

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**WILLIAM CHRISTIAN BALBINO PENHA**

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE SEU AMBIENTE  
DE TRABALHO ATRAVÉS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

São Luís  
2013

**WILLIAM CHRISTIAN BALBINO PENHA**

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE SEU AMBIENTE  
DE TRABALHO ATRAVÉS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração da Universidade Federal do  
Maranhão para obtenção de grau de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Adriana de Lima Reis Araújo  
Gomes

São Luís  
2013

Penha, William Christian Balbino.

Análise da percepção dos colaboradores sobre seu ambiente de trabalho através da pesquisa de clima organizacional/ William Christian Balbino Penha – São Luís, 2013.

81 f.

Impresso por computador (fotocópia)

Orientadora: Adriana de Lima Reis Araújo Gomes.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Gestão de pessoas. 2. Clima organizacional. 3. Ambiente de trabalho. 4. Motivação. 5. Satisfação I. Título.

CDU 658.310.8: 331.4

**WILLIAM CHRISTIAN BALBINO PENHA**

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE SEU AMBIENTE  
DE TRABALHO ATRAVÉS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração da Universidade Federal do  
Maranhão para obtenção de grau de Bacharel em  
Administração.

Aprovada em: ...../...../.....

BANCA EXAMINADORA

---

**Prof.<sup>a</sup> Adriana de Lima Reis Araújo Gomes (Orientadora)**  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Prof. Me. Walber Lins Pontes**  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Prof.<sup>a</sup> Me. Vilma Moraes Heluy**  
Universidade Federal do Maranhão

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter conseguido chegar a mais esta etapa de minha vida.

À minha família, pelo apoio, incentivos e presença, proporcionando forças para continuar e alcançar os meus objetivos.

Aos meus amigos Aurélio, Joyciléa e Tayanne pelo companheirismo e compartilhamento de diversos momentos na vida acadêmica, assim como, de conhecimentos e vitórias conquistadas.

À professora Adriana, minha orientadora, por se comprometer em me orientar mesmo em um período difícil, pelo compartilhamento de conhecimentos e experiências de sua vida.

## RESUMO

Análise da percepção dos colaboradores de uma empresa do comércio do ramo de tecidos, tapeçarias e decorações, sobre seu ambiente de trabalho através da pesquisa de clima organizacional. Objetivou-se especificamente o exame da satisfação e motivação dos colaboradores, a percepção da gerência sobre o ambiente de trabalho na empresa e a análise do impacto da satisfação e motivação nesse ambiente. A fundamentação teórica baseia-se inicialmente na abordagem comportamental na administração. Posteriormente são abordadas as teorias sobre motivação, principalmente com foco na ciência da administração. Em seguida explana-se especificamente sobre o clima organizacional, com os conceitos, variáveis que o influenciam, sobre a cultura organizacional e sua relação com o clima e os tipos de clima. Em seguida, expõem-se as teorias referentes à pesquisa de clima organizacional com conceitos e métodos de desenvolvimento dessa pesquisa. Desenvolveu-se o estudo de caso com pesquisa exploratória quantitativo-qualitativa, aplicando-se questionário elaborado com variáveis recomendadas por Luz (2012), para construção de questionários de pesquisa do clima organizacional e entrevista semi estruturada com o gestor. Observou-se nos resultados índices de satisfação positivos com relação ao trabalho, porém houve pontos de discordância entre a percepção dos colaboradores e da gerência com relação ao incentivo ao desenvolvimento de um ambiente motivacional e trabalho em equipe por parte da gerência. Observou-se também que os colaboradores consideraram-se pouco motivados para o trabalho. Concluiu-se que a importância da pesquisa da percepção dos colaboradores é essencial para detectar possíveis problemas, como o que foi diagnosticado. Esse tipo de ferramenta é essencial para o desenvolvimento de um ambiente motivador e que gere satisfação para os colaboradores de forma a manter a competitividade da organização e prezar pela saúde dos mesmos.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Pesquisa de clima organizacional. Motivação

## **ABSTRACT**

Analysis of the perceptions of employees of an enterprise in the business of trade of fabrics, tapestry and decorations on your work environment through the organizational climate survey. Specifically aimed to examine the satisfaction and motivation, perception of manager about the work environment at the company and analyzing the impact of satisfaction and motivation in this environment. The theoretical foundation is initially based on behavioral approach to management. Are addressed later theories about motivation, mainly focusing on the science of administration. Next is explained specifically about the organizational climate with the concepts, variables that the influence, about organizational culture and its relation to climate and climate types. Then exposes the theories relating to organizational climate survey with concepts and methods of development of this research. Developed the case study with quantitative and qualitative exploratory research, applying the questionnaire prepared for recommended by Luz (2012), for construction of survey questionnaires of organizational climate variables and semi-structured interview with the manager. Was observed positive results in levels of satisfaction with regard to work, however there were discordance points between the perceptions of employees and the manager with respect to encouraging the development of a motivational environment and teamwork on the part of management. It was also observed that employees considered themselves little motivated to work. It was concluded that the importance of research on the perceptions of employees is essential to detect problems such as what was diagnosed. This type of tool is essential for the development of a motivating environment and manages satisfaction for employees in order to maintain the competitiveness of the organization and cherish the health of them.

Keywords: People management. Organizational climate survey. Motivation

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Classificação das teorias de motivação .....	17
Figura 2	Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	19
Figura 3	Proposições da Teoria das Expectativas .....	21
Figura 4	Principais Variáveis e Tipos de Clima .....	28
Gráfico 1	Tempo de Serviço dos Colaboradores .....	42
Gráfico 2	Escolaridade dos Colaboradores .....	42
Gráfico 3	Conhecimento sobre Assuntos Importantes para o Trabalho.....	43
Gráfico 4	Conhecimento sobre Objetivos e Metas na Empresa .....	44
Gráfico 5	Facilidade de Comunicação com o Gerente.....	45
Gráfico 6	Percepção sobre a Segurança de Expressão da Opinião.....	45
Gráfico 7	Comunicação sobre Desempenho na Empresa.....	46
Gráfico 8	Relação de Trabalho entre os Funcionários.....	48
Gráfico 9	Colaboração entre os Funcionários.....	48
Gráfico 10	Percepção sobre Respeito Mútuo entre os Colaboradores .....	49
Gráfico 11	Quantidade de Funcionários para Realizar as Atividades .....	50
Gráfico 12	Volume de Trabalho sob Responsabilidade do Colaborador .....	51
Gráfico 13	Jornada de Trabalho para Realização das Atividades .....	51
Gráfico 14	Distribuição de Atividades entre os Funcionários.....	52
Gráfico 15	Quantidade de Materiais e Equipamentos Necessários no Trabalho.....	52
Gráfico 16	Percepção sobre a Segurança no Ambiente de Trabalho.....	53
Gráfico 17	Condições Físicas do Ambiente de Trabalho .....	54
Gráfico 18	Oferta de Treinamento para os Colaboradores .....	55
Gráfico 19	Incentivo para Capacitação .....	55
Gráfico 20	Remuneração com Relação ao Trabalho Realizado .....	56
Gráfico 21	Satisfação das Necessidades Básicas com o Salário .....	56
Gráfico 22	Remuneração com Relação a outras Empresas .....	57
Gráfico 23	Relação Interpessoal entre Gerência e Colaboradores.....	58
Gráfico 24	Criação de Ambiente de Trabalho Motivador pela Gerência .....	58
Gráfico 25	Participação na Tomada de Decisões.....	59
Gráfico 26	Atenção da Gerência à Opinião dos Colaboradores .....	60
Gráfico 27	Clareza no Pedido da Gerência para seus Funcionários .....	60
Gráfico 28	Apoio da Gerência no Trabalho.....	61



Gráfico 29	Estímulo de Trabalho em Equipe .....	62
Gráfico 30	Satisfação com o Trabalho Desenvolvido na Empresa .....	63
Gráfico 31	Motivação dos Colaboradores .....	63
Gráfico 32	Importância Atribuída ao Trabalho .....	64
Gráfico 33	A Empresa como bom Lugar para Trabalhar .....	65
Gráfico 34	Motivos que para Trabalhar na Empresa .....	65
Gráfico 35	Imagem do Futuro Profissional.....	66
Gráfico 36	O que Mudaria na Empresa .....	67

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO COM ENFOQUE COMPORTAMENTAL</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO</b>	<b>16</b>
3.1	Teorias de Conteúdo.....	18
3.2	Teorias de Processo .....	20
<b>4</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>22</b>
4.1	Conceituação de Clima Organizacional .....	23
4.2	Variáveis que Influenciam o Clima Organizacional .....	24
4.3	Cultura Organizacional.....	25
4.4	Relação entre Cultura e Clima Organizacional .....	26
4.5	Tipos de Clima Organizacional .....	27
4.6	Pesquisa de Clima Organizacional .....	29
4.7	Como se Desenvolve a Pesquisa de Clima .....	31
4.8	A Avaliação do Clima Organizacional e a Importância da Motivação e Satisfação no Trabalho .....	35
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>39</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS</b>	<b>42</b>
6.1	Perfil dos Colaboradores.....	42
6.2	Comunicação .....	43
6.3	Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe.....	47
6.4	O Trabalho e o Ambiente Físico .....	50
6.5	Treinamento e Capacitação .....	54
6.6	Salário e Remuneração .....	56
6.7	Liderança .....	57
6.8	Motivação e Satisfação .....	63
6.9	Entrevista com o Gestor.....	68
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>71</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>73</b>
	APÊNDICE A.....	75
	APÊNDICE B.....	80

## 1 INTRODUÇÃO

Há tempos observou-se que o comportamento das pessoas influencia diretamente no seu desempenho nas organizações, desde a Escola da Teoria Clássica da Administração com Mary Parker Follet, Frank e Lilian Gilbert, Henry Gantt e Hugo Munsterberg, mesmo com sua visão no processo. Esse enfoque foi fortalecido a partir da década de 20 com os autores aplicando conhecimentos das ciências do comportamento humano nas organizações, sejam eles psicólogos ou os gestores da época.

Atualmente os gestores das organizações têm conhecimento da importância do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, as quais são influenciadas por diversos fatores internos ou externos a organização. O modo como as pessoas percebem seu ambiente de trabalho impacta em sua motivação e satisfação para realização das atividades. A análise do ambiente de trabalho vem diagnosticar essa percepção, muitas vezes observando-se os fatores influenciadores de determinados problemas organizacionais.

Verificando-se a relevância e a necessidade do conhecimento, tão somente do comportamento, quanto da percepção dos colaboradores em seu ambiente de trabalho, considerou-se abordar nesse trabalho a análise dessa percepção com o seguinte objetivo geral:

- a) avaliar a percepção dos colaboradores sobre o seu ambiente de trabalho através da pesquisa de clima organizacional.

A partir do mesmo desenvolveram-se os objetivos específicos, os quais são:

- a) examinar o estado dos colaboradores com relação à motivação e satisfação;
- b) verificar a percepção da gerência com relação ao ambiente de trabalho da organização;
- c) analisar como a motivação e satisfação afetam o ambiente de trabalho.

O conhecimento por parte dos administradores da percepção dos colaboradores sobre o ambiente da organização é importante, pois se torna um meio de avaliação das ações desenvolvidas para motivação dos mesmos, assim como a

identificação do estado do clima na organização através das diversas variáveis analisadas.

Atualmente, em um mundo cada vez mais competitivo, torna-se indispensável para as organizações desenvolver um ambiente motivador. O tema a ser abordado tem constante foco de análise na gestão de pessoas nas organizações, tanto para fins de saúde dos colaboradores, como para a produtividade e competitividade.

O trabalho desenvolveu-se em uma empresa do comércio na cidade de São Luís, que atua no ramo têxtil, de decoração e tapeçarias, sendo utilizada a pesquisa de clima organizacional para analisar a percepção de seus colaboradores. Para alicerçar teoricamente esse estudo, foi pesquisada a abordagem a partir da administração com foco voltado para as pessoas e seus comportamentos dentro das organizações, depois analisou-se as variáveis referentes à motivação humana com exposição das principais teorias motivacionais e a importância desse enfoque para entender-se o foco principal do trabalho, o qual é a última seção, que traz um aprofundamento com relação ao estudo do clima organizacional e relevância da pesquisa do mesmo para desenvolvimento de ações para competitividade da empresa.

## 2 ADMINISTRAÇÃO COM ENFOQUE COMPORTAMENTAL

A utilização de conceitos da administração hoje conhecidos já era praticada desde a antiguidade anos antes de Cristo, porém o seu desenvolvimento como ciência iniciou-se a partir da Revolução Industrial, decorrente dentre outros fatores, do rápido crescimento da indústria da época e da necessidade de maior eficiência na produção, não havia padronização e o desperdício era alto. A partir desses fatores surgiram precursores da Escola Clássica da Administração.

Essa primeira Escola de conhecimentos voltados para a administração estava focada na tarefa, onde um dos principais fomentadores foi Frederick Taylor. Segundo Maximiano (2008), o problema de definir os salários dos empregados de forma a motivá-los a produzir mais foi o princípio da criação da administração científica, onde Taylor desenvolveu um trabalho em que consistia na determinação exata do tempo necessário e com a maior velocidade possível para produção de determinada peça por operário. Na obra *Shop Management*, Taylor apresenta os princípios da administração científica, os quais são: seleção e treinamento de pessoal (expôs que haviam pessoas adequadas para realizarem determinadas tarefas), salários altos e custos baixos de produção, identificação da melhor maneira de executar tarefas e a cooperação entre administração e trabalhadores.

Outro teórico que trouxe importante influência na Escola Clássica foi Henry Fayol, o qual focou no processo administrativo e nas funções dos administradores, as quais são planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Enquanto Taylor voltava-se para o “chão de fábrica”, Fayol focou na administração superior e sua organização.

As teorias e técnicas desenvolvidas na administração científica trouxeram grande impacto para a produção naquela época, aumentando-a exponencialmente, mas também gerando críticas de diversos estudiosos daquele período. Um dos principais pontos criticados era o da “mecanização” das pessoas, pois na teoria os engenheiros e administradores eram os encarregados pela elaboração da melhor maneira de execução das tarefas e os trabalhadores deveriam apenas executá-los de forma a não preocuparem-se ou desperdiçarem tempo pensando na execução dos mesmos. Segundo Motta e Vasconcelos (2011) esse pensamento era uma forma de transferir a responsabilidade, por conta das punições dada aos operários, para os responsáveis superiores, pois os mesmos elaboravam a melhor forma de

operação das atividades, onde o autor cita “(...) logo, se a curto prazo esse sistema o protegia de punições imediatas e arbitrárias, a médio e a longo prazos corria o risco de aliená-lo, bloqueando seu desenvolvimento, sua autonomia e seu aprendizado” (p. 35).

Mary Parker Follett era especializada em filosofia e ciência política, além de atuar com psicologia social e administração, teve importante papel no estudo do comportamento humano nas organizações, buscando uma visão diferente de Taylor, Fayol e outros. Segundo Chiavenato (2001, p. 121), ela “(...) defendia que a principal tarefa da gerência era criar uma situação na qual as pessoas contribuíssem espontaneamente e por vontade própria (...)”.

Hugo Munsterberg, Frank e Lilian Gilbreth foram os principais responsáveis pela introdução da psicologia industrial naquela época, onde o casal Gilbreth focou-se na fadiga com relação aos trabalhadores e Munsterberg, sendo psicólogo, foi o pioneiro na introdução dessa ciência nas indústrias. Inicialmente a psicologia industrial estava voltada para a seleção e alocação de pessoal, porém, posteriormente passou a abordar as relações humanas, liderança, comunicação e satisfação nas organizações.

Outro pioneiro no estudo do comportamento humano nas organizações foi Chester Barnard, o qual relacionava esse comportamento ao papel dos gerentes, explicando que as organizações são sistemas cooperativos e que esta cooperação é alcançada quando existe equilíbrio entre os benefícios oferecidos pela mesma e o esforço que cada trabalhador imprime para com ela através de seu trabalho.

A partir de 1924 iniciou-se um estudo na Western Electric Co., localizada em Hawthorne (Chicago), o qual tinha por objetivo analisar se existia relação entre a iluminação no ambiente de trabalho e a eficiência dos trabalhadores. Inicialmente a pesquisa, conduzida por Charles Snow, professor de Harvard, foi desenvolvida com a separação de dois grupos de operários, onde, um grupo trabalhava sob iluminação variável e o outro sob iluminação constante. Foi observado nesse primeiro momento que não havia grande diferença entre a produção dos dois grupos, ambos aumentaram sua produção, sendo analisado posteriormente pelos pesquisadores a influência do fator psicológico no desempenho dos mesmos como cita Chiavenato (2003, p. 103): “(...)os operários reagem à experiência de acordo com suas suposições pessoais, ou seja, eles se julgavam na obrigação de produzir mais quando a intensidade de iluminação aumentava e, o contrário, quando diminuía”.

Em uma segunda fase, com grande influência dos conhecimentos de Elton Mayo que também era professor de Harvard, foram realizados estudos em 1927 na Relay Assembly Test Room, no qual foram separados dois grupos de mulheres para a montagem de relés. O primeiro era um grupo experimental, no qual houve variação de diversos fatores como períodos de descanso, lanches, modificação da carga horária, supervisão voltada para orientação e não para um controle rígido, também se permitiu que elas conversassem na tentativa de se obter um ambiente agradável e amistoso. A partir dessa segunda fase segundo Chiavenato (2003) e Motta e Vasconcelos (2011), foi concluído que o ambiente amistoso e menos rigoroso contribuiu para o aumento de certa forma da produção, também sendo constatada a criação de laços de amizade e equipe entre as operárias.

Posteriormente, os pesquisadores focaram-se nas relações humanas em lugar de analisar a influência da estrutura física na produção, desenvolvendo-se assim, um programa de entrevistas de forma a ouvir diretamente os empregados. A partir desse momento foi desenvolvido outro estudo no qual foi separado um grupo específico e determinado um pagamento de acordo com o desempenho do grupo, com objetivo principal dos pesquisadores a análise do comportamento do grupo informal na organização. Constatou-se que houve uma padronização para a produção pelo grupo, reduziam o ritmo de trabalho, havendo uniformidade de sentimento e solidariedade no grupo (CHIAVENATO, 2003).

Lacombe e Heilborn (2003, p. 311) cita que:

Para Elton Mayo, os estudos em Hawthorne e os dados obtidos posteriormente em entrevista com os trabalhadores eram uma prova convincente de que o ambiente industrial tinha eliminado toda significação do trabalho, frustrando desta forma as necessidades mais básicas do ser humano.

O autor ainda expõe que após as pesquisas, Elton Mayo desenvolveu hipóteses para explicar os acontecimentos ocorridos durante as experiências, as quais se referem ao homem e sua interação nas organizações, que sua motivação ocorria através de suas relações sociais e o mesmo buscava identidade nas relações com seus colegas, que o foco da racionalização do trabalho deveria estar voltado para a análise das interações dos grupos informais e os trabalhadores estavam mais sujeitos a responder às forças sociais do grupo do que aos incentivos que pudessem ser oferecidos pela direção.

A Teoria das Relações Humanas surgiu como oposição aos conceitos e técnicas desenvolvidas na Administração Científica, pois nesta se propunha que os trabalhadores deveriam apenas ser executores, preocupando-se apenas em manterem-se no padrão, e os dirigentes deveriam pensar na melhor forma do desenvolvimento do trabalho. Na Teoria das Relações Humanas, a produtividade era influenciada pela organização informal, ou seja, nos grupos que se formavam dentro das organizações da época, onde, para essa teoria, a solução para os problemas de produtividade e rotatividade deveriam levar em consideração principalmente essas relações entre os indivíduos, deslocando o foco do homem econômico, com as recompensas meramente financeiras, para o homem social.

Entretanto, houve diversas críticas com relação às pesquisas desenvolvidas por Mayo e à Teoria das Relações Humanas, como expõe Motta e Vasconcelos (2011, p. 59) com a crítica de um sociólogo para Elton Mayo:

Em seu artigo intitulado “Exploring factory life”, Daniel Bell acusa Mayo de não demonstrar nenhum senso crítico, adotando a própria concepção da indústria e vendo os trabalhadores como meios a serem manipulados e ajustados para fins pessoais.

As demais críticas mostravam o interesse na manipulação das pessoas para aumento da produtividade e nas deficiências das pesquisas que eram tratadas de forma empírica, com deduções a partir das observações, e limitação do ser humano desconsiderando diversos outros fatores como, por exemplo, a individualidade das pessoas, tornando-as seres simples e previsíveis.

A partir da Teoria das Relações Humanas aumentaram consideravelmente os estudos sobre o comportamento humano nas organizações, surgindo posteriormente a Teoria Comportamental da Administração inserida na Abordagem Comportamental da Administração a qual engloba também o Desenvolvimento Organizacional.

A Teoria Comportamental da Administração foi o desenvolvimento do conhecimento de outras ciências no campo da administração. Diversos estudiosos em psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciência política desenvolveram trabalhos com foco no comportamento das pessoas nas organizações, buscando aprofundar esses estudos e criticando a superficialidade da abordagem na Teoria das Relações Humanas.



Daft (1999) expõe que mesmo na Teoria das Relações Humanas já utilizava-se os princípios das ciências do comportamento e cita suas contribuições:

Nas ciências do comportamento, a economia e a sociologia têm influenciado significativamente a forma com que os administradores de hoje encaram a estratégia organizacional e a estrutura. A psicologia tem influenciado a abordagem de motivação, comunicação, liderança e todos os campos da administração de pessoal.

Na Teoria Comportamental os principais temas são: motivação, liderança, dinâmica de grupo, personalidade, cultura e clima organizacional, entre outros. Buscou-se principalmente o estudo do indivíduo, não somente o estudo de grupos informais. O maior foco dessa teoria está no estudo da motivação, necessidade e satisfação humana, assuntos que serão abordados na próxima seção. Entre os principais autores desses temas pode-se citar Victor H. Vroom, com a Teoria da Expectativa, Skinner, principal pesquisador do behaviorismo, Maslow, com a Hierarquia das Necessidades, McClelland e Frederick Herzberg.

### 3 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

A motivação humana nas organizações é um assunto que vem sendo estudado segundo diversos autores desde a Administração Científica, mesmo que nesta tenha se adotado a teoria do homem econômico, onde o mesmo tem como principal motivador o salário e as teorias dessa Escola foram direcionadas principalmente para a eficiência e aumento de produtividade dos trabalhadores. Esse tema ganhou grande importância ao longo do desenvolvimento das teorias organizacionais principalmente por se reconhecer que as pessoas motivadas geralmente produzem mais. O desenvolvimento desse assunto complexo deu-se a partir da introdução das ciências do comportamento no campo organizacional, como visto na seção anterior.

A palavra motivação varia do latim *motivus*, que tem significado de mover, sendo entendido como uma força gerada através um motivo para realização de determinada ação.

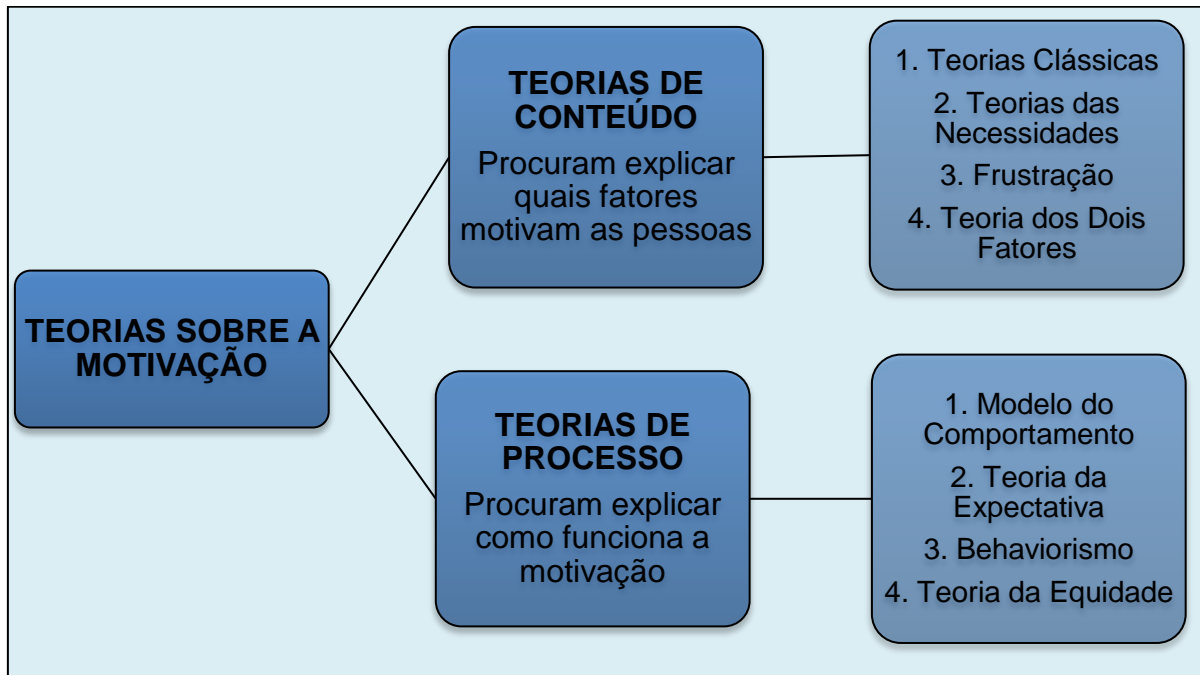
Segundo Maximiano (2008, p. 250): “A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento”.

Para Robbins (2009, p. 48) “(...) Uma definição mais descritiva, embora menos substantiva, descreve a motivação como a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo (...)”.

Salanova, Hontangas e Peiró (1996, apud Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004, p. 146) expõem que a “motivação pode ser definida como uma ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativa por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas”.

Para Hersey e Blanchard (1986, p. 18) “a motivação das pessoas depende da intensidade de seus motivos. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou inconscientes”.

As teorias sobre a motivação podem ser classificadas em teorias de processo e teorias de conteúdo, como mostra a Figura 1 a seguir.

**Figura 1- Classificação das teorias de motivação**

Fonte: Adaptado de Maximiano (2008, p. 251).

Podem-se citar também outras classificações, como a proposta por Thierry (1994, apud Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004), o qual expõe duas dimensões, além das teorias de processo e conteúdo, também apresenta as teorias de reforço e cognição. Outro autor, o Kanfer (1992, apud Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004), classifica as teorias em distância e proximidade da ação.

As teorias de conteúdo focam nas necessidades que motivam as pessoas, ou seja, essas teorias explicam que as ações ou motivações humanas são direcionadas a partir de suas necessidades. Nas teorias de processo a motivação consiste em uma tomada de decisões, orientadas pelas percepções, objetivos, metas e expectativas dos indivíduos, essas teorias buscam explicar como são selecionadas as ações para a satisfação das necessidades.

Para Thierry (1994, apud Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004) as teorias que abordam o reforço focam no que ocorre após a ação, fatores externos, buscando explicar também que estas ações podem repetirem-se com o reforço, já as teorias de cognição voltam-se para o sistema cognitivo das pessoas, ou fator interno, sendo que o autor diferencia a primeira abordagem como voltada para a recompensa e a segunda abordagem voltada para as ações resultantes do que ocorre na mente das pessoas, em suas percepções e conhecimentos internos.

Kanfer (1992, apud Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004) desconsidera as outras classificações e expõe que as teorias sobre motivação classificam-se entre aquelas que reorientam as ações difíceis de obter o êxito e aquelas que reorientam as ações que facilitam o êxito.

Neste trabalho serão abordadas as principais teorias motivacionais conhecidas conforme a seguir.

### **3.1 Teorias de Conteúdo**

Nas décadas de 40, 50 e 60, foram desenvolvidas diversas teorias sobre motivação baseadas nas necessidades humanas. Nessa abordagem a motivação ocorre a partir do surgimento de uma necessidade, a qual após ser satisfeita, é cessada a motivação.

A primeira teoria sobre as necessidades a ser abordada foi desenvolvida por Abraham Maslow em 1943, conhecida como Teoria da Hierarquia das Necessidades. Segundo essa teoria as necessidades dividem-se em uma hierarquia que apresenta-se a partir das necessidades mais básicas até as mais complexas. Essas necessidades dividem-se em: fisiológicas, de segurança, necessidades sociais, de estima e de auto realização.

As necessidades fisiológicas compreendem a alimentação, abrigo, repouso e demais necessidades físicas ou orgânicas do ser humano.

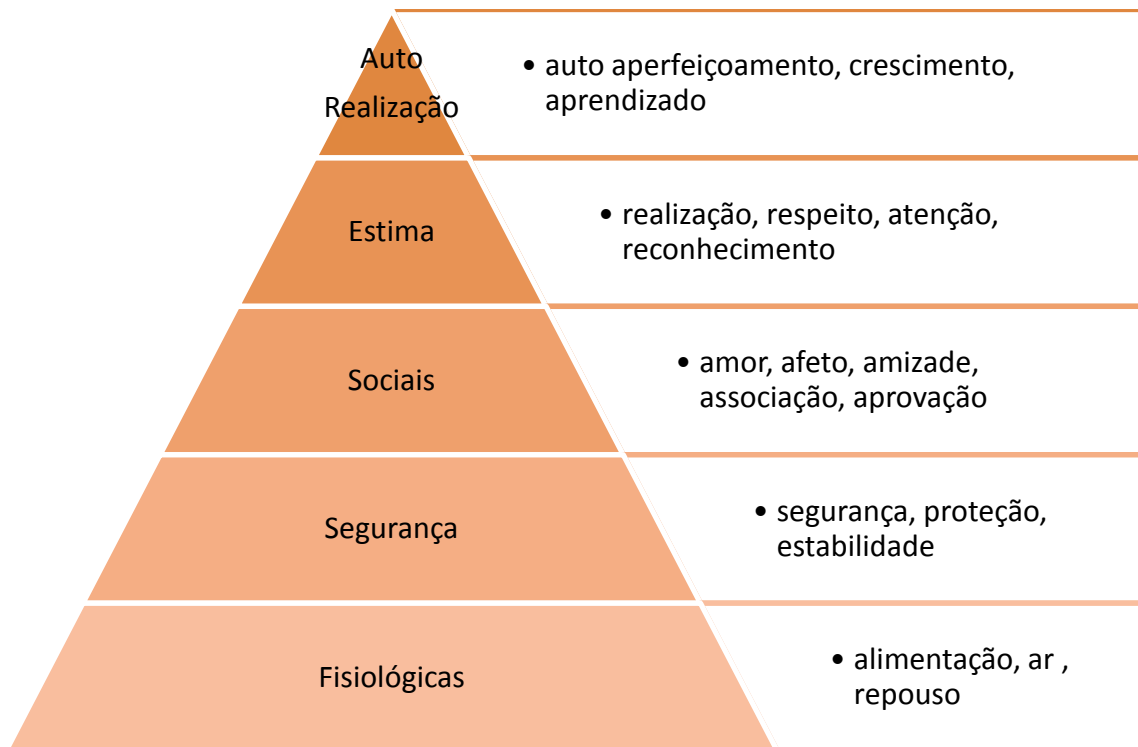
As necessidades de segurança compreendem basicamente a proteção em relação ao ambiente físico e emocional, relacionando-se também à sobrevivência, integridade física e segurança no emprego.

As necessidades sociais abrangem o convívio social, a interação do indivíduo na sociedade, o afeto, a amizade, entre outros.

As necessidades de estima relacionam-se à imagem própria, autoestima, reconhecimento por parte de outras pessoas quanto ao indivíduo, ou seja, o status e a valorização social.

As necessidades de auto realização compreendem o auto desenvolvimento, o auto aperfeiçoamento, a realização pessoal.

Essa hierarquia é demonstrada na figura a seguir, conforme a utilização de diversos autores, em forma de pirâmide.

**Figura 2 - Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Fonte: Adaptado de Robbins (2009, p. 49)

Segundo essa classificação, as necessidades da base da pirâmide são as mais básicas e quanto mais se eleva o nível da pirâmide mais complexas se tornam. As necessidades básicas devem ser supridas primeiro, sendo satisfeitas, o indivíduo preocupa-se em suprir as demais necessidades conforme a hierarquia, em sequência, onde uma necessidade superior não vai ser o foco se ainda houver outra inferior por suprir. Essa teoria da hierarquia demonstra que as pessoas buscam constantemente seu desenvolvimento. Segundo Maximiano (2008, p. 264) “uma necessidade ou grupo de necessidades pode ser predominante nos motivos internos de uma pessoa, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade”.

Na teoria ERG (*existence, relatedness* e *growth*) desenvolvida por Clayton Alderfer, o autor busca simplificar e oferecer uma visão diferente em certos aspectos da teoria de Maslow. Clayton classifica as necessidades em três categorias: *existence* ou de existência, que corresponde às necessidades fisiológicas e de segurança; *relatedness* ou relacionamento, que corresponde às necessidades de relações pessoais ou de estima e *growth* ou crescimento, que corresponde às necessidades de auto realização. Para o autor as necessidades não seguem uma ordem hierarquizada, ou seja, podem atuar na motivação em conjunto e ainda expõe

que a insatisfação de uma necessidade mais elevada pode aumentar a busca pela satisfação de uma necessidade de ordem inferior.

McClelland em 1953 também desenvolveu uma teoria sobre a motivação baseada nas necessidades, onde o autor classifica as necessidades em três tipos: realização, afiliação e poder. Para o autor, a intensidade das necessidades varia de acordo com o perfil psicológico e os processos sociais vivenciados pelo indivíduo, onde, dependendo do perfil a pessoa, ela estará mais motivada por sua auto realização, para os relacionamentos interpessoais ou, no caso do poder, para ser influenciadora, orientadora, buscando cargos de poder (ZANELLI, BORGES-ANDRADE E BASTOS, 2004).

Herzberg em 1959 formulou a famosa teoria dos dois fatores, baseado em entrevistas realizadas com trabalhadores sobre motivação e insatisfação com relação ao trabalho. A partir disso ele propôs que a motivação resulta de dois fatores: os fatores higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos são extrínsecos, levam à satisfação ou insatisfação, onde Daft (1999, p. 321) cita que “(...) envolve a presença ou ausência de insatisfações no trabalho, tais como condições de trabalho, salário, políticas da empresa e relações interpessoais”. Esses fatores não levam à motivação. Os fatores motivacionais tem relação com o trabalho em si, com a realização, o prestígio, o reconhecimento e levam o indivíduo a estar motivado no seu trabalho.

### **3.2 Teorias de Processo**

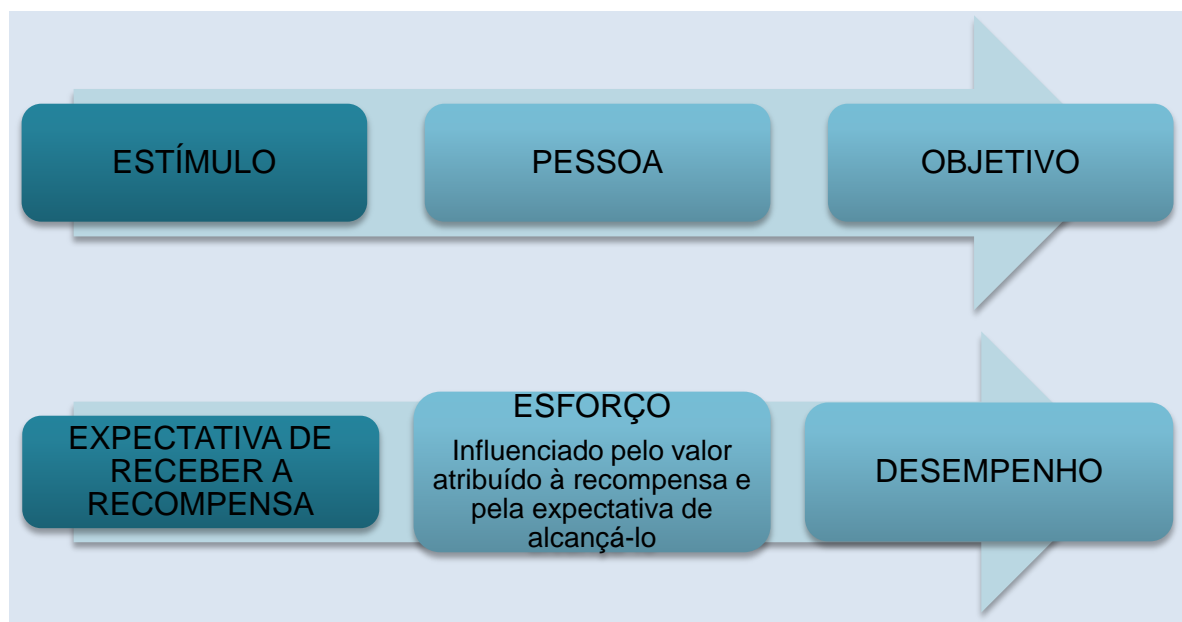
Dentre as teorias de processo as principais a serem abordadas serão a teoria da equidade e da expectativa. Nessas teorias buscou-se entender como o indivíduo seleciona seu comportamento para satisfazer suas necessidades.

Segundo a teoria da equidade, as pessoas buscam equilíbrio ao fazerem comparações com outros indivíduos em um mesmo nível que elas, por exemplo, no mesmo cargo, e percebem que existem recompensas diferenciadas, essa comparação se dá entre os esforços e recompensas, onde mesmo as pessoas que são mais favorecidas buscam, conforme a teoria, equilibrar essa desarmonia. Entre as reações a esse desequilíbrio têm: diminuição ou aumento do esforço aplicado, poderá haver tentativa de mudança dos resultados, o indivíduo pode exigir tratamento de recompensas iguais, poderá haver tentativa de distorção da

percepção, onde a pessoa pode sentir-se incapaz de mudar sua realidade ou haver abandono do emprego (DAFT, 1999; MAXIMIANO, 2008).

De acordo com a Teoria das Expectativas de Victor Vroom de 1995, as pessoas são motivadas e priorizam esforços para determinado objetivo dependendo das recompensas geradas. As pessoas têm determinado comportamento dependendo se os resultados desse comportamento trazem satisfação ou insatisfação, se a um resultado é atribuído grande valor, maior será o esforço empregado. As propostas dessa teoria são demonstradas na figura a seguir.

**Figura 3** - Proposições da Teoria das Expectativas



Fonte: Adaptado de Maximiano (2008)

O desenvolvimento das teorias sobre a motivação humana e a busca constante do entendimento desse fator para as organizações, trouxe para os gestores conhecimentos para o desenvolvimento de ferramentas e ações de forma a diagnosticar as necessidades dos colaboradores, se o ambiente organizacional mantém-se com um clima de satisfação, insatisfação ou indiferença. Tais análises mostraram-se necessárias para se desenvolver um ritmo de produtividade elevada e garantir a saúde dos colaboradores.

Com a evolução do conhecimento, os estudos sobre a motivação passaram a compor o conceito de qualidade de vida no trabalho, assim como o estudo de clima organizacional. Os conceitos e aspectos sobre o clima organizacional serão abordados na próxima seção, visando o entendimento sobre motivação, satisfação e percepção dos colaboradores.

#### 4 CLIMA ORGANIZACIONAL

No ambiente de crescente competitividade e busca de inovações que se constitui o mercado globalizado atual, as organizações buscam constantemente manterem-se no ritmo das exigências de seus *stakeholders*. Esse cenário faz com que as organizações objetivem cada vez mais a eficácia, a produtividade e a redução de custos.

Ao longo dos anos, com o desenvolvimento da gestão de pessoas nas organizações, foi percebido a importância e o impacto que esta área tem sobre o desempenho das empresas. Organizações competitivas e inovadoras enxergam a gestão de pessoas como um nível estratégico para os seus negócios. Essa importância surgiu a partir das teorias abordadas na seção anterior, onde se percebeu que as pessoas são motivadas tão somente com benefícios financeiros, mas também benefícios psicossociais. A partir dessa percepção buscou-se desenvolver meios para se manter os funcionários motivados e engajados com os objetivos da organização. Nesse contexto desenvolveu-se o estudo do clima organizacional, que abrange diversos aspectos organizacionais e sua análise permite diagnosticar algum problema não percebido pelos administradores, assim como se as ações desenvolvidas pela gestão de pessoas estão encaminhando-se para os objetivos propostos.

Segundo Lobo (2003), o estudo mais aprofundado sobre clima organizacional deu-se a partir da década de sessenta com a publicação de *The Organizational Climate of Schools* de Halpin e Croft (1963). O estudo de clima estava relacionado ao Desenvolvimento Organizacional, posteriormente inserido na abordagem da Qualidade de Vida no Trabalho.

Alguns fatores como a reengenharia, *downsizing*, terceirização, automação, como cita Luz (2012), criaram instabilidade no clima entre os funcionários, devido a grande redução da mão-de-obra, o que poderia afetar a produtividade das organizações. A partir de um cenário potencialmente prejudicial, as organizações preocuparam-se cada vez mais em oferecer um ambiente propício para as pessoas desenvolverem suas atividades. Para isso foi necessário o entendimento do que é e das variáveis que afetam esse clima, como será abordado a seguir.



#### 4.1 Conceituação de Clima Organizacional

A partir do entendimento da existência de uma organização informal nas empresas buscou-se entender qual era seu impacto no desempenho da mesma. Essa organização informal tem associação com o clima organizacional que está conexo tanto aos aspectos físicos quanto aos aspectos de relacionamentos sociais.

Segundo Mullins (2004, p. 346):

Pode-se dizer que o clima está relacionado à atmosfera predominante na organização de hospitalidade, no que diz respeito ao moral e ao fortalecimento do sentimento de fazer parte da empresa, do cuidado e da boa-vontade de seus integrantes.

Mullins (2004, p. 346) ainda faz referência à Tagiuri e Litwin (1968) quando expõe que “o clima tem como base as percepções dos empregados sobre a qualidade do ambiente de trabalho interno”.

Kanaane (2006) expõe que o clima organizacional abrange as relações de poder, interações sociais, assim como o papel desenvolvido profissionalmente de forma individual e em grupo, além das expectativas dos indivíduos.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 239) abordam sobre o clima organizacional, onde explicam que:

É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo.

Para Bergamini e Coda (1997, p. 99):

Clima organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Oliveira (1995, p.47), ratifica que:

Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não e/ou das relações dos empregados a essas ações ou as perspectivas delas.

Luz (2012), após analisar os diversos conceitos de autores sobre clima organizacional, expõe que o conceito do mesmo está ligado à satisfação, percepção

e cultura organizacional. Assim, explica que no clima está relacionado ao grau de satisfação dos funcionários, que também tem relação com a percepção dos mesmos que influencia para o desenvolvimento de um bom ou mau clima e a cultura como grande influenciadora no clima organizacional, sendo ambos complementares.

Depreende-se dos conceitos formulados pelos autores sobre o clima que o mesmo está diretamente relacionado com os sentimentos e percepções dos funcionários com relação à organização e o ambiente de trabalho proporcionado por ela sendo os próprios funcionários também influenciadores desse clima através de seus comportamentos. Tais percepções, sentimentos, expectativas são influenciados por variáveis organizacionais que serão abordadas a seguir, que são componentes utilizados para análise do clima organizacional através da pesquisa de clima.

#### **4.2 Variáveis que Influenciam o Clima Organizacional**

O clima organizacional, como exposto anteriormente, sofre influência de variáveis organizacionais que devem ser analisadas e, se necessário, deverão ser desenvolvidas ações para melhoria do clima.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) fazem referência a Katz e Kahn, com relação às variáveis que afetam o clima organizacional como: as normas e valores do sistema formal, o entendimento pela organização informal desse sistema formal, disputas interna e externas à organização, os processos do trabalho, a comunicação interna, o perfil e a percepção das pessoas.

Romero (2007, p. 230) cita que "(...) o clima organizacional envolve os relacionamentos interpessoais, os processos motivacionais, as formas de gerenciamento e liderança, o desempenho, a forma de realização das tarefas e os processos de punição e recompensa".

Luz (2012) elenca diversas variáveis que afetam o clima, dentre eles estão o trabalho desenvolvido pela pessoa, o salário, os benefícios, a relação entre departamentos/setores, a supervisão/liderança, a comunicação, fatores de desenvolvimento pessoal/profissional como treinamento, relacionamento interpessoal, estabilidade, participação, ética e responsabilidade social, estrutura física do ambiente de trabalho, reconhecimento e valorização, entre outros.

Gasparetto (2008) cita que as variáveis que influenciam no clima organizacional são: orgulho pela empresa, possibilidade de progresso, o

relacionamento entre chefe e subordinado, participação, treinamento, política de benefícios, política salarial, satisfação pelo trabalho que executa, comunicação entre a empresa e o colaborador, avaliação de desempenho, desafios e os fatores higiênicos e motivacionais.

A insatisfação com relação a uma dessas variáveis pode levar a resultados diversos, como baixa autoestima, absenteísmo, *turnover*, entre outros efeitos de insatisfação que devem ser diagnosticados e sanados para se evitar efeitos indesejados no desempenho da organização. Essas variáveis devem ser analisadas na pesquisa de clima organizacional, como será abordado posteriormente.

### **4.3 Cultura Organizacional**

Há a importância de se entender o que é e como se desenvolve a cultura de uma organização, pois esta está relacionada ao clima organizacional, afetando-o. A cultura organizacional abrange a experiência dos indivíduos em uma empresa com relação aos valores, símbolos, rituais, crenças, entre outros elementos comportamentais do ambiente de trabalho.

Para Kanaane (2006) a cultura organizacional está composta por três dimensões: material, psicossocial e ideológica. Para se caracterizar a cultura deve-se analisar as relações interpessoais, o grau de formalidade e informalidade e a flexibilidade dessas relações.

Segundo Edgar Schein (1985, apud Maximiano, 2008, p. 440):

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

Para Mullins (2004, p. 342) “a cultura é reforçada por meio de um sistema de ritos e rituais, padrões de comunicação, organização informal, padrões esperados de comportamento e percepções do contrato psicológico”.

Com relação aos componentes da cultura, Maximiano (2008) traz a classificação da mesma em três níveis, de acordo com a facilidade de percepção desses componentes, os quais são: os artefatos, linguagens e hábitos, que são os mais visíveis; as histórias, mitos, heróis, valores e crenças são de um nível mais profundo e invisíveis, sendo mais difícil sua percepção.

Dentre os fatores que influenciam a cultura organizacional Mullins (2004) aponta a história da organização, sua função principal, a tecnologia presente nela, as suas metas e objetivos, seu tamanho e localização, a alta administração e o ambiente externo a ela.

Alguns fatores apresentados por Luz (2012) também coincidem com os expostos pelo autor anterior, os quais são: os fundadores e a imagem que os mesmos desenvolvem, o ramo de atividade da organização, os dirigentes e a área geográfica em que se situa a empresa.

Mullins (2004) ainda faz referência a Handy (1993), ao mostrar que o mesmo propôs a existência de quatro tipos diferentes de cultura: a cultura do poder, com a influência do poder concentrado, característico de pequenas organizações; a cultura do papel desempenhado, caracterizada por uma visão lógica e racional voltada para a especialização das funções e controle do trabalho através de regras e procedimentos; a cultura da tarefa, que está centrada em cargo ou projetos, buscando o poder do grupo com poucos níveis de autoridade; e a cultura pessoal, com foco no indivíduo e individualização das tarefas.

Luz (2012) explica que a cultura de uma organização se manifesta através de código de ética, *slogans*, figuras, declarações de missão, visão e valores, tipo de roupas utilizadas, estilo de corte de cabelo, comportamento dos funcionários, dentre outros.

Várias dessas características da cultura de uma empresa influenciam no clima organizacional, por isso é fundamental conhecer a cultura para presumir se alguma delas está afetando de alguma forma o clima ou utilizá-las para desenvolver ações objetivando a criação de determinado clima.

#### **4.4 Relação entre Cultura e Clima Organizacional**

Como exposto anteriormente, a cultura influencia no clima e os mesmos possuem elementos convergentes. Enquanto a cultura é desenvolvida ao longo do tempo e tende a ter poucas mudanças, o clima organizacional é inconstante e passível de mudanças mais rápidas por parte dos gestores com relação à cultura.

Moreira (2008, p. 24) diz que:

É importante ressaltar que embora os conceitos de clima e cultura organizacional se inter-relacionem, ou seja, um afeta o outro, eles não se sobrepõem e devem ser compreendidos de forma separada. O clima organizacional mapeia o ambiente interno da organização. Já a cultura é

criada e mantida ao longo da história da empresa, culminando em seus valores e ideais.

Luz (2012) também cita o clima como acontecimento temporal e a cultura como resultante de práticas desenvolvidas por um longo tempo. O autor também explica que ambos são intangíveis, mas podem manifestar-se de forma material ou física. Também expõe que dependendo da cultura da organização, a mesma pode ser mais conservadora com relação às mudanças, adoção de novas tecnologias ou na forma de desenvolvimento do trabalho, assim como a organização pode ser mais flexível, arrojada ou aberta a mudanças. Assim, a cultura pode influenciar no estado de ânimo ou satisfação dos funcionários, pois os mesmos podem não se adaptarem à cultura ou mudança de algum aspecto dela.

Segundo Dias (2007, p. 79):

O clima organizacional está diretamente relacionado com a cultura das organizações. As modificações culturais geram expectativas, às vezes, insatisfação e insegurança. Estas situações criam climas organizacionais que produzem uma redução da capacidade de trabalho.

Como se pode observar o impacto da cultura organizacional sobre o clima pode afetá-lo significativamente, por isso a importância do conhecimento da mesma, a qual possui diversas variáveis, citadas anteriormente, que se interligam com o clima organizacional. Todos esses fatores contribuem para o desenvolvimento de climas diferentes, como exposto a seguir.

#### **4.5 Tipos de Clima Organizacional**

O estado do clima em uma organização pode variar de acordo com os fatores que o influenciam. Dependendo da complexidade da organização, poderá haver diferentes climas, de acordo com os departamentos ou setores.

Romero (2007, p. 230) expõe que “(...) o clima como resultado da percepção das pessoas nas suas interações pode ser positivo e saudável, negativo ou desfavorável ou neutro”. Assim sendo, o clima positivo geralmente apresenta um ambiente com alto grau de motivação, com pessoas satisfeitas, estimuladas, onde existe reconhecimento, valorização e as relações interpessoais são harmoniosas. No clima neutro há a apatia, a indiferença com o trabalho, onde o funcionário poderá não desenvolver esforço para ser produtivo, visto que o mesmo não está motivado. No clima negativo ou desfavorável, o colaborador além de não buscar a máxima

eficiência e produtividade, poderá desenvolver comportamentos prejudiciais para a organização e para si, através de intrigas, boatos, sabotagens, *stress*, depressão, entre outros.

Luz (2012) comenta que o clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. No clima bom há comprometimento, engajamento, entusiasmo, empenho, a pessoa sente orgulho de fazer parte da organização, há baixa rotatividade. No clima ruim ou prejudicado, existe a desunião, desinteresse, discórdias, rivalidades, conflitos, resistência a ordens, ruídos na comunicação, entre outros.

A seguir a figura 4 ilustra as principais variáveis abordadas na pesquisa de clima organizacional e seus diferentes impactos no ambiente de trabalho.

**Figura 4 – Principais Variáveis e Tipos de Clima**



Fonte: Adaptado de Luz (2012) e Romero (2007)

Como observado, há diversos resultados dependendo do tipo de clima que se manifesta no ambiente de trabalho, por isso se faz necessário que a gestão de pessoas na organização, assim como a alta administração, estejam sensíveis às mudanças que podem ocorrer no clima, que se manifesta de diversas maneiras. A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que é utilizada para diagnosticar esse tipo de clima. Essa pesquisa evoluiu ao longo dos anos, desenvolvendo-se as abordagens, os meios ou formas de aplicação da mesma. Analisando-se a importância do diagnóstico do clima, essa pesquisa tornou-se uma ferramenta indispensável para as empresas nesse ambiente competitivo e inovador.

#### **4.6 Pesquisa de Clima Organizacional**

Ao analisar o clima interno da organização, os gestores possuem informações que podem servir para a auto avaliação, como referência para tomada de decisão ou julgamento de ações desenvolvidas que modificaram esse ambiente.

A pesquisa de clima organizacional é um meio de analisar o ambiente de trabalho, uma forma de avaliar a qualidade do mesmo, assim como, através do mesmo, os gestores podem mensurar planejamentos estratégicos de forma eficaz, evitando surpresas indesejáveis.

Para Bergamini e Coda (1997, p. 99):

A Pesquisa de Clima Organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 241) “a pesquisa de clima busca fornecer informações sobre a atitude do público interno com relação à organização, suas expectativas, sua integração num determinado contexto”. Os autores ainda expõem que “(...) o estudo do clima organizacional é também um instrumento de avaliação do modelo de gestão e da política de desenvolvimento organizacional, além de proporcionar subsídios para a área de marketing da empresa” (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2004, p. 242).

Moreira (2008, p. 34) ratifica a importância desse instrumento quando diz que:

A pesquisa de clima organizacional pode ser compreendida como uma ferramenta de diagnóstico que gera uma base de dados para a tomada de decisões na área de gestão de pessoas. Pode-se dizer que a pesquisa de clima é uma ferramenta fundamental na elaboração do diagnóstico organizacional, pois ajuda a entender melhor a dinâmica organizacional.

A mesma autora ainda faz referência Sorio (2008) ao explicar que a base de informações geradas por essa pesquisa pode ser utilizada para identificação de pontos positivos e negativos para definição de ações geradoras de melhorias da satisfação dos profissionais e conseqüentemente aumento da produtividade.

Segundo Luz (2012) dentre as diversas estratégias de diagnóstico do clima, como o contato entre gestor e subordinado, entrevista de desligamento, *ombudsman*, programa de sugestões, linha direta como presidente, entre outros, a pesquisa de clima é a mais completa, pois através da mesma identificam-se os pontos fracos do clima, a satisfação dos colaboradores, entre outros aspectos. O autor cita que a pesquisa de clima organizacional:

(...) é um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las. Ela revela o grau de satisfação dos empregados em um determinado momento. A pesquisa aponta também a tendência do comprometimento dos empregados, como, por exemplo, a sua predisposição para apoiar ou rejeitar determinados projetos a serem promovidos pelas empresas.(p. 37)

Para Gil (2007, p. 272) a pesquisa de clima organizacional deverá ter objetivos de:

Identificar e mensurar as atitudes dos empregados para com os programas, políticas e possibilidades práticas da empresa, [...] desenvolver a compreensão das gerências acerca dos pontos de vista dos empregados para melhoraras relações de trabalho com seus subordinados, [...] identificar as tendências das opiniões e atitudes dos empregados, [...] subsidiar estudos acerca da eficiência organizacional, [...] demonstrar o interesse da empresa nas opiniões dos empregados para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

A pesquisa de clima organizacional deve ser vista como uma ferramenta de planejamento estratégico, pois sua influência está na sua essência que é a opinião dos colaboradores, onde ela pode ser considerada como o reflexo da forma de gestão da empresa. Essa pesquisa deve ser conduzida de acordo com certos critérios para evitar erros de interpretação tanto por parte dos entrevistados como dos entrevistadores. As características e formas de desenvolvimento da pesquisa serão vistas a seguir.



#### 4.7 Como se Desenvolve a Pesquisa de Clima

A pesquisa de clima organizacional deve seguir certos critérios para se evitar quaisquer erros de coleta e/ou interpretação das informações. Essa preocupação deve iniciar-se desde o planejamento da pesquisa, com a escolha das variáveis a serem abordadas na pesquisa, a forma de divulgação e envolvimento dos colaboradores para que os mesmos estejam dispostos a responder à pesquisa, o tipo de instrumento de coleta de dados escolhido, a tabulação e análise dos dados, divulgação dos resultados e desenvolvimento de planos de ação. Diversos autores demonstram as formas de procedimento para a realização da pesquisa de clima organizacional como forma de facilitar a aplicação da mesma.

Romero (2007) cita o instrumento desenvolvido por Kolb, Rubin e McIntyre (1990), para a avaliação do clima, no qual são utilizadas afirmativas em uma escala somatória de 1 a 10, as quais avaliam a conformidade com as normas, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio e liderança, identificando-se a visão atual da organização e a visão ideal, sendo analisadas as diferenças entre o estado atual e o desejado ou ideal para a organização.

Gil (2007, p. 273) cita um dos instrumentos que podem ser utilizados para a pesquisa:

Para mensurar o clima organizacional, utiliza-se um questionário padronizado onde as perguntas correspondem aos fatores considerados mais relevantes, tais como: conformismo responsabilidade, condições de trabalho, remuneração, estilo gerencial, recompensas, clareza organizacional e calor e apoio.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) explicam que a pesquisa de clima deve ser realizada periodicamente, pois o clima é um fator variável, expõem também que a pesquisa deve abordar o entendimento da visão da empresa, crenças e valores, aspectos da chefia e liderança, das relações interpessoais e dos salários e benefícios. Segundo os autores essa pesquisa pode ser dividida em três fases: a primeira fase se desenvolve com a avaliação do público interno de modo exploratório e qualitativo, com entrevistas roteirizadas e reuniões em grupo; a segunda fase consiste no desenvolvimento de uma pesquisa quantitativa integrada aos elementos elaborados na primeira fase; a terceira e última fase consiste na análise das informações coletadas anteriormente identificando-se problemas de

recursos humanos e avaliando aspectos relativos ao público interno de forma a planejar ações de melhoria da gestão.

Moreira (2008) expõe diversas ferramentas desenvolvidas e aplicadas através do principal instrumento de pesquisa do clima organizacional, o questionário. Para a autora as principais ferramentas utilizadas para a pesquisa de clima são: a escala de clima organizacional de Halpin & Croft, a escala de Payne & Pheysey, escala de Scheneider & Barlett, escala de Litwin & Stringer, além da escala de Kolb. A escala de Halpin & Croft abrange quatro aspectos referentes aos subordinados e quatro referentes à liderança, desenvolvendo-se 64 questões referentes à falta de envolvimento, rotina, moral, amizade, distância (relação superior e subordinado), produção (percepção do colaborador com relação ao seu superior), estímulo e consideração. No modelo de Scheneider & Barlett as respostas são dadas em uma escala de 1 a 5 pontos, ao todo 80 questões considerando seis dimensões: suporte administrativo (15 itens), estrutura administrativa (15 itens), preocupação com os empregados (13 itens), independência (11 itens), conflitos internos (11 itens) e satisfação geral (15 itens). O modelo de Litwin & Stringer possui 50 afirmações, com respostas seguindo a escala de Likert (concordo sempre, concordo frequentemente, concordo raramente, discordo), as variáveis abordadas segundo esse modelo são: estrutura, responsabilidade, recompensa, risco (estabilidade do emprego), calor (relações interpessoais), suporte, padrões, conflito e identidade. O modelo de Payne & Pheysey possui 343 itens e divide-se segundo as seguintes escalas: escalas de autoridade, escalas de restrição, escalas de interesse pelo trabalho, escalas de relações pessoais, de rotina e de comunidade.

Luz (2012) traz diversas recomendações práticas para o desenvolvimento da pesquisa. Para o autor a pesquisa de clima possui as seguintes etapas: obtenção da aprovação e apoio da direção geral ou alta administração; o planejamento da pesquisa, nesta fase define-se os objetivos, o público alvo, instrumento de coleta, periodicidade de aplicação, tabulação, forma de divulgação, entre outros; definição das variáveis organizacionais a serem abordadas na pesquisa; montagem e validação do instrumento de coleta, parametrização para tabulação das respostas, divulgação da pesquisa, aplicação e coleta da pesquisa, tabulação, emissão de relatórios, divulgação dos resultados e definição de planos de ação.

O apoio da direção da organização no desenvolvimento da pesquisa de clima organizacional é essencial, pois será a mesma que permitirá mudanças que

forem significativas para melhoria desse clima. Luz (2012) expõe que a falta de apoio da direção torna a pesquisa até desnecessária, pois a área de gestão de pessoas não poderia implementar ações que necessitassem de aprovação da alta administração sem o apoio da mesma.

Na fase de planejamento da pesquisa define-se o objetivo da pesquisa, que pode focar na avaliação do grau de satisfação e motivação dos colaboradores, assim como avaliar se o ambiente encontra-se preparado para possíveis mudanças planejadas pela empresa de forma que estas mudanças se tornem eficazes, poderá avaliar também o nível de satisfação dos colaboradores após a ocorrência de alguma mudança, entre outros objetivos. Nessa etapa de planejamento também define-se o público alvo, se a pesquisa será aplicada a todos os funcionários ou haverá uma amostragem, no caso de uma grande empresa, se será aplicada a todas as filiais ou somente em algumas. Também é definido se a pesquisa será conduzida por uma consultoria externa ou pela equipe de recursos humanos, onde a vantagem da consultoria está na especialização e isenção na pesquisa e a vantagem da equipe de recursos humanos está no custo. Define-se a técnica a ser utilizada para a pesquisa, seja ela com questionários, entrevistas ou painel de debates como cita Luz (2012), no caso de questionário, o autor expõe que deverá ser decidido a forma de coleta dos mesmos, seja através de urnas, locais específicos para recebimento ou por correio, no caso o autor aconselha a não serem recolhidos pela chefia, para evitar qualquer tipo de constrangimento dos colaboradores. O autor também expõe que deverá haver uma preparação dos gestores para que os mesmos não sintam-se coagidos, pois a pesquisa poderá revelar falhas de gestão. Determina-se também a abrangência da pesquisa, se será com todos os funcionários ou amostral.

Na fase de definição das variáveis a serem abordadas na pesquisa, Luz (2012) afirma que as variáveis mais importantes são a gestão e o salário, pois, segundo o autor, são as maiores causadoras de satisfação e insatisfação. Além dessas variáveis o autor também apresenta outras que influenciam no clima como exposto anteriormente, sendo elas: o trabalho realizado, benefícios, integração entre departamentos, comunicação, treinamento/desenvolvimento/carreira/progresso, relacionamento interpessoal, estabilidade, processo de decisão, condições físicas do ambiente de trabalho, relação entre empresa e sindicato dos funcionários, participação nos resultados, na gestão, no cotidiano da empresa, segurança no trabalho, objetivos organizacionais, orientação da empresa para resultados,

disciplina, imagem da empresa, estrutura organizacional, ética e responsabilidade social, qualidade e satisfação do cliente, reconhecimento, vitalidade organizacional, direção e estratégias, valorização, envolvimento/comprometimento, trabalho em equipe, modernidade, orientação da empresa para os clientes, planejamento e organização, fatores motivacionais e desmotivadores.

Na etapa de montagem e validação do instrumento de pesquisa decidem-se quantas perguntas haverá para cada variável, se serão perguntas com respostas objetivas ou subjetivas, no caso de uso de questionários.

Na fase de definição da parametrização são elaborados os critérios para a facilitação da tabulação, onde segundo Luz (2012) as respostas devem ser interpretadas com manifestação de satisfação ou insatisfação.

O momento de divulgação da pesquisa é crucial para a maior adesão possível dos colaboradores, devendo ser utilizados diversos meios de comunicação e se possível a forma de aplicação e importância da pesquisa para a empresa.

Na fase de aplicação e coleta da pesquisa, a mesma será aplicada de forma predefinida pelos recursos humanos ou por consultoria, preferencialmente no local de trabalho, sem pressão de gestores ou coleta por parte dos mesmos.

Na etapa de tabulação, a mesma poderá ser feita manualmente ou eletronicamente, onde Luz (2012) expõe que os tipos de tabulação são: por pergunta, por variável, conjunto de variáveis, série histórica de variáveis, por região, por diretoria, departamento, unidade, nível hierárquico, regime de trabalho, tempo de serviço turno, por sexo, faixa etária, índice de satisfação geral, série histórica do índice de satisfação ou pelas sugestões de melhoria no trabalho. O autor ressalta a importância da variável gestão e expõe que a mesma deve ser desdobrada com relação aos níveis hierárquicos, além disso, observa para a possível quebra de anonimato para setores que possuem apenas um funcionário, neste caso recebendo a mesma codificação de outro setor do mesmo departamento.

Após a etapa de tabulação dos dados, emitem-se relatórios com exposição dos resultados da pesquisa através de gráficos com suas respectivas interpretações.

A fase de divulgação dos resultados dá-se com um relatório geral emitido à alta administração e também, como indica Luz (2012), para cada gestor setorial. Na divulgação para o público interno, o autor ressalta a necessidade da consulta à diretoria para evitar divulgação de resultados indesejados ou delicados. O autor

também aconselha a divulgação por meio dos diversos canais disponíveis, assim como, as medidas que a gestão tomará com relação a possíveis falhas diagnosticadas na pesquisa.

A última fase o autor explica que é a mais crítica, pois nela desenvolvem-se os planos de ação decorrente dos resultados que apresentam necessidade de melhoria na organização, onde Luz (2012, p. 80) cita que “a pesquisa de clima em si não é um fim, mas sim um meio para a empresa identificar oportunidades de melhorias contínuas no seu ambiente e nas condições de trabalho”. O autor também expõe a necessidade de se definir na tabulação um nível para se considerar um resultado crítico, para que se estabeleçam níveis de prioridade para a execução das ações para melhoria do clima.

Um bom planejamento da pesquisa de clima organizacional aumenta as chances de a mesma retratar a realidade do ambiente de trabalho, porém, como observado, deverá haver o interesse por parte dos gestores para desenvolvimento de ações, se necessárias, para melhoria do clima, caso contrário a pesquisa somente demandará tempo e recursos da empresa e não poderá haver melhorias para a mesma.

#### **4.8 A Avaliação do Clima Organizacional e a Importância da Motivação e Satisfação no Trabalho**

O clima organizacional sofre o impacto da motivação e satisfação dos colaboradores, como exposto anteriormente. O clima influencia não somente em um ambiente amigável e agradável na empresa, mas também influencia na produtividade, impactando seu desempenho e competitividade no mercado.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p.241) explicam que:

Os “momentos” por que passam as organizações em face das dificuldades do mercado e das muitas crises que o país atravessa, a adoção de modernas tecnologias que dispensam pessoas, a contenção nas políticas de salários e benefícios, o aumento de exigências aos empregados, todos esses são fatores que podem alterar o clima de uma organização e comprometer seus resultados.

Hesketh (1977) ainda cita que para a organização ter sua eficácia aumentada é necessário que seja criado uma clima que satisfaça os colaboradores e que essa motivação seja utilizada de forma que os mesmos realizem os objetivos organizacionais. Mesmo pensamento abordado por Kanaane (2006, p. 40) que cita:

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

Spector (2006) aborda sobre a satisfação e o desempenho no trabalho e a importância desse tema, onde o autor explicita três comportamentos recorrentes na literatura sobre o assunto: o desempenho no trabalho, rotatividade e ausência do funcionário. O autor explica que quando um funcionário está insatisfeito aumenta a probabilidade do mesmo pedir demissão, caracterizando em um ambiente de insatisfação ou clima organizacional ruim, ocasionando assim, elevado *turnover* ou alta rotatividade.

Luz (2012) e Spector (2006) também citam o absenteísmo como consequências de um clima de insatisfação ou o descompromisso. Esse tipo de comportamento compromete a organização, visto que as atividades a serem desempenhadas podem demorar além do necessário podendo prejudicar a empresa em honrar prazos, prejudicando-a competitivamente.

Luz (2012) ainda cita outros comportamentos ou indícios de problemas no clima que se manifestam nas organizações, como: as pichações nos banheiros; a pouca adesão nos programas de sugestão, podendo ser interpretados como falta de comprometimento com o trabalho; resultados insatisfatórios na avaliação de desempenho; greves; conflitos interpessoais e interdepartamentais; desperdícios de materiais e queixas no serviço médico.

Spector (2006) também evidencia a preocupação nas consequências da insatisfação para a saúde das pessoas ao mostrar que pesquisas realizadas demonstram que o nível de queixas com relação a sintomas físicos apresentou maior ocorrência em pessoas insatisfeitas com o trabalho. O autor também elucida outros comportamentos e doenças decorrentes da insatisfação como a ansiedade e a depressão.

Observando-se a importância desse tema para as organizações, várias empresas, instituições de ensino e pesquisa, consultorias, entre outros, investiram em pesquisas para desenvolver meios para obterem-se níveis elevados de satisfação e motivação nas empresas.

A Great Place to Work Institute é uma instituição reconhecida mundialmente, a qual desenvolve uma lista com as cem melhores empresas para se

trabalhar, seja essa lista a nível global ou em determinados países. Esse instituto tem atividades desenvolvidas em 49 países com seis mil empresas participantes, com seus resultados divulgados nos maiores meios especializados no mundo dos negócios. Segundo o instituto em um excelente lugar para se trabalhar existe respeito, credibilidade, imparcialidade, orgulho e camaradagem. O instituto levantou também dados importantes sobre a importância de um bom ambiente de trabalho, nos quais as melhores empresas geram maior satisfação de clientes, há baixa rotatividade voluntária, os funcionários percebem um bom equilíbrio pessoal x profissional, também percebem oportunidade de crescimento e desenvolvimento na empresa, existem reuniões regulares com a chefia, essas empresas têm maior retorno aos acionistas e são mais atrativas para talentos ou profissionais com alto nível de capacitação.

No Brasil, além da Great Place to Work, outra referência nesse tipo de pesquisa é a lista elaborada pela revista Exame. Essas pesquisas abordam em sua metodologia as variáveis que afetam o clima organizacional, mesmo que essas pesquisas tenham um fim comercial, de divulgação das marcas/empresas, pois não são divulgados resultados negativos, elas servem de certa forma como estímulo para as organizações investirem em seus clientes internos.

Paschoal (2006) faz referência à consultoria internacional Hay, o qual cita alguns dados levantados pela mesma sobre a importância do desenvolvimento da pesquisa de clima, a qual faz parte dos critérios de prêmios de qualidade pelo mundo, mais de 80% das empresas líderes americanas possuem pesquisas regulares de clima e todas as finalistas e vencedoras do Prêmio Baldrige ou Deming gerenciam o seu clima interno de forma sistemática.

Ressalta-se também que além da pesquisa de clima organizacional, empresas e consultorias crescentemente vêm utilizando a pesquisa de engajamento ou comprometimento organizacional, onde essa pesquisa é realizada em conjunto com a pesquisa de clima ou mesmo a substitui. Spector (2006) faz referência aos componentes dessa variável consideradas por Mowday, Steers e Porter (1979), os quais demonstravam que havia três componentes para determinação do nível de comprometimento: a aceitação dos objetivos da organização, a disposição para se trabalhar e o desejo de permanência na organização. O autor ainda cita Meyer, Allen e Smith (1993) com o desenvolvimento de outros três variáveis componentes, sendo eles: o afetivo, quando a pessoa permanece na empresa por sentir-se ligada a ela

afetivamente; o contínuo, quando o indivíduo permanece na organização por necessidade, seja dos benefícios ou do salário e o componente normativo, quando o indivíduo compromete-se com a organização por causa de seus valores pessoais.

A avaliação do clima organizacional se faz necessária para as organizações como um meio de desenvolver a administração participativa, deixando os colaboradores de serem agentes passivos e tornando-se agentes ativos, emprenhados, comprometidos com os objetivos traçados pela organização. Para este cenário a organização também deverá oferecer incentivos. Como exposto ao longo do trabalho, o impacto que funcionários motivados têm sobre as organizações é grande, por isso tal atenção vem sendo dada a esse tema como forma de alavancagem do sucesso das organizações.



## 5 METODOLOGIA

Este trabalho, como já foi exposto, tem como objetivo analisar a percepção dos colaboradores com relação ao seu ambiente de trabalho e, para isso, foi escolhida a pesquisa de clima organizacional como ferramenta para esse fim, pois a mesma abrange variáveis pertinentes para análise e alcance dos objetivos propostos.

Como se trata de um trabalho científico, este segue determinada metodologia, como cita Marconi e Lakatos (2003, p.234), onde “os trabalhos científicos devem ser elaborados de acordo com normas preestabelecidas e com os fins a que se destinam”.

O tipo de pesquisa desenvolvida foi exploratório-descritiva, que segundo Marconi e Lakatos (2003, p.188), “são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas”.

Quanto aos meios, foi desenvolvido um estudo de caso, que segundo Severino (2007, p.121), “[...] se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativos”.

Para a elaboração do trabalho, foi realizada pesquisa bibliográfica, que para Gil (2007) é elaborada a partir de material já publicado, como livros, artigos de periódicos ou materiais disponibilizados na internet, para o desenvolvimento do referencial teórico que fundamentou do trabalho.

Para coleta de dados utilizou-se questionários estruturados aplicados aos colaboradores, com perguntas fechadas e apenas a última pergunta com característica mista, e entrevista semi estruturada realizada com o gestor.

Dentre as vantagens do questionário Marconi e Lakatos (2003) citam a economia de tempo, possibilidade de atingir maior número de pessoas, maior uniformidade na avaliação das respostas, anonimato, entre outros. Dentre as desvantagens, os autores citam a possibilidade de pequena porcentagem de questionários retornarem (principalmente se forem enviados por correio), não pode ser aplicado a pessoas analfabetas, devolução tardia, entre outros.

Algumas vantagens da entrevista apontadas por Marconi e Lakatos (2003) são: aplicação tanto para alfabetizados quanto para analfabetos,

oportunidade de avaliação de atitudes e condutas, a possibilidade de conseguir informações mais precisas, entre outras. Nas desvantagens estão a possível dificuldade na comunicação e expressão entre as partes, possibilidade de influência do entrevistador, disposição do entrevistado, entre outras.

A estrutura da pesquisa de clima organizacional seguiu principalmente o modelo proposto por Luz (2012), sendo feitas as modificações consideradas necessárias. Na elaboração da estrutura do questionário foram consideradas as variáveis: comunicação, relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe, o trabalho e o ambiente físico, treinamento e capacitação, salário e remuneração, liderança, motivação e satisfação.

Na variável comunicação buscou-se principalmente analisar a percepção dos colaboradores sobre as informações inerentes ao trabalho deles, além da liberdade de expressão percebida por eles e a comunicação com a gerência.

Na variável relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe buscou-se analisar como os colaboradores consideravam o ambiente de relacionamento de trabalho entre eles e o nível de cooperação mútua para desenvolvimento das atividades.

Com a variável sobre o trabalho e o ambiente físico buscou-se coletar informações dos colaboradores com relação à quantidade de pessoas disponíveis para o trabalho, se eram suficientes e sobre como os mesmos se sentiam com relação à quantidade de trabalho realizado por eles. Além disso, buscou-se coletar informações sobre a percepção deles com relação a salubridade do ambiente de trabalho.

Com a variável treinamento e capacitação objetivou-se principalmente analisar se a empresa oferece tais condições aos colaboradores.

Ao abordar a variável salário e remuneração objetivou-se entender a percepção dos funcionários com relação à visão dos mesmos do mercado e o atendimento às suas necessidades.

Na variável liderança, uma das principais abordadas nesse tipo de pesquisa, foi almejada a análise de diversos aspectos como: comunicação entre gestor e colaboradores, incentivos motivacionais e estímulo ao trabalho em equipe.

Com relação a variável motivação e satisfação, buscou-se analisar aspectos como a satisfação geral dos funcionários com relação ao trabalho deles, a

motivação dos mesmos e a satisfação em trabalhar na empresa em questão, além de poderem apontar melhorias na visão dos mesmos.

Como parâmetros considerou-se que as respostas “sempre”, “quase sempre”, “ótimo”, “bom”, “completo” e “suficiente” como indicadores de satisfação. As respostas “regular”, “ruim”, “raramente”, “nunca”, “parcial”, “sem informação”, “sobrecarregado” e “insuficiente” como indicadores de insatisfação, sendo necessárias melhorias.

A pesquisa foi realizada em uma empresa do comércio de São Luís, Maranhão, que atua no ramo de tecidos, tapeçarias e artigos decorativos há vinte e um anos, possuindo ao todo dezesseis colaboradores. Foram aplicados dez questionários aos colaboradores do setor de vendas, na data de 13 de novembro de 2013, com a presença e recolhimento dos mesmos pelo realizador da pesquisa, onde na ocasião também foi realizada a entrevista com o gestor.

Os resultados e análises dos mesmos serão expostos na seção a seguir, onde foi determinada para apresentação dos resultados a abordagem quantitativa-qualitativa, com o uso de gráficos, no caso dos questionários e descrição da entrevista com o gestor.

## 6 ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados obtidos com a pesquisa serão apresentados de acordo com a metodologia já explicada, sendo analisados primeiramente os resultados da pesquisa desenvolvida com os colaboradores e posteriormente o resultado da entrevista com o gestor, sendo avaliados e comparados os resultados de ambos.

### 6.1 Perfil dos Colaboradores

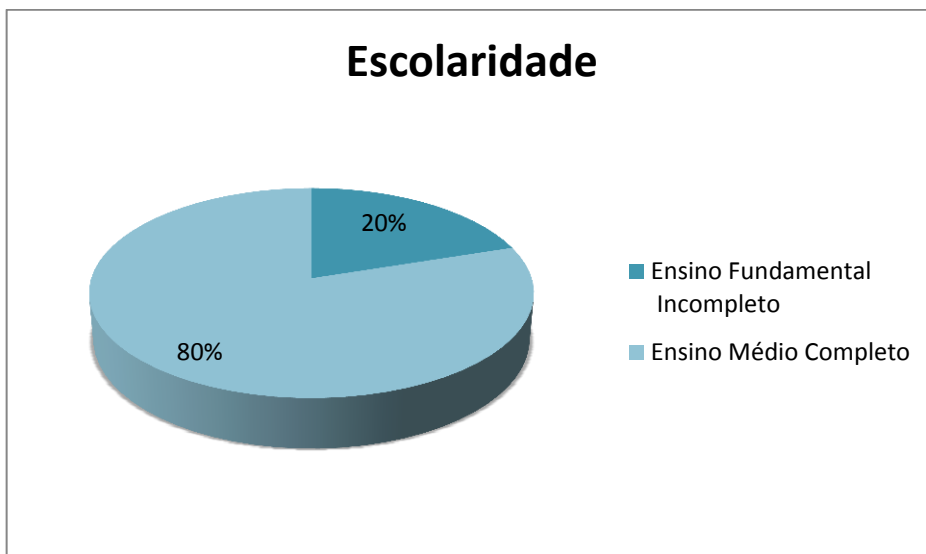
Na pesquisa de perfil buscou-se identificar principalmente o nível de escolaridade e o tempo no qual o colaborador faz parte da empresa. Obtendo-se como resultados o exposto nos gráficos 1 e 2 a seguir.

**Gráfico 1 – Tempo de Serviço dos Colaboradores**



Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 2 – Escolaridade dos Colaboradores**



Fonte: Dados da pesquisa

Com os resultados observa-se que a maioria dos funcionários, com 80% das respostas, estão na empresa entre 1 e 5 anos, enquanto 20% estão a menos de 1 ano na empresa. Também foi obtido como resultado que 80% dos funcionários possuem ensino médio completo, enquanto outros 20% possuem ensino fundamental incompleto. Não existe correlação entre os 20% com menos de 1 ano na empresa e os 20% com ensino fundamental incompleto.

## 6.2 Comunicação

Com a variável comunicação buscou-se principalmente analisar o conhecimento dos colaboradores sobre os objetivos e metas da empresa e deles próprios, assim como sobre seu desempenho.

No gráfico 3, a seguir, é exposto o resultado da pergunta sobre o nível de informação que os funcionários percebiam que possuíam sobre os assuntos importantes para suas atividades.

**Gráfico 3** – Conhecimento sobre Assuntos Importantes para o Trabalho



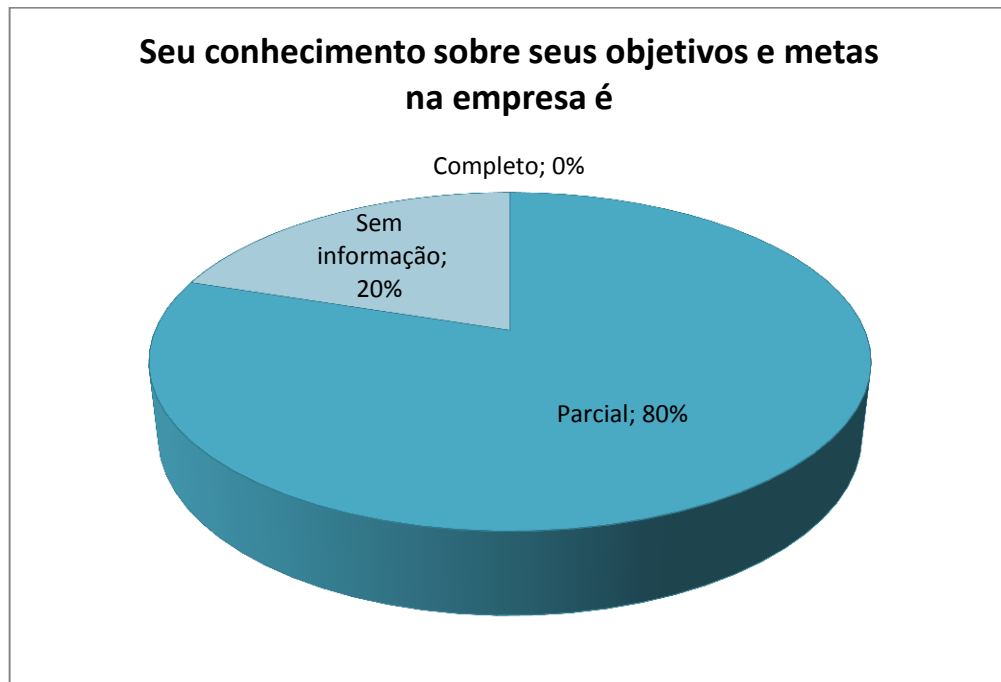
Fonte: Dados da pesquisa

Como resultado, observa-se que 50% dos funcionários responderam que raramente são informados sobre assuntos importantes para o desenvolvimento de suas atividades, isso pode influenciar significativamente no desempenho dos mesmos na organização. Outros 40% responderam que quase sempre obtém esse tipo de informação e 10% que nunca receberam tais informações. Observa-se assim um índice de 60% de insatisfação dos colaboradores com relação à comunicação

das informações sobre assuntos que eles consideram importantes para o desenvolvimento do trabalho dos mesmos, sendo necessária uma análise por parte da gerência se essas informações são de grande importância e se estão realmente sendo repassadas de forma eficaz.

O próximo gráfico 4, representa o resultado da pergunta referente à percepção que os colaboradores têm sobre seus conhecimentos dos seus objetivos e metas na organização.

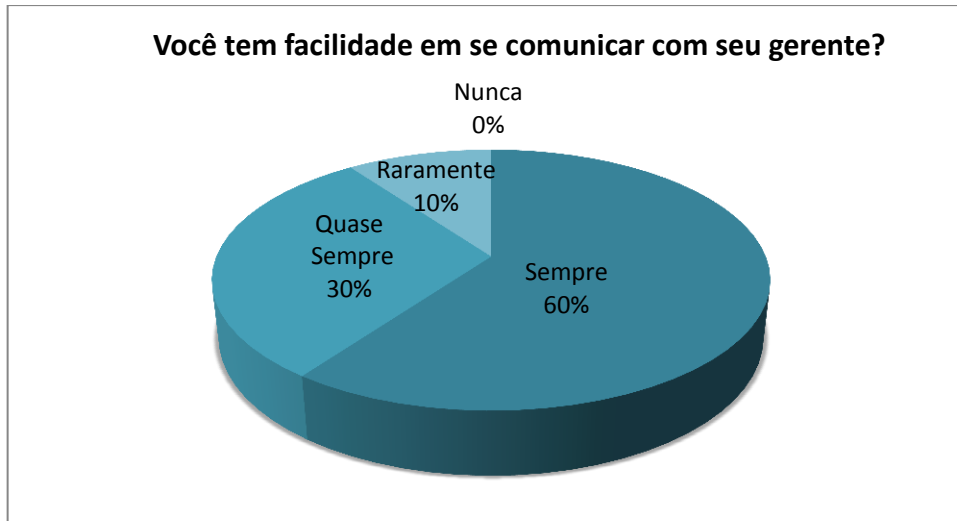
**Gráfico 4 – Conhecimento sobre Objetivos e Metas na Empresa**



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a maior parte dos colaboradores, com 80% das respostas, avaliam ter conhecimento parcial sobre seus objetivos e metas na organização e outros 20% avaliam não terem tais informações. Este se caracteriza outro ponto de importância na influência do desempenho dos colaboradores nas suas atividades. Consideram-se esses resultados como preocupantes, tendo em vista uma grande parte informar como parcial o conhecimento sobre seus objetivos e metas, o que deve ser investigado, se essas informações têm grande influência sobre o resultado dos funcionários e buscar meios mais eficientes ou uma linguagem clara, de forma que os colaboradores entendam as informações repassadas.

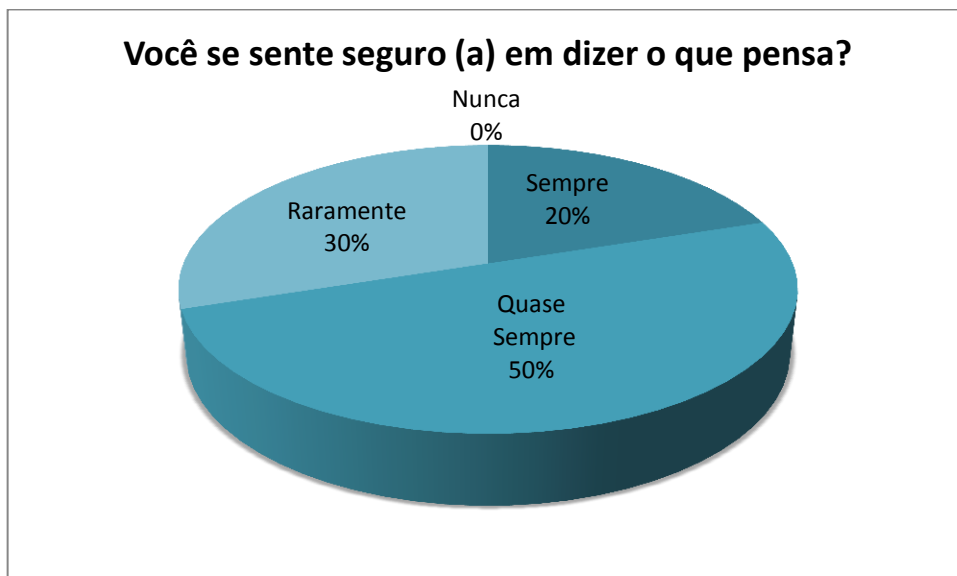
O gráfico 5 mostra a percepção dos funcionários com relação à facilidade dos mesmos se comunicarem com o gerente.

**Gráfico 5 – Facilidade de Comunicação com o Gerente**

Fonte: Dados da pesquisa

Para 60% dos colaboradores, sempre os mesmos podem se comunicar facilmente com o gerente. Para 30% quase sempre há essa facilidade e para 10% raramente existe facilidade em comunicar-se com seu superior hierárquico. Para a maioria dos colaboradores existe facilidade na comunicação com o gerente, apresentando um índice de satisfação de 90%, onde isso pode facilitar que se melhorem os resultados dos dois primeiros pontos, o conhecimento sobre objetivos e metas e assuntos referentes às atividades dos funcionários.

O gráfico 6 mostra o resultado das respostas dos funcionários quando indagados sobre se sentirem seguros em falar temendo represálias ou repreensões.

**Gráfico 6 – Percepção sobre a Segurança de Expressão da Opinião**

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o exposto no gráfico, 50% dos colaboradores quase sempre se sentem seguros em dizerem o que pensam, 30% raramente e 20% sempre se sentem seguros em expressar suas opiniões. Como visto a maioria, com índice de 70% de satisfação, sente que têm liberdade ou pode se expressar sem uma possível repreensão, o que caracteriza certa liberdade por parte da gerência em permitir expressão de opinião, apresentando um fator positivo para o desenvolvimento de um diálogo aberto entre colaboradores e gerência.

O gráfico 7 expõe a opinião dos colaboradores com relação ao *feedback* que os mesmos recebem da gerência sobre seus desempenhos, uma forma de os colaboradores mensurarem se os seus esforços estão sendo suficientes para o alcance de suas metas, onde os mesmos podem avaliar a necessidade de se empregar mais esforços e buscar melhoria contínua para seu desenvolvimento na organização.

**Gráfico 7 – Comunicação sobre Desempenho na Empresa**



Fonte: Dados da pesquisa

Como resultado, observa-se que 40% dos funcionários declararam que nunca são informados sobre seu desempenho, outros 40% que raramente são



informados e 20% que quase sempre são informados. Observa-se este como ponto agravante em uma organização que utiliza metas como meio de avaliar o desempenho e remunerar seus funcionários, pois aos mesmos podem ficar omissas informações que influenciam significativamente em seu desempenho.

Como pode ser observado, de acordo com a percepção dos colaboradores, existem lacunas importantes e significativas com relação à comunicação, principalmente no que diz respeito ao *feedback* que a empresa dá aos funcionários, e essas deficiências na comunicação situam-se em fatores que influenciam expressivamente no desenvolvimento e nos resultados das atividades desenvolvidas por eles na empresa. Também analisa-se pontos que podem servir como facilitadores para melhoria da comunicação na empresa, como a facilidade percebida de comunicação com o gerente e o sentimento de segurança na expressão de opiniões.

Maximiano (2008) expõe sobre a comunicação nas organizações que:

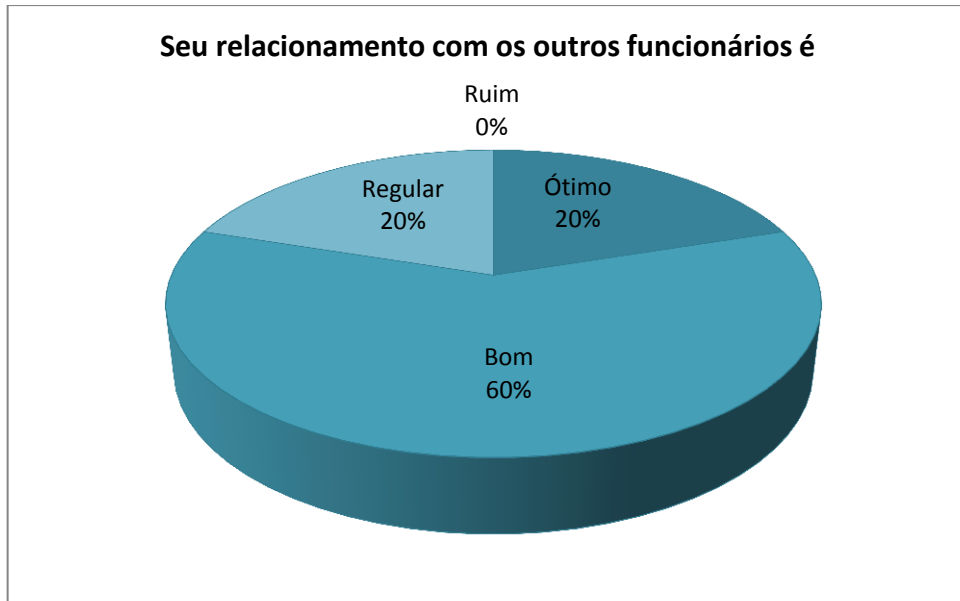
Além de ouvir, a administração deve procurar comunicar-se, transmitindo informações para baixo e para os lados, sobre fatos e decisões importantes. Informações que as pessoas valorizam na situação de trabalho dizem respeito aos objetivos da empresa, aos problemas que ela esteja enfrentando, às possibilidades e atribuições que devem ser cumpridas, ao futuro e aos eventos que estão programados e irão afetá-la. Esconder tais informações contribui para a desorientação e insatisfação das pessoas.

Se os colaboradores demonstram insatisfação com relação às informações serem insuficientes para o seu trabalho, deve ser analisado tal fator a fim de se descobrir em que eles consideram que há omissão ou insuficiência de informações, evitando-se esse ambiente. Como o próprio autor expõe, a deficiência nas informações como metas e desempenho, podem causar desorientação, o que pode ocasionar em mau desempenho, prejudicando tanto o colaborador como a empresa.

### **6.3 Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe**

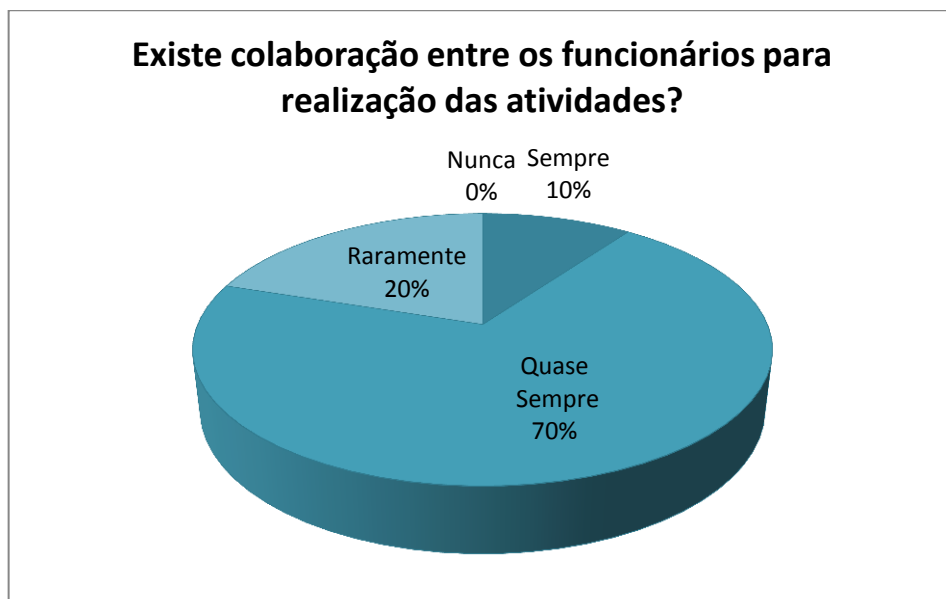
Com a variável relacionamento interpessoal e trabalho em equipe buscou-se analisar a percepção dos colaboradores com relação à interação e afinidade com dos colegas de trabalho e o desenvolvimento de atividades em equipe.

No gráfico 8, está ilustrado a visão que os funcionários têm sobre o relacionamento deles na empresa.

**Gráfico 8 – Relação de Trabalho entre os Funcionários**

Fonte: Dados da pesquisa

Analisa-se que 60% dos funcionários considera haver um clima bom no relacionamento entre os mesmos, 20% consideram ótimo e outros 20% consideram regular seu relacionamento com os outros funcionários. Representando assim esse resultado como alto índice de satisfação sobre a relação de trabalho entre os funcionários. É um índice importante, pois influencia no trabalho em equipe, cooperação no desenvolvimento das atividades e na manutenção de um ambiente de trabalho agradável. Colaboração esta que é ilustrada no gráfico 9, a seguir, segundo as respostas dos colaboradores.

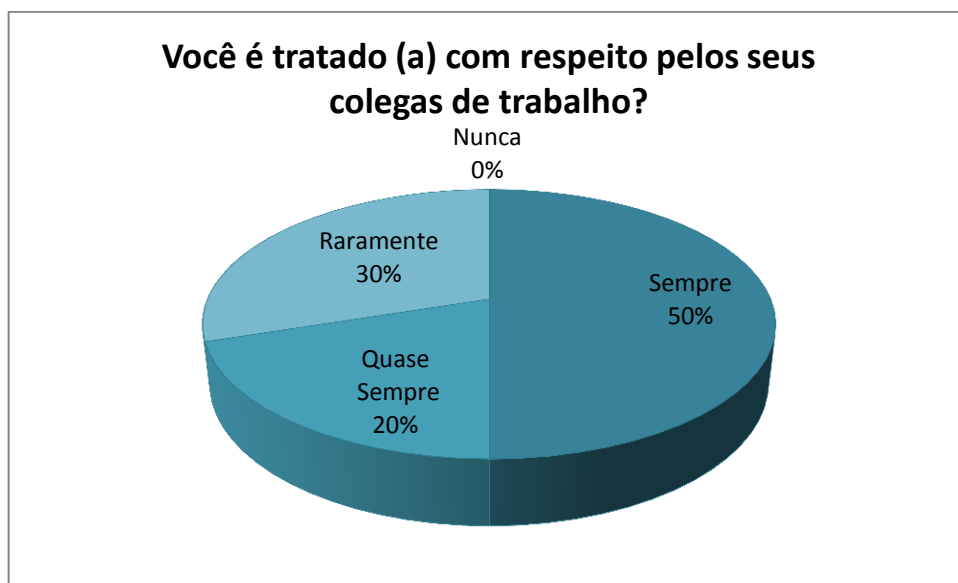
**Gráfico 9 – Colaboração entre os Funcionários**

Fonte: Dados da pesquisa

Para 70% dos colaboradores quase sempre existe colaboração entre os funcionários para realização das atividades, para 20% raramente e para 10% sempre há colaboração. Com indicador de 80% de satisfação entre os colaboradores, observa-se que a maioria percebe um ambiente de auxílio entre eles, o que é necessário para o desenvolvimento de um ambiente agradável e mais produtivo.

No gráfico 10 observa-se o resultado da percepção dos colaboradores com relação ao respeito entre os colegas de trabalho.

**Gráfico 10** – Percepção sobre Respeito Mútuo entre os Colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa

Como resultado obteve-se que 50% dos funcionários consideram que sempre são respeitados por seus colegas, 30% respondeu raramente e 20% que quase sempre se consideram respeitados por seus colegas. Com índice de 70% de satisfação, percebe-se que boa parte dos funcionários sentem-se respeitados pelos outros no ambiente de trabalho, o que pode representar um bom desenvolvimento do relacionamento interpessoal entre os mesmos.

Percebe-se com os resultados da variável relacionamento interpessoal que existe um ambiente saudável de relacionamento entre os funcionários, o que colabora para o desenvolvimento do trabalho em equipe.

Segundo Chiavenato (2003), dentre as vantagens do trabalho em equipe estão a maior proximidade entre as pessoas, com a redução de barreiras, o menor tempo de reação para se atender a requisitos dos clientes ou de mudanças

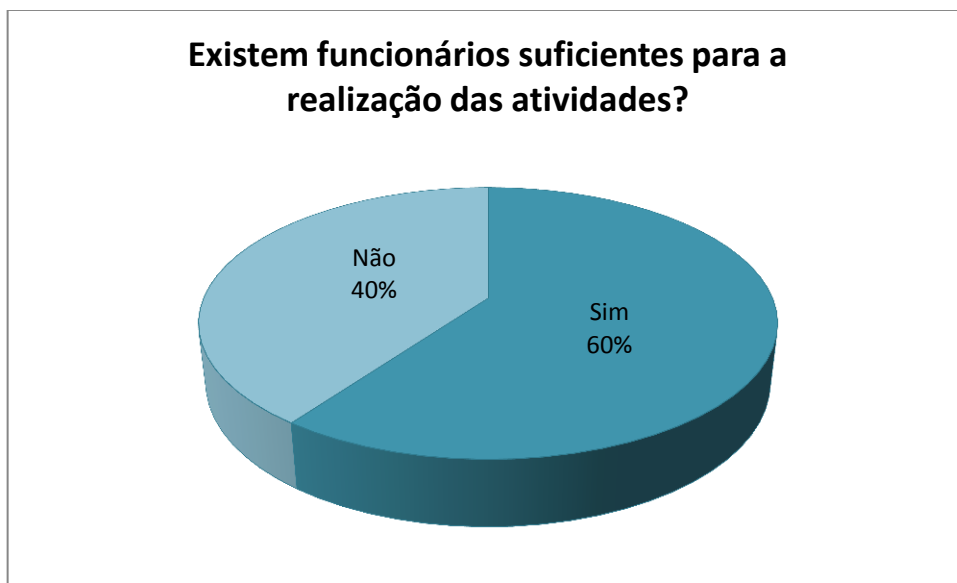
ambientais, enriquecimento das tarefas, entre outros. O incentivo ao trabalho em equipe gera um ambiente mais acolhedor e familiar, diminuindo tensões de relacionamento além de contribuir para o atendimento mais ágil às necessidades dos clientes.

#### 6.4 O Trabalho e o Ambiente Físico

Com a variável trabalho e ambiente físico, buscou-se analisar qual a percepção que os colaboradores têm sobre a estrutura física de seu ambiente de trabalho, o que abrange desde os materiais necessários para o desenvolvimento de suas atividades até a salubridade do ambiente, assim como se buscou identificar como os funcionários sentiam-se com relação à demanda de trabalho.

No gráfico 11 está exposto o resultado da percepção que os funcionários têm sobre a quantidade de pessoas disponíveis na empresa para realizarem as atividades.

**Gráfico 11** – Quantidade de Funcionários para Realizar as Atividades



Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode observar, 60% dos funcionários consideram que há uma quantidade de funcionários suficiente para a realização das tarefas, enquanto para 40% o número de colaboradores é insuficiente. Apesar de a maioria considerar suficiente a quantidade de funcionários, uma parcela significativa considera insuficiente, o que pode ocasionar em sobrecarga e dificuldade em apresentar resultados satisfatórios.

No gráfico 12 observa-se com os funcionários sentem-se com relação ao volume de trabalho.

**Gráfico 12 – Volume de Trabalho sob Responsabilidade do Colaborador**



Fonte: Dados da pesquisa

Para 60% dos funcionários o volume de trabalho sob responsabilidade dos mesmos é suficiente e para 40% o volume de atividades os deixa sobrecarregados. Refletindo e ratificando o resultado anterior, têm-se uma parcela dos funcionários considerando-se sobrecarregados, onde deve-se observar se há possibilidade melhor distribuição das atividades, contando-se também o auxílio de outros colaboradores, de forma a evitar-se essa sobrecarga, um quadro de estresse e insatisfação.

O gráfico 13 é resultado das respostas dos colaboradores quando indagados sobre a jornada de trabalho dos mesmos ser suficiente para realização de suas atividades.

**Gráfico 13 – Jornada de Trabalho para Realização das Atividades**

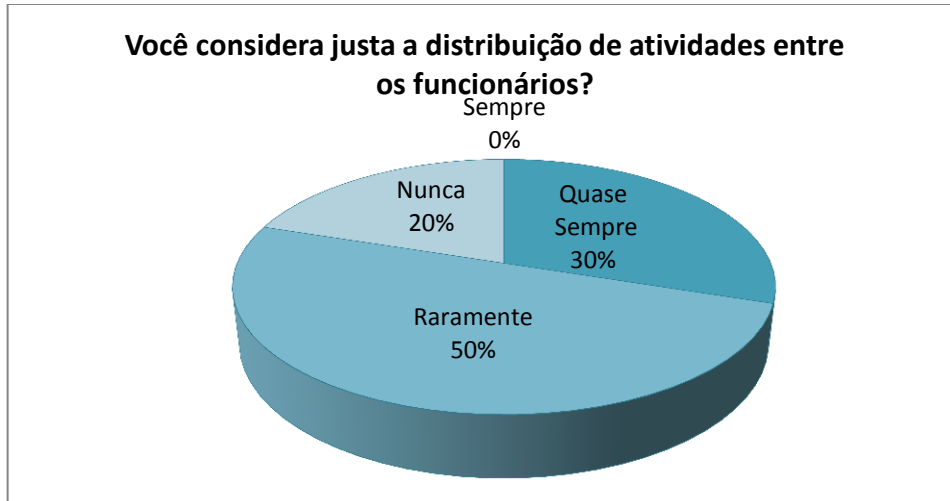


Fonte: Dados da pesquisa

Para todos os funcionários a jornada de atividades foi considerada suficiente para realização de suas atividades.

Quando questionados sobre o que consideravam sobre a distribuição das atividades entre os funcionários, o resultado deu-se conforme o gráfico 14, a seguir.

**Gráfico 14 – Distribuição de Atividades entre os Funcionários**

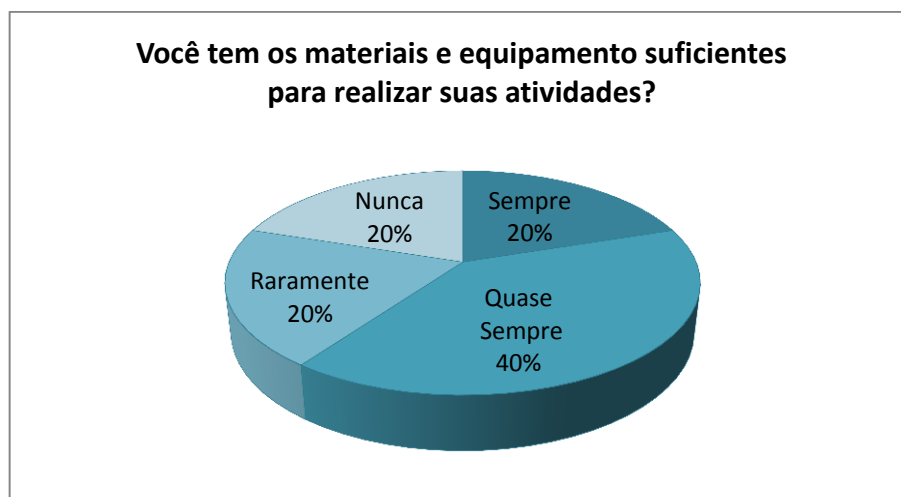


Fonte: Dados da pesquisa

Para 50% dos colaboradores raramente há uma distribuição justa das atividades, para 30% quase sempre e para 20% nunca há uma distribuição equitativa do trabalho entre os mesmos. Percebe-se com um índice de 70% de insatisfação, que há a necessidade, como anteriormente exposto, de se avaliar uma melhor forma de distribuição das tarefas de forma a não sobrecarregar alguns colaboradores e gerar maiores dificuldades para o desenvolvimento das mesmas.

O gráfico 15 diz respeito à quantidade de materiais necessários para o desenvolvimento das atividades dos colaboradores.

**Gráfico 15 – Quantidade de Materiais e Equipamentos Necessários no Trabalho**

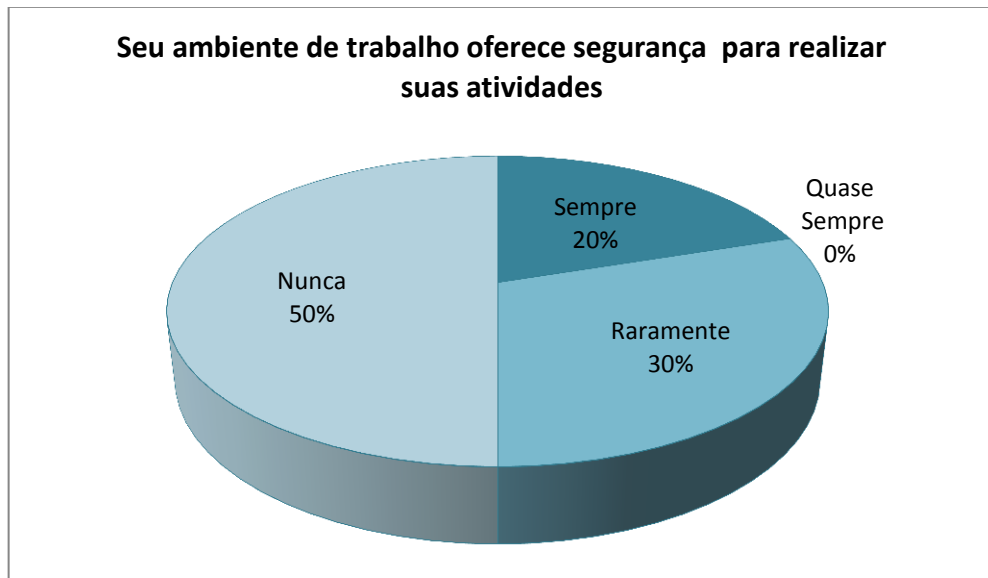


Fonte: Dados da pesquisa

Para 40% dos funcionários quase sempre os mesmos têm os materiais e/ou equipamentos necessários para o desenvolvimento das atividades, sendo que para 20% sempre há materiais, 20% raramente estão disponíveis e outros 20% nunca há materiais e/ou equipamentos suficientes para o desenvolvimento do trabalho. Têm-se um índice de 60% de satisfação e 40% de insatisfação, sendo necessário saber se para essa parcela que considera não haver materiais suficientes, há prejuízo ou dificuldade para o desenvolvimento do trabalho deles, precisando a urgência de se sanar tal deficiência percebida.

O gráfico 16 mostra a percepção dos colaboradores sobre a segurança no ambiente de trabalho.

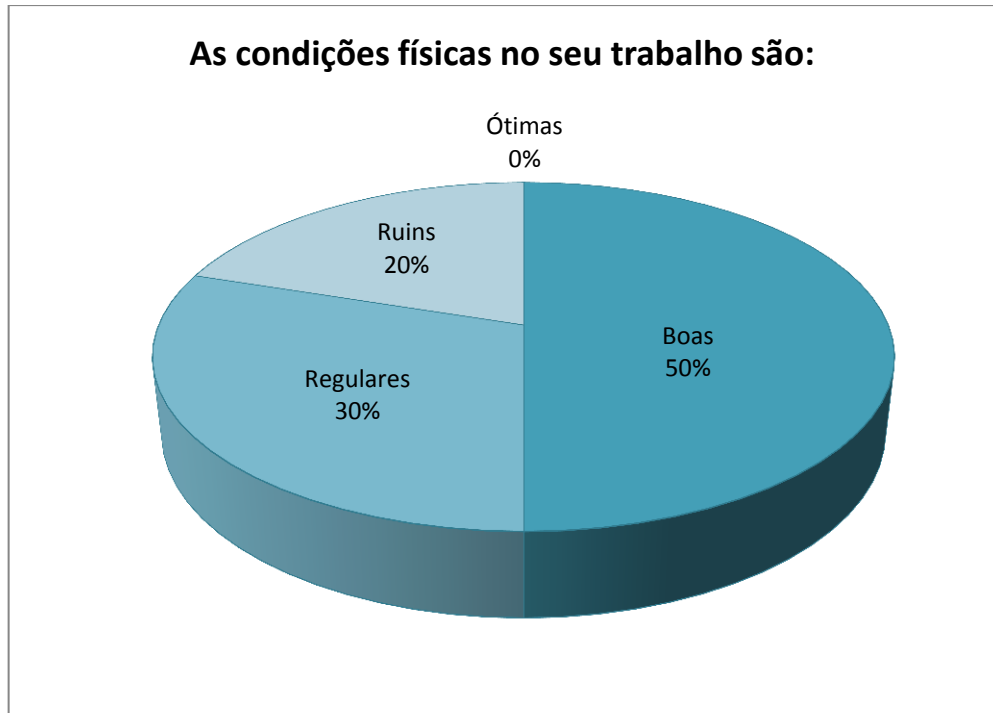
**Gráfico 16** – Percepção sobre a Segurança no Ambiente de Trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Segundo os colaboradores, para 50% nunca há segurança para o desenvolvimento das atividades no ambiente de trabalho, para 30% raramente existe essa segurança e para 20% sempre há segurança no ambiente de trabalho. Com índice de 80% de insatisfação percebe-se um ambiente de insegurança que pode afetar no ambiente de trabalho. O sentimento de insegurança, dependendo do funcionário, pode impactar significativamente no desempenho do mesmo no desenvolvimento de suas atividades.

O gráfico 17 ilustra o resultado da opinião dos funcionários sobre questões como higiene, iluminação, ventilação, dentre outros, ou seja, das condições físicas do ambiente de trabalho.

**Gráfico 17 – Condições Físicas do Ambiente de Trabalho**

Fonte: Dados da pesquisa

Para 50% dos funcionários as condições físicas da empresa apresentam-se boas, para 30% regulares e para 20% ruins. Percebe-se que com relação à estrutura física e higiene, limpeza e ventilação não há grandes problemas para a maioria dos colaboradores, o que garante um ambiente saudável para que os colaboradores desenvolvam suas atividades.

Observa-se que na variável sobre o trabalho e ambiente físico, uma parte dos colaboradores tem o sentimento de estarem sobrecarregados e de que não há funcionários suficientes para o desenvolvimento das atividades. Também apontam necessidade de mais materiais e segurança no ambiente de trabalho.

Segundo Hall (1984 apud SARTOR, 2001, p. 28), “os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas. Isso exige dar condições de trabalho para seus empregados, esperando como retorno maior eficiência nos serviços executados”.

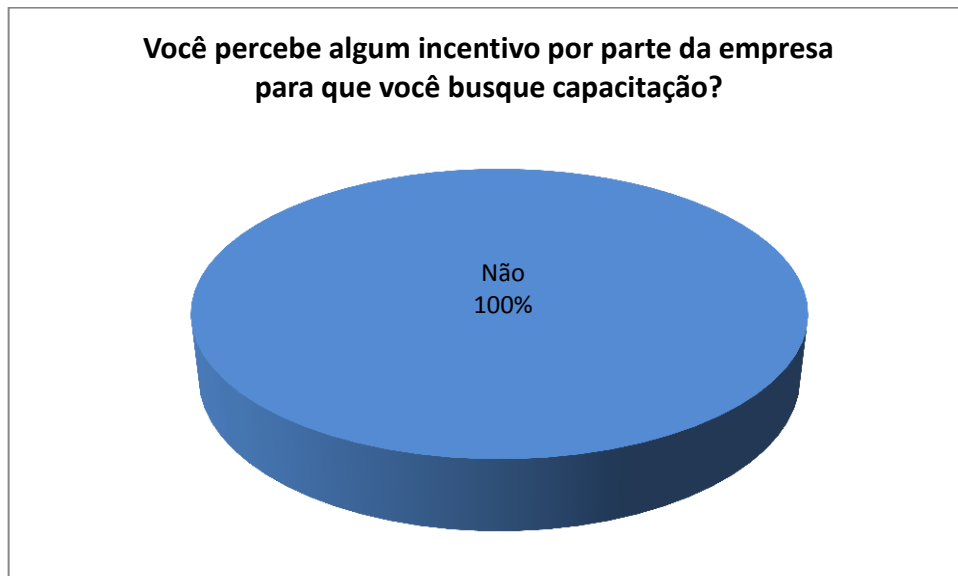
### **6.5 Treinamento e Capacitação**

Com a variável treinamento e capacitação buscou-se analisar a oferta e incentivo por parte da organização com relação ao tema. Os resultados são ilustrados nos gráficos 18 e 19.



**Gráfico 18 – Oferta de Treinamento para os Colaboradores**

Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 19 – Incentivo para Capacitação**

Fonte: Dados da pesquisa

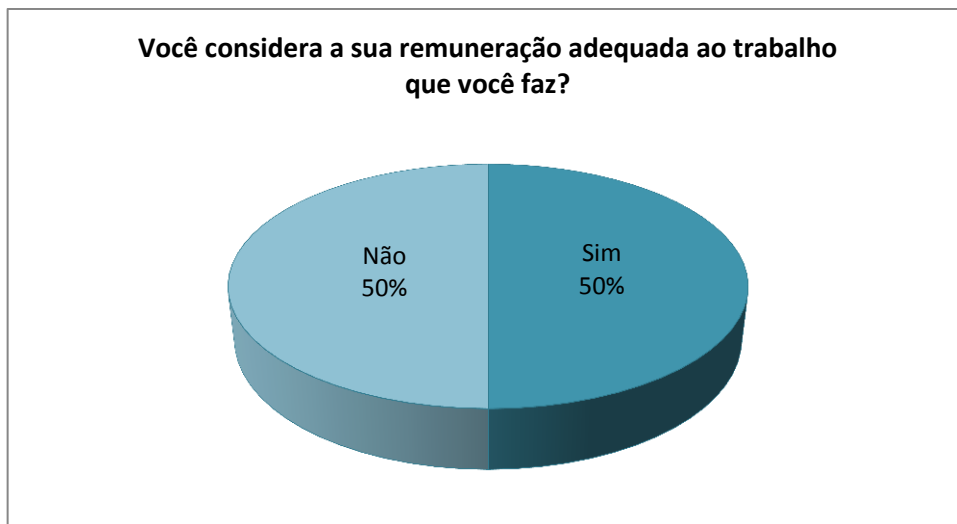
Como resultados dessa variável, observa-se que a empresa não oferece treinamento para os colaboradores, assim como, os colaboradores não percebem a existência de incentivos para os mesmos se capacitarem. Para uma empresa que atua no comércio, o treinamento dos funcionários passa de um diferencial e torna-se essencial, pois funcionários treinados e capacitados além de possibilitarem aumento nas vendas, fidelizam clientes, pois os mesmos sentem segurança ao serem atendidos por pessoas que têm conhecimento daquilo que estão vendendo.

Spitzer (1997, p. 175) cita que “nada diferencia mais as empresas excepcionais das medíocres do que o compromisso com o treinamento. As empresas mais bem-sucedidas do mundo são as que mais investem no treinamento de seus funcionários”. O investimento em treinamento e capacitação vem a ser beneficiador tanto para a organização quanto para os colaboradores.

## 6.6 Salário e Remuneração

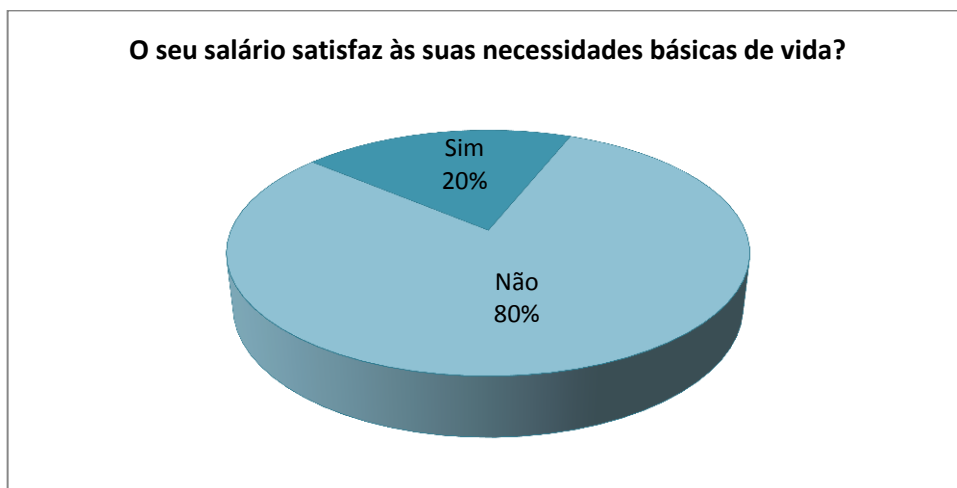
Com a variável salário e remuneração, buscou-se principalmente avaliar a percepção dos colaboradores com relação à remuneração dos mesmos e com relação ao mercado, sendo observado o nível de satisfação com relação à remuneração deles. Os resultados são apresentados nos gráficos 20, 21 e 22.

**Gráfico 20** – Remuneração com Relação ao Trabalho Realizado

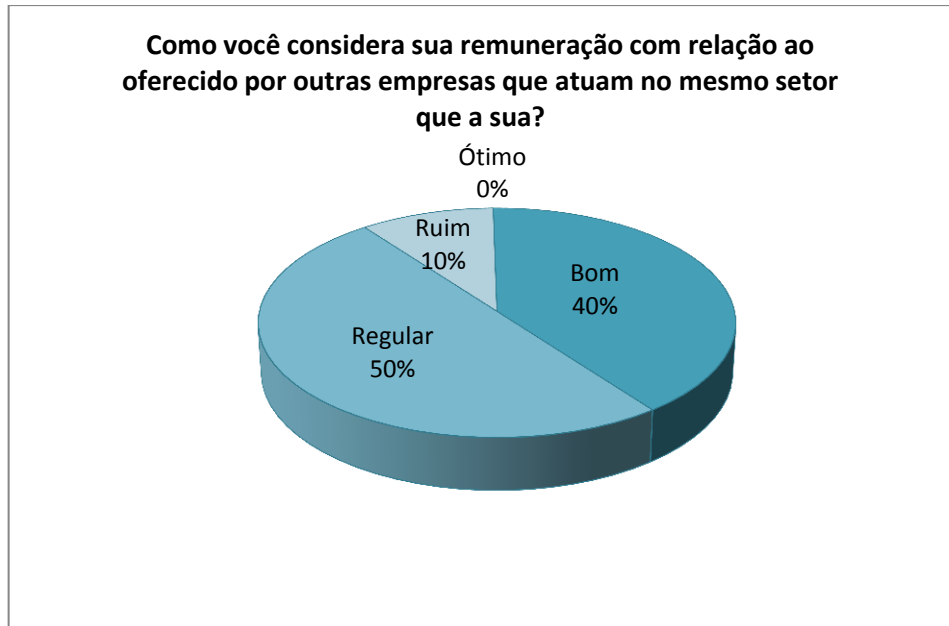


Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 21** – Satisfação das Necessidades Básicas com o Salário



Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 22 – Remuneração com Relação a outras Empresas**

Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode observar no gráfico 20, metade dos colaboradores consideram sua remuneração adequada ao seu trabalho e a outra parte considera inadequada ou insuficiente. No gráfico 21, 80% dos funcionários consideram sua renda insuficiente para suprir suas necessidades básicas de vida, enquanto 20% consideram ser o suficiente. No gráfico 22, metade dos colaboradores consideraram regular a remuneração oferecida pela empresa com relação às empresas do mesmo setor, 40% consideraram como boa e 10% como ruim. Avaliando a variável percebe-se que apesar dos funcionários considerarem suas remunerações insuficientes, os mesmos têm consciência que a empresa está de acordo com o ofertado pelo mercado.

Segundo Chiavenato (1999, p.250), “para as pessoas, as contribuições que elas fazem à organização representam investimentos pessoais que devem proporcionar certos retornos na forma de incentivos ou recompensas”. O autor ainda cita que a remuneração atua como fator de satisfação, mas não atua como motivador para as pessoas.

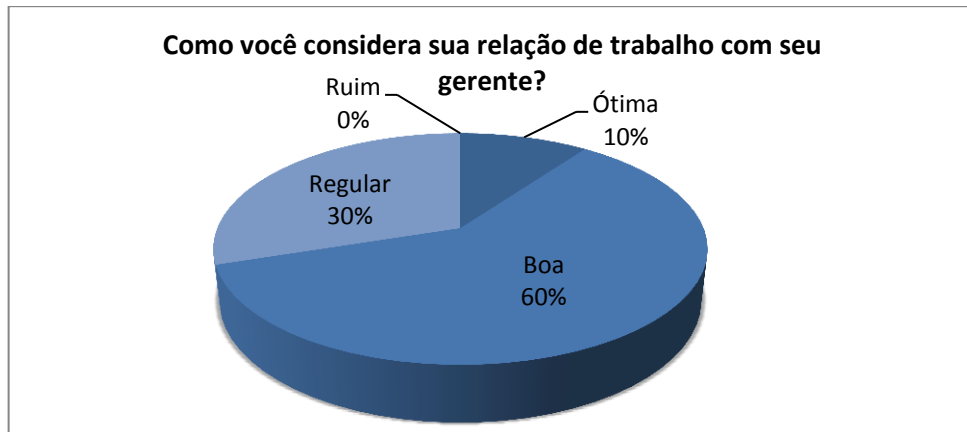
## 6.7 Liderança

Ao abordar a variável liderança buscou-se identificar a visão dos colaboradores sobre o relacionamento dos mesmos com a gerência, além de fatores

como o desenvolvimento por parte da gerência de um ambiente motivador e o nível de comunicação dela com os colaboradores.

O gráfico 23 mostra como os funcionários consideram a relação deles com o gerente, onde, através do mesmo pode-se perceber se há um ambiente amistoso ou conflituoso entre os mesmos.

**Gráfico 23 – Relação Interpessoal entre Gerência e Colaboradores**

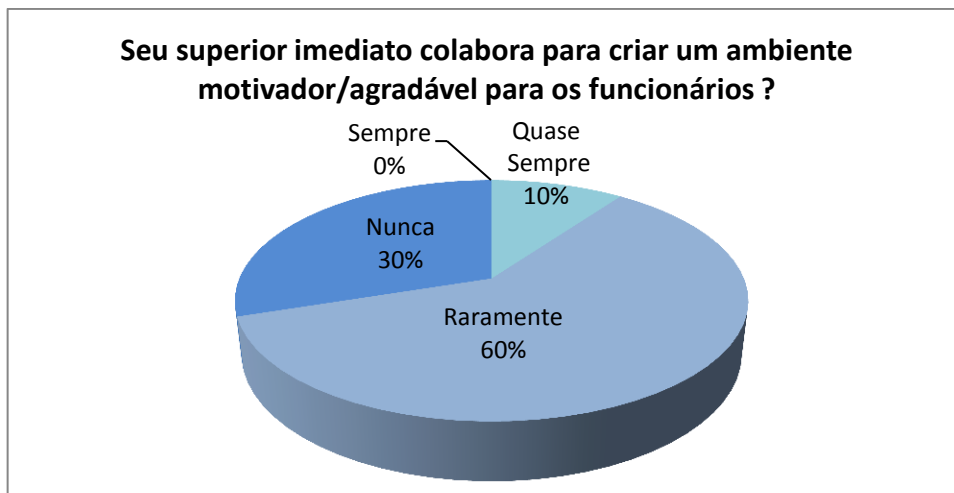


Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o resultado percebe-se que para 60% dos funcionários a relação entre eles e a gerência é boa, para 30% regular e para 10% ótima, logo se observa que não há grandes conflitos entre gerente e colaboradores.

O gráfico 24 ilustra a percepção que os colaboradores têm sobre ações ou incentivos da gerência para desenvolvimento de um ambiente de trabalho motivador ou agradável para os mesmos.

**Gráfico 24 – Criação de Ambiente de Trabalho Motivador pela Gerência**



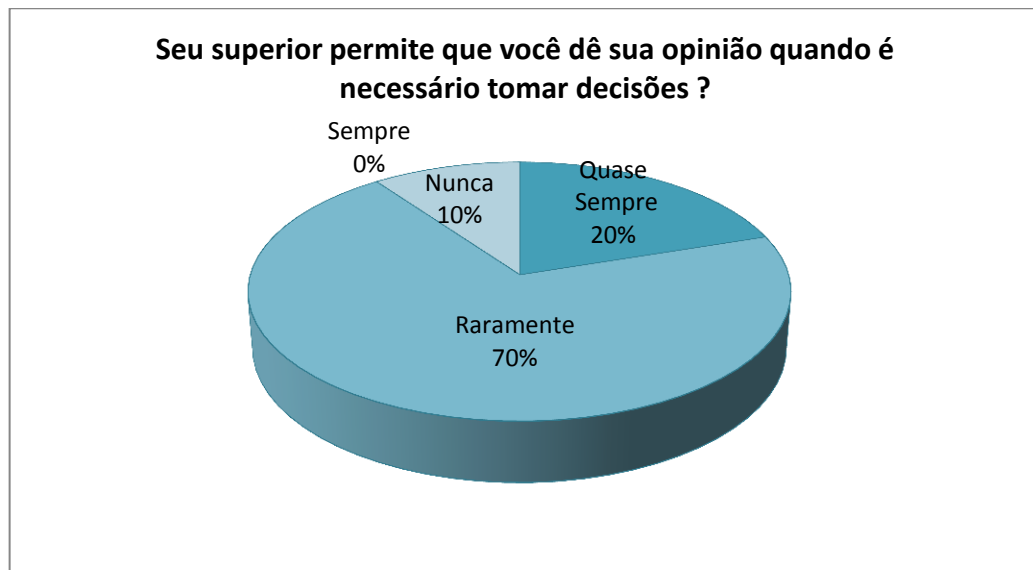
Fonte: Dados da pesquisa

Segundo 60% dos funcionários, raramente há colaboração do gerente para se criar um ambiente motivador. Para 30% nunca há esforço da gerência para

desenvolvimento desse tipo de clima e para 10% quase sempre o gerente busca desenvolver um clima motivador. Com índice de 90% de insatisfação, percebe-se que há a necessidade de maior incentivo motivacional por parte da gerência, o qual não se dá somente por benefícios financeiros, mas também com incentivos psicossociais, de forma a manter uma equipe motivada para realização de suas atividades. O líder também é visto como modelo por seus liderados, os quais têm expectativas com relação a ele, onde o mesmo deve buscar formas de manter a equipe engajada.

No gráfico 25 se observa como os colaboradores percebem o desenvolvimento da participação dos mesmos em decisões na empresa.

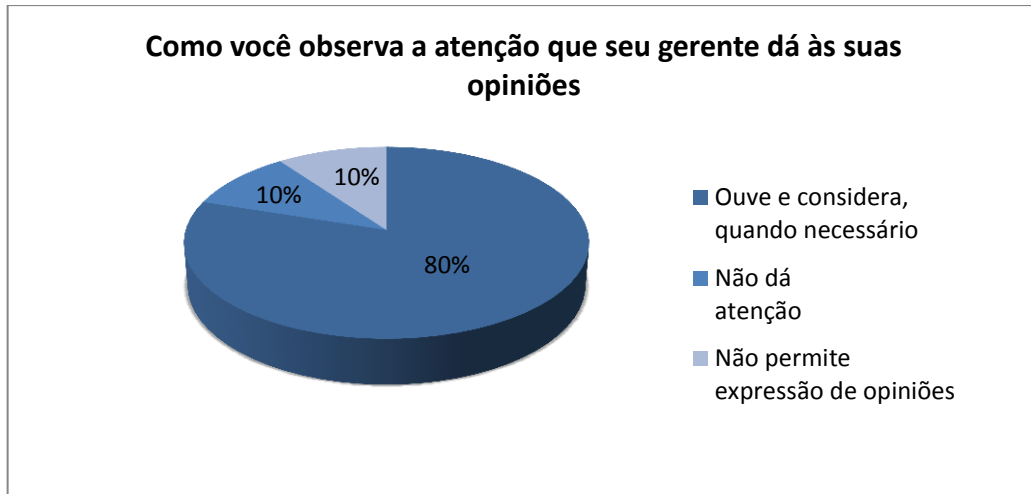
**Gráfico 25** – Participação na Tomada de Decisões



Fonte: Dados da pesquisa

Para 70% dos colaboradores raramente é permitida ou pedida opinião dos mesmos quando se faz necessário tomar decisões, para 20% quase sempre e para 10% nunca é pedido opinião na tomada de decisão. Com um indicador de 80% de insatisfação, os colaboradores demonstram que há pouca abertura por parte da gerência em permitir participação dos funcionários nas decisões. Entretanto, deve-se observar se para essas situações é pertinente a opinião dos funcionários, onde, a participação dos mesmos também é uma forma de estimulá-los, de fazê-los sentirem-se importantes e colher opiniões deles de forma a enriquecer o trabalho.

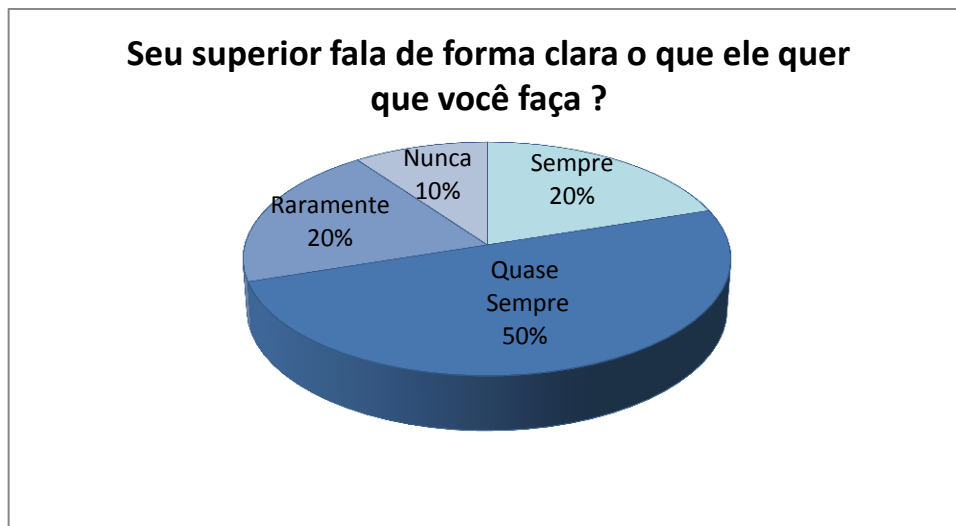
Foi indagado aos colaboradores quando os mesmos expressam suas opiniões, como a gerência age ou dá atenção às opiniões ou sugestões, como mostra o gráfico 26.

**Gráfico 26 – Atenção da Gerência à Opinião dos Colaboradores**

Fonte: Dados da pesquisa

Para 80% dos colaboradores o gerente ouve e considera suas opiniões quando necessário, para 10% não há atenção do mesmo para sua opinião e para 10% o gerente não permite expressão de opiniões. Como pode-se observar, os colaboradores sentem que há atenção para suas opiniões quando os mesmos as transmitem, sendo isso estimulador para um bom clima e para a participação dos mesmos.

No gráfico 27 está exposta a opinião dos colaboradores com relação à clareza do que se pede por parte da gerência para os mesmos.

**Gráfico 27 – Clareza no Pedido da Gerência para seus Funcionários**

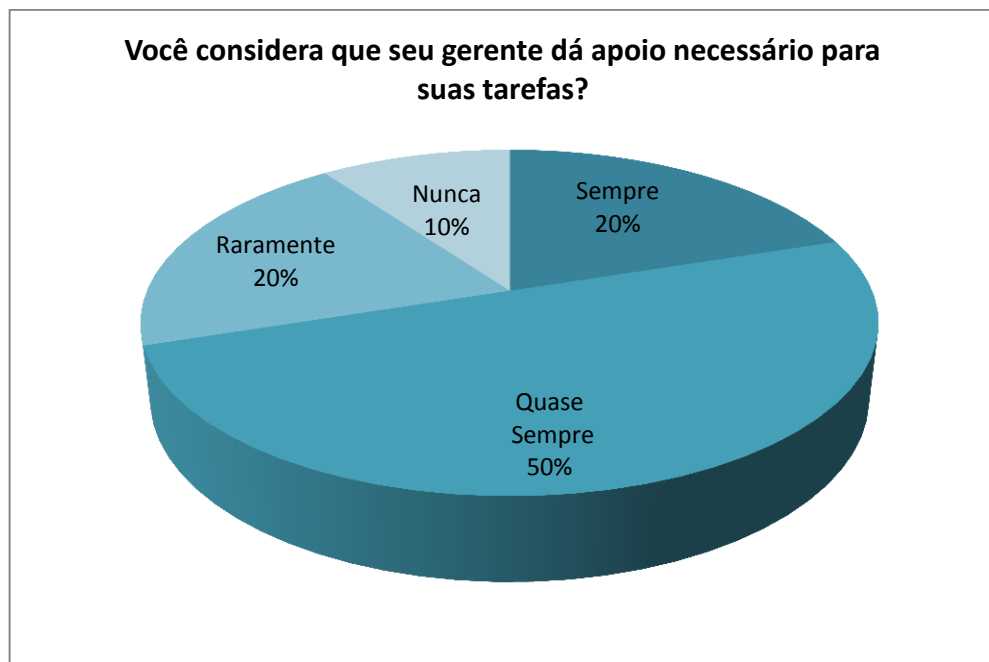
Fonte: Dados da pesquisa

Para metade dos funcionários quase sempre os mesmos veem que o gerente lhes fala de forma clara, enquanto 20% sempre consideram que são feitos pedidos do gerente de forma clara, outros 20% raramente e 10% que nunca é

pedido de forma clara o que o gerente quer que seja feito. Percebe-se que apesar do índice de 70% de satisfação, para 30% dos colaboradores existe dificuldade no entendimento daquilo que lhes é pedido. Às vezes o gestor fala de forma não inteligível, o que pode ocasionar em um mau desempenho e até interferir no clima entre gestor e colaborador, onde deve-se buscar o uso de uma linguagem adequada para o entendimento de ambas as partes.

No gráfico 28, os funcionários expõem sobre o apoio da gerência para o desenvolvimento das atividades.

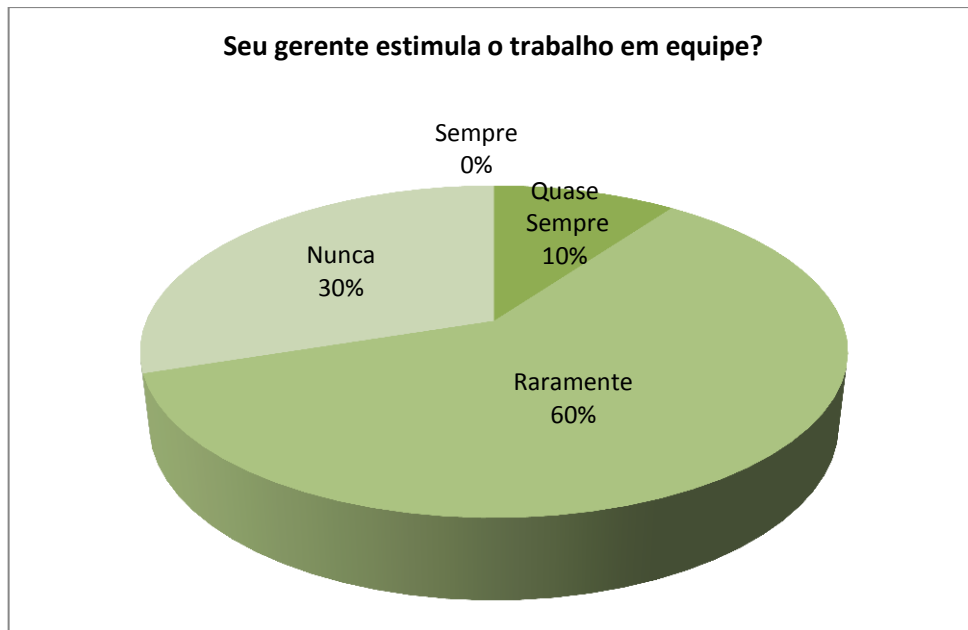
**Gráfico 28 – Apoio da Gerência no Trabalho**



Fonte: Dados da pesquisa

Para 50% dos colaboradores quase sempre há apoio do gerente no desenvolvimento do trabalho dos mesmos, para 20% sempre há apoio, para outros 20% raramente e para 10% nunca há apoio quando necessário para o desenvolvimento das atividades do gerente para com os funcionários. Observa-se um indicador de 70% de satisfação com relação ao apoio da gerência nas atividades dos colaboradores. Quando surge alguma dificuldade que possa ser assistida pelo gestor, faz-se necessário o mesmo ofereça suporte de forma a incentivar, estimular e contribuir para que os colaboradores sintam-se amparados quando estes necessitarem.

No gráfico 29 os colaboradores responderam sobre suas percepções a respeito do estímulo do trabalho em equipe por parte do gerente.

**Gráfico 29** – Estímulo de Trabalho em Equipe

Fonte: Dados da pesquisa

Para 60% dos colaboradores raramente há incentivo ou estímulo para os mesmos desenvolverem trabalho em equipe, para 30% nunca há esse estímulo e para 10% quase sempre existe estímulo para realização das atividades em equipe pelos funcionários. Como pode-se observar, há um indicador de 90% de insatisfação com relação ao estímulo de trabalho em equipe, onde, apesar de os colaboradores perceberem que há o desenvolvimento da equipe entre eles, os mesmos não perceberem este estímulo pode influenciar, de certa forma, na sinergia da equipe em geral.

Segundo Maximiano (2008, p.277), “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas [...] é a realização de metas por meio da direção de colaboradores”.

Com a análise da variável liderança, percebe-se que, ao mesmo tempo em que a gerência possui fácil comunicação e bom relacionamento com os colaboradores, a mesma não desenvolve continuamente um ambiente motivador, uma administração participativa e há pouco incentivo ao trabalho em equipe.

Gil (2007) expõe que o gestor deve valorizar as pessoas, reconhecer avanços, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, delegar autoridade, enriquecer as funções, fazer avaliações e promover mudanças. Ações estas que podem influenciar no ambiente de trabalho se os colaboradores perceberem deficiências.



## 6.8 Motivação e Satisfação

A última variável abordada na pesquisa teve basicamente o intuito de avaliar a satisfação e como os colaboradores se sentiam motivados com relação ao seu trabalho.

Aos colaboradores foi perguntado sobre a satisfação dos mesmos com relação ao trabalho desenvolvido na empresa, o resultado está ilustrado no gráfico 30 a seguir.

**Gráfico 30 – Satisfação com o Trabalho Desenvolvido na Empresa**

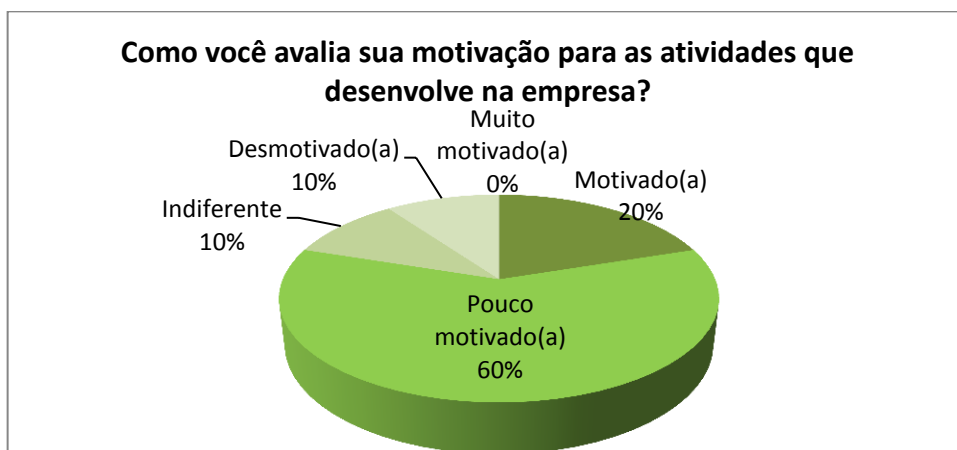


Fonte: Dados da pesquisa

Como resultado, observa-se que 70% dos colaboradores consideraram-se satisfeitos com as atividades desenvolvidas na empresa, enquanto 30% declararam-se insatisfeitos. Pode-se avaliar esse índice como satisfatório, considerando-se esta porcentagem de colaboradores sentindo-se bem com suas atividades.

Quando indagados sobre como os mesmos se sentiam com relação à sua motivação, o resultado foi o exposto no gráfico 31.

**Gráfico 31 – Motivação dos Colaboradores**



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme exposto no gráfico, 60% dos colaboradores sentem-se pouco motivados para realização das atividades de seus trabalhos, 20% consideram-se motivados, 10% indiferentes e outros 10% desmotivados. Observa-se que apesar do nível de satisfação ser positivo, há um índice preocupante de baixa motivação, o que pode influenciar tão somente no desenvolvimento e empenho no trabalho como na manutenção desses funcionários na empresa, ocasionando alta rotatividade.

No gráfico 32 está o resultado das respostas dos colaboradores sobre o grau de importância que os mesmos consideravam ter o desenvolvimento de suas atividades na empresa.

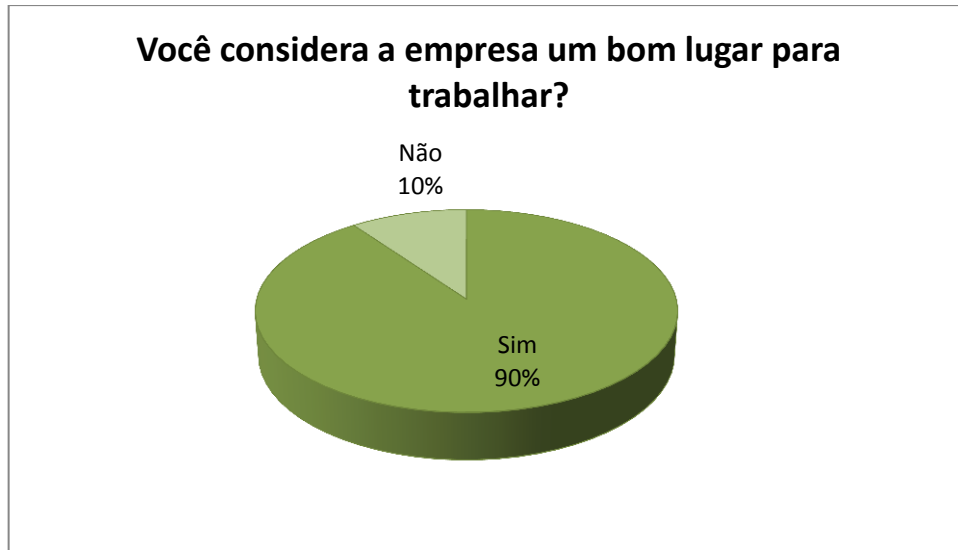
**Gráfico 32 – Importância Atribuída ao Trabalho**



Fonte: Dados da pesquisa

Para 50% dos colaboradores, o trabalho que os mesmos desenvolvem na empresa é muito importante e os outros 50% consideram importante o trabalho por eles desenvolvido. Com isso pode-se avaliar também tão somente a percepção dos mesmos com relação à importância de suas atividades como também sua motivação, tendo em vista que “mais ou menos” e “desinteressante” não obtiveram respostas e esse índice vem confirmar também o nível de satisfação obtido com relação às atividades desenvolvidas na empresa, sendo que os colaboradores, em sua maioria, não consideraram suas atividades desestimulantes ou desnecessárias.

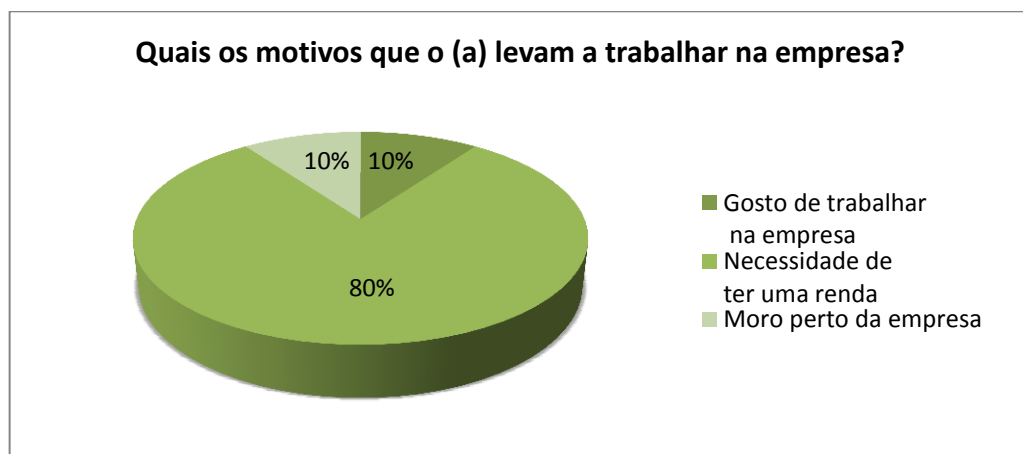
Aos colaboradores também foi perguntado se os mesmos consideravam a empresa um bom lugar para se trabalhar, o resultado está ilustrado no gráfico 33 a seguir.

**Gráfico 33 – A Empresa como bom Lugar para Trabalhar**

Fonte: Dados da pesquisa

Para a maioria dos colaboradores, com 90% das respostas, a empresa é considerada um bom lugar para trabalhar e para 10%, a empresa não é um bom lugar para trabalhar. Apesar de um resultado insatisfatório com relação à motivação dos colaboradores, os mesmos demonstram que a empresa é um bom lugar de trabalho, o que pode também servir de indicador de que a satisfação geral com relação à empresa é boa.

O gráfico 34, a seguir, mostra o que leva os colaboradores a trabalhar na empresa.

**Gráfico 34 – Motivos que para Trabalhar na Empresa**

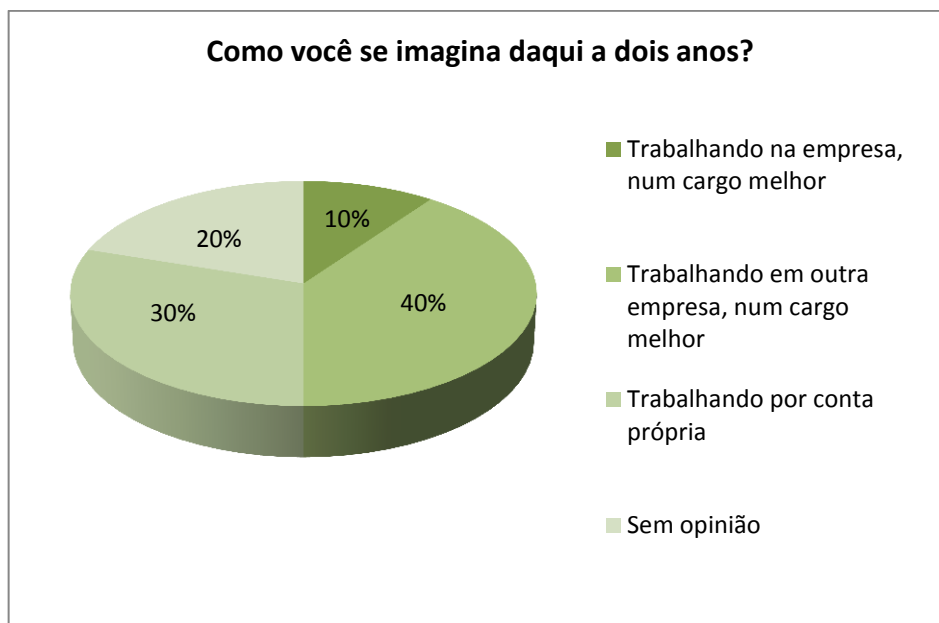
Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado no gráfico, para 80% dos colaboradores o motivo principal que os leva a trabalhar na empresa é a necessidade de uma

renda. Para 10% o principal motivo seria o prazer de trabalhar na empresa e para outros 10% seria o motivo de morar perto da empresa. Observa-se que para a maioria dos colaboradores o principal motivo de permanência na empresa é o financeiro, indicando que, caso surja uma oportunidade que ofereça melhor remuneração, os mesmos podem desligarem-se da organização.

Foi perguntado aos colaboradores como os mesmos se imaginariam ou desejariam estar em um período de dois anos futuramente, como mostrado no gráfico 35 a seguir.

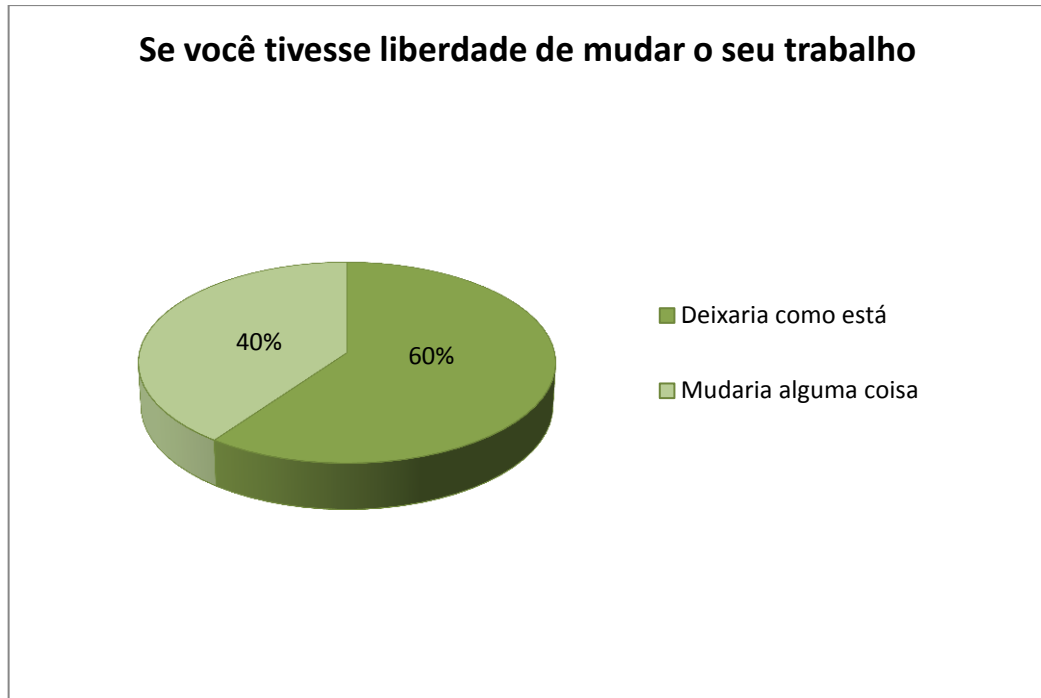
**Gráfico 35 – Imagem do Futuro Profissional**



Fonte: Dados da pesquisa

Para 40% dos funcionários, os mesmos projetaram seu futuro trabalhando em outra empresa em um cargo melhor, para 30% os mesmos estariam trabalhando por conta própria, 20% se declararam sem opinião e 10% trabalhando na mesma empresa em um cargo melhor. Com os resultados pode-se concluir que o desejo da maioria não seria na permanência na empresa, apesar de 90% considerarem a empresa um bom lugar para trabalhar e o nível de satisfação com o trabalho ser positivo, o que pode ser considerado preocupante com relação à rotatividade, pois, assim como exposto no índice anterior, com o surgimento de outra oportunidade, os mesmos deixarão a empresa.

Foi indagado se os funcionários mudariam alguma coisa em seu trabalho ou se deixariam como está, apontando o que deveria ser mudado, como exposto no gráfico 36.

**Gráfico 36 – O que Mudaria na Empresa**

Fonte: Dados da pesquisa

Para 60% dos colaboradores, os mesmos não mudariam o seu trabalho e para os outros 40%, eles mudariam alguma coisa. Daqueles que citaram que melhorariam algum aspecto de seu trabalho, expuseram que melhorariam a gerência geral, as condições de trabalho, com relação à loja e aos materiais de trabalho e a oferta de capacitação.

Analisando-se de forma geral a variável motivação e satisfação, observa-se que apesar de a maioria dos colaboradores sentirem-se satisfeitos com seu trabalho, há um número elevado que se consideram pouco motivados para o desenvolvimento do mesmo.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p.245) expõem ao citar Vianna (1997) “que o líder deve estar sempre procurando conhecer os fatores de motivação de sua equipe. Para tanto, deve indagar as aspirações de seus colaboradores e verificar se a organização tem sido capaz de satisfazê-las”.

Como visto, é papel da gerência conhecer os fatores motivadores dos colaboradores. Com os resultados obtidos observa-se que a situação de satisfação com o trabalho não reflete necessariamente em um sentimento de motivação por parte dos funcionários.

## 6.9 Entrevista com o Gestor

Dentre os objetivos específicos deste trabalho, buscou-se realizar uma entrevista com o gestor da empresa, de forma a ser verificada como o mesmo percebia o ambiente de trabalho com relação à comunicação da própria gerência com os colaboradores, o desenvolvimento de trabalho em equipe, tanto por parte dos colaboradores como o incentivo da gerência e o engajamento deles em suas atividades.

Quando abordado sobre como o gestor avaliava a comunicação entre a gerência e os funcionários, o mesmo avaliou a comunicação existente como boa, ressaltou que a mesma desenvolvia-se principalmente pelo trabalho em equipe que é incentivado, com reuniões onde são traçadas as metas para a empresa.

Com relação ao desenvolvimento do trabalho em equipe, por parte dos colaboradores, foi outra pergunta dirigida ao gestor, como ele havia citado anteriormente, há o estímulo e desenvolvimento desse trabalho em equipe por parte da empresa principalmente pela característica do trabalho na empresa, o comércio de tecidos, tapeçarias e afins, o qual exigia o desenvolvimento das atividades em conjunto pelos colaboradores, com isso o trabalho em equipe é inerente e necessário para os funcionários.

Outra pergunta dirigida ao gestor foi sobre como o mesmo desenvolvia meios para manter os funcionários motivados. O gestor respondeu que é feita, ao final de cada mês, uma premiação para os colaboradores que se destacam além das metas estabelecidas.

Com relação ao engajamento dos colaboradores, o gestor citou que sempre há nas empresas mais engajamento por parte de alguns colaboradores em comparação a outros, o mesmo estimou em oitenta por cento os colaboradores que ele julgava trabalharem de forma engajada.

Ao gestor foi indagado qual era o *feedback* que o mesmo recebia por parte dos colaboradores com relação à sua liderança ou gerência. O gestor expôs que os funcionários agradeciam pelo apoio que era lhes era oferecido, segundo o gestor, com incentivos por parte da gerência e pela busca de melhorias para os colaboradores. O gestor ainda citou o uso da administração participativa, onde o mesmo novamente referenciou o trabalho em equipe e a busca da opinião dos colaboradores para o desenvolvimento do trabalho.

Com relação a uma visão geral sobre o ambiente de trabalho da empresa, o gestor considerou o mesmo um bom ambiente, com certa liberdade de expressão e que não havia cobrança excessiva para os colaboradores ou normas muito rígidas.

Com relação às mudanças que poderiam ser realizadas no ambiente de trabalho, o gestor citou a mudança comportamental por parte dos colaboradores que conseguiam atingir e ultrapassar suas metas, onde, para o gestor, esses colaboradores poderiam ajudar de certa forma os outros funcionários com desempenho mais fraco, buscando fortalece-los, assim como suprir possíveis necessidades.

Ao serem analisados os resultados da pesquisa feita com os colaboradores e a entrevista com a gerência, observa-se discordância entre dois principais pontos: a comunicação e o trabalho em equipe.

Segundo o que pode ser observado nas respostas dos colaboradores, as principais deficiências na comunicação estão na informação sobre as metas dos mesmos e no *feedback* com relação ao desempenho deles. Na percepção da maioria dos colaboradores as informações sobre suas metas na empresa são fornecidas de forma parcial, há de se avaliar se os colaboradores têm informação suficiente para desempenho de suas atividades, visto que a empresa trabalha com metas e elas são utilizadas, com disse o gestor, para premiar os funcionários. Observa-se que dois pontos essenciais de uma empresa que desenvolve um trabalho por metas e premiação, é percebido pelos colaboradores como deficiente, que é a informação das metas, que ajudará aos funcionários mensurarem seus desempenhos e a informação do desempenho, ou seja, aquilo que foi alcançado. Tais fatos demonstram discordância com o relatado do ponto de vista da gerência, pois o mesmo passa a impressão de que há intensa comunicação entre a gestão e os colaboradores com o incentivo da participação dos funcionários.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 245) expõem a importância do *feedback* quando citam que “(...) só um sistema continuamente retroalimentado poderá criar um ambiente favorável ao intercâmbio de informações e conhecimento, armas tão importantes para se alcançar vantagem competitiva”. Os autores ainda colocam que esta comunicação deve ter linguagem clara e familiar e os responsáveis por essa comunicação devem estar atentos às tecnologias emergentes.

Quando é analisado o trabalho em equipe, na percepção dos colaboradores há ajuda mútua entre os mesmos, porém, para eles não existe esse incentivo por parte da gerência na mesma intensidade que é citada pelo gestor, o qual enfatiza constantemente o estímulo do trabalho em equipe para os funcionários.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 332), expõe o *empowerment* como sendo um tipo de gestão que busca a motivação pessoal e a melhoria dos resultados através da delegação de poder aos colaboradores, onde o autor cita que:

(...) essas pessoas devem poder usar sua autonomia, iniciativa e responsabilidade e a organização deve proporcionar um ambiente de apoio, voltado para a responsabilidade e o desenvolvimento contínuo, deixando de lado a velha mentalidade de comandar e controlar.

Como pode-se observar, esses dois pontos enfatizados devem ser investigados com mais rigor a ponto de entender por que grande parte dos colaboradores observaram estas falhas.



## 7 CONCLUSÃO

A necessidade do *feedback* da percepção dos colaboradores com relação ao seu ambiente de trabalho tornou-se essencial para empresas que buscam não somente serem competitivas e lucrativas, mas também que buscam sustentarem um ambiente que mantenha a saúde psicológica e também física de seus colaboradores de forma a atingirem seus objetivos e metas traçados.

Através desse trabalho buscou-se analisar a percepção dos colaboradores de uma organização, onde esse assunto deve ser abordado com importância tanto por empresas de grande porte, como por empresas com a estrutura da organização estudada. Observou-se através das teorias que esse tema sempre foi objeto de atenção principalmente por abordar diretamente as opiniões e sentimentos das pessoas.

Com a análise da percepção dos colaboradores observou-se índices positivos, demonstrados principalmente com a satisfação com o trabalho e com a visão da empresa como um bom lugar para trabalhar. Porém houve índices aos quais se devem destacar, como a pouca motivação e deficiências apontadas sobre a comunicação. O sentimento de pouca motivação deve ser investigado melhor pela gerência, pois segundo o gestor oferece-se premiação como incentivo motivacional, porém os colaboradores demonstram que esse incentivo não é suficiente ou que a forma como é desenvolvido o trabalho não os motiva, como percebe-se também com a resposta dos funcionários sobre se o gestor colaborava com o desenvolvimento de um ambiente motivador, onde a maioria respondeu como raramente e nunca, necessitando-se reavaliar a forma de gestão desenvolvida. Com relação à comunicação, deverá haver um diálogo aberto e claro entre a gerência e os colaboradores de forma ser apontado o que os mesmos sentem falta com relação à informação de suas metas e desempenho na empresa.

Em uma avaliação geral, segundo as percepções da gerência e dos colaboradores, o ambiente de trabalho da empresa é agradável, porém há necessidade de melhorias, como em relação à disponibilidade materiais de trabalho, à segurança, à oferta de treinamento e capacitação, inclusive com incentivo a estes. Deve-se investir em incentivos motivacionais além do financeiro, buscando-se desenvolver maior sinergia e interação entre os colaboradores e a empresa.

Observa-se que a satisfação e a motivação dos colaboradores podem afetar consideravelmente não somente o desempenho dos mesmos no seu trabalho na organização, como também pode chegar ao extremo de afetar sua saúde, como visto anteriormente, com manifestações de depressão, estresse, entre outros. Por isso muitas empresas buscam abordar esse tema, além de um fator competitivo como para a manutenção da qualidade de vida dos colaboradores.

Portanto, conclui-se que se faz necessário a pesquisa da percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, pois, como pode ser observado, às vezes a gerência tem a intenção ou pensa estar desenvolvendo determinado tipo de administração, porém às vezes isso não é percebido pelos colaboradores, talvez por falhas de comunicação ou no processo, o que pode levar a cenários de insatisfações e/ou de desmotivação, afetando assim o desempenho não só dos colaboradores como da organização. Sendo assim, foi observado com essa pesquisa que apesar de a empresa oferecer incentivos financeiros, deve-se atentar a necessidade de desenvolverem-se outros meios de motivação. Como a empresa possui poucos funcionários, podem-se realizar reuniões, mas com ambiente menos formal, sem pressões, ou um programa de sugestões ou outro meio de conseguir informações caso os funcionários sintam-se desconfortáveis em participar de um diálogo mais pessoal, de modo a serem expostas as opiniões e analisada a forma de gestão para possíveis melhorias.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (org.). **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Ver. E atual. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, **Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Ver. E atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. 2. ed. Campinas, SP, Alínea, 2007.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. **Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer**. São Paulo, SP: Scortecci, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HESKETH, José Luís. **Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1977.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOBO, Fátima. **Clima Organizacional no Sector Público e Privado no Norte de Portugal**. Porto, Portugal: Fund. Calouste Gulbenkian e Fund. para a Ciência e a Tecnologia, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão de clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. ver. e atual. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. ver. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4ª ed. Porto Alegre: Editora Bookman:, 2004.

OLIVEIRA, Marco A. **A pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo, SP: Nobel, 1995.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

ROMERO, Sonia Mara. (org.). **Gestão Inovadora de Pessoas e Equipes**. Porto Alegre: Alternativa, 2007.

SARTOR, Fabíola de Bona. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da polícia civil de Santa Catarina: estudo de caso na 1ª delegacia de polícia da capital**. 2001. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

SERVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis de organização**. São Paulo: Futura, 1997.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo & BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs). **Psicologia organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICE A - Questionário Aplicado aos Colaboradores

Os dados desta pesquisa serão utilizados para elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso da Graduação em Administração Bacharelado na UFMA.

Responsável: William Christian graduando em Administração da Universidade Federal do Maranhão.

Esta pesquisa tem por objetivo identificar sua visão, sua motivação e satisfação sobre o seu ambiente de trabalho.

Por favor, **não** coloque seu nome no questionário, **marque apenas uma alternativa** e responda com sinceridade às perguntas.

Data de aplicação da Pesquisa: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### 1. PERFIL DO COLABORADOR

1.1 Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- Mais de 5 anos

1.2 Marque a alternativa abaixo que corresponde à sua escolaridade:

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Superior Incompleto
- Superior completo

### 2. ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 2.1 Comunicação

a. Você é informado (a) sobre assuntos importantes para o seu trabalho?

- ( ) Sempre            ( ) Quase Sempre    ( ) Raramente        ( ) Nunca

b. Seu conhecimento sobre seus objetivos e metas na empresa é:

- ( ) Completo        ( ) Parcial            ( ) Sem informação

c. Você tem facilidade em se comunicar com seu gerente?

- ( ) Sempre            ( ) Quase Sempre    ( ) Raramente        ( ) Nunca

d. Você se sente seguro (a) em dizer o que pensa?

- ( ) Sempre            ( ) Quase Sempre    ( ) Raramente        ( ) Nunca

e. Você é comunicado (a) sobre seu desempenho?

Sempre       Quase Sempre       Raramente       Nunca

## 2.2 Relacionamento Interpessoal/ Trabalho em Equipe

a. Seu relacionamento com os outros funcionários é:

Ótimo       Bom       Regular       Ruim

b. Existe colaboração entre os funcionários para realização das atividades?

Sempre       Quase Sempre       Raramente       Nunca

c. Você é tratado (a) com respeito pelos seus colegas de trabalho?

Sempre       Quase Sempre       Raramente       Nunca

## 2.3 O Trabalho e o Ambiente Físico

a. Existem funcionários suficientes para a realização das atividades:

Sim       Não

b. O volume de trabalho (quantidade de tarefas) em sua responsabilidade é:

Suficiente       Sobrecarregado ( muitas tarefas para uma pessoa)

c. Sua jornada de trabalho para desenvolver as atividades é:

Suficiente       Insuficiente

d. Você considera justa a distribuição de atividades entre os funcionários?

Sempre       Quase Sempre       Raramente       Nunca

e. Você tem os materiais e equipamento suficientes para realizar suas atividades?

Sempre       Quase Sempre       Raramente       Nunca

f. Seu ambiente de trabalho oferece segurança para realizar suas atividades:

Sempre       Quase Sempre       Raramente       Nunca

g. As condições físicas (limpeza/higiene, iluminação, ventilação, temperatura e/ou ruído) no seu trabalho são:

Ótimas       Boas       Regulares       Ruins

## 2.4 Treinamento e Capacitação

a. A empresa oferece treinamento para o desenvolvimento das atividades?

Sempre       Quase Sempre       Raramente       Nunca

b. Você percebe algum incentivo por parte da empresa para que você busque capacitação, faça cursos, etc.?

Sim       Não

## 2.5 Salário/Remuneração

a. Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?

Sim       Não

b. O seu salário satisfaz às suas necessidades básicas de vida?

Sim       Não

c. Como você considera sua remuneração com relação ao oferecido por outras empresas que atuam no mesmo setor que a sua?

Ótimo       Bom       Regular       Ruim

## 2.6 Liderança

a. Como você considera sua relação de trabalho com seu gerente?

Ótima       Boa       Regular       Ruim

b. Seu superior imediato colabora para criar um ambiente motivador/agradável para os funcionários?

Sempre       Quase Sempre       Raramente       Nunca

c. Seu superior permite que você dê sua opinião quando é necessário tomar decisões?

Sempre       Quase Sempre       Raramente       Nunca

**d.** Como você observa a atenção que seu gerente dá às suas opiniões?

- Ouve e considera, quando necessário
- Não dá atenção
- Não permite expressão de opiniões

**e.** Seu superior fala de forma clara o que ele quer que você faça?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca

**f.** Você considera que seu gerente dá apoio necessário para suas tarefas?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca

**g.** Seu gerente estimula o trabalho em equipe?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca

## 2.7 Motivação e Satisfação

**a.** Você se sente satisfeito com as atividades que desenvolve atualmente?

- Sim
- Não

**b.** Como você avalia sua motivação para as atividades que desenvolve na empresa?

- Muito motivado(a)
- Motivado(a)
- Pouco motivado(a)
- Indiferente
- Desmotivado(a)

**c.** Como considera o trabalho que você faz na empresa?

- Muito importante
- Importante
- Mais ou menos
- Desinteressante

**d.** Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

- Sim
- Não

**e.** Enumere de 1 a 5 quais os motivos que o (a) levam a trabalhar na empresa, sendo do 1 o maior motivador ao 5 o que menos lhe motiva a estar na empresa.

- Gosto de trabalhar na empresa
- Gosto do trabalho que faço na empresa
- Necessidade de ter uma renda
- Não consegui emprego melhor
- Moro perto da empresa



f. Como você se imagina daqui a dois anos?

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

g. Se você tivesse liberdade de mudar o seu trabalho:

Deixaria como está

Mudaria alguma coisa. O quê? \_\_\_\_\_

---

---

## APÊNDICE B - Roteiro da Entrevista Realizada com o Gestor

1. Como o Senhor avalia a comunicação existente entre a gerência e os funcionários?
2. Qual a sua percepção com relação ao desenvolvimento do trabalho em equipe pelos colaboradores?
3. Como você desenvolve meios para manter os funcionários motivados?
4. Você percebe se os colaboradores desenvolvem suas atividades de forma motivada ou engajada?
5. Qual o *feedback* que você recebe dos colaboradores com relação à sua liderança?
6. Como você avalia o ambiente de trabalho na empresa?
7. O que você considera, se necessário, que deve mudar ou complementar na empresa para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho motivador?