

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**BETIANE DE JESUS PEREIRA SILVA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** índice de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio varejista de confecções localizada em São Luis do Maranhão

São Luís  
2018

**BETIANE DE JESUS PEREIRA SILVA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** índice de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio varejista de confecções localizada em São Luis do Maranhão

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ma Amanda F. Aboud de Andrade

São Luís

2018

Silva, Betiane de Jesus Pereira.

Clima organizacional: índice de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio varejista de confecções localizada em São Luís do Maranhão / Betiane de Jesus Pereira Silva. – 2018.  
63 f.

Orientador(a): Amanda F. Aboud de Andrade.  
Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Clima organizacional. 2. Satisfação no trabalho. 3. Motivação.  
I. Aboud de Andrade, Amanda. II. Título.

**BETIANE DE JESUS PEREIRA SILVA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** índice de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio varejista de confecções localizada em São Luis do Maranhão

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em:     /     /2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Amanda F. Aboud de Andrade (orientadora)

Me. em Administração

Universidade Federal do Maranhão

---

2º Examinador

---

3º Examinador

*In Memoriam* de Anatalino José Costa e  
Osvaldina Taveira Silva.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Deus, que me ajudou incondicionalmente até aqui, dando força para superar todos os obstáculos.

À minha querida mãe Angela Maria, meu maior exemplo de persistência, por todo esforço e dedicação para que eu alcançasse esse sonho.

À minha tia Josiléia Costa, por sempre se fazer presente, e por ser uma das minhas maiores incentivadoras.

Aos irmãos que a UFMA me deu: Francilde Santos, Mateus Rodrigues e Raiany Anjos. Sem vocês essa jornada teria se tornado muito mais difícil. Obrigada por todo apoio e momentos vividos.

À minha orientadora Amanda Aboud pelo conhecimento compartilhado e pela dedicação na construção desse trabalho.

Ao professor Ademir Martins por ter sido, ao longo desses anos, tão disposto em ajudar.

Às minhas gestoras de estágio, Nádia Serejo e Diana Martins por tudo o que me ensinaram e por me encorajarem em todos os momentos.

A todos vocês, os meus mais sinceros agradecimentos!

“Eu sou parte de uma equipe. Então, quando venço, não sou eu apenas quem vence. De certa forma, termino o trabalho de um grupo enorme de pessoas”.

Ayrton Senna

## RESUMO

O clima organizacional é um componente de grande importância para o entendimento do comportamento humano dentro das organizações. O presente trabalho tem como objetivo analisar o clima organizacional para medir a qualidade do ambiente, através do nível de satisfação dos funcionários de uma empresa do ramo de confecções do estado do Maranhão. A metodologia utilizada foi levantamento bibliográfico, estudo de caso com pesquisa descritiva de abordagem qualitativa através de entrevistas realizadas em 12 dos 13 funcionários da empresa, utilizando como roteiro questionário pré-elaborado. Os resultados foram analisados por meio de gráficos e seus dados revelam que 60% dos funcionários apresentam satisfação ou total satisfação com a organização. Dentre os fatores que causam descontentamento estão a falta de comissão sobre as vendas realizadas, a interferência de fatores familiares por parte de alguns membros da equipe, e a pretensão de alguns colaboradores de atuarem em outras áreas profissionais. Nesse contexto, foi possível concluir que apesar dos números apontarem que os níveis de satisfação são superiores aos que apresentam insatisfação, ele ainda não pode ser considerado um índice favorável a empresa, mas sim regular, necessitando, portanto, ser tratado com mais atenção.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Satisfação no trabalho. Motivação.

## **ABSTRACT**

The organizational climate is a component of great importance for the understanding of human behavior within organizations. This paper aims to analyze the organizational climate to measure the quality of the environment, through the level of satisfaction of the employees of a garment company in the state of Maranhão. The methodology used was a bibliographic survey, a case study with descriptive research of a qualitative approach through interviews conducted in 12 of the company's 13 employees, using a pre-prepared questionnaire as a guide. The results were analyzed by means of graphs and their data reveal that 60% of the employees present satisfaction or total satisfaction with the organization. Among the factors that cause discontent are the lack of commission on the sales made, the interference of familiar factors by some members of the team, and the pretension of some employees to work in other professional areas. In this context, it was possible to conclude that although the numbers indicate that the levels of satisfaction are higher than those that present dissatisfaction, it still can not be considered a favorable index for the company, but regular, and therefore needs to be treated with more attention.

**Keywords:** Organizational climate. Job satisfaction. Motivation.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

GPTWI: Great Place To Work Institute

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis do clima organizacional.....	17
Figura 2: As três dimensões centrais da Pesquisa “Melhores Empresas para Trabalhar” do Great Place To Work Institute.....	20
Figura 3: Organograma da empresa .....	33

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo.....	35
Gráfico 2: Faixa etária .....	35
Gráfico 3: Nível de escolaridade .....	36
Gráfico 4: Realização profissional .....	37
Gráfico 5: Volume de trabalho .....	38
Gráfico 6: Comunicação entre os gestores e funcionários da empresa .....	38
Gráfico 7: Remuneração recebida pela empresa .....	39
Gráfico 8: Sentimento positivo para assumir maiores responsabilidades na empresa .....	40
Gráfico 9: Colaboradores que acreditam que seu potencial tem sido aproveitado adequadamente .....	41
Gráfico 10: Investimento em treinamentos .....	42
Gráfico 11: Sentimento de respeito oferecido pelos gestores .....	43
Gráfico 12: Profissionalismo e comprometimento dos gestores .....	44
Gráfico 13: Relacionamento entre os colaboradores da empresa.....	45
Gráfico 14: Sentimento de valorização.....	46
Gráfico 15: Condições físico-ambientais do local de trabalho .....	47
Gráfico 16: Colaboradores que acreditam que a empresa é um bom local para trabalhar .....	49
Gráfico 17: Ética da empresa .....	50
Gráfico 18: Trabalho em equipe .....	50
Gráfico 19: Principais fatores pelos quais os trabalhadores estão na empresa .....	51
Gráfico 20: Fatores que geram insatisfação.....	52
Gráfico 21: Nível de satisfação.....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Elementos que compõem o clima organizacional e afetam a satisfação..	19
Quadro 2: Elementos característicos da cultura .....	23
Quadro 3: Fontes de motivação .....	29

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>15</b>
2.1	Cultura Organizacional .....	21
2.2	Pesquisa de Clima Organizacional .....	23
2.3	Fator Humano.....	27
2.4	Motivação .....	28
2.5	Satisfação no trabalho.....	30
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>32</b>
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO DO CASO .....</b>	<b>33</b>
4.1	Resultados da pesquisa .....	34
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>55</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>
	<b>APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O campo de estudo sobre clima organizacional é amplo e difícil. O tema tem sido investigado nos últimos anos por especialistas comportamentais que pesquisam as organizações, assim como por seus gestores. Sabe-se que manter funcionários motivados é um dos grandes desafios dentro das empresas, fator esse que deve ser tratado com atenção, pois a motivação está diretamente ligada ao clima organizacional que ela apresenta. É sabido que o principal capital de uma empresa é seu pessoal e que ele é determinante para o seu sucesso ou fracasso, por esse motivo, é preciso identificar e tratar os aspectos que causam insatisfação nos colaboradores, contribuindo para o seu bem-estar e qualidade de vida, gerando funcionários comprometidos e contentes com suas funções, tendo em vista que o clima organizacional pode gerar grandes impactos na instituição.

Dentre as áreas com grandes números de profissionais, encontra-se o comércio, setor esse com notória importância para a economia brasileira e que, como em outras áreas, vem passando por diversas adaptações ao longo dos anos. No atual cenário econômico do país, o setor é responsável por grandes cortes nos gastos com mão de obra, podendo apresentar ainda, fatores desfavoráveis ao ambiente organizacional, gerando insegurança e maiores níveis de estresse para as equipes, como por exemplo, pressão sobre vendas, competição entre colaboradores, entre outros.

Diante disso, surge a seguinte questão: “Qual a qualidade do ambiente de trabalho na percepção dos funcionários de uma empresa do comércio varejista de confecções localizada na cidade de São Luís – MA?”.

Para este levantamento, teve-se a seguinte definição dos objetivos:

- Geral: Analisar o clima organizacional para medir a qualidade do ambiente, através do nível de satisfação dos funcionários de uma empresa do ramo de confecções do estado do Maranhão.
- Específicos:
  - a. Caracterizar clima organizacional, destacando os principais elementos que o compõem e afetam a satisfação de colaboradores dentro de uma organização;

- b. Apontar os principais motivos que influenciam a satisfação com o trabalho na respectiva empresa;
- c. Identificar fatores que, segundo os funcionários, seriam capazes de tornar a empresa um local de trabalho melhor.

Tem-se por hipótese que a empresa apresenta um clima organizacional favorável, contribuindo para a satisfação dos seus clientes internos, promovendo assim, um bom ambiente de trabalho.

A metodologia utilizada para a construção do trabalho foi um levantamento bibliográfico, além de um estudo de caso com pesquisa descritiva com abordagem qualitativa através de questionários utilizados como roteiro de entrevistas, realizadas em 12 dos 13 funcionários da respectiva loja, no período de 04 a 05 de dezembro de 2017.

Nesse contexto, foram destacados os fatores que influenciam a qualidade percebida pelos colaboradores da instituição, e analisados os pontos que podem ser melhorados na empresa no que concerne à satisfação dos funcionários, aumentando a motivação e conseqüentemente a produtividade dos mesmos.

O documento foi organizado em seis capítulos. O capítulo 01 traz os principais conceitos e influências do clima organizacional, destacando ainda elementos como Cultura organizacional, Pesquisa de clima organizacional, Fator humano, Motivação e Satisfação no trabalho. O capítulo 02 busca descrever o campo de pesquisa do projeto. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na realização do trabalho. O capítulo 05 expõe os resultados obtidos na pesquisa aplicada com o público alvo. E por fim, o último capítulo apresenta as conclusões tendo como base os resultados analisados.

## 2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional diz respeito ao modo como os indivíduos veem o seu ambiente de trabalho, levando em consideração fatores como normas e valores da organização, estrutura, atividades desenvolvidas, relacionamento entre colaboradores, comunicação, dentre outros. Refere-se à compreensão e reação, seja ela positiva ou negativa, quanto à sua experiência com a empresa.

O clima organizacional demonstra a forma como as pessoas interagem com os demais, sejam fornecedores ou clientes internos e externos. É ele quem mensura o grau de contentamento com o ambiente que as cercam. Podendo ser satisfatório, acolhedor e envolvente na percepção de alguns, bem como, desestimulante, frio, insatisfatório e desagradável para outros. (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Souza (1979) apud Luz (2003, p.29):

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um “perfume”, pois percebe-se o efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles. [...] O clima é um fenômeno que resulta do jogo das variáveis culturais. É como a melodia, resultante das notas e compassos. O clima portanto é decorrente da maior permissividade dos preceitos, da maior ou menor exigência tecnológica.

Compreende-se clima organizacional como um grupo de percepções, avaliações, juízos e sentimentos refletidos na forma de agir das pessoas que pertencem à empresa. Ele revela o ambiente existente e pode impactar diretamente na produção dos seus colaboradores. (OLIVEIRA, 2014).

Clima de uma organização refere-se à forma como as pessoas se sentem dentro da empresa e como reagem à cultura ali apresentada, ou seja, é o reflexo dos impactos causado pelos hábitos, regras, vivência e valores da organização. Isso tem grande poder de influência no comportamento que os colaboradores apresentam no ambiente de trabalho, assim como em sua produtividade, servindo de indicador para analisar a instituição. (CARGNIN, 2015).

Define-se como clima organizacional a percepção do ambiente apresentado em uma empresa, tendo o poder de interferir diretamente nos sentimentos e comportamentos apresentados pelos colaboradores que a compõem, influenciando também, no seu nível de satisfação. Por esse motivo, o clima organizacional é

considerado um dos mais importantes indicadores que uma empresa possui. (CARVALHO, R. 2012).

Luz (1996) afirma que:

O clima organizacional é considerado um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos existentes em uma organização, que retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho. É o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas em um determinado período.

O clima organizacional engloba a forma como a empresa é vista por seus clientes internos, é o resultado da influência dessa visão impactando diretamente na sua motivação, satisfação e conseqüentemente também na produtividade dos mesmos. (MORO; BALSAN; COSTA; SCHETINGER, 2012).

Entendido como o envolvimento que os indivíduos compartilham no que se refere à empresa, podendo influenciar diretamente no seu desempenho e refletir nos resultados apresentados, pois um clima favorável possibilita guiar a organização de maneira eficaz e eficiente por caminhos que levam ao cumprimento de suas metas.

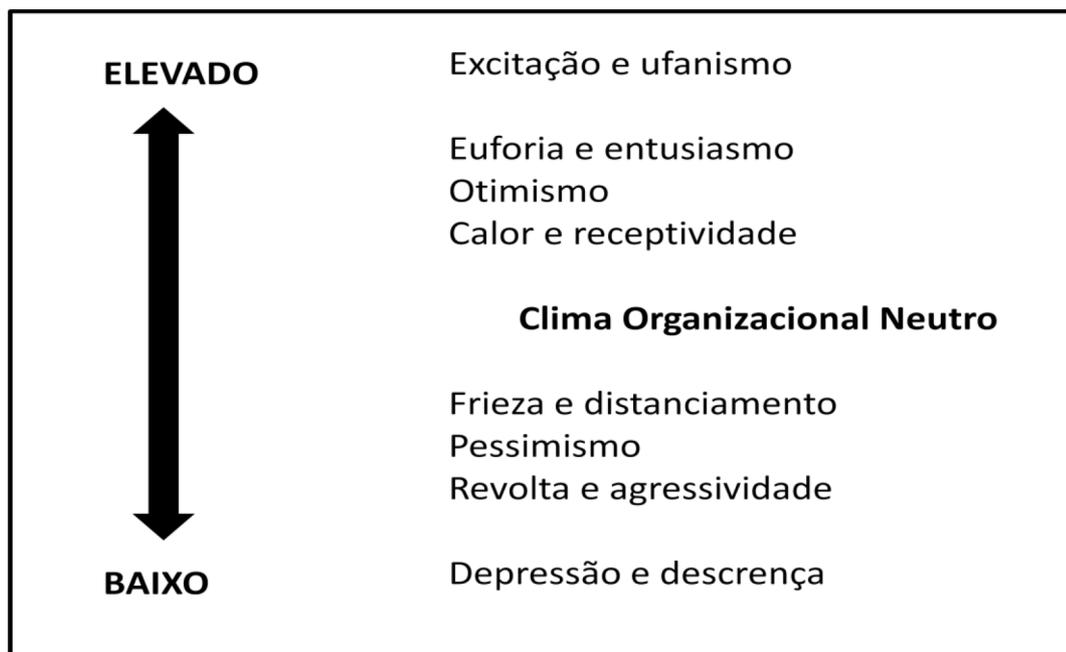
A partir das definições dos diferentes autores, pode-se compreender que clima organizacional é a resposta da relação entre empresa e funcionário, é um dos responsáveis pelo nível de satisfação dos colaboradores de uma determinada organização, pois o clima está ligado à análise das percepções construídas pelos seus colaboradores sobre as diversas características do trabalho desempenhado, podendo assinalar fatores capazes de ajudar na compreensão do comportamento apresentado dentro da empresa, uma vez que interfere na satisfação e empenho dos funcionários.

Um clima organizacional bem analisado e estruturado é capaz de trazer diversas vantagens competitivas para a empresa, pois melhora o comprometimento de seus funcionários, aumentando também, a produtividade. Ele é benéfico quando estimula a satisfação nos componentes da equipe e danoso quando não supre as necessidades existentes, tornando maior o grau de descontentamento das pessoas envolvidas.

Spector (2003) apud Oliveira (2013) declara que por meio do clima organizacional é possível medir a qualidade do ambiente de trabalho, tendo como perspectiva a visão e entendimento dos colaboradores, tendo seu impacto refletido através dos comportamentos e ações tomadas.

Chiavenato (2004) apud Machado e Nicoletti (2009) relata que o clima organizacional está diretamente relacionado com a moral e satisfação das necessidades dos membros da empresa, podendo ser doentio ou benéfico, correspondendo à maneira como os mesmos se identificam à organização a qual fazem parte. Os autores citam através da figura 01 os possíveis níveis do clima organizacional.

Figura 1: Níveis do clima organizacional



Fonte: CHIAVENATO (2004) apud MACHADO, M; NICOLETI, G.(2009).

Através da figura, pode-se observar que existem diversos níveis de clima organizacional e que os mesmos podem variar entre o baixo (descontentamento) e elevado (contentamento) de acordo com as transformações apresentadas na empresa. O clima pode ser responsável pela excitação dos colaboradores assim como pela descrença em relação à organização, por esse motivo é preciso identificar essa variação para que seja possível acompanhar e traçar melhores estratégias para a gestão do clima.

CARGNIN (2015, p. 59) cita alguns dos benefícios gerados por uma boa gestão do clima organizacional:

- a) Retenção de talentos;
- b) Queda no número de doenças psicossomáticas (doenças causadas ou agravadas pelo estresse psíquico);

- c) Crescimento no engajamento apresentados pelos colaboradores com a organização;
- d) Aumento da produtividade;
- e) Melhor adaptação aos valores e regras da empresa;
- f) Melhoria na comunicação entre funcionários e gestores;
- g) Treinamentos em sintonia com as metas da empresa;
- h) Credibilidade.

Esses benefícios auxiliam as empresas a evoluírem, pois buscam trabalhar para a criação de ambientes mais saudáveis, desenvolvendo colaboradores, melhorando seus pontos mais críticos e gerando atributos que permitam superar os concorrentes do mercado a qual estão inseridas.

Fazendo uma relação entre diferentes autores citados no trabalho, através de suas teorias podemos realizar um comparativo dos elementos que compõem o clima organizacional, e influenciam diretamente na satisfação dos colaboradores de uma empresa. Isso pode ser analisado de acordo com os apontamentos do Quadro 1:

Quadro 1: Elementos que compõem o clima organizacional e afetam a satisfação

<b>Autores</b>	<b>Elementos</b>
SOUZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Componentes da cultura da empresa;</li> <li>- Hábitos e costumes dos colaboradores;</li> <li>- Aprendizagem adquirida;</li> <li>- Fatores tecnológicos.</li> </ul>
SPECTOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente organizacional;</li> <li>- Qualidade percebida;</li> <li>- Comportamentos.</li> </ul>
LUZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores individuais e organizacionais;</li> <li>- Padrões de comportamentos;</li> <li>- Condutas tomadas;</li> <li>- Sentimentos e emoções dos colaboradores.</li> </ul>
CARVALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente apresentado;</li> <li>- Emoções e sentimentos;</li> <li>- Interferência de comportamentos.</li> </ul>
OLIVEIRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepções individuais sobre fatores internos e externos;</li> <li>- Sentimentos pessoais;</li> <li>- Relação entre trabalhador e trabalho;</li> </ul>
CHIAVENATO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiências obtidas no ambiente de trabalho;</li> <li>- Interação entre pessoas;</li> <li>- Motivações particulares.</li> </ul>
CARGNIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente organizacional;</li> <li>- Influência de comportamentos;</li> <li>- Comprometimento corporativo;</li> <li>- Interferência de produtividade.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Souza (1979) apud Luz (2003); Spector (2003) apud Oliveira (2013); Luz (1996); Carvalho (2012); Oliveira (2014); Chiavenato (1999); Cargnin (2015).

Pode-se então caracterizar o clima organizacional como o reflexo da soma de uma rede de elementos internos e externos da empresa, dentre as quais se destacam a individualidade, aprendizagem, conhecimento, compreensão, recompensas, ambiente, integração, emoções, valores, regras, políticas, entre outros, elementos esses que se conectam diretamente a motivação e satisfação do indivíduo.

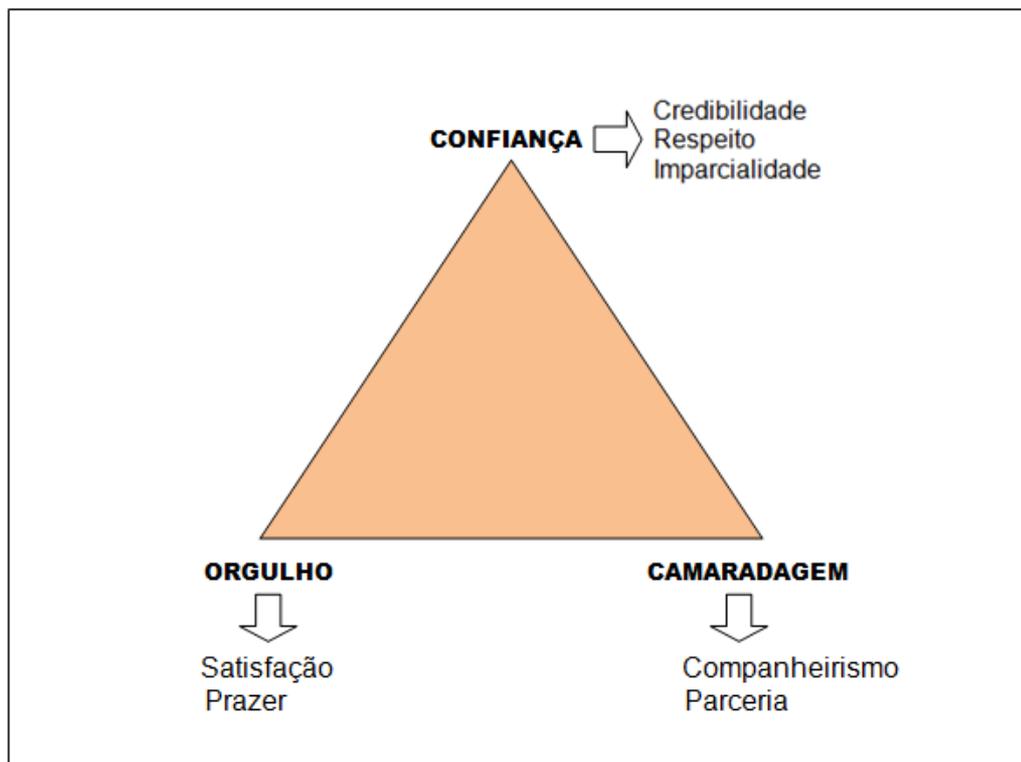
Sabendo que as organizações estão cada dia mais preocupadas em se tornarem ambientes de trabalho melhores e que se esforçam cada vez mais para serem reconhecidas como empresas de excelência, a firma de consultorias e pesquisas Great Place To Work Institute criou o estudo “Melhores Empresas para Trabalhar” realizado há vinte anos. A pesquisa analisa as empresas com as

melhores iniciativas relacionadas à Gestão de Pessoas com foco na melhoria do ambiente de trabalho. De acordo com a metodologia utilizada, há alguns fatores relevantes que devem ser analisados, dentre eles, destacam-se:

- a) **Confiança:** o quanto os colaboradores acreditam na empresa e em suas práticas. Esse item envolve a credibilidade, imparcialidade e respeito como indicadores de avaliação;
- b) **Orgulho:** sentimento de satisfação e prazer com a imagem da empresa, assim como de pertencer à ela;
- c) **Camaradagem:** reconhecimento de parceria na relação entre empresa e colaborador.

A distribuição das características avaliadas na pesquisa pode ser observada conforme mostra a figura 02:

Figura 2: As três dimensões centrais da Pesquisa “Melhores Empresas para Trabalhar” do Great Place To Work Institute



Fonte: adaptado de ASSIS, 2014.

O tripé da pesquisa realizada pelo GTPWI é formado pelo Orgulho, Camaradagem e Confiança percebida pelos funcionários, sendo esta última

considerada o topo da pirâmide, pois segundo os fundadores da organização, ela é diretamente incentivada pelas políticas, práticas e comportamentos dos gestores.

## **2.1 Cultura Organizacional**

A crescente preocupação das empresas com o desenvolvimento do capital intelectual possibilita que os funcionários tenham um relacionamento mais próximo com a organização, respeitando seus ideais, perspectivas, peculiaridades, objetivos e sua cultura.

A cultura molda a identidade de uma organização e em muitos casos é confundida com o clima organizacional, mesmo se relacionando, ambos têm definições distintas.

A cultura trata-se de um elemento que é experimentado, cultivado, preservado e repassado aos membros do grupo. Porém, a continuidade desses rastros culturais se sujeita ao nível de consciência que os indivíduos possuem no que se refere ao êxito da cultura a qual fazem parte. Uma vez que os membros apresentam insegurança quanto as suas chances de adaptação ao cenário ou a possíveis dificuldades que venham surgir, é de responsabilidade da gestão conduzir à geração de um novo modelo cultural. (JOHANN, et al, 2015).

Entende-se por cultura organizacional, os conhecimentos, procedimentos, ideias, decisões e ações repassadas e realizadas pelos indivíduos de uma empresa. Ela possui características que se mantêm ao longo do tempo e que se adaptam na proporção que surgem novas maneiras de pensar e trabalhar. (OLIVEIRA, J. L. 2014).

Cultura organizacional trata-se da habilidade de adaptação que o indivíduo precisa possuir para se manter na realidade a qual ele faz parte. Ela pode ser de importante ajuda para que os membros de um grupo se mantenham unidos, mas também pode ser o motivo para haja desunião entre os mesmos, pois traduzem os costumes e crenças que eles acreditam e dividem. (PIRES, J. C. S; MACEDO, K. B. 2006).

Denomina-se cultura organizacional como o conjunto de características básicas criadas, descobertas ou desenvolvidas por um grupo ao reagir com as dificuldades de adaptação do meio onde a empresa se encontra. Ela é repassada

aos novos integrantes como a maneira certa de perceber, analisar e reagir a essas dificuldades. (SHEIN 1989 apud ORSI, A. et al 2005).

Portanto, a cultura organizacional é o grupo de princípios, valores e costumes que identificam a empresa e sua realidade, influenciando diretamente na maneira dos colaboradores pensarem e agirem diante da realidade apresentada, tendo os gestores papel fundamental na criação e manutenção da mesma.

A cultura de uma empresa é oriunda das ações do cotidiano, do estilo de liderança apresentado pelos gestores, dos valores praticados pela organização, do ambiente a qual ela está inserida, etc. Desta forma, ela recebe diversas influências internas e externas. (CARGNIN, F. R. G. 2015).

A cultura organizacional torna-se de melhor compreensão quando se entende que cada empresa possui sua particularidade e valores que são repassados aos membros que a compõem. A interpretação individual desses valores que incentiva nos seus atos. O conjunto de crenças idealizadas pelos colaboradores aliados às influências sofridas pelo ambiente da empresa, constituem a sua cultura.

A cultura engloba padrões de comportamentos, condutas e crenças que justificam as decisões e ações. Johann, et al (2015), através das citações de alguns autores, descreve as características que refletem a cultura, conforme mostra o quadro 01:

Quadro 2: Elementos característicos da cultura

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
Valores	Crenças que ajudam a interpretar a vida, explícita ou implicitamente articuladas para que um objetivo seja alcançado (Trice e Beyer, 1993).
Legitimidade do comportamento	Corroboração de padrões de comportamento que aprovam ou impedem a conduta dos indivíduos de um grupo (Goffman, 1967).
Heróis	Pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização (Wagner III e Hollenbeck, 2002).
Regras	Procedimentos difundidos no grupo como padrões e orientação para o desempenho das tarefas (Kilmann e Saxton, 1983).
Rituais e ritos	Ações e cerimônias repetidas regularmente para garantir a transmissão ou manutenção de valores ou regras (Wagner III e Hollenbeck, 2000).
Símbolos	Representações visíveis, e muitas vezes concretas, de significados emocionais e de valor para o grupo.
Modelos mentais e linguísticos	Símbolos verbais que refletem as suposições compartilhadas no grupo.

Fonte: JOHANN, Silvio. et al, 2015. p. 22

Uma vez detectadas essas características em um conjunto, é possível presumir qual o modelo de cultura ali presente. No entanto, isso é apenas a “ponta do *iceberg*”, pois estará identificando somente uma sucinta amostra, enquanto a maior parte ainda não estará perceptível.

É sabido que a cultura é fundamental para o desempenho da organização. É o reflexo do cotidiano da empresa, sendo perceptível em seu ambiente, pois busca induzir seus membros a moldarem-se a ele. O mesmo também é moldado aos seus participantes e essa troca de influência leva a criação da sua cultura, podendo ser modificada de acordo com as alterações sofridas por fatores internos e externos. Por esse motivo, sabe-se que para garantir o seu sucesso, é necessário que a empresa faça ajustes constantes, adequando-se às transformações apresentadas pelo mercado.

## **2.2 Pesquisa de Clima Organizacional**

A pesquisa de Clima organizacional trata-se de um levantamento de percepções, pois retrata a opinião dos indivíduos no que se refere à realidade da empresa. O objetivo é tornar clara a visão que os colaboradores têm sobre a

organização e quais aspectos podem impactar negativa e positivamente o nível de satisfação dos mesmos no ambiente de trabalho. (BERGAMINI E CODA, 1997).

A Pesquisa de Clima é uma forma de estudar o ambiente interno das empresas para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas encontrados, melhorando assim, o ambiente de trabalho a partir dos resultados obtidos. (SÓRIO, 2015).

Bergamini e Coda (1997, p. 99) relatam que:

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

A pesquisa de clima formula um suporte de informações, percebe e aponta as características negativas e positivas que atingem o ambiente de trabalho, conduzindo a definição de estratégias para a melhoria do clima organizacional, bem como no desempenho dos colaboradores.

Fazer uso da pesquisa de clima é uma estratégia capaz de identificar efetivamente quais as causas que impactam no clima da empresa, e quais fatores contribuem para o seu estado. Identificar também, potenciais problemas, buscando medidas preventivas. (LUZ, 2003).

A pesquisa de clima não deve ser encarada meramente como um questionário com indagações que devem ser respondidas pela equipe, mas sim classificada como um dos mais eficientes indicadores de recursos humanos. Baseada no resultado apurado, a empresa pode analisar a eficiência e consequências das estratégias utilizadas, pois é possível verificar como elas são compreendidas, sentidas e experimentadas por seus colaboradores, pois através deles é possível sondar se o caminho que está sendo seguido é o mais indicado ou não, servindo como medidores de desempenho e de base para averiguar os resultados apresentados pela empresa evitando assim, prejuízos em longo prazo. (LIMA, 2017).

Partindo dos diversos pensamentos expostos no trabalho é possível compreender que a pesquisa de clima é capaz de medir o nível de satisfação dos

colaboradores de uma empresa, sendo possível abordar vários aspectos por ela apresentados:

- a) Crescimento profissional: analisar investimento e qualidade de treinamentos, bem como a possibilidade de ascensão na empresa;
- b) Valorização profissional: Avaliar se a empresa reconhece bons funcionários e se potenciais estão sendo aproveitados adequadamente;
- c) Trabalho em equipe: A dedicação coletiva entre gestores e funcionários para realizar as atividades da empresa;
- d) Ajuda mútua: Avaliar a existência de colaboração entre funcionários de setores distintos;
- e) Comunicação: analisar a forma como a empresa interage com o público interno e externo, estando aberta à críticas e sugestões de seus membros, não sendo vista apenas como uma ferramenta de divulgação da organização.
- f) Qualidade do trabalho: Avaliar o volume de trabalho realizado e se o mesmo poderia ser melhorado;
- g) Condições físicas do espaço: Analisar se instalações, espaço, som, temperatura, iluminação, entre outros aspectos, estão adequados para a realização das atividades;
- h) Remuneração: Avaliar se a remuneração oferecida está de acordo com o trabalho desenvolvido;
- i) Imagem da empresa: Julgar se a empresa é um bom lugar para trabalhar.

Esses são alguns aspectos que podem ser analisados através de uma Pesquisa de Clima Organizacional. E a partir dos resultados obtidos, é possível traçar planos capazes de melhorar cada um dos itens observados, podendo gerar inúmeras contribuições, tais como:

- a) Melhorar a comunicação interna e externa da empresa;
- b) Promover treinamentos mais eficazes, alinhados com os objetivos estabelecidos pela empresa;
- c) Criar um ambiente de trabalho mais seguro;
- d) Melhorar a imagem da empresa com o público interno e externo;
- e) Diminuir o estresse associado ao trabalho;

- f) Tornar funcionários mais dedicados e participativos;
- g) Promover no colaborador os sentimentos de valorização e satisfação;
- h) Reter talentos;
- i) Aumentar a produtividade e conseqüentemente, os lucros da empresa, entre outros.

Pesquisas de Clima podem ter impactos significativos na organização, pois quando se entende que o principal capital da empresa são as pessoas que a compõem, e que se as mesmas estiverem satisfeitas com o ambiente e com o trabalho desenvolvido, a empresa tende a ser mais competitiva, uma vez que colaboradores motivados são mais produtivos. (VIEIRA, 2003).

É necessário que as empresas estejam voltadas para o estudo de clima organizacional, buscando identificar qual a visão e sentimentos os funcionários possuem quando se refere à organização a que pertencem. Com o estudo do clima nas organizações, torna-se mais fácil analisar ideias e percepções, auxiliando os gestores no reconhecimento de pontos fracos e fortes da instituição, estabelecendo quais mudanças serão necessárias para o desenvolvimento do trabalho e melhoria na satisfação dos seus membros. (SILVA, 2008).

Dessa forma, é possível perceber que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta com o intuito de analisar a empresa e seu ambiente, além dos inúmeros fatores responsáveis pelo nível de satisfação dos membros que a compõe, identificando se o clima encontrado é o considerado ideal pela instituição e quais os pontos podem ser trabalhados para que haja maior motivação e engajamento dos colaboradores.

Portanto, considera-se a pesquisa de clima como um suporte capaz de produzir os mais variados indicadores, tendo como alguns de seus propósitos: conhecer o juízo dos empregados no que se refere à empresa, suas práticas e políticas; identificar os pontos com oportunidades de melhorias; alinhar os objetivos dos colaboradores aos da empresa. Assim, é importante que as empresas estejam atentas ao clima organizacional apresentado, e busquem caminhos que diminuam o índice de insatisfação, preocupando-se em fazer investimentos em pontos que estão impactando negativamente na organização, tendo em vista que ele está vinculado à motivação dos funcionários.

## 2.3 Fator Humano

Conhecido como o recurso vivo munido de inteligência, o fator humano trata-se dos indivíduos responsáveis pela realização das tarefas da organização, vendendo seus conhecimentos para que haja o processo produtivo dentro da empresa, ativando assim, todos os outros fatores organizacionais. (RIBEIRO, R. V. 2008).

Define-se fator humano o conjunto de colaboradores que constituem a empresa. Eles são dotados de capacidade, inteligência, competência e bagagem individual, proporcionando a execução das atividades as quais os mesmos são designados. O fator humano é um dos responsáveis pela construção do capital estrutural (sistemas, patentes, rotinas, etc.) da empresa. (SILVA, S. T. 2008).

O fator humano é um diferencial de alta relevância competitiva, responsável por grandes influências que podem ser positivas ou negativas dentro das empresas, fornece subsídios capazes de auxiliá-las para que atinjam seus objetivos e metas. Por esse motivo, esse é um aspecto que deve ser trabalhado delicadamente, pois ele pode ser o ponto decisivo entre sucesso e fracasso. A empresa deve entender seu empregado, para então conseguir atender suas expectativas, tendo em vista que cada perfil de colaborador tem sua necessidade.

As pessoas podem ser vistas como cúmplices das empresas, pois são munidas de aptidões, inteligência, capazes de tomarem decisões racionais, fazendo parte assim, do capital intelectual da organização, sendo grandes responsáveis pelo desenvolvimento do patrimônio da mesma. As empresas de sucesso veem seus colaboradores como parceiros da instituição e não apenas como simples empregados, pois elas acreditam que o fator humano é o principal ativo de uma organização. (CHIAVENATO, 1999).

Ainda segundo Chiavenato (1999, p. 41):

As pessoas como parceiras da organização: capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentado, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Tal o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também, o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos.

Assim, o fator humano é capaz de favorecer ou impedir o desenvolvimento de uma organização. Estas devem reconhecer seus funcionários como um de seus principais clientes, pois eles são capazes de influenciar no julgamento e decisão dos demais indivíduos, tendo grandes impactos na imagem apresentada ao mercado pela organização.

## **2.4 Motivação**

A motivação dos colaboradores de uma empresa está diretamente relacionada ao clima organizacional que ela apresenta. Quando cresce o nível de motivação, cresce também o interesse, colaboração e satisfação dos empregados.

Definida como esforços individuais para que se alcancem os objetivos, a motivação é preservada pela capacidade dos interesses satisfazerem alguma necessidade individual. Dessa forma, os gestores têm como desafio direcionar esses esforços individuais para o alcance das metas da empresa. (SOBRAL, 2008).

Trata-se de forças espontâneas ou não espontâneas, que conduzem o indivíduo a certos comportamentos. Esses comportamentos são gerados pelas necessidades existentes no homem, e elas, direcionadas aos seus objetivos. (CHIAVENATO, 2004).

SOTO (2002, p. 118) declara que:

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Motivação é o recurso pelo qual o empenho que leva ao crescimento profissional de um indivíduo é impulsionado por determinados motivos. Trata-se de um diferencial importante para o desenvolvimento do colaborador e da empresa, uma vez que o ser humano motivado é estimulado a sair do estágio de conforto, despertando a necessidade de realização.

Entende-se motivação como a causa que estimula o indivíduo a tomar ações nas circunstâncias apresentadas, nascendo sempre de uma necessidade já existente. Dessa forma, sabe-se que cada pessoa possui motivações individuais oriundas de necessidades diferentes. (GIL, 2007).

A motivação sempre se origina em uma ou mais fontes de necessidades do indivíduo, podendo surgir externa (meio social, bônus salariais, prêmios, status, etc.) ou internamente (fome, sonhos, etc.).

No Quadro 3 são apresentadas algumas das diferentes origens da motivação.

Quadro 3: Fontes de motivação

<b>FONTE</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Comportamental</b>	- Obter recompensas ou consequências desejadas, ou escapar e evitar consequências desagradáveis ou indesejáveis.
<b>Social</b>	- Imitar modelos positivos; - Ser parte de um grupo.
<b>Biológica</b>	- Manter-se em equilíbrio biológico; - Ativar sentidos (paladar, tato, olfato); - Diminuir fome, sede ou desconforto.
<b>Cognitiva</b>	- Diminuir as incertezas e os desequilíbrios; - Resolver problemas e tomar decisões; - Entender coisas e aspectos; desenvolver significado e compreensão; - Eliminar ameaças ou riscos.
<b>Afetiva</b>	- Alimentar os bons sentimentos e diminuir os maus; - Aumentar a segurança ou diminuir ameaças a sua autoestima; - Manter bons níveis de otimismo e entusiasmo.
<b>Conexão</b>	- Conseguir atingir seus sonhos e objetivos; - Desenvolver ou manter alta eficácia; - Ter controle sobre a vida; - Eliminar as ameaças para alcançar seus objetivos.
<b>Espiritual</b>	- Entender o propósito de sua vida.

Fonte: HUITT (2001) apud adaptado por RAJ, P. P. et al (2010).

As diferentes fontes de motivação estão associadas à existência de desejos e necessidades, assim como experiências que já trouxeram satisfação ou dor ao indivíduo. Na experiência de satisfação almeja-se repetir aquilo que lhe trouxe alegria, enquanto que na dor há uma preocupação em evitar os motivos que acarretaram tal sofrimento, essas variadas fontes motivacionais exercem um papel fundamental no desenvolvimento de um indivíduo, visto que uma vez motivados, trabalham de forma enérgica e eficaz. (NEVES, M. A. M. [s.d]).

Através dos apontamentos realizados pelos diferentes autores, é possível verificar que a motivação tem direta relação com a eficiência desempenhada pelo colaborador, pois não inclui apenas incentivos salariais, mas também um grupo de condições de trabalho capaz de assegurar o bem-estar físico e emocional dos empregados. Isso envolve treinamento e desenvolvimento, programas de reconhecimento, saúde, qualidade de vida e o próprio ambiente de trabalho. (HUITT 2001).

## 2.5 Satisfação no trabalho

A satisfação é caracterizada como a compreensão do estado emocional apresentada pelo indivíduo. Ela resulta da avaliação das experiências vividas e do cumprimento das expectativas depositadas por ele, com o intuito de corresponder seus objetivos. (SOUSA. 2011).

Assis (2011) relata que satisfação é:

[...] um estado de contentamento. É o deleite de respirar a sensação de que algo foi cumprido. Seja através de sensações físicas ou recebimentos materiais. Para uns ela pode vir através de gratificações, salários altos, carros, roupas novas dentre outros. Para outros pode vir, na simples sensação do dever cumprido.

Nesse contexto, a satisfação no trabalho pode ser definida como uma variável capaz de assinalar como o indivíduo se sente no seu ambiente organizacional e o quanto este lhe traz o sentimento de felicidade. Sendo necessário que a empresa identifique e entenda os valores e objetivos de seus colaboradores. De uma maneira geral, é a forma como os indivíduos se sentem em relação ao seu emprego. (SPECTOR 2003 apud AZEVEDO; MEDEIROS. 2011).

A satisfação com o trabalho é descrita como o posicionamento geral do indivíduo em concordância ao trabalho por ele realizado. Tendo em vista que o trabalho não se resume apenas às atribuições rotineiras, mas também ao cumprimento de normas e políticas e à convivência com gestores e demais colegas. (ROBBINS, 2006).

Um dos grandes desafios dos gestores atuais é conseguir atender as necessidades de sua equipe e mantê-la satisfeita no ambiente de trabalho. Inúmeros podem ser os fatores que interferem na motivação dos indivíduos e interferem no

seu comportamento, influenciando no interesse em aproveitar de maneira eficaz suas habilidades.

Encontrar-se satisfeito ou não no ambiente de trabalho resulta em inúmeras consequências, podendo elas ser benéficas ou maléficas de acordo com a realidade apresentada pelo colaborador. Não há, porém, apenas um único motivo capaz de resultar na satisfação, pois ela é a resposta de diversos fatores, entre eles: condições de trabalho, estilo de liderança, relacionamento com colegas e empresa, entre outros.

A satisfação é responsável pela obtenção de um ambiente positivo dentro da empresa, por maiores engajamentos dos seus funcionários, e conseqüentemente, resulta em uma melhor produtividade. Um dos principais desafios de um líder é integrar as equipes, sabendo identificar os pontos fortes e os que podem ser melhorados, para assim, absorver os melhores resultados de cada um. (MARQUES, 2013).

Para compreender os sentimentos despertados nos colaboradores em decorrência do ambiente de trabalho, a satisfação tem relação direta com os fatores que motivam cada um, sendo essa visão utilizada para explicar a forma como os colaboradores se comportavam no meio laboral. (RUEDA; SANTOS; LIMA. 2012).

Assim, sabe-se que a satisfação é uma importante ferramenta competitiva, pois empresas voltadas não apenas para o lucro, mas que buscam produtividade com qualidade atendendo as expectativas e necessidades de seus funcionários, possuem mais chances de sobreviver ao mercado.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para medir o nível de contentamento dos funcionários de uma empresa do comércio varejista localizada em São Luis no estado do Maranhão, o principal passo foi descobrir quais fatores influenciam a satisfação desse público.

A pesquisa se qualifica quanto aos fins como descritiva, sendo esse método de pesquisa responsável pelo estudo, coleta de dados, análise e interpretação dos mesmos. Assim, o presente projeto descreve as características do ambiente organizacional a partir de dados coletados com colaboradores, posteriormente analisados e interpretados graficamente.

Apresenta abordagem qualitativa, porque é a mais utilizada para levantar dados a cerca das motivações de indivíduos, apontando opiniões e comportamentos de determinados grupos ou sociedades, percebendo, interpretando e analisando suas atitudes por meio das respostas obtidas.

Para a fundamentação teórica, foi realizado um levantamento bibliográfico para prospectar informações sobre o tema, realizando pesquisas em sites, revistas e livros especializados na área para melhor aprimoramento do assunto, bem como estudo de caso analisando o clima da respectiva organização.

A coleta de dados foi através de entrevistas, tendo como roteiro um questionário pré-elaborado. As entrevistas foram realizadas em doze dos treze colaboradores, no período de 04 a 05 de dezembro de 2017. A escolha desse tipo de pesquisa deu-se por ela ser propícia para medir percepções, atitudes e preferências.

O sujeito desta pesquisa foram funcionários de uma empresa de vestuário situada na capital maranhense. Os resultados foram analisados por meio de gráficos, apontando os principais aspectos que causam descontentamento durante o trabalho; avaliando se para o colaborador as oportunidades oferecidas pela empresa possibilitam desenvolvimento e crescimento profissional, além de apresentar fatores que, segundo os funcionários, tornariam a empresa um local de trabalho melhor, e, finalmente, identificar o nível de satisfação dos mesmos.

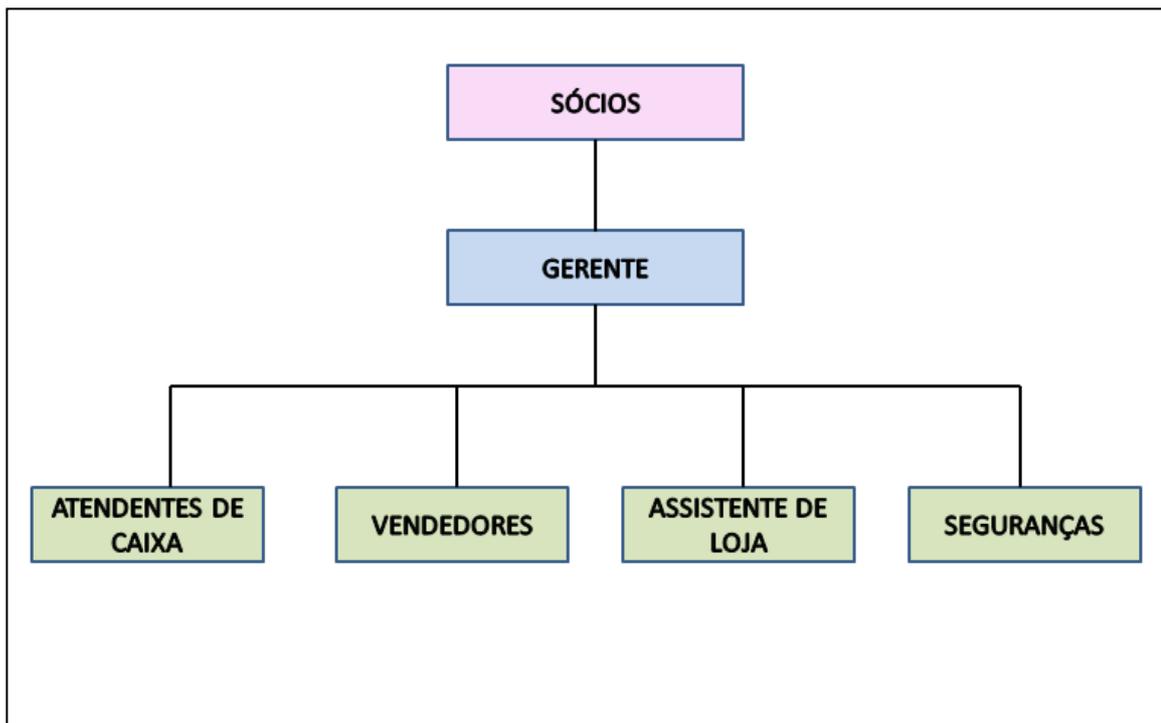
#### 4 DESCRIÇÃO DO CASO

O objeto de estudo da pesquisa foi uma empresa do comércio varejista do ramo de confecções, pertencente a um casal de sócios.

Criada em 2006, a respectiva empresa iniciou-se a partir da pequena reserva financeira do casal como uma alternativa para fugir do desemprego. O empreendimento comercializa roupas masculinas e femininas para adultos e crianças no comércio popular de São Luis.

A empresa é formada por 13 funcionários além de dois sócios, e sua divisão hierárquica pode ser observada conforme o organograma apresentado na figura a seguir:

Figura 3: Organograma da empresa



Fonte: a autora

Na divisão hierárquica da organização estão: os dois sócios, responsáveis pelas compras para estoque da empresa, realizadas nas cidades de Fortaleza, São Paulo e ocasionalmente em Goiânia. As compras são realizadas mensalmente, e dependendo do período e volume de vendas, podem acontecer quinzenalmente. Dentre as atribuições dos sócios estão ainda, a definição de preços das mercadorias

e o controle financeiro do empreendimento; A gerente de loja, responsável pela organização e controle das rotinas, gestão de estoque (definindo as mercadorias com maior rotatividade), acompanhamento diário do fechamento de caixa e faturamento; dois atendentes de caixa; oito vendedores; uma assistente de loja, responsável pelo controle de entrada e saída de roupas nos provadores, verificando o quantitativo entregue após cada prova e se as peças foram danificadas; dois seguranças, responsáveis pela vigilância da loja assim como as abordagens resultantes de furtos dentro do estabelecimento. Dentre as atribuições comuns a todos os funcionários estão a separação e classificação das mercadorias recém-compradas, organização e limpeza da loja e estoque.

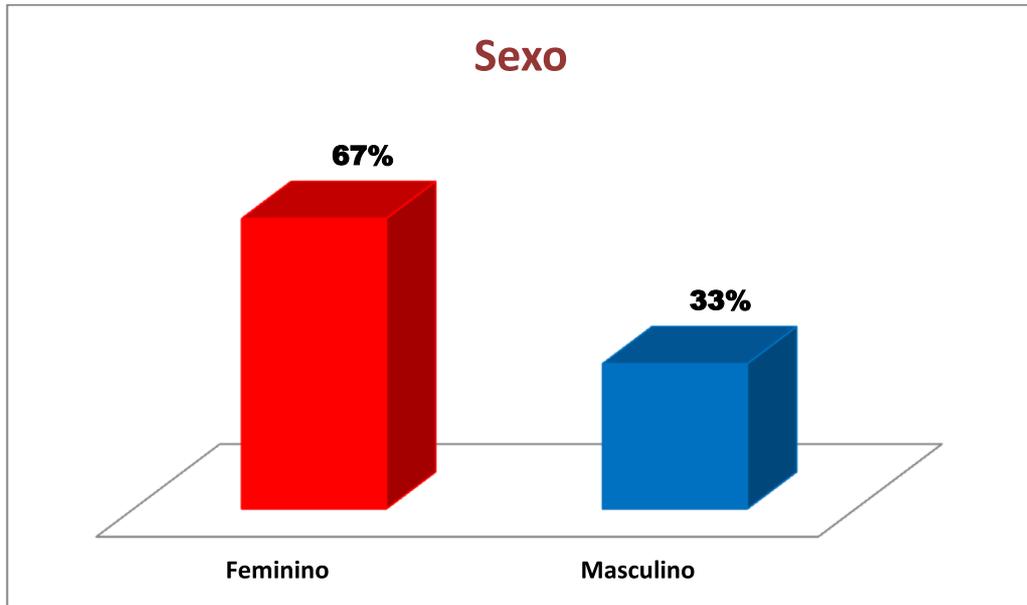
#### **4.1 Resultados da pesquisa**

Um dos mais eficazes canais de informações que uma organização dispõe é sua equipe de funcionários, pois suas percepções têm grande relevância na identificação, discussão e resolução de situações que possam comprometer o desempenho da empresa, e conseqüentemente, a qualidade percebida pelo cliente final. Assim, a participação da equipe é capaz de auxiliar os gestores durante processos de tomada de decisão, contribuindo para que as mesmas aconteçam de maneira mais assertiva.

Os colaboradores têm mostrado papel determinante dentro das instituições, sendo meio de sugestões capazes de corrigir problemas vivenciados no dia a dia corporativo, daí dá-se a importância das organizações ouvirem seu quadro de efetivos.

Através das considerações feitas pelos colaboradores que compõem a empresa objeto de estudo, o cenário pesquisado foi analisado graficamente conforme a seguir:

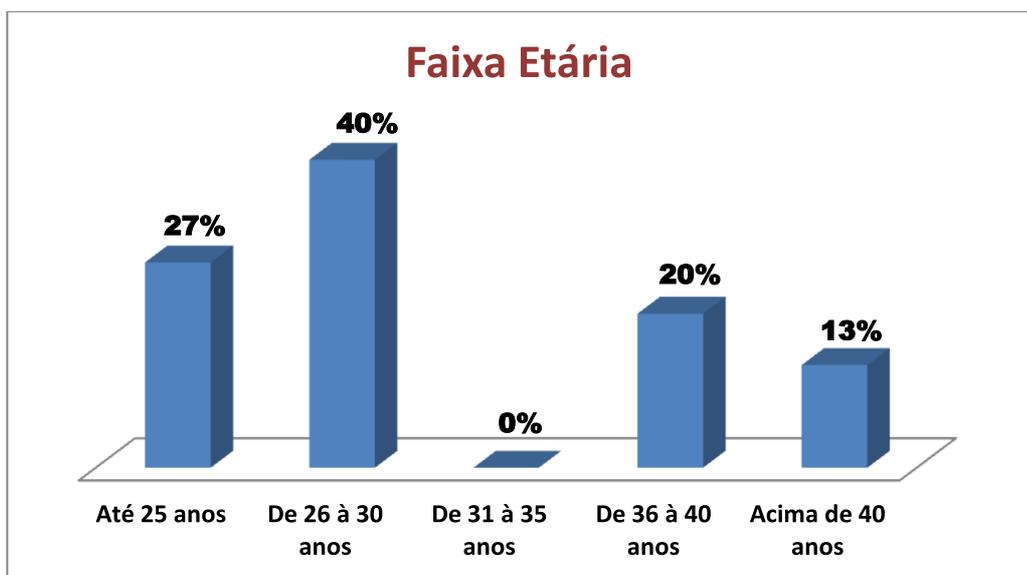
Gráfico 1: Sexo



Fonte: a autora

Dentre os entrevistados as mulheres representaram 67% do total, enquanto os homens corresponderam a 33% das respostas. A diferença entre os sexos deu-se principalmente pelo quantitativo de vendedores da loja (que somam a maior parte do número de funcionários), onde a sua maioria é formada pela mão de obra feminina.

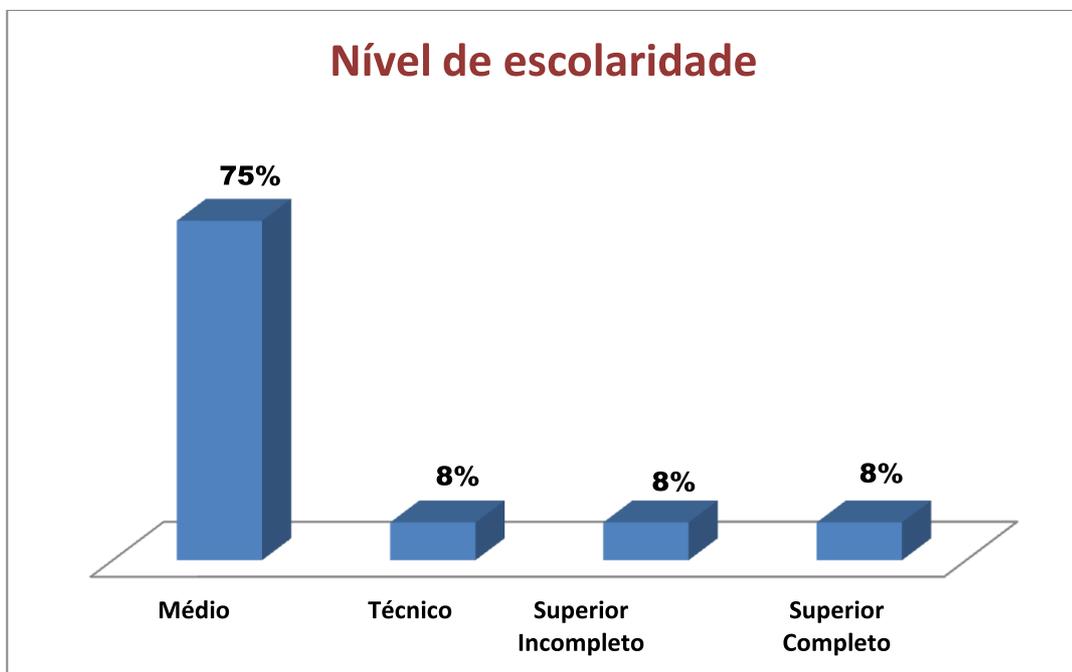
Gráfico 2: Faixa etária



Fonte: a autora

Analisando a faixa etária dos entrevistados, conforme apontado pelo gráfico dois, nota-se que a empresa é formada em sua maioria pelo público jovem, somente 33% dos colaboradores possuem idade acima de 35 anos. O maior percentual está no grupo com idades entre 26 e 30 anos, equivalente a 40% do total de pessoas, seguido pelo grupo formado por colaboradores com até 25 anos, sendo este responsável por 27% do quadro. Isso é o reflexo de uma realidade comum na área comercial, pois normalmente é aonde muitos jovens encontram a oportunidade de obter experiência profissional.

Gráfico 3: Nível de escolaridade



Fonte: a autora

Observando o gráfico três, nota-se que a grande maioria dos funcionários não possui nível técnico ou superior de ensino. Aqueles que concluíram somente o ensino médio (e não iniciaram outro grau de ensino) representam 75% dos resultados obtidos. Dentre as respostas, 8% afirmam ter qualificação técnica, e 8% superior ainda não finalizado.

Gráfico 4: Realização profissional



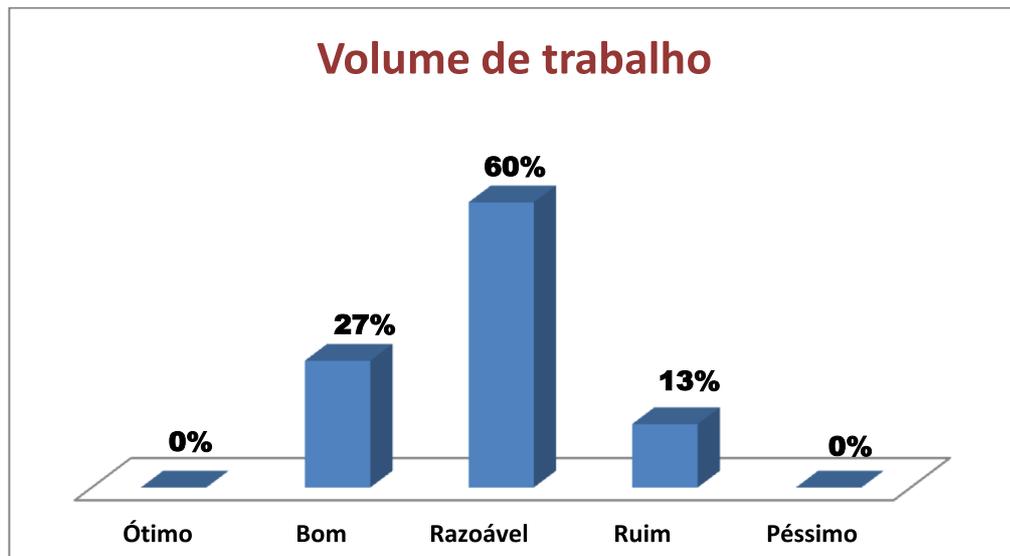
Fonte: a autora

No gráfico número quatro verificam-se as respostas dos colaboradores quando perguntados se o trabalho por eles desenvolvido trazia o sentimento de realização profissional. Apenas 17% afirmaram encontrar-se realizados com as atividades desempenhadas na empresa, 33% consideram-se pouco realizados e metade das respostas mostra que esse sentimento não foi despertado nos funcionários dentro do ambiente de trabalho, isso porque segundo afirmações de alguns entrevistados, não enxergam satisfação na área comercial, visto que suas ambições profissionais estão voltadas para outros ramos de atuação.

Segundo Gonçalves (2016) a realização profissional está diretamente ligada aos desejos e ambições de vida e carreira, levando em consideração aquilo que é importante para o indivíduo, podendo, portanto, despertar as suas mais variadas emoções. Vale ressaltar que os motivos que desencadeiam o sentimento de realização podem modificar-se constantemente, pois estes estão em sintonia com os fatores levam à motivação individual.

A realização profissional pode se relacionar tanto a fatores internos, como o clima e cultura da organização, quanto externos, como a realização pessoal do colaborador.

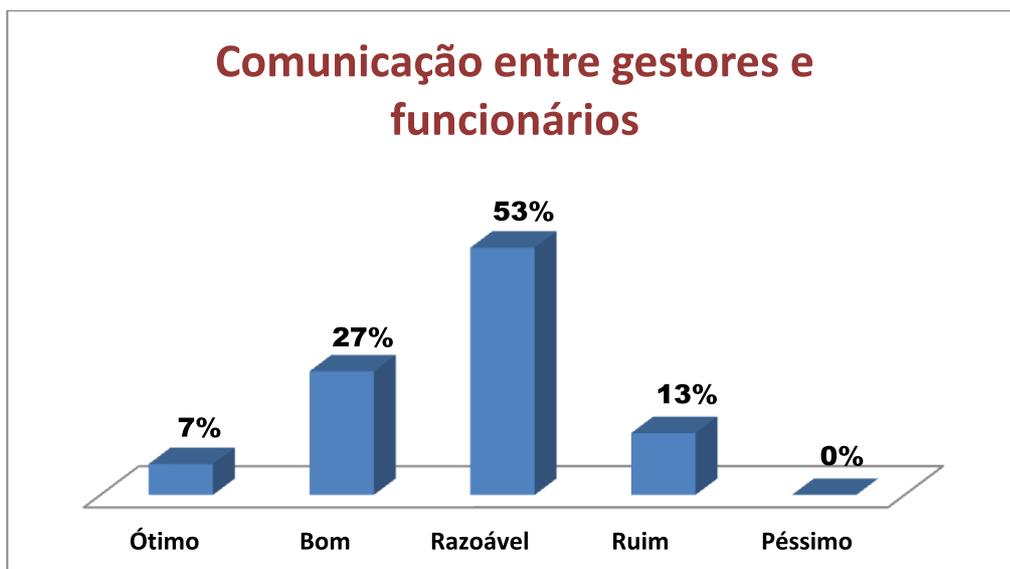
Gráfico 5: Volume de trabalho



Fonte: a autora

O volume de trabalho realizado na empresa é tido como bom por 27% dos funcionários, razoável por 60% e ruim pelos 13% restantes. Relata-se que o item não foi melhor avaliado devido a constante necessidade dos colaboradores ultrapassarem seu horário de expediente para atender clientes que permanecem na loja após o fechamento, em muitos casos a permanência se dá por até uma hora após o horário que deveriam se encerrar as atividades laborais.

Gráfico 6: Comunicação entre os gestores e funcionários da empresa



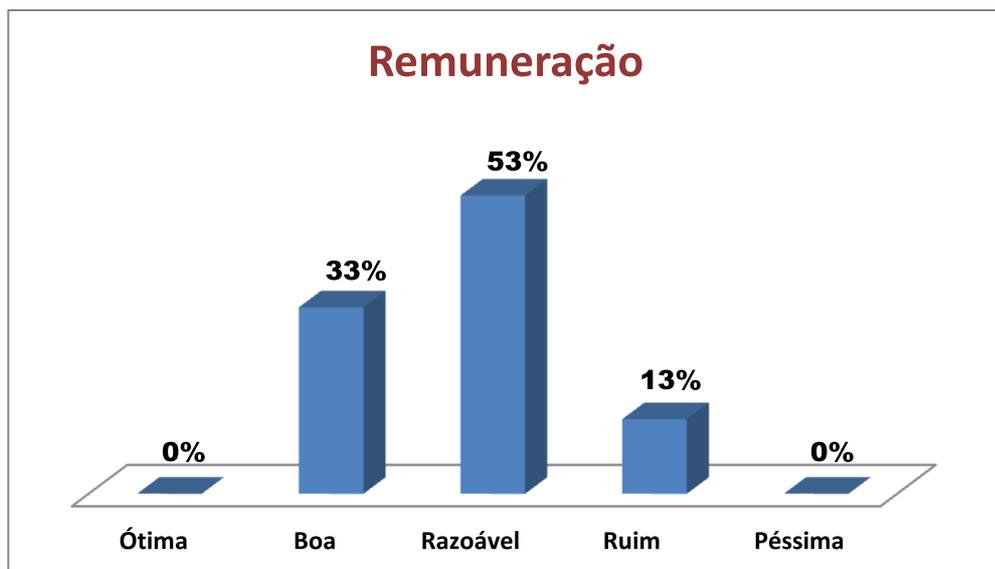
Fonte: a autora

Quando questionados sobre a comunicação entre gestores e funcionários, 13% dos entrevistados apontaram essa relação como ruim, 53% classificaram como razoável, 27% como boa e 7% como ótima. Os colaboradores relataram que apesar de existir um fácil acesso aos gestores e que os mesmos são disponíveis à conversas caso o funcionário necessite, a empresa não tem como costume a realização de reuniões com os funcionários, e que esse fator seria crucial para pôr em evidência, de forma mais eficiente, os problemas enfrentados no dia a dia que comprometem o trabalho dos mesmos.

Sabendo que o ambiente organizacional transforma-se constantemente, as empresas necessitam revisar suas formas de gerir, definindo estratégias capazes de alcançar os objetivos traçados, sendo a comunicação entre líderes e liderados uma eficiente artilharia, uma vez que para se tomar decisões a cerca de uma empresa é necessário ter conhecimento sobre seus pontos fortes e fracos, assim a comunicação interna faz-se de grande valia em processos decisórios. (CORRÊA. A. S; SILVA, B. O. 2014).

A comunicação é capaz de levar à equipe o sentimento de valorização e importância dentro do time, fator esse evidenciado através do quadro 02 desse trabalho: uma das fontes de motivação social é o sentimento de pertencimento ao grupo.

Gráfico 7: Remuneração recebida pela empresa

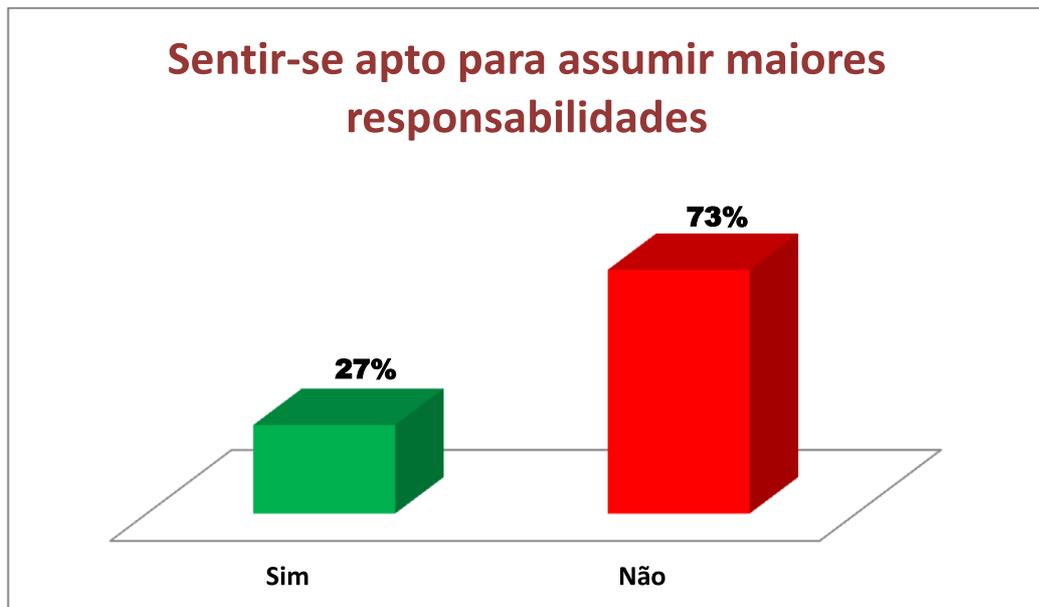


Fonte: a autora

No item remuneração, 13% dos colaboradores disseram receber uma boa compensação financeira pelos serviços prestados, 53% a classificaram como razoável e 13% como ruim. Segundo eles, a empresa pratica a remuneração baseada no salário comercial brasileiro, no entanto, alguns fatores são responsáveis para que não se tenha total satisfação sobre o quesito remuneração: não se recebe comissão sobre as vendas realizadas; a empresa não trabalha com registro de chegada e saída, e as horas constantemente ultrapassadas após o horário normal de expediente não são recompensadas como horas extras.

Conforme já apontado nesse trabalho, a remuneração tem extrema importância na motivação de colaboradores, podendo ter total envolvimento quanto a satisfação de uma equipe, e conseqüentemente, no clima apresentado pela organização.

Gráfico 8: Sentimento positivo para assumir maiores responsabilidades na empresa



Fonte: a autora

Analisando a empresa objeto de estudo tem-se o seguinte resultado: 27% dos colaboradores afirmam sentirem-se aptos para assumirem maiores responsabilidades dentro da organização, e 73% inaptos para tal tarefa, de acordo com os dados apresentados no gráfico 08.

Com as constantes mudanças no contexto das organizações, muitos colaboradores sentem a necessidade de terem suas habilidades desafiadas,

vivenciando novas experiências dentro da empresa a qual estão inseridos. Cabe então aos líderes a incumbência de desafiar seu time, tentando assim, extrair o melhor de cada membro, permitindo tarefas com as quais ele se encorajado a executar sem sobrecarregá-lo. Mas vale dizer que estimular através de desafios é diferente de impor desafios, no primeiro caso é possível desenvolver habilidades dos membros das equipes retirando-os de suas zonas de conforto, já no segundo caso, pode ser fator de conflito dentro da equipe.

Incumbir-se de novas responsabilidades pode ser encarado como fator de preservação da motivação para muitos funcionários, pois traz a necessidade de reconhecimento ao desempenho por eles apresentado, reforçando assim o que foi dito por Sobral do item 2.4 desse trabalho: “motivação é preservada pela capacidade dos interesses satisfazerem alguma necessidade individual”.

Gráfico 9: Colaboradores que acreditam que seu potencial tem sido aproveitado adequadamente

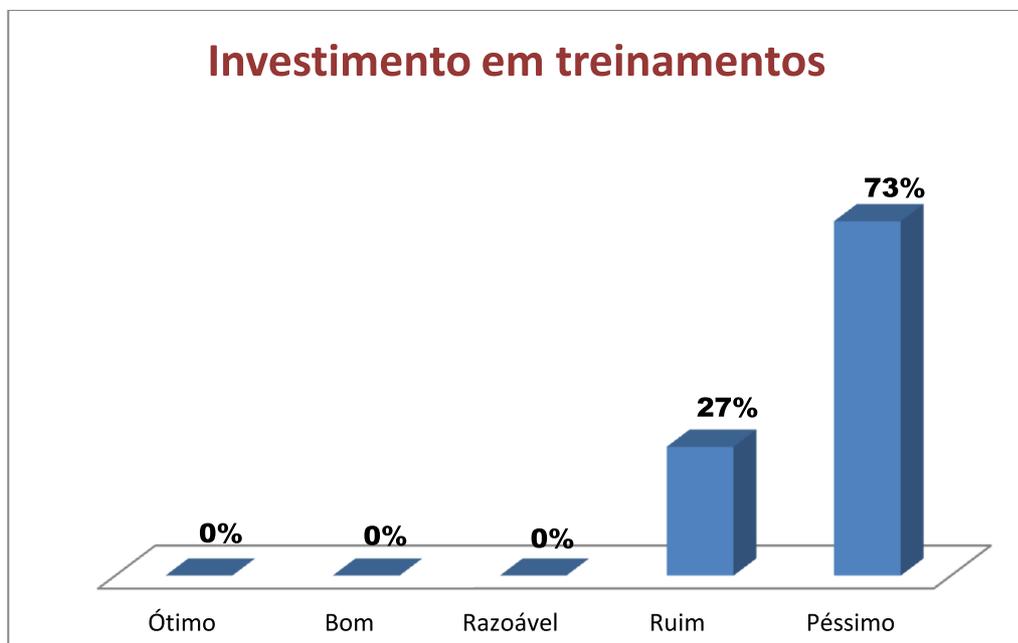


Fonte: a autora

No gráfico número nove temos a percepção dos colaboradores quanto ao aproveitamento do potencial humano da empresa. Na visão de 7% deles, seu potencial enquanto profissional é muito aproveitado pela organização, 53% consideram ser razoavelmente aproveitado, para 27% é pouco aproveitado,

enquanto que 13% confirmam não terem suas habilidades aproveitadas de maneira correta. Aqui se relaciona às justificativas das respostas apresentadas no gráfico quatro sobre o desejo de alguns colaboradores atuarem em outras áreas. Por acreditarem que muitas habilidades e vocações não podem ser executadas no atual emprego (por não fazerem parte da necessidade deste), a empresa não poderá aproveitar o potencial da equipe em sua totalidade, mas no que se refere às atividades inerentes a cada função da organização, acredita-se a mesma sabe extrair o potencial dos seus colaboradores.

Gráfico 10: Investimento em treinamentos

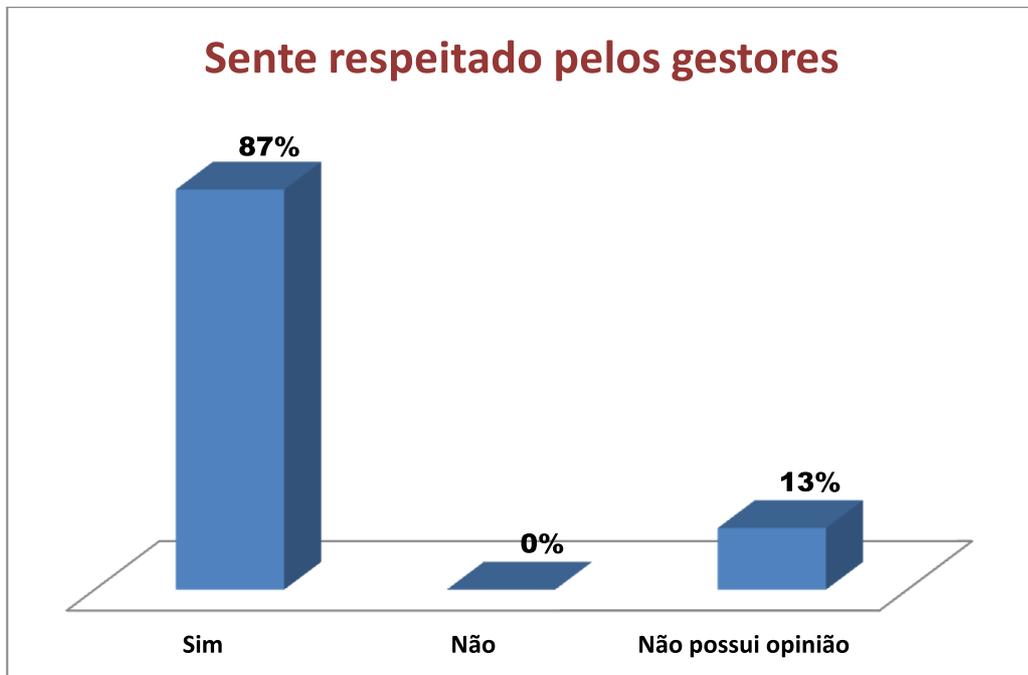


Fonte: a autora

Conforme representações do gráfico número dez, no que se refere aos treinamentos, os índices não são favoráveis para a empresa, todos os entrevistados disseram que os investimentos são ruins ou péssimos, pois a empresa não possui o hábito de realizar treinamentos com sua força de trabalho. Talvez esse fator tenha relação direta com a falta de interesse dos colaboradores em assumir novas responsabilidades dentro da empresa (apontamentos do gráfico 08), pois sem desenvolvimento não é possível sanar os *gap*'s de competências existentes em uma organização, e diminui a possibilidade dos seus membros se sentirem aptos para novos desafios.

Sabe-se que o desenvolvimento de funcionários é de extrema importância, pois são eles os responsáveis em apresentar a empresa, seus serviços e produtos para os clientes. Segundo a Selpe Advisory, empresa especializada em ação e desenvolvimento gerencial, dentre os benefícios da capacitação está a motivação dos colaboradores, pois desperta a percepção de que a organização investe em sua formação e potencial, além de deixá-los mais seguros quanto a execução das tarefas e procedimentos que envolvem sua função, sendo possível tornar sua rotina mais fácil e prazerosa e aumentar sua produtividade, refletindo ainda no clima apresentado pela empresa.

Gráfico 11: Sentimento de respeito oferecido pelos gestores



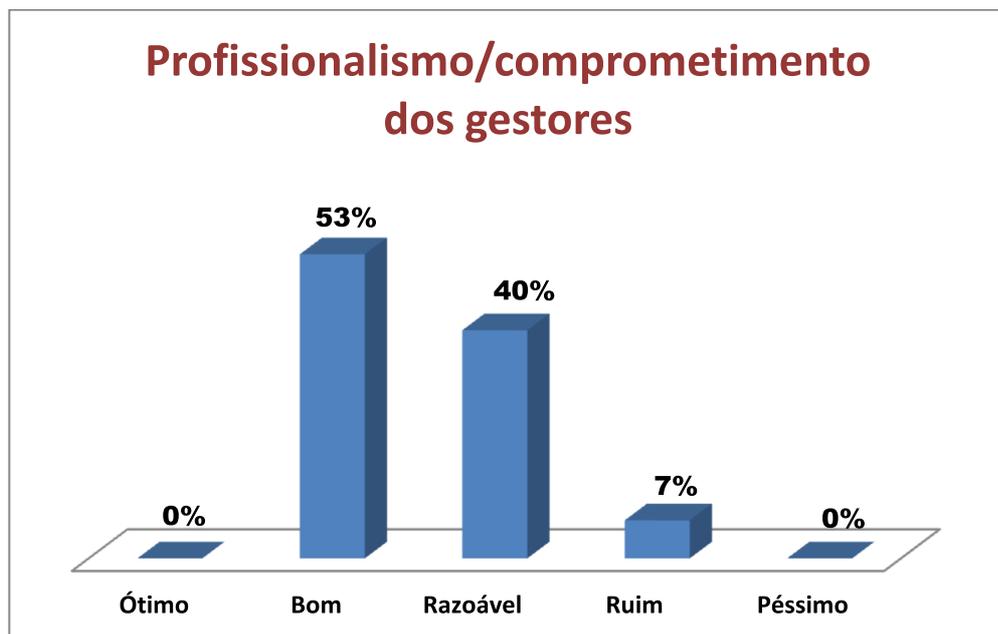
Fonte: a autora

O gráfico 11 traz as percepções dos colaboradores quanto ao respeito oferecido pela gestão, dentre as respostas 87% afirmam se sentirem respeitados, 13% não possuem opinião formada sobre o assunto e nenhum deles relatou ser tratado com desrespeito pela liderança.

É sabido que o líder tem papel fundamental nas percepções de sua equipe a cerca da empresa, podendo este ser fator de satisfação ou descontentamento com o meio. Demonstrar respeito, não envolve apenas elementos éticos, mas desperta sentimentos capazes de contribuir para um melhor convívio entre líderes e liderados.

Conforme já apontado por Cargnin no tópico 2, o clima é a forma como o indivíduo se sente dentro da organização e reage a sua cultura, influenciando assim no seu comportamento. Partindo dessa premissa, têm-se a importância de cultivar um clima favorável através de um ambiente respeitoso, visto que o clima interfere significativamente na maneira do funcionário interagir com clientes e demais componentes da equipe.

Gráfico 12: Profissionalismo e comprometimento dos gestores



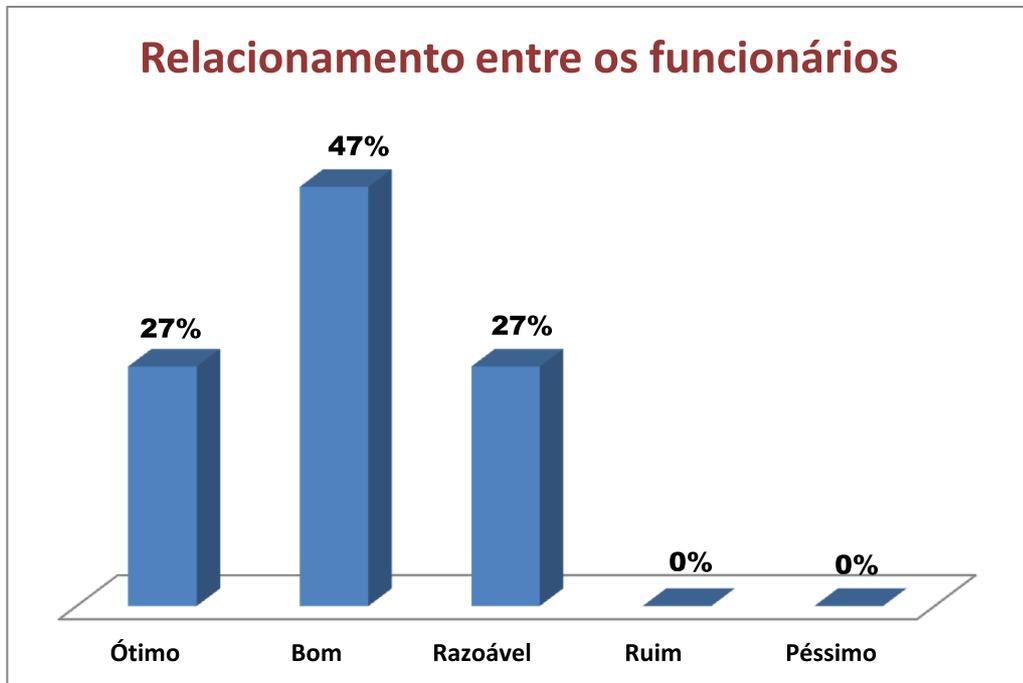
Fonte: a autora

De acordo com o gráfico 12, 53% dos colaboradores acreditam que seus gestores apresentam um bom profissionalismo e comprometimento no ambiente de trabalho, 40% classificam esse item como razoável e 7% como ruim. Segundo os entrevistados os números são influenciados pelo fato da empresa se tratar de um negócio familiar que emprega alguns de seus membros, e em determinadas situações a realidade familiar se confunde com a profissional, interferindo diretamente na produtividade da equipe.

Em entrevista ao Portal G1 de Pernambuco, o consultor de negócios Tibério Praxar (2014) afirmou que separar os sentimentos pessoais dos profissionais não é tarefa fácil, mas ela precisa ser posta em prática. Pois quando uma empresa familiar tem problemas, ela causa atritos na relação familiar (podendo ocorrer o inverso também). Assim, o profissionalismo é indispensável até mesmo nos negócios entre

familiares e amigos, não deixando que dificuldades e conflitos das relações pessoais interfiram no clima e desempenho dos negócios.

Gráfico 13: Relacionamento entre os colaboradores da empresa



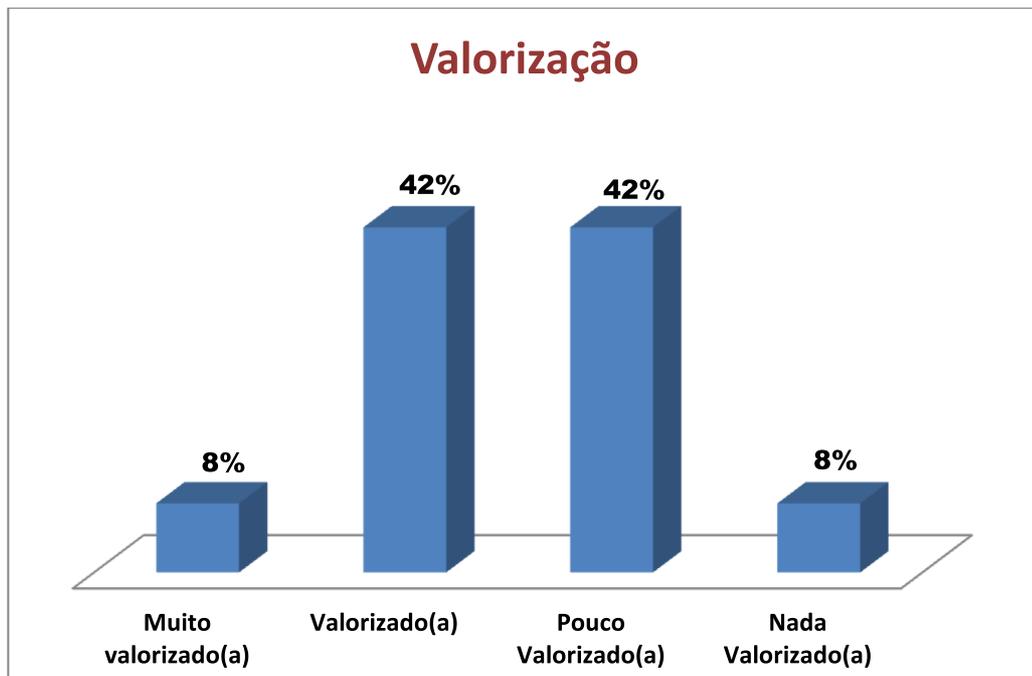
Fonte: a autora

O item relacionamento entre os funcionários foi um dos melhores avaliados pelos entrevistados, como nos mostra o gráfico 13. Para 27% da equipe o relacionamento interno é visto como razoável, 47% o consideram bom e 27% qualificam como ótimo. Alguns colaboradores relatam que o clima entre os colaboradores é saudável, e apesar de descontraído em várias situações, é respeitoso tanto com os colegas quanto com os clientes, sendo este um dos principais motivos que tornam o ambiente de trabalho mais harmônico e menos estressante.

Pesquisa realizada com 46.067 profissionais brasileiros pela Catho Online (empresa nacional de classificação de empregos) revela que o bom relacionamento com colegas de trabalho é o principal fator motivacional dentro das organizações, seguidos de reconhecimento profissional e realizar o que gosta. A pesquisa tem como intuito servir de panorama comportamental sobre rotinas e hábitos dos profissionais do país. A empresa ressalta que fatores como remuneração têm seu peso, no entanto, possuem menor influência que o relacionamento interpessoal na

harmonia e bem estar do ambiente laboral, desempenhando papel fundamental na busca por bons resultados, pois em muitos casos a desmotivação se dá não pelo trabalho em si, mas pelo ambiente encontrado.

Gráfico 14: Sentimento de valorização

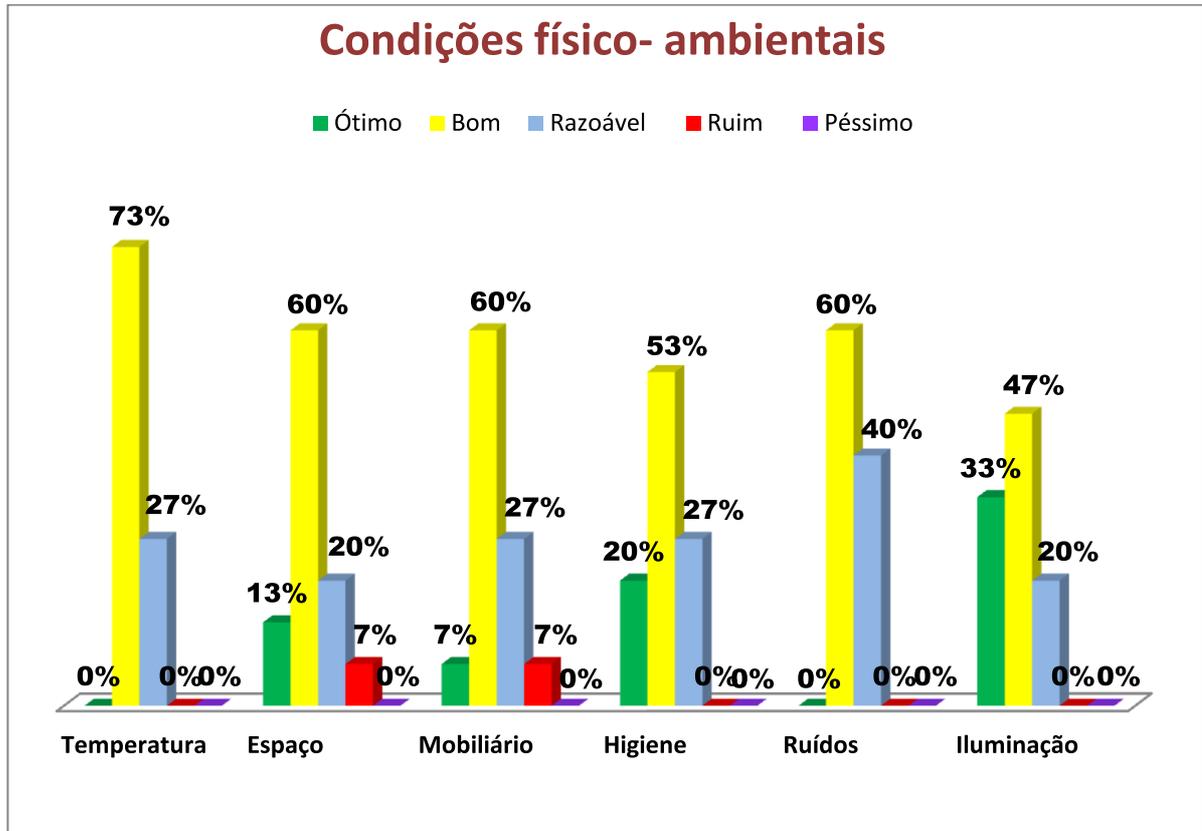


Fonte: a autora

Quando perguntado aos entrevistados se eles se sentem valorizados pela organização, as respostas obtidas demonstraram muito equilíbrio entre positivas e negativas. Dentre os resultados desfavoráveis 8% do total de funcionários alegaram que não se sentem nada valorizados, 42% pouco valorizados. Enquanto isso, nas respostas favoráveis 42% afirma se sentirem valorizados pela empresa e 8% muito valorizados.

Souza (2016, p. 03) declara que o sentimento de valorização interfere no comportamento humano, bem como sua conduta e forma de pensar. Ele contém características firmadas naquilo que o indivíduo julga ser bom e desejável, estabelecendo assim, a base para a fundamentação da motivação e satisfação com o ambiente organizacional.

Gráfico 15: Condições físico-ambientais do local de trabalho



Fonte: a autora

A preocupação em manter ambientes físicos agradáveis não envolve apenas aspectos estéticos nas empresas, mas relaciona-se diretamente com a preservação da saúde e qualidade de vida de sua equipe e clientes, devendo portanto, ser mantida a sua conservação. Assim, podemos analisar a percepção dos colaboradores quanto a esses aspectos a partir com os apontamentos expressados pelo gráfico 15.

O item temperatura foi avaliado como bom por 73% e razoável pelos 27% restantes. Há ventiladores por toda a área que corresponde ao salão de vendas e caixas, e ar-condicionado instalados nos provadores de roupas, essa medida tem o intuito de amenizar a sensação térmica da cidade.

O espaço físico da loja foi classificado como ruim para 7% dos funcionários, razoável para 27%, bom para 60% e ótimo para 7%. O estabelecimento possui um grande espaço físico, no entanto, para alguns colaboradores ele é mal aproveitado e apresenta os seguintes pontos fracos: Excesso de araras (expositor de roupas) no centro da loja, o que atrapalha o tráfego de clientes e funcionários; Ausência de

banheiros para clientes; Falta de rampas de acesso na entrada da loja para clientes cadeirantes; Existência de apenas um provador de roupas masculino enquanto há seis para o público feminino.

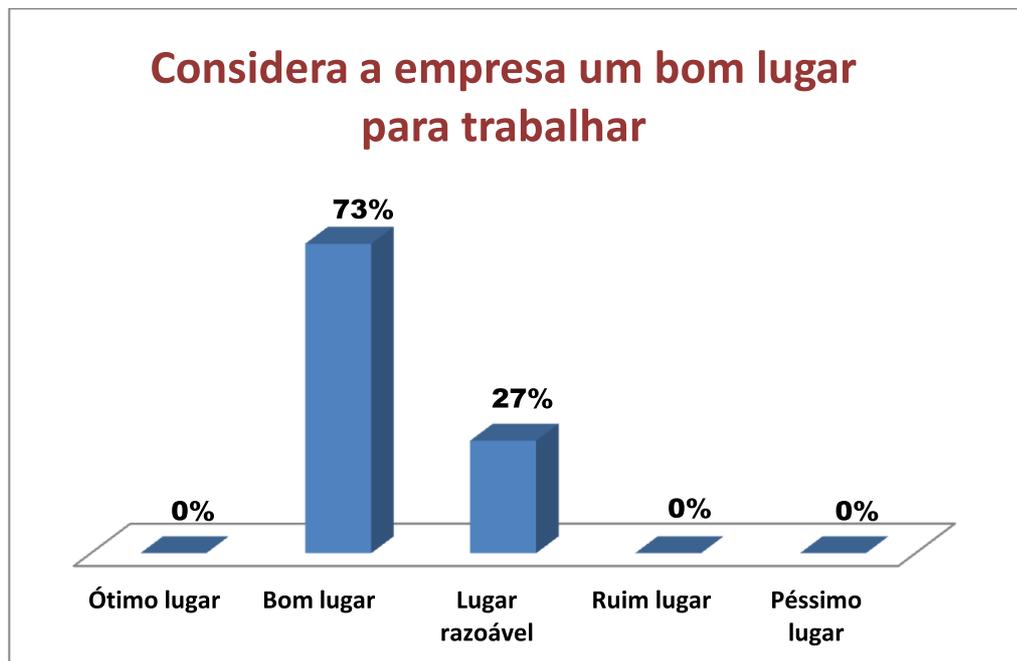
O mobiliário foi analisado como ótimo pra 7% dos funcionários, bom para 60%, razoável para 27% e ruim para 7% deles. Nesse quesito o principal ponto de insatisfação é a falta de assentos na loja, o que permitiria que os funcionários pudessem sentar por alguns instantes na ausência de clientes.

A Higiene do local foi analisada como ótima em 20% das respostas, boa em 53% dos casos e razoável em 27%. Afirma-se que há uma grande preocupação por parte dos gestores e colaboradores em preservar o ambiente limpo e organizado, no entanto, por estar situada em avenida com grande movimentação de veículos e não possuir fachada com vidros é possível observar pequenas áreas com poeira no interior da loja.

O fator ruído foi classificado como bom para 60% e razoável para 40% dos entrevistados. Esse item também sofre influência devido a loja estar situada em área onde o barulho é constante. Porém, muitos colaboradores afirmam não se incomodarem, pois esses ruídos são notados apenas na parte frontal do estabelecimento.

A iluminação está entre os itens melhores avaliados nos aspectos físico-ambientais da empresa, sendo vista como ótima para 33% dos colaboradores, boa para 47% e razoável para 20%.

Gráfico 16: Colaboradores que acreditam que a empresa é um bom local para trabalhar

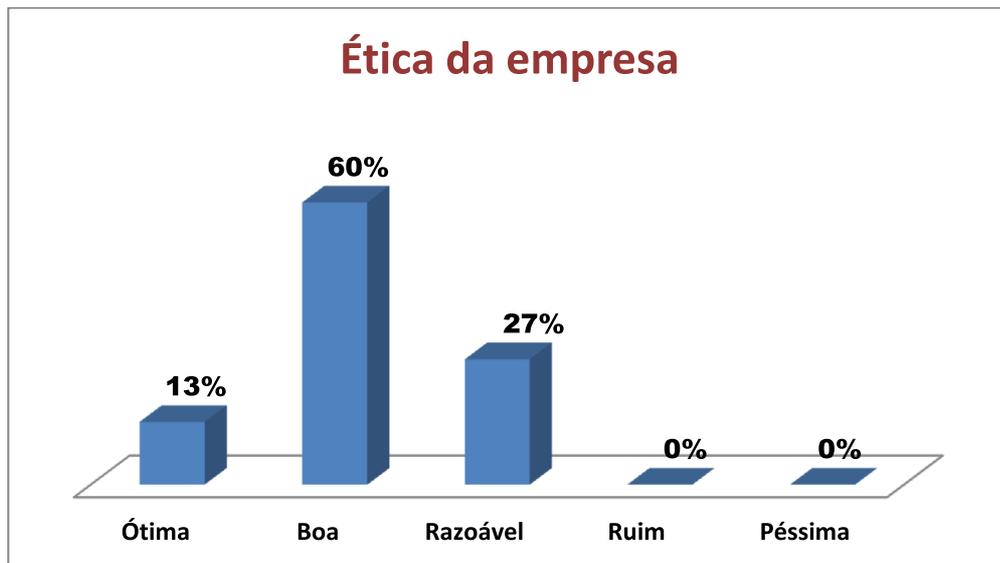


Fonte: a autora

Quando questionados se a empresa pode ser considerada um bom local de trabalho, obtiveram-se as seguintes respostas: 73% do quadro de pessoal declaram que sim, ela é um bom local de trabalho e 27% deles classificaram como um lugar de trabalho razoável.

A maneira como a empresa é percebida pela equipe, e sua classificação como bom local de trabalho ou não, são uns dos maiores indicadores do clima que ela apresenta. Pois revela a percepção central dos funcionários em estarem satisfeitos ou insatisfeitos com o ambiente de trabalho, levando em consideração não apenas fatores de convivência entre os membros, carga de trabalho e remuneração, mas também preservação da saúde física-psicológica dos colaboradores.

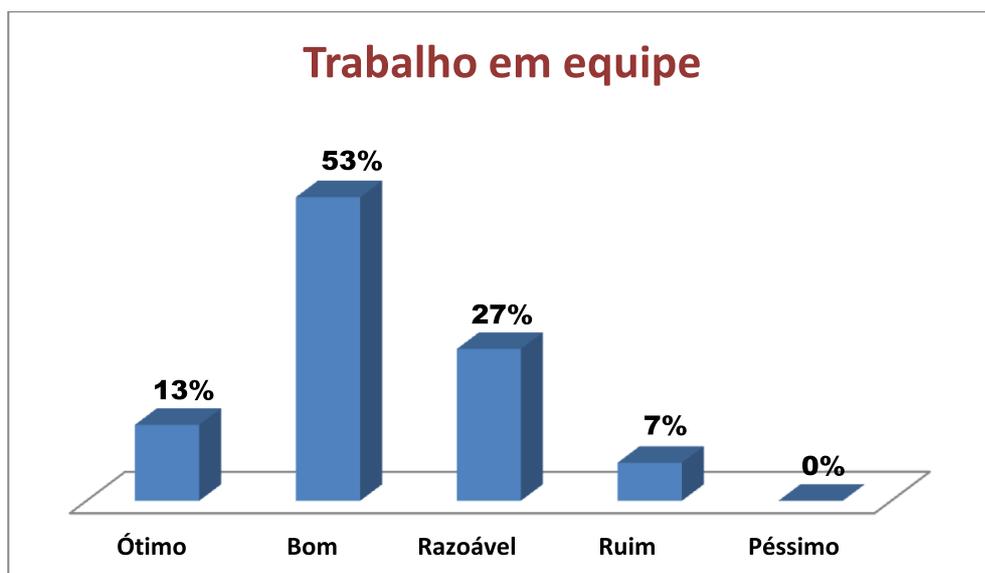
Gráfico 17: Ética da empresa



Fonte: a autora

A ética da empresa (em relação aos seus clientes, fornecedores e parceiros) percebida pelos colaboradores foi analisada através do gráfico 17, e teve os seguintes apontamentos: para 27% da equipe, a ética apresentada pela empresa é tida como razoável, vista como boa para 60% e ótima para 13%. Os colaboradores frisaram que os gestores possuem princípios éticos e respeitam as regras de boa convivência.

Gráfico 18: Trabalho em equipe



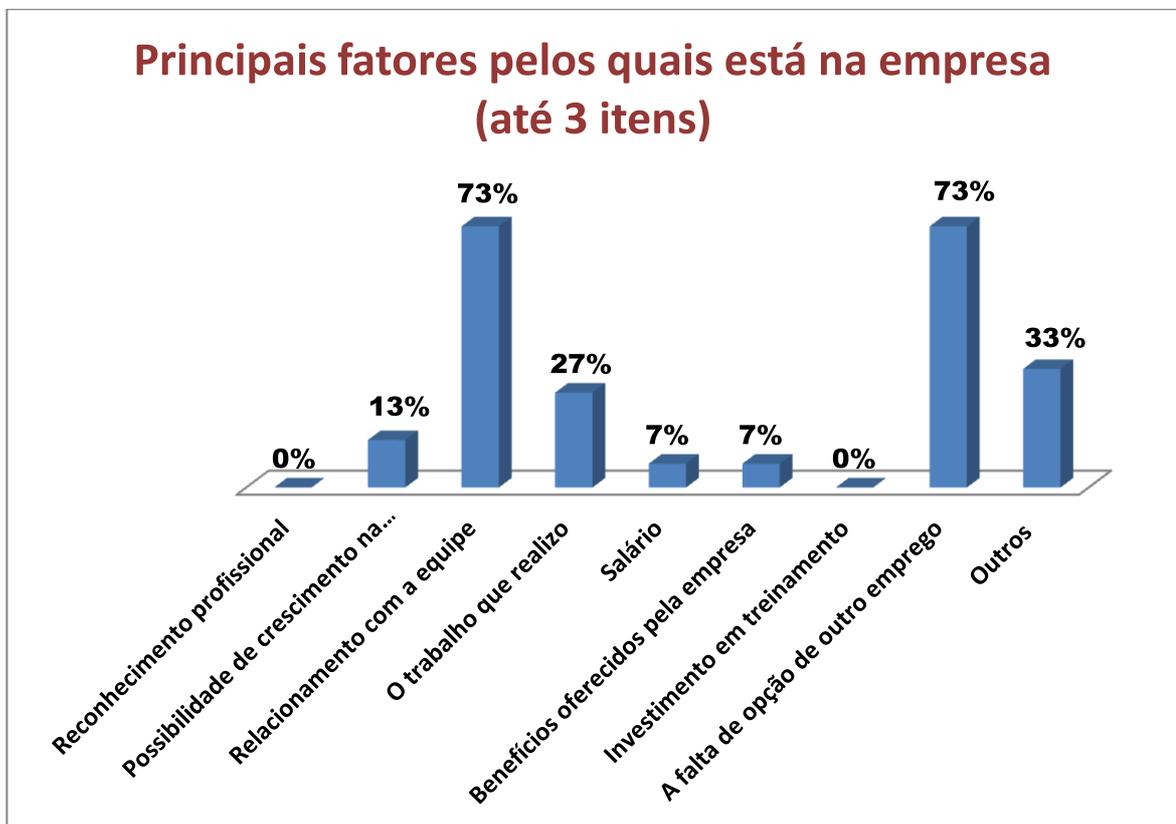
Fonte: a autora

O trabalho em equipe é uma habilidade fundamental na busca por bons resultados, pois permite que as ações sejam realizadas de maneira mais eficiente, contribuindo para uma maior interação entre os colaboradores e viabilizando um ambiente mais saudável.

O gráfico 18 analisou a maneira como os entrevistados percebem o trabalho em equipe e revelou as seguintes notas: para 7% dos funcionários ele é considerado ruim, 27% o veem como razoável, foi classificado como bom por 53% e como ótimo por 13%. Acredita-se que o bom relacionamento entre os funcionários tem direta participação no trabalho em equipe, pois há por parte de muitos, uma preocupação em ajudar uns aos outros nas tarefas diárias.

Sabe-se que as pessoas constituem a força que movimenta as organizações, pois desenvolvem as ações por elas propostas com o intuito de atingir os resultados desejados. Por isso, a interação entre membros de uma equipe e a combinação de diferentes habilidades são fatores determinantes para que os processos sejam realizados de maneira satisfatória.

Gráfico 19: Principais fatores pelos quais os trabalhadores estão na empresa



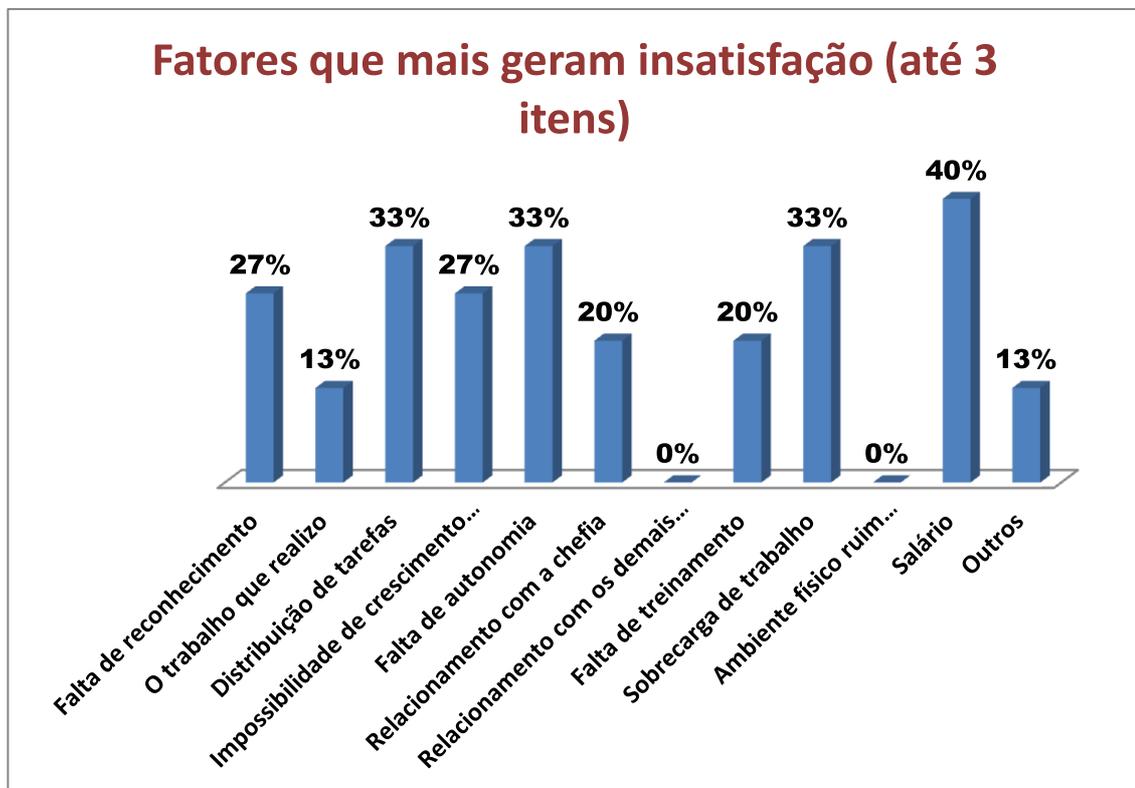
Fonte: a autora

Quando perguntados os motivos pelos quais os trabalhadores se encontram na empresa, lhes foi permitido apontar até três opções. Dessa forma, o gráfico 19 apresenta porcentagens que juntas ultrapassam o total de 100%.

Dentre as respostas obtidas 13% acreditam na possibilidade de crescimento dentro da empresa, 73% apontam o relacionamento com a equipe de trabalho como um dos motivos para se manterem no emprego atual, 27% estão satisfeitos com o trabalho que realizam, 7% permanecem pelo salário e benefícios recebidos, 73% afirmam que se mantêm por falta de outro emprego.

Fatores capazes de motivar a permanência de colaboradores em seus empregos devem ser vistos com atenção pelos gestores, pois eles são indicadores de satisfação ou a falta dela apresentados pela equipe. Em muitos casos os motivos que levam um colaborador a manter-se em uma empresa não descrevem contentamento e sim necessidade.

Gráfico 20: Fatores que geram insatisfação



Fonte: a autora

Assim como no gráfico 19, nas questões representas pelo gráfico 20 foram permitidas até três respostas.

Dentre os motivos que geram insatisfação no ambiente de trabalho, 27% dos colaboradores apontaram a falta de reconhecimento dos gestores, 13% não estão satisfeitos com o trabalho que realizam, 33% não concordam com a distribuição de tarefas, 27% relatam a impossibilidade de crescimento dentro da organização, 33% destacam a falta de autonomia; 20% apontam o relacionamento com a chefia como um fator de insatisfação, 20% destacam a necessidade de treinamentos, 33% a sobrecarga de trabalho, 40% o salário praticado pela empresa.

Identificar fatores que causam insatisfação no ambiente corporativo torna possível a compreensão de como os indivíduos reagem ao trabalho, servindo pois, de parâmetro para analisar os motivos de suas frustrações bem como as necessidades de mudanças na empresa.

É correto dizer que a insatisfação no trabalho leva a diversos comportamentos indesejados, podendo acarretar em prejuízos para organização dentro os quais podemos citar o crescimento da taxa de absenteísmo, queda no desempenho e conseqüentemente na produtividade. Assim, deve a empresa avaliar suas condições de trabalho, detectando as fontes de problemas e intervindo onde se fizer necessário.

Gráfico 21: Nível de satisfação



Fonte: a autora

Como apontado no referencial teórico, o clima organizacional está intimamente ligado à satisfação dos colaboradores quanto ao seu ambiente de trabalho. Daí tem-se a necessidade de analisar o grau de contentamento apresentado pela equipe.

O nível de satisfação dos funcionários da respectiva organização foi exposto através do gráfico 21 e apresentou os seguintes resultados: 7% relatam se sentirem totalmente satisfeitos com a empresa, 53% confirmam satisfação, 33% declaram-se insatisfeitos com a instituição e 7% apresentam total insatisfação. Alguns funcionários demonstraram-se insatisfeitos porque, conforme já citado, não se sentem realizados com o ramo de atividade da empresa, não desempenhando atividades que lhes dão prazer. Contudo é possível observar que os índices de satisfação da equipe são maiores do que aqueles que apresentam descontentamento, mas esse último deve ser tratado com atenção para que seja possível resolver ou amenizar os problemas existentes bem como prevenir problemas posteriores.

Por último, os colaboradores foram questionados sobre quais sugestões eles dariam para tornar a empresa um local de trabalho melhor. As respostas apontaram as seguintes melhorias: por fatores de segurança a empresa deveria investir em sistemas de câmeras de monitoramento e encerrar seu expediente 30 minutos mais cedo, pois todos os estabelecimentos situados naquela parte da avenida fecham as portas às 18h, ficando apenas ela aberta até às 18h30'. Esse horário a avenida perde a movimentação ficando a loja mais suscetível à ação de criminosos; Oferecer aos vendedores comissão sobre as vendas realizadas; Disponibilizar assentos na loja para permitir que os funcionários se sentem na ausência de clientes; Remunerar as horas extras trabalhadas; Evitar que fatores familiares interfiram no dia a dia do negócio.

## 5 CONCLUSÃO

Conforme evidenciado ao longo do trabalho, o clima organizacional tem grande impacto no desempenho e resultado das empresas, sendo influenciado por diversos fatores internos e externos. Nesse contexto destacou-se então os principais elementos que compõem o clima e afetam a satisfação dentro de uma organização, são eles: a cultura e política da empresa, hábitos e comportamentos dos colaboradores; valores pessoais, sentimentos, experiências obtidas, relacionamento interpessoal, motivações individuais, entre outros. A partir dessa temática apresentou-se a seguinte questão: “Qual a qualidade do ambiente de trabalho na percepção dos funcionários de uma empresa do comércio varejista de confecções localizada na cidade de São Luís – MA?”.

Tinha-se como hipótese que a empresa apresentava um clima organizacional favorável, contribuindo para a satisfação dos seus clientes internos, desenvolvendo assim, um bom ambiente de trabalho. A hipótese, porém, foi refutada em partes, evidenciando algumas fontes de insatisfação. Apesar de reconhecerem diversas qualidades no ambiente laboral, os colaboradores apontaram descontentamento quanto a fatores internos da empresa, enfatizando diversas melhorias a serem tomadas.

Dentre os principais motivos que geram satisfação nos colaboradores destacaram-se o relacionamento interpessoal e trabalho em equipe.

Apesar dos números apontarem que os níveis de satisfação são superiores aos que apresentam insatisfação, ele ainda não pode ser considerado um índice favorável à empresa, mas regular, necessitando assim, ser tratado com mais atenção. No entanto, vale salientar que um dos principais motivos de insatisfação não decorre de problemas na empresa, mas se trate das perspectivas de carreira de alguns funcionários, perspectivas essas que não englobam a área comercial. Em muitas situações os cargos de um estabelecimento comercial são transitórios, servindo como meio de renda durante a formação acadêmica ou fonte de experiência para o público jovem (principal público da empresa estudada).

Através deste estudo é possível concluir que para haver melhorias no ambiente percebido pela equipe e conseqüentemente na satisfação com a organização, é necessário que seus gestores tomem algumas providencias, dentre

as quais se destacam: a contagem do período trabalhado a partir da inclusão de registros de entrada e saída, para que haja compensação (financeira ou em folgas) sobre as horas extras realizadas. Essa medida envolve direitos trabalhistas, sendo benéfica até mesmo para a empresa, pois lhe permite controlar os horários dos funcionários, evitando atrasos e faltas injustificáveis; Outra medida cabível é o investimento em treinamentos que abordem temáticas do dia a dia da empresa, como técnica de vendas e atendimento para desenvolver o potencial de sua equipe; Disponibilizar assentos em pontos específicos da loja, permitindo que os funcionários possam se sentar por alguns instantes na ausência de clientes, evitando (ou reduzindo) queixas de dores e inchaços devido o tempo que permanecem em pé; Evitar que fatores familiares interfiram no dia a dia do negócio, minimizando os impactos causados por conflitos internos; Melhorar a comunicação entre líderes e liderados, disseminando o hábito de dar e receber *feedback*.

O presente trabalho mostrou a importância de cultivar elementos capazes de propagar um ambiente de trabalho harmônico e saudável, colaborando para um clima organizacional favorável e elevando o nível de satisfação dos membros que compõem a equipe, tendo em vista que os reflexos desse clima serão refletidos na prestação de serviços da empresa, na qualidade percebida pelos clientes, e consequentemente nos resultados alcançados.

Dito isto, o trabalho buscou entender as características e influências do clima encontrado na organização, e sugere que após a realização de mudanças em aspectos que causam descontentamento e afetam a sua produtividade, sejam realizados monitoramentos do clima apresentado, como forma de ação de melhoria contínua dentro de seus processos.

## REFERÊNCIAS

- ASSIS, C. **Motivação e satisfação no ambiente de trabalho**. 2011. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-e-satisfacao-no-ambiente-de-trabalho/53283/>>. Acesso em: 20 Jun. 2017.
- ASSIS, M. T. **Gestão de Recursos Humanos: Usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do Capital Humano**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014. p. 40-41.
- AZEVEDO, A. J. D; MEDEIROS, M. P. M. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso na Procuradoria Geral de Justiça do Rio Grande do Norte**. Rio Grande do Norte. 2011. p. 3.
- BERGAMINI, C. W; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p.99.
- CARGNIN, F. R. G. **Psicologia organizacional**. Indaial: Uniasselvi, 2015. p. 56-59.
- CARVALHO, R. **A importância da análise do clima organizacional**. 2012. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-analise-do-clima-organizacional/4940/>>. Acesso em: 30 Out. 2017.
- CATHO. **A importância do bom relacionamento no trabalho**. São Paulo, Set. 2016. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/motivacao-2/a-importancia-do-bom-relacionamento-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em 21 Jun. 2018.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.440.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p.117-142.
- CORRÊA, A. S; SILVA, B.O. **A importância da comunicação dos colaboradores com seus líderes**. XI simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Bom Jesus do Itabapoana. 2014. p. 3.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 201.
- GONÇALVES, F. S. **Sucesso profissional: o que é pra você?** 2016. Disponível em: <<http://www.investimentosenoticias.com.br/blog/carreiras/sucesso-profissional-o-que-e-para-voce>>. Acesso em 20 Jun. 2018.
- JOHANN, S. L. et al. **Gestão da mudança e cultura organizacional**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015. p. 21.
- LIMA, S. **O clima organizacional como maior indicador de resultados**. 2017. Disponível em: < <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-clima-organizacional-como-maior-indicador-de-resultados/>>. Acesso em 31 out. 2017.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas no Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas da Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MACHADO, M. M; NICOLETI, G. G. **Cultura e clima organizacional**. 1 ed. Indaial: Uniasselvi, 2009. p. 53.

MARQUES, J. **Satisfação no trabalho**: o desafio de integrar toda a equipe. 2013. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/satisfacao-trabalho-desafio-integrar-toda-equipe/>>. Acesso em 20 Jun. 2017.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 97.

MORO, A. et al. Avaliação do Clima Organizacional dos servidores técnico administrativos de uma Instituição Pública de Ensino. **EnAPG–Encontro de Administração Pública e Governo**. Salvador/BA, 2012.

NEVES, M. A. M. **Quais são as fontes de motivação?**. Rio de Janeiro: curso de especialização - mediação pedagógica em ead da PUC Rio, [s.d].

OLIVEIRA, J. L. **Gestão de Pessoas**. Estácio, 2014.

OLIVEIRA, L, A, B. **A gestão de pessoas e o clima organizacional**. Disponível em <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAgQjkAF/a-gestao-pessoas-clima-organizacional>>. Acesso em 02 Jun. 2018.

ORSI, A. et al. **Cultura organizacional e terceiro setor**. Revista Gestão & Conhecimento, v. 3, n.1 Jun. 2005. p. 39.

PIRES, J. C. S; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rio de Janeiro. 2006. p. 83.

PRAXAR, T. **xxx**. Pernambuco, Dez. 2014. <<http://g1.globo.com/pernambuco/noticia/2014/12/e-preciso-separar-lado-profissional-do-pessoal-em-sociedade-diz-consultor.html>> Acesso em: 22 Jun. 2018.

RIBEIRO, R.V. **Estratégia empresarial e recursos humanos**. Curitiba: IESDE, 2008. p. 157.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006. p. 66.

RUEDA, F. J. M; SANTOS, A. A. A; LIMA, R. C. **Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional**: um estudo com trabalhadores. São Paulo, Dez. 2012. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0006-59432012000200003](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0006-59432012000200003)>. Acesso em 22 Jun. 2018.

SELPE ADVISORY. **Por que devo treinar minha equipe?**. Belo Horizonte, Dez. 2016. Disponível em: <<http://www.acaogerencial.com.br/por-que-eu-devo-treinar-minha-equipe/>>. Acesso em 27 Jun. 2018.

SILVA, R.; SANTOS, W. **Fatores que definem o clima organizacional entre servidores técnicos-administrativos do CEFET Bambuí**. I jornada científica e VI FIPA do CEFET Bambuí. Minas Gerais, 2008. Disponível em: <[http://br.librosintinta.in/biblioteca/pdf/DckxDoAgDADAF9EOJgyuPsAnmEJRO2BJKfJ9vfVu97YizjkhI7N4opqGQOEBybC7IZnLpf2gZvoSa0fiKo\\_8R5kUYwzbHhZofH4,.htx](http://br.librosintinta.in/biblioteca/pdf/DckxDoAgDADAF9EOJgyuPsAnmEJRO2BJKfJ9vfVu97YizjkhI7N4opqGQOEBybC7IZnLpf2gZvoSa0fiKo_8R5kUYwzbHhZofH4,.htx)>. Acesso em 25 Jun. 2017.

SILVA, S. T. **Valorização do capital humano como fator de retenção de talentos**. Brasília, 20 Jan. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/valorizacao-do-capital-humano-como-fator-de-retencao-de-talentos/20929/>>. Acesso em 16 Nov 2017.

SOBRAL, F. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, F. J. S. F. **Satisfação de clientes: o caso de uma empresa industrial**. 2011. 125 f. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2011.

SOUZA, H. P. R.T. **A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional**. XII Congresso nacional em excelência em gestão. Set de 2016. p. 03.

SORIO, W. **Clima organizacional**. 02 de set. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional>>. Acesso em 31 Mai. 2017.

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

VIEIRA, R. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. 2003. Programa de pós-graduação em gestão estratégica de recursos humanos, Instituto Catarinense de Pós-graduação, Santa Catarina, 2003. Disponível em <<http://br.librosintinta.in/biblioteca/pdf/yygpKbDS1y8vL9cryC8uzctMLC5OzSnL1EvOz9VLKtJPLCrJTM8v1i9KLTmw0TUw0StlSQMA.htx>>. Acesso em: 20 Jun. 2017.

**APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA****Qual seu sexo?**

- Feminino  
 Masculino

**Qual sua faixa etária?**

- Até 25 anos  
 De 26 à 30 anos  
 De 31 à 35 anos  
 De 36 à 40 anos  
 Acima de 40 anos

**Qual seu nível de escolaridade?**

- Nível Médio  
 Nível Médio -Técnico  
 Nível Superior Incompleto  
 Nível Superior Completo

**O trabalho que você desenvolve lhe dá um sentimento de realização profissional?**

- Me sinto muito realizado(a)  
 Me sinto realizado(a)  
 Me sinto pouco realizado(a)  
 Não me sinto realizado(a)

**Como você considera o volume de trabalho que realiza?**

- Ótimo  Bom  Razoável  Ruim  Péssimo

**Como você avalia a comunicação entre os gestores da empresa com seus funcionários?**

- Ótimo  Bom  Razoável  Ruim  Péssimo

**Como você avalia a sua remuneração em relação ao trabalho que você desenvolve?**

- Ótimo  Bom  Razoável  Ruim  Péssimo

**Você se sente apto para assumir maiores responsabilidades dentro da empresa?**

- Sim  
 Não

**Como você considera o investimento em treinamentos feito pela empresa para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?**

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

**Você se sente respeitado pela gestão?**

( ) Sim  
( ) Não  
( ) Não tenho opinião

**Como você avalia o profissionalismo/comprometimento dos gestores?**

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

**Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?**

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

**Você considera que o seu potencial enquanto profissional tem sido aproveitado adequadamente?**

( ) Muito aproveitado  
( ) Razoavelmente aproveitado  
( ) Pouco aproveitado  
( ) Não é aproveitado

**Como você se sente em relação à valorização que a empresa lhe dá?**

( ) Muito valorizado  
( ) Valorizado  
( ) Pouco Valorizado  
( ) Nada Valorizado

**Como você avalia as condições físicas- ambientais do seu local de trabalho?**

Temperatura ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

Espaço ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

Mobiliário ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

Higiene ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

Ruídos ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

Iluminação ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

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

- Ótimo lugar
- Bom lugar
- Ruim lugar
- Péssimo lugar

**Como você classifica a ética da empresa em relação aos seus funcionários/clientes/ parceiros?**

- Ótimo  Bom  Razoável  Ruim  Péssimo

**Como você avalia o trabalho em equipe desenvolvido na empresa?**

- Ótimo  Bom  Razoável  Ruim  Péssimo

**Aponte os principais fatores pelos quais você trabalha na empresa. (indique até 3 itens)**

- Reconhecimento profissional
- Possibilidade de crescimento na empresa
- Relacionamento com a equipe
- O trabalho que realizo
- Salário
- Benefícios oferecidos pela empresa
- Investimento em treinamento
- A falta de opção de outro emprego
- Outros (Especifique): \_\_\_\_\_

**Aponte os fatores que mais geram insatisfação no seu trabalho. (indique até 3 itens)**

- Falta de reconhecimento
- O trabalho que realizo
- Distribuição de tarefas
- Impossibilidade de crescimento profissional
- Falta de autonomia
- Relacionamento com a chefia
- Relacionamento com os demais colegas de trabalho
- Falta de treinamento
- Sobrecarga de trabalho
- Ambiente físico ruim (iluminação, ruídos, temperatura, etc)
- Salário
- Outros (Especifique): \_\_\_\_\_

**Qual o seu nível de satisfação com a empresa que você trabalha?**

- Totalmente Satisfeito(a)
- Satisfeito(a)
- Insatisfeito(a)
- Totalmente Insatisfeito(a)

**Quais sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor de trabalhar?**

---

---