordo em parte e discordo inteiramente. Nas tabelas abaixo as legendas serão representadas pelos números de 1 a 5.

#### **LEGENDA:**

- Concordo inteiramente: Representado pelo número 1;
- Concordo em parte: Representado pelo número 2;
- Indiferente: Representado pelo número 3;
- Discordo em parte: Representado pelo número 4;

- Discordo inteiramente: Representado pelo número 5.

Na tabela 1 são apresentadas as questões e a frequência de respostas pertencentes ao fator de liderança.

**Tabela 01: Liderança:**

Questão	1	2	3	4	5
1- Meus gestores procuram manter a equipe motivada.	6	6	2	3	1
2-Os gestores reconhecem quando o colaborador faz um bom trabalho.	10	5	1	0	2
3- O ambiente de trabalho proporcionado pelos gestores é bom.	2	10	3	3	0
4- Os gestores estimulam os colaboradores a trabalharem em equipe.	5	7	0	4	2
5- Estou satisfeito como trabalho desenvolvido pelos gestores da organização	6	8	1	2	1
6- Nesta organização nada é feito sem a autorização dos gestores.	7	3	2	1	5
7- Os gestores realizam reuniões nas quais demonstram claramente que valorizam a equipe.	5	5	0	5	3
TOTAL DE RESPOSTAS (%)	32,54%	34,92%	7,14%	14,29%	11,11%

Fonte: Dados da Pesquisa (Outubro/2018)

Em relação aos dados obtidos na tabela 1, constata-se que 67,46% concordam de alguma forma com a liderança de maneira com tendência de aprovação, embora pode-se perceber que 25,40% discordam da forma de liderança exercida. Isso fica evidente na questão de número dois que buscou identificar qual o entendimento dos colaboradores quanto ao reconhecimento por parte dos gestores quando o colaborador faz um bom trabalho, para essa questão dez colaboradores assinalaram a opção concordo inteiramente, destacando assim positivamente o fator liderança na organização, em contraponto a questão de número seis que trata sobre se nesta organização nada é feito sem a autorização dos gestores a mesma revela que cinco colaboradores discordam totalmente, sendo esse um dos fatores negativos da liderança exercida na organização.

Após os dados coletados, os mesmos direcionam que 32,54% das respostas obtidas foram na opção concordo inteiramente, se unirmos com a opção concordo em parte o percentual de satisfação é de 67,46% para o fator liderança o que demonstra que esse fator desempenhado na organização satisfaz a maioria dos colaboradores. Unindo os percentuais das alternativas discordo em parte e discordo inteiramente 25,4% das respostas indicam

insatisfação com a liderança na organização. Ainda neste fator ratificou-se que 7% ficaram neutros, ou seja, nem concordam e nem discordam com as respostas apresentadas.

Os dados coletados nesse fator foram analisados visando conhecer a percepção dos funcionários quanto a liderança desempenhada na organização estudada, procurando verificar qual a visão dos colaboradores em relação ao desempenho dos gestores, se os mesmos harmonizam um ambiente com motivação, aprazível, orientam e auxiliam na execução das atividades.

Segundo Luz (2003) o fator liderança aponta a qualidade da supervisão exercida pelos gestores, bem como a satisfação dos seus colaboradores perante aos gestores, uma vez que os gestores possuem papel fundamental sobre o clima organizacional, pois representam a organização e desempenham várias funções que podem influenciar positivamente ou negativamente no clima organizacional, sendo assim, com os dados coletados e assinalados percebe-se que a maioria dos colaboradores demonstram estar satisfeitos com o tipo de liderança desempenhada pelos gestores da organização.

Na tabela 2 são exibidas as questões e a assiduidade de respostas referente ao fator comunicação.

**Tabela 02: Comunicação:**

<b>Questão</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8- A organização é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus colaboradores.	10	6	0	1	1
9- As orientações repassadas sobre seu trabalho são claras e objetivas.	5	10	1	1	1
10- A organização me explica o motivo das decisões que ela toma.	4	5	3	3	3
11- A organização aceita novos métodos do colaborador realizar suas tarefas.	8	9	0	1	0
12- Você sente segurança em expor suas opiniões.	5	8	1	3	1
13- A organização ouve seus colaboradores e dá retorno.	5	8	0	4	1
14- O diálogo é usado para solucionar os problemas da organização.	9	4	0	5	0
<b>TOTAL DE RESPOSTAS (%)</b>	<b>36,51%</b>	<b>39,68%</b>	<b>3,97%</b>	<b>14,29%</b>	<b>5,56%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (Outubro/2018)

Conforme os dados expostos no fator comunicação o grau de concordância aumentou em relação ao fator de liderança, sendo que os dados apresentados no fator de comunicação apontam para a afirmação concordo inteiramente e concordo em parte representou 76,19% das

respostas totais, já no fator liderança esse percentual diminuiu para 67,46%, ou seja, a maioria dos colaboradores optaram por demonstrar um grau maior de satisfação do setor de comunicação em relação a liderança. Porém no quesito, discordo em parte tanto no fator liderança como no fator comunicação o percentual se manteve o mesmo 14,29%.

De acordo com a tabela dois o que se destaca positivamente é em relação ao questionamento no que se refere se a organização é aberta a receber e reconhecer críticas, opiniões e contribuições de seus colaboradores, nota-se que dez colaboradores concordam inteiramente que a organização é aberta a críticas e contribuições de seus colaboradores, porém o fator negativo é apresentado na questão número dez a qual buscou identificar se a organização explica o motivo das decisões que a mesma toma, para esta questão três discordam inteiramente

No fator comunicação buscou-se identificar se os canais de comunicação usados pela organização são suficientes e eficazes em relação sobre as decisões tomadas, pois a comunicação eficaz e aberta é fundamental para o bem-estar de toda a organização, sendo assim, os colaboradores também devem dar seu *feedback* honesto, para assim ajudar e direcionar quais áreas devem ser aperfeiçoadas.

Nessa situação conforme Luz (2003) o fator de comunicação tem por propósito avaliar o grau de satisfação com o método de divulgação dos fatos da organização, uma vez que de acordo com Bergamini e Coda (1997) a comunicação é uma ferramenta facilitadora da integração da organização, possibilitando clareza e compreensão das informações comunicadas.

Na tabela 3 são exibidas as questões e a assiduidade de respostas referente ao fator compensação.

**Tabela 03: Compensação:**

<b>Questão</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15- Sua remuneração é justa pela função que desempenha.	3	10	1	0	4
16- Você se sente satisfeito em relação ao seu salário.	4	8	1	2	3
17- A organização paga o salário de acordo com a média da região.	6	3	4	2	3
18- Você percebe que existe diferença de salário entre colaboradores da mesma atividade, dentro da organização.	9	2	0	4	3
19- Estou satisfeito com a política de remuneração desta organização.	2	10	0	3	3
20- Você se sente informado a respeito dos reajustes/aumentos salariais praticados pela organização.	5	6	0	3	4
21- O trabalho bem feito é recompensado pela organização.	3	7	2	5	1
<b>TOTAL DE RESPOSTAS (%)</b>	<b>25,40%</b>	<b>36,51%</b>	<b>6,35%</b>	<b>15,08%</b>	<b>16,67%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (Outubro/2018)

Os dados apresentados na tabela demonstram que para o fator compensação 16,67% das respostas discordaram inteiramente, apresentando insatisfação com o tipo de compensação realizado na empresa, 15,08% das respostas discordaram em parte, enquanto 6,65% foram respostas que ficaram indiferentes, neutras com as afirmações, assinalando a opção indiferente. Já 36,51% das respostas foram de satisfação em parte com o fator compensação e 25,40% das respostas apresentadas demonstram satisfação, uma vez que esse percentual pertence a opção concordo inteiramente.

O indicador compensação procurou medir o entendimento dos colaboradores quanto ao salário que recebem, se o mesmo satisfaz as suas necessidades, condiz com as atividades que desenvolvem, existência de diferença salarial, bem como se a organização paga o salário de acordo com a média da região, se juntarmos os percentuais de respostas dos itens concordo inteiramente e concordo em parte percebemos que 61,91% das respostas foram nesses itens, demonstrando que mais da metade dos respondentes estão satisfeito com o fator compensação.

Conforme Luz (2003) o fator compensação é um dos fatores mais importantes a serem estudados, em função da sua relevância sobre o grau de satisfação dos colaboradores, esse fator busca analisar à compatibilidade dos salários da organização com os praticados no mercado, bem como, a percepção dos respondentes quanto a viabilidade de viver dignamente

com o salário recebido. Com os dados apresentados percebe-se que, a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com o fator compensação.

Na tabela 4 são exibidas as questões e a assiduidade de respostas referente ao fator de valorização profissional.

**Tabela 04: Valorização Profissional**

<b>Questão</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22-Oportunidade de crescimento profissional.	4	5	4	2	3
23- A organização busca preencher as novas vagas de trabalho primeiramente com pessoas internas.	6	4	2	2	4
24- Sou elogiado pelo trabalho que concretizo.	4	9	4	0	1
25- Você está satisfeito com o trabalho que realiza	12	6	0	0	0
26-Estou motivado a permanecer trabalhando nesta organização	7	10	0	1	0
27- A organização oferece oportunidades de treinamento profissional.	1	3	5	1	8
28- A organização reconhece o trabalho que faço.	7	8	2	1	0
<b>TOTAL DE RESPOSTAS (%)</b>	<b>32,54%</b>	<b>35,71%</b>	<b>13,49%</b>	<b>5,56%</b>	<b>12,70%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (Outubro2018)

Os dados indicam que para o fator valorização profissional é satisfatório para maioria dos respondentes. Uma vez que 32,54% das respostas totais foram para o item concordo inteiramente, e 35,71% para concordo em parte. Para as opções discordo em parte e discordo inteiramente, os percentuais foram 5,56% e 12,70%, respectivamente. Em contrapartida 18% das respostas foram para a opção indiferente.

Esse indicador procurou expor a visão dos colaboradores quanto as oportunidades de crescimento profissional na organização, elogios e igualdade de oportunidades, apresentou as seguintes respostas, 68,25% das respostas totais foram para as escalas de concordo inteiramente e concordo em parte, demonstrando que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com a valorização profissional que recebem da organização.

Neste contexto Luz (2003), afirma que a valorização dos seus colaboradores aponta para o quanto a organização valoriza, da oportunidade e investe no seu capital humano. Para Bergamini e Coda (1997) a valorização profissional deve instigar a formação e a expansão de talentos internos, oferecendo assim oportunidades de crescimento e de avanço profissional, atendendo pretensões e perspectivas de progresso, qualidade do desempenho apresentado

como critério de maior ponderação nas promoções e preferência do recrutamento interno para posição de chefia, proporcionando crescimentos dos colaboradores, onde os mesmos sentem-se valorizados e reconhecidos. De acordo com a tabela, a percepção que os colaboradores confirmam é de que esse fator satisfaz e atende os seus fins, originando sentimento de reconhecimento e valorização.

Na tabela 5 são exibidas as questões e a assiduidade de respostas referente ao fator de maturidade profissional.

**Tabela 05: Maturidade Empresarial:**

<b>Questão</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
29- A organização possui uma boa imagem perante seus clientes.	12	3	1	2	0
30- Minha organização considera os colaboradores seu maior patrimônio.	9	4	1	1	3
31- Eu estou comprometido com os objetivos da empresa.	14	4	0	0	0
32- A organização, busca-se satisfazer e superar as expectativas dos clientes.	9	8	0	1	0
33- A organização é bem vista pelos seus colaboradores.	5	7	5	1	0
34- A organização age de forma ética com seus clientes e colaboradores.	9	2	1	4	2
35- Há uma melhoria constante na forma de realizar as tarefas.	3	11	1	2	1
<b>TOTAL DE RESPOSTAS (%)</b>	<b>48,41%</b>	<b>30,95%</b>	<b>7,14%</b>	<b>8,73%</b>	<b>4,76%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (Outubro/2018)

Em relação aos dados obtidos na tabela 5 os mesmos indicam que no fator maturidade empresarial apenas 4,76% das respostas totais foram para o item discordo inteiramente, a opção de resposta discordo em parte teve 8,73% das respostas, enquanto 7,14% das mesmas foram para a opção indiferente. A opção concordo em parte recebeu 30,95% das respostas totais, e o item concordo inteiramente teve 48,41% das respostas.

O fator maturidade empresarial buscou reconhecer qual a visão que os colaboradores têm da organização, quanto sua forma de agir com os mesmos bem como, a ética que a organização possui com seus clientes e colaboradores, se vincularmos os percentuais de respostas dos itens concordo inteiramente e concordo em parte percebemos que 79,36% das respostas foram nesses itens, demonstrando que mais de um terço dos respondentes estão contentes com o fator maturidade empresarial.

Nesse contexto Luz (2003), desta que o fator maturidade empresarial objetiva conhecer a percepção e a ideia dos colaboradores sobre como a organização é vista no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade as atividades, em relação a isso os dados confirmam que os respondentes acreditam que o Supermercado Alfa é bem visto por seus colaboradores e clientes, agindo de forma ética com os mesmos.

Na tabela 6 são exibidas as questões e a assiduidade de respostas referente ao fator de colaboração entre áreas.

**Tabela 06: Colaboração Entre Áreas:**

<b>Questão</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
36-Os colaboradores trabalham unidos para alcançar os objetivos da organização.	6	7	3	2	0
37-Nesta organização existe cooperação entre os colegas.	8	6	1	3	0
38- Possuo apoio dos colegas quando necessito.	11	7	0	0	0
39- Existe clima de confiança no ambiente de trabalho.	7	7	1	1	2
40- Os colegas auxiliam um novo colaborador em suas dificuldades.	14	2	1	1	0
41- Existem conflitos entre os setores da organização.	7	7	0	1	3
42-Nesta organização existe integração entre colegas e colaboradores.	12	6	0	0	0
<b>TOTAL DE RESPOSTAS (%)</b>	<b>51,59%</b>	<b>33,33%</b>	<b>4,76%</b>	<b>6,35%</b>	<b>3,97%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (Outubro/2018)

Os dados apresentados na tabela 6 indicam que 51,59% das respostas foram direcionadas para a opção concordo inteiramente e 33,33% para o item concordo em parte, juntando esses percentuais temos 84,92% de respostas que indicam satisfação com a colaboração entre as áreas funcionais, isso ficou evidenciado na questão de número 40 onde 14 responderam que os colegas auxiliam um novo colaborador em suas dificuldades. Já os itens discordo totalmente e concordo em parte somadas obtiveram 10,32% e apenas 4,76% dos respondentes optaram pela opção indiferente dos totais de respostas.

O indicar de colaboração entre áreas funcionais avaliou a percepção dos respondentes sobre o clima, se existe um ambiente com confiança, cooperação e apoio entre os mesmos. Com os dados apontados percebe-se que a maioria dos respondentes afirma haver um ambiente de cooperação e apoio entre os colegas, bem como auxiliam um novo colaborador que inicia na organização.

Bergamini e Coda (1997), mencionam que deve haver respeito e conexão entre as áreas funcionais para atingir os objetivos da organização, para Luz (2003), esse fator analisa o grau de relacionamento e a existência de cooperação na organização. Os dados apresentados nesse fator mostram que para a maioria essa é a realidade presente na organização, uma vez que percebem apoio e cooperação do quadro funcional.

Na tabela 7 são exibidas as questões e a assiduidade de respostas referente ao fator de trabalho desenvolvido.

**Tabela 07: Trabalho Desenvolvido:**

<b>Questão</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
43-Sente-se motivado/prazer em trabalhar na organização.	6	5	0	5	2
44- Acredita ter muita responsabilidade, ou está satisfeito com as tarefas que realiza.	6	7	2	3	0
45-Você está sempre ciente do que precisa fazer para o seu trabalho ser bem feito.	14	4	0	0	0
46- Eu me realizo com o trabalho que faço.	11	4	2	2	0
47-Sinto que meu trabalho é importante para esta organização.	14	3	1	0	0
48-Os horários dos colaboradores são cobrados com rigor nesta organização.	6	4	1	2	5
49-Estou adaptado às minhas atividades de trabalho.	11	6	1	0	0
<b>TOTAL DE RESPOSTAS (%)</b>	<b>53,54%</b>	<b>25,98%</b>	<b>5,51%</b>	<b>9,45%</b>	<b>5,51%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (Outubro/2018)

Os dados indicam que 53,54% das respostas que se referem-se ao fator trabalho desenvolvido foram para o item concordo inteiramente, demonstrando satisfação em relação aos itens interrogados, já 25,98% das respostas foram para a alternativa concordo em parte. As opções discordo em parte e discordo totalmente receberam 9,45% e 5,51% respectivamente das respostas totais, enquanto a opção indiferente obteve 5,51% das respostas do fator.

O fator de trabalho desenvolvido buscou avaliar se os colaboradores estão satisfeitos com o horário de trabalho, se está satisfeito com as tarefas que realiza, bem como sua satisfação e prazer em trabalhar na organização, de acordo com os dados apresentados percebemos que para a maioria dos respondentes o fator satisfaz as expectativas e atende suas necessidades, gerando motivação e realização, já que 79,52% das respostas foram destinadas para os itens concordo inteiramente e concordo em parte.

Nesse contexto Luz (2003) destaca que o fator trabalho desenvolvido avalia a adaptação do colaborador com os trabalhos concretizados, o seu horário de trabalho, se existe equidade na distribuição dos trabalhos entre os colaboradores, bem como se o trabalho é considerado importante e desafiador.

Na tabela 8 são exibidas as questões e a assiduidade de respostas referente ao fator de identificação com a empresa.

**Tabela 08: Identificação com a Empresa:**

Questão	1	2	3	4	5
50-A organização oferece treinamentos periódicos.	0	5	2	2	9
51- Você sente orgulho do que realiza na organização e compartilha esse sentimento com seus amigos e família.	13	4	0	0	1
52- As condições do ambiente de trabalho oferecidos pela organização satisfazem minhas necessidades.	6	9	1	2	0
53- O clima de trabalho da organização é bom.	10	4	0	3	1
54- Você indicaria a organização para trabalhar.	10	6	1	1	0
55-Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários.	7	5	2	3	1
56- A organização é tida como de sucesso em seu ramo de atuação.	7	7	0	4	0
<b>TOTAL DE RESPOSTAS (%)</b>	<b>42,06%</b>	<b>31,75%</b>	<b>4,76%</b>	<b>11,90%</b>	<b>9,52%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (Outubro/2018)

Em relação aos dados obtidos na tabela 8, o maior percentual que é de 42,06% das respostas que se referem-se à identificação com a organização foi assinalado para o item concordo inteiramente, demonstrando satisfação em relação aos itens questionados, a opção indiferente obteve 4,76% das respostas do fator, já 11,90% das respostas foram para a alternativa discordo em parte e 9,52% dos respondentes discordam totalmente.

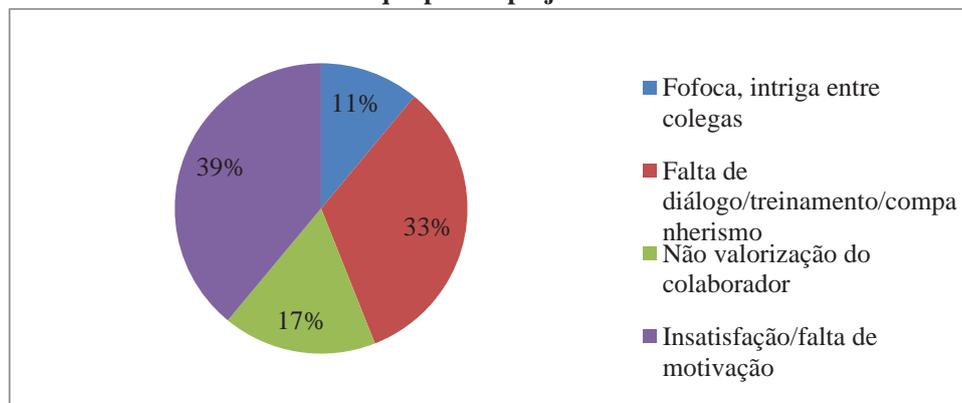
O fator de identificação buscou avaliar se os colaboradores estão identificados realmente com a organização, ou seja, se sentem orgulho de trabalhar nessa organização, se o clima realmente é bom, bem como, se a mesma é tida como de sucesso no ramo de atuação, de acordo com os dados apresentados percebemos que para a maioria dos respondentes o fator contenta as expectativas, já que 73,81% das respostas foram assinaladas para os itens concordo inteiramente e concordo em parte.

Nesse contexto Bergamini e Coda (1997) afirmam que a identificação com a organização, gera motivação da equipe e busca de objetivos mútuos, proporcionando sentimento de pertencer a “uma grande família”.

Além desses oito fatores foram avaliadas duas questões onde os respondentes deveriam opinar sobre os fatores que poderiam estar prejudicando o ambiente de trabalho e também recomendar ideias para melhorar o ambiente de trabalho.

O gráfico a seguir expõe a opinião dos respondentes sobre os possíveis fatores que podem prejudicar o ambiente de trabalho.

**Gráfico 06: Fatores que podem prejudicar o ambiente de trabalho?**



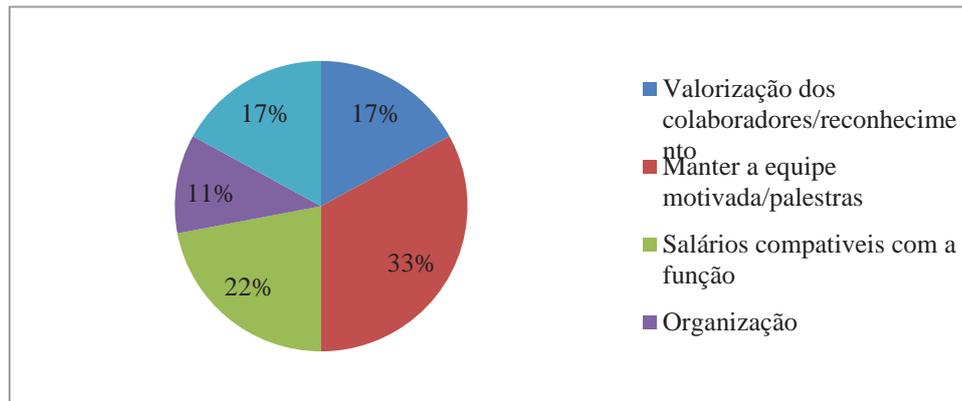
Fonte: Dados da Pesquisa (Outubro/2018)

Os dados indicam que para 39% dos colaboradores a falta de motivação e a insatisfação são os fatores que mais afetam o ambiente de trabalho, enquanto para 33% dos colaboradores a falta de diálogo, treinamento e companheirismo por parte dos gestores e dos colegas são outros fatores que prejudicam o ambiente de trabalho. Já para 17% dos colaboradores a não valorização dos mesmos é outro fator negativo, enquanto outros 11% dos respondentes acredita que a fofoca e as intrigas dos colaboradores prejudicam o ambiente de trabalho da organização.

Com os resultados apresentados nota-se que para a maioria dos respondentes, o fator que mais prejudica o ambiente de trabalho é a falta de motivação e a insatisfação entre gestores e colaboradores, seguido pela falta de diálogo, treinamento e companheirismo.

O gráfico 7 apresenta a opinião dos funcionários sobre as sugestões para melhorar o ambiente de trabalho.

**Gráfico 7- Recomendações para tornar a organização um lugar melhor para se trabalhar:**



Fonte: Dados da Pesquisa (Outubro/2018)

Os dados apontam que 11% das sugestões opinadas pelos colaboradores referem-se à organização, pois acreditam que com isso o ambiente de trabalho fica melhor, 17% sugerem que para melhorar o ambiente é necessário o comprometimento de ambas as partes, ou seja, gestores e colaboradores devem se comprometer com aquilo que foi planejado, 33% acreditam que é preciso manter a equipe de colaboradores motivadas, proporcionando palestras motivacionais, 22% afirmou que os salários compatíveis com a função desempenhada é outro fator importante, 17% destacaram a valorização dos colaboradores, ou seja, seu merecido reconhecimento pelas atividades desenvolvidas na organização.

Esses dados mostram que manter a equipe de trabalho motivada lhes proporcionando palestras foram citados por 33% dos respondentes, ou seja, essa foi a sugestão mais mencionada entre os colaboradores, demonstrando que os mesmos acreditam que o principal fator para melhorar o ambiente de trabalho é a necessidade de manter a equipe motivada, pois mantendo a mesma motivada, ira alcançar e lograr êxito nos seus objetivo e metas traçados com mais facilidade.

Avaliando os dados obtidos nos oito fatores de clima organizacional, que buscaram conhecer a percepção dos membros de uma organização e seu grau de satisfação em relação a algumas características da organização, pode-se expor que o clima organizacional que predomina no Supermercado Alfa é próprio, ou seja, bom uma vez que os oito fatores estudados os dados indicaram satisfação em relação aos mesmos, demonstrando que a organização satisfaz as expectativas dos seus colaboradores. Luz (2003) assegura que em uma organização o clima é avaliado bom, quando há a predominio de atitudes positivas, alegria, confiança, motivação, satisfação, tornando-se bom e favorável. Com a pesquisa realizada compreendemos que na organização analisada há um predomínio de um clima organizacional bom.

### 4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao analisar-se os dados levantados no estudo de caso, o clima organizacional do Supermercado Alfa possui uma avaliação positiva por parte de seus colaboradores, o qual resulta em um bom nível de satisfação. No entanto, foram identificados alguns itens que podem ser melhorados em relação aos fatores pesquisados, pois se os mesmos não forem realizados, ao longo do tempo podem provocar maior insatisfação, porém, se logo aprimorados, os mesmos irão proporcionar um clima organizacional cada vez melhor e agradável dentro da organização.

Nesse sentido, optou-se em apresentar algumas sugestões para a organização aprimorar ainda mais os indicadores aqui analisados.

Quanto ao fator **liderança**, sugere-se que os gestores procurem aperfeiçoar práticas de gestão de pessoas, realizando capacitações e conversas que visem destacar o valor de seus colaboradores e suas competências, para que os mesmos se sintam valorizados e comprometidos com a organização.

Em relação a **comunicação**, aconselha-se os gestores explicarem o que está sendo feito na organização, explanando de forma clara e objetiva as decisões que toma, passando assim segurança aos seus colaboradores, mostrando que os gestores não estão apenas para mandar, mas sim para trabalhar em conjunto com seus colaboradores.

Já no fator de **compensação**, a sugestão é a implantação de um plano de salários e benefícios, ou seja, organizar uma pesquisa de salário (concorrentes), após realizar essa pesquisa de salário, dividir os salários em 4 níveis e oferecer benefícios como bonificações, prêmios e vale alimentação.

Quanto aos fatores **valorização profissional e identificação com a empresa**, recomenda-se que a organização oportunize a seus colaboradores treinamentos periódicos e capacitações, proporcionando-lhes um ambiente de trabalho bom e que satisfaçam as necessidades dos mesmos.

Para o fator **maturidade empresarial**, indica-se buscar uma melhoria constante na forma de realizar as tarefas, valorizando seus colaboradores, que quando valorizados trabalham mais satisfeitos.

O fator **colaboração de áreas**, sugere-se manter a equipe motivada, sempre lembrando a mesma para trabalhar unida para assim atingir suas metas e objetivos estabelecidos, pois a união faz a força.

Quanto ao fator de **trabalho desenvolvido**, elaborar uma avaliação de desempenho, avaliando periodicamente o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, criando recompensas não financeiras para valorizar o bom desempenho dos mesmos.

Nas questões abertas, os respondentes expressaram suas opiniões e sugeriram que para manter a equipe motivada deve-se desenvolver palestras motivacionais, bem como salários compatíveis com as funções desempenhadas por cada colaborador.

Recomenda-se por fim, realizar periodicamente a pesquisa de clima organizacional, com o intuito de identificar possíveis alterações negativas e positivas, para que assim possam ser feitas as devidas melhorias.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo de caso, teve-se como finalidade analisar de que maneira o clima organizacional interfere na motivação dos colaboradores do Supermercado Alfa. A organização estudada é um Supermercado do norte do RS, que possui vinte colaboradores, onde dezoito se disponibilizaram a responder o questionário proposto. Com as respostas obtidas foi possível avaliar a percepção dos colaboradores sobre os fatores pesquisados.

A pesquisa teve como base quatro objetivos específicos para alcançar os resultados desejados, onde buscou-se identificar os diferentes fatores que influenciam o clima organizacional, bem como, o nível do grau de motivação dos colaboradores, com isso foi possível conhecer qual o clima organizacional predominante no Supermercado Alfa, onde foi realizado o estudo de caso.

Para atender o tema escolhido foi realizada a aplicação de um questionário composto por oito fatores, liderança, comunicação, compensação, valorização profissional, maturidade empresarial, colaboração entre áreas, trabalho desenvolvido e identificação com a empresa.

Os fatores citados acima, foram analisados de forma positiva pelos respondentes, porém vários fatores chamaram atenção pela insatisfação dos colaboradores como o do fator de compensação onde cerca de 31% dos respondentes, ou seja, seis colaboradores demonstraram estar insatisfeitos com a compensação recebida, porém como fator positivo destaca-se a colaboração entre as áreas, ou seja, colaboradores trabalham unidos para alcançar os objetivos e metas, contudo isso indica-se que a organização possui um clima organizacional pacífico, influenciando de forma positiva seus colaboradores, uma vez que os mesmos se sentem motivados e satisfeitos com o trabalho que realizam. . As questões abertas apontaram que os respondentes tiveram mais facilidade para listarem sugestões do que para indicarem os fatores negativos, visto que o número de sugestões foi maior do que os pontos negativos. Após analisar os fatores sugeriu-se algumas sugestões para que possa melhorar o desenvolvimento do clima organizacional.

De forma geral, o objetivo principal desse estudo de caso foi alcançado, tendo em vista que foi possível identificar de que maneira o clima organizacional interfere na motivação dos colaboradores do Supermercado Alfa. De tal modo, conclui-se que os colaboradores se encontram satisfeitos quanto aos fatores abordados neste estudo de caso.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ALENCAR, Ana Paula. **Setor supermercadista fatura R\$ 353,2 bilhões em 2017**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://distribuicao.newtrade.com.br/negocios/setor-supermercadista-fatura-r-3532-bilhoes-em-2017/>>.

ARAUJO, Luis César G. de. GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1984.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Coord.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Prod. [online]. Vol. 16, n.2, pp. 258-273, 2006.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Thomson Learning: Cengage Learning, 1992.

DIEHL, Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003 .

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

VECCHIO, Robert P.; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina (Rev.). **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

## APÊNDICE-A

## QUESTIONÁRIO

### PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Eu, Francieli de Oliveira Agatti, acadêmica do curso de Administração, estou realizando uma pesquisa sobre Clima Organizacional, a mesma faz parte da disciplina de Estágio Supervisionado, pré-requisito para obtenção do diploma de bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Me. Nelson Germano Beck. Tendo como tema “De que maneira o clima organizacional interfere na motivação dos colaboradores do Supermercado Alfa”. Sua participação é de grande importância para o resultado desta pesquisa.

Todas as informações coletadas neste questionário são confidenciais e os colaboradores não serão identificados, uma vez que estes dados são exclusivamente para fins acadêmicos.

Agradeço por sua colaboração.

#### **I -Instruções de Preenchimento:**

- Não escreva seu nome no formulário.
- Seja sincero ao responder às perguntas.
- Leia com atenção e assinale com um X a resposta que você escolher. Marque apenas uma resposta.

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

1 CONCORDO INTEIRAMENTE ( )

2 CONCORDO EM PARTE ( X )

3 INDIFERENTE ( )

4 DISCORDO EM PARTE ( )

5 DISCORDO INTEIRAMENTE ( )

- Caso uma pergunta não esteja de acordo com a realidade da empresa, deixe-a em branco.

## II– Caderno de Pesquisa de Clima Organizacional

### **Perfil do Funcionário:**

#### **Gênero:**

Feminino  Masculino

#### **Idade:**

Até 20 anos

De 21 a 30 anos

De 31 a 40 anos

De 41 a 50 anos

Acima de 51 anos

#### **Estado civil:**

Solteiro (a)

Casado (a)

Viúvo (a)

Divorciado (a)

União estável

#### **Escolaridade:**

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto

Ensino médio completo

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo

Pós-graduação incompleta

Pós-graduação completa

#### **Tempo de trabalho na organização:**

Menos de 1 ano

1 a 3 anos

3 a 5 anos

- ( ) 5 a 10 anos  
 ( ) 10 a 15 anos

**Caro colaborador:**

Neste questionário, você encontrará uma série de afirmações que caracterizam diversas empresas, levantadas em diferentes organizações. É de grande importância que você opine de acordo com a realidade da sua empresa. Por favor, analise cada afirmação e anote junto a cada frase o número que melhor representa a sua opinião, de acordo com a escala a seguir:

1 CONCORDO INTEIRAMENTE	2 CONCORDO EM PARTE	3 INDIFERENTE	4 DISCORDO EM PARTE	5 DISCORDO INTEIRAMENTE
-------------------------------	---------------------------	------------------	---------------------------	-------------------------------

	<b>QUESTÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>LIDERANÇA</b>					
1	Meus gestores procuram manter a equipe motivada.					
2	Os gestores reconhecem quando o colaborador faz um bom trabalho.					
3	O ambiente de trabalho proporcionado pelos gestores é bom.					
4	Os gestores estimulam os colaboradores a trabalharem em equipe.					
5	Estou satisfeito como trabalho desenvolvido pelos gestores da organização.					
6	Nesta organização nada é feito sem a autorização dos gestores.					
7	Os gestores realizam reuniões nas quais demonstram claramente que valorizam a equipe.					
	<b>COMUNICAÇÃO</b>					
8	A organização é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus colaboradores.					
9	As orientações repassadas sobre seu trabalho são claras e objetivas.					
10	A organização me explica o motivo das decisões que ela toma.					
11	A organização aceita novos métodos do colaborador realizar suas tarefas.					
12	Você sente segurança em expor suas opiniões.					
13	A organização ouve seus colaboradores e dá retorno.					
14	O diálogo é usado para solucionar os problemas da organização.					
	<b>COMPENSAÇÃO</b>					
15	Sua remuneração é justa pela função que desempenha.					
16	Você se sente satisfeito em relação ao seu salário.					
17	A organização paga o salário de acordo com a média da região.					
18	Você percebe que existe diferença de salário entre colaboradores da mesma atividade, dentro da organização.					
19	Estou satisfeito com a política de remuneração desta organização.					
20	Você se sente informado a respeito dos reajustes/aumentos salariais					

	praticados pela organização.						
21	O trabalho bem feito é recompensado pela organização.						
	<b>VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL</b>						
22	Oportunidade de crescimento profissional.						
23	A organização busca preencher as novas vagas de trabalho primeiramente com pessoas internas.						
24	Sou elogiado pelo trabalho que concretizo.						
25	Você está satisfeito com o trabalho que realiza						
26	Estou motivado a permanecer trabalhando nesta organização.						
27	A organização oferece oportunidades de treinamento profissional.						
28	A organização reconhece o trabalho que faço.						
	<b>MATURIDADE EMPRESARIAL</b>						
29	A organização possui uma boa imagem perante seus clientes.						
30	Minha organização considera os colaboradores seu maior patrimônio.						
31	Eu estou comprometido com os objetivos da empresa.						
32	A organização, busca-se satisfazer e superar as expectativas dos clientes.						
33	A organização é bem vista pelos seus colaboradores.						
34	A organização age de forma ética com seus clientes e colaboradores.						
35	Há uma melhoria constante na forma de realizar as tarefas.						
	<b>COLABORAÇÃO ENTRE AS ÁREAS</b>						
36	Os colaboradores trabalham unidos para alcançar os objetivos da organização.						
37	Nesta organização existe cooperação entre os colegas.						
38	Possuo apoio dos colegas quando necessito.						
39	Existe clima de confiança no ambiente de trabalho.						
40	Os colegas auxiliam um novo colaborador em suas dificuldades.						
41	Existem conflitos entre os setores da organização.						
42	Nesta organização existe integração entre colegas e colaboradores.						
	<b>TRABALHO DESENVOLVIDO</b>						
43	Sente-se motivado/prazer em trabalhar na organização.						
44	Acredita ter muita responsabilidade, ou está satisfeito com as tarefas que realiza.						
45	Você está sempre ciente do que precisa fazer para o seu trabalho ser bem feito.						
46	Eu me realizo com o trabalho que faço.						
47	Sinto que meu trabalho é importante para esta organização.						
48	Os horários dos colaboradores são cobrados com rigor nesta organização.						
49	Estou adaptado às minhas atividades de trabalho.						
	<b>IDENTIFICAÇÃO COM A EMPRESA</b>						
50	A organização oferece treinamentos periódicos.						
51	Você sente orgulho do que realiza na organização e compartilha esse sentimento com seus amigos e família.						
52	As condições do ambiente de trabalho oferecidos pela organização satisfazem minhas necessidades.						
53	O clima de trabalho da organização é bom.						
54	Você indicaria a organização para trabalhar.						
55	Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários.						

56	A organização é tida como de sucesso em seu ramo de atuação.					
----	--	--	--	--	--	--

Na sua opinião, quais são os possíveis fatores que podem prejudicar o ambiente de trabalho?

---

---

---

---

---

Que sugestões você daria para tornar a organização um lugar melhor para se trabalhar?

---

---

---

---

---

---