



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LAYLA CASSEMIRO LINO

O CLIMA ORGANIZACIONAL: uma análise da importância do clima organizacional como diferencial de produtividade no Bar *Chez Moi* em São Luís do Maranhão

SÃO LUÍS
2013

LAYLA CASSEMIRO LINO

O CLIMA ORGANIZACIONAL: uma análise da importância do clima organizacional como diferencial de produtividade no Bar *Chez Moi* em São Luís do Maranhão

Monografia apresentado ao Curso de Graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Esp. Hélio T. Matos

SÃO LUÍS
2013

O CLIMA ORGANIZACIONAL: Uma análise da importância do Clima Organizacional como diferencial de produtividade no Bar *Chez Moi* em São Luís do Maranhão

LAYLA CASSEMIRO LINO

Monografia apresentado ao Curso de Graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração de Empresas.

Aprovado em: ____/____/ 2013

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Helio Trindade Matos (Orientador)
Universidade Federal do Maranhão

1º Avaliador

2º Avaliador

Dedico este trabalho aos meus familiares em especial a meus pais Hudson Lino da Silva e Joana Darc Ribeiro dos Santos Lino pelos esforços na garantia da minha educação, incentivo e compreensão em todos os momentos importantes da minha vida. Aos amigos que fiz durante a realização do Curso de Administração da UFMA, Thálya Maciel, Isaac Batalha e Leandro Reis que sempre me incentivaram a prosseguir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me permitir mais essa vitória.

A minha mãe por ser a minha maior referência, e meu maior exemplo, por quem eu sinto um amor incondicional. Sempre amorosa e dedicada a mim e aos meus irmãos. Por ser muito mais do que eu mereço.

Aos meus irmãos, meus eternos companheiros, por acreditar e confiar no meu potencial. Sintam-se sempre parte das minhas conquistas.

Ao meu pai, que eu sempre lembrarei com amor, obrigada pelos ensinamentos valiosos.

A toda minha família, que sempre torce por mim, com quem eu sempre tenho prazer de comemorar não só as minhas, mas as nossas realizações. Vamos comemorar mais essa!

Aos meus irmãos de coração, os meus amigos, por serem tão maravilhosos a ponto de me deixarem sem palavras para expressar o tamanho da minha gratidão e do meu amor por vocês.

Aos meus amigos administradores, em especial a Isaac Batalha, Leandro Reis e Thálya Maciel que antes faziam parte apenas das minhas manhãs na Ufma e que hoje fazem parte da minha vida, e dos meus sonhos.

Agradeço mais uma vez a minha generosíssima amiga Thálya Maciel que encarou esse trabalho como se fosse seu, sempre compartilhando seus conhecimentos, sem medir esforços pra me ajudar. Eu sou muito feliz e grata por te ter como amiga.

A toda família *Chez Moi* por mais uma vez me proporcionar muito aprendizado.

Ao meu orientador Prof. Esp. Helio Trindade Matos pelos conhecimentos compartilhados, pelas sugestões, pelo tempo e dedicação investidos em mim.

“Se desejamos saber como as pessoas sentem – qual sua experiência anterior, o que lembram como são suas emoções e motivos, quais as razões para agir como o fazem – por que não perguntar a elas?”

G. W. Allport

RESUMO

Com o mercado tão aquecido as empresas buscaram se tornar mais competitivas, e descobriram que seus colaboradores são o maior recurso que possuem para isso. Investir nas pessoas para mantê-las motivadas é o ponto de partida para que essas trabalhem bem. Partindo disso, esse trabalho de conclusão de curso apresenta estudos bibliográficos para caracterizar e conceituar vários aspectos organizacionais que interferem na satisfação dos funcionários. O estudo se foca especialmente em analisar como o clima de uma organização pode interferir no comportamento de seus colaboradores, implicando na sua produtividade. Faze-se um estudo de caso sobre o Bar *Chez Moi*. Caracteriza-se a organização estudada. Desenvolve-se uma pesquisa de clima organizacional, através da aplicação de questionários juntos aos colaboradores da empresa. Finaliza-se com análise das respostas obtidas para tomar consciência de como os funcionários do Bar *Chez Moi* avaliam alguns aspectos da empresa.

Palavras-chave: Motivação. Clima Organizacional. Produtividade.

ABSTRACT

With the heated market as companies sought to become more competitive, and found that its employees are the greatest resource you have for it. Investing in people motive to maintain them is the starting point for these work well. Starting addition, this course conclusion work presents bibliographical studies to characterize and conceptualize various organizational aspects that affect employee satisfaction. The study focuses specifically on analyzing how the climate of an organization can influence the behavior of its employees, resulting in productivity. Do yourself a case study on the Bar Chez Moi. Characterized the organization studied. Develops an organizational climate survey through questionnaires together to company employees. Ends with analysis of the responses to be aware of how employees of Bar Chez Moi evaluate some aspects of company.

Keywords: Motivation. Organizational Climate. Productivity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Pirâmide das necessidades de Maslow.....	24
Figura 2	Principais categorias determinantes da qualidade de vida no trabalho.....	27
Figura 3	Analogia de um Iceberg com os níveis de percepção da cultura.....	32
Figura 4	Níveis de percepção da cultura organizacional.....	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Pergunta quantitativa: Necessidades básicas dos funcionários.....	47
Gráfico 2	Pergunta quantitativa: Realização profissional.....	48
Gráfico 3	Pergunta quantitativa: Realização profissional.....	49
Gráfico 4	Pergunta quantitativa: Relação entre funcionários e chefia.....	52
Gráfico 5	Pergunta quantitativa: Relação entre funcionários e chefia.....	53
Gráfico 6	Pergunta quantitativa: Relação entre funcionários e chefia.....	53
Gráfico 7	Pergunta quantitativa: Valorização dos funcionários.....	54
Gráfico 8	Pergunta quantitativa: Treinamento e qualificação dos funcionários.....	55
Gráfico 9	Pergunta quantitativa: Percepção dos funcionários em relação ao clima da empresa.....	56
Gráfico 10	Pergunta quantitativa: Fatores desmotivadores.....	57
Gráfico 11	Pergunta quantitativa: Fatores Motivadores.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Pergunta quantitativa: autonomia dos funcionários.....	47
Tabela 2	Pergunta quantitativa: Responsabilidade dos funcionários.....	48
Tabela 3	Pergunta quantitativa: Quantidade e qualidade do trabalho realizado pelos funcionários.....	49
Tabela 4	Pergunta quantitativa: Comunicação interna da empresa.....	51
Tabela 5	Pergunta quantitativa: Remuneração dos funcionários.....	51
Tabela 6	Pergunta quantitativa: Plano de carreira de funcionários na empresa.....	52
Tabela 7	Perguntas quantitativas: Imagem da organização.....	55
Tabela 8	Avaliação de aspectos do clima do Bar Chez Moi.....	60

SUMÁRIO

1.0	INTRODUÇÃO	13
1.1	JUSTIFICATIVA.....	15
1.2	Objetivo geral.....	15
1.3	Objetivos específicos	15
2.0	GESTÃO DE PESSOAS	17
2.1	Evolução.....	18
2.1.1	Era industrial clássica.....	19
2.1.2	Era industrial neoclássica.....	20
2.1.3	Era da informação.....	20
2.2	Aspectos gerais da motivação.....	21
2.3	Qualidade de vida no trabalho.....	25
2.3.1	Importância da qualidade de vida no trabalho.....	28
3.0	CULTURA ORGANIZACIONAL	30
3.1	Níveis de percepção da cultura.....	31
3.2	Influência da cultura organizacional no sucesso da organização.....	34
4.0	CLIMA ORGANIZACIONAL	37
4.1	Evolução do conceito de clima organizacional.....	38
4.2	Conceitos.....	40
4.3	Por que avaliar o clima organizacional?.....	41
4.4	Cultura <i>versus</i> clima organizacional.....	43
5.0	PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	45
5.1	Caracterização da empresa.....	45
5.2	Pesquisa de clima organizacional e análise dos resultados.....	46
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS.....	62
	APÊNDICE.....	67

1.0 INTRODUÇÃO

O sucesso, a sobrevivência e a competitividade das organizações dependem cada vez mais do relacionamento desta com os seus colaboradores, da capacidade da empresa em cuidar de sua equipe, desenvolvendo ações internas a fim de se ter funcionários motivados, comprometidos com os objetivos da empresa, empenhados em trabalhar para o crescimento da organização.

As organizações precisam conhecer seus funcionários, saber quais são os seus fatores motivacionais, para que possa programar ações estratégicas que atendam de modo satisfatório as expectativas dos colaboradores em relação à empresa. Uma das ferramentas utilizadas para se aproximar e conhecer as pessoas que fazem parte de determinada organização, é a pesquisa de clima organizacional.

Através dessa pesquisa, pode-se avaliar se o clima da organização é bom ou ruim, se contribui ou não para produtividade das pessoas dentro da empresa. De modo geral, as atividades relacionadas ao clima organizacional têm como objetivo principal descobrir quais são os fatores que interferem na motivação dos colaboradores, afetando no desempenho do indivíduo.

No presente estudo tem-se como objetivo analisar a relação do clima organizacional com a produtividade dos funcionários e para isso será feito um estudo de caso do Bar *Chez Moi* em São Luís do Maranhão, através do desenvolvimento de uma pesquisa de clima organizacional.

A pesquisa se dará através de aplicação de questionários junto aos colaboradores, a fim de identificar o nível de satisfação deles em relação a aspectos como necessidades básicas, autonomia, responsabilidade, realização profissional, quantidade e qualidade de trabalho, comunicação, remuneração, plano de carreira, relacionamento com a chefia, relacionamento interpessoal, valorização profissional, treinamento e qualificação, estabilidade, condições físicas de trabalho, imagem da empresa, trabalho em equipe, avaliação dos funcionários sobre o clima organizacional.

Além da efetivação da pesquisa de clima no Bar *Chez Moi*, enriqueceu-se o trabalho adotando-se também como metodologia a revisão bibliográfica dos principais autores e obras do assunto.

A fim de facilitar a compreensão dos conteúdos abordados, o trabalho foi dividido em quatro partes além da introdução e das considerações finais. A primeira parte refere-se à gestão de pessoas, dos seus conceitos e da evolução desse tema para as organizações, de como o tema foi ganhando importância ao longo dos anos. Comenta-se sobre os aspectos gerais que envolvem a motivação dos funcionários, buscando entender como esse fenômeno ocorre no ambiente de trabalho. Ainda nessa parte se aborda o tema qualidade de vida no trabalho, seus conceitos explicando sua importância para as organizações.

Na segunda parte discorre-se a respeito de cultura organizacional destacando alguns conceitos, de como a percepção da cultura se dá através de níveis de percepção. Fundamenta-se ainda como a cultura organizacional influencia no sucesso das organizações.

Já a terceira parte traz um breve histórico sobre o conceito de clima organizacional, de como esses conceitos evoluíram e de que forma são trabalhados atualmente. Justifica-se também sobre a importância e os motivos que levam as organizações a avaliarem o seu clima interno. Por fim ainda neste capítulo faz-se uma relação entre os conceitos de clima e os de cultura organizacional.

O trabalho é finalizado na quarta parte caracterizando a empresa escolhida para o estudo de caso, o Bar *Chez Moi*, apresentando em seguida à pesquisa de clima organizacional, a análise dos resultados e a avaliação final do clima da organização estudada.

1.1 JUSTIFICATIVA

No cenário atual, onde o mercado está cada vez mais competitivo, as empresas buscam várias formas para manter as equipes de trabalho motivadas, para que essas possam produzir de maneira satisfatória e propiciar um bom clima organizacional aos colaboradores é uma dessas formas.

Afinal, do que se trata o clima organizacional? Os gestores estão preocupados com o clima organizacional de suas organizações? A produtividade dos funcionários está realmente relacionada com o clima organizacional?

O presente estudo caracteriza-se por analisar o clima organizacional do Bar *Chez Moi*, a fim de responder a estes e outros questionamentos pertinentes, através da realização de uma pesquisa de clima organizacional com a aplicação de um questionário aos funcionários do Bar, no mês de Janeiro de 2013 por ser um período de grande movimento, em decorrência das férias.

Considera-se, que a efetivação deste trabalho constitui um estudo relevante para organização como um todo, pois ajudará os gestores a conhecerem melhor seus colaboradores, descobrirem suas expectativas sobre o ambiente de trabalho e de que forma esta vem sendo correspondida e como pode ser melhorada.

1.2 Objetivo geral

Analisar de que forma o clima organizacional pode contribuir para um ambiente de trabalho produtivo e para manter a motivação da equipe.

1.3 Objetivos específicos

- Definir conceito de gestão de pessoas e analisar a sua evolução;
- Evidenciar as vantagens para as organizações que possuem colaboradores motivados e satisfeitos;
- Analisar a importância e as contribuições do programa de qualidade de vida no trabalho;

- Apresentar os conceitos de cultura e clima organizacional explicitando a relação existente entre ambos;
- Avaliar o clima organizacional do Bar *Chez Moi* em São Luís do Maranhão.

2.0 GESTÃO DE PESSOAS

Para melhor compreensão da importância da gestão de pessoas, explicita-se que no mundo atual de grande competitividade, existe uma necessidade de obtenção de maior produtividade com adequações de qualidade, para que se possa alcançar a fidelização do cliente. Conforme descrito por Gaspareto (2008, p. 13):

[...] a competitividade do mercado, a globalização dos negócios, a maior exigência do consumidor por qualidade com custos acessíveis, tornaram fundamental a implantação de programas de mudanças que levem ao aumento da produtividade e a busca da qualidade total, com a conseqüente satisfação e, mais importante, a fidelização do cliente.

Até pouco tempo as empresas acreditavam que gerenciar pessoas era simplesmente fornecer um local em que pudessem realizar suas atividades, e depois de concluídas remunerá-las por isto. Porém, o mercado atual tem exigido das empresas uma postura diferente em relação aos seus colaboradores, o que fez com que se ampliasse a responsabilidade e as atividades desenvolvidas pela área de gestão de pessoas.

A gestão de pessoas segundo Chiavenato (2008), corresponde a um conjunto de ações dos gestores no intuito de desenvolver competências e diferenciais de competitividade para organização. É justamente por suas ações atuarem como diferencial competitivo, que a gestão de pessoas passou a influenciar significativamente no crescimento das empresas.

Trata-se, portanto, de um campo muito influenciado pela mentalidade organizacional, sendo bastante contingencial e situacional, ou seja, depende de vários fatores, como por exemplo: da estruturação organizacional adotada, da tecnologia empregada, e até mesmo da cultura organizacional existente.

De acordo com Pfeffer (1994), o sucesso das organizações é atribuído à capacidade que estas possuem de criarem vantagens que as permitem se diferenciar dos seus concorrentes, o que gera lucros consideráveis às organizações.

“As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas.” (DUTRA, 2009, p. 27).

De acordo com Paschoal (2006), o recurso mais importante que muitas empresas dispõem é o seu pessoal, por isso a importância que as empresas devem dar a gestão de pessoas, porque a capacidade de atrair, manter e empregar bem os talentos confere um diferencial competitivo à empresa.

Neste contexto, os colaboradores são tidos como ativadores dos recursos organizacionais, elementos capazes de impulsionar a organização e garantir talento necessário à sua perpetuação, ou seja, as pessoas possuem todas as competências necessárias ao crescimento organizacional. Os demais recursos: máquinas, equipamentos e tecnologias podem ser obtidos com facilidade, mas desenvolver habilidades capazes de diferenciar-se no mercado requer tempo, maturidade e aprendizado.

Assim, torna-se inaceitável que as organizações não desenvolvam ações que façam com que seus colaboradores se sintam valorizados e motivados. Para isso a empresa deve possuir uma gestão de pessoas bem estruturada, preparada para gerar os resultados esperados.

Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. (CHIAVENATO 2008, p. 04)

O fato é que dependendo de como as pessoas são tratadas, elas podem contribuir para o sucesso ou fracasso das organizações, podem ser a fonte de soluções ou de problemas. Cabe à gestão de pessoas fazer com que os funcionários colaborem da maneira mais eficaz possível, para isso eles têm que ser visto como peças essenciais para o sucesso da organização.

2.1 Evolução

O mundo está mudando numa velocidade cada vez maior, junto com ele a gestão de pessoas têm evoluído muito rapidamente, vários progressos foram feitos colaborando sempre para o crescimento das organizações e das pessoas. Pode-se compreender melhor os progressos feitos, e a importância da área de gestão de pessoas no cenário atual, fazendo uma análise do papel

que esta, desempenhou em três eras diferentes, identificadas ao longo do século XX.

2.1.1 Era industrial clássica

Segundo Chiavenato (2008), essa foi a era que sucedeu a revolução industrial, período onde o mundo passava por mudanças lentas, progressivas e sem grandes surpresas. Foi marcada por um grande crescimento da indústria, onde as organizações adotavam uma estrutura burocrática e centralizada. Nesse contexto, a cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores tradicionais.

Wood (1992) relata que nesta época os funcionários eram tratados como meras “peças de máquinas”, pois o fator humano era desvalorizado, bem como as práticas de recursos humanos. Foi ainda nesse período que começaram a surgir as primeiras teorias gerais da administração, como a Teoria Clássica, o modelo burocrático e a Teoria das Relações Humanas.

A Teoria Clássica da Administração foi desenvolvida por Henry Fayol, fundador da escola científica da gestão e o chamado “pai” da Moderna Teoria da Gestão, a partir de seu célebre livro Teoria Geral da Administração (1916). A contribuição de Fayol no avanço da gestão está bem presente nas organizações, pois as funções da administração (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar), são ainda hoje, tidas em linha de conta pelos nossos gestores. (Disponível em: <http://www.artigonal.com/negocios-admin-artigos/gestao-de-pessoas-arte-ou-ciencia-3442962.html>. Acesso em: 08/01/2013).

Um pouco mais tarde, ainda na Era Industrial Clássica, surge a Teoria da Burocracia por Max Weber. De acordo com essa teoria, as responsabilidades deveriam ser atribuídas de acordo com as habilidades de cada pessoa. Defendia ainda que todos os trabalhadores deveriam ser tratados com igualdade.

De grande contribuição, ainda nessa era desenvolveu-se a Teoria das Relações Humanas, de Elton Mayo, baseada na experiência realizada na fábrica de Hawthorne, que se tratava de uma pesquisa de verificação da correlação existente entre a iluminação do ambiente de trabalho e a

produtividade. Através dela se constatou, segundo Chiavenato (2003), que o fator psicológico se sobrepõe ao fator fisiológico, o que fez com que aumentasse o foco dos estudos dos pesquisadores nas relações humanas.

2.1.2 Era industrial neoclássica

Essa é uma era que se estendeu de 1950 a 1990. Foi marcada por mudanças mais velozes e imprevisíveis, que aumentaram a competitividade. Obrigando assim as empresas a abandonarem seus antigos modelos, para acompanharem esse cenário tão mais dinâmico.

Nesta época a Teoria Clássica foi substituída pela Teoria Neoclássica da Administração e o Modelo Burocrático foi redimensionado pela Teoria Estruturalista. A Teoria das Relações Humanas foi substituída pela Teoria Comportamental. Ao longo do período, surge a Teoria dos Sistemas, e no final do mesmo surge a Teoria da Contingência. (CHIAVENATO, 2002)

Estes novos modelos estruturais surgiram para suprir a necessidade que as organizações tiveram de se adequar às constantes transformações do mercado, que exigia empresas mais dinâmicas, inovadoras e flexíveis.

2.1.3 Era da informação

Chiavenato (2002), diz que esse período começou no início da década de 1990. É a época em que nos encontramos atualmente. A principal característica desta nova era, são as mudanças rápidas, velozes, imprevisíveis, turbulentas e inesperadas.

Esse é o momento em que as organizações buscam constantemente desenvolver ações focadas no desenvolvimento do seu capital humano, pois é através dele que se passa a medir o verdadeiro valor das empresas. Gil (2001, p. 29) afirma em sua proposição que “as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõe as organizações”.

Segundo Chiavenato (2008), na Era da Informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas.

2.2 Aspectos gerais da motivação

Segundo Aurélio (Ferreira, 1993) em seu dicionário de língua portuguesa, motivação é definida como uma ação que tem a finalidade de motivar, um conjunto de motivos, que agem entre si, e interferem na conduta de um indivíduo.

Para psicologia, motivação é definida por Henri Pieron (1978, p.278) como um “fator psicológico, consciente ou não, que predispõe o indivíduo a efetuar certas ações ou a tender para certos objetivos”.

Já no âmbito empresarial, não existe uma consonância entre os estudiosos sobre o conceito de motivação. O que não significa segundo Bergamini (2008) que algum desses conceitos deva ser julgado como errado, ou que um possa extinguir o outro, tratando-se apenas interpretações distintas.

Bergamini (1997) considera que a motivação se trata de uma energia interna, algo que vem de dentro, que induz a pessoa a buscar suprir suas necessidades e seus anseios. Essa motivação quando ocorre no ambiente de trabalho, faz com que o indivíduo busque não só satisfazer suas expectativas pessoais, mas também as organizacionais.

Acredita-se que motivação está diretamente relacionada com a satisfação de alguma necessidade do indivíduo, e que a motivação e a satisfação interferem um na outra. Gellerman (1976), explica que motivação está relacionada ao sentido e ao caráter do próprio trabalho, pode ser entendida como uma energia direta ou intrínseca. Enquanto que a satisfação é como uma energia indireta e extrínseca, relacionada a fatores como salário, reconhecimento e outras variáveis que carecem ser atendidas.

Resumindo, a motivação é algo que se origina de um motivo, uma necessidade que induz a determinada ação, e a satisfação é o atendimento desta necessidade.

A motivação impulsiona os colaboradores a buscarem com mais garra, e determinação os resultados esperados pela empresa. Acredita-se que funcionários motivados comprem para si os objetivos propostos pela empresa, empenhando-se ao máximo para atingi-los. Por isso é importante que as empresas propiciem condições que motivem seus funcionários, mas garantir

essa motivação não é uma tarefa fácil, visto que cada indivíduo possui seu próprio fator motivacional.

O processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas [...]. (VOLPATO e CIMBALISTA, 2002 p. 78)

Chiavenato (1999) fala que motivação é um processo contínuo da satisfação das necessidades individuais. Ou seja, motivação ocorre de maneira particular, os indivíduos possuem fatores motivacionais distintos, pois seus interesses são diferentes, logo não praticam as mesmas coisas pelos mesmos motivos.

Cabe às organizações formarem líderes capazes de se manterem motivados e motivarem a sua equipe de trabalho, sendo conhecedores dos desejos e necessidades de seus colaboradores, podendo assim identificar quais são os seus fatores motivacionais, estando apto a desenvolver as melhores técnicas para trabalhar essa motivação.

Em contrapartida aos autores que propõem que a organização deve oferecer condições que garantam a satisfação e motivação dos colaboradores para que então estes possam aumentar sua produtividade, Stephen 2003, acredita que é mais provável que a produtividade gere a satisfação do indivíduo do que o inverso, pois se o funcionário realiza um bom trabalho ele consequentemente irá sentir-se positivo a respeito dele.

Chiavenato (2003) coloca que essa ideia pode se reforçar com a teoria de Teoria Y de McGregor (1960), que diz que o funcionário será verdadeiramente motivado através de uma produtividade autossustentável e da auto realização pelo que faz, ou seja, o trabalho por si só será o elemento motivador, desde que o funcionário compreenda o verdadeiro sentido, e importância das suas atividades dentro da empresa, não suportando o contrário.

O colaborador se motiva quando está ciente da contribuição das suas atividades para o sucesso da organização, sentindo-se importante, e como peça essencial para os resultados da empresa.

As pessoas destinam muito de seu tempo e de seus esforços ao seu trabalho, logo ele se torna uma de suas maiores fontes de satisfação. O trabalho quando entendido como algo interessante, desafiador, capaz de estimular as melhores habilidades do colaborador, gera um sentimento de satisfação.

Ainda segundo Chiavenato (2003) diz que já a teoria X de McGregor (1960), coloca o trabalho como antinatural para grande parte das pessoas, e que por isso precisam ser incentivadas a executarem suas tarefas. Esses incentivos podem aparecer de diversas maneiras, desde a tentativa de seduzir os funcionários com gratificações, horários flexíveis, benefícios financeiros, até mesmo através de ameaças de perda do emprego e punições.

Observa-se que as duas propostas apesar de parecerem contrárias, retratam uma reflexão sobre diferentes comportamentos humanos, e em nenhuma se nega a necessidade de manter o colaborador motivado, admite-se sim, mais uma vez, que as pessoas possuem fatores motivacionais distintos. Na primeira a motivação se dará através de uma auto realização, de uma necessidade do trabalhador de se sentir parte da empresa, de se sentir valorizado e importante. E na segunda, o funcionário se sentirá motivado através de outros estímulos como remuneração, estabilidade, recursos, entre outros.

Chiavenato (1999), diz que as pessoas buscam satisfazer necessidades diferentes umas das outras, logo dependem de estímulos diferentes para estarem motivadas. De acordo com Maslow (1954), essas necessidades humanas podem ser colocadas em uma pirâmide de hierarquização, considerando que as necessidades fisiológicas e de segurança - base da pirâmide - devem ser satisfeitas antes das de nível mais alto como as sociais, de estima e de auto realização - topo da pirâmide.

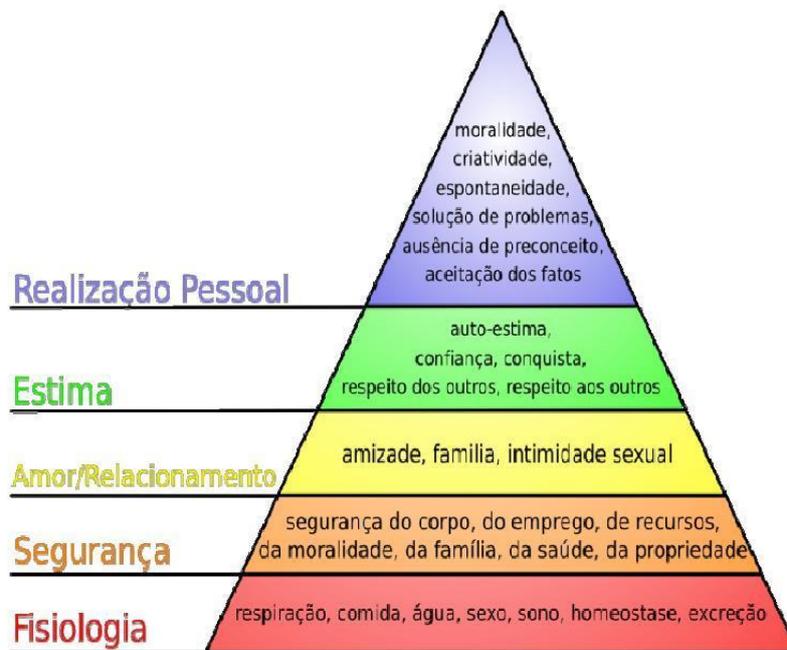


Figura 1 – Pirâmide das necessidades de Maslow.

Fonte: WWW.wikipedia.com.br acesso: 16/02/2013

As necessidades da base da pirâmide possuem um ciclo motivacional mais rápido enquanto que as da parte de cima da pirâmide passam por um ciclo bem mais longo. As primeiras necessidades são mais fáceis de serem atendidas, por isso não geram tanta satisfação quanto às demais, porém quando alguma, das necessidades de um dos primeiros níveis, não está sendo suprida a pessoa redireciona seus esforços para satisfazer tal necessidade.

Segundo Hampton (1990), quando satisfeito um desses níveis, passa-se ao seguinte em importância para nortear a organização do comportamento, pois as necessidades satisfeitas não significam motivações ativas. Essa ideia de Maslow é importante, pois mostra que as necessidades quando já satisfeitas tornam-se incapazes de gerar motivação no indivíduo.

“A teoria da Hierarquia das Necessidades tem muito a ver com a Gestão de Pessoas à medida que ajuda o dirigente a compreender comportamentos e direcionar melhor suas ações e abordagens” (PASCHOAL 2006, p. 18).

O grande desafio da gestão atual, é combinar as necessidades dos colaboradores ao trabalho que executam, mantendo a equipe motivada. O clima organizacional é um espelho desse estágio motivacional.

2.3 Qualidade de vida no Trabalho

Segundo Moscovici (apud RODRIGUES, 2008, p. 21) “Na organização moderna é mantido um imenso descompasso entre o progresso tecnológico e o progresso social em termos de qualidade de vida”, daí então surge o interesse para o estudo da qualidade de vida no trabalho, estudo este, que chama atenção, por não se tratar apenas de questões da vida do indivíduo nas empresas, mas também em outros aspectos.

Há muitos anos já se estuda sobre o assunto, e hoje grande parte das organizações já estão convencidas de que trabalhar a qualidade de vida no trabalho é uma questão de grande importância pra garantir a competitividade das organizações.

Fernandes (1996), diz ainda que o termo qualidade de vida no trabalho tem sido cada vez mais usado para referir-se a alguns valores que durante a era industrial foram deixados de lado em prol do avanço tecnológico e do crescimento econômico.

Hackman e Suttle (apud BRONDANI, 2010, p.13) sobre qualidade de vida do trabalho diz que:

A qualidade de vida no trabalho refere-se à satisfação das necessidades da pessoa. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentais, tais como criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças, capacidade de adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho e grau de motivação interna para o trabalho, que são fatores importantes para produtividade do indivíduo.

Percebe-se nesse conceito que a qualidade de vida no trabalho está intimamente ligada a satisfação do indivíduo, que pode ser definida como a avaliação do colaborador sobre o que a organização oferece a ele, de que forma ele julga que suas expectativas estão sendo atendidas.

Qualidade de vida no trabalho refere-se a um conjunto de ações que ofereçam ao indivíduo um ambiente de trabalho adequado e agradável que supra as suas expectativas deixando-o feliz por fazer parte de determinada organização. Ou seja, qualidade de vida no trabalho, influencia diretamente no

clima organizacional, contribuindo para que se mantenha um clima bom capaz de estimular a produtividade dos colaboradores, melhorando os resultados da empresa.

Chiavenato (2005) pontua que a qualidade de vida no trabalho assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e a satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações.

Observa-se que qualidade de vida no trabalho, por estar ligada a motivação e satisfação do indivíduo, trata-se então de um programa que objetiva oferecer um ambiente de trabalho que atenda as necessidades do colaborador mantendo-o motivado, fazendo com que consigam ter um desempenho acima da média, aumentando a produtividade, reduzindo os custos da empresa, e melhorando a qualidade dos serviços/ produtos oferecidos ao cliente.

No ambiente organizacional é sempre importante que se mensure os resultados de qualquer que seja o programa implementado na empresa, com a qualidade de vida no trabalho não é diferente, é preciso acompanhar e avaliar os seus efeitos. O modelo de Walton (1996) propõe oito categorias para se avaliar a qualidade de vida no trabalho:

- **Compensação justa e adequada:** refere-se a uma remuneração adequada e justa pelo trabalho realizado, levando em consideração a equidade tanto interna quanto externa.
- **Condições de trabalho:** trata-se das reais condições de trabalho que o ambiente organizacional oferece. Aspectos físicos, salutar, jornada de trabalho entre outros.
- **Uso e desenvolvimento de capacidades:** avalia até que ponto a organização propicia condições como, autonomia, informações sobre o processo total, feedbacks constantes, incentivando dessa forma, o colaborador a utilizar e desenvolver ao máximo sua capacidade produtiva. É a forma como a empresa usufrui do seu capital humano.
- **Oportunidade de crescimento e segurança:** inclui as políticas da empresa no que diz respeito ao gerenciamento de carreiras dentro da empresa, a segurança e estabilidade no emprego.

- **Integração social na organização:** observa-se o tratamento dos funcionários se não há preconceitos, se todos são tratados com igualdade independente de sexo, cor, opção sexual. Se a empresa incentiva um bom relacionamento entre os colaboradores.
- **Constitucionalismo:** analisa se a empresa respeita o direito a privacidade do funcionário e os direitos trabalhistas.
- **Trabalho e espaço total da vida:** equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. A pessoa deve ter tempo para o lazer com a família, a empresa não pode preencher todos os seus horários.
- **Relevância do trabalho na vida:** avalia como o funcionário vê a organização em face do ambiente.

Crítérios	Indicadores de QVT
Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa; justiça na compensação; partilha de ganhos e produtividade.
Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável; ambiente físico seguro e saudável; ausência de insalubridade.
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia; autocontrole relativo; qualidades múltiplas; informações sobre o processo total do trabalho.
Oportunidades de desenvolvimento e segurança	Possibilidade de carreira; crescimento pessoal; perspectivas de avanço salarial; segurança no emprego.
Integração social na organização	Ausência de preconceitos; igualdade; mobilidade; relacionamento; senso comunitário
Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador, privacidade pessoal; liberdade de expressão; tratamento imparcial; direitos trabalhistas.
O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho, estabilidade de horários; poucas mudanças geográficas; tempo para o lazer da família.
Relevância social do trabalhador na vida	Imagem da empresa; responsabilidade social da empresa; responsabilidade pelos produtos; prática de emprego.

Figura 2 – Principais categorias determinantes da qualidade de vida no trabalho.
Fonte: Walton. Apud. Fernandes 1996, p.48.

Esse modelo de Walton (1996) é reconhecido mundialmente, sendo um dos mais usados atualmente por se mostrar tão completo, abordando aspectos da vida do indivíduo dentro e fora da empresa, todas as variáveis

propostas se adaptam impecavelmente na hora de avaliar os aspectos mais importantes da qualidade de vida no trabalho.

2.3.1 Importância da qualidade de vida no trabalho

Mesmo com o crescente número de empresas que reconhecem as contribuições obtidas com a implantação do programa qualidade de vida no trabalho, ainda existem organizações que não conseguem compreender as vantagens do programa. Talvez isso se explique ao considerar-se que em várias empresas segundo Albuquerque e França (1998), em relação à qualidade de vida no trabalho falta um posicionamento estratégico, sendo tratada muitas vezes como despesa, e não como investimento.

A falta de qualidade de vida no trabalho pode desencadear nas empresas uma série de acontecimentos negativos para os resultados organizacionais como, por exemplo, baixa produtividade, insatisfação, baixa motivação, deslealdade com a empresa, rotatividade, indenizações trabalhistas. Por isso chama-se atenção das organizações para importância da implantação da qualidade de vida no trabalho.

Outra questão que faz com que se aumente essa importância é a de que as pessoas estão cada vez mais envolvidas com seu trabalho, antes se dizia que as pessoas levavam os problemas de casa pra o serviço, hoje já se fala de levarem os problemas do trabalho para casa. Segundo Conte (2003), a maioria das pessoas passa mais de oito horas por dia no seu trabalho, durante pelo menos 35 anos de sua vida.

Quando as pessoas entram em uma organização, trazem consigo certas forças e necessidades que afetam seu desempenho na situação de trabalho. Algumas vezes, são facilmente perceptíveis, mas frequentemente tais forças e necessidades são difíceis de determinar e satisfazer, além de variarem enormemente de uma pessoa para outra. (Davis e Newstrom 1991, p.65)

O fato é que segundo Nadler & Lawler (apud Rodrigues, 2008, p.75), “A qualidade de vida no trabalho é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo”.

A prova disso é que empresas que possuem uma gestão dinâmica que trabalhe bem a qualidade de vida no trabalho estão conseguindo manter e atrair cada vez mais colaboradores, pois estas proporcionam a eles um ambiente de trabalho agradável, onde possam executar suas atividades com êxito e sem estresse, onde se sintam importantes, valorizados, realizados, e que a ideia de trabalho esteja ligada a de felicidade.

Afinal, o principal objetivo da qualidade de vida no trabalho, é proporcionar ao indivíduo satisfação pessoal ao exercer suas atividades dentro da organização.

3.0 CULTURA ORGANIZACIONAL

A globalização diminuiu de modo extraordinário as fronteiras que separavam os mercados, o que resultou em um acirramento da competitividade entre as organizações. Segundo Prahalad e Hamel (1995), a competição para o futuro exige o desenvolvimento de uma nova visão estratégica, de dentro para fora, repensando a organização, para torná-la apta a inovar e dominar as oportunidades emergentes.

Junto com essa necessidade de inovações rápidas, observou-se um crescimento significativo do interesse por parte dos gestores, sobre o tema: cultura organizacional. Isso se deu, de acordo com Bermam (1986), porque muitos executivos passaram a crer que o sucesso das inovações também está relacionado a transformações na cultura da empresa. Modifique a cultura, e a organização poderá ser reformulada.

Carvalho e Ronchi (apud DUBRIN, 2005, p.29) discorrem sobre o assunto dizendo:

A cultura organizacional é como a personalidade da organização, e estudá-la com profundidade é importante e necessário. Isso passa a ser fundamental para implantar processos de mudança e saber lidar com a própria cultura de uma forma mais adaptável e eficaz, podendo ser a diferença para atingir os objetivos propostos.

Porém, segundo Oliveira (1988), vale ressaltar que a cultura organizacional, não é algo que pode ser modificado rapidamente, a cultura está enraizada na essência das organizações.

Para compreender melhor a influência da cultura organizacional nas transformações que ocorrem no ambiente organizacional, é necessário primeiro analisar o significado do termo cultura, que surgiu no final do século XIX, com os primeiros estudos sobre o modo de vida das sociedades primitivas. A partir desses estudos pode-se considerar a cultura como o conjunto das características de determinado grupo humano, que fossem passadas de uma geração para outra.

Existem várias definições a respeito de cultura, destaca-se a de Goodenough (1957), que define cultura como um sistema de conhecimento, de padrões de percepção, crenças, avaliação e ação, é a forma das coisas que as pessoas têm na mente, seu modelo de percepção, relacionamento e de como

as interpreta. Consiste do que quer que seja que alguém tenha que conhecer ou acreditar que, o permita operar de maneira a ser aceito como membro de uma sociedade.

No âmbito organizacional, cultura pode ser encarada como padrões de comportamentos reconhecidos e repetidos pelos colaboradores no seu cotidiano, e que são repassados aos novos funcionários, afim de que possam agir da mesma maneira. Para compreender melhor, pode-se analisar mais dois conceitos, o primeiro é o de Schein (apud FREITAS, 1991, p.07) que diz que cultura organizacional é:

O modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Outro conceito é o de Nassar (2000), que reafirma o que foi dito a respeito de cultura organizacional definindo-a como um conjunto de valores e crenças que norteia a relação entre os membros das organizações independente dos seus níveis hierárquicos, produzindo junto aos mais diversos públicos o conjunto de percepções que denominamos de imagem corporativa.

3.1 Níveis de percepção da cultura

A cultura em geral se apresenta em três níveis distintos, o primeiro e mais perceptível, é o da cultura manifestada, é a primeira impressão que se tem da cultura, é o que se observa sobre as conversas, a linguagem adotada, as roupas, as tecnologias, os comportamentos e as interações feitas. É importante ressaltar que esse nível revela apenas a cultura de uma maneira muito superficial, não sendo capaz de demonstrá-la claramente no seu todo (Mamede 2004).

A melhor compreensão da cultura é obtida quando analisamos o segundo nível, o dos valores expressos, este representa o modo como os indivíduos de tal cultura explicam o primeiro nível, o manifestado. Ou seja, é a cultura sendo explicada por ela mesma.

Mamede (2004), fala ainda sobre o terceiro nível, denominado premissas básicas é o mais difícil de ser observado, trata-se dos fundamentos da cultura. São os juízos e crenças repassados que norteiam as ações das pessoas. Esses elementos são de extrema importância para compreensão da cultura em geral.

Segue abaixo uma figura que demonstra a analogia feita por Sathe (1985) dos níveis culturais, com um iceberg a fim de facilitar a compreensão desses níveis de percepção da cultural geral.

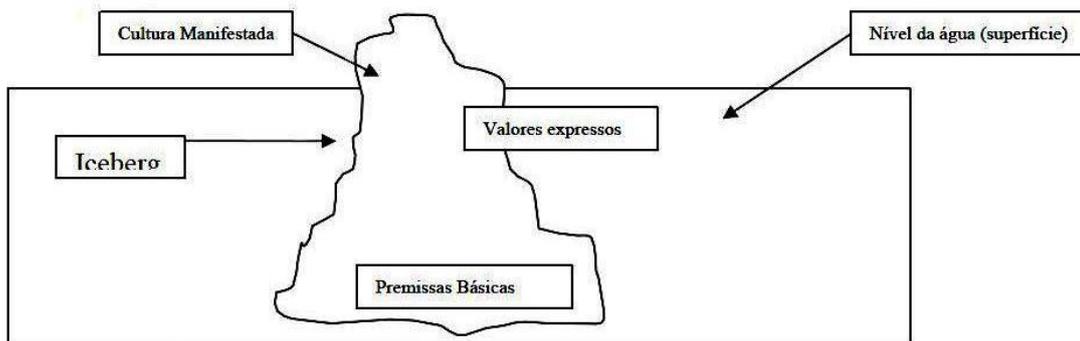


Figura 3 – Analogia de um Iceberg com os níveis de percepção da cultura.

Fonte: Sathe (1985)

De acordo com Francesco e Gold (1998) as culturas geral e organizacional são bastante distintas, pois segundo ele a cultura organizacional não é tão ampla quanto a geral. Filosofia gerencial, metas e estratégias servem como limites organizacionais por mais que estes sofram interferências da cultura geral. A seleção, o treinamento, a socialização e estrutura de recompensas para funcionários, reduzem a diversificação de seus membros criando assim um conjunto de valores e normas possível de se administrar.

Schein (1986) coloca que a cultura organizacional também pode ser percebida em três níveis diferentes, muito parecidos com os identificados na cultura geral.

Ainda segundo Schein (1986) o primeiro nível, denominado **artefatos visíveis**, refere-se ao *layout*, as vestimentas dos colaboradores, comportamentos visíveis, odor e “clima” do ambiente. Enfim, como também define Chiavenato (2005), artefatos são todas as coisas ou eventos que podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização.

É importante salientar que se deve ter cuidado ao tirar conclusões a respeito da cultura organizacional baseando-se apenas nesse nível, pois as informações apesar de serem facilmente perceptíveis, dificilmente são verdadeiramente decifradas.

Em relação ao segundo nível de percepção, o de **Valores**, Schein (1986) diz que este é tido como “regras” e justificativas sobre as condutas a serem adotadas na organização. Baseando-se na proposição de Chiavenato (2005), esses valores são criados originalmente pelos fundadores da organização. E para serem identificados é preciso fazer uso de alguns instrumentos como, por exemplo, pesquisas e entrevistas com os colaboradores.

Schein (1986) ressalta ainda que esses valores geralmente demonstram o que os funcionários consideram como justificativas de seus comportamentos, mas ele ressalta que essa visão por parte dos colaboradores muitas vezes não passam de meras idealizações.

O terceiro e último nível é o dos **Pressupostos**, e sobre estes Schein (1986) diz que se trata das crenças mais íntimas e ocultas que interferem significativamente na cultura sem que os colaboradores sequer tomem consciência disso. Estes só podem ser percebidos através de observações profundas e precisas. Acredita-se que ao compreender os pressupostos de determinada organização, conseguimos então conhecer intensamente sua cultura.



Figura 4 – Níveis de percepção da cultura organizacional
Fonte:blogmotivomaisacao

3.2 Influência da cultura organizacional no sucesso das organizações

A maioria dos autores acredita sim que a cultura organizacional também tem forte influência no sucesso ou fracasso de uma organização, “uma cultura forte tem sido quase sempre a mola propulsora que está atrás das companhias de sucesso” (Deal e Kennedy, 1982, p. 5).

Robins (1996), fala que a cultura organizacional pode produzir comportamentos funcionais que contribuem para que se alcancem as metas da organização. É Também uma fonte de comportamentos desajustados que produzem efeitos adversos ao sucesso da organização.

Isso quer dizer que a cultura organizacional além de suas funções possui também algumas disfunções, que são as consequências negativas que a cultura pode gerar. É obrigação dos gestores estarem sempre atentos para perceberem até que ponto essas disfunções afetam os objetivos da organização. A organização onde os gestores ignorarem essas disfunções culturais, estará fadada ao fracasso.

A cultura organizacional possui várias funções, a mais relevante é a de ser responsável por criar a identidade da organização fazendo com que esta se diferencie das demais. Ela desperta também um senso de compromisso com a organização não permitindo que seja apenas um interesse pessoal.

Para Weick (1995), a cultura também proporciona para seus membros um esquema interpretativo, ou a maneira de se fazer senso com os arranjos de posições e atividades em uma organização. Fazendo com que as experiências vivenciadas no ambiente organizacional ganhem significados a partir do dia a dia.

Ainda de acordo Weick (1987), a cultura serve como fonte de confiabilidade. Ou seja, dependendo da cultura de uma organização os colaboradores, parceiros e clientes podem confiar mais, ou menos em determinada empresa. Já se sabe da importância da confiança na hora de estabelecer relacionamento com seus funcionários, na hora de negociar com algum parceiro, e na conquista de um cliente.

E por último, a cultura serve como controle social, com tudo muito definido, forte, consistente e efetivo, a organização pode definir como será a

realidade que todos irão viver (Disponível em: <http://cultura-sa.blogspot.com.br/2010/05/quais-sao-as-funcoes-e-as-disfuncoes-da.html>. Acesso em: 10/01/2013).

Além das funções, a cultura organizacional também, traz algumas disfunções que interferem tanto quanto as funções, no sucesso organizacional.

A principal disfunção é a de criar barreiras às mudanças, isso acontece muito quando se tem uma cultura forte, onde os colaboradores já estão acostumados com certas ações que geraram resultados positivos no passado e por isso passam a acreditar que elas sempre trarão os mesmos resultados e que então devem ser sempre utilizadas, jamais modificadas, ou trocadas.

Segundo Schein (1986), o planejamento de mudanças deve ser mediado pela cultura organizacional, ou seja, quanto mais importante à ação de mudança for para estratégia, maior deve ser sua compatibilidade com a cultura da organização.

O gestor sempre deve se preocupar em alinhar a cultura organizacional, às ações de inovação que ocorrerão na empresa. Caso contrário, essas mudanças dificilmente se consolidarão.

Reafirmando isso, Prahalad & Hamel (1995) diz que estudos indicam que a gestão empresarial deve conter como parte de sua estratégia a transformação organizacional e cultural que entre outras metas, seja adequada e receptiva a mudanças, retenha e se possível atraia novos talentos, desaprenda o passado e reinvente o futuro.

Essa disfunção recebe um destaque especial, porque se não identificada e trabalhada da maneira correta pode fazer com que as mudanças almejadas aconteçam apenas em uma parte da organização, impedindo que se alcance o objetivo traçado.

Outra disfunção da cultura organizacional é a de promover conflitos internos na organização. Essa disfunção refere-se às sub-culturas que crescem nas empresas de maneira muito coesa, mas com valores distintos da cultura organizacional, o que acaba refletindo em conflitos dentro da própria empresa. Na maioria das vezes, tem-se sub-culturas propensas a mudanças e sub-culturas resistentes a mudanças. O que mais uma vez dificulta a ocorrência de transformações e inovações na empresa.

Fica claro que um dos fatores que influenciam no sucesso da organização é a importância que esta dá pra sua cultura, buscando sempre fortalecê-la e adequá-la aos seus objetivos.

Afinal, a influência da cultura organizacional em qualquer processo de mudança, carrega consigo o traço da interrogação, pois pode exercer uma influência tanto positiva quanto negativa. Pois, são as pessoas que representam a cultura de uma organização, e estas “ainda não foram terminadas; vão sempre mudando Afinam ou desafinam” (Disponível em: <http://www3.mg.senac.br/NR/rdonlyres/...2BProces.pdf>. Acesso em: 10/01/2013).

4.0 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Oliveira (1995), a idéia de clima organizacional já estava embutida na proposta da Escola das Relações Humanas, na década de 1930. Segundo ele, provavelmente, o experimento de Hawthorne foi a primeira ocasião em que o clima interno tenha sido estudado.

Vázquez (1996), afirma que foi na década de 30 que se iniciaram as primeiras pesquisas científicas sobre clima organizacional. E que esses primeiros estudos não permitiam definir clima de uma maneira uniforme, e por isso foram alvos de muita crítica, pois não se acreditava que o estudo sobre clima teria alguma utilidade.

Outro fator que levava a dúvida sobre essa utilidade era o significativo aumento que se deu ao estudo sobre cultura organizacional, pois de acordo com Vázquez (1996), Erickson em 1987 questionava se havia distinção entre ambos, se cultura não seria apenas outro termo para indicar clima, e se caso fossem diferentes até que ponto um influenciaria no outro, seriam complementares um do outro?

Vázquez (1996), diz ainda que por algum tempo os termos clima e cultura foram usados de modo intercambiável. Por maior que fosse a proximidade dos dois conceitos, admitia-se uma diferença entre eles, e isso levantava outro questionamento: Se a cultura determinaria o clima, ou se seria o contrário.

Em 1985 com Schneider, surgem vertentes integradoras entre as considerações feitas sobre clima e cultura. Vázquez (1996), coloca que a dinâmica da formação e troca desses dois conceitos mostra semelhanças e diferenças, e se admite que estudos de clima e cultura podem se beneficiar mutuamente, sendo que, através das forças das semelhanças e diferenças, foi possível a compreensão de um por meio do outro.

Após a Segunda Guerra Mundial, cresceu o interesse dos psicólogos em estudar o comportamento humano, dando ênfase à motivação, dinâmicas de grupo, liderança e treinamento. Foi ainda nesse período pós-guerra que o clima foi associado aos conceitos de moral no trabalho.

Nessa época fazia-se uma analogia do termo clima no sentido meteorológico, para a realidade organizacional, tornando cada vez mais constante o uso do termo clima nas empresas.

Payne e Pugh, em 1976, levam a analogia de clima atmosférico ao clima organizacional nas organizações, de maneira coerente, sendo a idéia do clima como um enlace dos níveis individual e organizacional de análise, entre os quais se estabelece uma inter-relação. Para eles, as atitudes e os comportamentos dos indivíduos, as variáveis estruturais e processuais e o meio ambiente estão na base do clima (VÁSQUEZ, 1996).

De um modo geral, Mariz de Oliveira (1995) também aponta alguns dados históricos sobre a questão do clima organizacional. Para ele, o surgimento de novas teorias organizacionais, consideradas em um contínuo evolutivo e aliadas à psicologia social, tem fornecido subsídios para a análise e a adaptação do homem ao seu campo organizacional. Nos anos 1960 e, mais acentuadamente, na década de 1970, surgiu, com a Teoria dos Sistemas, a preocupação com modelos abertos de organização. Para os teóricos sistêmicos, a organização é vista em razão de comportamentos inter-relacionados, havendo uma tendência para atribuir maior destaque aos papéis exercidos pelos indivíduos.

O autor afirma que foi nesse cenário que surgiu o conceito de clima organizacional, ampliando o leque de fatores a serem estudados para buscar justificar a performance humana nas organizações.

4.1 Evolução do conceito de clima organizacional

Antes de tratar do conceito atual de clima, é válido observar como este se transformou ao longo do tempo. Autores como (Ekvall, 1985; Vázquez, 1996; Oliveira, 1995), concordam que esse conceito passou por três abordagens distintas:

Na primeira abordagem o enfoque dado era nas características da organização, era medido de forma múltipla e era tido como um conjunto dessas características organizacionais. Era formado por diversas variáveis como, por exemplo, estrutura, tamanho da empresa, níveis de autoridade e etc.

Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usanças. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e 'leiaute' físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema." (KATZ e KAHN, 1976, p. 85).

Nesse conceito de Katz, pode-se observar que ao se falar de clima não se levava em consideração a percepção do indivíduo. Esse tipo de abordagem perdurou da década de 80 até a de 90.

Mais um conceito que de acordo com Vázquez (1996), também pertence a essa abordagem é o que cita o clima organizacional da seguinte maneira:

O ambiente humano dentro do qual realizam o seu trabalho os empregados de uma companhia. Este se refere ao ambiente de um departamento, uma unidade importante da companhia, como por exemplo, uma sucursal, ou da organização completa. O clima não se vê nem se toca, mas tem uma existência real. Da mesma forma que o ar de uma casa, rodeia e afeta tudo que ocorre dentro da organização. Por sua vez, o clima se vê afetado por quase tudo que ocorre dentro dela, como impressões digitais ou flocos de neve, as organizações pelos seus métodos de ação em sua totalidade, constituem o seu clima. (Davis, *apud* Mariz de OLIVEIRA, 1996, p.23).

Na segunda abordagem o enfoque ainda é nas características organizacionais, a diferença é que agora se começa a estudar e avaliar o clima baseando-se em recursos como a percepção dos colaboradores da empresa. Considera-se o clima como: "Um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente, e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas" (Liwtin e Stringer, *apud* Mariz de OLIVIERA, 1996, p.20).

Outro conceito que se encaixa nessa abordagem é o de Pritchard e Karasichque (*apud* OLIVEIRA M., 1995, p.20) diz:

[...] é a qualidade relativamente permanente do ambiente interno de uma organização, que distingue uma organização da outra: a) é resultante do comportamento e política dos membros da organização, especialmente da alta administração; b) é percebido pelos membros da organização; c) serve como base para interpretar a situação; d) atua como fonte de pressão para direcionar a atividade.

Só na terceira abordagem que a concepção do conceito de clima toma outro foco, o indivíduo, as suas características e a sua percepção passam a nortear a construção do conceito de clima agora, expressando uma nova visão sobre a organização. Ou seja, esses conceitos ganham novos atributos.

[...] são representações cognitivas do indivíduo em relação a eventos e situações relativamente recentes, expressadas por ele, que refletem o significado psicológico e a significância da situação para o indivíduo, bem como as percepções que se criam, que são uma função de componentes históricos, a saber, esquemas cognitivos que refletem experiências idiossincráticas de aprendizagem. (James e Sells, *apud* VÁZQUEZ, 1996, p.46).

É a partir dessa abordagem que se começa dar atenção a percepção individual de cada colaborador sobre o clima da empresa, e posteriormente somando-as para então se obter uma percepção do grupo, e em seguida compreender melhor o grau de satisfação do clima de determinada empresa.

Nesse período autores como Kolb (1978), chama atenção dos gestores para importância do clima organizacional, colocando este como ferramenta importantíssima no que se refere à motivação dos seus colaboradores. Afirma ainda que o desempenho da organização pode ser melhorado com a criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades e expectativas de seus colaboradores, obtendo atitudes por parte da equipe que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.

Porém conforme ressalta Mariz de Oliveira (1996), o conceito de clima organizacional ainda está indefinido, pois existe muita contradição quando se estuda profundamente a evolução desses conceitos.

4.2 Conceitos

Como já foi dito o estudo sobre clima não é algo tão recente, e cada vez mais se admite a sua ligação como desempenho do indivíduo nas organizações, sendo necessário então compreender bem do que se trata o clima organizacional e seus conceitos.

De acordo com Soares (2002), o clima organizacional é como um escâner do ambiente interno da organização, que sofre alterações de acordo

com a motivação dos seus colaboradores, e estuda seus comportamentos e reações.

É a interpretação que cada colaborador faz da cultura da organização. Como resposta dessa interpretação surge comportamentos que podem ser positivos ou não. Por tratar-se de uma percepção individual, um mesmo Clima poderá ser considerado satisfatório para alguns e insatisfatório pra outros, por isso gera reações diferente na equipe. Busca-se satisfazer a maior parte dos colaboradores, para aí então considerar que o clima organizacional é bom.

Reafirma-se isso com os conceitos de Bergamini e Coda (1997) e Resende e Benaiter (1997). Os primeiros autores dizem que, “Clima organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”. Os outros dois autores completam o que se disse propondo que clima organizacional seja “A situação de um determinado momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e comprometimentos dos empregados, e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais”.

Percebe-se que esses conceitos expressam que o Clima Organizacional, e não é algo estático, tratando-se sim de algo mutável, e os agentes responsáveis por essa mutação são os próprios membros da empresa, pois são eles os construtores diários do clima da organização.

O fato dos colaboradores serem agentes determinantes na formação do clima também tem como consequência fazer com que cada empresa possua seu próprio clima não havendo possibilidades de duas organizações distintas terem o mesmo clima organizacional.

4.3 Por que avaliar o Clima Organizacional?

As organizações estão se tornando cada vez mais competitivas, para conquistar mercados e alcançar sucesso. Sabe-se que não se pode falar em sucesso das organizações sem falar das pessoas que a compõem, por isso a constante preocupação das empresas em desenvolver ações que garantam o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização. Viu-se que ter uma gestão de pessoas bem estruturada e atenta ao seu capital

humano, cuidar para que a organização tenha uma cultura organizacional forte e coesa, desenvolver um programa de qualidade de vida no trabalho, são fatores que contribuem para esse comprometimento. Existe ainda outro fator que interfere nesse fenômeno: o clima organizacional.

Somos inclinados a pensar que o problema está na falta de treinamento ou em seleções de pessoal malfeitas. Porém, de nada adianta as empresas saírem por aí substituindo as pessoas, como se só elas fossem as culpadas. As empresas culpam os funcionários e esquecem de considerar o contexto no qual eles estão inseridos. É preciso ir mais fundo para compreender o que está por trás da qualidade dos atendimentos. Pesquisando seu clima, as empresas vão encontrar as respostas que precisam, certamente farão um *mea-culpa* e poderão melhorar a qualidade dos seus serviços (LUZ, 2003, p. 28).

Vários são os motivos pelos quais as organizações devem buscar estudar e avaliar o seu clima. Um deles é de que este influencia direta e indiretamente nas ações, na motivação, na satisfação e na produtividade da equipe.

Segundo Campello e Oliveira (2004), outro fator é o de que o clima também é um dos grandes responsáveis por mostrar a habilidade da organização em atrair e manter funcionários competentes, que ajudem a alcançar metas e objetivos desejados.

Isto é de grande relevância, pois um dos grandes desafios das organizações atualmente é buscar meios de diminuir ao máximo a rotatividade de funcionários, obtendo uma equipe mais coesa e diminuindo os custos com recrutamento, treinamento, e demais despesas geradas pelo desligamento de um colaborador.

O clima é ainda um indicador da satisfação dos funcionários. Através dele se pode descobrir quão satisfatório é aos olhos dos funcionários, o modelo de gestão, a missão da empresa, a cultura, as políticas de recursos humanos e o nível de valorização.

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades. (CHIAVENATO, 1994, p. 53)

Avaliando o clima da organização pode-se descobrir a fonte de problemas de determinadas empresas podendo assim interferir e saná-lo. Ou

seja, segundo Neto (apud LUZ, 2003, p.11), a análise do clima organizacional está focada em “identificar quais são os fatores que afetam negativa ou positivamente a motivação das pessoas que integram a empresa”.

Outro motivo que leva as organizações a estarem sempre atentas ao seu clima é o fato deste ser algo mutável. Isso quer dizer que o clima que era bom, pode deixar de ser. Por isso se faz a avaliação, e identifica-se, se alguma coisa deve ser corrigida ou alterada para que se atinjam os objetivos e metas traçados pela organização.

Esses são alguns dos motivos que despertam nos gestores a preocupação em avaliar o clima organizacional da sua empresa. Tentando mensurar as inúmeras percepções, positivas ou negativas, que os indivíduos têm sobre a organização em que trabalham. É dessa forma que a empresa identifica e corrige as causas dos problemas que podem está afetando a motivação da equipe, logo, prejudicando a produtividade e o desenvolvimento da organização.

A ferramenta utilizada para avaliar e retratar essas percepções do ambiente interno de uma empresa é a pesquisa de clima organizacional.

4.4 Cultura versus clima organizacional

Os conceitos de clima e cultura sempre geraram certa confusão, sendo durante uns tempos tratados como sinônimo hoje se sabe que isso não procede, pois apesar de suas semelhanças, são conceitos distintos.

Chambel e Curral (2008), falam que o clima, por exemplo, varia de acordo com a percepção de cada colaborador sendo então de caráter individual, enquanto que a cultura resulta de uma percepção compartilhada pela equipe como um todo da organização.

Chambel e Curral (2008) ressaltam ainda uma diferença no modo de analisar ambos os conceitos, afirmando que quando num mesmo contexto estas percepções individuais são partilhadas pelos diferentes indivíduos, podemos falar então em clima organizacional, assim, esta é uma variável que existe quer ao nível individual, quer ao nível organizacional. No caso da cultura, o nível de análise é apenas o organizacional.

A realidade é que os dois conceitos estão interligados chegando até a serem complementares, o clima organizacional é um reflexo da cultura da empresa, é a maneira como os colaboradores percebem essa cultura. Ou seja, o clima organizacional resulta da interação dos elementos que integram a cultura organizacional, sendo diretamente influenciado por ela.

O clima está suscetível a mudanças mais rápidas e superficiais, enquanto que a cultura é mais estável exigindo mudanças mais profundas para que então sofra alguma alteração. Uma analogia feita por Hofstede (1990), desses conceitos organizacionais com as camadas de uma cebola diz que podemos entender o clima e a cultura organizacional, como camadas sucessivas de uma mesma cebola, sendo as camadas mais periféricas as do clima, e as mais profundas as da cultura, constituindo o significado, o núcleo central a ambos os conceitos.

O clima funciona então como a camada mais periférica da cultura, ou seja, traduz o que acontece, sendo por essa razão mais vulnerável às flutuações das variáveis organizacionais, traduzindo-se em reações mais rápidas, no curto prazo e pouco profundas. A cultura é mais profunda e explica o porquê dos acontecimentos, por isso, é mais resistente à mudança e com efeitos de longo prazo. (Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3391/6/Corpo%20da%20tese,%20Bibliografia%20e%20Anexos.pdf> Acesso em: 16/01/2013).

5.0 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional é uma das ferramentas que as organizações fazem uso para avaliar o seu clima. Segundo Chiavenato (2008, p.546), “Ela permite coletar dados e informações, opiniões e atitudes de todas as pessoas envolvidas através de técnicas de questionário para obtenção de informações e tabulação de resultados através de critérios estatísticos”.

Por isso, diante do exposto e a fim de facilitar a compreensão e análise da importância do clima organizacional apresenta-se a seguir a pesquisa de clima organizacional realizada no Bar *Chez Moi*.

5.1 Caracterização da empresa

O Bar *Chez Moi* é uma casa de show localizada na rua da estrela, no centro histórico de São Luís do Maranhão, que oferece projetos musicais de estilos diferentes, que passeiam pelo rock, black music, house music, sertanejo entre outros.

A casa abriu as portas em 2005, com sua primeira localização na rua do giz, também no centro histórico, no formato de “cyber bar”, o que desencadeou a constante presença de turista na casa. Contava com instalações simples, decoração alternativa feita a partir de materiais reciclados, e capacidade de lotação de apenas 350 pessoas.

De acordo com Cruz (2011), após três anos de funcionamento, a casa foi ganhando destaque e tornou-se parada obrigatória para diversão dos jovens de São Luís. Destacando-se a presença de algumas personalidades, como o cantor Caetano Veloso, que visitou as antigas instalações do *Chez Moi* e o ator Marcos Palmeira, que durante a sua estadia na cidade, esteve na Casa durante duas noites.

O *Chez Moi* destacou-se entre as casas de show de São Luís pelo seu zelo no atendimento aos clientes caracterizado como um atendimento próximo e amigável. Outro diferencial do bar é seu cardápio de bebidas conhecido por sua criatividade e variedade. Destaca-se dentre as bebidas mais famosas do bar o “Queimando no Inferno” que é feito da combinação de duas

bebidas, o licor de cacau e *cointreau*, uma cereja no fundo do copo e fogo antes de ser consumida.

O bar passou a ser cada vez mais frequentado, as filas aumentavam a cada final de semana, o que fez com que as instalações se tornassem pequenas, diante de tanta procura. Em virtude disso os proprietários Samuel Lopes e Áurea Lopes sentiram a necessidade de fazer algumas mudanças, principalmente na parte estrutural da casa.

A casa então fechou as portas em fevereiro de 2008, para um período de recesso e reformas que durou aproximadamente um ano. Nesse período o bar transferiu suas instalações para outro casarão na Rua da Estrela do centro histórico, que é a sua atual localização, um espaço com capacidade para receber 800 pessoas, dividido em dois ambientes:

a) Ambiente *infinity*: decoração com cara de *Club* e cenário para apresentações dos *DJ's*; moderno sistema de sonorização, TV e iluminação; totalmente climatizado; banheiros, dois bares em um mega balcão; espaço *lounge*.

b) Ambiente *super.sound*: decoração com cores vivas, paredes para recados, quadros e *posters*, mantendo o estilo inicial do *Chez Moi*; palco ideal para apresentação de bandas de pequeno e médio porte; moderno sistema de sonorização e iluminação; banheiros; bar e mesa de sinuca. (CRUZ, 2011, p.50)

Passou também a contar com uma equipe maior de colaboradores de aproximadamente 60 pessoas, em sua maioria prestadores de serviço, como *bartenders* e seguranças, e alguns funcionários efetivos que ocupam na maior parte, os cargos de gerência.

O *Chez Moi* completará em agosto de 2013 oito anos, e apesar de ao longo dos anos, passar a contar com alguns gerentes em seu organograma, a gestão da casa ainda conta com o trabalho efetivo de seus proprietários.

5.2 Pesquisa de clima organizacional e análise dos resultados

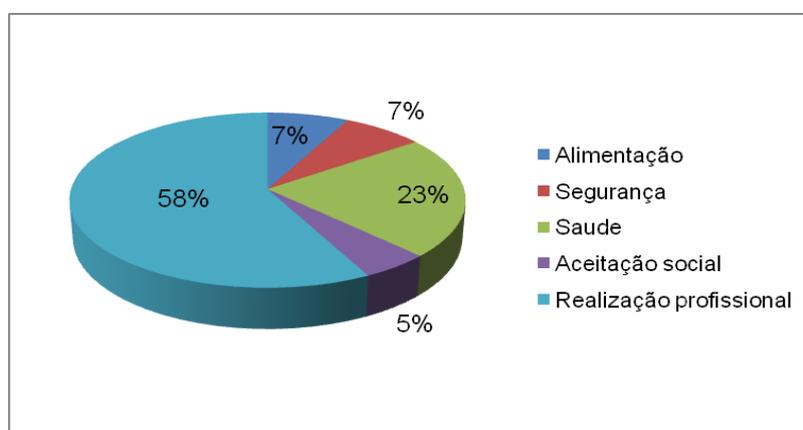
Sabe-se que a pesquisa de clima organizacional tem como objetivo conhecer melhor os aspectos que agradam ou desagradam os colaboradores,

com base nisso foram elaborados questionários com indagações referentes a alguns aspectos que influenciam no julgamento do clima de uma organização.

Os questionários foram respondidos por 40 funcionários do Bar *Chez Moi*, sendo 31 prestadores de serviço e 09 efetivos, de vários departamentos da empresa, entre os dias 19 e 22 de janeiro de 2013.

A primeira pergunta busca identificar qual a necessidade básica que os funcionários mais se preocupam em satisfazer, para qual se obteve o resultado demonstrado no gráfico 1, que traz a realização profissional como aspecto que mais preocupa os colaboradores do *Chez Moi*.

Gráfico 1 – Pergunta quantitativa: Necessidades básicas dos funcionários



Fonte: Elaborada pela autora

As questões de 2 a 4 indagam quanto à autonomia dos funcionários em relação participação destes nas tomadas de decisões e de sua liberdade na hora de organizar e estabelecer a sua rotina de trabalho. Os resultados obtidos são os expostos na tabela 1:

Tabela 1- perguntas quantitativas: Autonomia dos funcionários.

Perguntas	Respostas				Avaliação
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	
2. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?	31%	56%	10%	3%	SATISFATÓRIO
3. A organização da sua rotina de trabalho é feita com a sua participação?	41%	23%	26%	10%	SATISFATÓRIO
4. Você se sente participativo nas tomadas de decisões da empresa?	10%	18%	44%	28%	INSATISFATÓRIO

Fonte: Elaborado pela autora

Com base nos números expostos na tabela 1, pode-se considerar que, apesar dos funcionários se mostrarem insatisfeitos na questão 4, de um modo geral eles estão satisfeitos em relação aos aspectos referentes à sua autonomia dentro da organização.

As perguntas 5 e 6 foram feitas no intuito de perceber de que forma os colaboradores avaliam o seu nível de responsabilidade e seu comprometimento com as ações do Bar *Chez moi*. A tabela 2 retrata esses aspectos, e a partir dos resultados pode-se dizer que os funcionários em sua maioria se sentem responsáveis pelo sucesso da empresa, e se consideram comprometidos com os resultados do Bar.

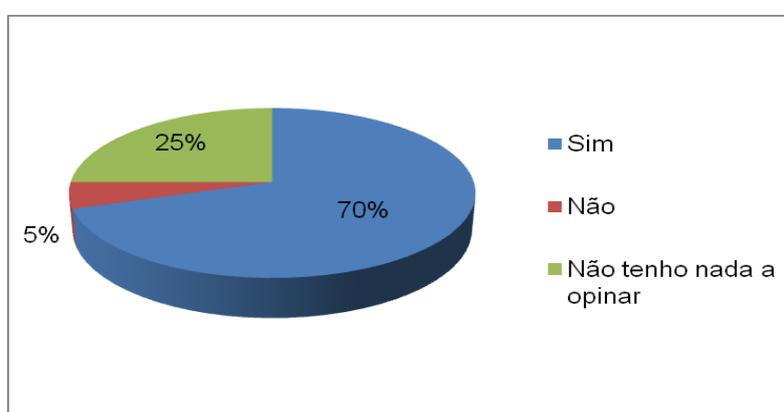
Tabela 2 - perguntas quantitativas: Responsabilidade dos funcionários.

Perguntas	Respostas				Avaliação
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	
5. Você acha que contribui para o sucesso da empresa?	67%	25%	8%	0%	SATISFATÓRIO
6. Você se considera um funcionário comprometido?	75%	25%	0%	0%	SATISFATÓRIO

Fonte: Elaborado pela autora

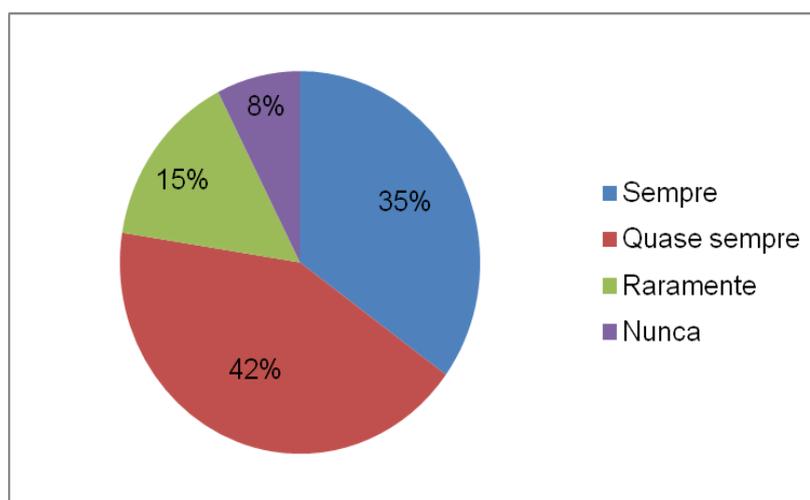
Os gráficos 2 e 3 expressam os resultados das questões 7 e 8 referentes ao sentimento de realização profissional por parte da equipe, onde pode-se perceber que os funcionários executam sim um trabalho que lhes proporciona um sentimento de realização profissional.

Gráfico 2 – Pergunta quantitativa: Realização profissional



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 3 – Pergunta quantitativa: Realização profissional



Fonte: Layla Casseiro Lino

Vale lembrar que de acordo com os dados da primeira pergunta do questionário, a necessidade que mais preocupa a maioria dos colaboradores do *Bar Chez Moi* é a de realização profissional, isso reforça a importância dos resultados positivos obtidos nas questões 7 e 8 relacionadas a realização profissional. O que se leva a afirmar que a empresa de um modo geral consegue satisfazer a principal necessidade básica apontada pelos funcionários. É essencial que a organização conheça e busque oferecer condições que satisfaçam as necessidades básicas de seus colaboradores, para então mantê-los motivados.

As próximas duas perguntas, 9 e 10, estão ligadas a quantidade e a qualidade do trabalho feito pelos funcionários da organização estudada. Para representar os resultados obtidos, tem-se a tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - perguntas quantitativas: Quantidade e qualidade do trabalho realizado pelos funcionários.

Perguntas	Respostas			Avaliação
	Sim	Não	Nada a opinar	
9. Está satisfeito com a sua carga-horária e seus horários?	57%	25%	18%	FAVORÁVEL
10. Acha que poderia haver melhorias no seu trabalho realizado atualmente?	82%	3%	15%	FAVORÁVEL

Fonte: Elaborado pela autora

Como se observa na tabela 3, os resultados foram favoráveis, os funcionários estão contentes com sua carga horária, demonstrando que não se sentem sobrecarregados.

Já os números da décima questão apesar de serem avaliados como favoráveis, merecem uma atenção especial, pois mostram que 82% dos funcionários que participaram da pesquisa, concordam que pode sim haver melhorias no seu trabalho, o que leva a outro questionamento: O que está impedindo essas melhorias, já que os próprios funcionários reconhecem que há o que se melhorar?

A resposta dessa questão pode contribuir significativamente para melhorar os resultados do Bar *Chez Moi*, pois ao descobrir qual o fator que sabota essas melhorias, pode-se saná-lo, e conseqüentemente se obter um aumento da produtividade da equipe.

A pesquisa também analisou os aspectos relacionados à comunicação interna do Bar *Chez Moi*, a fim de esclarecer se essa comunicação acontece de maneira clara, se a organização consegue transmitir para os colaboradores suas ideias, se as pessoas envolvidas nesse ambiente organizacional sabem o que a empresa espera delas, quais são os projetos, planos e metas da empresa. As perguntas de 11 a 13 objetivam esclarecer como anda a satisfação dos funcionários quando se fala de comunicação interna no Bar *Chez Moi*.

Na questão 11, 37% dos colaboradores avaliaram como adequada a forma como a direção se comunica com seus funcionários, 43% consideraram razoável e 20% inadequada, concluindo-se que apesar de não ser avaliada como inadequada pela maioria, pode sim haver melhoria no modo como a direção se comunica com a equipe já que a maioria considerou como razoável a comunicação interna da empresa.

Os dados das perguntas 12 e 13, ainda referentes à comunicação interna do Bar *Chez Moi*, estão descritos a tabela 4:

Tabela 4 - perguntas quantitativas: Comunicação interna da empresa.

Perguntas	Respostas				Avaliação
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	
12. Os funcionários se sentem a vontade para dar sua opinião à direção da empresa?	28%	46%	23%	3%	SATISFATÓRIO
13. As orientações que recebe da diretoria são claras e objetivas?	44%	33%	20%	3%	SATISFATÓRIO

Fonte: Elaborado pela autora

As próximas duas perguntas estão ligadas a remuneração dos funcionários do *Chez Moi*, com a finalidade de descobrir se organização consegue atender as expectativas dos funcionários em relação ao aspecto remuneração. A tabela 5 corresponde aos resultados dessas duas questões, a 14 e 15.

Tabela 5 - perguntas quantitativas: Remuneração dos funcionários.

Perguntas	Respostas			Avaliação
	Sim	Não	Nada a opinar	
14. Está satisfeito com sua remuneração atual?	27%	45%	28%	DESFAVORÁVEL
15. De modo geral, acha que a empresa remunera de maneira adequada seus funcionários?	32%	41%	27%	DESFAVORÁVEL

Fonte: Layla Cassemiro Lino

Observa-se que os funcionários se mostraram insatisfeitos com o modo como o Bar *Chez Moi* trabalha a remuneração das equipes. A remuneração então atua como um aspecto desfavorável para construção de um bom clima dentro da empresa, logo pode ser considerado um fator desmotivador para os funcionários.

As perguntas 16 e 17, falam sobre planos de carreira de funcionários no *Chez Moi*, a próxima tabela mostra como os funcionários avaliaram o aspecto, carreira dentro do Bar.

Tabela 6 - perguntas quantitativas: Plano de carreira de funcionários na empresa.

Perguntas	Respostas			Avaliação
	Sim	Não	Nada a opinar	
16. Vê oportunidade de crescimento profissional na empresa?	39%	32%	29%	FAVORÁVEL
17. Gostaria de mudar de departamento?	25%	57%	18%	FAVORÁVEL

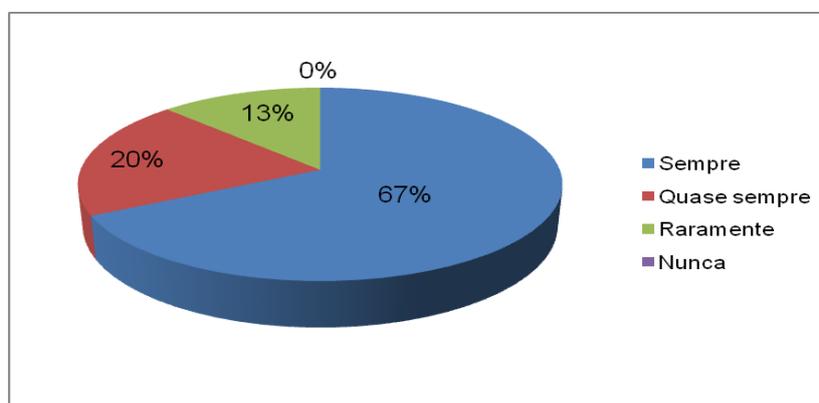
Fonte: Layla Cassemiro Lino

Os resultados em geral são favoráveis no quesito carreiras do Bar *Chez Moi*. Os funcionários demonstram se identificar com o departamento no qual trabalham, não desejando migrar para outro.

Porém, na pergunta 16 apesar do resultado favorável, nota-se um equilíbrio entre as respostas, o que demonstra que a organização deve analisar com atenção os planos de carreiras oferecidos aos colaboradores, a fim de buscar torná-los mais atrativos. Para então consolidar o aspecto carreira como um fator motivador para seus funcionários.

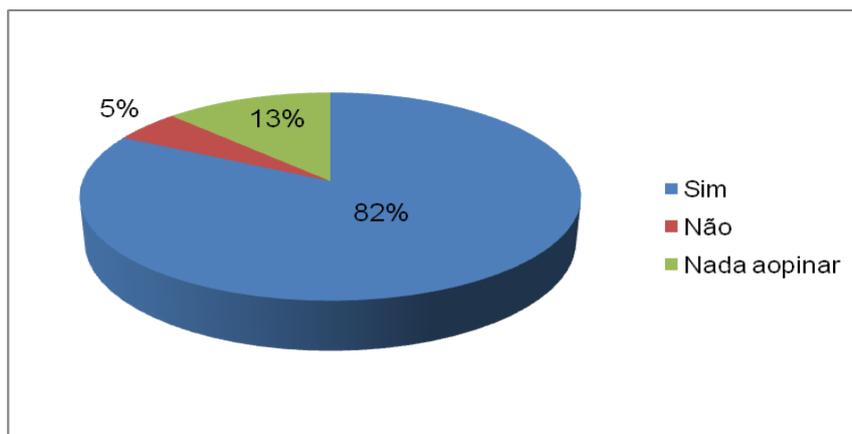
Pesquisou-se ainda sobre o relacionamento dos funcionários com as suas chefias, e de modo geral os funcionários avaliaram de forma positiva essa relação, os funcionários disseram se sentir respeitados por seus chefes. Os resultados das questões referentes ao relacionamento dos funcionários com a chefia, estão expostos nos gráficos 4, 5 e 6.

Gráfico 4 – Pergunta quantitativa: Relação entre funcionários e chefia



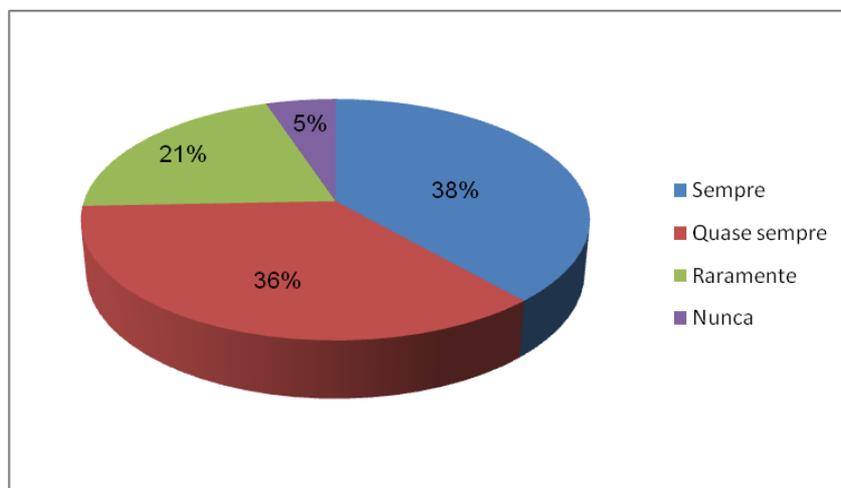
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 5 – Pergunta quantitativa: Relação entre funcionários e chefia



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 6 – Pergunta quantitativa: Relação entre funcionários e chefia



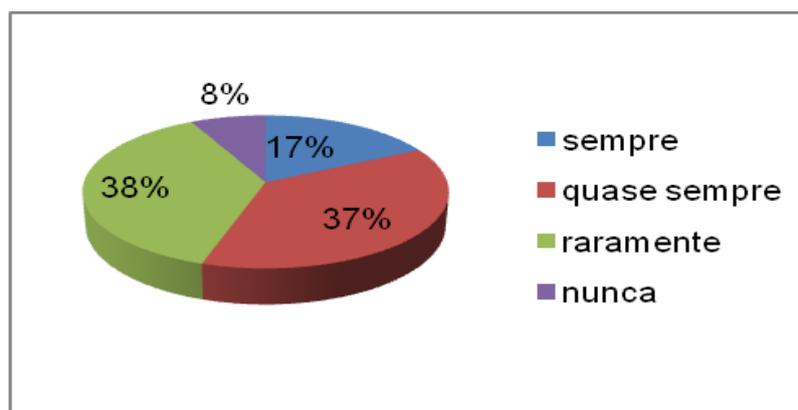
Fonte: Elaborado pela autora

Quando se perguntou aos funcionários especialmente sobre o relacionamento entre os funcionários do Bar *Chez Moi*, apenas 5% responderam negativamente, considerando ruim o relacionamento entre os funcionários. Os demais funcionários avaliaram positivamente esse relacionamento, 50% responderam que o relacionamento dos funcionários é bom, e os outros 45% disseram ser muito bom esse relacionamento.

As perguntas 22 e 23, ambas referentes à valorização, tiveram resultados distintos. Na primeira, onde se indagou se os funcionários se sentiam valorizados no Bar *Chez Moi*, 47% disseram que sim, 18% que não e 35% disseram não ter nada a opinar se mostrando neutros em relação ao aspecto valorização.

Já na pergunta 23, também referente à valorização, apesar da diferença de apenas 1% entre os que responderam quase sempre, e os que responderam raramente, os números acabaram apontando para uma conclusão negativa, 38% dos funcionários responderam que raramente acham que o *Chez Moi* demonstra preocupação por eles. O gráfico 7 a seguir permite visualizar e compreender melhor as respostas dadas a pergunta 23.

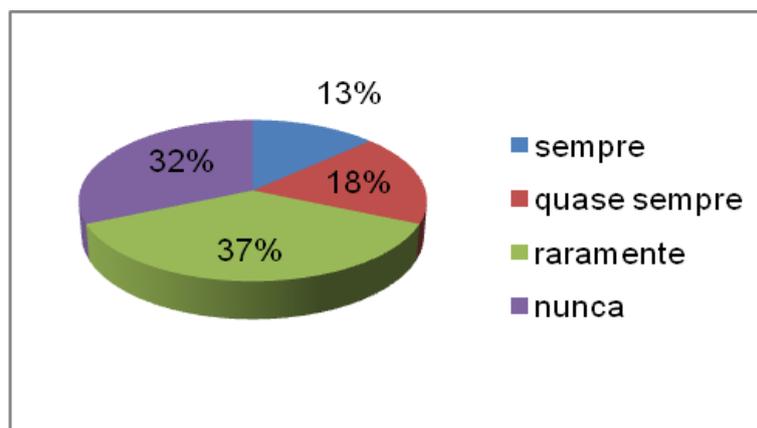
Gráfico 7 – Pergunta quantitativa: Valorização dos funcionários



Fonte: Elaborado pela autora

As duas questões que buscavam conhecer a percepção dos funcionários em relação às ações do *Chez Moi* direcionadas a treinamentos e desenvolvimento profissional, obtiveram resultados negativos. A maioria, 53% dos colaboradores, declarou que o Bar não investe no desenvolvimento profissional de seus funcionários. E em relação a treinamentos apenas 13% respondeu que a empresa sempre oferece treinamentos para qualificar a equipe, contra 37% que dizem que raramente se oferece treinamentos, e 32% que afirmam nunca haver treinamento na empresa. O gráfico 8 expõe essa insatisfação dos colaboradores em relação ao treinamento e qualificação da equipe.

Gráfico 8 – Pergunta quantitativa: Treinamento e qualificação dos funcionários.



Fonte: Elaborado pela autora

Na pergunta 26, sobre estabilidade e segurança, 51% responderam que não se sentem seguros, 33% disseram não ter nada a opinar e apenas 16% declararam sentir-se seguro. Assim conclui-se que o aspecto segurança e estabilidade no Bar *Chez Moi* é um ponto desfavorável para o seu clima organizacional.

A partir dos números obtidos na questão 27, relacionada às condições físicas de trabalho no Bar *Chez Moi*, pode-se afirmar que as condições físicas de trabalho são satisfatórias, pois 51% responderam que sim, 30% não opinaram e só 18% disseram não estar satisfeitos com as condições físicas de trabalho oferecidas o *Chez Moi*.

As três questões subsequentes, foram feitas a fim de conhecer a opinião dos colaboradores sobre a imagem do *Chez Moi*. Os dados das duas primeiras perguntas estão expostos na tabela 7, onde se pode observa que ambas tiveram resultados favoráveis, destacando positivamente o fato de nenhuma das respostas da questão 28 ter sido negativa.

Tabela 7 - perguntas quantitativas: Imagem da organização.

Perguntas	Respostas			Avaliação
	Sim	Não	Nada a opinar	
28. Considera a empresa um bom lugar pra se trabalhar?	72%	0%	28%	FAVORÁVEL
29. Indicaria para algum amigo?	85%	2%	13%	FAVORÁVEL

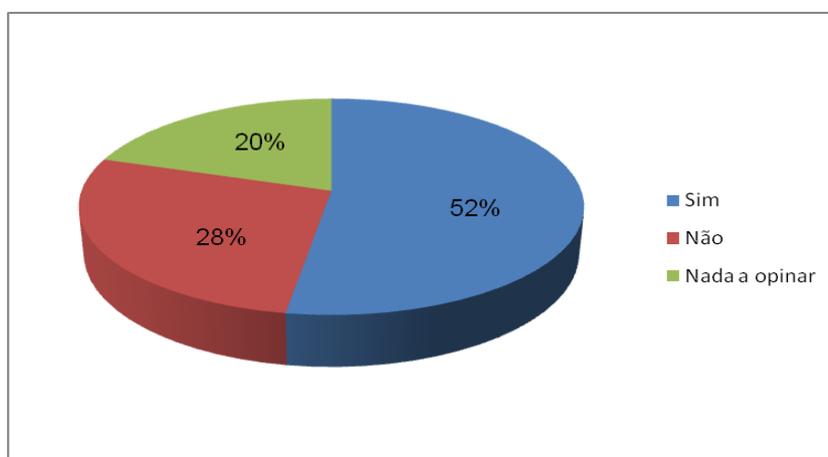
Fonte: Elaborado pela autora

Na questão 30, a terceira pergunta também sobre a imagem da empresa, os colaboradores foram convidados a avaliar especificamente a conduta dos gestores da empresa, e 67% avaliaram como adequada, 15% como exemplar e 18% como inadequada.

A questão 31, perguntou se há debate sobre os assuntos e decisões importantes no Bar *Chez Moi*, a fim de saber como anda o trabalho em equipe da empresa. Para essa questão obteve-se resultado insatisfatório, com 38% dos funcionários respondendo que raramente discute-se a respeito das decisões da empresa, 27% disse que quase sempre ocorrem essas discussões, 18% disseram nunca, e só 17% consideraram que há sim debates sobre as decisões importantes.

Perguntou-se ainda sobre como os colaboradores avaliam o clima organizacional do Bar *Chez Moi*, e acreditam que o clima atual da empresa colabora com a produtividade dos funcionários, e para esse questionamento os resultados foram satisfatórios, como se observa no gráfico 9.

Gráfico 9 – Pergunta quantitativa: Percepção dos funcionários em relação ao clima da empresa.

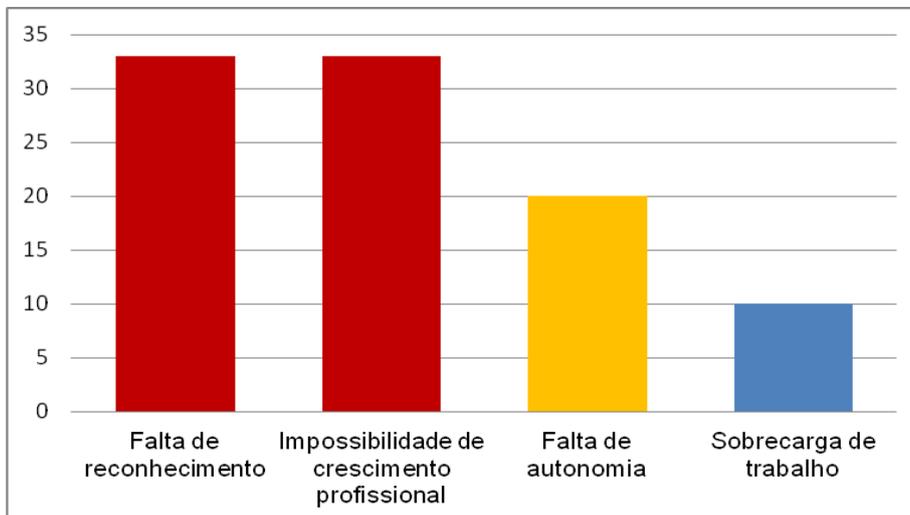


Fonte: Layla Cassemiro Lino

Pedi-se ainda que os colaboradores apontassem dentre alguns fatores, os três que mais geram insatisfação nos funcionários, como primeiro fator que mais desmotiva, dois aspectos receberam o mesmo número de respostas, o de falta de reconhecimento e o de impossibilidade de crescimento profissional. O aspecto apontado como o segundo que mais gera insatisfação foi o de autonomia, seguido pela sobrecarga de trabalho no Bar *Chez Moi*. O

gráfico 10 busca elencar os fatores desmotivadores do Bar segundo seus funcionários.

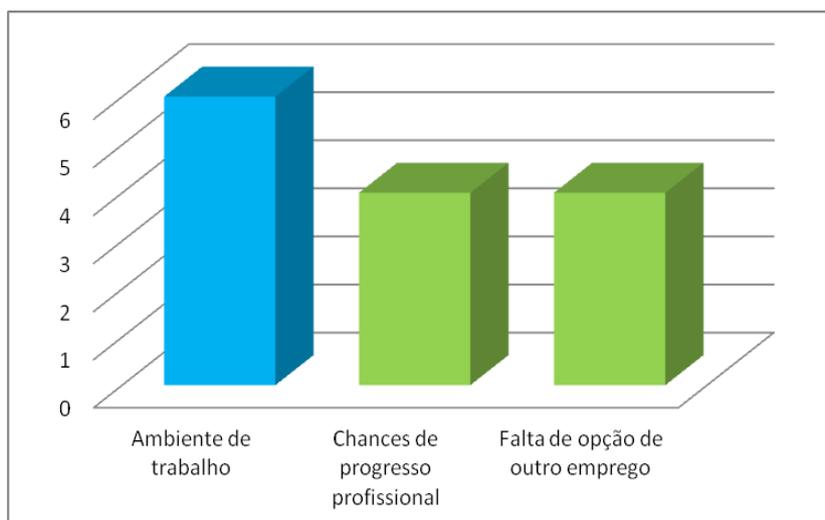
Gráfico 10 – Pergunta quantitativa: Fatores desmotivadores



Fonte: Elaborado pela autora

Já na questão seguinte solicitou-se aos funcionários que apontassem dessa vez, as duas principais razões pelas quais eles trabalham no Bar *Chez Moi*, os resultados obtidos estão expostos no gráfico 11 a seguir.

Gráfico 11 – Pergunta quantitativa: Fatores Motivadores



Fonte: Elaborado pela autora

Para finalizar o questionário da pesquisa de clima do Bar *Chez Moi*, no item 35, convidou-se os colaboradores a darem sugestões para melhorar o

clima da empresa, e como sugestão mais citada obteve-se: “Ouvir mais os funcionários”.

As demais ações propostas pelos funcionários estão relacionadas a treinamentos, reuniões entre a diretoria e os demais funcionários, confraternizações, e a serem mais ouvidos. Destaca-se algumas respostas para sintetizar o que foi supracitado.

a) Resposta 01:

Treinamentos, reuniões semanais ou mensais de alinhamento. Eventos para comemorar o sucesso dos negócios. Avaliação mensal/semestral de desempenho, *feedbacks* etc (Pesquisado).

b) Resposta 02:

Uma reformulação nas relações entre gerência e funcionários, assim tratando estes, como parte integrante da empresa e não elementos descartáveis (Pesquisado).

c) Resposta 03:

Nós temos como atividade principal divertir e satisfazer da melhor forma possível os clientes, e esquecemos que somos uma grande família e uma empresa que cresce a cada dia. Sinto falta das “saídas”, confraternizações e eventos internos entre os funcionários (Pesquisado).

d) Resposta 04:

Trabalhar a comunicação interna, pois deixa muito a desejar. Percebe-se que só há comunicação entre a administração. Poderia ser feito reuniões antes da abertura da casa, para que sejam passadas todas as informações relacionadas a festas, promoções, atrações, etc (Pesquisado).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as organizações estão imersas em um mercado que exige cada vez mais que as empresas trabalhem ações de forma estratégica, que busquem desenvolver de forma eficaz e satisfatória o potencial de seus colaboradores.

Para que uma pessoa desenvolva bem seu potencial, deve-se buscar mantê-la motivada, e diante do que foi exposto sabe-se que muitos são os desafios na hora de motivar as pessoas. Um desses desafios é oferecer um ambiente de trabalho agradável propício para que seus colaboradores possam performar de maneira enérgica e positiva. As organizações devem encarar a superação desses desafios como algo essencial para seu crescimento.

O presente estudo mostra que é o clima organizacional que retrata se a organização consegue ou não superar o desafio de oferecer um bom ambiente de trabalho pra sua equipe.

O trabalho demonstra claramente, através do embasamento teórico feito, que vários são os autores que acreditam que o clima organizacional interfere sim na motivação e satisfação dos colaboradores de uma organização, sendo assim um fator que contribui significativamente para produtividades do indivíduo na empresa.

Com o estudo de caso feito no Bar *Chez Moi*, comprovou-se que um dos meios mais práticos de se estudar o clima de uma organização é através da realização de uma pesquisa de opinião dos funcionários sobre alguns aspectos da empresa.

Aplicaram-se questionários juntos da equipe do Bar. E nesse momento do trabalho observou-se mais do que um simples interesse dos funcionários em darem sua opinião, observou-se a satisfação deles por estarem sendo ouvidos. E diante disso é válido ressaltar que se criou inevitavelmente uma expectativa nos colaboradores de que o a empresa desenvolva a partir dos resultados obtidos, um plano de ação que melhore os aspectos considerados insatisfatórios.

Em seguida analisou-se os dados obtidos com a pesquisa. Primeiramente foi feita uma análise isolada dos aspectos do clima do *Chez Moi*

podendo dessa forma identificar especificamente qual aspecto satisfaz e qual não satisfaz os colaboradores.

Após análise isolada dos resultados obtidos no questionário, o próximo passo agora é fazer um diagnóstico geral de todos os aspectos estudados nessa pesquisa, a fim de avaliar se o clima da empresa é bom, ou ruim.

Para visualizar melhor a avaliação feita pelos funcionários a respeito de alguns aspectos do Bar *Chez Moi*, tem-se a tabela 8 abaixo:

Tabela 8 – Avaliação de aspectos do clima do Bar *Chez Moi*.

Aspectos Avaliados	Resultados das Avaliações
Autonomia	BOM
Responsabilidade	BOM
Realização Profissional	BOM
Quantidade e qualidade do trabalho	BOM
Comunicação	BOM
Remuneração	RUIM
Plano de Carreira	BOM
Relacionamento com a chefia	BOM
Relacionamento interpessoal	BOM
Valorização profissional	BOM
Treinamento e qualificação	RUIM
Estabilidade	RUIM
Condições físicas de trabalho	BOM
Imagem da empresa	BOM
Trabalho em equipe	RUIM
Avaliação dos funcionários sobre o clima organizacional	BOM

Fonte: Elaborado pela autora

Como se vê, dos dezesseis aspectos estudados, apenas quatro foram considerados de um modo geral insatisfatório segundo os funcionários do Bar *Chez Moi*, o que leva conclusão de que a empresa oferece sim um bom clima interno, propício para uma boa produtividade dos colaboradores da empresa.

Porém é importante frisar que existem aspectos a serem melhorados na empresa. E que como já foi dito, a pesquisa de clima organizacional gera automaticamente expectativa de mudanças e melhorias nos colaboradores da organização. Por isso deve-se ter consciência de que a pesquisa de clima é

apenas o primeiro passo para se alcançar a motivação do funcionário através do clima interno da empresa. É de fundamental importância após a pesquisa seja feito um plano de ação a fim de melhorar ainda mais o clima da empresa, fazendo assim com que os funcionários produzam mais.

REFERÊNCIAS

_____. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997, p.94-107.

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/\\$File/NT00090F7A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/$File/NT00090F7A.pdf)>. Acesso em: 14/02/2013.

ALBUQUERQUE, L.G e FRANÇA, A. C. L. **Estratégia de Recursos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho**: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. Revista de Administração. São Paulo, abr./jun. 1998, vol 3, nº2.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª. Ed. SP: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERMAN, Melissa A. **Corporate Culture and Change: Highlights Of The Conference**.The Conference Board, 1986.

BRONDANI, Jera Porto. **Relacionamento Interpessoal e o Trabalho em Equipe**: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29873/000779376.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15/02/2013.

CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas**. Bauru: XI SIMPEP 2004. Anais Bauru, 2004.

CARVALHO, Carlos Eduardo ; RONCHI, Carlos César. **Cultura rganizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005. Apud DUBRIN, 2003, p.29.

CHAMBEL, M. J. & CURRAL, L. **Psicologia organizacional: Da estrutura à cultura**. Lisboa: Livros Horizonte, 2008.

CHIAVANETO, Idalberto; **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 252 p, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Editora Campos, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONTE, Antonio Lázaro. **Qualidade de Vida no Trabalho.** Revista FAE Business, Curitiba, n.7, Nov. 2003.

CRUZ, Bianca Andres Aranha. **A comunicação digital usada como estratégia na formação da imagem organizacional: um estudo de caso do Bar Chez Moi – casa da música.** São Luís, 2011.

DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: Uma**

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life.** Reading, MA : Addison-Wesley, 1982.

DUTRA, J. S. **Competência: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2009.

EKVALL, G. El **clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones.** Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, nº 4/5 (1985),

FERNANDES, Edna Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar.** Salvador: Casa de Qualidade, 1996.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa.** 3ª ed. São Paulo: Nova Fronteira, 1993.

FRANCESCO, A. M., GOLD, B.A., **International Organizational Behavior – Text, Readings, Cases, and Skills** – Upper Saddle River- New Jersey: Prentice Hall, 1998

FREITAS, Maria E., **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo, Makron, McGraw-Hill, 1991.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. **Pesquisa de Clima Organizacional: o que é e como fazer.** São Paulo: Scortecci, 2008.

GELLERMAN, Saul W. **Motivação e Produtividade.** São Paulo: Melhoramentos, 1976.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GOODENOUGH, W. H., "**Cultural anthropology and linguistics**" in *Report of the seventh annual round table meeting on linguistics and language study*. Washington D. C.: P. Garvin, 1957.

HAMPTON, D. **Administração e Comportamento Organizacional**. São Paulo: Mc-Graw Hill, 1990.

HENRI, Pieron. **Dicionário de psicologia**. Editora Globo, 1978, P. Alegre.

HOFSTEDE, Geert; Nevijen, Bram; Ohayv, Denise Daval & Sanders, Geert - **Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases**. *Administrative Science Quarterly*. Wilson Social Sciences Abstracts. (1990), pp. 286-316.

<http://blogmotivomaisacao.blogspot.com.br/2011/10/cultura-e-clima-organizacional-vender.html> Data de acesso: 16/01/2013.

<http://cultura-sa.blogspot.com.br/2010/05/quais-sao-as-funcoes-e-as-disfuncoes-da.html> Data de acesso: 10/01/2013

<http://www.artigonal.com/negocios-admin-artigos/gestao-de-pessoas-arte-ou-ciencia-3442962.html> data de acesso: 08/01/2013

<http://www3.mg.senac.br/NR/> Data de acesso: 10/01/2013

<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3391/6/Corpo%20da%20tese,%20Bibliografia%20e%20Anexos.pdf> Data de acesso em: 16/01/2013

KATZ, D.; KHAN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1976.

KOLB, D. A; RUBIN, I. R.: McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. São Paulo: Qualitymark, 2003.

MAMEDE, Antônio Augusto do Canto. **A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança**. 20 ago. 2004. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br> Data de acesso: 18/01/2013

NASSAR, Paulo. **História e Cultura Organizacional**. In: Revista Comunicação Empresarial – Nº 36, 2000.

OLIVEIRA, M. **A pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995 (Série Gerência Brasil).

OLIVEIRA, Marco A. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

OLIVEIRA, W. Mariz de. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior (1970-1995)**. Tese de Doutorado. Orientador: Prof. Dr. João Pedro da Fonseca. São Paulo, Faculdade de Educação da USP. Área: Administração Escolar, 1996.

p.95-113. (Texto do Doutorado em Recursos Humanos da ULBRA – RS, Porto Alegre, 1996. Convênio interinstitucional com a Universidade de Barcelona – Espanha).

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de Pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro; Qualitymark, 2006.

PFEFFER, J. **Vantagem Competitiva através de Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PRAHALAD, C. & HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**, Rio de Janeiro: Campus,1995.

RESENDE, E.; BENAITE, P. R. **Gestão de clima organizacional: uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas**. São Paulo: Enio Resende & Consultores Associados, 1997.

ROBBINS, S.; **Organizational Behavior**, NJ-Prentice Hall: 1996;

RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 11 ed. Petrópolis. Rio de Janeiro: VOZES 2008.

SATHE, V., **Culture and Related Corporate Realities**.Homewood, IL,1985

SCHEIN, E., **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey Bass, 1986.

SCHNEIDER, B. **Organizational Behavior**. Annual Review of Psychology, Palo Alto, CA,v.36,p.573-611,Han.1985.

SOARES, Vanessa Pires. **A cultura organizacional e seus componentes**. Disponível em: <<http://www.nead.unama.br/charles/cultura.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2002.

STEPHEN, P. Robins. **A verdade sobre gerenciar pessoas...e nada mais que a verdade**. Tradução: Celso Roberto Paschoa; revisão técnica: Carlos E. Mariano da Silva.São Paulo: Pearson Education, 2003.

VÁZQUEZ, M. S. **El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención**. 1ª.ed. Barcelona: EUB, SL, 1996.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações**. Revista FAE, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 75-86, set./dez. 2002.

WALTON, Richard. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v.5, n.1, 1996

WEICK, K., **Organizational Culture as a Source of High Reliability**, California Management Review, 1985/1997.

WOOD, S. **Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos**. Revista de Administração, São Paulo, v.27, n.4, p.30-38, out.dez, 1992.

<<http://www.wikipedia.com.br> Data de acesso: 16/02/2013.

APÊNDICE

APÊNDICE A: Formulário de Avaliação do Clima OrganizacionalEMPRESA: Bar *Chez Moi*

AVALIADOR: Layla Lino

DATA: _____/_____/2012

 PRESTADOR DE SERVIÇO FUNCIONÁRIO EFETIVO

1. Minha maior preocupação é:

- Alimentação
- Segurança
- Saúde
- Aceitação Social
- Realização Profissional

2. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca

3. A organização da sua rotina de trabalho é feita com a sua participação?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca

4. Você se sente participativo nas tomadas de decisões da empresa?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca

5. Você acha que contribui para o sucesso da empresa?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca

6. Você se considera um funcionário comprometido?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca

7. Você está satisfeito com o seu cargo?

- Sim Não Não tenho nada a opinar

8. O seu trabalho lhe proporciona um sentimento de realização?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca
9. Está satisfeito com a sua carga-horária e seus horários?
 Sim Não Não tenho nada a opinar
10. Acha que poderia haver melhorias no seu trabalho realizado atualmente?
 Sim Não Não tenho nada a opinar
11. Como você avalia a forma como a direção se comunica com seus funcionários?
 Adequada Razoável Inadequada
12. Os funcionários se sentem a vontade para dar sua opinião a direção da empresa?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
13. As orientações que recebe da diretoria são claras e objetivas?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
14. Está satisfeito com sua remuneração atual?
 Sim Não Não tenho nada a opinar
15. De modo geral, acha que a empresa remunera de maneira adequada seus funcionários?
 Sim Não Não tenho nada a opinar
16. Vê oportunidade de crescimento na empresa?
 Sim Não Não tenho nada a opinar
17. Gostaria de mudar de departamento?
 Sim Não Não tenho nada a opinar
18. Se sente respeitado pelo seu chefe?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
19. Considera seu chefe um bom profissional?
 Sim Não Não tenho nada a opinar
20. O seu chefe aceita bem as sugestões de mudanças?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
21. Como você avalia o relacionamento dos funcionários da empresa?
 Muito Bom Bom Ruim

22. Se sente valorizado?
 Sim Não Não tenho nada a opinar
23. Acha que a empresa se preocupa com você?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
24. Acha que a empresa investe no seu desenvolvimento profissional?
 Sim Não Não tenho nada a opinar
25. A empresa oferece treinamento necessário para qualificar seus funcionários?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
26. Sente-se seguro, com estabilidade?
 Sim Não Mais ou menos
27. As condições de ambiente oferecidas são satisfatórias?
 Sim Não Não tenho nada a opinar
28. Considera a empresa um bom lugar pra se trabalhar?
 Sim Não Não tenho nada a opinar
29. Indicaria para algum amigo?
 Sim Não Não tenho nada a opinar
30. Como avalia a conduta dos gestores da empresa?
 Exemplar Adequado Inadequado
31. Há debate sobre os assuntos e decisões importantes?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
32. Acredita que o Clima atual da empresa colabora com a sua produtividade?
 Sim Não Não tenho nada a opinar
33. Aponte os principais fatores que mais geram insatisfação no seu trabalho.
Marque com 1 o que mais geram insatisfação, com 2 o segundo que mais gera insatisfação e com 3 o terceiro maior fator de insatisfação.
- Falta de reconhecimento
 Falta de segurança no emprego
 Impossibilidade de crescimento profissional

- () Falta de autonomia
- () Ambiente de trabalho ruim
- () O trabalho que realizo
- () Relacionamento com a chefia
- () Falta de treinamento
- () Sobrecarga de trabalho
- () Instalações inadequadas
- () Salário

Outros: _____

34. Aponte as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa
Marque com 1 a mais importante, com 2 o segunda.

- () Salário
- () Benefícios oferecidos pela empresa
- () Estabilidade no emprego
- () Relacionamento com a chefia
- () O trabalho que realizo
- () A falta de opção de outro emprego
- () Ambiente de trabalho
- () Prestígio da empresa
- () Autonomia no trabalho
- () Possibilidade de treinamento
- () Reconhecimento
- () As chances de progresso profissional

35. Que sugestão você daria para melhorar o Clima da empresa?

Muito Obrigada por colaborar!