

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS - CSHNB  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALINE DE SOUSA BEZERRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: FATORES QUE INFLUENCIAM NA  
EMPRESA XYZ**

PICOS (PI)  
2011

ALINE DE SOUSA BEZERRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: FATORES QUE INFLUENCIAM NA  
EMPRESA XYZ**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, MSc.

PICOS (PI)  
2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE  
MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE**

**ALINE DE SOUSA BEZERRA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: FATORES QUE INFLUENCIAM NA  
EMPRESA XYZ**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera a discente **APROVADA**.

Picos (PI), \_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Prof. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, MSc (Orientador)

---

Prof. Elvia Florêncio Torres, MSc (membro)

---

Prof. Joyce Marques Wenzel, Esp. (Membro)

*Dedico esse trabalho a meus pais José Aroldo Bezerra e Maria José Pereira de Sousa pela educação, formação e amor que sempre me deram, a meus avós José Pereira de Sousa e M<sup>ª</sup> Josefa de Sousa pelo exemplo de coragem, simplicidade e persistência em conquistar suas metas , meus irmãos Cludenor Pereira Reis e M<sup>ª</sup> Aldenora Pereira Reis pelo incentivos e auxilio em mais essa fase da minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus, pela vida, por estar sempre no meu caminho, iluminando e guiando às escolhas certas.

Aos meus pais: José Aroldo e M<sup>a</sup> José, que foram à base de tudo pra mim, apoiando-me nos momentos difíceis com força, confiança, amor, ensinando-me a persistir nos meus objetivos e ajudando a alcançá-los. Vocês são os responsáveis por essa conquista, e eu os amo muito.

Aos meus queridos irmãos Cliudenor e M<sup>a</sup> Aldenora, que mesmo distantes se fizeram presentes em todos os momentos, e ajudam-me nos momentos de dificuldades.

Aos meus avós M<sup>a</sup> Josefa e Jose Pereira, pelo carinho, incentivo e acreditar no meu potencial em todos os momentos.

Ao meu amigo e namorado, Marcos Vinícius, por toda caminhada que fizemos juntos, por sempre estar ao meu lado, pelo carinho e companheirismo pela paciência e pela compreensão, por me aturar, me ajudar e me fazer feliz, pelos dias estudando juntos e dias passados sem namorar.

Aos meus amigos de graduação, pelo convívio, amizade, alegrias, compreensão e estudos.

A minha amiga Judite Karine, pelos momentos de alegria, carinho e paciência, obrigada pela sua amizade.

Aos amigos de trabalho, pela paciência e incentivo que me deram durante todos esses anos.

Dedico a os professores, Ana Marcia, Cléverson Nóbrega, Daniel Arruda, Denise Lustosa, Elvia Florêncio, Espedito Neiva, Francisca Cosme, Gustavo Picanço, Iane Carvalho, Izidro Fortaleza, Jairo Guimarães, Josué, Marconi Freitas, Maria Alice, Maria Alina, Patrícia Medina, Ribamar Pereira e Rosângela, que nortearam meus caminhos pelo crescimento intelectual e construção de novos conhecimentos.

Ao orientador Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, agradeço o incentivo, dinamismo, confiança e por acreditar no meu potencial.

À empresa estudada, que permitiu a realização da pesquisa.

Aos professores que gentilmente aceitaram fazer parte da banca examinadora.

À todos, o meu muito obrigado, sem todos vocês esta pesquisa não poderia ser concluída.

*"...Plante seu jardim ao invés de esperar apenas que alguém lhe traga flores."*

(Shakespeare)

## RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de apresentar um estudo sobre clima organizacional e seus fatores dentro da organização na área de comércio e serviço, no intuito de medir a satisfação dos colaboradores e a sua motivação. A presente pesquisa caracteriza-se como quantitativa e qualitativa, por meio de uma pesquisa de campo através de um questionário conforme a escala *Likert*, contendo respostas com cinco pontuações, abrangendo variáveis que identificam os fatores que influenciam o clima organizacional da empresa, aplicados a 31 funcionários, ou seja, 51% dos empregados ativos. Conforme as variáveis analisadas, a cooperação no ambiente de trabalho foi a que apresentou maior índice de satisfação, mostrando interação entre as equipe e confiança entre os colaboradores, propiciando relações duradouras e significativas para as pessoas. As variáveis como remuneração e estabilidade apresentaram o menor índice de satisfação entre os colaboradores, sendo esse um fator muito importante na relação de trabalho, sua insatisfação pode contribuir como fonte de insegurança e pressão no clima organizacional. Os resultados apresentaram informações para que seja possível reconhecer e atender às necessidades dos colaboradores, a fim de realizar melhorias nas realizações de suas funções e suprimindo as deficiências encontradas.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional, motivação, comunicação.

## ABSTRACT

This paper aims to present a study on organizational climate and the factors within the organization in the area of trade and service, in order to measure employee satisfaction and motivation. This research is characterized as quantitative and qualitative, through a field survey using a questionnaire as the *Likert* scale, with responses containing five scores, including variables that identify the factors that influence the organizational climate of the company, applied to 31 employees, ie 51% of active employees. As the variables analyzed, cooperation in the workplace showed the highest rate of satisfaction, showing interaction between the team and trust among employees, providing lasting and meaningful to people. Variables such as compensation and stability had the lowest rate of satisfaction among employees, making a very important factor in the employment relationship, dissatisfaction can contribute as a source of insecurity and pressure on the organizational climate. The results have provided information so that you can recognize and meet the needs of employees in order to make improvements in the achievements of its functions and supplying the deficiencies found.

Keywords: Organizational Climate, motivation, communication.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - Modelos de clima organizacional.....	23
FIGURA 1 - Pirâmide de Maslow.....	27
TABELA 1 - Índice geral do clima organizacional.....	54

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Idade dos funcionários.....	34
Gráfico 02 - Classificação por gênero.....	35
Gráfico 03 - Tempo de serviço na empresa.....	36
Gráfico 04 - Renda.....	36
Gráfico 05 - Grau de instrução.....	37
Gráfico 06 - Clima de satisfação no ambiente de trabalho.....	38
Gráfico 07 - Ambiente físico agradável.....	39
Gráfico 08 - Satisfação em relação aos equip. para realização do trabalho.....	40
Gráfico 09 - Condições de segurança propícia ao trabalho realizado.....	41
Gráfico 10 - Interação entre equipe.....	42
Gráfico 11 - Cooperação.....	42
Gráfico 12 - Confiança no ambiente de trabalho.....	43
Gráfico 13 - Orgulho em trabalhar na empresa.....	44
Gráfico 14 - Sentimento de valorização pessoal pela empresa.....	45
Gráfico 15 - Valorização da capacidade profissional.....	45
Gráfico 16 - Comunicação.....	46
Gráfico 17 - Comunicação sobre normas e regras.....	47
Gráfico 18 - Comunicação satisfatória entre gestor / proprietário.....	48
Gráfico 19 - Diálogo para resolução dos conflitos.....	48
Gráfico 20 - Autonomia para resolver conflitos e apresentar melhorias.....	49
Gráfico 21 - Não existência de conflito.....	50
Gráfico 22 - Satisfação com relação à remuneração.....	51
Gráfico 23 - Existência de plano de carreira.....	52
Gráfico 24 - Estabilidade.....	53
Gráfico 25 - Sugestões para melhorar o clima organizacional.....	53

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 Ploblemática.....	13
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificativa.....	14
<b>CAPÍTULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 As mudanças no ambiente de trabalho organizacional.....	17
2.2 Cultura Organizacional .....	18
2.3 Origem de Clima Organizacional.....	19
2.4 Clima organizacional.....	19
2.4.1 Tipos de clima organizacional.....	21
2.4.2 Clima organizacional X Cultura organizacional.....	22
2.4.3 Avaliação do clima organizacional.....	23
2.5 Motivação.....	25
2.6 Liderança.....	28
2.7 Comunicação.....	29
<b>CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO.....</b>	<b>30</b>
3.1 Metodologia.....	30
3.2 Caracterização da pesquisa.....	30
3.3 Tipos de fontes.....	31
3.4 Amostragem.....	31
3.5 Estratégia de coleta de dados.....	32
3.6 Estratégia de tratamento de dados.....	32
<b>CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
4.1 Perfil do funcionário.....	34
4.2 Ambiente de trabalho.....	37
4.3 Cooperação no ambiente de trabalho.....	41
4.4 Reconhecimento e identificação com a empresa.....	43
4.5 Comunicação e conflito.....	46
4.6 Remuneração e estabilidade.....	50

<b>CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>56</b>
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE A.....	60

## CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, vive-se em um mundo dinâmico, onde as organizações têm vivenciado mudanças profundas e complexas, havendo assim a necessidade de novas formas de trabalho mais ágeis, flexíveis e que valorize as relações humanas.

Não tem como se falar em Clima Organizacional (CO) sem antes definir o que é cultura organizacional, pois a cultura é a causa, e o clima é consequência dela. Toda organização tem sua cultura, independente de seu tamanho, sendo formada pelos valores, as crenças, os costumes, as tradições, ou seja, a cultura molda a identidade de uma organização.

Sendo assim, de acordo com Campello e Oliveira (2008, p. 3):

A palavra clima origina-se do grego *klimae* significa tendência ou inclinação. O clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores.

CO é a situação em que o colaborador se encontra dentro do ambiente de trabalho, que influencia em seu comportamento tanto positivamente como negativamente. Atualmente, as organizações passam por constantes transformações havendo assim a necessidade de buscar por inovação, produtividade e conseqüentemente lucratividade.

O fator humano é o ponto chave para melhorias nas organizações diante de um mercado tão concorrido, mas hoje em dia o que se tem visto com muita frequência são as reclamações dos colaboradores em diversas áreas, mostrando-se insatisfeitos com as condições em que trabalham, com as suas remunerações e com a falta de realização profissional.

Estresse, motivação, liderança são alguns dos fatores que estão associados ao CO, seus fatores devem ser levados em consideração para que se tenha um bom desempenho e um ambiente saudável dentro das organizações, as pessoas precisam sentir-se motivadas para que se tenha envolvimento e comprometimento das mesmas.

“O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É

desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades” (CHIAVENATO 2010a, p.53).

O CO está voltado para análise do ambiente interno, com isso a empresa deve elevar o nível de motivação dos seus colaboradores, enquanto os mesmos tentam atingir os seus objetivos pessoais, conseqüentemente atingirão os objetivos da empresa.

A pesquisa foi realizada em uma empresa de comércio varejista e prestações de serviços de médio porte, distribuída em sete lojas situadas nas cidades de Teresina – PI, Picos – PI e Caxias – MA. Percebeu-se a importância de estudar o CO, a fim de melhorar a motivação e satisfação dos funcionários e conseqüentemente o contato dos mesmos com os clientes. Sendo assim foram coletados dados, que possibilitaram um reconhecimento da real situação do ambiente de trabalho da empresa.

Este trabalho tem o objetivo de apresentar um estudo sobre CO e seus fatores dentro da organização na área de comércio e serviço, no intuito de medir a satisfação dos colaboradores e a sua motivação. Será abordada a origem do CO, suas definições, os tipos, modelos e sua aplicação em uma determinada empresa da área de comércio e prestação de serviços, cuja identificação, à pedido da mesma está sendo omitida.

## **1.2 Problemática**

O CO serve para melhorar o ambiente de trabalho dentro das organizações, avaliando assim o relacionamento em equipe, a postura dos integrantes e a relação entre a chefia. Sendo utilizado também para melhorar o convívio nas organizações. Pesquisar o clima tornou-se um fator de grande valor para os departamentos, através dessa análise pode-se melhorar o ambiente de trabalho e que possibilita a oferta de serviços e produtos de qualidade.

Um CO negativo propicia características como apatia, rotatividade de pessoal, frustração, insatisfação, conflitos entre outros, as pessoas ficam cada vez mais desmotivadas, com a auto-estima baixa e, acima de tudo, apresentam frustrações em suas atividades.

As empresas não precisam somente de equipamentos e insumos para alcançar seus objetivos e aplicar seus recursos, elas precisam também da

capacitação humana. As empresas precisam de funcionários satisfeitos, motivados, porem muitas vezes é difícil atingir essa motivação, pois o que motiva uns pode não motivar a outros. Fazendo com que as empresas acabem fracassando e se descuidando da importância das pessoas, colocando assim em risco o resultado a ser atingido pela organização.

Um ambiente laboral favorável propicia a satisfação das necessidades dos empregados afetando suas atitudes, despertando sua criatividade e a sua capacidade de adaptarem-se as mudanças. Com base no exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Quais os fatores e como eles influenciam o clima organizacional de uma determinada empresa na área de comércio e prestação de serviços?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Levantar quais os fatores que influenciam o clima organizacional de uma determinada empresa na área de comércio e prestação de serviços.

#### **1.3.2 Objetivo específico**

- Identificar o número de colaboradores ativos na empresa, suas remunerações e o tempo de serviço;
- Averiguar as condições gerais no local de trabalho como higiene, temperatura, instalações e equipamentos;
- Avaliar o grau de cooperação e motivação entre os empregados da empresa;
- Analisar o grau de satisfação dos funcionários em relação à empresa estudada.

### **1.4 Justificativa**

No mundo globalizado em que se está inserido, a qualificação e motivação das pessoas são vitais para a sobrevivência da empresa. O que se tem visto em algumas organizações são investimentos em equipamentos, na qualidade dos

produtos e serviços, deixando muitas vezes treinamentos e a qualificação dos seus colaboradores de lado.

O ser humano não é mais considerado como um apêndice da máquina, pois é através das pessoas que as organizações atingem seus objetivos. O fator humano é a mola propulsora, o diferencial no mundo competitivo, e é por meio da motivação do indivíduo que ele procura se especializar para estar inserido em todo esse processo compensador.

As empresas devem ouvir seus funcionários com a missão de propiciar-lhes um CO saudável, a fim de mantê-los satisfeitos e motivados, pois o capital humano é a fonte de criação e inovação dentro da organização.

Para que a organização tenha sucesso é preciso saber lidar com a sinergia dos colaboradores, visando o benefício coletivo, tornando o ambiente agradável e facilitando o convívio dos empregados. O que se tem visto é que as organizações não estão priorizando as condições necessárias para auxiliar no desenvolvimento e crescimento dos seus colaboradores.

Estudos de clima são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta 'sentir' que o clima está mau, é preciso identificar onde, porque e como agir para melhorá-lo. (SOUZA, 1982, p.14)

As informações coletadas em um estudo sobre CO de uma empresa podem colocá-la em situação proativa, desenvolvendo assim relações de trabalho produtivas, sendo relevante para o desempenho dos indivíduos, pois é através de um clima favorável que existem ganhos tanto para a empresa como para seus colaboradores.

A investigação do CO é voltada para a análise interna, tomando como base as necessidades dos colaboradores. Com objetivo de demonstrar os aspectos que interferem na motivação através do cômputo dos dados pesquisados, proporcionando a oportunidade de análise do ambiente de trabalho, uma vez que nunca foi estudado na empresa, servindo posteriormente como ferramenta de apoio aos administradores, auxiliando nas tomadas de decisões e de mudanças na empresa.

A elaboração deste TCC justifica-se, pois é de suma importância descobrir quais os fatores e como eles influenciam o clima organizacional no intuito de



promover melhorias nas relações de trabalho de uma determinada empresa da área de comércio e serviços, contribuindo assim para o fortalecimento das produções científicas para a área de ensino em administração no Brasil.

## CAPÍTULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 As mudanças no ambiente de trabalho organizacional

Devido a globalização, as organizações atuais se encontram em um mercado com constantes mudanças, onde as informações acontecem rapidamente e quem não acompanhar esse processo de transformação contínua e progressiva ficará para trás.

Segundo Luz (2006), nos anos 90 a economia brasileiro abriu seu mercado para produtos estrangeiro, com isso as empresas brasileiras tiveram que procurar estratégias para reduzir custos e se inserir nesse mercado competitivo. Entre essas estratégias destacam-se: a terceirização, a reengenharia, o *downsizing*, as alianças estratégicas, o intenso uso da automação, a aquisição e fusões, levando assim a redução do quadro de pessoal.

Devido a essas estratégias, a ansiedade, pressões por resultados e insegurança passaram a fazer parte do ambiente de trabalho, fazendo com que os funcionários mudassem suas atitudes e a forma de ver a empresa, não mais “vestindo a camisa” e gerando alta rotatividade de colaboradores.

A terceirização é uma prática que busca a qualidade e eficiência nos produtos ou serviços da empresa, pois ela transfere para outros as atividades secundárias e concentra-se nas suas atividades principais, com isso haverá uma redução de custo e aumento na produtividade.

Com as fusões, aquisição e privatizações as culturas algumas vezes se confundem e os valores e crenças acabam tendo conflitos, refletindo no ambiente da empresa e conseqüentemente no nível de satisfação dos funcionários.

Para Chiavenato (2005) a era da informatização se incumbiu para transformar o mercado, através da automação e a robotização, o capital humano deixou de ser meramente fornecedor de mão-de-obra, com atividades repetitivas e limitativas, e passou a ser fornecedor de conhecimento, sendo assim mais criativo e inovador.

“O capital humano depende de talentos que a empresa precisa conquistar reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar” (CHIAVENATO, 2005, p. 6), mas não depende apenas do talento do funcionário a organização tem que lhe dar condições para alcançar resultados.

## 2.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional são hábitos, crenças, costumes e valores dentro da organização, cada empresa possui sua cultura organizacional onde a mesma é manifesta através do modo como a organização trata seus clientes, seus funcionários e realiza suas transações comerciais, ou seja, são as normas informais que ocorrem diariamente na empresa.

Segundo Luz (2006, p. 14):

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

A cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho da organização, sendo sua personalidade, seu comportamento e sua mentalidade, ou seja, sua cultura organizacional um fator de reconhecimento das empresas (CHIAVENATO, 2010a).

A cultura organizacional, assim como a tecnologia, os equipamentos e os recursos financeiros, pode ser trabalhada da melhor forma possível para conseguir os objetivos da empresa.

A cultura pode ser: “Um conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importante da administração”(LACOMBE,2005, p.229)

Segundo o mesmo autor, a cultura pode ser explícita e implícita. A cultura explícita pode ser por meio de códigos éticos, declarações de princípio, credos, ou através das políticas e normas da organização, ou seja, através de reuniões, seminários e palestras. A cultura implícita penetra mais profundamente do que as faladas ou escritas, são identificadas por meio das observações das ações, decisões, preocupações e as prioridades da administração.

A mudança da cultura organizacional pode ser uma das maiores dificuldades que a empresa enfrenta, isso não significa que ela não possa ser mudada, mas que

sua mudança significa mudar o comportamento dos seus colaboradores e a forma de pensar.

Atualmente vive-se no mundo em constantes mudanças e a cultura organizacional pode e deve acompanhar essa inovação, como já dito, uma cultura empresarial é diferente da outra por diversos aspectos, um desses aspectos são os valores culturais da sociedade, ou seja, cada região tem sua peculiaridade, seus valores e suas crenças.

### **2.3 Origem do clima organizacional**

Na era industrial não se dava o devido valor ao capital intelectual, onde homem era considerado um “apêndice” da máquina, hoje com os estudos das ciências humanas, pode-se observar preocupação a respeito da motivação, satisfação, e o estado psicológico do funcionário.

Frederick W. Taylor (1978) *apud* Corrêa (2010) anunciou no começo do século XX, que o papel do gerente é estudar o comportamento como um todo e a produtividade de cada colaborador com o fim de achar seus limites e as probabilidades de desenvolvimento pelo treinamento.

O que pode ser visto é que há anos fala-se em clima organizacional, motivação, satisfação dos empregados, a necessidade de um ambiente de trabalho equilibrado, onde as pessoas sintam-se bem para desenvolver suas funções, onde se sintam motivadas e que tenha uma influencia positiva, ou seja, um reconhecimento.

### **2.4 Clima organizacional**

O CO é a percepção que os colaboradores têm no seu ambiente de trabalho, podendo ser visto de diversas formas, pois as pessoas têm percepções diferentes. O CO influencia na motivação, no desempenho e na satisfação dos colaboradores, dependendo desses aspectos pode-se analisar a satisfação ou frustração dos mesmos.

Existindo um agradável CO o provável é que a satisfação das necessidades dos funcionários tanto profissionalmente como as necessidades pessoais sejam efetivadas, caso contrário, onde o clima é desagradável, existirá frustrações,

insegurança e desconfiança entre os colaboradores. Segundo Luz (2006) o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa está relacionada a atmosfera psicológica.

Em locais com mudanças contínuas não se deve buscar somente a satisfação do cliente externo, mas conjuntamente o cliente interno, ou seja, os funcionários, pois sua motivação implicará no atendimento do cliente externo, contribuindo para atingir os objetivos empresariais.

Quando o CO é insatisfatório podem-se perceber certos conflitos tanto entre colaboradores, como entre chefia e subordinado, gerando assim prejuízos para a empresa. Um dos aspectos que se pode perceber em um clima organizacional insatisfatório é o alto índice de rotatividade dos funcionários.

Segundo Chiavenato (2004, p. 53):

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Segundo Chiavenato (2003) as dimensões do clima são:

- **Estrutura organizacional** – pode impor liberdade ou limites de ação para as pessoas através de regras, regulamentos, autoridade, especialização, etc. O clima será agradável se obtiver liberdade.
- **Recompensas** – a organização pode criticar ou incentivar os colaboradores pelos resultados alcançados, quanto mais estímulo e incentivo melhor será o clima organizacional.
- **Calor e apoio** – a organização pode manter um clima de cooperação ou de negativismo, quanto melhor o companheirismo melhor será o clima.
- **Responsabilidade** – pode reprimir ou incentivar o comportamento das pessoas por meio da negação de iniciativa, restrição quanto a decisão pessoal, etc.
- **Risco** – a situação de trabalho pode estimular no sentido de assumir novos desafios como protetora para evitar riscos, quanto maior o estímulo melhor será o clima.

- **Conflitos** – a fim de evitar choques ou incentivar os diferentes pontos de vistas a organização pode estabelecer regras e procedimentos, administrando os conflitos por meio da confrontação.

Segundo o autor, o clima organizacional tem grande influência na motivação, satisfação e desempenho sobre as pessoas e por meio de variações em algumas dessas dimensões pode ser criado diferentes climas organizacional.

Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005) *apud* Araújo e Garcia (2009) apontam três fatores que contribuem em para um clima positivo:

- **Equidade:** no sentido de compreender que os superiores de qualquer nível são justos na relação com a estrutura social, quanto melhor a resposta para essas questões, melhor será o clima organizacional;
- **Realização:** pode ser entendida em estar bem na organização, ser respeitado no trabalho que executa, em estar em uma organização com responsabilidades sociais e que respeite as leis;
- **Companheirismo:** existe competição entre pessoas do mesmo cargo, deixando assim o companheirismo em plano inferior. Mas deve-se buscar uma relação amistosa para que se tenha um agradável clima organizacional. O conflito deve existir, mas o que se deve eliminar é o conflito predador.

As empresas que tem um CO favorável seduzem grandes profissionais e futuros talentos, pois estes terão o seu trabalho reconhecido e a certeza de trabalhar um ambiente motivador que lhe propicie crescer no mercado de trabalho. São vários os fatores que influenciam o clima organizacional, entre eles estão a motivação, tipos de liderança e a comunicação entre outros.

#### 2.4.1 Tipos de clima organizacional

Segundo Luz (2006) o CO, pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele explica que um clima bom é aquele onde o funcionário sente-se motivado, satisfeito, dedicado, que se orgulham em fazer parte da empresa e que indica seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, ou seja, são comprometidos com a organização.

Para Chiavenato (2003, p. 610), o clima de uma empresa pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou

insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização.

O clima prejudicado ou ruim existe evidentes tensões, discórdias, conflitos, ruídos nas comunicações, desuniões, rivalidades entre os funcionários da empresa, tornando-se um ambiente adverso, frio e desagradável para se trabalhar. Um dos aspectos que demonstra um clima negativo dentro da organização é a alta rotatividade de pessoal.

#### **2.4.2 Clima Organizacional X Cultura Organizacional**

O CO é o espelho da cultura na organização, seja ele positivo ou negativo, ou seja, reflete o universo da empresa, que é influenciado pela forma como as pessoas se comportam dentro da organização, sua satisfação e seu desempenho laboral.

Segundo Luz (2006, p. 20)

O clima é afetado por fatores externo, entre eles estão às condições de saúde, habitação, lazer, família dos colaboradores, e a cultura organizacional, que é uma das principais causas. Pode-se afirmar que o clima organizacional é uma consequência da cultura.

Também segundo o autor, existe uma diversidade entre clima e cultura, pois clima é um fenômeno temporal, altera-se conforme os ânimos dos colaboradores, enquanto a cultura acontece de práticas constantes, estabelecida a longo prazo.

Segundo Chiavenato (2010a) uma organização é um sistema complexo com características próprias da sua cultura e clima organizacional, para mudá-la precisa ter uma capacidade inovadora, ou seja:

- **Adaptabilidade** – capacidade para resolver problemas e flexibilidade para adaptar-se a novas idéias, sejam elas de dentro ou fora da organização.
- **Senso de identidade** – conhecimento a respeito da história e dos objetivos da organização, havendo comprometimento por parte do funcionário.
- **Perspectiva exata do meio ambiente** – capacidade de investigar, compreender e diagnosticar o ambiente.
- **Integração entre os participantes** – para que a organização se torne integralizada com todos.

As mudanças significam rupturas, transformações, uma transição de uma situação para outro estado diferente, no mundo atual sabe-se que as mudanças são necessárias no clima organizacional, adequando-se ao ambiente dinâmico, que exige uma capacidade elevada de adaptação e renovação.

### 2.4.3 Avaliação do Clima Organizacional

A análise do clima foi desenvolvida originalmente por Litwin e Stinger (1968) e tem por fim, averiguar o CO por meio da mensuração do nível de motivação dos colaboradores, ou seja, analisa-se o "estado de saúde" da organização com o diagnóstico por meio de estudos estatísticas da pesquisa.

Para melhorias no ambiente de trabalho faz-se necessário a pesquisa sobre avaliação do CO. Essa pesquisa avalia o clima interno, fazendo correção dos problemas apresentados, que causam insatisfação dos funcionários, prejudicando assim, o desempenho dos mesmos e a lucratividade da organização. Através da pesquisa é possível atender as necessidades da organização e quadro de funcionários, tomando como base a consulta de diferentes colaboradores.

A pesquisa de clima é de grande importância, pois procura medir os níveis de satisfação dos colaboradores, seus aspectos positivos e negativos, permitindo assim a oportunidade de melhorias do clima. “Os estudos sobre clima organizacional são úteis por proverem um diagnóstico geral para a organização, indicando as áreas mais deficitárias” (TORRES E OLIVEIRA, 2007, p.1). O quadro a seguir apresentado por Rizzatti (2006) expõe alguns modelos de pesquisa em CO:

QUADRO 1- Modelo de clima Organizacional

<b>Autores</b>	<b>Fatores estudados</b>
Litwin; Stinger (1968)	Estrutura, Responsabilidade, Riscos, Recompensa, Sentimento e apoio; Conflito.
Modelo de Kolb et al. (1986)	Conformismo, Responsabilidade, Padrões, Recompensas, Clareza organizacional, Calor e apoio, Liderança.
Sbragia (1983),	Estado de tensão, Conformidade exigida, Consideração humana, Adequação da estrutura, Autonomia presente, Recompensas proporcionais, Prestígio obtido, Cooperação existente, Padrões enfatizados, Atitude frente a conflitos, Sentimento de identidade, Tolerância existente, Clareza percebida, Justiça predominante, Condições de progresso, Apoio logístico proporcionado, Reconhecimento



	proporcionado, Forma de controle.
Schneider (1975)	Suporte administrativo, Estrutura administrativa, Preocupação com novos servidores, Independência dos servidores, Conflitos internos, Satisfação geral.
Campbell et al. (1970)	Autonomia, Grau de estrutura, Orientação para recompensa, Consideração, calor humano e apoio.
La Follete; Sims (1975)	Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização, Grau efetivo em relação à supervisão e/ou organização, Clareza das políticas e promoções, Pressões no trabalho e padrões, Comunicação aberta e ascendente, Risco na tomada de decisão
Peltz e Andrews, segundo Oliveira (1990)	Liberdade, Comunicação, Diversidade, Dedicção, Motivação, Satisfação, Similaridade, Criatividade.
Colossi (1991)	Filosofia e ambiente geral na empresa, Condições físicas de trabalho, Sistema de avaliação e controle, Treinamento e desenvolvimento profissional, Progresso funcional, Comportamento das chefias, Satisfação pessoal, Sistema de assistência e benefício, Lazer, Relacionamento sindical.
Rizzatti (1995)	Imagem e avaliação, Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, Organização e condições de trabalho, Relacionamento interpessoal, Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias, Satisfação pessoal

Fonte: Rizzatti (2006)

Segundo Luz (2006, p. 25) existem duas formas de avaliar o clima:

- **Avaliação setorial** – A função do gestor é ouvir individualmente cada membro da equipe, mantê-los motivados e satisfeitos, pois é através dos mesmos que se obtêm os resultados desejados, por isso é importante conhecer o ambiente, o grau de confiança, harmonia e cooperação existente;
- **Avaliação corporativa ou institucional** – Nesse tipo de avaliação são os recursos Humanos (RH) que se responsabilizam em avaliar o clima organizacional da empresa, ouvindo coletivamente os funcionários. Este pode pedir auxílio de consultoria externa, eliminando assim qualquer suspeita por parte dos empregados sobre eventual manipulação, com maior credibilidade. Gomes(2009) *apud* Sá (2009) a pesquisa de clima organizacional analisa o seu ambiente, as condições do grau de satisfação ou insatisfação dos funcionários e das demais pessoas que com eles interagem. Dentre as principais contribuições da pesquisa de clima organizacional destacam-se:
  - Buscar ações efetivas, alinhada com a cultura da organização;

- Integrar os diversos processos e áreas dos colaboradores;
- Promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
- Treinamento, desenvolvimento pessoal/gerencial e de educação empresarial;
- Otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais eficazes;
- Comunicação efetiva;
- Reduzir a burocracia;
- Focalizar o cliente interno e externo;
- Organizar e ter flexibilidade nas atividades da organização, dentre outras.

Deve-se sempre avaliar o clima dentro da empresa, buscando novas informações que influenciem nos resultados dos funcionários, aceitando sugestões dos mesmos, entendendo suas insatisfações e suas inseguranças. Através dessa pesquisa pode-se planejar melhores condições laborais, tendo em vista a motivação dos funcionários e conseqüentemente o aumento da produção.

Compreende-se que uma avaliação bem sucedida e com contínuo acompanhamento, gera melhorias no ambiente, possibilitando um comprometimento e um envolvimento por parte do funcionário. Caso essa avaliação não tenha continuidade pode-se gerar frustração, desmotivação e insegurança por parte do colaborador.

## **2.5 Motivação**

A motivação é um dos fatores que influencia o CO, nos dias atuais, com a globalização e as constantes mudanças as empresas precisam buscar uma forma para elevar a motivação e auto-estima de seus colaboradores.

Quando se fala em motivação dentro da organização, muitas pessoas pensam em aumento salarial, sendo que a motivação não está relacionada somente a remuneração, muitas vezes um simples elogio, ou seja, o reconhecimento de um trabalho bem feito faz a pessoa sentir-se motivada.

Segundo Maximiano (2007) a palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover, que em seu sentido original representa incentivo, estímulo ou energização por algum motivo ou razão. A motivação é um estado psicológico em que o indivíduo se encontra, onde afeta o grau de interesse ou vontade de realizar uma meta ou tarefa.

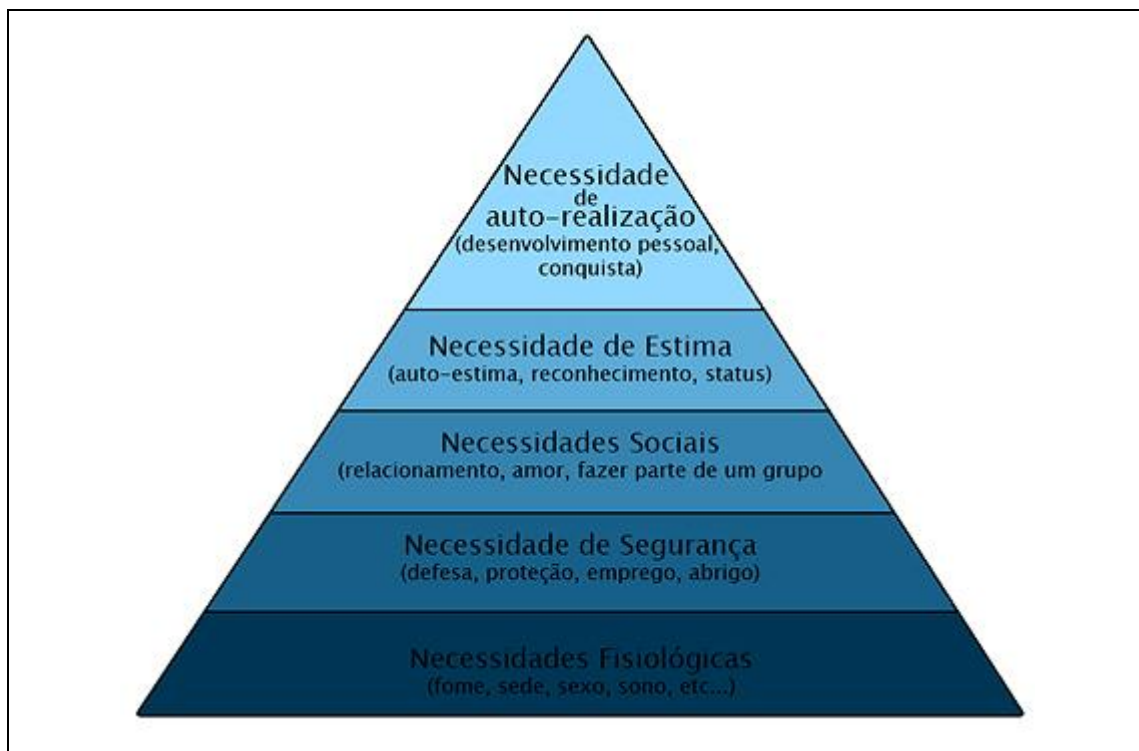
O mesmo autor apresenta 3 características da motivação:

- **Direção:** o objetivo do comportamento que motiva.
- **Intensidade:** a magnitude ou força dos motivos.
- **Permanência:** o tempo durante o qual a motivação se manifesta.

Segundo Chiavenato (2003) a teoria comportamental baseia-se no comportamento individual das pessoas, tornando-se necessário o estudo da motivação humana, sendo um poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro da organização. O autor cita ainda a hierarquia das necessidades de Maslow, conforme figura 1, onde as necessidades humanas estão organizadas em níveis de importância e influência que são:

- **Necessidades fisiológicas:** relacionado às necessidades que nasce com o indivíduo, como a necessidade de alimentação ( fome e sede);
- **Necessidade de segurança:** relacionado à estabilidade e proteção ou privação e fuga do perigo;
- **Necessidades sociais:** relacionado à aceitação, afeto, troca de amizades, associação;
- **Necessidades de estima:** relacionado a sentimentos de auto confiança, aprovação social e de respeito, de status, etc.;
- **Necessidades de auto-realização:** se encontra no topo da pirâmide, relacionado com o desenvolvimento contínuo e realização do próprio potencial.

Figura 1 : Pirâmide de Maslow



Fonte: Chiavenato, 2010a, p. 331

As necessidades humanas variam conforme o indivíduo, sendo satisfeitas essas necessidades o colaborador terá produtividade, caso contrário o indivíduo torna-se resistente, frustrado e hostil em relação as pessoas a sua volta.

Essa motivação pode ser intrínseca ou extrínseca, a primeira vem do interior do indivíduo, não tem como medir, não tem como mensurar a motivação das pessoas, são suas necessidades pessoais, o que motiva um indivíduo pode não motivar outro. A segunda esta relacionada a fatores externos como, *status* social, prêmios, bônus, ou seja, precisa-se de uma recompensa.

As empresas precisam instigar o desenvolvimento desse profissional, pois este funcionário bem motivado gera lucratividade para a empresa. Não é possível manter sempre as pessoas motivadas, o papel do administrador é dar os meios para que essas pessoas sintam-se motivada em um agradável ambiente de trabalho, onde não gere a insatisfação dos colaboradores.

## 2.6 Liderança

A liderança é um dos mais importantes aspectos dentro da organização. O líder tem que saber como guiar as pessoas, fazendo com que os funcionários gerem resultados positivos para a empresa, ele é um facilitador, que busca o bem estar de todos, procurando sempre atender as necessidades de seus colaboradores e atingir os objetivos da organização.

Segundo Maximiano (2007) a liderança é um dos papéis do administrador, é ele que influencia o comportamento de um ou mais liderados, é um processo que está intimamente ligado com a motivação.

Líderes são profissionais capazes de exercer poder e autoridades sobre as pessoas, fazendo a diferença nas organizações, mantendo a saúde das relações entre os indivíduos. É através da liderança que se cria um clima organizacional produtivo, onde se eleva o potencial das pessoas, onde haja motivação e satisfação dos colaboradores, pois é através dos relacionamentos interno que depende a lucratividade da empresa.

Chiavenato (2003, p. 124) apresenta três tipos de liderança:

- **Liderança autocrática:** as decisões são centralizadas ao líder, ele determina a execução das tarefas que cada membro da equipe deve cumprir, o trabalho se desenvolve somente com sua presença.
- **Liderança liberal:** as tarefas são discutidas pelo grupo, cada membro tem a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. A liderança busca ser um membro do grupo, suas críticas são limitadas nas críticas e nos elogios.
- **Liderança democrática:** o líder incentiva a participação das equipes, conduzindo dando liberdade total aos funcionários, a comunicação ocorre livremente, sem pressão.

A influência que um líder pode exercer sobre as pessoas ocorre através do poder ou da autoridade. Nem todo líder que tem poder, exerce autoridade sobre as pessoas, pois a autoridade é adquirida através do respeito e da admiração das outras pessoas. Quando a empresa se encontra com uma liderança deficitária, gera desmotivação, conflitos internos e conseqüentemente prejuízos para a organização.

## 2.7 Comunicação

Nos dias atuais existem vários meios de comunicação, porém devido ao excesso de trabalho e falta de tempo os seres humanos nem sempre os utilizam para facilitar sua comunicação.

Para Maximiano (2007) o processo de comunicação é entendido como o envio de informação e significados, dele depende a eficácia das relações interpessoais nas organizações.

A comunicação dentro da organização é a troca de informações e conhecimentos entre os diversos colaboradores, sendo essencial para o sucesso da organização. A comunicação clara, sem gargalos, gera uma credibilidade e confiança tanto dos colaboradores, como dos clientes externos.

Segundo Castiglia (2005) no interior das organizações é muito difícil se encontrar uma tarefa que não tenha qualquer ligação com a comunicação. Ordens são transmitidas, memorandos escritos, palestras assistidas, missões, metas e objetivos desenvolvidos e avaliações feitas com bases na comunicação.

Para que se tenha um clima satisfatório a comunicação entre empresa e subordinado deve ser eficiente, os funcionários bem informados se tornam envolvidos com a organização, esta por sua vez deve sempre estar disposta a ouvir seus colaboradores, pois são eles que estão na linha de frente, que ouvem as sugestões e reclamações dos clientes externos, ou seja, o *feedback*. É através dessas informações que a empresa pode melhorar cada vez mais seu desempenho no mercado.

A comunicação é um grande fator motivador dentro da organização. Colaboradores que são ouvidos pela empresa se sentem peças importantes, “vestindo a camisa” e contribuindo cada vez mais para o sucesso organizacional.

## **CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1 Metodologia**

A metodologia é o meio pelo qual o pesquisador utiliza para conhecer a real situação, e assim, fundamentar suas decisões durante a realização do trabalho científico. A pesquisa pode ser definida como “um procedimento formal, com métodos de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”(LAKATOS E MARCONI, 2006,p.15).

Segundo Lakatos e Marconi (2006,p.46) o método pode ser:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimento válido e verdadeiro -, traçado o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

A metodologia se refere aos métodos utilizados nos trabalhos científicos, é através desse processo que se pode pormenorizar a pesquisa realizada e de que forma foram alcançados os objetivos.

### **3.2 Caracterização da pesquisa**

O presente trabalho tem como foco analisar os fatores que influenciam o CO de uma determinada empresa na área de comércio e serviço, tendo como base a classificação de Vergara (2005, p.46) que apresenta dois aspectos à pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins pode-se considerar exploratória e descritiva. Exploratória, pois busca fazer um levantamento bibliográfico sobre o tema para melhor compreendê-lo e por constatar que não existe um estudo sobre o clima organizacional da empresa em questão. Descritiva, pois procura identificar os fatores que influenciam no clima da organização através de questionários averiguando os fatos recorrentes ao mesmo, a fim de solucionar os problemas encontrados.

Segundo Gil (2007, p. 41) a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias e a descoberta de intuições.

Conforme o mesmo autor (GIL, 2007, p. 75), “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Uma das características mais significativas dessa pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Quanto aos meios pode-se considerar a pesquisa como sendo de campo e bibliográfica. Será uma pesquisa de campo, pois foram aplicados questionários diretamente as pessoas envolvidas, onde foi feita análise quantitativa dos dados coletados buscando um aprofundamento dos fatos. A pesquisa também foi bibliográfica, pois teve como base artigos, revistas e redes eletrônicas entre outros, referentes ao assunto abordado como fundamentação teórica.

Sua abordagem foi quantitativa e qualitativa. Quantitativa devido à aplicação e tabulação de questionários que possibilitaram transformar em números as informações coletadas e qualitativa, pois foi feita a interpretação dos dados coletados objetivando o esclarecimento das informações.

### **3.3 Tipos de fontes**

A pesquisa classifica-se como fonte primária ou direta e secundária. Primária, pois serão coletados dados de forma direta dentro da organização e secundária devido à utilização de livros e artigos já publicados.

### **3.4 Amostragem**

A pesquisa em questão tem como população 61 funcionários devidamente ativos na empresa, distribuídos em sete lojas situadas nas cidades de Teresina – PI, Picos – PI e Caxias – MA. A aplicação dos questionários foi realizada no período entre agosto e outubro de 2011.

O estudo teve uma amostragem não-probabilística sendo por acessibilidade ou conveniência, onde os colaboradores pesquisados foram aqueles acessíveis na realização da pesquisa. Essa amostra foi levando em consideração um erro amostral de 12% e margem de confiabilidade 95%, sendo assim, os questionários foram aplicados com 31 funcionários.



### **3.5 Estratégia de Coleta de Dados**

Com a finalidade de avaliar os fatores que influenciam o CO, a pesquisadora elaborou como instrumento de pesquisa, questionários contendo perguntas abertas e fechadas de múltipla escolha, de forma clara e objetiva para coleta de dados, sendo aplicados em cada loja, com data e horários marcados pela direção da empresa, de forma a não prejudicar nos serviços dos colaboradores.

A pesquisa foi realizada através de questionários, o qual se encontra no Apêndice deste trabalho, entre os dias 30/09/2011 e 01/10/2011 com 31 funcionários da empresa, ou seja, 51% dos empregados ativos, deixando-lhes à vontade para responderem. O questionário utilizado para coleta de dados foi construído com 25 questões de múltipla escolha, através de afirmativas sobre os diversos aspectos relacionados com o contexto do trabalho e apresentados conforme a escala Likert, contendo respostas com cinco pontuações. Dentre as questões, 24 perguntas são fechadas e uma pergunta aberta onde os funcionários deram sugestões para a melhoria do clima organizacional. O estudo do questionário levou-se em conta o percentual das respostas dos funcionários em cada questão, demonstrados através de gráficos.

As perguntas dos questionários foram estruturadas com base nos diversos fatores considerados essencial para identificar e analisar o clima organizacional da empresa, segundo os fatores citados por Luz (2006) e Carvalho (2011) sendo eles: perfil do empreendedor, ambiente de trabalho, cooperação, reconhecimento pelo trabalho, identificação com a empresa, comunicação, conflito, remuneração e estabilidade.

Conforme citado no site (SEBRAE-MG, 2005, p. 36) “um bom questionário combina perguntas abertas e fechadas de maneira equilibrada, toma o menor tempo possível do entrevistado e atende aos objetivos da pesquisa”.

### **3.6 Estratégia de tratamento e análise de dados**

Através de questionário contendo 25 questões foram coletados dados para a presente pesquisa, as informações se dão pela forma de tabulação manual, onde, 24 perguntas são fechadas, tratados de forma estatística e representadas através de percentuais expressando consistência, onde o tratamento dos mesmos foi feita por

meio do programa *Microsoft Excel* 2010, para as pesquisa quantitativa através de tabelas e gráficos.

O mesmo questionário apresenta uma questão aberta com o intuito de obter sugestões de melhoria do clima organizacional da empresa, possibilitando uma análise mais profunda dos dados de caráter qualitativo e permitindo ao pesquisador melhores condições de interpretação. Para o tratamento de cunho qualitativo, foi utilizado o programa *Microsoft Word* 2010, onde se precisa de uma análise textual.

## CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise de pesquisa visa demonstrar a opinião dos colaboradores, averiguando os fatores que influenciam no clima organizacional na empresa estudada, de forma coerente e objetivando melhorias na mesma.

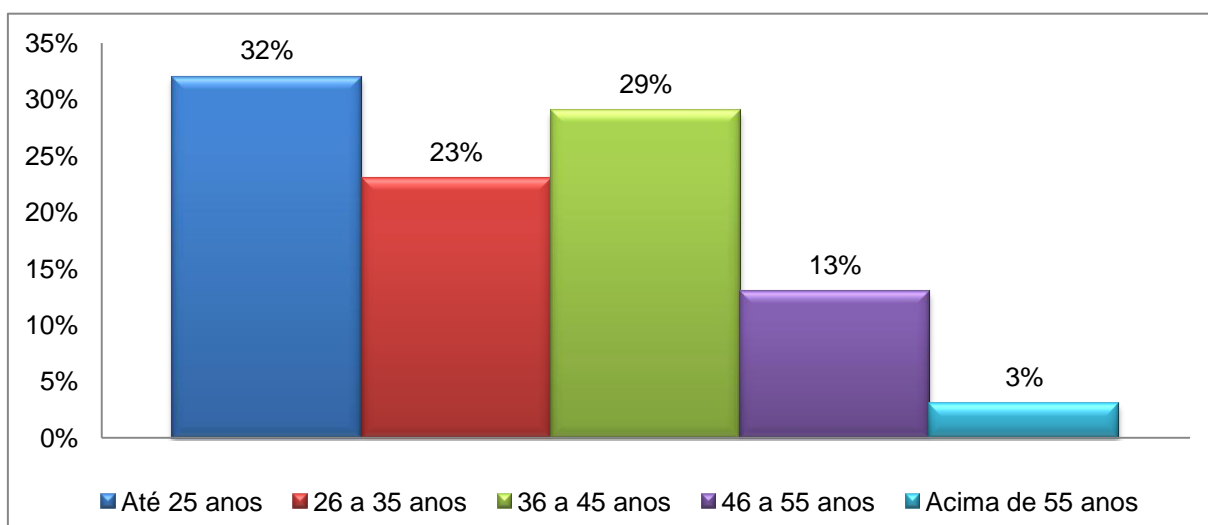
Através do levantamento realizado, identificaram-se os fatores que influenciam o clima organizacional em relação à empresa, onde se encontra detalhado os dados referentes às perguntas do questionário, os quais foram analisados conforme o conteúdo exposto no trabalho desenvolvido.

### 4.1 Perfil do funcionário

As questões a seguir tem como objetivo identificar o perfil dos funcionários, levando em consideração a idade, sexo, tempo de trabalho na empresa, renda e grau de escolaridade.

Como pode-se verificar no gráfico 1, a maioria dos funcionários (32%) têm até 25 anos de idade, 29% tem acima de 36 e até 45 anos, 23% representa os funcionários com 26 e até 35 anos, 13% refere-se aos funcionários com 46 e até 55 anos de idade e os funcionários acima de 55 anos representam 3%. Verifica-se que a empresa conta com uma amostra jovem o que tende a ser um ponto positivo na empresa devido à criatividade e produtividades da nova geração.

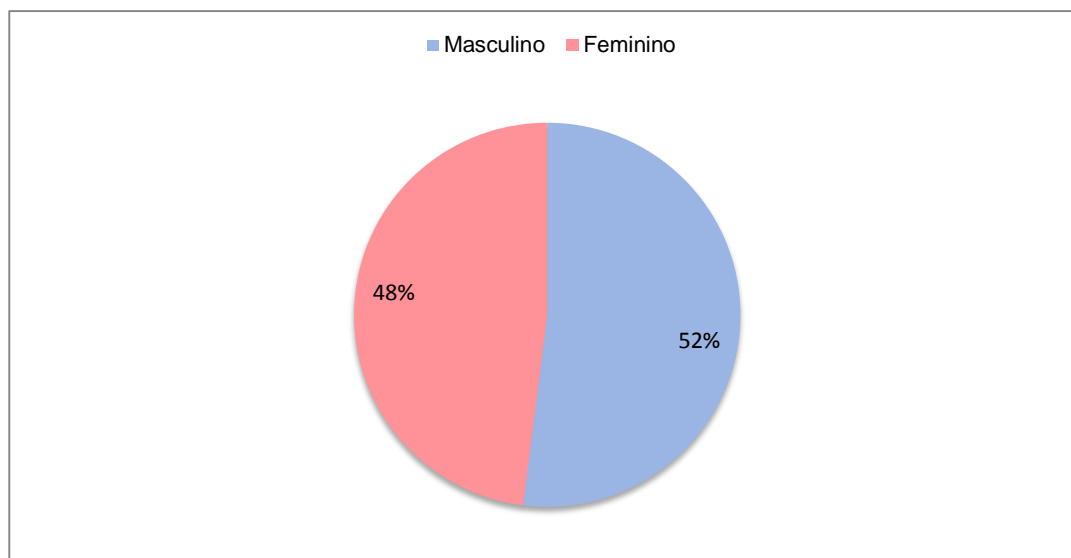
Gráfico 1 – Idade dos funcionários



Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

De acordo com o gráfico 2, dos funcionários lotados na empresa XYZ, 52% representam o sexo masculino e 48% do sexo feminino. Esse percentual representa um equilíbrio pelo tipo de atividade desenvolvida na empresa, não tendo tanta importância a predominância pelo gênero em detrimento do outro.

Gráfico 2- Classificação por gênero

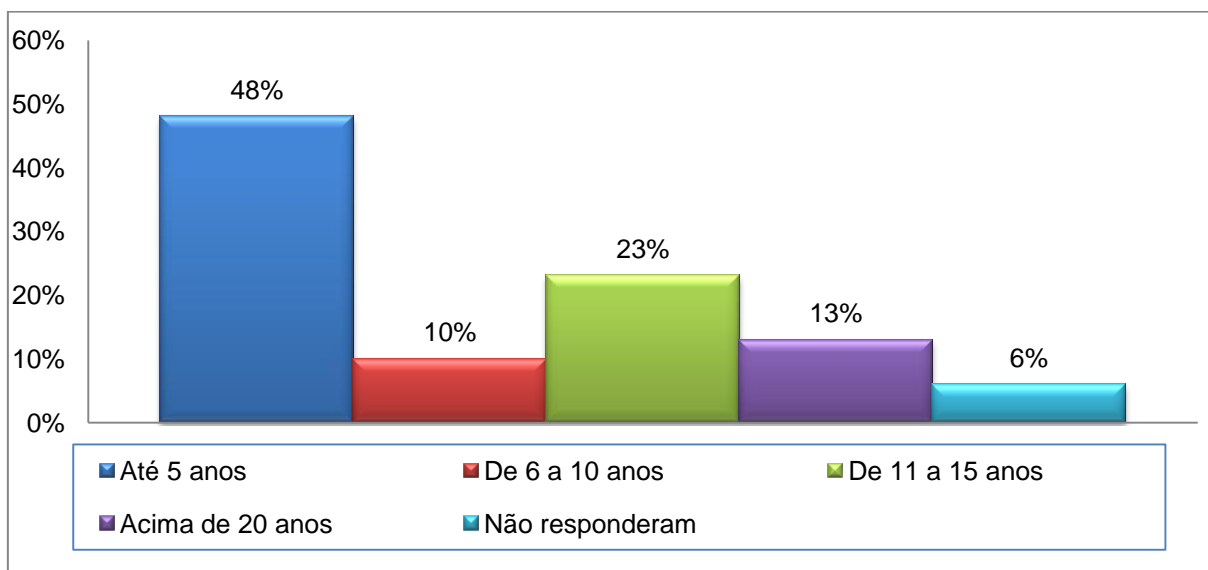


Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

O gráfico 3, refere-se ao tempo de serviço na empresa em questão, onde 48% dos colaboradores têm até 05 anos de serviço, 23% tem de 11 a 15 anos, os funcionários acima de 20 anos representam 13%, dos entrevistados 10% representam os que tem entre 6 e 10 anos de empresa e 6% não responderam.

Comparando com o gráfico 1 pode-se perceber que 13% dos funcionários que estão na empresa tem acima de 46 e até 55 anos, essa mesma porcentagem representa os funcionários com mais de 20 anos de serviço, esse fator pode trazer pontos positivos e negativos dentro da organização. Positivos, pois com a experiência e vivência adquirida, esse profissional tem maior facilidade em resolver problemas e conflitos existentes na organização. E em relação aos pontos negativos pode-se destacar a comodidade, desmotivação em relação a pequenas funções repetitivas e que no decorrer dos anos tende a ser cansativas gerando assim, baixa produtividade.

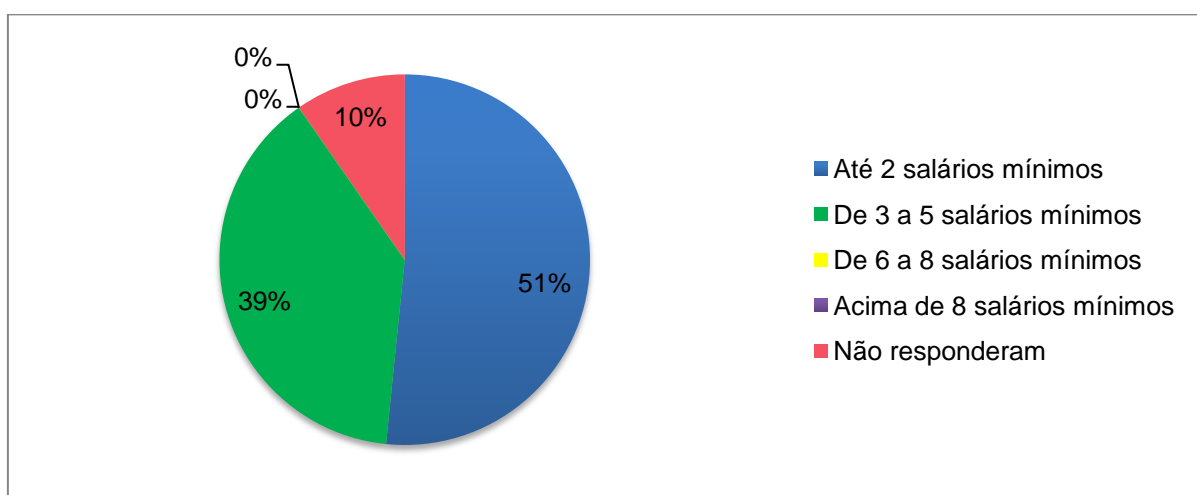
Gráfico 3 – Tempo de serviço na empresa



Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

Conforme o gráfico 4, abaixo, em relação à renda, 51% dos colaboradores recebem até 02 salários mínimos, 39% recebem de 3 e até 5 salários e 10% não responderam. Como grande parte dos entrevistados são vendedores comissionados, e essa porcentagem sobre as vendas é igual para todos. A pesquisadora sugeriu à empresa levar em consideração os anos de serviço, elevando essa porcentagem sobre as vendas, de acordo com os anos trabalhados, pois compreende-se que uma remuneração baixa é um dos fatores que gera insatisfação por parte do funcionário.

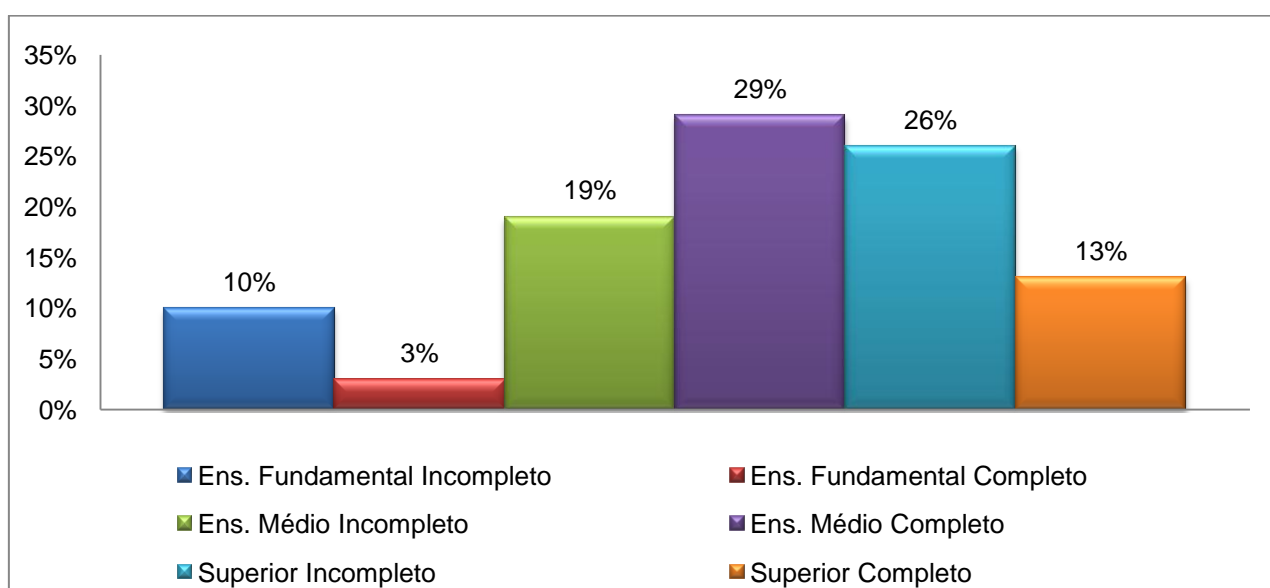
Gráfico 4- Renda



Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

Conforme exposto no gráfico 5, dos funcionários pesquisados, 29% possuem o ensino médio completo, 26% o nível superior incompleto, 19% representam funcionários com ensino médio incompleto, 13% com superior completo, o ensino fundamental incompleto simboliza 10% e 3% o ensino fundamental completo. Comparando com o gráfico 1 onde 32% dos funcionários tem até 25 anos, por ser uma classe jovem, essa talvez seria uma causa dos nível de ensino médio completo e ensino superior incompleto serem os mais elevados.

Gráfico 5 – Grau de instrução



Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

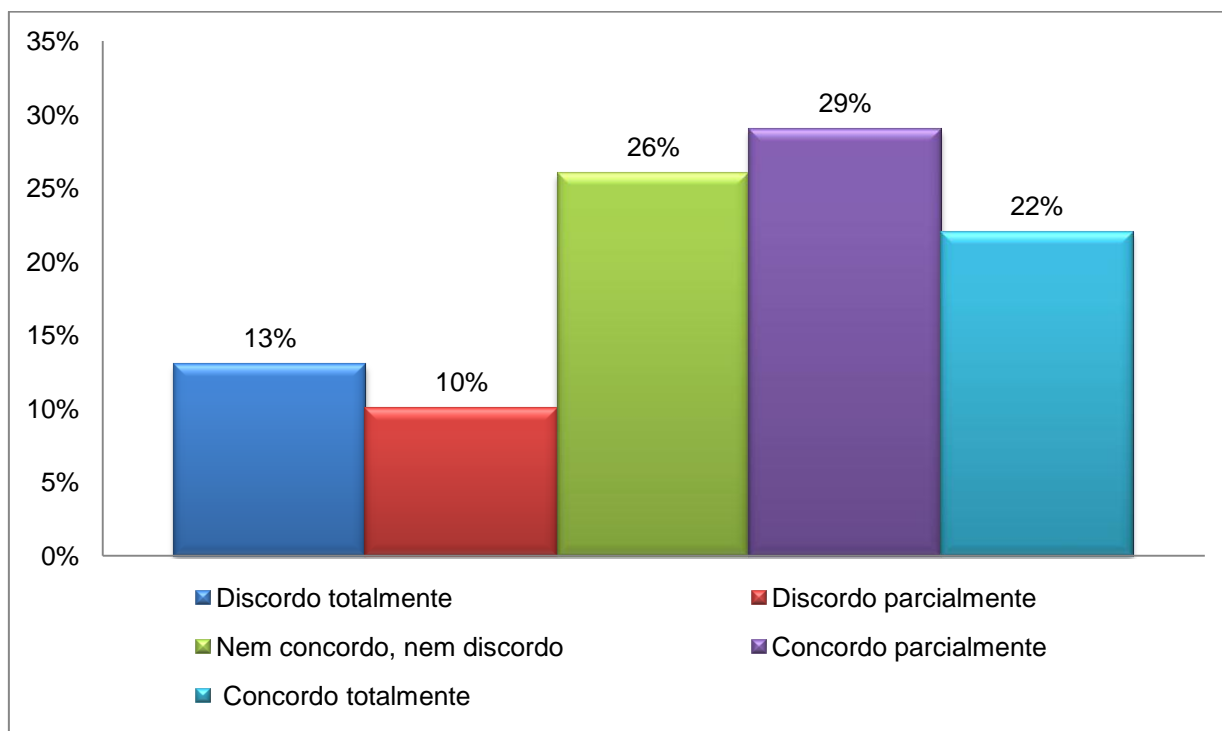
## 4.2 Ambiente de trabalho

Lacombe (2005) afirma que ambiente é tudo que envolve o sistema organizacional, ou seja, ambientes macroeconômicos e microeconômicos, sendo que o primeiro refere-se aos aspectos tecnológicos, científicos, demográficos, políticos, econômicos, sociais e culturais e o segundo são sistemas próximo a empresa, abrangendo os fornecedores, os clientes, concorrentes, os órgãos governamentais e reguladores.

Conforme gráfico a seguir verifica-se, que 29% concordam parcialmente em relação à satisfação do ambiente de trabalho, 26% nem concordam e nem discordam, 22% concordam totalmente, 13% dos funcionários discordam totalmente e 10% discordam parcialmente. Levando em consideração a empresa como um todo, não somente o setor de trabalho, o ambiente da empresa em questão está

satisfatório, mas que pode ser melhorado, pois o ambiente influencia no comportamento das pessoas e em seus resultados.

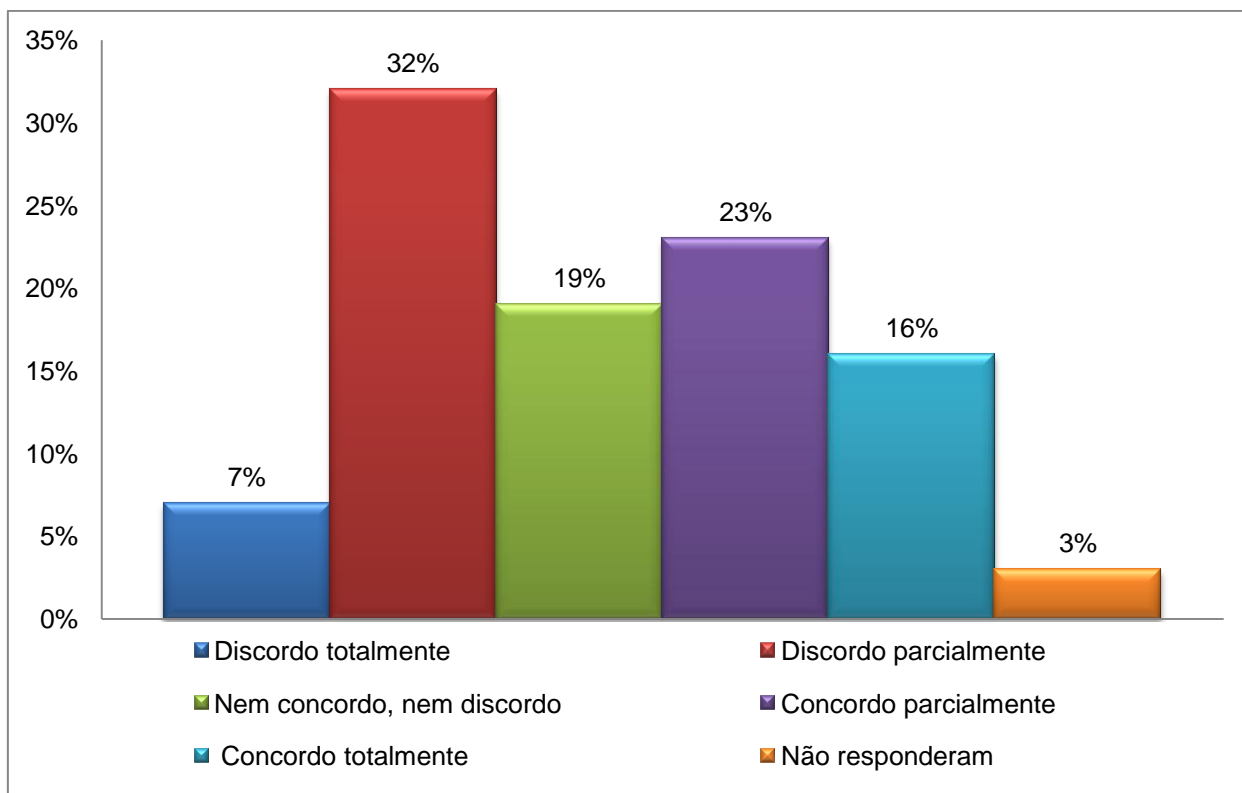
Gráfico 6 – Clima de satisfação no ambiente de trabalho



Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

Chiavenato (2010b) leva em conta que o ambiente físico de trabalho envolve aspectos como iluminação, ventilação, ruídos, conforto e temperatura. Segundo gráfico7, a seguir, 32 % dos colaboradores discordam parcialmente em relação à agradabilidade do seu ambiente de trabalho, 23% afirmam gostar parcialmente do ambiente físico, 16% concordam totalmente, 19% foram indiferentes, sendo 7% os que discordam totalmente e 3% não responderam. Comparando com o gráfico 6 analisa-se que embora os funcionários estejam relativamente satisfeitos com o ambiente de trabalho, boa parte dos mesmos consideram seu setor desagradável, ventilação desadequada e excesso de ruído são alguns dos fatores comentados pelos mesmos, sendo assim, esses fatores refletem de forma negativos para o clima organizacional da empresa.

Gráfico 7- Ambiente físico agradável



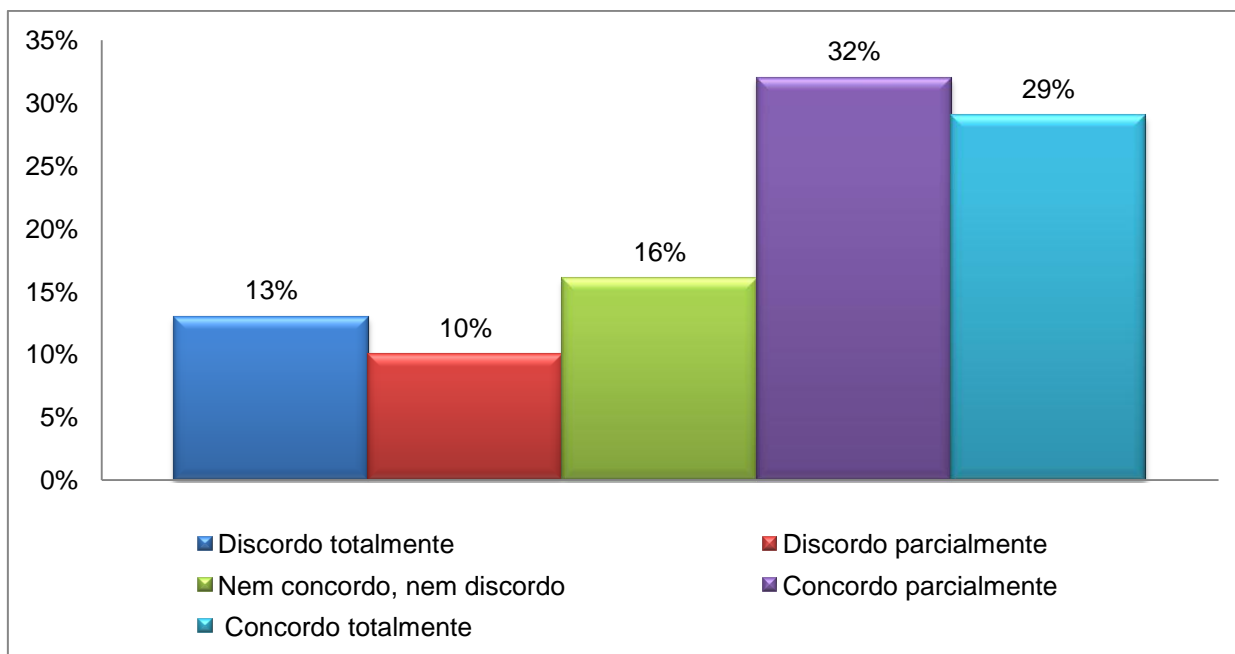
Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

De acordo com o gráfico8, a seguir, 32% dos pesquisados concordam parcialmente que tem equipamentos necessários para a realização de suas funções, 29% concordam totalmente, 16% ficaram neutro em relação a essa questão, 13% discordam totalmente e 10% discordam parcialmente.

A maioria dos funcionários estão parcialmente satisfeitos, o que leva a perceber que o clima está bom, mas que pode prosperar para uma melhor desempenho dos mesmo e da organização,a empresa pode fazer um estudo da ergonomia, buscando melhores condições de trabalho e garantindo que todos os materiais e equipamentos esteja de acordo com a função de cada colaborador.



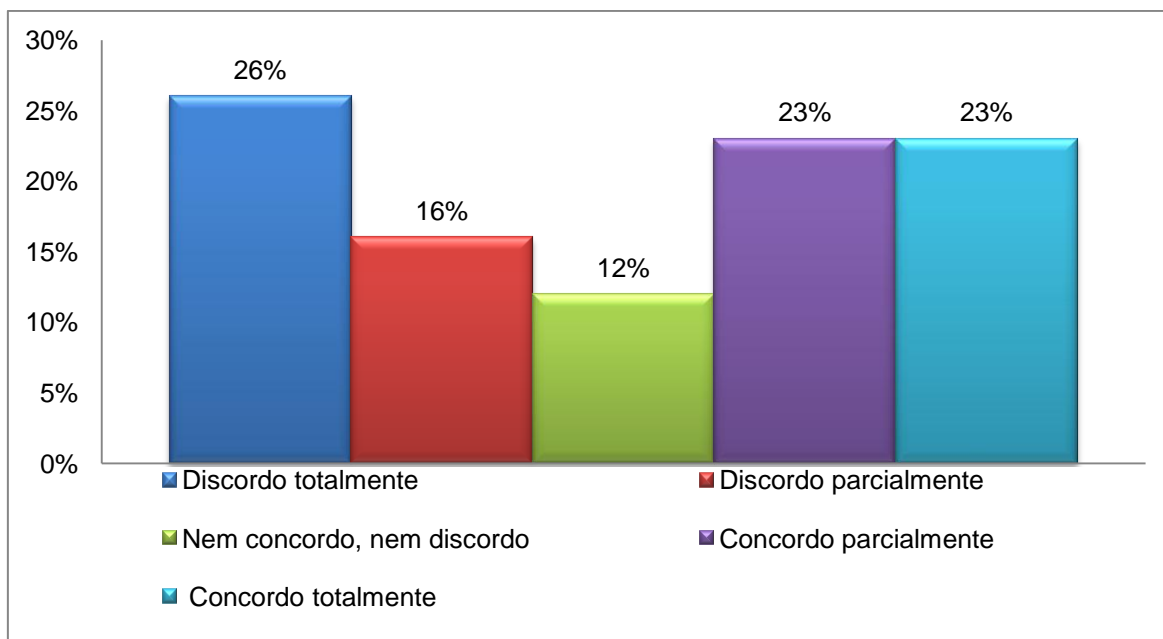
Gráfico 8- Satisfação em relação aos equipamentos para realização do trabalho



Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

Trabalhos efetuados sem equipamentos de proteção, iluminação insuficiente, equipamentos de segurança defeituosos, entre outros fatores, são uma das principais causas de acidente no trabalho (LACOMBE, 2005). Levando em conta esse fator, os funcionários foram indagados em relação aos equipamentos de segurança para realizar suas funções, onde grande parte (26%) responderam de forma negativa em relação à existência de condições propícia, 23% concordaram, total ou parcialmente respectivamente, 16% discordaram parcialmente e 12% ficaram indecisos. Nessas condições pode-se perceber que existe um grande número de funcionários que não se sentem seguros, podendo provocar ocorrência de acidentes, baixa eficiência e gerando assim um clima negativo na organização. Como atividade primária, sugere-se a empresa a realização de cursos e palestras sobre segurança no trabalho, a fim de evitar possíveis acidentes futuros.

Gráfico 9- Condições de segurança propícia ao trabalho realizado



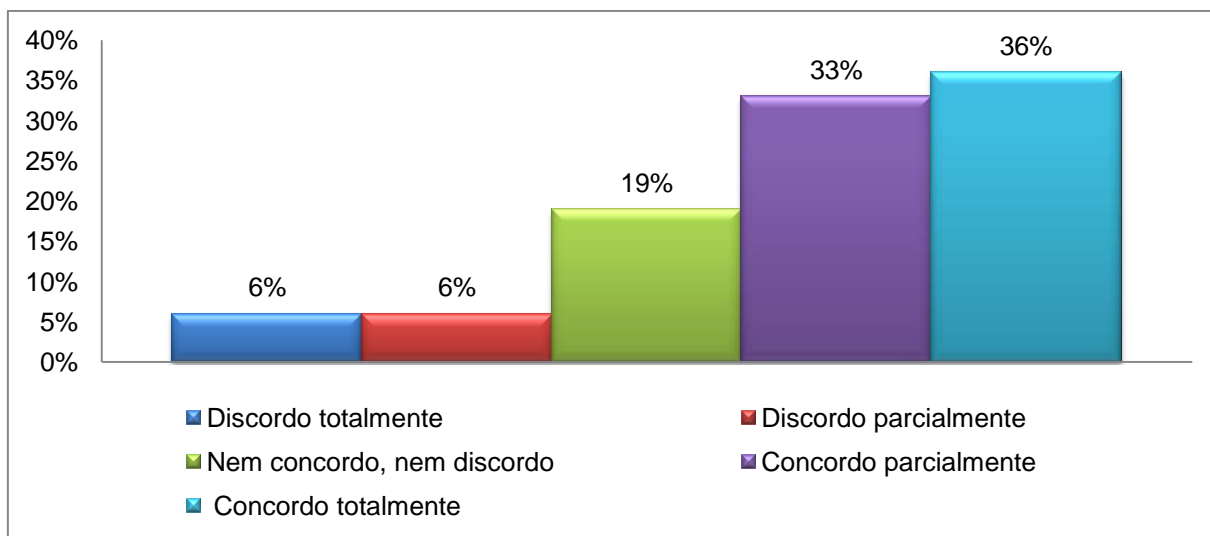
Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

### 4.3 Cooperação no ambiente de trabalho

Segundo Chiavenato (2010b) a organização deve compartilhar com os funcionários o processo decisório das atividades, obtendo assim sua cooperação e seu comprometimento. Para Lacombe (2005) equipe é um grupo de pessoas com metas em comum, que cooperam com os demais, agindo de forma consciente em benefício de todos.

Para os colaboradores da empresa XYZ, 36% concordam totalmente na existência de equipes, 33% concordaram de forma parcial, 19% foram neutros ao responder, os que discordam totalmente e os que discordam parcialmente são representados por 6% cada. Analisa-se a existência de um percentual elevado que afirma existir integração nas relações de trabalho. Existindo cooperação na empresa ou no departamento, as pessoas têm mais prazer e motivação, o clima fica agradável e a produtividade cresce havendo um desenvolvimento pessoal e organizacional.

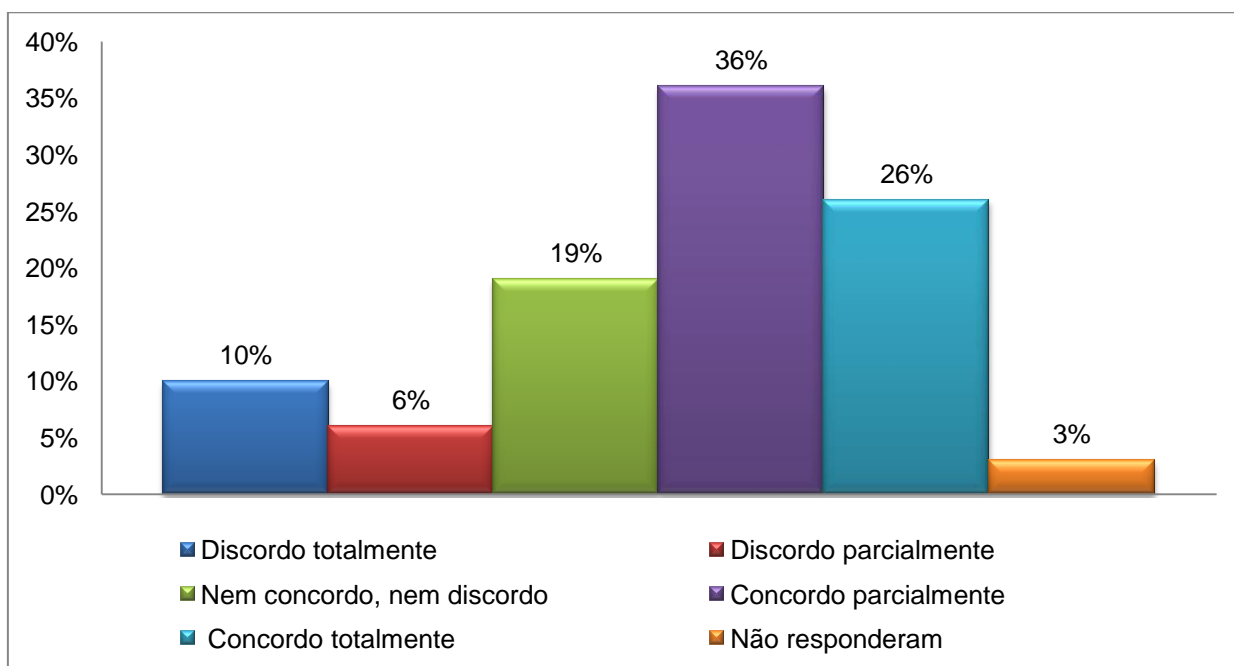
Gráfico 10 –Interação entre equipe



Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

O gráfico 11 demonstra que 36 % dos funcionários concordam parcialmente que existe cooperação, 26% concordam totalmente, 19% foram indiferentes, 10% discordam totalmente, 6% discordam parcialmente e 3% não responderam. Comparando com os gráficos 10, esse reforça que a equipe de trabalho é integrada, onde a cooperação é um dos fatores que eleva a instituição a atingir os objetivos e metas.

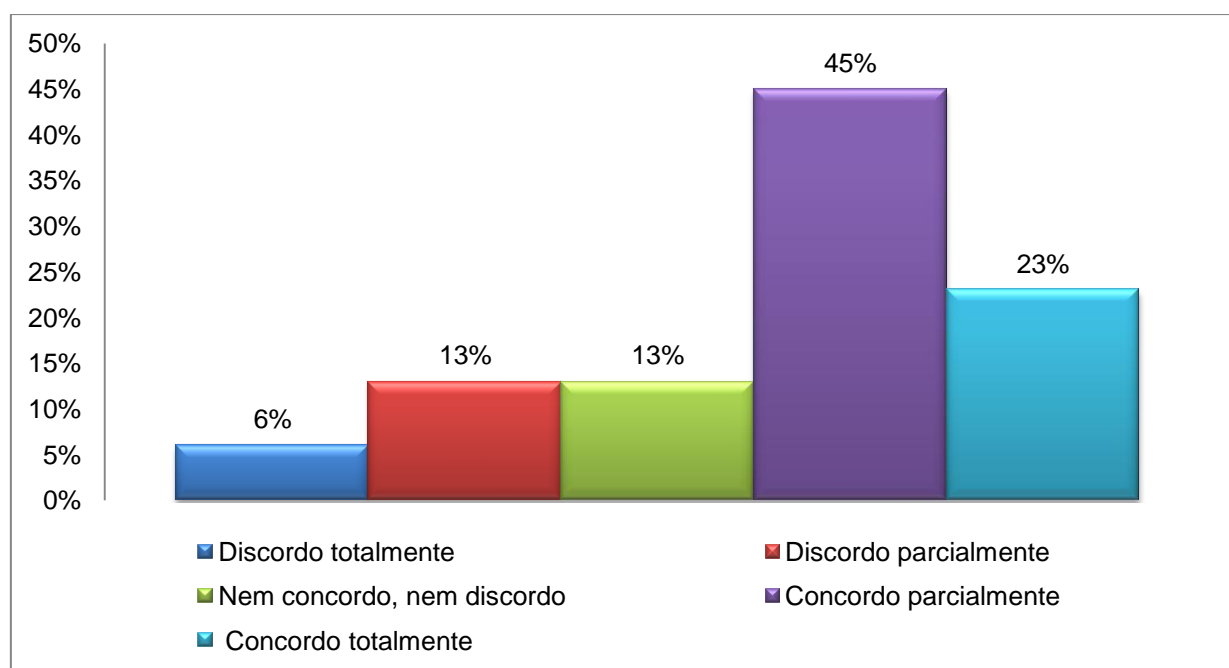
Gráfico 11- Cooperação



Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

Para Torres e Oliveira (2007), o clima organizacional baseia-se na confiança entre patrão e empregado, assim como na flexibilidade para a resolução dos problemas. Conforme apresentado a seguir, no gráfico 12, identificou-se que 45% concordam parcialmente que confiam em seus colegas de trabalho, 23% concordam totalmente, quanto aos que discordam parcialmente e os que foram indiferentes representam 13% respectivamente e 6% discordam totalmente. Um bom relacionamento interpessoal fortalece o ambiente de amizade, de integração e confiança, fatores como comunicação e liderança, influenciam de forma significativa, tornando o clima organizacional agradável e gerando comprometimento por parte dos funcionários.

Gráfico 12- Confiança no ambiente de trabalho



Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

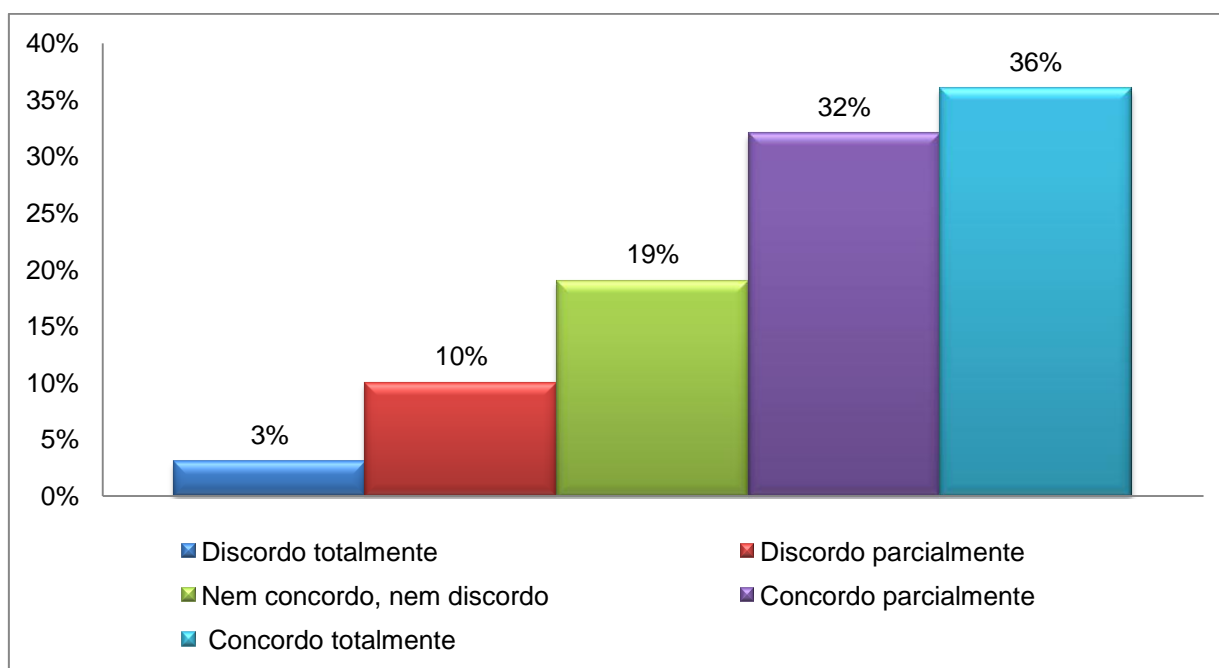
#### 4.4 Reconhecimento e identificação com a empresa

Para Chiavenato (2010b), a organização deve dar reconhecimento e não apenas dinheiro, para ele, recompensa significa prêmio, retribuição ou reconhecimento, visando incentivar os funcionários. O reconhecimento e a valorização das pessoas podem ser medidas através de recompensas, sendo elas: recompensas econômicas, segurança, crescimento pessoal, projeto social e

possibilidade de expressão por meio do trabalho (DUTRA, 2007 *apud* CARVALHO, 2010).

Os funcionários foram questionados, sobre o orgulho de trabalhar na empresa 36% sentem-se totalmente orgulhosos em trabalhar na empresa, 32% sentem-se parcialmente orgulhosos, 19% foram indiferentes, 10% discordam parcialmente e 3% discordam totalmente. Sendo assim, considera-se que a empresa tem uma boa imagem e credibilidade entre os funcionários, essa credibilidade é adquirida também através da confiança que os funcionários afirmaram existir na organização.

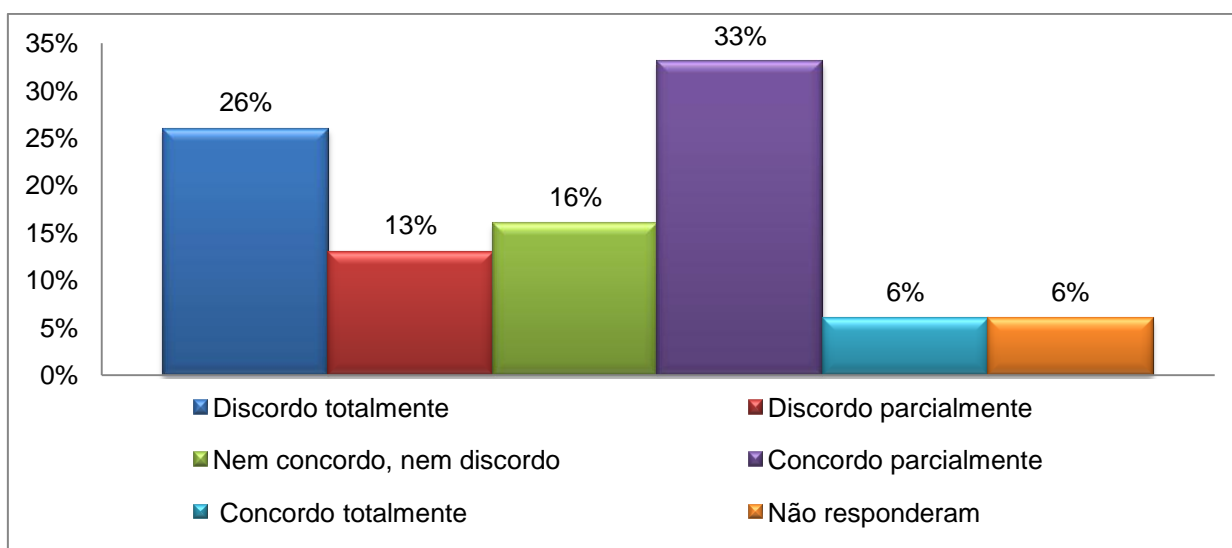
Gráfico 13- Orgulho em trabalhar na empresa



Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

Conforme exposto no gráfico a seguir, 33% sentem-se parcialmente valorizados na empresa 26% estão totalmente insatisfeitos com o reconhecimento, 16% foram imparciais, 13% sentem-se parcialmente desvalorizados, sendo somente 6% dos funcionários totalmente satisfeitos com reconhecimento dentro da empresa e os outros 6% não se prontificaram a responder. Analisa-se a existência de uma porcentagem significativa de 26% dos funcionários que mostra-se insatisfeitos com a valorização dentro da empresa, cabe a empresa rever seus conceitos, pois essa desvalorização gera baixo desempenho, menor comprometimentos por parte dos funcionários e pode elevar o nível de rotatividade.

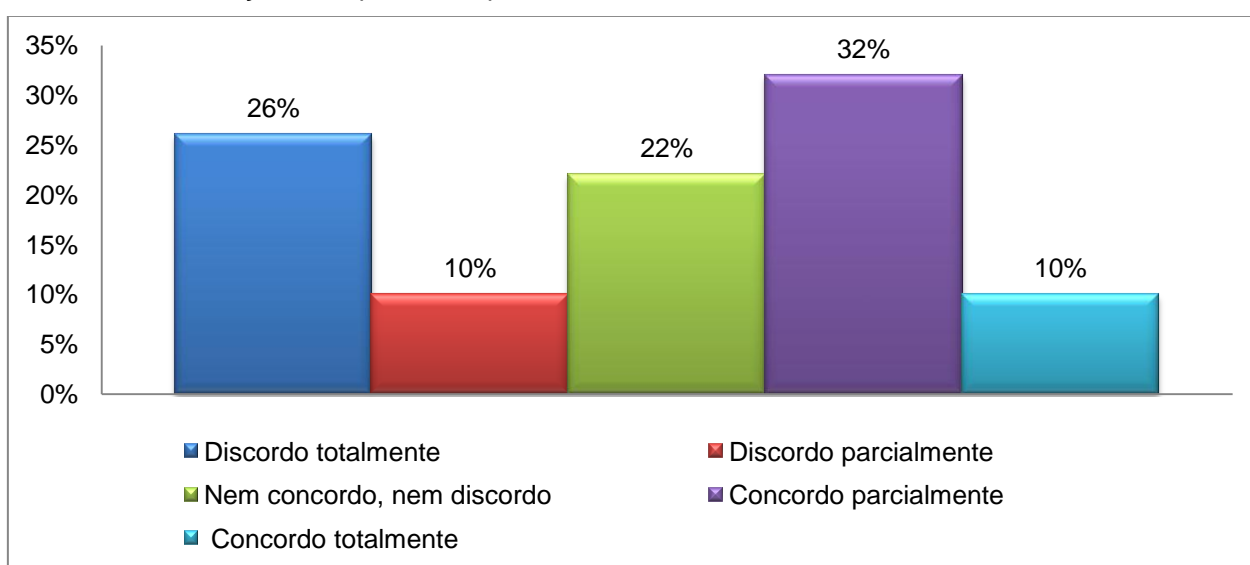
Gráfico 14- Sentimento de valorização pessoal pela empresa



Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

Os funcionários foram indagados se sua capacidade profissional é valorizada. Os resultados obtidos encontram-se no gráfico 15, abaixo, onde 32 % concordam parcialmente, 26% discordam em sua totalidade dessa afirmação, 22% ficaram neutros, 10% discordaram parcialmente e outros 10% concordaram parcialmente. Analisando o gráfico anterior (14) pode-se perceber que eles estão relacionados, sendo o capital intelectual um fator de suma importância, que deve ser visto como um elemento precioso, necessário para a realização de qualquer processo ou atividade.

Gráfico 15- Valorização da capacidade profissional



Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

## 4.5 Comunicação e conflito

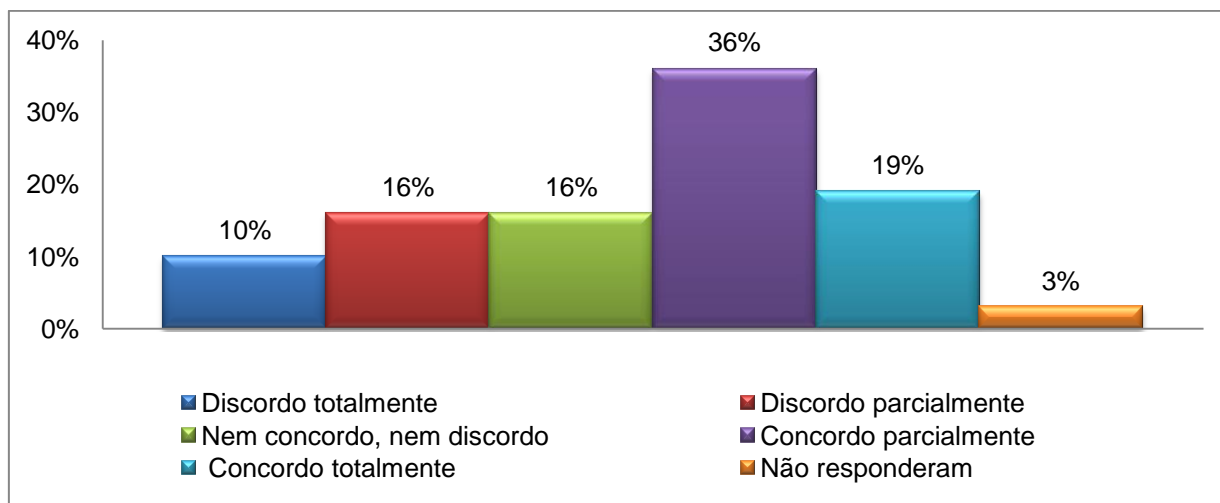
Chiavenato (2010b) afirma que a organização deve comunicar e explicitar sua filosofia aos funcionários, solicitando opiniões e sugestões sobre assuntos relacionados ao trabalho. Segundo Lacombe (2005) a comunicação é uma via de mão dupla, onde grande parte dos problemas ocorre devido à comunicação inadequada, inoportuna ou falhas.

Conforme exposto no gráfico 16, perguntou-se aos funcionários se existe uma boa comunicação entre seu supervisor direto, 36% responderam que concordam parcialmente com essa afirmação, 19% concordam totalmente, 16% correspondem tanto aos que discordam parcialmente, quanto aos que foram neutros respectivamente, 10% discordam totalmente e 3% não expuseram sua opinião.

Pode-se perceber que os funcionários têm uma boa comunicação, mas que pode haver melhorias, nesse caso cabe à empresa oferecer outros canais para que os colaboradores possam expressar suas opiniões e sugestões.

Conforme o gráfico verificou-se ainda que 3% não responderam a questão, infere-se desta forma que existem funcionários com barreiras ou dificuldades de expressar suas opiniões por timidez ou por se sentir desvalorizado na empresa.

Gráfico 16- Comunicação

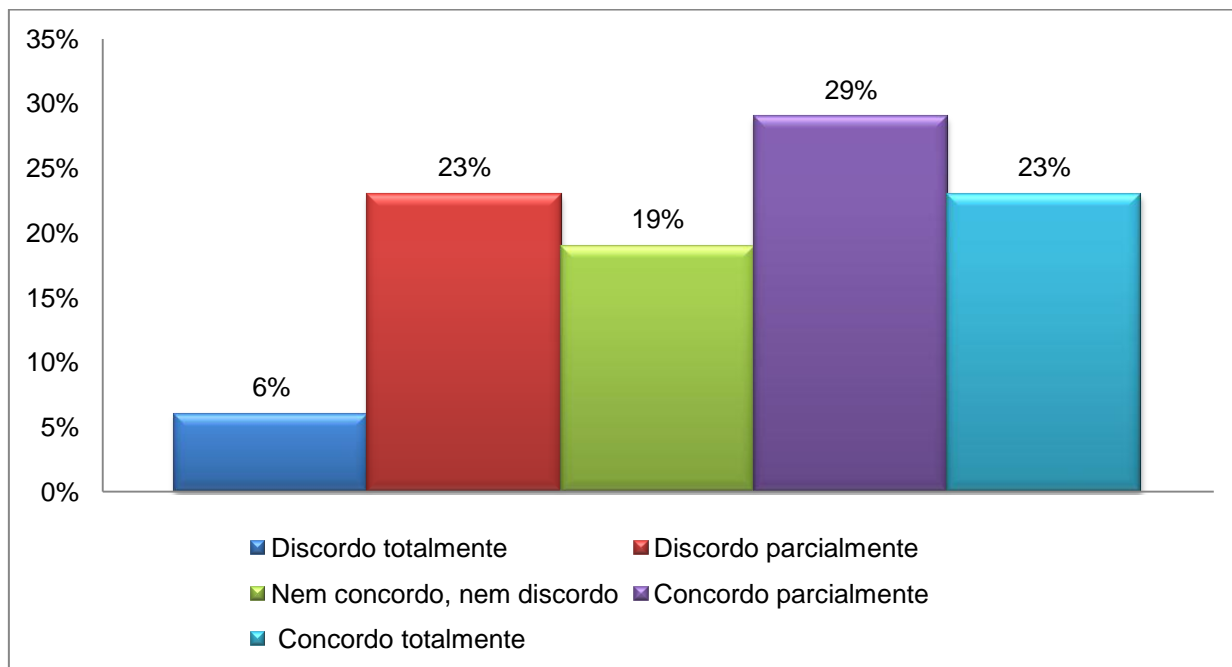


Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

Lacombe (2005) define normas como veículo de comunicação, tendo como objetivo revelar os princípios de uma ação, de modo a assegurar coerência de orientação e comportamento. Os funcionários foram indagados sobre a existência de

uma boa comunicação a respeito das normas e regras existente na empresa, os resultados obtidos, encontram-se no gráfico 17, abaixo:

Gráfico 17- Comunicação sobre normas e regras



Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

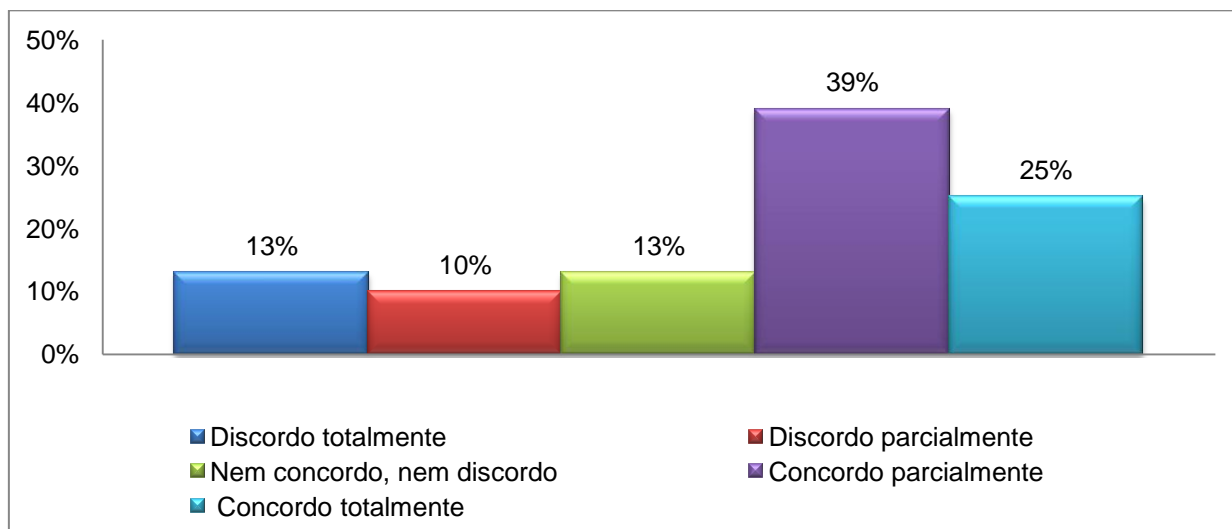
Conforme o gráfico 17, dos funcionários pesquisados, 29% afirmam que na maioria das vezes são comunicados sobre as regras e normas da empresa, 23% discordam parcialmente dessa afirmação, sendo a mesma porcentagem os que concordam totalmente dessa afirmativa, 19% foram neutros e 6% discordam totalmente. Pode-se perceber que a não existência de clareza nas normas e regras da empresa, apresenta um percentual significativo, podendo ocasionar falhas na comunicação interna da mesma, que por sua vez deve procurar melhor orientar seus colaboradores para que haja maior produtividade e consequentemente lucratividade.

Com relação à comunicação com o gestor ou proprietário da empresa, entre os entrevistados 39% afirmam existir uma boa comunicação, 25% alegam ter uma ótima comunicação, 13% dentre os entrevistados tanto discordam parcialmente como não se posicionaram sobre o assunto respectivamente e 10% discordam parcialmente. Sendo assim, percebe-se que nem todos os funcionários têm uma boa comunicação com o proprietário da empresa, devido à falta de comunicação interna os funcionários não se sentem estimulados para a realização de suas funções,



acarretando elevados índices na falta de autonomia e existência de conflitos na empresa.

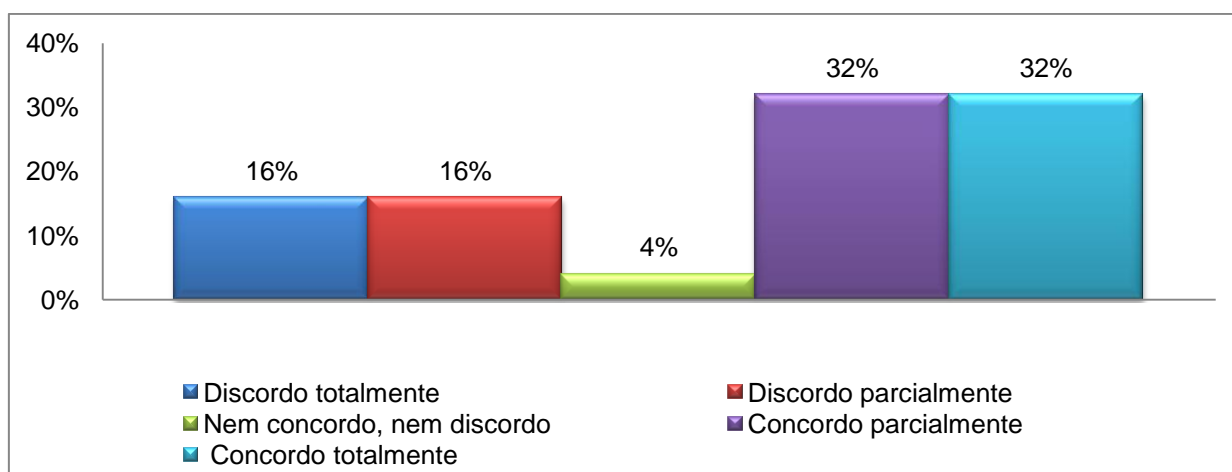
Gráfico 18- Comunicação satisfatória entre gestor / proprietário



Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

Perguntou-se aos funcionários se o diálogo é incentivado para resolver os problemas de trabalho. Os resultados obtidos encontram-se no gráfico 19, abaixo:

Gráfico 19- Diálogo para resolução dos conflitos



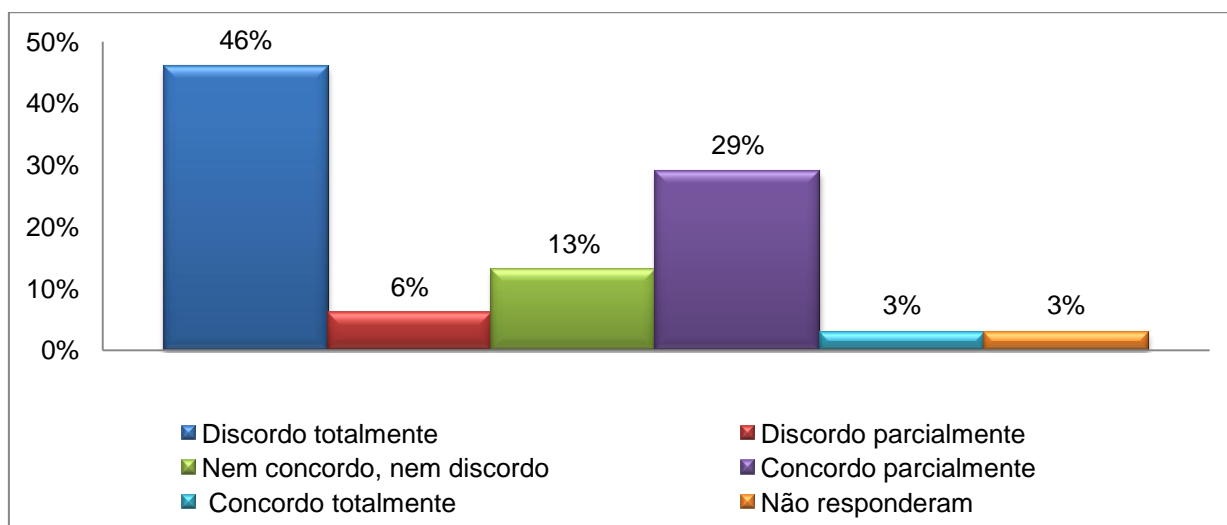
Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

Conforme o gráfico 19, uma quantidade considerável (32%) representa os funcionários que concordam totalmente e parcialmente que exista diálogo para a resolução de conflitos, 16% discordam totalmente e parcialmente e 4% nem

concordam e nem discordam. Torna-se evidente que existe um bom diálogo, revelando em relação a esse fator um clima favorável, pois através do diálogo que a empresa incentiva seus colaboradores a apresentar seus pontos de vista, gerando confiança e cooperação mútua, adquirindo assim, melhores estratégias.

Outra indagação feita aos funcionários foi se os mesmo têm autonomia para resolver conflitos/melhorias na empresa. Os resultados obtidos encontram-se no gráfico 20, abaixo:

Gráfico 20- Autonomia para resolver conflitos e apresentar melhorias



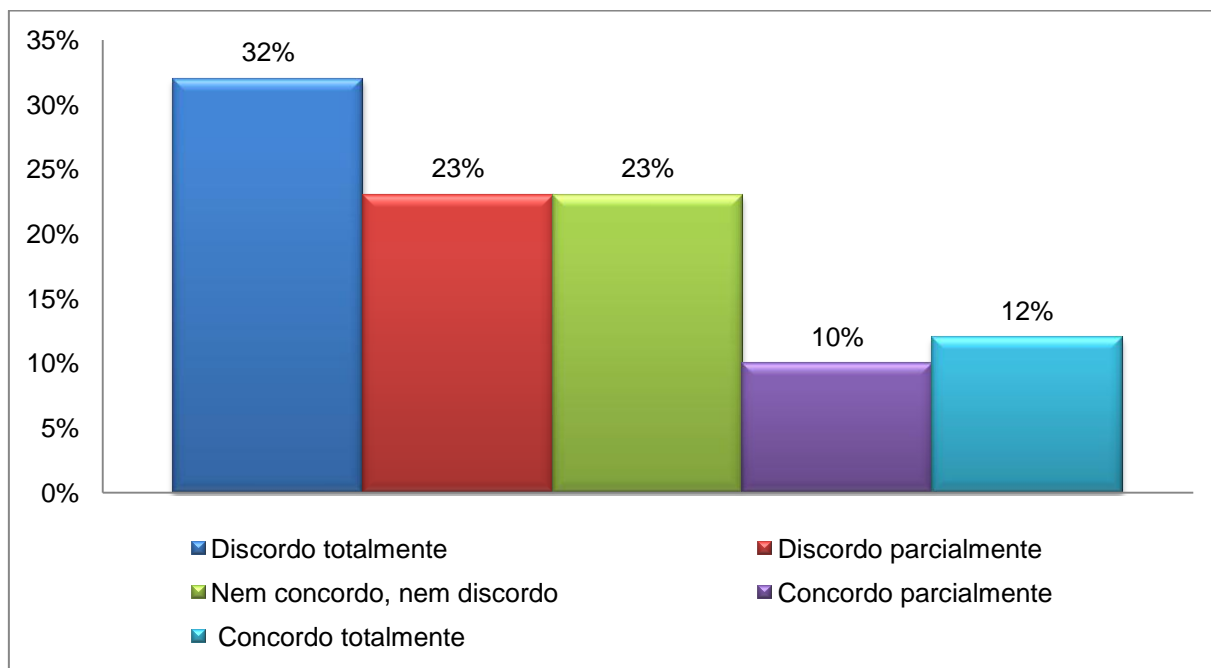
Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

Para 46% dos funcionários, relatam que não tem autonomia para resolver problemas, 29% concordam parcialmente, 13% nem concordam e nem discordam, dos que concordam parcialmente representam 6%, 3% corresponde aos que concordam totalmente e os que não responderam respectivamente. Quanto maior a autonomia que o colaborador tem, maior será o seu comprometimento e a satisfação em relação à empresa. Pode-se observar no gráfico 20 que grande parte dos funcionários não tem essa autonomia, tornando-se assim um dos fatores que influenciam de forma negativa o clima organizacional.

De acordo com o que mostra o gráfico 21, boa parte dos funcionários afirma que existem conflitos no setor de trabalho (32%); dos entrevistados 23% discordam parcialmente ou ficaram indiferentes, 12% concordam totalmente e 10% concordam parcialmente. Relacionando os gráficos 16 e 17, pode-se inferir que os conflitos se

devem a falta de comunicação entre o gestor e os funcionários ou a falta de conhecimento sobre as regras da empresa.

Gráfico 21- Não existência de conflito



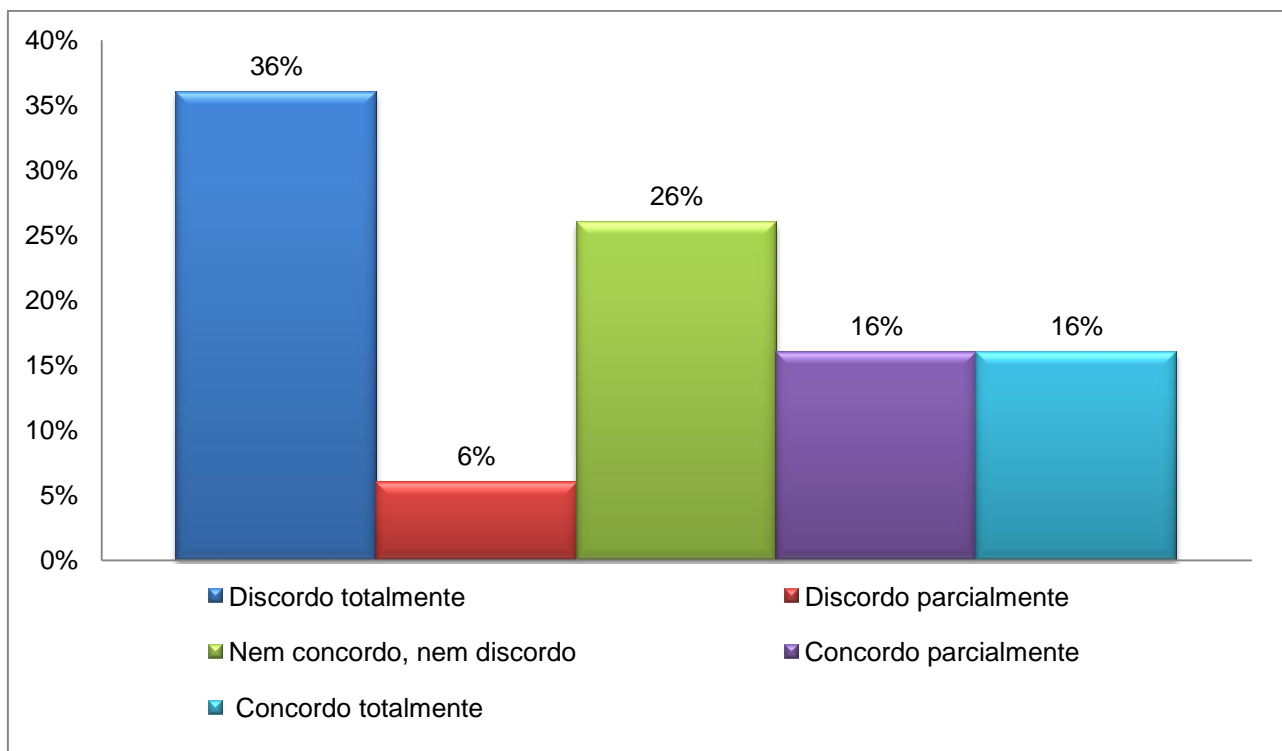
Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

#### 4.6 Remuneração e estabilidade

Luz (2003) afirma que o salário é umas das principais variáveis a ser pesquisada, pois ela influencia no grau de satisfação dos funcionários. Segundo o mesmo autor a estabilidade deve-se procurar conhecer o grau de segurança que os colaboradores sentem no emprego, assim como o *feedback* sobre como eles estão indo no trabalho.

Com relação à remuneração, os colaboradores foram questionados se sentem-se satisfeitos com o mesmo e os resultados obtidos encontram-se no gráfico 22, a seguir:

Gráfico 22- Satisfação com relação à remuneração

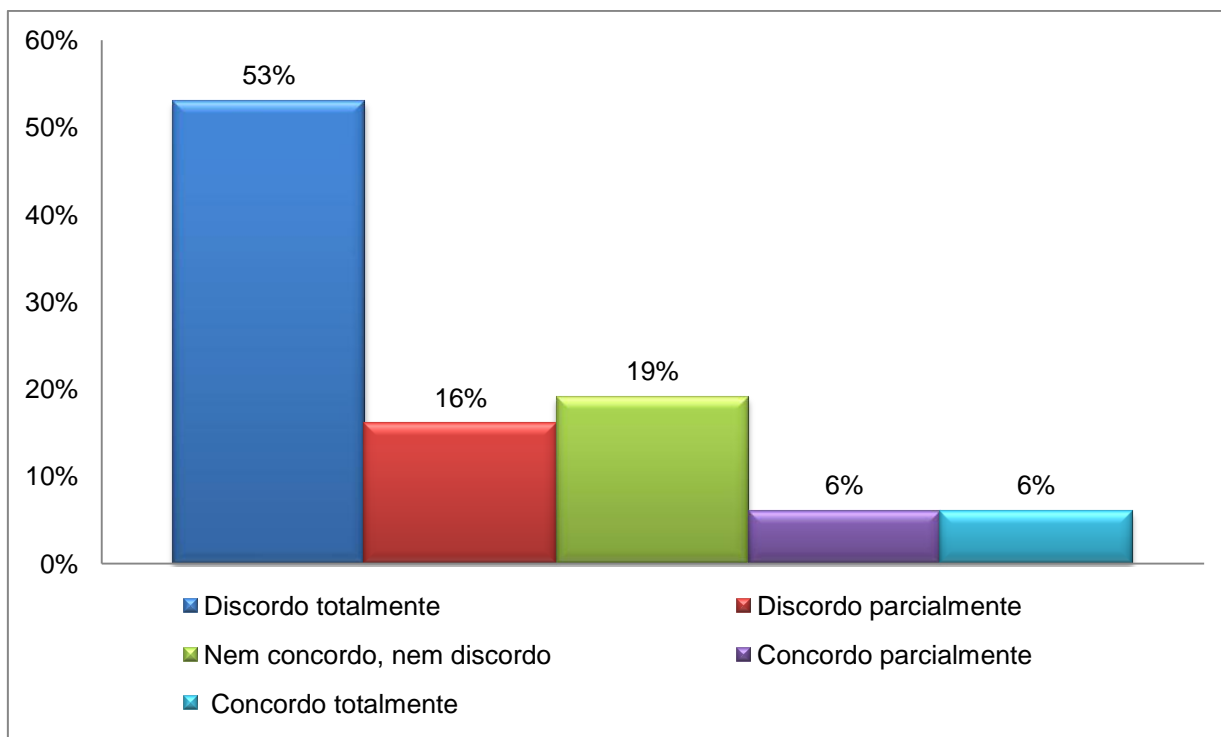


Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

De acordo com o gráfico 22, dos colaboradores pesquisados, 36% discordam totalmente, ou seja, não estão satisfeitos com sua remuneração, 26% foram indiferentes, 16% concordam parcialmente, 16% concordam totalmente e 6% discordam parcialmente. Supõe-se que boa parte dos funcionários estão insatisfeitos com sua remuneração em relação ao trabalho executado pelos mesmos, cabe a empresa avaliar a função, qualificação e produtividade dos seus funcionários de forma a oferecer um salário justo.

Conforme o gráfico 23, a maioria (53%) dos funcionários afirma que não existe plano de carreira na organização, 19% foram indiferentes, 16% discordam parcialmente, 6% concordam parcialmente e 6% totalmente. Deduz-se que os funcionários estão insatisfeitos, sendo isso um dos fatores negativos e que influencia na motivação dos colaboradores, sendo assim a empresa precisa buscar maneiras de propiciar a realização profissional, dessa forma quanto maior oportunidade de progredir na empresa, melhor será sua produtividade.

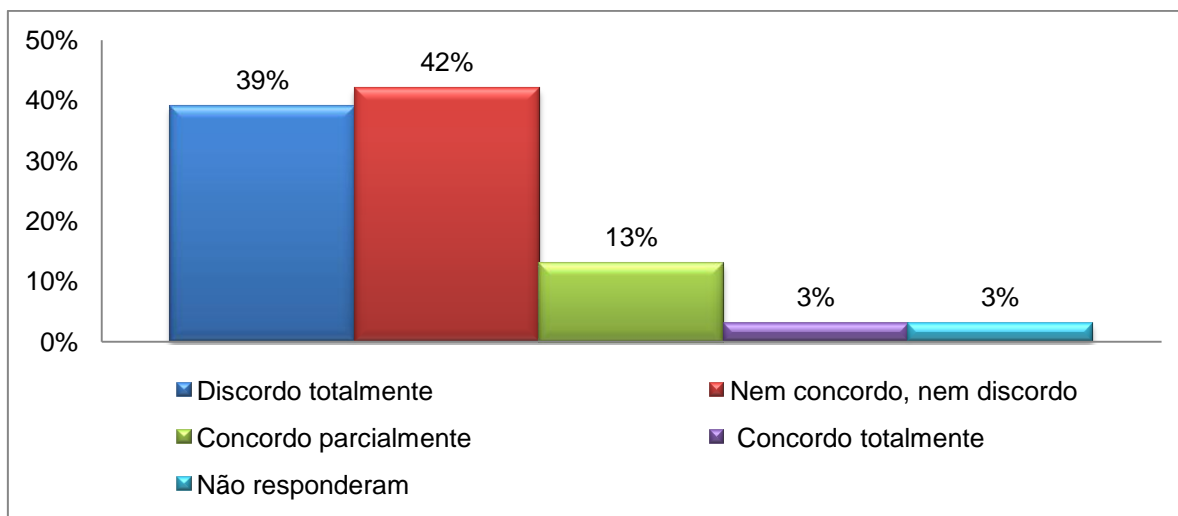
Gráfico 23- Existência de plano de carreira



Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

Os funcionários também foram questionados sobre a estabilidade no emprego, os resultados obtidos, encontram-se no gráfico 24, onde 39% dos mesmos afirmam que não existe estabilidade no emprego, 42% foram indiferentes, 13% concordam parcialmente e 3% tanto concordam totalmente, como não responderam. Pode-se observar nesse gráfico que muitos funcionários estão insatisfeitos com a estabilidade na empresa, onde pode estar associado à falta de instrução, percebe-se também que uma parte significativa não quis opinar sobre essa questão, onde pode-se supor a existência de insegurança por parte dos funcionários.

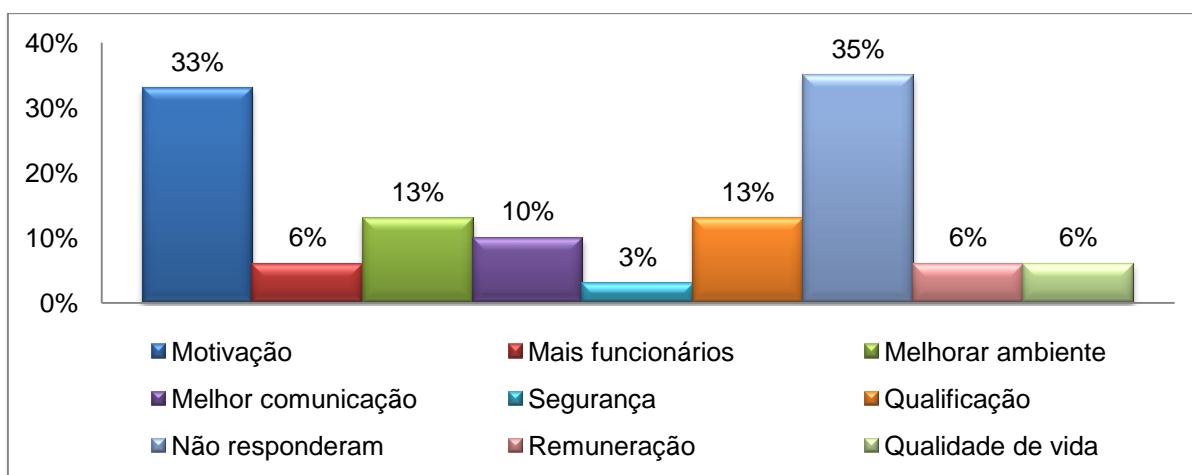
Gráfico 24- Estabilidade



Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

Conforme exposto no gráfico 25, pode-se averiguar que 35% dos entrevistados não sugeriram possíveis melhorias acerca do clima organizacional, o que dificulta uma análise mais aprofundada, 33% deram como sugestão que a empresa precisa motivar melhor seus funcionários, 13% sugeriram melhoramento do ambiente e também a qualificação dos funcionários, 10% expuseram sua opinião como sendo melhorias na comunicação, entre as respostas foi sugerido, mais funcionários, melhor remuneração e qualidade de vida recebendo 6% cada fator e 3% opinaram por melhorias na segurança do trabalho. A motivação foi o aspecto mais sugerido pelos funcionários, concluindo que os mesmos sentem-se insatisfeitos com as condições na qual se encontram.

Gráfico 25- Sugestões para melhorar o Clima Organizacional



Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

Tabela 1 - índice geral do clima organizacional

Variável	Questão	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem Concordo, Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não responderam
Ambiente	06	13%	10%	26%	29%	22%	
	07	7%	32%	19%	23%	16%	3%
	08	13%	10%	16%	32%	29%	
	<b>Média</b>	<b>11%</b>	<b>17,3%</b>	<b>20,3%</b>	<b>28%</b>	<b>22,3%</b>	<b>1%</b>
	----	----	----	----	----	----	----
Cooperação	09	26%	16%	12%	23%	23%	
	10	6%	6%	19%	33%	36%	
	11	10%	6%	19%	36%	26%	3%
	12	6%	13%	13%	45%	23%	
	<b>Média</b>	<b>12%</b>	<b>10,25%</b>	<b>15,75%</b>	<b>34,25%</b>	<b>27%</b>	<b>0,75%</b>
	----	----	----	----	----	----	----
Reconhecimento e Identificação	13	3%	10%	19%	32%	36%	
	14	26%	13%	16%	33%	6%	6%
	15	26%	10%	22%	32%	10%	
	<b>Média</b>	<b>18,4%</b>	<b>11%</b>	<b>19%</b>	<b>32,3%</b>	<b>17,3%</b>	<b>2%</b>
	----	----	----	----	----	----	----
Comunicação e Conflito	16	10%	16%	16%	36%	19%	3%
	17	6%	23%	19%	29%	23%	
	18	13%	10%	13%	39%	25%	
	19	16%	16%	4%	32%	32%	
	20	46%	6%	13%	29%	3%	3%
	21	32%	23%	23%	10%	12%	
	<b>Média</b>	<b>20,5%</b>	<b>15,6%</b>	<b>14,7%</b>	<b>29,2%</b>	<b>19%</b>	<b>1%</b>
	----	----	----	----	----	----	----
Remuneração e Estabilidade	22	36	6	26	16	16	
	23	53	16	19	6	6	
	24	39	42	13	3	3	
	<b>Média</b>	<b>42,7%</b>	<b>21,4%</b>	<b>19,3%</b>	<b>8,3%</b>	<b>8,3%</b>	

Fonte: Levantamento realizado nos dias 30/09/11 e 01/10/11

Com base nos resultados da tabela do índice geral apresentado anteriormente, foi possível identificar as variáveis que se destacaram positivamente e negativamente, no clima organizacional da empresa estudada.

Considerando todas as variáveis, a empresa de modo geral obteve como resultado um clima organizacional positivo ou satisfatório, diante das informações coletadas, pode-se perceber que a cooperação no ambiente de trabalho é a variável que mais se destaca na pesquisa, acompanhada pelo ambiente de trabalho, comunicação e conflito, reconhecimento e identificação. Entre os índices examinados remuneração e estabilidade foram o que apresentou a menor porcentagem.

Sugere-se a empresa pesquisada, a reavaliação do plano de carreira dos colaboradores, levando em consideração o tempo de serviço, qualificação e responsabilidades para o desempenho de suas funções, objetivando o reconhecimento da capacidade profissional, onde conseqüentemente irá gerar frutos positivos para a organização.



## **CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho procurou identificar os fatores que influenciam o clima organizacional de uma empresa na área de comércio e prestações de serviços, através dos fatores como ambiente de trabalho, cooperação, reconhecimento, identificação com a empresa, comunicação, conflito, remuneração e estabilidade.

O clima organizacional observado não pode ser visto como permanente, mas como os funcionários estão percebendo no momento, ele é temporário, referindo-se ao momento específico, e pode sofrer alterações no decorrer do tempo em funções de várias variáveis, sendo elas internas e externas à organização.

Com base nas informações obtidas, que devem servir para a organização analisar como os funcionários percebem o clima organizacional, com o objetivo de influenciar a motivação dos mesmos, identificou-se em relação aos critérios avaliados que o clima organizacional de modo coletivo encontra-se positivo.

Das variáveis analisadas, a cooperação no ambiente de trabalho foi a que apresentou maior índice de satisfação, mostrando interação entre as equipe e confiança entre os colaboradores, propiciando relações duradouras e significativas para as pessoas.

O ambiente de trabalho também teve um índice elevado de satisfação entre os colaboradores, porém, não contempla plenamente as expectativas dos funcionários, sendo assim, um objeto de atenção para a empresa.

Embora as variáveis comunicação e conflito apresentem uma porcentagem geral significativamente positiva, deve-se também analisar que há existência de uma quantia considerável de funcionários que se posicionam de forma negativa ao assunto, lembrando que nem todo conflito deve ser visto de forma negativa na empresa, mas cabe a ela percebê-los e tomar as devidas atitudes para não resultar em prejuízos.

As variáveis como remuneração e estabilidade apresentaram o menor índice de satisfação entre os colaboradores, sendo esse um fator muito importante na relação de trabalho, sua insatisfação pode contribuir como fonte de insegurança e pressão no clima organizacional.

Contatou-se que reconhecimento e identificação com a empresa influenciam diretamente no clima da mesma de forma parcialmente positiva, podendo ser trabalhado para elevar a motivação dos funcionários, cabe ao chefe ou gestor

demonstrar ao funcionário que aprecia seus esforços e dedicação ao exerce as funções a ele delegadas.

Pode-se verificar que grande parte dos funcionários sugeriu motivação como sendo um fator a se melhorar, essa motivação pode ser monetária ou não-monetária, esse último fator pode ser estimulado através de treinamentos e reconhecimento, gerando um grande incentivo para o colaborador desempenhar suas funções com eficiência.

Elementos subjetivos também contribuem para um clima agradável e não somente os aspectos organizacionais, esses elementos presentes no dia-a-dia dos funcionários são relevantes nas disposições de trabalho. A pesquisa sobre clima organizacional é um instrumento de suma importância para as empresas, pois é através dela que se pode analisar os efeitos dos fatores internos e externos que influenciam de forma positiva ou negativa entre a organização e seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César; GARCIA, Adriana, **Gestão de Pessoas: estratégia e integração**. 2. Ed.- São Paulo: Atlas,2009.430.

CAMPELLO,M.L.C.;OLIVEIRA,J.S.G. **Clima organizacional no desempenho das empresas**, Bauru,2008. Disponível em: < <http://www.simpep.feb.unesp.br>>. Acesso em: 22/04/2011.

CARVALHO, Karina M. Coqueiro. **Uma análise do clima organizacional em uma empresa varejista de móveis e eletros na cidade de Picos - PI**. 2010. 99p. Monografia (Graduação em Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Piauí, Picos, 2010.Picos –PI, 2010.

CASTIGLIA, Felipe Zilles. **Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações**. 2005. Disponível em: <<http://www.fae.edu>>. Acesso em: 23 de Dezembro de 2011, às 19h56min.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. rev. e atual.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.

\_\_\_\_\_, **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2010a.

\_\_\_\_\_, **Gerenciando Pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Makron Book, 53 p, 2004. 634 p.

\_\_\_\_\_, **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio Janeiro: Elsevier,2010b.

\_\_\_\_\_,**Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: 7ª Reimpressão, Elsevier, 2005.

CORRÊA, Kenneth. **História da Pesquisa de Clima Organizacional**. 2010.Disponível em: <[http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional /page/6](http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/page/6)>. Acesso em: 22 de maio de 2011, às 23h51min.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 175p.

GOMES, I. M. **Manual Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado**.Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005, 90p.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva,2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006. 248 p.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 350 p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 404p.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson; SARTOR, Vicente Volnei de Bona. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais**. 2007. Disponível em: <[www.inpeau.ufsc.br](http://www.inpeau.ufsc.br)>. Acesso em 23 out. 2011.

SÁ, KAROL. **Clima organizacional: uma pesquisa de campo nas empresas do grupo nordeste**. 2009. 94p. Monografia (Graduação em Bacharelado em Administração) - Universidade Estadual do Piauí, Picos, 2009.

SOUSA, E.L.P. **Clima e motivação em uma empresa estatal**. Rio de Janeiro, 1982. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 01/05/2011.

TORRES, Elvia Florêncio; OLIVEIRA, José Arimatés. **A influência do clima organizacional no alcance da efetividade organizacional em indústrias do setor alimentícios utilizando o modelo ASH**. Rio de Janeiro-RJ, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 14/10/2011.

VERGARA, Sylvia Constan. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WERNER, Cristina do Nascimento ; DRESCH, Rhaquel Antunes Vieira. **Estudo diagnóstico do clima organizacional da Ideal móveis**. Foz do Iguaçu – PR, 2007

## APÊNDICE A – Questionário aplicado na empresa

Este questionário tem como objetivo identificar os fatores que afetam o clima organizacional da empresa, sendo parte da monografia para conclusão do curso de Bacharelado em Administração, pela UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - CAMPUS DE PICOS, e que tem como tema Clima Organizacional da empresa XYZ.

Para concluí-la peço sua ajuda, respondendo ao seguinte questionário,  
Grata por sua colaboração,

Aline Bezerra

---

Lembretes importantes:

- Este questionário possui **25** questões, sendo perguntas fechadas e abertas;
- Você levará cerca de 15 minutos para respondê-lo;
- Você não necessita se identificar, portanto fique a vontade para expor seu ponto de vista, com a certeza de que não se comprometerá com suas respostas;

1. Qual sua Idade?

- Até 25 anos                       Acima de 25 anos e até 35 anos  
 Acima de 35 anos e até 45 anos    Acima de 45 anos e até 55 anos  
 Acima de 55 anos

2. Qual seu sexo?

- Masculino                       Feminino

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- Até 5 anos     Acima de 5 anos e até 10 anos  
 Acima de 10 anos e até 15 anos                       Acima de 15 anos e até 20 anos  
 Acima de 20 anos

4. Qual sua renda?

- Até 2 salários mínimos  
 Acima de 2 salários mínimos e até 5 salários mínimos  
 Acima de 5 salários mínimos e até 8 salários mínimos  
 Acima de 8 salários mínimos

5. Qual seu grau de escolaridade?

- Ens. Fundamental Incompleto       Ens. Fundamental Completo  
 Ens. Médio Incompleto               Ens. Médio Completo  
 Superior Incompleto                   Superior Completo

Para responder o questionário abaixo considere os seguintes conceitos:

- 1- **Discordo totalmente**                      2- **Discordo parcialmente**  
 3- **Nem concordo, nem discordo**    4- **Concordo parcialmente**  
 5- **Concordo totalmente**

PERGUNTAS		1	2	3	4	5
6.	Estou satisfeita com o meu ambiente de trabalho.					
7.	O ambiente físico de trabalho é agradável.					
8.	Tenho equipamentos adequados e suficientes para realizar minha função.					
9.	Tenho equipamentos de segurança necessário para realizar minha função.					
10.	Eu e meus colegas formamos uma equipe.					
11.	Os meus colegas cooperam entre si.					
12.	Confio em meus colegas de trabalho.					
13.	Sinto-me orgulhosa em trabalhar na instituição.					
14.	Sinto-me valorizada pela instituição.					
15.	Minha capacidade profissional é valorizada.					
16.	Existe boa comunicação entre meu supervisor direto.					
17.	Existe comunicação sobre as normas e regras.					
18.	Existe uma boa comunicação com o gestor/ proprietário da empresa.					
19.	O diálogo é utilizado para resolver os problemas de trabalho.					
20.	Tenho autonomia para resolver conflitos/melhorias na empresa.					
21.	No meu setor de trabalho não existe conflitos.					
22.	Sinto-me satisfeita com a remuneração que ganho.					
23.	Existe plano de carreira na organização onde trabalho .					
24.	Tenho estabilidade no meu trabalho.					

25. Que sugestões você recomenda para melhorar o clima organizacional da empresa(ambiente de trabalho, remuneração, comunicação,motivação e satisfação).

---



---



---