

**FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DO ALTO SÃO FRANCISCO  
– FASF**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**VANESSA LOBATO FREITAS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso em uma empresa de serviços  
administrativos**

**LUZ - MG**

**2019**

**VANESSA LOBATO FREITAS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso em uma empresa de serviços  
administrativos**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São  
Francisco, como quesito para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração, Curso de  
Administração.**

**Área de concentração: Gestão de pessoas**

**Professor Orientador: Eliezer Carneiro de Oliveira**

**LUZ - MG**

**2019**

Catálogo: Antonio Jorge Resende Junior / Biblio. Crb 6/2041

Freitas, Vanessa Lobato.

F936s    Clima organizacional: estudo de caso em uma empresa de serviços administrativos. / Vanessa Lobato Freitas. Luz – MG: FASF -- 2019.

98 f.

Orientador: Prof. Eliezer Carneiro de Oliveira  
Monografia apresentada à Faculdade de Filosofia Ciências e Letras do Alto São Francisco no Curso de Administração.

1. Clima organizacional. 2. Satisfação. 3. Motivação. 4. Prestadora de

**VANESSA LOBATO FREITAS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso em uma empresa de serviços  
administrativos**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São  
Francisco, como quesito para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração, Curso de  
Administração.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Orientador**

**Prof. Esp. Eliezer Carneiro de Oliveira**

---

**Prof. Me. Sebastião Daniel Guarino de Oliveira**

---

**Prof. Me. Ivan de Oliveira Elias**

**Luz, 19 de novembro de 2019**

## **AGRADECIMENTO**

Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus por ter me dado saúde, força e coragem para superar as dificuldades em todos os momentos e voltar após tanto tempo para finalizar este ciclo.

Aos meus pais, que sempre me incentivaram nesta caminhada e à minha irmã, que esteve presente me apoiando em todas as horas.

Ao meu orientador, Eliezer Carneiro de Oliveira, pela paciência, dedicação e disposição para me orientar na conclusão dessa importante etapa.

Enfim, a todos meus amigos e colegas em geral, que estiveram presentes nesta fase tão importante da minha vida.

*“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana seja apenas outra alma humana.”*

**Carl Jung**

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo avaliar o Clima Organizacional, de acordo com a percepção dos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços administrativos, do interior do Estado de Minas Gerais, no ano de 2019, a fim de identificar os aspectos positivos e negativos que influenciam na formação desse clima. Para tanto, a base metodológica utilizada foi de abordagem quantitativa e qualitativa, específica a um estudo de caso de caráter exploratório e descritivo, a qual foi aplicado um questionário fechado a 30 colaboradores e um questionário aberto ao gestor geral. A partir dos dados tratados, chegou-se aos resultados: o clima prevalece favorável; os itens com maior relevância para o resultado referem-se ao fato de os colaboradores considerarem o salário e a estabilidade fatores motivadores para o trabalho, de estarem satisfeitos quanto aos aspectos relacionados ao trabalho, relacionamento, gestão, reconhecimento e benefícios; quanto às respostas do gestor, este considera o ambiente agradável, a equipe unida, destaca os bons salários oferecidos, a estrutura física e a baixa rotatividade; reconhece que há problemas, mas não os cita e considera-os irrelevantes. Portanto, conclui-se que os colaboradores se mostram satisfeitos e motivados quanto ao ambiente de trabalho. A questão da falta de treinamento, autonomia e reconhecimento demandam mais atenção do gestor. Assim, apesar de prevalecer o clima favorável, conforme parametrização de Bispo (2006), não se pode descartar os percentuais representativos do clima desfavorável, neutro e, dos que não se manifestaram, formados por insatisfações, desmotivações e imparcialidades quanto ao ambiente de trabalho, fato que merece um estudo aprofundado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clima Organizacional. Satisfação. Motivação. Prestadora de Serviço.

## **ABSTRACT**

**This paper aims to evaluate the Organizational Climate, according to the perception of the employees of a company providing administrative services, in the interior of the State of Minas Gerais, in 2019, in order to identify the positive and negative aspects that influence the formation of this climate. Therefore, the methodological basis used was a quantitative and qualitative approach, specific to an exploratory and descriptive case study, in which a closed questionnaire was applied to 30 employees and a questionnaire open to the general manager. From the treated data, the results were reached: the weather prevails favorable; The most relevant items for the result refer to the fact that employees consider salary and stability as motivating factors for their work, being satisfied with respect to aspects related to work, relationship, management, recognition and benefits; As for the manager's answers, he considers the environment pleasant, the team united, highlights the good salaries offered, the physical structure and the low turnover; recognizes that there are problems, but does not cite them and considers them irrelevant. Therefore, it is concluded that, through positive responses, employees are satisfied and motivated about the work environment; The lack of training, autonomy and recognition demand more attention from the manager. Thus, despite the favorable climate prevailing, one cannot discard the percentages that represent the unfavorable, neutral climate and those that did not express themselves, formed by dissatisfaction, demotivation and impartiality regarding the work environment, a fact that deserves a thorough study.**

**KEYWORDS:** Organizational Climate. Satisfaction. Motivation. Service Provider.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Do que são formadas as organizações. ....	20
Figura 2 – Capital Humano. ....	23
Figura 4 – Pirâmide das necessidades de Maslow.....	30
Figura 5 - Comparativo entre as teorias de Maslow e Herzberg. ....	34
Figura 6 – Aspectos formadores do clima.....	38
Figura 7 - Fatores determinantes do Clima organizacional. ....	42
Figura 8 – Etapas pesquisa de clima.....	48
Figura 9 - Número de empresas segundo o segmento de serviço - Brasil – 2014.....	51
Figura 10 - Número de pessoas ocupadas segundo o segmento de serviço (em mil) - Brasil – 2014. ....	52
Figura 11 - Salários (em mil R\$) segundo o segmento de serviço - Brasil – 2014. ....	53
Figura 12 - Receita (em mil R\$) segundo o segmento de serviço - Brasil – 2014.....	54
Figura 13 – Tratamento de dados. ....	62

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Bibliometria - Palavra-chave “Clima Organizacional” .....	16
<b>Tabela 2</b> - Número de empresas segundo o segmento de serviço - Brasil – 2014. ....	51
<b>Tabela 3</b> - Número de pessoas ocupadas segundo o segmento de serviço (em mil) - Brasil – 2014.....	52
<b>Tabela 4</b> - Salários (em mil R\$) segundo o segmento de serviço - Brasil – 2014.....	53
<b>Tabela 5</b> - Receita (em mil R\$) segundo o segmento de serviço - Brasil – 2014.....	54
<b>Tabela 6</b> - Distribuição dos funcionários por faixa etária.....	65
<b>Tabela 7</b> - Classificação dos funcionários por sexo.....	65
<b>Tabela 8</b> -Tempo de serviço (Em anos).....	66
<b>Tabela 9</b> - Aspectos sobre o trabalho.....	68
<b>Tabela 10</b> - Aspectos sobre salário.....	69
<b>Tabela 11</b> - Aspectos sobre relacionamento.....	70
<b>Tabela 12</b> - Aspectos sobre estilo de gestão.....	71
<b>Tabela 13</b> - Aspectos sobre o reconhecimento e valorização dos funcionários.....	73
<b>Tabela 14</b> - Aspectos sobre benefícios. ....	74
<b>Tabela 15</b> - Fatores Motivadores.....	75
<b>Tabela 16</b> - Fatores Desmotivadores.....	76
<b>Tabela 17</b> - Porcentagem do índice “Satisfeito” e “Totalmente Satisfeito” .....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens à administração: características e tratamentos aos recursos humanos. .....	21
Quadro 2 – Dimensões do sentido do trabalho.....	24
Quadro 3 – Fatores higiênicos e motivacionais.....	32
Quadro 4 – Tipo de clima e suas características.....	40
Quadro 5 – Fatores que influenciam o clima organizacional. ....	41
Quadro 6 – Indicadores de clima organizacional. ....	43
Quadro 7 – Legenda. ....	67

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>FASF</b>	Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco
<b>FGV</b>	Fundação Getúlio Vargas
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>PAS</b>	Pesquisa Anual de Serviços
<b>UFMG</b>	Universidade Federal de Minas Gerais
<b>UFPR</b>	Universidade Federal do Paraná
<b>UFRGS</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
<b>UNICAMP</b>	Universidade Estadual de Campinas
<b>USP</b>	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Justificativa.....	15
1.2 Problema e hipótese.....	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo geral .....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 As organizações e as pessoas .....	19
2.2 Motivação .....	26
2.2.1 Teorias Motivacionais .....	28
2.3 Clima Organizacional .....	36
2.3.1 Tipos de Clima organizacional .....	39
2.3.2 Fatores que compõem e afetam o clima .....	40
2.3.3 Pesquisa de clima .....	45
2.4 Setor de prestação de serviços .....	50
2.5 Síntese do referencial teórico .....	55
3 METODOLOGIA.....	58
3.1 Sob o ponto de vista da abordagem do problema.....	58
3.2 Sob o ponto de vista dos objetivos .....	58
3.3 Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos .....	59
3.4 Unidade de análise.....	59
3.5 Instrumento de coleta de dados .....	60
3.6 Tratamento de dados.....	61
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	64
4.1 Questionários aplicados aos funcionários.....	64
4.1.1 Estratificação do universo da pesquisa.....	64
4.1.2 Perguntas relacionadas ao Clima Organizacional .....	67
4.2 Questionário aberto aplicado ao gerente geral da empresa .....	78
4.3 Síntese dos resultados e discussão.....	83
5 CONCLUSÃO.....	85
REFERÊNCIAS .....	87
APÊNDICE A – Questionário fechado aplicado aos colaboradores.....	90

APÊNDICE B – Questionário aberto aplicado ao gestor geral .....	92
ANEXO 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	94

## 1 INTRODUÇÃO

A fim de atender as exigências do mercado no que tange à prestação e qualidade na prestação de serviços e para satisfazer os clientes, as organizações voltaram sua atenção às pessoas. O bom atendimento é muito importante para maturidade e permanência do negócio, principalmente no ramo de prestação de serviços.

As prestadoras de serviço oferecem um produto intangível, considerando que é vivenciado pelo consumidor, e essa sensação de contentamento ou de insatisfação faz com que o cliente permaneça ou não nessa relação de reciprocidade. Dessa forma, se o colaborador não está satisfeito com a organização, provavelmente não realizará suas tarefas adequadamente e, em contrapartida, pode acarretar um clima organizacional desfavorável que refletirá diretamente no desempenho de suas funções.

Diante de um mercado tão concorrido, o fator humano tornou-se o ponto chave para melhorias nas organizações, contudo, mesmo com essa mudança de visão na gestão organizacional, onde passou-se a considerar o colaborador como ponto estratégico, ainda houve com muita frequência reclamações dos colaboradores em diversas áreas, mostrando-se insatisfeitos, por exemplo, com as condições em que trabalham, com as suas remunerações e com a falta de realização profissional. Possivelmente, como consequência, as empresas não produzem como deveriam, não atingem metas, tem altos índices de rotatividade e problemas de relacionamento interpessoal.

Nesse contexto, surge a pesquisa de clima organizacional. Para Chiavenato (2016), o clima trata de aspectos internos da organização que influenciam de maneira diferente na motivação dos colaboradores.

As organizações têm percebido que não basta apenas usar meios gerenciais para melhorar o relacionamento entre empresa e cliente. Usam também de meios para melhorar a relação entre empresa e funcionários, e para isso, utilizam de pesquisas de clima organizacional a fim de avaliarem a qualidade do clima, uma vez que este influencia na satisfação e motivação dos colaboradores, e pode resultar na qualidade, produtividade, desenvolvimento da empresa e no alcance dos objetivos organizacionais.

É a partir da conquista de um clima organizacional positivo que uma empresa estabelece a base fundamental para empreender um caminho de crescimento sustentado, e, por conseguinte, que possa habilitá-la a enfrentar os desafios que se colocam no dia a dia empresarial. O levantamento de clima deve ser uma preocupação permanente das lideranças, que podem realizá-lo constantemente.

Dessa forma, o estudo do clima organizacional pode ser aplicado em todo e qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, seja de pequeno, médio ou grande porte, tendo em vista sua relevância e representatividade na contribuição às práticas mais efetivas em termos de gestão de pessoas.

Nesse sentido, esse estudo trata-se de um Trabalho de Conclusão de Curso sobre o tema Clima Organizacional, com o objetivo de analisar o clima organizacional de acordo com a percepção dos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços administrativos localizada no interior do Estado de Minas Gerais, no ano de 2019, com o intuito de identificar os aspectos positivos e negativos que influenciam na formação desse clima.

Para tal, a base teórico-metodológica deste estudo será elaborada mediante a classificação proposta por Silva e Menezes (2005), cuja abordagem do problema trata de uma pesquisa qualitativa com apoio quantitativo; quanto aos objetivos trata de pesquisa descritiva e exploratória; e quanto aos procedimentos técnicos trata de um estudo de caso.

Quanto à base conceitual, terá a contribuição de Luz (2012) com abordagens sobre o clima organizacional e Chiavenato (2014) e (2016) com a motivação e sua relação com o clima organizacional.

## **1.1 Justificativa**

O êxito de uma empresa advém fundamentalmente de sua consciência e reação às modificações do ambiente, tendo que estar disposto a ajustar produtos, serviços, rotinas e cultura organizacional quando assim for necessário. Essas mudanças são consequências do acompanhamento do mercado e suas transformações, como também das expressões diretas e indiretas dos colaboradores, responsáveis pelo desenvolvimento das atividades empresariais.

No âmbito organizacional, o aperfeiçoamento das teorias administrativas evidenciou avanços importantes no que diz respeito à gestão, além de demonstrar a necessidade das empresas de dedicar seus esforços também para seus colaboradores e para a análise do clima organizacional no local de trabalho. Os resultados da pesquisa de clima possibilitarão desenvolver ações pontuais para aplicação de políticas internas e melhorias dos processos de trabalho, viabilizando a elevação da satisfação dos colaboradores e por conseguinte a elevação dos resultados.

Este estudo viabilizará à pesquisadora ampliar seus conhecimentos no ramo da gestão de pessoas e, principalmente, sobre a importância do estudo do clima organizacional nas empresas, por outro lado proporcionará o entendimento dos benefícios que oferece e os fatores

que o constitui e influencia.

Para demonstrar a pertinência do assunto do ponto de vista acadêmico, foi realizada uma pesquisa bibliométrica sobre o tema através da palavra-chave “Clima Organizacional” no banco teses e dissertações do Periódicos Capes onde foram levantados o número de publicações acadêmicas de dissertação de mestrado e teses de doutorado das universidades: UFRGS, UFMG, FGV, USP, UFPR, UNICAMP no período de 2016 a 2019.

Os dados são descritos na **Tabela 1**.

**Tabela 1** – Bibliometria - Palavra-chave “Clima Organizacional”.

<b>Bibliometria – Palavra-chave “Clima Organizacional” – 2016 a 2019</b>												
<b>UNIVERSIDADES</b>	<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>		<b>2019</b>		<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>	
	<b>M</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>D</b>		
<b>UFRGS</b>	1	-	1	1	1	-	2	1	5	2	<b>7</b>	
<b>UFMG</b>	-	2	1	-	-	1	-	-	1	3	<b>4</b>	
<b>FGV</b>	1	-	1	1	1	-	1	-	4	1	<b>5</b>	
<b>USP</b>	2	1	1	-	-	1	-	2	3	4	<b>7</b>	
<b>UFPR</b>	-	1	-	1	1	1	1	-	2	3	<b>5</b>	
<b>UNICAMP</b>	1	-	-	2	-	1	1	-	2	3	<b>5</b>	
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>33</b>	

Fonte: Periódicos CAPES (2019).

**Legenda:**

(M): Dissertações de Mestrado;

(D): Teses de Doutorado.

A **Tabela 1** traz a bibliometria na qual é constatado o número de estudos que o assunto foi “Clima Organizacional” no período de 2016 a 2019.

Verificou-se que foram produzidos nesse período 17 (dezessete) trabalhos em nível de mestrado e 16 (dezesseis) em nível de doutorado, totalizando 33 (trinta e três) trabalhos científicos sobre o tema no referido período.

Através da pesquisa bibliométrica, foi possível perceber um número considerável de publicações relacionadas ao tema “Clima Organizacional”, ratificando dessa forma a relevância do presente estudo.

## 1.2 Problema e hipótese

Este estudo surgiu a partir da observação da pesquisadora em seu ambiente de trabalho, onde exerce a função de gestão e sempre precisou lidar com diversos aspectos relacionados à satisfação e motivação de seus colaboradores. Aliado à essa questão, na graduação a

pesquisadora percebeu na disciplina de Gestão de Pessoas, como o colaborador é importante, considerado o ativo mais valioso para organização. No entanto, considerando sua experiência no mercado de trabalho, a autora observou desde o início a discordância entre a teoria ensinada e a prática.

Em seguida, ao aprofundar-se um pouco mais no tema, compreendeu-se que, na prática, as empresas necessitam de uma pesquisa de clima organizacional para identificar quais os aspectos positivos e negativos influenciam o seu colaborador no local de trabalho, contribuindo para as ações de melhoria no quesito gestão de pessoas.

Nesse panorama, aliando a experiência como gestora e as questões apresentadas, determinou verificar a percepção que os colaboradores têm quanto ao ambiente de trabalho, buscando responder a seguinte questão de investigação: como os colaboradores de uma empresa de prestação de serviços administrativos percebem os aspectos positivos e/ou negativos que formam o clima organizacional?

A hipótese deste trabalho é baseada na afirmação de Stadler e Pampolini (2014) que considera que o clima organizacional é intrínseco à satisfação dos colaboradores com o ambiente interno, e que é diretamente impactado pelo ambiente que é criado e mantido pela empresa, influenciando comportamentos e condutas, tanto favorável quanto desfavoravelmente. Portanto, se os colaboradores percebem os aspectos do clima negativamente e não estão satisfeitos, o clima organizacional será desfavorável e, numa percepção contrária, o clima será considerado favorável.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Avaliar o clima organizacional, de acordo com a percepção dos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços administrativos, do interior do Estado de Minas Gerais, no ano de 2019, a fim de identificar os aspectos positivos e negativos que influenciam na formação desse clima.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar o perfil dos colaboradores da empresa objeto de estudo;
- Verificar os fatores motivacionais oferecidos pela empresa para os colaboradores;

- Investigar o grau de satisfação dos colaboradores da empresa, para caracterizar o clima organizacional;
- Averiguar os fatores que contribuem de forma positiva e negativa para a formação do clima organizacional.

Este estudo está organizado em cinco partes, que são: a parte 1, trata desta Introdução, onde foram apresentados o Tema, a Justificativa, o Problema e os Objetivos; a parte 2, compreende o Referencial Teórico, onde foram apresentados os conceitos de organização e sua relação com o indivíduo, engajamento e teorias motivacionais, bem como os aspectos referentes ao clima organizacional, seus tipos, os fatores que o compõem e afetam, a pesquisa de clima e, ainda, aspectos sobre os setores de serviços no país; a parte 3, refere-se à Metodologia, onde foi feita uma pesquisa classificada em quantitativa, qualitativa, descritiva, exploratória, bibliográfica e estudo de caso, na qual os dados foram coletados através de questionários que, em seguida, foram analisados e tratados; a parte 4, compreende os resultados e discussão, onde foram relacionados os dados coletados ao referencial teórico; a parte 5, que consta a Conclusão, na qual foi apresentada a síntese final do trabalho com as respostas aos objetivos propostos neste estudo; e por fim, foram apresentadas as Referências utilizadas no corpo deste trabalho; em seguida os Apêndices (Questionários) e o Anexo (Termo de consentimento).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentada uma revisão teórica sobre o tema deste trabalho. Para melhor entendimento do assunto, a seção foi dividida em subseções: “As organizações e as pessoas”, “Motivação” e “Clima Organizacional”.

### 2.1 As organizações e as pessoas

Pasetto (2012, p. 37) argumenta que “as organizações são instrumentos sociais de realização de tarefas; organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente, formando sistemas de conhecimento”.

Já para Silva (2013, p. 65) “as organizações são entidades dinâmicas e complexas, e que, podem ser constituídas por duas ou mais pessoas com desejo e disposição de cooperar para o alcance de um objetivo comum.”

Sobral e Peci (2012) acrescentam que as organizações apresentam características comuns: têm uma finalidade (objetivo) e existem em função dela; são compostas de pessoas; e têm uma estrutura que define as responsabilidades de cada um de seus membros e distribui a autoridade entre eles.

Para Coltro (2015, p. 92), “as organizações são entidades dinâmicas, em constante movimento, e as mudanças providas desse processo podem não ser positivas para o futuro socioeconômico.” Ainda segundo o autor, as organizações, por sua natureza de imersão e participação no ambiente em que operam, sofrem as mais diversas consequências sucedidas da conjuntura a qual estão inseridas.

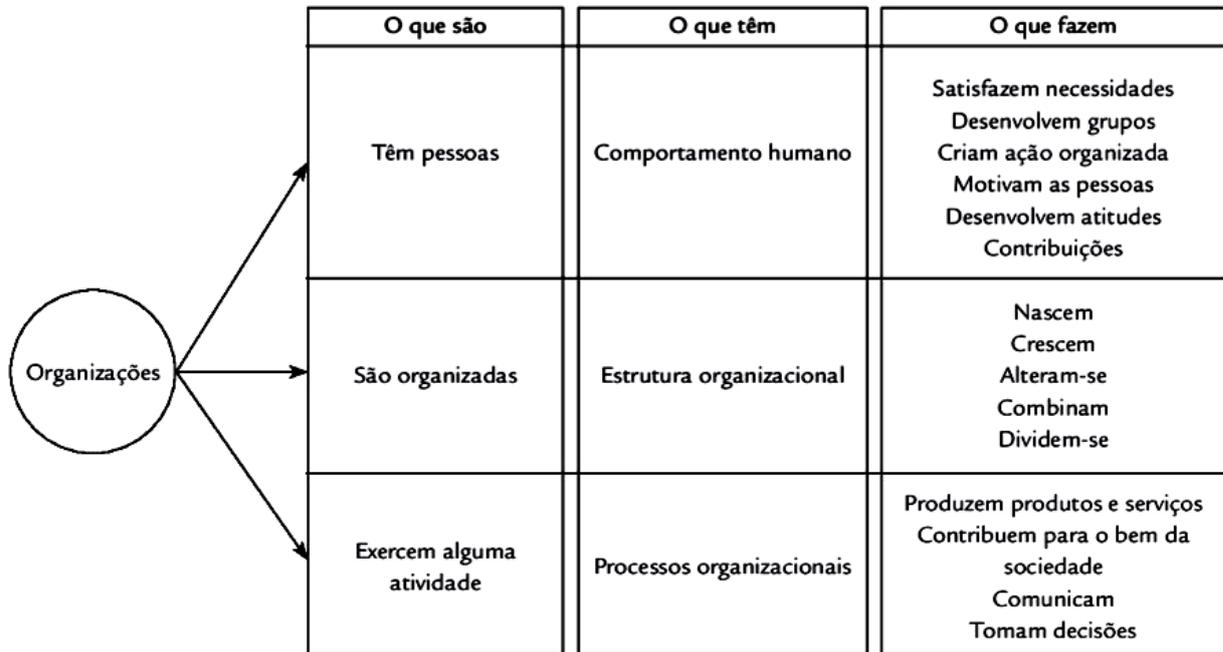
Teixeira (2017) aponta que as organizações são constituídas de uma razão ou negócio e apenas conseguem sobreviver quando realizam um modo eficiente na sua estrutura e produzem ações consideráveis no ambiente em que estão.

Para Chiavenato, (2014a, p. 25):

As organizações são formadas por uma integração de diferentes recursos (...). Caracterizam-se como sistemas fechados, inertes e sujeitos à decomposição, degradação, perdas e depreciação. Também há recursos financeiros, como capital, financiamentos, empréstimos, investimentos, etc. (...). Correspondem aos ativos tangíveis da organização (...). As pessoas também integram as organizações e podem ser consideradas como colaboradores internos ou externos, que contribuem para o desenvolvimento da empresa.

Chiavenato (2014a) ressalta os componentes que formam as organizações na **Figura 1**.

**Figura 1** - Do que são formadas as organizações.



Fonte: Chiavenato (2014a, p. 25).

Conforme a **Figura 1**, por Chiavenato (2014a), as organizações são compostas por pessoas, que têm comportamentos e satisfazem suas necessidades, desenvolvem grupos, motivam pessoas, criam ações organizadas, desenvolvem atitudes e contribuições. As organizações são organizadas, têm uma estrutura organizacional; nascem, crescem, alteram-se, combinam e dividem-se. Também exercem alguma atividade, têm processos organizacionais; produzem produtos/serviços, contribuem para o bem da sociedade, comunicam e tomam decisões.

Teixeira (2017) afirma que os colaboradores são parte indissociável de crescimento e sedimentação das empresas no ambiente mercadológico, devendo receber dos administradores atenção especial.

Portanto, o novo modelo econômico e profissional precisa de pessoas engajados aos objetivos, metas e visão da empresa, precisam “pertencer” à organização. O colaborador tem que ser muito mais do que apenas um cumpridor de tarefas; deve transformar e motivar as ações executadas para as organizações e em prol delas (TEIXEIRA, 2017).

Para Chiavenato (2014b), as organizações se caracterizam como organismos vivos em constante atividade e desenvolvimento. Seu crescimento gera maior complexidade de recursos necessários às suas operações e por consequência acarreta o aumento do número de pessoas,

como também a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e competências imprescindível à manutenção e à competitividade do negócio. As pessoas passam a significar diferencial competitivo que mantém e viabiliza o sucesso organizacional.

Desse modo, esta visão das pessoas como diferencial, que gera valor à instituição, é resultado de uma evolução do conceito através das abordagens das teorias administrativas ao longo dos anos, conforme aponta Pequeno (2012, p.14) no **Quadro 1** a seguir.

(Continua)

**Quadro 1** - Abordagens à administração: características e tratamentos aos recursos humanos.

<b>ABORDAGEM</b>	<b>ÉPOCA DE MAIOR POPULARIDADE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>COMO TRATA OS RECURSOS HUMANOS</b>
Clássica	1910 a 1940	Enfatiza a racionalização e a divisão do trabalho. Valoriza o organograma, isto é, a estrutura formal da empresa. Estimula a ordem, disciplina e hierarquia. Organiza a empresa por funções.	Não leva em conta o histórico pessoal nem o estado emocional do funcionário. Ignora os arranjos informais estabelecidos no ambiente de trabalho, pois acredita que a organização formal é única importante. O departamento de pessoal limita-se a selecionar, treinar e controlar os funcionários, segundo os métodos científicos do taylorismo.
Humanística	1930 a 1940	Enfatiza as relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho.	Coloca as relações humanas e sociais no centro das atenções. Peca pelo simplismo e ingenuidade, pois acredita que o mero bem-estar dos funcionários elevará a produtividade.
		Preocupa-se com temas psicológicos e sociais, como motivação, satisfação, liderança, tomada de decisões ou resolução de conflitos.	O departamento pessoal deixa de se restringir a tarefas como recrutamento, seleção e demissão e passa a focar também treinamento e desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Pequeno (2012, p.14).

(Continuação)

**Quadro 1** - Abordagens à administração: características e tratamentos aos recursos humanos.

<b>ABORDAGEM</b>	<b>ÉPOCA DE MAIOR POPULARIDADE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>COMO TRATA OS RECURSOS HUMANOS</b>
Comportamental	1950 a 1960	Propõe técnicas de aplicação prática, embasadas nas teorias comportamentalistas.	Lentamente a denominação <i>departamento pessoal</i> vai sendo substituída por <i>departamento de recursos humanos</i> .
Neoclássica	1950 até hoje, com desdobramentos e atualizações.	Resgata e atualiza conceitos da teoria clássica. Enfatiza objetivos e resultados. Eclética, aproveita as melhores propostas das outras abordagens.	Considera que a administração de recursos humanos deve gerar valor à organização. As práticas de RH passam a estar vinculadas a metas claramente definidas e mensuráveis.

**Fonte:** Adaptado de Pequeno (2012, p.14).

Teixeira (2017) salienta que as teorias modernas de gestão visam previsibilidade, produtividade, ampliação das habilidades e competências, harmonia, ajustamento, satisfação pessoal, etc. Não existe um modelo permanente, nem soluções universais, é importante lembrar que as organizações, necessariamente, estão expostas a contextos políticos e econômicos diversos, impactando diretamente no comportamento social. Os fatores humanos são de grande influência na performance das organizações e está inevitavelmente sujeita à alterações constantes.

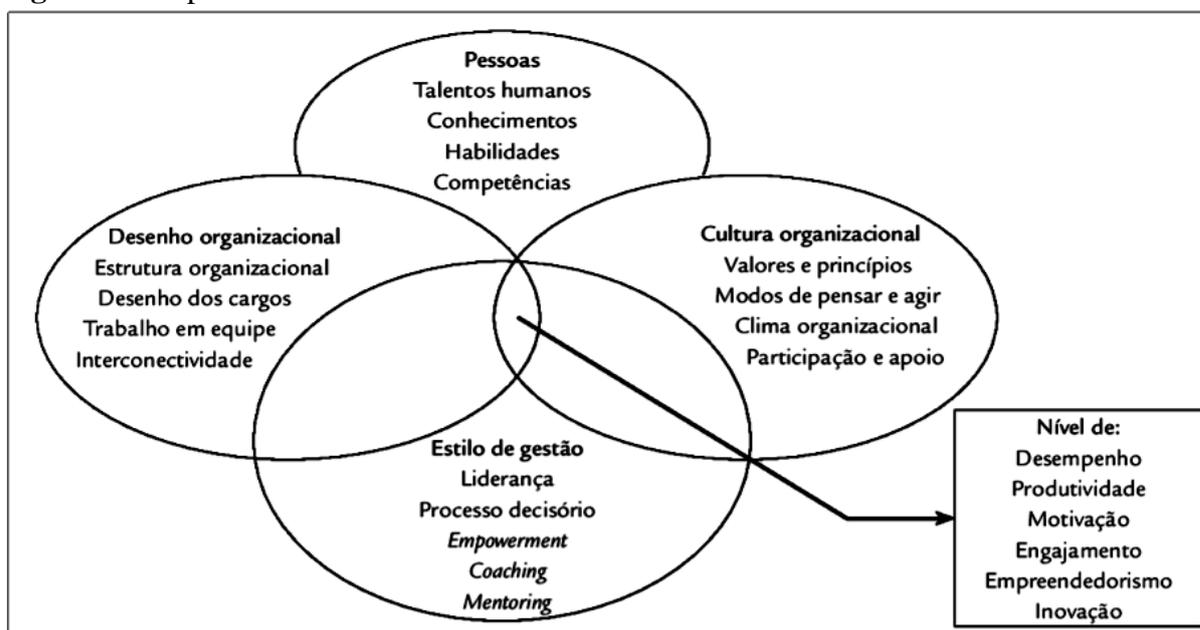
Considerando esse contexto, Stadler e Pampolini (2014) observam que, na era do conhecimento, o elemento humano deve ser considerado o maior patrimônio da organização, porque nenhum *software*, ferramenta, máquina, processo produtivo ou equipamento existe independentemente do recurso humano.

Chiavenato (2014a) atesta que as pessoas são patrimônio significativo das organizações e devem ser consideradas capital humano; este último, para que se torne um ativo que produz resultados e retornos significativos, deve ser aplicado em um contexto organizacional favorável, com mentalidade e estilo de liderança capazes de dinamizar e incentivar os talentos.

Chiavenato (2014a) ainda comenta que o capital humano consiste em um sistema

articulado e integrado por quatro elementos fundamentais, conforme a **Figura 2**.

**Figura 2** – Capital Humano.



Fonte: Chiavenato (2014a, p. 91).

Chiavenato (2014a, p. 89-90) explica os elementos que compõem o capital humano:

1. Conteúdo: Os talentos da organização.
2. Arquitetura: O desenho organizacional capaz de proporcionar a infraestrutura que serve de plataforma para a organização.
3. Cultura: A cultura organizacional capaz de proporcionar clima adequado para que os talentos possam exercitar toda sua potencialidade.
4. Impulsionador: O estilo de gestão capaz de proporcionar a força estimuladora para que talentos possam empreender e inovar dentro da organização

Teixeira (2017) aponta que, quando se trata de pessoas, é importante analisar as dimensões relacionadas a valor atribuídas ao trabalho. Para entender a questão, precisa-se olhar para cada um como um ser individual, com aspirações, desejos e necessidades diferentes; dessa forma, o colaborador demonstrará a importância dessas perspectivas para a sua satisfação profissional e pessoal.

Ainda nessa linha, Tolfo e Piccinini (2007)<sup>1</sup> *apud* Teixeira (2017) esclarecem que o trabalhador precisa ter bem definido o sentido do resultado de sua força de trabalho.

O **Quadro 2** traz as dimensões do sentido do trabalho.

<sup>1</sup> TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia e Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, n. spe, p. 38-46, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822007000400007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 out. 2017.

**Quadro 2** – Dimensões do sentido do trabalho.

DIMENSÃO		TRABALHO QUE FAZ SENTIDO...	TRABALHO QUE NÃO FAZ SENTIDO...
Dimensão individual	Coerência	Permite identificação com os valores da pessoa.	Entra em choque com os valores da pessoa.
		A pessoa acredita no trabalho que realiza.	A pessoa não acredita no trabalho que realiza.
	Alienação	É claro quanto ao seu objetivo. Sabe-se por que ele está sendo realizado.	A pessoa não sabe por que está fazendo.
	Valorização	A pessoa sente-se valorizada, é reconhecida por meio do trabalho.	O indivíduo não é reconhecido nem valorizado.
	Prazer	Prazeroso, a pessoa gosta de fazer.	A pessoa não sente prazer no que faz.
	Desenvolvimento	Possibilita desenvolvimento e crescimento.	Não possibilita desenvolvimento. Não acrescenta nada para a pessoa.
	Sobrevivência e independência	Garante retorno financeiro e atende às necessidades básicas.	Não citado.
Possibilita liberdade financeira.		Não citado.	
Dimensão organizacional	Utilidade	Agrega valor e contribui com a empresa.	Não agrega para a empresa.
		Satisfaz as expectativas da empresa.	Não alcança os resultados/objetivos esperados.
			É improdutivo.
	Organização do trabalho	Não é rotineiro.	É rotineiro.
		Possibilita autonomia.	É preestabelecido.
		Permite pensar e criar.	É apenas operacional.
		É desafiante.	Não desafia nem instiga.
Relações interpessoais	Permite contato com as pessoas.	Não há respaldo ou apoio dos colegas.	
	Desenvolve-se num ambiente agradável.	Realiza-se em um ambiente que não muda.	
Dimensão social	Utilidade	Contribui para alguém e/ou para a sociedade.	Não agrega para outra pessoa nem para a sociedade.

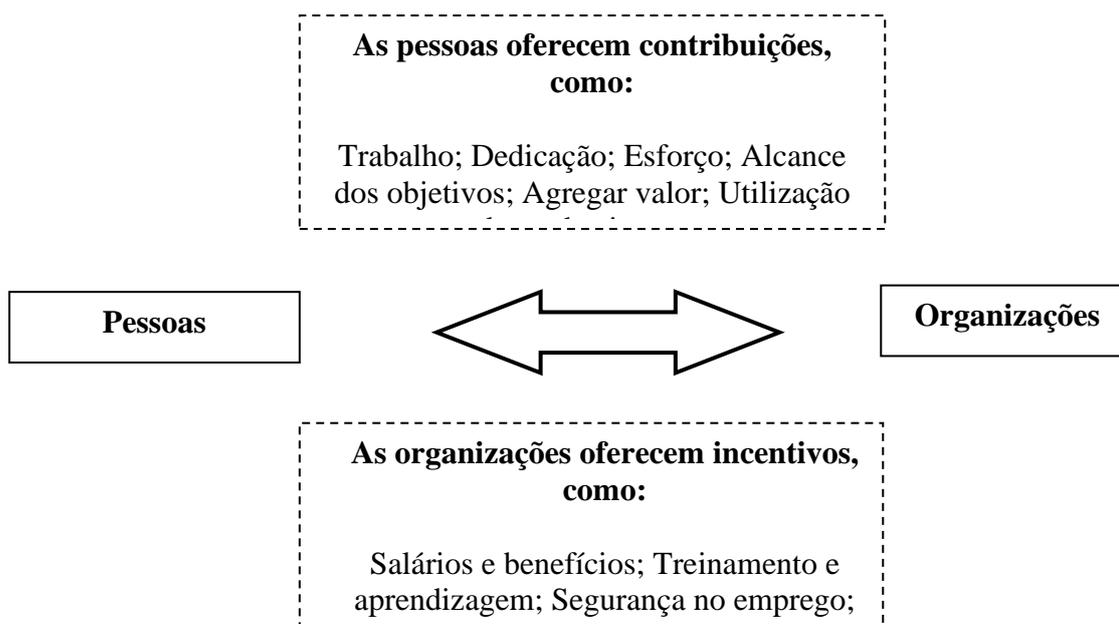
Fonte: Tolfo e Piccinini (2007) apud Teixeira (2017).

Nessa perspectiva, Chiavenato (2014a) ressalta a importância da relação de

reciprocidade entre colaboradores e organização. A organização espera que as pessoas tragam contribuições e oferece-lhes incentivos e recompensas para as incentivar e aumentar suas contribuições.

A **Figura 3** demonstra o raciocínio.

**Figura 3** – Relação de reciprocidade.



**Fonte:** Chiavenato (2014a, p. 27).

Considerando a relação de reciprocidade citada anteriormente por Chiavenato (2014a), Walger, Viapiana e Barboza (2014) argumentam em sua obra que o desempenho das pessoas, na condição de empregados, depende de muitos fatores: treinamento adequado, preocupação – por parte da gerência – em desenvolver os colaboradores como membros de um “time”, segurança nas atividades dos empregados, tanto na manutenção como nas condições físicas e emocionais no exercício da atividade, estrutura e avaliação de desempenho (*feedback*).

As autoras ressaltam ainda que, nesse ensejo, o desempenho está associado, principalmente, a dois fatores, grandes influenciadores: motivação e satisfação (WALGER, VIAPIANA, BARBOZA, 2014).

Nesta seção, foi apresentado o contexto das organizações e as pessoas. Com base na visão de Passetto (2012), Silva (2013), Coltro (2015) e Chiavenato (2014a) as organizações são instrumentos sociais existentes nos processos de troca como o ambiente; são entidades

dinâmicas e complexas, em constante movimento; integram diferentes recursos considerados ativos tangíveis e intangíveis; têm pessoas, são organizadas e exercem alguma atividade.

Foi abordado também, conforme Teixeira (2017), Stadler e Pampolini (2014) e Chiavenato (2014a), o importante papel das pessoas como diferencial competitivo nas empresas e como essa percepção evoluiu ao longo do desenvolvimento das teorias administrativas, como demonstra Pequeno (2012). Foi constatado, através das visões desses autores, que os indivíduos precisam estar em um ambiente organizacional favorável para que possam externar todo seu potencial e para que permaneçam motivados a realizar suas tarefas.

Outra questão relevante, apontada por Tolfo e Piccinini (2007) *apud* Teixeira (2017), é que o trabalhador precisa ter bem definido o sentido do resultado do seu esforço, tanto na dimensão individual, quanto organizacional e individual, sendo também preciso existir uma relação de reciprocidade entre o que é oferecido pela empresa – salários, benefícios, etc. – e o que é pedido em troca – dedicação, esforço, etc, como salienta Chiavenato (2014a). Nesse ensejo, Walger, Viapiana e Barboza (2014) defendem que o desempenho é sustentado por fatores, como treinamento, desenvolvimento do grupo como equipe, segurança, etc.

Fundamentando-se no argumento de que o desempenho é influenciado pela motivação, das autoras Walger, Viapiana e Barboza (2014), o tema será aprofundado na seção seguinte.

## **2.2 Motivação**

Silva (2013, p. 208) aponta: “a motivação é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa”.

Para Ferreira (2015, p. 13), “a motivação é o resultado da interação entre a pessoa e a situação”. O mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião.

De acordo com Sobral e Peci (2012), a motivação relaciona-se ao esforço individual. Pessoas motivadas se dedicam mais, mas nem sempre na direção dos objetivos organizacionais. Por isso, além da intensidade, é importante a qualidade e o direcionamento desse empenho.

Chiavenato (2016), afirma que a motivação é um importante campo do conhecimento humano e da explicação do comportamento. Para compreender este último, é necessário conhecer sua motivação. O autor adverte ainda que não é fácil conceituar exatamente a motivação, considerando que é utilizada com diferentes sentidos.

Gil (2011) avalia que os gerentes não são capazes de motivar os colaboradores, porém

podem satisfazer ou não suas necessidades, usando de conhecimentos e habilidades para despertar ou manter a motivação no trabalho. Logo, os gestores precisam estar atentos à motivação de seus empregados, identificando suas necessidades e criando condições para que as tarefas atribuídas e o ambiente de trabalho sejam capazes de satisfazê-los.

É importante ressaltar que motivação não é o mesmo que satisfação. Os colaboradores podem estar motivados para trabalhar, contudo não estão satisfeitos com o salário, e poderão procurar outro lugar onde as condições sejam melhores. Em uma situação contrária, podem estar satisfeitos com o salário, mas desmotivados para trabalhar, o que resultará em baixa produtividade (MAXIMIANO, 2011).

Teixeira (2017) afirma que o principal impulsionador da motivação é o reconhecimento pelo trabalho. Motivado, o colaborador é produtivo e, quanto mais produtivo, maior serão seus rendimentos profissionais e pessoais. A autora ressalta que o ser humano precisa estar em harmonia, sentir-se útil e reconhecer-se parte da organização, e por fim, contar com remuneração suficiente para manter a si e à sua família, atendendo desejos e objetivos pessoais.

Walger, Viapiana e Barboza (2014) avaliam que para se alcançar alto desempenho no trabalho, é ideal que haja disposição por parte dos funcionários.

Há quatro fatores motivacionais que influenciam e interferem na relação entre motivação e desempenho (produtividade), que são:

- a) Significado do trabalho: tem como premissa que um trabalho atraente e desafiador motiva as pessoas. O foco da motivação está na atribuição de tarefas e trabalhos estimulantes que tenham importância para as pessoas;
- b) Sistema de recompensas e punições: as premissas que norteiam este fator dizem que a modalidade de recompensa repercute na motivação e a punição evita comportamentos indesejáveis para a organização. O foco motivação está na adoção de sistemas de recompensas simbólicas e materiais e na abstenção de punições demasiadas que dizem apenas o que não deve ser feito, mas auxiliam a orientar condutas desejáveis;
- c) Ambiente psicossocial (Participação na tomada de decisão e estilo gerencial): tem como premissa a ideia de que as pessoas desejam ampliar seu poder de decisão no trabalho, além disso, concepções negativas sobre o homem prejudicam a qualidade das relações interpessoais e interferem no estilo de gerenciamento. O foco da motivação consiste a adoção de políticas de participação e na oferta de treinamento gerencial, para atingir indiretamente o trabalhador;
- d) Valores pessoais e organizacionais: a premissa está contida na ideia de que a convergência

entre os valores pessoais e organizacionais eleva o comprometimento e envolvimento com a organização. O foco motivacional está na adoção de políticas que estimulem a adesão a valores organizacionais centrados no trabalho e nas relações humanas.

Para Chiavenato (2016, p. 117) é importante que ressaltar que as pessoas são diferentes no que se refere à motivação: “as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes, assim como as capacidades para atingir objetivos; e assim por diante.”.

Ainda segundo o autor, outro agravante reside no fato de as necessidades, valores sociais, capacidades e competências variarem na mesma pessoa conforme o tempo. Todavia o processo que dá dinâmica ao comportamento é semelhante para todas as pessoas.

Nessa seção tratou-se do tema motivação. Ferreira (2015) destaca que a motivação resulta da interação da pessoa e a situação e que pode variar em um mesmo indivíduo. Silva (2010) afirma que é uma força dentro do indivíduo em busca de uma meta. Da mesma forma, Sobral e Peci (2012) dizem que a motivação vem do esforço individual e que pessoas motivadas se dedicam mais. Complementando, Teixeira (2017) salienta que o principal fator motivacional é o reconhecimento pelo trabalho.

Gil (2011) destaca também que os gerentes não são capazes de motivar os colaboradores, mas podem satisfazer ou não suas necessidades, sendo preciso mais atenção na identificação de suas demandas.

Foi mencionado inclusive, por Walger, Viapiana e Barbosa (2014) que os fatores que afetam e influenciam na relação entre motivação e desempenho, são: o significado do trabalho, o sistema de recompensas e punições adotado na organização, o ambiente psicossocial e os valores pessoais e organizacionais.

Finalizando, Chiavenato (2016) adverte que a motivação é diferente em cada indivíduo, dependendo de suas necessidades, comportamento, valores etc.

Considerando a complexidade e relevância do assunto no âmbito organizacional, o tópico seguinte tratará das teorias motivacionais.

### **2.2.1 Teorias Motivacionais**

Com o intuito de conhecer melhor as necessidades humanas, foi desenvolvida uma série de teorias motivacionais. A partir de 1950, conceitos relacionados à motivação do trabalhador

começaram a desenvolver-se. Três grandes teorias foram formuladas, consideradas tradicionais: Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow; Teoria X e Y, de McGregor; e Teoria dos dois fatores, de Herzberg. (WALGER, VIAPIANA, BARBOZA, 2014).

Ainda para Walger, Viapiana e Barboza (2014), as teorias tradicionais são base para formulação das demais teorias que as sucederam. Todavia, estas últimas representam um avanço na capacidade de explicação do fenômeno da motivação. A teoria ERG, de Alderfer; teoria das necessidades, de McClelland; teoria da avaliação cognitiva; da fixação dos objetivos; teoria do reforço; do planejamento do trabalho; da equidade; e da expectativa são consideradas teorias contemporâneas da motivação.

Chiavenato (2016) cita em sua obra a Teoria motivacional da “hierarquia das necessidades” desenvolvida por Abraham Maslow, concebida pelo fato de o homem expandir suas necessidades no decorrer da vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tornam o predomínio do seu comportamento.

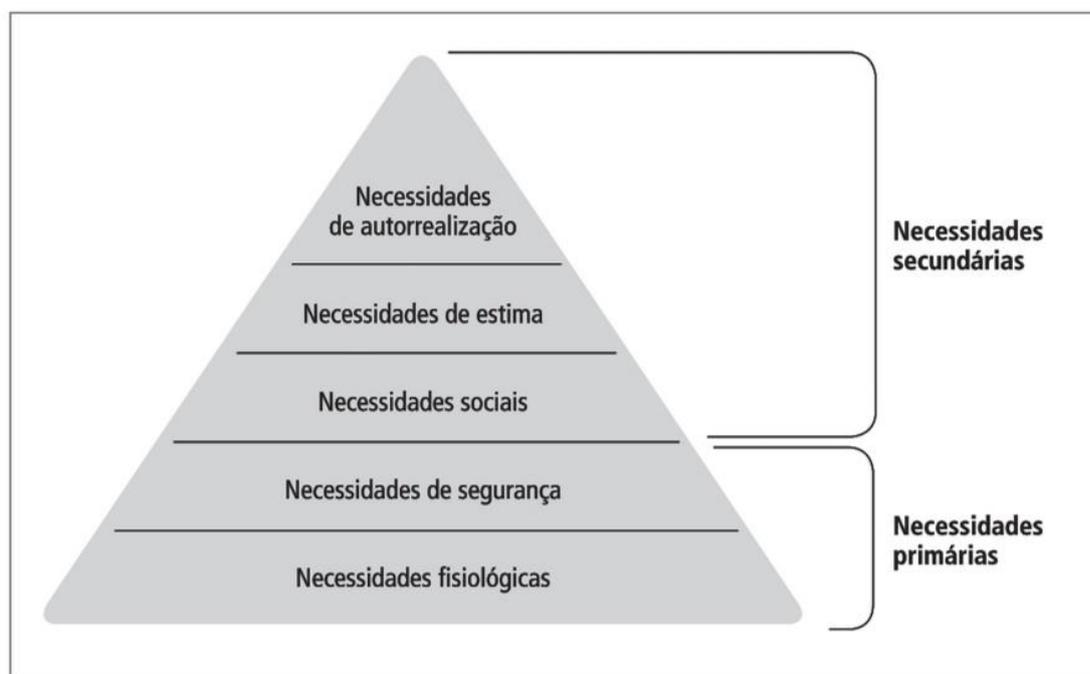
Na mesma linha de raciocínio, Sobral e Peci (2012) afirmam quem a Teoria da Hierarquia das Necessidades foi formulada pelo psicólogo Abraham Maslow, um dos principais teóricos da motivação. Essa concepção considera que o indivíduo é motivado por suas próprias necessidades que podem ser classificadas como: necessidades fisiológicas, segurança e estabilidade, sociais, estima e autorrealização.

Para Teixeira (2017) a pirâmide das necessidades desenvolvida por Maslow, representa bem a questão de estímulos e impulsos. A autora cita como exemplo uma situação cotidiana como dormir e acordar – na sensação de cansaço, há a necessidade de dormir, logo, o que nos impulsiona para o descanso é a própria sensação de cansaço. Teixeira (2017) conclui que a motivação, de forma geral, incentiva os indivíduos a buscar o atingimento de objetivos pessoais e profissionais, não sendo possível estabelecer metas e ter perspectivas sem motivação.

Walger, Viapiana e Barboza (2014) ressaltam que essa teoria é a mais conhecida. Foi desenvolvida por Abraham Maslow, considerado o “Pai da teoria das necessidades”; afirma em seu artigo original de criação da teoria – traduzido no Brasil por Balcão e Cordeiro em 1975 –, que há uma hierarquia de necessidades que nos leva em direção à motivação.

A **Figura 4** demonstra a pirâmide das necessidades que norteia a Teoria das Necessidades desenvolvida por Maslow.

**Figura 3** – Pirâmide das necessidades de Maslow.



**Fonte:** Chiavenato (2016, p. 121).

Na **Figura 4**, por Chiavenato (2016), são evidenciadas as necessidades, segundo a teoria de Maslow, as quais são descritas a seguir:

- a) **Necessidades fisiológicas:** o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de suma importância. Nesse nível, estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor). As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São instintivas e que já nascem com o indivíduo. Quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento;
- b) **Necessidades de segurança:** está no segundo nível das necessidades humanas. São necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra ameaça ou privação e fuga de perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Quando o indivíduo é tomado por necessidades de segurança, o seu organismo todo age como um mecanismo à procura de segurança e assim as necessidades passam a funcionar como elementos organizadores quase exclusivos do comportamento. Se essas ações ou decisões refletem discriminação ou favoritismo ou alguma política administrativa imprevisível, podem tornar-se poderosos ativadores de

insegurança em todos os níveis hierárquicos da empresa;

- c) **Necessidades sociais:** quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas, tais necessidades surgem. Dentre as necessidades sociais, estão a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e de amor. Quando tais necessidades não estão satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil em relação às pessoas que o cercam. Na sociedade, a frustração das necessidades de amor e de afeição leva à falta de adaptação social, ao isolamento e à solidão. Dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano;
- d) **Necessidade de estima:** são relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Relaciona-se com a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e respeito, de status, de prestígio e de consideração. Incluem ainda o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A satisfação das necessidades de estima leva a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e de utilidade. A sua frustração pode produzir sentimento de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias;
- e) **Necessidades de autorrealização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo. Essa tendência se expressa por meio do impulso que a pessoa tem para tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo que pode ser.

Gil (2011) enfatiza a relevância da Teoria de Maslow para o ambiente organizacional, porque tal Teoria revela aos gestores que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros. Assim, ao distribuírem as tarefas, é preciso que os gestores criem condições de trabalho e definam estruturas organizacionais considerando a satisfação das necessidades expostas por Maslow, para que a organização obtenha melhores resultados e alcance seus objetivos financeiros com a ação de seus empregados.

Chiavenato (2016, p. 123), assim como Gil (2011), avalia que “a abordagem de Maslow, embora genérica e ampla, representa para a administração de recursos humanos um valioso modelo de atuação sobre o comportamento das pessoas”.

Além da hierarquia das necessidades, Chiavenato (2016) observa em seus estudos a teoria dos dois fatores de Herzberg. Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas

diferentes necessidades humanas, Herzberg ampara sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

Walger, Viapiana e Barboza (2014, p. 63) comentam:

Em meados dos anos de 1950, o psicólogo Frederick Herzberg começou a trabalhar na construção da *teoria dos dois fatores* (conhecida também como *teoria da higiene-motivação*). Herzberg entrevistou mais de 200 indivíduos, indagando-os a respeito de situações em que se sentiram excepcionalmente bem no trabalho e a respeito dos momentos em que se sentiram mal. (Grifo do autor)

As autoras Walger, Viapiana e Barboza (2014) continuam dizendo que Herzberg observou que certas características tendiam a relacionar com a satisfação no trabalho e outras com insatisfação. Observou ainda que certos fatores ligavam-se mais ao ambiente externo do indivíduo, que incluem amizade com superiores e colegas, condições físicas do ambiente de trabalho, recompensa salarial e segurança de não perder o emprego. Tais fatores denominaram-se higiênicos.

Também sobre a teoria, Chiavenato (2016) aponta que os fatores relacionados ao conteúdo do cargo, tarefas e os deveres relacionados com o cargo em si, foram chamados de motivacionais. São os fatores motivacionais que produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais, ou, seja são fatores intrínsecos e estão sob o controle do indivíduo.

Chiavenato (2016) adverte que os fatores higiênicos constituem o contexto do cargo e são muito limitados em sua capacidade de influenciar o comportamento dos colaboradores. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, contudo, quando são precários, provocam insatisfação, sendo chamados por esse motivo de insatisfacientes. Já os fatores motivacionais quando são ótimos, elevam a satisfação, e que numa situação oposta ocasionam a ausência de satisfação, por isso são chamados de satisfacientes.

Gil (2011) ilustra os fatores da teoria de Herzberg no **Quadro 3**.

**Quadro 3** – Fatores higiênicos e motivacionais.

(Continua)

<b>FATORES HIGIÊNICOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Salários e benefícios	Inclui bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens semelhantes que incrementam o salário.

<b>FATORES HIGIÊNICOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Condições de trabalho	Envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.
Política da empresa	Refere-se não apenas às normas formais (escritas), mas também às regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado.
Status	É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
Segurança no trabalho	Refere-se não apenas às condições físicas de segurança, mas também à confiança em relação a sua permanência na empresa.
Supervisão	Grau de controle sobre o trabalho que executa.
<b>FATORES MOTIVACIONAIS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independente de qualquer coerção exterior.
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

**Fonte:** Gil (2011, p. 208).

Assim como Gil (2011), Silva (2013) observa que a diferenciação entre os fatores de motivação e de higiene auxilia a gerência a estimular nos indivíduos um desempenho elevado. A inferência principal da Teoria de Herzberg é que, com o propósito de aumentar a produtividade das pessoas, é preciso satisfazer suas necessidades extrínsecas e fornecer oportunidade de gratificar suas necessidades de motivação.

Ferreira (2015) comenta que, na prática, a abordagem de Herzberg evidencia os fatores que, tradicionalmente, são esquecidos pelas organizações, em benefício dos fatores insatisfacientes, na busca de elevar o desempenho e a satisfação do pessoal.

Silva (2013) ressalta a compatibilidade com a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow com a Teoria dos dois fatores, de Herzberg. Tanto Maslow quanto Herzberg visam simplificar o processo motivacional, enfatizam o mesmo conjunto de relacionamentos e tratam do mesmo problema.

A **Figura 5** traz um comparativo entre as teorias.

**Figura 4** - Comparativo entre as teorias de Maslow e Herzberg.



**Fonte:** Chiavenato (2016, p. 126).

Herzberg propôs, como impulsionador da motivação contínua no trabalho, o “enriquecimento de tarefa e ou/ cargos”, que é o emparelhamento entre o nível de dificuldade das tarefas exercidas pelos funcionários e o crescimento individual de cada pessoa, de forma a sempre oferecer desafios para motivá-los. Dessa forma, tanto a Teoria das Necessidades quanto a Teoria dos Dois Fatores apresentam pontos convergentes. Os fatores higiênicos estão relacionados às necessidades primárias, enquanto os motivacionais relacionam-se às necessidades secundárias (WALGER, VIAPIANA, BARBOZA, 2014).

Dando prosseguimento às teorias tradicionais, a próxima que será abordada trata-se da Teoria X e Y de McGregor. Pasetto (2012) comenta que, assim como Maslow, Douglas

McGregor também foi psicólogo e professor no Instituto de Tecnologia de Massachusetts nos Estados Unidos. Foi um estudioso da área social e publicou uma obra intitulada, *O lado humano da empresa*, no ano de 1960, afirmando que o homem encontra a satisfação das necessidades ressaltadas por Maslow, no próprio trabalho.

Para o McGregor o trabalhador pode ser do tipo X ou Y, resultando em sua teoria X e Y. Pequeno (2012, p. 92) discorre sobre as premissas das teorias X e Y, conforme segue:

- Premissas da Teoria X: o ser humano médio tem natural aversão pelo trabalho e tentará evitá-lo sempre que puder. Como não gostam de trabalhar, as pessoas precisam ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas para que se dediquem ao alcance dos objetivos organizacionais. Prefere ser dirigido, evita a responsabilidade, tem ambições relativamente pequenas e busca a segurança acima de tudo.
- Premissas da Teoria Y: o ser humano médio não tem aversão natural pelo trabalho; se o trabalho for fonte de satisfação, será voluntariamente executado; mas se for fonte de sofrimento, aí, sim, será evitado. Uma pessoa comprometida demonstrará autodirecionamento e autocontrole rumo ao cumprimento das metas. O comprometimento com as metas depende das recompensas associadas ao atingi-las, e as recompensas mais significativas geralmente estão ligadas à autorrealização. O ser humano pode aprender não apenas a aceitar, mas também a buscar responsabilidade. A aversão à responsabilidade, como também a falta de ambições e a ênfase na segurança são geralmente consequências de experiências passadas, e não características próprias do ser humano.

Nesse mesmo raciocínio, Walger, Viapiana e Barboza (2014) ressaltam que para a Teoria X o homem teria relutância ao trabalho, precisando ser controlado e punido para que se esforce e cumpra as metas; é ainda egocêntrico, pensando apenas em sua segurança pessoal e financeira. Já a teoria Y, o trabalho pode ser fonte de satisfação, prazer e diversão, dependendo do contexto da organização e o modo que ela é gerenciada. Se incentivado e motivado, o trabalhador poderá desenvolver seu potencial criativo e atingir o máximo de seu desempenho.

Chiavenato (2014b, p. 376) adverte que, na Teoria X:

...as pessoas são consideradas indolentes e preguiçosas, representam recurso inerte e por isso trata-se de uma visão distorcida, negativista e categorizada. Em geral, as pessoas são consideradas incompetentes, interesseiras e procurarão tirar vantagem, se puderem. A hierarquia é a ordem natural, as ordens são severas e o temor à punição é o estímulo principal que orienta o comportamento das pessoas.

Por outro lado, na Teoria Y, prevalece o respeito às pessoas e às diferenças individuais. As pessoas gostam de trabalhar, podem ser criativas e gostar de responsabilidades. A organização é estruturada para proporcionar condições de autorrealização e satisfação pessoal. A ordem natural é a democracia, o reconhecimento é o estímulo principal e a participação efetiva de todos é o resultado final que se espera (CHIAVENATO, 2014b).

Pasetto (2012) ressalta que McGregor, particularmente, acreditava na natureza do homem como tipo Y e, logo, afirmava que os gerentes deveriam liberar seus empregados para que estes usem de seu potencial criativo.

Dentre as teorias que explicam o fenômeno “Motivação”, Walger, Viapiana e Barboza (2014), Chiavenato (2016), Silva (2013), Ferreira (2015) e Gil (2011) citam e explicam a hierarquia das necessidades humanas desenvolvida por Maslow, em que ordena de maneira crescente tais necessidades, sendo elas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.

A teoria dos dois fatores de Herzberg, se distingue em fatores higiênicos (Condições de trabalho, salários e benefícios, política da empresa, *status*, segurança no trabalho, supervisão), os quais são necessários, porém insuficientes e, em fatores motivacionais (Responsabilidade, reconhecimento, desafios, realização, crescimento), que têm o potencial para melhorar os esforços dos colaboradores.

Por fim, a teoria X e Y de McGregor, que parte da premissa que existe dois tipos de pessoas: tipo X – tem aversão ao trabalho, precisam ser dirigidas, controladas e evitam a responsabilidade; e o tipo Y – o trabalho é a fonte de satisfação, são comprometidas com as metas, têm autocontrole e autodirecionamento, buscam a responsabilidade.

Depois de tratar sobre o aspecto humano dentro das organizações e também os fatores motivacionais que emergem dos indivíduos no universo organizacional, na seção seguinte será tratado o Clima Organizacional, tema principal objeto deste estudo.

### **2.3 Clima Organizacional**

Para Stadler e Pampolini (2014), o clima organizacional sempre está ligado ao grau de satisfação dos colaboradores com o ambiente interno. Relaciona-se diretamente com motivação, lealdade, cooperação, identidade, interesse, disposição para realizar as tarefas, facilidade na comunicação, relacionamento interpessoal, sentimento e emoção. Portanto, o clima é diretamente impactado pelo ambiente que é criado e mantido pela empresa, pois este influencia comportamentos e condutas, tanto favorável quanto desfavoravelmente.

Luz (2012, p. 12) define clima organizacional como “(...) o reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

Para Souza (2014, p. 101), “o clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho”. É algo perceptível e inconstante dentro de uma organização, sendo influenciado também pela cultura organizacional; é considerado ainda um dos principais fatores na determinação da qualidade de vida no trabalho.

Nessa mesma linha de raciocínio, Pasetto (2012) afirma que o clima influencia o comportamento das pessoas, de forma que pode ser percebido ou experimentado pelos seus membros estando relacionado aos aspectos motivacionais provenientes do ambiente. A autora comenta ainda que por um lado, o clima organizacional pode satisfazer às necessidades pessoais, elevando dessa forma a moral; por outro lado, pode ser desfavorável e causar frustração às pessoas pela insatisfação das necessidades.

Chiavenato (2016) observa que clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração etc. No entanto, quando há baixa motivação, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc.

Ferreira (2015) aponta que a identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribuiu para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo, que canaliza os comportamentos em direção ao alcance dos objetivos organizacionais.

Stadler e Pampolini (2014) apontam que a forma como o trabalho é reconhecido pelos gestores, as responsabilidades atribuídas, o calor e apoio recebidos, o estilo de liderança e a forma como os conflitos são tratados influenciam diretamente o clima organizacional.

Luz (2003)<sup>2</sup> *apud* Stadler e Pampolini (2014) identificou três aspectos fundamentais em um clima organizacional, conforme a **Figura 6** a seguir.

---

<sup>2</sup> LUZ, R. S. **Gestão de clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

**Figura 5** – Aspectos formadores do clima



**Fonte:** Luz (2003) apud Stadler e Pampolini (2014, p. 63).

Os autores acrescentam que cada aspecto relaciona-se às seguintes ideias: a satisfação das pessoas está ligada à qualidade do clima organizacional; a percepção de cada um sobre o clima da empresa afeta diretamente – seja positiva ou negativamente – no ambiente; e a cultura e clima são semelhantes, pois se complementam.

Ainda para Luz (2003) apud Stadler e Pampolini (2014, p. 63), o clima:

É uma ocorrência temporal, enquanto a cultura é formada por um conjunto de práticas recorrentes. Este e aquele são fatores por vezes intangíveis, pois a cultura se manifesta por meio de rituais, códigos e símbolos, influenciando diretamente no estado de espírito e ânimo das pessoas, ou seja, no clima percebido.

Luz (2012) analisou vários conceitos de “clima organizacional” e observou que existem certas palavras-chave, que sempre se fazem presente, tais como: Satisfação (dos funcionários) – há conceitos que abordam a relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham na organização; Percepção (dos Funcionários) – outros conceitos abordam ainda sobre a percepção que os colaboradores têm quanto aos diferentes aspectos da empresa que influenciam positiva ou negativamente os mesmos, ou seja, se os funcionários percebem a empresa de forma positiva, o clima tende a ser bom, ao contrário se percebem de forma negativa, o clima tende a ser ruim.

De maneira geral, Stadler e Pampolini (2014) afirmam que o Clima organizacional está ligado à motivação, lealdade, identidade, cooperação, etc. Já Luz (2012) define como o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa. Souza (2014) diz que o clima é representado por conceitos e sentimentos das pessoas sobre a organização.

Passetto (2012) comenta sobre a influência do clima no comportamento das pessoas, e que quando este satisfaz as necessidades, eleva a moral; na situação contrária pode causar frustração. Dessa mesma forma, Chiavenato (2016) afirma que quando há elevada motivação,

percebe-se animação, interesse, colaboração; por outro lado, quando há baixa motivação, há desinteresse, apatia, insatisfação.

Luz (2012) observa também que nos conceitos utilizados no estudo do clima, outra palavra-chave que foi mencionada, além de “satisfação” e “percepção” dos funcionários, refere-se à “motivação” dos mesmos – os aspectos do ambiente provocam diferentes motivações nos participantes.

Dando continuidade ao tema, a próxima seção trará os tipos de clima organizacional.

### **2.3.1 Tipos de Clima organizacional**

Luz (2012, p. 76) evidencia que são várias as expressões utilizadas para denominar o clima, como: “clima realizador, clima de harmonia, construtivo, sadio, clima tenso, clima de confiança etc. No entanto, a classificação mais relevante resume-se em clima favorável, desfavorável ou neutro em relação ao alcance dos objetivos da organização e das pessoas.”.

Luz (2012, p. 77) defende que um clima favorável tem como características:

[...] a alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento, orgulho em participar da empresa, baixo *turnover* e alto tempo de permanência na empresa. Já um desfavorável apresenta traços de tensão, discórdias, desunião, rivalidade, animosidades, conflitos, desinteresse pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações e competições exageradas.

Já Stadler e Pampolini (2014) afirmam que quando um clima organizacional é positivo, as pessoas são mais criativas e proativas, partilham conhecimentos, confiam em seus superiores, colegas e subordinados, inovam, são animadas, confiantes e interessadas, além de apresentarem um forte sentimento de pertença.

Os autores acrescentam que quando um clima é negativo, as pessoas fazem o mínimo indispensável, tornam-se descrentes, revoltadas, frustradas, desinteressadas, apáticas e inconformadas. Além disso, os índices de rotatividade e absenteísmo aumentam, fofocas são fortalecidas e as inseguranças e o baixo desempenho prevalecem.

Luz (2012) explica ainda que a diferença entre clima prejudicado e clima ruim está na intensidade com que as situações negativas se manifestam, sendo os dois, desfavoráveis aos objetivos das organizações e dos indivíduos que ali trabalham.

Ainda em se tratando dos tipos de clima organizacional, Bispo (2006) destaca cada um e suas características:

**Quadro 4** – Tipo de clima e suas características.

<b>TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL E CARACTERÍSTICAS</b>		
<b>DESFAVORÁVEL</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>FAVORÁVEL</b>
Frustação	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração entre empresa e funcionários	Baixa integração entre empresa e funcionários	Alta integração entre empresa e funcionários
Improdutividade	Baixa produtividade	Produtividade
Pouco aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Maior aproveitamento nos treinamentos
Falta de envolvimento nos negócios	Pouco envolvimento nos negócios	Maior envolvimento nos negócios

**Fonte:** Adaptado de Bispo (2006).

Quanto aos tipos de clima organizacionais abordados nesta seção, Maximiano (1995) classifica como favorável ou positivo – quando prevalece atitudes positivas, alegria, integração, etc ; e desfavorável ou negativo – quando prevalece a tensão, rivalidade, resistência. Luz (2012) classifica o clima como favorável, desfavorável ou neutro em relação ao alcance dos objetivos organizacionais.

Bispo (2006) classifica o clima como Luz (2012) e elenca características: favorável – satisfação, motivação, alta integração, produtividade etc; desfavorável - frustração, desmotivação, falta de integração, improdutividade; neutro – indiferença, apatia, baixa integração e baixa produtividade.

Destacados os tipos de clima e suas características, serão evidenciados na próxima seção os fatores que o formam e compõem.

### **2.3.2 Fatores que compõem e afetam o clima**

Stadler e Pampolini (2014) afirmam que o clima de uma empresa é um dos principais aspectos para seu crescimento. Um clima bom auxilia no engajamento dos colaboradores, que,

consequentemente, passam a valorizar mais o seu trabalho. Os autores argumentam que esse sentimento gera um clima inovador, promovendo vantagens competitivas tão esperadas, agregando valor ao negócio.

Nesse contexto, Stadler e Pampolini (2014) destacam no **Quadro 5** os fatores que influenciam o clima positivo e negativamente:

**Quadro 5** – Fatores que influenciam o clima organizacional.

FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Companheirismo entre colaboradores e trabalho em equipe;</li> <li>• Reconhecimento pelas atividades;</li> <li>• Oportunidade de crescimento profissional;</li> <li>• Respeito;</li> <li>• Incentivo para o desenvolvimento das atividades;</li> <li>• Espaço para criatividade e inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualidade dos colaboradores;</li> <li>• Intrigas, fofocas, inveja, falta de companheirismo, ética e postura;</li> <li>• Reatividade para o desenvolvimento das atividades;</li> <li>• Não reconhecimento pelo trabalho desenvolvido;</li> <li>• Falta de incentivo;</li> <li>• Falta de espaço para criatividade e inovação.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Stadler e Pampolini (2014, p. 66).

Litwin e Stringer Jr. (1968)<sup>3</sup> *apud* Chiavenato (2016) cita que o clima organizacional depende de seis fatores, que são:

- Estrutura da organização: afeta o sentimento sobre as restrições em situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina.
- Responsabilidade: produz sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação de decisões.
- Riscos: levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho.
- Recompensas: conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito.

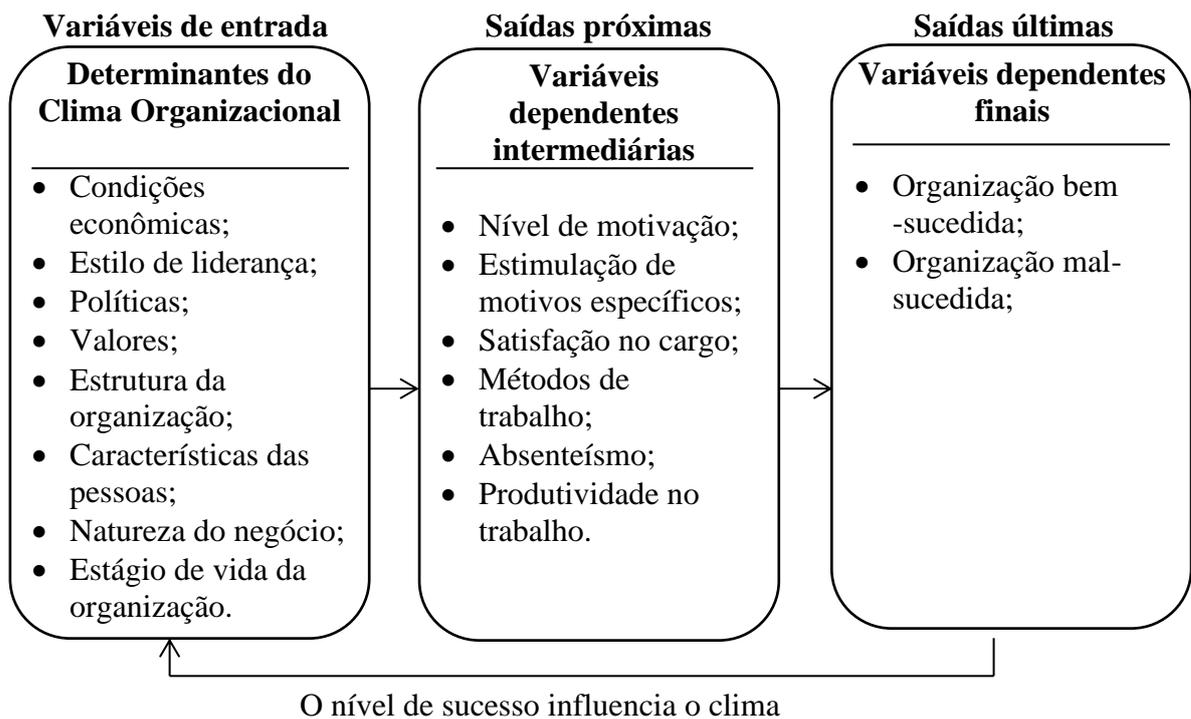
<sup>3</sup> LITWIN, George H.; STRINGER JR., R. A. **Motivation and organizational climate**. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1968.

- Calor e apoio: sentimento de “camaradagem” geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.
- Conflito: sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos.

Já Dubrin (1974)<sup>4</sup> *apud* Chiavenato (2016) ressalta que o clima organizacional está relacionado às condições econômicas da empresa, à estrutura organizacional, à cultura organizacional, ao estilo de liderança, à política, aos valores entre outros fatores que o determinam, influenciando os níveis de motivação, satisfação, produtividade e estímulos das pessoas, e produzindo o resultado final.

O esquema ilustrado na **Figura 7** apresenta os fatores determinantes do clima organizacional, segundo o autor.

**Figura 6** - Fatores determinantes do Clima organizacional.



**Fonte:** Adaptado de Dubrin (1974) *apud* Chivenato (2016).

Através da **Figura 7**, é possível perceber que existe um ciclo para formação do clima organizacional. Ou seja, a organização é composta por fatores iniciais, como o estilo de liderança, o estágio de vida em que se encontra a organização, a natureza do negócio, entre outros fatores. Estes, por sua vez, podem influenciar, por exemplo, a produtividade da empresa, o nível de motivação e satisfação dos colaboradores, entre outros. O conjunto dessas variáveis

<sup>4</sup> DUBRIN, Andrew J. **Fundamentals of organizational behavior: an applied perspective**. Nova York: Pergamon Press, 1974.

dependentes e determinantes é que contribui para a avaliação da organização, ou seja, se é bem ou malsucedida. Essa qualificação final, por sua vez, volta ao estágio inicial do ciclo, influenciando os fatores iniciais, reiniciando todo o processo.

Luz (2012) destaca que o clima organizacional, apesar de ser algo abstrato, se faz presente nas organizações através de indicadores que dão sinais sobre a sua qualidade. Esses indicadores não fornecem os elementos necessários para descoberta das causas que mais afetam positiva ou negativamente o clima, mas servem como alerta quando algo não está bem ou quando o clima está muito bom.

Os indicadores serão destacados no **Quadro 6**.

**Quadro 6** – Indicadores de clima organizacional.

(Continua)

INDICADOR	DESCRIÇÃO
<i>Turnover</i> (rotatividade de pessoal elevada) e Absenteísmo (excessivo número de faltas e atrasos)	Podem significar que as pessoas não têm comprometimento com a organização e que falta algo nesta para satisfazê-las.
Pichações nos banheiros	As portas e paredes dos banheiros representam um “espaço” anônimo onde os funcionários sentem-se mais seguros para xingar e zombar dos seus gestores ou da forma de condução dos negócios. Tais críticas podem revelar o estado de satisfação dos colaboradores.
Programas de sugestões malsucedidos	Podem revelar a falta de comprometimento dos colaboradores, que reagem à organização, não apresentando em quantidade e qualidade as sugestões que ela esperava

**Fonte:** Adaptado de Luz (2012, p. 32-34).

**Quadro 6** – Indicadores de clima organizacional.

(Continuação)

<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Avaliação de desempenho	As informações encontradas por este instrumento podem confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre do estado de ânimo e da apatia em relação à empresa, ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho; o que justifica a importância dos gestores ouvirem seus colaboradores.
Greves	As greves geralmente estão vinculadas ao descumprimento de obrigações legais da empresa ou omissão dos gestores quanto às reivindicações dos trabalhadores. Demonstra, muitas vezes, uma reação dos colaboradores quanto ao descontentamento com a empresa.
Conflitos Interpessoais e Interdepartamentais	A intensidade de tais conflitos pode determinar um clima tenso ou agradável, sendo a forma mais aparente do clima de uma empresa.
Desperdício de Material	Consumir mais que o necessário e danificar os equipamentos são formas de o colaborador reagir contra as condições de trabalho a que está sujeito.
Queixas no serviço médico	É onde os colaboradores descarregam suas angústias sobre diferentes reclamações: sobrecarga de trabalho, humilhações, constrangimentos e discriminações. Tais angústias transformam-se em distúrbios emocionais influenciando de forma negativa na qualidade de vida dos empregados

**Fonte:** Adaptado de Luz (2012, p. 32-34).

No **Quadro 6**, observa-se que há indicadores dentro da organização capazes de sinalizar quando o clima é favorável ou não, tais como a elevada rotatividade de pessoal, excesso de faltas e atrasos, pichações nos banheiros, execução de programas de sugestões malsucedidos, as informações da avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdício de material e até queixas ao serviço médico.

Foi observado nessa seção que, para Litwin e Stringer Jr. (1968) apud Chiavenato (2016), o clima depende da estrutura da organização, do sentimento de responsabilidade, riscos envolvidos, recompensas, calor/apoio e conflito. Já Stadler e Papomlini (2014) afirmam que é influenciado positiva ou negativamente por fatores como incentivo à criatividade, companheirismo, individualidade, falta de reconhecimento, e outros.

Foi abordado também, através de Dubrin (1974) apud Chiavenato (2016), que se uma organização é bem-sucedida ou malsucedida, isso é consequência da qualidade do seu clima, que por sua vez, sucede de vários aspectos, como o estilo de liderança, as condições econômicas, a estrutura, a contenção nas políticas de salários e benefícios, etc.

Por fim, Luz (2012) afirma que existem indicadores que sinalizam a qualidade do clima organizacional, servindo como um alerta do que está bom e ruim na organização, tais como *turnover*, avaliação de desempenho, conflitos, greves, etc.

Ao se destacar os fatores que compõem e afetam o clima, a próxima seção abordará a pesquisa de clima organizacional.

### 2.3.3 Pesquisa de clima

Boog e Boog (2013, p. 89) expõem que a pesquisa de clima organizacional:

(...) é a ferramenta utilizada para mensurar as percepções dos colaboradores sobre diversos aspectos importantes do relacionamento que têm com a organização que trabalham – como cada colaborador percebe o relacionamento que tem com a instituição, com seu chefe, com seus colegas de trabalho e com seu trabalho. O objetivo central de uma Pesquisa de Clima Organizacional deve ser justamente o desenvolvimento organizacional, por meio de ações preventivas e corretivas pós-pesquisa, caracterizando a gestão de clima.

Luz (2012, p. 42) conceitua: “a pesquisa de clima é um método formal para avaliar o clima de uma empresa. Ela é um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho.”

Luz (2012) salienta também que a pesquisa de clima identifica tanto problemas reais no

campo das relações de trabalho como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento ou adoção de determinadas ações. O autor acrescenta que a pesquisa representa uma oportunidade para que os funcionários expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à organização.

De acordo com Bispo (2006), a análise, o diagnóstico e as sugestões proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. O autor acrescenta que os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável.

Gil (2011) aponta que é preciso saber como as pessoas se sentem e, a partir daí, gerenciar as ações de gestão de pessoas através dos dados coletados. Ainda segundo o autor, por meio da pesquisa é possível: identificar e mensurar as atitudes dos empregados quanto às políticas e práticas da empresa; desenvolver a compreensão das gerências acerca dos pontos de vista dos empregados; identificar as tendências das opiniões e atitudes dos empregados, tornando-se um “sistema de alerta preventivo”; auxiliar estudos sobre eficiência organizacional, pois é possível compreender o que intervém na satisfação e moral do empregado; demonstrar o interesse da empresa nas opiniões dos empregados a fim de melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Souza (2014) aponta que em virtude da necessidade de ouvir o cliente interno (funcionários), se apresenta a importância de avaliar o clima organizacional para saber como eles percebem a organização, seu trabalho e relacionamento com colegas e chefias, objetivando o alinhamento entre esforços individuais e organizacionais, sempre em função da estratégia organizacional.

Ainda para a autora, a avaliação do clima apresenta como principal vantagem a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, por meio das opiniões dos colaboradores sobre as políticas de recursos humanos.

Pasetto (2012) destaca que os principais objetivos do levantamento do clima organizacional são:

- conhecer as interpretações e os sentimentos dos colaboradores;
- compreender os efeitos das medidas tomadas pela empresa sobre os públicos atingidos por elas;
- identificar estratégias adequadas para uso da empresa em relação a seus empregados;

- compreender os processos coletivos, a fim de identificar estratégias a serem empregadas para evitar a repetição do fenômeno indesejado e identificar aspectos culturais que facilitam ou dificultam as implementações de novas medidas ou políticas.

Boog e Boog (2013) advertem que para haver sucesso na implantação da cultura de se pesquisar o clima organizacional, princípios devem ser observados:

- **Comprometimento:** É extremamente importante que a alta administração esteja plenamente alinhada com a natureza da ferramenta, em todas as etapas. Sem esse apoio legítimo da direção, as ações ficam limitadas e/ou comprometidas;
- **Segurança/confidencialidade:** Cada participante deve estar estimulado a participar e deve se sentir seguro e confortável para registrar suas percepções, sem nenhum tipo de censura ou ameaça. A confidencialidade é o princípio básico para que haja verdade nas repostas dos participantes;
- **Participação facultativa:** É melhor ter uma adesão mais baixa na pesquisa e ter respostas verdadeiras do que ter uma alta adesão e respostas falsas, levando a um diagnóstico fora da realidade;
- **Transparência e ética em todo o processo:** Se algum colaborador é identificado e, pior, punido em função de sua resposta, todo o processo fica comprometido.

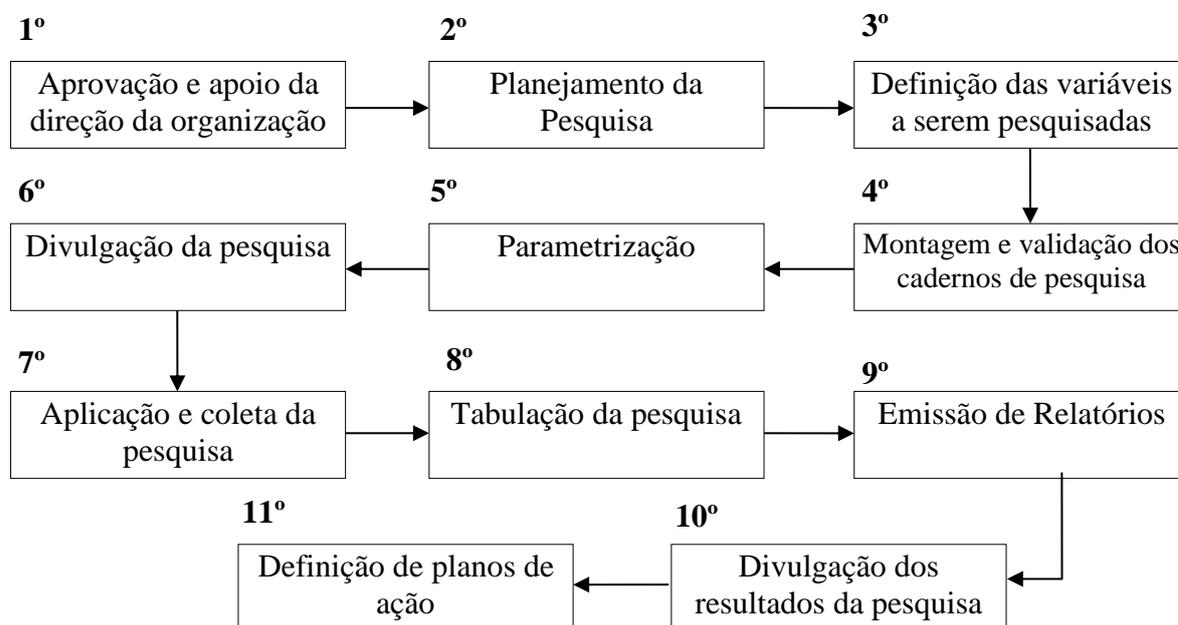
Pasetto (2012, p. 139) para aplicar uma pesquisa em uma organização é preciso:

Ser franco e honesto com os participantes, deixando claro quais são os objetivos da pesquisa, o tratamento de dados e os resultados encontrados; preservar o anonimato dos respondentes; não invadir a privacidade dos respondentes; trabalhar os dados de forma metodologicamente correta e não realizar inferências nas análises; promover a devolução dos resultados encontrados na pesquisa a todos os envolvidos.

Pequeno (2012) afirma que a pesquisa de clima organizacional é um extenso projeto que inclui o planejamento da pesquisa; a elaboração dos questionários; análise das respostas e a tomada de decisões para corrigir os problemas detectados.

Luz (2012) sugere 11 (onze) etapas para a montagem e aplicação de uma pesquisa de clima organizacional, conforme demonstra a **Figura 8**.

**Figura 7** – Etapas pesquisa de clima.



Fonte: Adaptado de Luz (2012).

Luz (2012) explica cada uma das etapas ilustradas na **Figura 8**, sendo elas:

- **1ª Etapa** – Aprovação e apoio da direção: é o momento em que se decide realizar ou não a pesquisa, uma vez que, caso a organização não queira se comprometer, não é aconselhável iniciá-la;
- **2ª Etapa** – Planejamento da pesquisa: são definidos os objetivos da pesquisa, o público-alvo, a forma de coletar os dados, o momento da aplicação da pesquisa, os setores a serem pesquisados etc.;
- **3ª Etapa** – Definição das variáveis: são definidos os assuntos a serem pesquisados, ou seja, os diferentes aspectos da empresa que podem causar satisfação ou insatisfação nos colaboradores;
- **4ª Etapa** – Montagem e validação dos cadernos de pesquisa: o pesquisador define os instrumentos a serem usados na pesquisa, sendo o questionário, o mais tradicional. Nesta etapa, são elaboradas as perguntas e suas respectivas opções de resposta e ainda é feita a validação do questionário, ou seja, o mesmo é aplicado a um grupo piloto de funcionários, a fim de analisar a compreensão correta das perguntas;
- **5ª Etapa** – Parametrização: consiste em definir parâmetros para facilitar a tabulação (cálculos) das diferentes opções de respostas, ou seja, é nesse processo que se cria um

critério para cada opção de resposta, de forma que a resposta seja interpretada como satisfação ou insatisfação do respondente;

- **6ª Etapa** – Divulgação da pesquisa: nessa etapa acontece a sensibilização dos funcionários antes da aplicação da pesquisa;
- **7ª Etapa** – Aplicação da coleta de dados: é o momento em que se define quem aplicará a pesquisa e a forma de coleta dos questionários;
- **8ª Etapa** – Tabulação dos dados: nessa etapa, é feito o processamento dos dados coletados, com o propósito de calcular o percentual dos funcionários satisfeitos em relação aos diferentes assuntos pesquisados;
- **9ª Etapa** – Emissão de relatórios: os relatórios são emitidos de forma detalhada, apresentando, por exemplo, os resultados de cada variável, o ISG – índice de satisfação geral, entre outros. Deve-se ainda apresentar gráficos, representando os dados tabulados, e os comentários pertinentes a cada gráfico;
- **10ª Etapa** – Divulgação dos resultados: momento em que os participantes da pesquisa conhecem os resultados;
- **11ª Etapa** – Definição de planos de ação: Identificadas as causas que prejudicam a qualidade do ambiente de trabalho, resta à empresa intervir sobre elas, elaborando para isso, planos de ação.

Através da análise das etapas para pesquisa de clima apresentado por Luz (2012) e abordadas nesta seção, é possível perceber que o apoio dos gestores prevalece desde o momento em que se decide realizar a pesquisa até o momento de definição dos planos de ação e execução dos mesmos.

Percebe-se também a importância do planejamento da pesquisa, para que esta forneça dados fidedignos à realidade pesquisada. Os resultados, quando mais próximos da realidade, possibilitarão a mensuração do clima e assim a adoção de estratégias no âmbito da gestão de pessoas, possibilitando alavancar resultados e atingir objetivos, conforme foi destacado no referencial teórico deste estudo.

Nesta seção observou-se, conforme Boog e Boog (2013) que a pesquisa de clima é uma ferramenta utilizada para mensurar a percepção dos colaboradores sobre aspectos do relacionamento com a organização que trabalham, com o objetivo de prover o desenvolvimento organizacional. Luz (2012) acrescenta que a pesquisa é uma oportunidade para os funcionários se expressarem sobre a organização.

Souza (2014) e Bispo (2006) afirmam que os resultados da pesquisa são muito importantes para a organização que deve trabalhar para alinhar os esforços em prol dos objetivos organizacionais e utilizar dessas informações para elaborar programas de melhorias de qualidade e produtividade.

Pequeno (2012) ressalta que a pesquisa de clima é um projeto extenso, e Boog e Boog (2013) ressaltam a que princípios devem ser observados, como comprometimento, segurança/confidencialidade, participação facultativa, transparência e ética no processo.

Por fim, Luz (2012) propõe 11 etapas de elaboração da pesquisa, sendo elas: poio e aprovação da direção; planejamento da pesquisa; definição de variáveis; montagem dos cadernos de pesquisa; parametrização; divulgação da pesquisa; aplicação da coleta de dados; tabulação dos dados; emissão de relatórios; divulgação de resultados e definição dos planos de ação.

A próxima seção trará alguns aspectos sobre o segmento da empresa objeto de pesquisa deste estudo.

## **2.4 Setor de prestação de serviços**

Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor de serviços caracteriza-se por atividades heterogêneas quanto ao porte das empresas, à remuneração média e à intensidade no uso de tecnologias. Nas últimas décadas, o desempenho das atividades que compõem o setor vem se destacando pelo dinamismo e pela crescente participação na produção econômica brasileira (IBGE, 2019).

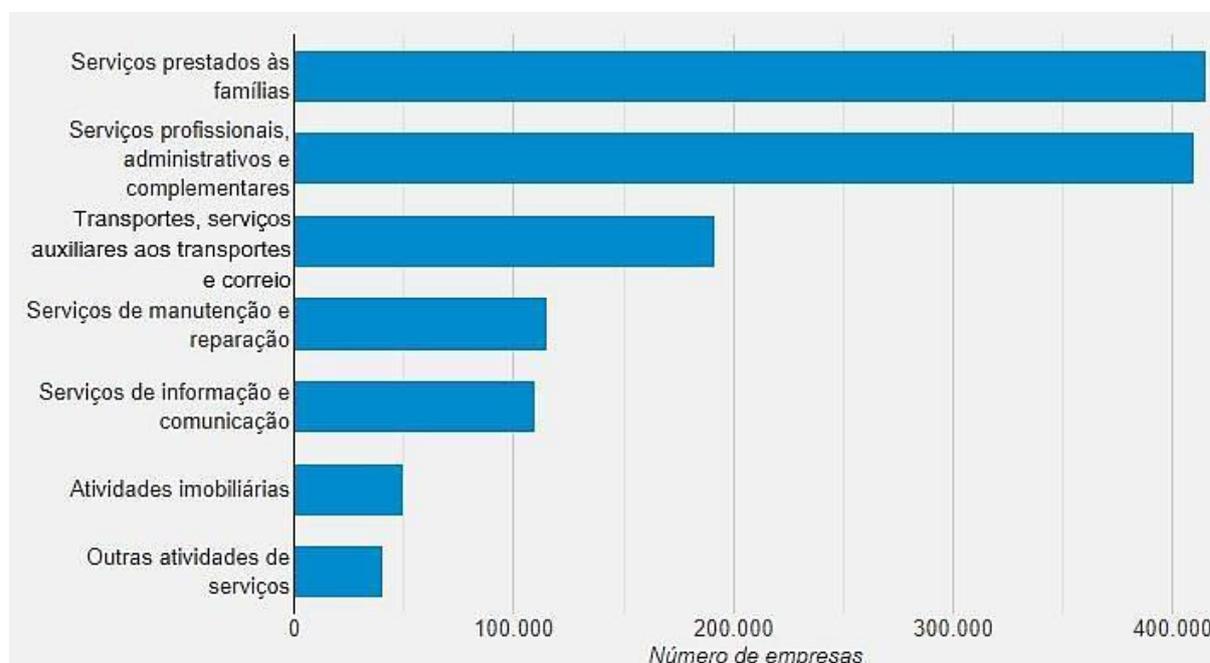
O Instituto realiza a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) que, segundo a instituição, constitui em uma importante fonte de dados para a compreensão do comportamento do mercado formal sob a luz da oferta de serviços não financeiros no Brasil. As informações da PAS sobre a estrutura do setor de serviços são fundamentais para planejamentos público e privado, para a comunidade acadêmica e para o público em geral (IBGE, 2019).

De acordo com os dados do IBGE (2019) em 2014, a PAS estimou a existência de 1.332.260 empresas cuja atividade principal pertencia ao âmbito dos serviços não financeiros, que totalizaram R\$ 1,4 trilhão em receita operacional líquida, ocuparam 13 milhões de pessoas e pagaram R\$ 289,7 bilhões de reais em salários, retiradas e outras remunerações. O setor de serviços gastou, em 2014, uma proporção de 49,1% do valor adicionado sob a forma de gastos com pessoal, com os encargos representando 30,0% do total destes gastos.

Serão apresentados neste estudo os principais dados da pesquisa. A **Figura 9** e a **Tabela**

2 a seguir, mostram o número de empresas prestadoras de serviços por segmento, na última pesquisa divulgada pelo IBGE (2019):

**Figura 8** - Número de empresas segundo o segmento de serviço - Brasil – 2014.



**Fonte:** IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Serviços (2014).

**Tabela 2** - Número de empresas segundo o segmento de serviço - Brasil – 2014.

SEGMENTOS DE SERVIÇOS	NÚMERO DE EMPRESAS
Serviços prestados às famílias	415.176
Serviços profissionais, administrativos e complementares	409.916
Transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio	191.674
Serviços de manutenção e reparação	114.962
Serviços de informação e comunicação	110.014
Atividades imobiliárias	49.978
Outras atividades de serviços	40.540
<b>Total</b>	<b>1.332.260</b>

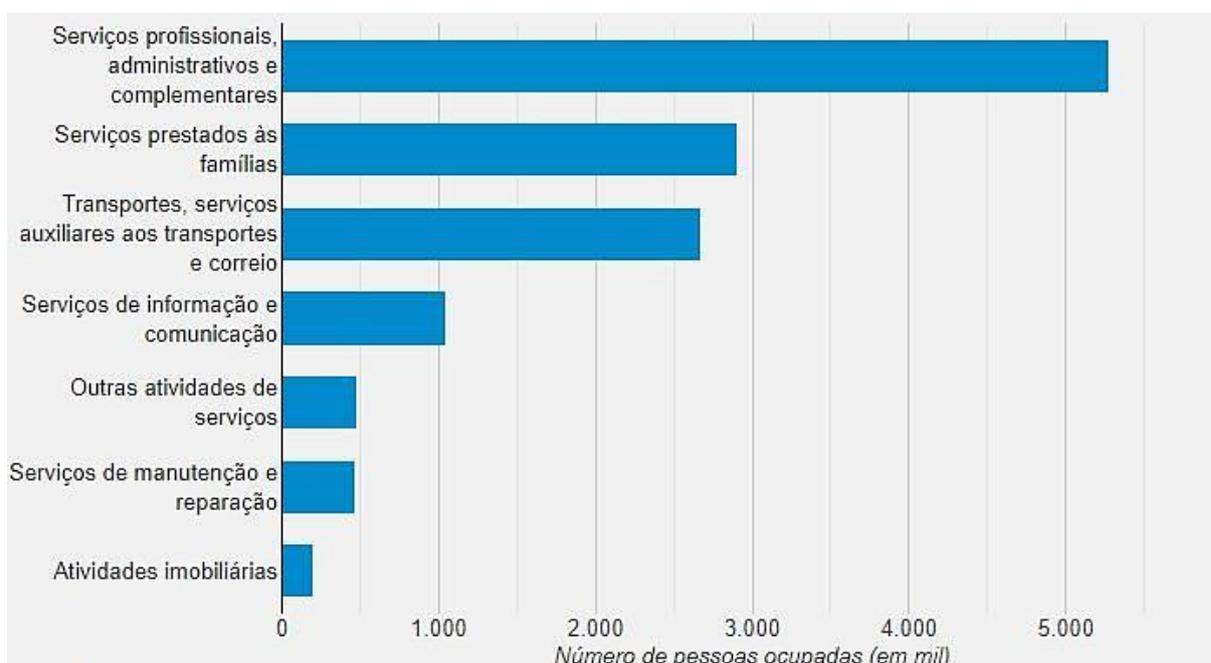
**Fonte:** IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Serviços (2014).

Conforme o gráfico da **Figura 9** e a **Tabela 2** apresentados, observa-se o número representativo de empresas no ramo de serviços em 2014, com destaque para aquelas do segmento de serviços prestados às famílias e serviços profissionais, administrativos e complementares; este último em que pertence a empresa que é objeto de pesquisa desse estudo,

que atua no ramo de prestação de serviços administrativos.

A pesquisa traz também o número de pessoas ocupadas por segmento, conforme a **Figura 10 e Tabela 3**.

**Figura 9** - Número de pessoas ocupadas segundo o segmento de serviço (em mil) - Brasil – 2014.



**Fonte:** IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Serviços (2014).

**Tabela 3** - Número de pessoas ocupadas segundo o segmento de serviço (em mil) - Brasil – 2014.

SEGMENTOS DE SERVIÇOS	NÚMERO DE PESSOAS
Serviços profissionais, administrativos e complementares	5.279
Serviços prestados às famílias	2.904
Transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio	2.671
Serviços de informação e comunicação	1.043
Outras atividades de serviços	479
Serviços de manutenção e reparação	462
Atividades imobiliárias	204
<b>Total</b>	<b>13.042</b>

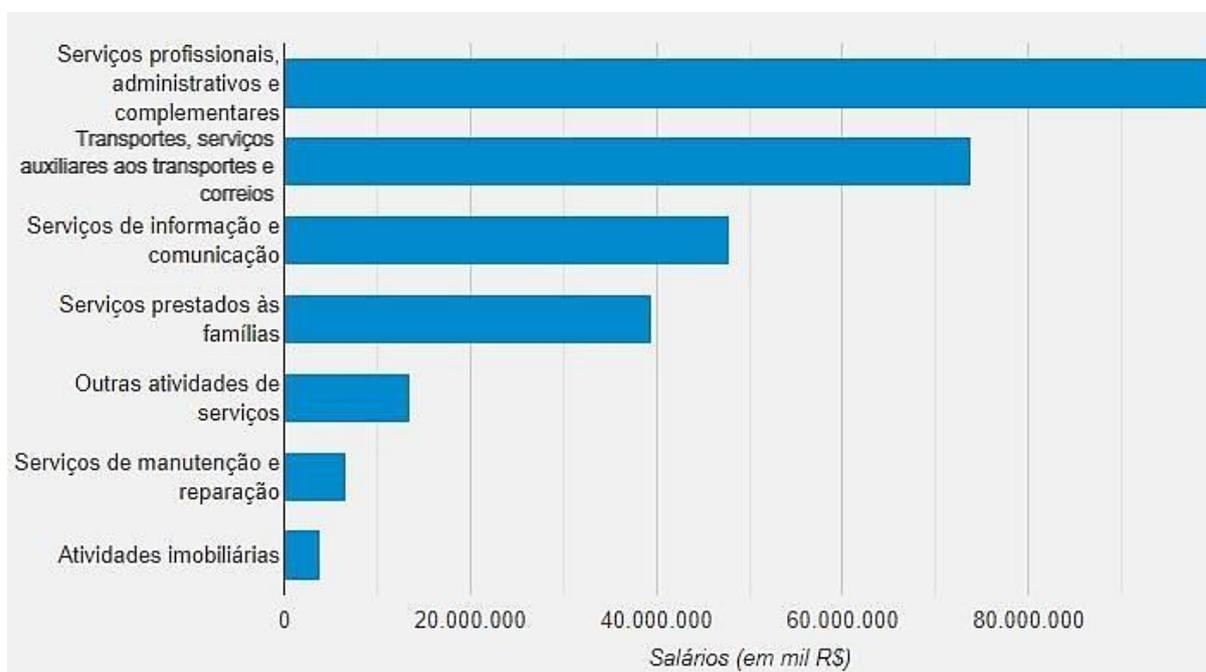
**Fonte:** IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Serviços (2014).

Através dos dados levantados pela pesquisa em 2014, quanto ao número de pessoas

ocupadas por segmento, destaca-se o segmento de serviços profissionais, administrativos e complementares como o ramo que mais empregou brasileiros na área de serviços, cerca de 5 milhões de pessoas. O segmento destacado, mais uma vez, é o mesmo em que atua a empresa pesquisada neste estudo.

Quanto a salários, a mesma pesquisa divulga o valor que foi pago em cada segmento em 2014, conforme **Figura 11** e **Tabela 4**.

**Figura 10** - Salários (em mil R\$) segundo o segmento de serviço - Brasil – 2014.



**Fonte:** IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Serviços (2014).

**Tabela 4** - Salários (em mil R\$) segundo o segmento de serviço - Brasil – 2014.

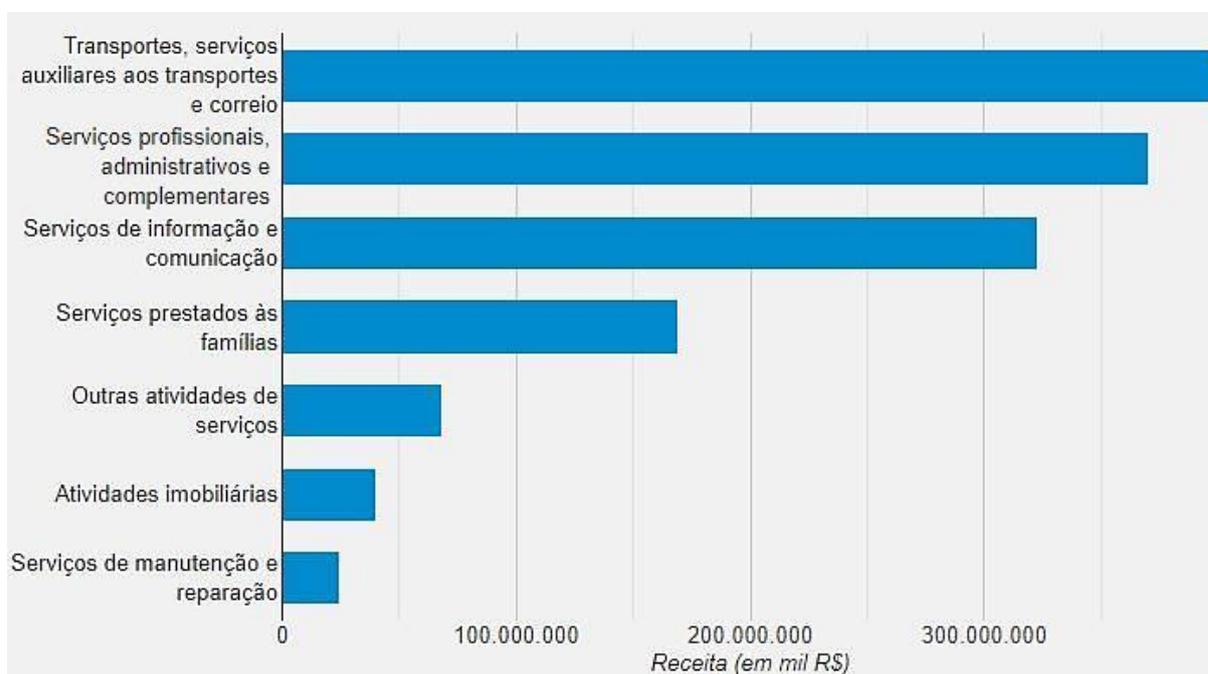
SEGMENTOS DE SERVIÇOS	SALÁRIO
Serviços profissionais, administrativos e complementares	104.481.744
Transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio	73.778.865
Serviços de informação e comunicação	47.786.405
Serviços prestados às famílias	39.430.369
Outras atividades de serviços	13.529.884
Serviços de manutenção e reparação	6.661.046
Atividades imobiliárias	3.981.893
<b>Total</b>	<b>289.650.206</b>

**Fonte:** IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Serviços (2014).

Os dados da pesquisa demonstram que o setor de Serviços profissionais, administrativos e complementares, foi o que mais gastou com salários no ano de 2014, ressaltando que esse segmento empregou o maior número de pessoas do setor, no mesmo ano.

Por fim, apresenta-se a receita gerada, por segmento em 2014, conforme dados da pesquisa. A **Figura 12** e **Tabela 5** trazem os valores estimados.

**Figura 11** - Receita (em mil R\$) segundo o segmento de serviço - Brasil – 2014.



**Fonte:** IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Serviços, (2014).

**Tabela 5** - Receita (em mil R\$) segundo o segmento de serviço - Brasil – 2014.

SEGMENTOS DE SERVIÇOS	RECEITA
Transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio	406.056.322
Serviços profissionais, administrativos e complementares	370.414.748
Serviços de informação e comunicação	323.035.626
Serviços prestados às famílias	168.850.250
Outras atividades de serviços	68.149.656
Atividades imobiliárias	39.990.241
Serviços de manutenção e reparação	24.282.654
<b>Total</b>	<b>1.396.779.497</b>

**Fonte:** IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Serviços (2014).

Os dados da **Figura 12** e **Tabela 5** mostram que no setor de serviços, o segmento que mais gerou receita foi o de transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio, com receita em 2014 de R\$ 406.056.322,00; em seguida destaca-se o segmento de Serviços profissionais, administrativos e complementares com receita de R\$ 370.414.748,00 no ano da pesquisa.

Observa-se que o setor de serviços tem grande representatividade econômica no país, principalmente o segmento de transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio, e serviços profissionais, administrativos e complementares; destacando-se principalmente pelos gastos com salários e receita gerada no ano de 2014.

Em resumo, a pesquisa constatou em 2014, no Brasil, a existência de 1.332.260 empresas das quais a atividade principal pertencia ao ramo dos serviços não financeiros; o setor ocupou cerca de 13 milhões de pessoas; pagou R\$ 289,7 bilhões de reais em salários, retiradas e outras remunerações e totalizou R\$ 1,4 trilhão em receita operacional líquida.

Depois de ressaltar a situação econômica do setor de serviços no país, a seguir será apresentada a síntese do referencial teórico deste estudo.

## **2.5 Síntese do referencial teórico**

A base teórica deste estudo tratou sobre as organizações e as pessoas, motivação e as teorias motivacionais, clima organizacional e sobre o setor de serviços no Brasil.

A primeira seção tratou da organização e as pessoas. Com base na visão de Pasetto (2012), as organizações são instrumentos sociais existentes nos processos de troca como o ambiente; para Silva (2013), são entidades dinâmicas e complexas e Coltro (2015) aponta que são unidades dinâmicas em constante movimento. Tratando-se de pessoas dentro da organização, Tolfo e Piccinini (2007) *apud* Teixeira (2017) relatam que o trabalhador precisa ter bem definido o sentido do resultado do seu esforço, tanto na dimensão individual, quanto organizacional e individual, sendo também preciso existir uma relação de reciprocidade entre o que é oferecido pela empresa e o que é pedido em troca, como salienta Chiavenato (2014a).

A respeito da motivação, Ferreira (2015) destaca que esta resulta da interação da pessoa e a situação, podendo variar em um mesmo indivíduo. Silva (2010) afirma que é uma força dentro do indivíduo em busca de uma meta. Da mesma forma, Sobral e Peci (2012) dizem que a motivação vem do esforço individual e que pessoas motivadas se dedicam mais.

Na seção das teorias motivacionais, destacou-se, através dos estudos de Walger, Viapiana e Barboza (2014) que a teoria das necessidades de Maslow é a mais conhecida. Para Chiavenato (2016), a Hierarquia das Necessidades de Maslow podem ser caracterizadas como:

Necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização. Gil (2011) enfatiza a Teoria dos dois fatores de Herzberg, higiênicos e motivacionais, que explica o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Pasetto (2012), por fim, traz a Teoria X e Y, criada por McGregor, as quais refletem características divergentes do comportamento humano.

No que tange ao Clima Organizacional, de maneira geral, Stadler e Pampolini (2014) afirmam que o Clima organizacional está ligado à motivação, lealdade, identidade, cooperação etc. Já Luz (2012) define como o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa. Souza (2014) diz que o clima é representado por conceitos e sentimentos das pessoas sobre a organização.

Quanto aos tipos de Clima, Bispo (2006) e Luz (2012) classificam o clima e elencam características: favorável – satisfação, motivação, alta integração, produtividade etc; desfavorável - frustração, desmotivação, falta de integração, improdutividade; neutro – indiferença, apatia, baixa integração e baixa produtividade.

Na seção em que se abordam os fatores que compõe e afetam o clima, Litwin e Stringer Jr. (1968) *apud* Chiavenato (2016) afirmam que o clima depende da estrutura da organização, do sentimento de responsabilidade, riscos envolvidos, recompensas, calor/apoio e conflito. Já Stadler e Papomlini (2014) dizem que é influenciado positiva ou negativamente por fatores como incentivo à criatividade, companheirismo, individualidade, falta de reconhecimento e outros.

Sobre a pesquisa de clima, Boog e Boog (2013) comenta que a pesquisa de clima é uma ferramenta utilizada para mensurar a percepção dos colaboradores sobre aspectos do relacionamento com a organização que trabalham, com o objetivo de prover o desenvolvimento organizacional. Luz (2012) acrescenta que a pesquisa é uma oportunidade para os funcionários se expressarem sobre a organização.

Luz (2012) sugere 11 etapas de elaboração da pesquisa. São elas: apoio e aprovação da direção; planejamento da pesquisa; definição de variáveis; montagem dos cadernos de pesquisa; parametrização; divulgação da pesquisa; aplicação da coleta de dados; tabulação dos dados; emissão de relatórios; divulgação de resultados e definição dos planos de ação.

Por fim, a última seção traz os aspectos econômicos do setor de serviços no Brasil, conforme pesquisa elaborada pelo IBGE no ano de 2014. É possível observar a grande representatividade desse setor na economia do país, com destaque para os serviços profissionais, administrativos e complementares.

Finalizada a síntese da base teórica deste estudo, a próxima seção trará a metodologia utilizada para sua elaboração.

### **3 METODOLOGIA**

Esta seção tem como objetivo descrever os instrumentos e processos metodológicos utilizados para a realização pesquisa em uma empresa prestadora de serviços administrativos do interior do Estado de Minas Gerais, no ano de 2019. De acordo com Bertucci (2011), cada pesquisador precisa escolher qual taxonomia irá utilizar na sua pesquisa, podendo escolher os vários tipos de pesquisa existentes.

Dessa forma, o estudo segue a taxonomia proposta por Silva e Menezes (2005) descrita a seguir: quanto à abordagem; quanto ao ponto de vista do objetivo; quanto aos procedimentos técnicos; universo, amostra e sujeitos da pesquisa; quanto os instrumentos de coleta de dados e a forma de tratamento dos dados.

#### **3.1 Sob o ponto de vista da abordagem do problema**

A pesquisa, sob o ponto de vista da abordagem do problema, foi realizada de forma quantitativa e qualitativa.

Para Mascarenhas (2012, p. 45), “a pesquisa quantitativa está baseada na quantificação para coletar e tratar os dados obtidos com uso de técnicas estatísticas, para tornar o estudo mais imparcial, evitando a influência do pesquisador sobre os resultados.”

Quanto ao o método qualitativo que, segundo Prodanov (2013), baseia-se na “subjetividade do pesquisador que interpreta, discute e analisa os dados. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.”

Neste estudo, a abordagem quantitativa foi utilizada através do tratamento dos dados que foram coletados a partir da aplicação do questionário, e a qualitativa por meio da interpretação e análise dos dados.

#### **3.2 Sob o ponto de vista dos objetivos**

A forma de abordagem do estudo, sob o ponto de vista dos objetivos, foi uma pesquisa exploratória e descritiva. Para Prodanov (2013, p. 51-52), a pesquisa exploratória “tem em como objetivo proporcionar mais informações sobre o assunto que será investigado, possibilitando a definição e delineamento.” Já a pesquisa descritiva, para Mascarenhas (2012,

p. 47), busca “descrever características de uma população ou fenômeno e identificar se existe relação entre as variáveis pesquisadas.”.

A abordagem exploratória foi tratada por meio da busca de bibliografias sobre o assunto abordado neste estudo para a elaboração do referencial teórico. Já a descritiva será evidenciada quando o estudo for desenvolvido na empresa, sendo utilizada para descrever o clima organizacional através da percepção que os colaboradores têm quanto às variáveis que formam a organização.

### **3.3 Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos**

A pesquisa, quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como bibliográfica e estudo de caso. De acordo com Mascarenhas (2012, p. 49), a pesquisa bibliográfica “concentra-se na análise de livros, artigos, dicionários e enciclopédias, por exemplo. (...) Apresenta vantagem importante, oferecendo uma quantidade impressionante de informações.”.

Neste estudo foram utilizados livros como, por exemplo: o livro “Clima organizacional” de Luz (2012), o livro virtual “Administração de recursos humanos: fundamentos básicos” de Chiavenato (2016), o livro virtual “Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade” de Stadler e Pampolini (2014), o livro virtual “Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações” de Souza (2014), entre outros.

Para Prodanov (2013, p. 60), o estudo de caso “consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.”

O estudo será realizado em uma empresa de serviços administrativos, localizado no interior do estado de Minas Gerais, que conta atualmente com um quadro de 47 (quarenta e sete) colaboradores.

### **3.4 Unidade de análise**

A empresa escolhida como foco de estudo será uma empresa de serviços administrativos localizado no Centro Oeste do Estado de Minas Gerais. A empresa é uma organização de pequeno porte que começou a operar em 2016, prestando serviço na área administrativa para uma rede de postos de combustível localizada também na região Centro Oeste do estado.

A empresa em questão é administrada por três diretores, um gerente geral e dois gerentes administrativos, e conta com um quadro de 44 (quarenta e quatro) colaboradores exercendo a

função de auxiliar administrativo. A pesquisa foi realizada com esses últimos e o gerente geral, a fim de atender aos objetivos propostos neste estudo.

### 3.5 Instrumento de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa foram constituídos por dois questionários estruturados, um aberto e outro fechado.

Para Figueiredo (2008, p. 116) no questionário aberto “as questões são elaboradas para que os sujeitos do estudo respondam livremente sobre o que pensam sobre o assunto, conforme seu entendimento.” No questionário fechado contém “perguntas em que as alternativas de resposta são trazidas pelo pesquisador”.

Desta forma, foi elaborado um questionário estruturado e fechado, construído a partir dos objetivos da pesquisa e do conteúdo apresentado no referencial teórico deste trabalho, que foi adaptado do modelo de Luz (2012), conforme consta no **Apêndice A**, aplicado aos colaboradores. Elaborou-se também o questionário aberto (**Apêndice B**) com base nos assuntos abordados no referencial teórico deste estudo, que foi aplicado ao gerente geral.

O questionário fechado, conforme consta no **Apêndice A**, contém as informações sobre a pesquisa do clima, as instruções para o preenchimento, 3 (três) seções para estratificação do universo da pesquisa e 8 (oito) seções para o conhecimento do clima organizacional. Estas últimas, por sua vez, compreendem 6 (seis) variáveis, a saber: Aspectos sobre o trabalho; Salário; Relacionamento; Aspectos sobre a gestão; Reconhecimento e valorização dos funcionários e Benefícios. As duas últimas questões tratam sobre os Fatores Motivadores e Fatores Desmotivadores.

Para que os colaboradores pudessem representar suas percepções quanto aos itens pesquisados, formadores do clima organizacional, foi disponibilizada a escala de *Lickert*, onde poderiam se posicionar no contínuo de “totalmente satisfeito” a “totalmente insatisfeito”.

O questionário aberto, conforme consta no **Apêndice B**, contém questões que abordam quais as práticas que a empresa possui para manter o clima agradável; como o gestor percebe o clima; na percepção do gestor, qual ou quais fatores prejudicam o clima da empresa, e dentre os fatores motivacionais apresentados, quais os três que mais são perceptíveis em sua opinião.

Com a finalidade de obter certeza da clareza e objetividade das questões, foi aplicado um pré-teste do questionário fechado, no dia 18 de setembro de 2019, a três colaboradores da organização. Não houve apontamentos a respeito do instrumento de pesquisa por parte dos respondentes, permanecendo da maneira conforme consta no **Apêndice A**.

Realizado o pré-teste, e comprovada a sua eficácia, o questionário fechado foi aplicado a 30 colaboradores da instituição, no dia 19 de setembro de 2019, considerando que 3 estavam de férias, 3 não participaram da pesquisa, pois haviam respondido o pré-teste, 2 pessoas não estavam na empresa no dia da aplicação e o restante não respondeu. O questionário aberto foi aplicado no mesmo dia ao gestor geral.

Portanto, o universo da pesquisa compreendeu 30 colaboradores e 1 gerente geral.

### **3.6 Tratamento de dados**

Mascarenhas (2012) afirma que em estudos quantitativos e qualitativos é necessário organizar os dados antes de analisar. Depois de coletar as informações, o pesquisador deve encontrar uma maneira eficiente de trabalhar com elas. O autor ressalta que o processo de organização dos dados passa pela seleção, classificação, codificação e representação.

Para Gil (2002), o processo de análise dos dados quantitativos envolve procedimentos como: codificação das respostas, tabulação dos dados e análise estatística. Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer também à interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam estudos realizados anteriormente.

No tratamento dos dados levantados dos questionários fechados foi utilizada a análise estatística, utilizando recursos e técnicas estatísticas como porcentagem e tabelas de frequência elaborados através do *software* Microsoft Excel 2010 e Microsoft Word 2010, futuramente disponibilizados através de gráficos e tabelas.

No tratamento de dados levantados da aplicação do questionário aberto foi utilizada a análise de conteúdo que, de acordo com Marconi e Lakatos (2009, p.117), “é analisado por meio de categorias sistemáticas, previamente determinadas, que levam a resultados quantitativos”.

Ainda, segundo Marconi e Lakatos (2009, p.117), a análise de conteúdo “é uma técnica que visa aos produtos da ação humana, estando voltada para o estudo de ideias e não das palavras em si”. Para a análise de conteúdo, descreveu-se as respostas do respondente e em seguida foi destacada as palavras-chave de suas falas em que se relacionou à base teórica do estudo, às respostas do questionário aplicado aos colaboradores e aos objetivos propostos, a fim de conseguir responder a este objetivo.



Referencial Teórico que foi dividido em três partes principais: As organizações e as pessoas, Motivação e Clima Organizacional.

A **Fase 2** evidenciou a metodologia adotada no estudo, na qual definiu-se a classificação e a taxonomia adotada. A mesma está vinculada à **Fase 1**, considerando que, para a elaboração dos questionários a pesquisadora utilizou como base o Referencial Teórico, pretendendo-se, por conseguinte, atender aos objetivos propostos. Os dados serão tabulados e analisados nessa fase. Para análise, será utilizada uma comparação e correlação do conteúdo a partir da análise estatística e análise de conteúdo da **Fase 2**.

Na **Fase 3**, será realizada a discussão e interpretação dos dados, e assim chegará às conclusões.

Na **Fase 4**, a partir dos resultados, serão evidenciadas as conclusões e posteriormente, será verificado se os objetivos sugeridos foram alcançados e se a questão resposta foi respondida, utilizando o apoio das **Fases 3 e 1**.

A seguir apresentam-se os resultados e a discussão dos dados extraído dos instrumentos de pesquisa utilizados neste estudo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção tem por objetivo apresentar os resultados e discussões referentes aos dados coletados na organização que é objeto de pesquisa deste estudo.

Para isso, os dados são apresentados em três partes:

- (1) Análise dos questionários aplicados aos funcionários;
- (2) Análise do questionário aberto aplicado ao gerente geral;
- (3) Síntese dos resultados e discussão.

A apresentação dos resultados e as discussões pertinentes segue a seguinte ordem:

- I. Apresentação da pergunta, de acordo com a ordem constante no instrumento utilizado.
- II. Indicação do objetivo da pergunta;
- III. Descrição dos resultados constantes nas figuras e/ou tabelas apresentadas;
- IV. Apresentação das análises dos resultados da pergunta;
- V. Discussão dos resultados descritos;
- VI. Interpretação dos resultados.

Na seção que segue serão apresentados os resultados e realizadas as discussões referentes à análise dos dados dos questionários aplicados aos colaboradores.

### 4.1 Questionários aplicados aos funcionários

Nesta seção são apresentados os resultados levantados pelos questionários aplicados a 30 funcionários. O instrumento de coleta de dados foi composto por 3 (três) questões referentes à caracterização do universo de pesquisa e 8 (oito) questões para identificação do clima e dos fatores que interferem no clima organizacional, conforme ordem constante no **Apêndice A**.

#### 4.1.1 Estratificação do universo da pesquisa

Apresenta-se a seguir a estratificação do universo da pesquisa, correspondido por três indicadores: Faixa etária, sexo e tempo de serviço.

##### A) Faixa etária.

Este indicador tem por objetivo identificar a faixa etária dos respondentes.

Os resultados são apresentados na **Tabela 6**.

**Tabela 6** - Distribuição dos funcionários por faixa etária.

<b>Faixa etária (em anos)</b>	<b>Nº de pessoas</b>	<b>%</b>
15 a 25	12	40,00
26 a 35	13	43,33
36 a 45	1	3,33
Mais de 45	4	13,34
Não respondeu	0	0,00
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Conforme indica a **Tabela 6**, considerando os 30 (trinta) respondentes, 40% destes têm de 15 a 25 anos; 43,33% têm de 26 a 35 anos; 3,33 % estão entre 36 e 45 anos e, por fim, 13,34% têm mais de 45 anos de idade.

Observa-se que cerca 84% dos colaboradores da empresa têm de 15 a 35 anos, indicando que se trata de uma equipe mais jovem de uma forma geral.

A seguir, apresentam-se os dados sobre o gênero dos colaboradores.

## **B) Sexo.**

Este indicador tem por objetivo demonstrar a representatividade de indivíduos dos sexos masculino e feminino dos funcionários respondentes.

Os resultados são apresentados na **Tabela 7**.

**Tabela 7** - Classificação dos funcionários por sexo.

<b>Sexo</b>	<b>Nº de pessoas</b>	<b>%</b>
Feminino	14	46,67
Masculino	11	36,67
Não respondeu	5	16,66
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

A **Tabela 7** demonstra que 46,67% dos 30 (trinta) respondentes são do sexo feminino, 36,67% são do sexo masculino e 16,66% não responderam à questão.

É possível constatar que o número de mulheres na empresa é pouco maior que o de homens e que se trata de uma equipe heterogênea, quanto a esse aspecto.

Em seguida, serão apresentadas as informações quanto ao tempo de serviço dos respondentes na empresa.

### C) Tempo de serviço

Este indicador tem por objetivo demonstrar o tempo de serviço dos funcionários respondentes. Os resultados são apresentados na **Tabela 8**.

**Tabela 8** - Tempo de serviço (Em anos).

<b>Tempo de serviço (em anos)</b>	<b>Nº de pessoas</b>	<b>%</b>
0 a 2	14	46,67
2 a 5	5	16,67
5 a 10	5	16,67
Mais de 10	1	3,33
Não respondeu	5	16,66
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

De acordo com a **Tabela 8**, 46,67% dentre os 30 (trinta) respondentes estão na empresa de 0 (zero) a 2 anos; 16,67% de 2 a 5 anos; outros 16,67% de 5 a 10 anos; 3,33% estão na empresa há mais de 10 anos e 16,66% não responderam à questão.

Nota-se que 46,67% da equipe de colaboradores estão na empresa há menos de 2 anos e outros 33,34% estão na organização de 2 a 10 anos.

Com intuito de levantar informações sob o percentual de colaboradores com tempo de serviço abaixo de 2 anos, a pesquisadora entrevistou o gestor geral, que disse: “A empresa foi criada em 2016, e os funcionários que já estavam trabalhando na área administrativa para o posto, tiveram seus registros transferidos para a empresa de prestação de serviço e contratamos mais funcionários pra suprir a necessidade”. Logo, como expôs o gestor, houve grande contratação de funcionários nesse período, desde a fundação, o que pode justificar o dado extraído do questionário aplicado.

Em uma síntese do perfil dos colaboradores, constatou-se que:

- 40,00% dos respondentes têm de 15 a 25 anos;
- 43,33% entre 26 e 35 anos;

- 46,67% são mulheres e 37 % são homens e
- 46,67% trabalham na empresa de 0 a 2 anos.

Dando continuidade à apresentação e discussão dos resultados, na seção a seguir serão tratados os dados sobre o clima organizacional.

#### 4.1.2 Perguntas relacionadas ao Clima Organizacional

Nesta seção são apresentados os resultados relacionados às perguntas referentes à identificação do Clima Organizacional na organização, direcionadas aos funcionários da organização estudada, conforme consta no **Apêndice A**.

Conforme já mencionado na Metodologia deste estudo, foram desenvolvidas no questionário 8 (oito) variáveis, a fim de que os colaboradores pudessem expor suas percepções, obedecendo ao grau de satisfação exposto na seguinte legenda:

**Quadro 7** – Legenda.

<b>Índices</b>	<b>Conceitos</b>
<b>0</b>	Não se aplica
<b>1</b>	Totalmente insatisfeito
<b>2</b>	Insatisfeito
<b>3</b>	Nem satisfeito nem insatisfeito
<b>4</b>	Satisfeito
<b>5</b>	Totalmente satisfeito

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nas duas últimas questões do questionário, tais percepções puderam ainda ser expostas através das opções motivadoras e desmotivadoras que compõem o ambiente de trabalho.

**QUESTÃO 1:** Nessa questão, foi solicitado ao colaborador, que expusesse sua percepção quanto ao trabalho que realiza, considerando o volume de trabalho, o horário de trabalho, a distribuição das atividades entre os funcionários, o número de pessoas para realizar os trabalhos, a relevância e o desafio que o trabalho traz e a segurança que sente no emprego.

O objetivo desta questão foi analisar o grau de satisfação/insatisfação dos colaboradores quanto a esta variável. Os resultados gerais são apresentados na **Tabela 9** e **Figura 14**.

**Tabela 9** - Aspectos sobre o trabalho.

Aspectos sobre o Trabalho	0	1	2	3	4	5	Não respondeu	Total
	%	%	%	%	%	%	%	%
a) Volume de trabalho;	-	-	-	16,67	60,00	23,33	-	100,00
b) Horário de trabalho;	-	-	-	3,33	40,00	56,67	-	100,00
c) Distribuição das atividades entre os funcionários;	-	-	6,67	20,00	63,33	6,67	3,33	100,00
d) Desafio que o trabalho me traz;	-	-	3,33	13,33	56,67	26,67	-	100,00
e) Segurança que sinto neste emprego.	-	-	3,33	16,67	46,67	33,33	-	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2,67</b>	<b>14,00</b>	<b>53,33</b>	<b>29,33</b>	<b>0,67</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Através da **Tabela 9**, é possível visualizar que 0,67% não responderam a qualquer uma das opções da questão; 29,33% dos respondentes consideraram-se totalmente satisfeitos; 53,33% das respostas são satisfatórias ao quesito apresentado, 14% estão nem satisfeitos nem insatisfeitos e 2,67% sentem-se insatisfeitos.

Ao observar os resultados, considerando os conceitos de “Totalmente satisfeito” e “Satisfeito” chega-se a um percentual de mais de 82%, podendo-se inferir que os colaboradores estão satisfeitos com os aspectos abordados na questão. Destaca-se que 14% das respostas foram neutras e que houve 2,67% que estão insatisfeitas com essa questão, sugere-se ao gestor investigar sobre os fatores questionados e como melhorar a percepção desses colaboradores.

qSobre esse aspecto, Stadler e Pampolini (2014) observam que o clima está ligado ao grau de satisfação de seus colaboradores, sendo diretamente impactado pelo ambiente que é criado e mantido pela empresa.

Já Chiavenato (2016), ao abordar sobre a Teoria Motivacional de Herzberg, aponta que os fatores considerados externos ao cargo, como condições de trabalho e segurança, quando em níveis positivos, evitam a insatisfação, e, portanto, contribuem para um clima organizacional agradável. Já os fatores relacionados ao conteúdo do cargo, como responsabilidade e desafio, quando em níveis altos, produzem satisfação duradoura e eleva a produtividade.

**QUESTÃO 2: A questão 2 abordou a variável salário, onde o colaborador expôs sua percepção quanto a aspectos como equilíbrio salarial relativos aos cargos**

**de mesma importância; possibilidade de aumento salarial; possibilidade de viver dignamente com o salário que recebe e justiça na prática de aumentos salariais concedidos.**

O objetivo da questão foi verificar o nível de satisfação/insatisfação dos colaboradores quanto à variável salário, conforme aspectos relacionados anteriormente.

A **Tabela 10** e a **Quadro 8** demonstram os resultados da questão.

**Tabela 10** - Aspectos sobre salário

Aspectos sobre o Salário	0	1	2	3	4	5	Não respondeu	Total
	%	%	%	%	%	%	%	%
a) Equilíbrio salarial quanto aos cargos de mesma importância;	-	-	3,33	13,33	60,00	23,33	-	100,00
b) Possibilidade de aumento salarial;	3,33	-	3,33	16,67	50,00	26,67	-	100,00
c) Possibilidade de viver dignamente com o salário que recebo;	-	-	6,67	13,33	63,33	16,67	-	100,00
d) Justiça na prática de aumentos salariais concedidos.	-	-	6,67	23,33	50,00	16,67	3,33	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,83</b>	<b>0,00</b>	<b>5,00</b>	<b>16,67</b>	<b>55,83</b>	<b>20,83</b>	<b>0,83</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme a **Tabela 10**, 0,83% não responderam a qualquer uma das opções apresentadas; 20,83% estão totalmente satisfeitos; 55,83% dos participantes da pesquisa consideram-se satisfeitos com o aspecto salário; 16,67% têm uma postura neutra quanto à questão; 5% não estão satisfeitos e 0,83% responderam que a questão não se aplica.

Quanto a este aspecto, Chiavenato (2104a) ressalta a relação de reciprocidade entre os colaboradores a organização. Enquanto as pessoas oferecem a força para a realização do trabalho, dedicação, alcance dos objetivos; a organização deve oferecer incentivos como salários adequados, benefícios, dentre outros. Quando essa troca acontece e atende ambos os lados, o clima organizacional é favorecido.

Como nos diz Teixeira (2017), importante analisar as dimensões relacionadas a valor atribuídas ao trabalho. O colaborador precisa ter bem definido o sentido do resultado de sua força de trabalho. Dentre as essas dimensões, está a individual em relação à sobrevivência e independência: o trabalho que faz sentido é aquele que garante retorno financeiro, atende às necessidades básicas e possibilita a liberdade financeira.

Nota-se que, se for considerado o número de respostas para “Satisfeito” e “Totalmente Satisfeito”, têm-se mais de 76% de respostas positivas quando se trata do quesito salário, um percentual significativo e que auxilia no clima. Àqueles que são indiferentes a questão ou estão insatisfeitos, cabe à gestão analisar individualmente e com critério o que os leva a pensar dessa forma, pois como Teixeira (2017) aponta, cada um tem aspirações, desejos e necessidades diferentes.

**QUESTÃO 3: Nessa questão, o respondente deveria avaliar os aspectos sobre o relacionamento na organização, considerando o relacionamento entre os departamentos; entre os funcionários; entre os Funcionários e Diretores da empresa e entre os Funcionários e gerentes.**

A questão objetivou identificar a percepção do colaborador quanto ao relacionamento, conforme aspectos descritos anteriormente.

A **Tabela 11** e o **Quadro 9** demonstram os resultados da questão.

**Tabela 11 - Aspectos sobre relacionamento**

Aspectos sobre o Relacionamento	0	1	2	3	4	5	Não respondeu	Total
	%	%	%	%	%	%	%	%
a) Entre os departamentos;	-	-	-	26,67	53,33	20,00	-	100,00
b) Entre os funcionários;	-	-	-	6,67	73,33	20,00	-	100,00
c) Entre os Funcionários e Diretores da empresa;	-	-	-	-	66,67	33,33	-	100,00
d) Entre os Funcionários e gerentes.	-	-	-	10,00	66,67	23,33	-	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>10,83</b>	<b>65,00</b>	<b>24,17</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No **Quadro 9**, observa-se que 24,17% estão totalmente satisfeitos quanto aos aspectos sobre relacionamento; 65% das respostas foram “Satisfeito” e 10,83% não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos.

Sobre o fator relacionamento, Stadler e Pampolini (2014) dizem que o companheirismo entre os colaboradores e o trabalho em equipe são fatores que contribuem positivamente para o clima organizacional.

Da mesma forma, os autores Litwin e Stringer Jr. (1968) apud Chiavenato (2016) revelam que o sentimento de “camaradagem” geral e de ajuda mútua é um fator intrínseco ao clima.

Já Teixeira (2017) quando cita o estudo de Tolfo e Piccinini (2007) que o trabalho faz sentido quando permite o contato com as pessoas e desenvolve-se em um ambiente agradável.

É possível inferir que possivelmente o relacionamento no ambiente de trabalho da empresa é positivo e agradável, conforme demonstra o percentual elevado de satisfeitos e totalmente insatisfeitos, reforçando o clima organizacional favorável. Além disso, não houve nenhuma respostas nos conceitos “Insatisfeito” ou “Totalmente Insatisfeito” podendo dizer que os colaboradores tendem a perceberem um clima a.

**QUESTÃO 4: A questão 4 abordou o aspecto estilo de gestão, onde o colaborador expôs sua percepção quanto a aspectos como a qualidade da supervisão que recebe; a capacidade humana do superior imediato; a capacidade administrativa; o retorno que recebe quanto ao seu desempenho e o tratamento justo.**

A questão objetivou identificar a percepção do colaborador quanto à variável estilo de gestão, conforme aspectos descritos anteriormente.

Os resultados gerais são apresentados na **Tabela 12** e **Figura 18**.

**Tabela 12 - Aspectos sobre estilo de gestão.**

(Continua)

Aspectos sobre o Estilo de Gestão	0	1	2	3	4	5	Não respondeu	Total
	%	%	%	%	%	%	%	%
a) A qualidade da supervisão que recebe;	-	-	3,33	13,33	66,67	16,67	-	100,00
b) A capacidade humana do seu superior imediato;	-	-	-	10,00	70,00	20,00	-	100,00
c) A capacidade administrativa do seu superior imediato;	-	-	-	6,67	70,00	23,330	-	100,00

**Tabela 12** - Aspectos sobre estilo de gestão.

(Continuação)

Aspectos sobre o Estilo de Gestão	0	1	2	3	4	5	Não respondeu	Total
	%	%	%	%	%	%	%	%
d) O retorno que o colaborador recebe quanto ao seu desempenho;	-	-	3,33	16,67	63,33	16,67	-	100,00
e) O tratamento justo.	-	-	-	20,00	56,67	20,00	3,33	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,33</b>	<b>13,33</b>	<b>65,33</b>	<b>19,33</b>	<b>0,67</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A **Tabela 12** traz os resultados da questão sobre os aspectos do estilo de gestão e consta que 0,67% não respondeu a alguma das opções; 19,33% consideram-se totalmente satisfeitos; 65,33% dos respondentes estão satisfeitos; 13,33% tem uma postura neutra, ou seja, nem satisfeitos nem insatisfeitos e 1,33% estão insatisfeitos.

Sobre o assunto, Stadler e Pampolini (2014) apontam que o estilo de liderança influencia diretamente do clima organizacional. Nesse ensejo, Walger, Viapiana e Barboza (2014) também apontam que o ambiente psicossocial, que abrange o estilo de gestão, influencia na motivação e como consequência do desempenho, e para não prejudicar o clima, o foco tem de se voltar para capacitação gerencial e adoção de políticas de participação.

Interessante ressaltar o percentual de respostas satisfatórias, considerando os conceitos “Satisfeito” e “Totalmente Satisfeito”, somam mais de 84% das respostas, sendo possível inferir que a gestão agrada aos colaboradores de uma forma geral. No entanto, não se pode ignorar os 1,33% de insatisfeitos, a gestão deve atenta-se à essas pessoas e fazer uma análise mais aprofundada do que pode estar causando essa percepção dos colaboradores que disseram que se sentem insatisfeitos.

**QUESTÃO 5:** Nessa questão, abordou-se o aspecto reconhecimento e valorização dos funcionários, considerando o que a organização faz para valorizar e reconhecer o colaborador; o respeito que recebe; as oportunidades que recebe e o investimento da organização em seus funcionários.

O objetivo da questão foi identificar a percepção do colaborador quanto ao que a organização faz para valorizá-lo, reconhecê-lo, quanto ao respeito, oportunidades e investimento que recebem da organização.

Os resultados gerais são apresentados na **Tabela 13** e **Quadro 10**.

**Tabela 13** - Aspectos sobre o reconhecimento e valorização dos funcionários.

Aspectos Sobre o Reconhecimento e Valorização dos Funcionários	0	1	2	3	4	5	Não respondeu	Total
	%	%	%	%	%	%	%	%
a) O que a organização faz para valorizar e reconhecer o colaborador;	-	-	10,00	26,67	46,67	13,33	3,33	100,00
b) O respeito que recebo;	-	-	-	6,67	50,00	43,33	-	100,00
c) Oportunidades que recebo;	-	-	6,67	16,67	36,67	40,00	-	100,00
d) Investimento da organização em seus funcionários.	-	-	13,33	23,33	40,00	23,33	-	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7,50</b>	<b>18,33</b>	<b>43,33</b>	<b>30,00</b>	<b>0,83</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Através da **Tabela 13** foi possível observar que 0,83% não responderam a algum item da questão; 30% estão totalmente satisfeitos; 43,33% dos respondentes estão satisfeitos com o reconhecimento e valorização que recebem; 18,33% consideram-se nem satisfeitos nem insatisfeitos e 7,5% estão insatisfeitos.

Teixeira (2017) ressalta que o principal impulsionador da motivação é o reconhecimento pelo trabalho. Motivado, o colaborador é produtivo e, quanto mais produtivo, maior serão seus rendimentos profissional e pessoal. Ainda para a autora o trabalho faz sentido quando a pessoa sente-se valorizada e é reconhecida por meio do trabalho.

Tolfo e Piccinini (2007) apud Teixeira (2017) também ressaltam que na dimensão individual, o trabalho que faz sentido para o colaborador é aquele em que a pessoa sente-se valorizada e é reconhecida por meio do trabalho. Esse sentimento gera bons resultados e um ambiente de trabalho acolhedor e agradável.

O resultado da questão foi positivo considerando que mais da metade das respostas foram para os conceitos “Satisfeito” e “Totalmente Satisfeito” (73%). Vale alertar, mais uma vez, que existe uma parcela de colaboradores que se sentem indiferentes à questão e há aqueles também que estão insatisfeitos.

Sugere-se a gestão rever as políticas de reconhecimento e valorização, com o intuito de fazê-las mais efetivas, considerando a importância de tal fator na composição de um clima organizacional sadio.

**QUESTÃO 6: Nessa questão, foi solicitado ao respondente que avaliasse a variável benefício, considerando Plano de Saúde oferecido pela organização; vale alimentação e desconto nas mensalidades de funcionários universitários.**

A questão objetivou identificar a percepção dos colaboradores quanto aos benefícios oferecidos pela instituição.

Os resultados gerais são apresentados na **Tabela 14** e **Quadro 11**.

**Tabela 94** - Aspectos sobre benefícios.

Aspectos sobre os Benefícios Oferecidos	0	1	2	3	4	5	Não respondeu	Total
	%	%	%	%	%	%	%	%
a) Plano de saúde;	-	3,33	-	10,00	46,67	40,00	-	100,00
b) Vale alimentação;	-	-	3,33	-	53,33	43,33	-	100,00
c) Desconto nas mensalidades para funcionários universitários.	30,00	-	6,67	23,33	23,33	13,33	3,33	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>10,00</b>	<b>1,11</b>	<b>3,33</b>	<b>11,11</b>	<b>41,11</b>	<b>32,22</b>	<b>1,11</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme a **Tabela 14**, 1,11% das pessoas deixaram de responder algum item da questão; 32,22% consideram-se totalmente satisfeitos; 41,11% dos participantes da pesquisa estão satisfeitos com os benefícios oferecidos; 11,11% estão nem satisfeitos nem insatisfeitos; 3,33% insatisfeitos; 1,11% estão totalmente insatisfeitos e 10% consideram que não se aplica.

Gil (2011) quando traz os fatores higiênicos da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg que bônus, prêmios, planos de saúde e itens que incrementam o salário, contribuem para evitar a insatisfação nos colaboradores. Em consequência, o clima organizacional é influenciado de maneira positiva.

Stadler e Pampolini (2014) também citam que um dos fatores positivos que influenciam no clima organizacional é o incentivo para o desenvolvimento de atividades.

Nota-se o percentual relevante de pessoas que estão satisfeitas com os benefícios relacionados na questão (aproximadamente 72%); contudo é importante também considerar aqueles que são indiferentes, estão insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos, e ainda aqueles em que algum dos benefícios elencados não se aplica. Considerando a fala de Chiavenato (2016), em que as pessoas são diferentes e as necessidades variam de indivíduo para indivíduo.

Sugere-se a gestão analisar com mais critério a necessidade de cada um de seus colaboradores a fim de otimizar a política de benefícios praticada hoje na empresa.

**QUESTÃO 7: Na questão 7, foi solicitado ao respondente que marcassem, em uma escala de importância, 3 (três) alternativas referentes às principais razões pelas quais trabalham na organização.**

O objetivo desta questão foi identificar os itens que possuem maior relevância na motivação dos colaboradores.

A **Tabela 15** apresenta os resultados.

**Tabela 15** - Fatores Motivadores.

FATORES MOTIVADORES	Ordem das respostas (%)			
	1º	2º	3º	Não respondeu
a) Salário	9	9	3	
b) Estabilidade no emprego	-	1	7	
c) O trabalho que realizo	5	3	2	-
d) Ambiente de trabalho	5	4	3	
e) Autonomia no trabalho	2	1	-	
f) Reconhecimento	2	3	2	
g) Benefícios oferecidos pela organização	-	2	5	
h) Relacionamento com a chefia	1	3	1	
i) A falta de opção de um outro emprego	-	-	-	-
j) Prestígio da organização	1	1	1	
k) Possibilidade de treinamento	-	-	-	
l) As chances de progresso profissional	5	3	6	
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>0</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se que dos 12 itens relacionados que contribuem para a motivação dos colaboradores e que cooperam para o resultado de um clima favorável, destaca-se em 1º lugar com 30% o indicador “Salário”; em 2º lugar o item se repete, mais uma vez a variável salário;

e por último, em 3º lugar, com 23,3% está a estabilidade no emprego.

Sobral e Peci (2012) quando mencionam sobre motivação, que relaciona ao esforço individual e que pessoas motivadas se dedicam mais, no entanto é importante que essa motivação esteja direcionada aos objetivos organizacionais.

Gil (2011) adverte que os gestores precisam estar atentos à motivação de seus empregados, buscando identificar suas necessidades e criando condições para que suas tarefas e o ambiente de trabalho sejam capazes de satisfazê-los.

Percebe-se que o que mais motiva as pessoas no ambiente organizacional é o fator salário (a), concentrando 30% das respostas, tanto em primeiro quanto em segundo lugar. Infere-se que o salário oferecido pela empresa atende às expectativas de seus colaboradores, considerando também que na **Questão 2**, quando foram questionados quanto aos aspectos sobre o salário, 55,83% dos respondentes estão satisfeitos e 20,83%, totalmente satisfeitos. Em relação a esse fator, Teixeira (2017) aponta que o ser humano precisa contar com uma remuneração suficiente para si e a sua família, atendendo seus desejos e objetivos pessoais.

Em terceiro lugar, com 23,3% das respostas, está o indicador de resposta (b) estabilidade no emprego. Gil (2011) segundo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a necessidade de segurança não está relacionada apenas às condições físicas, mas também à confiança em relação à permanência na empresa. Esse fator foi relacionado na **Questão 1**, em que foi avaliado os aspectos sobre o trabalho, sendo o resultado de 53,33% de satisfeitos e 29,33% de totalmente satisfeitos podendo inferir, que não há o sentimento de insegurança entre os colaboradores.

**QUESTÃO 8: Na questão 8, foi solicitado ao respondente que marcassem, em uma escala de importância, 3 (três) alternativas referentes aos fatores que causam insatisfação no seu trabalho.**

O objetivo desta questão foi identificar os itens que possuem maior relevância na desmotivação dos colaboradores.

Os resultados podem ser visualizados na **Tabela 16**.

**Tabela 106** – Fatores Desmotivadores.

(Continua)

FATORES DESMOTIVADORES	Ordem das respostas (%)			
	1º	2º	3º	Não respondeu
a) Falta de reconhecimento	4	2	5	
b) Salário	-	3	-	
c) Ambiente de trabalho ruim	-	-	-	

d) O trabalho que realizo	-	-	3	
e) Falta de treinamento	16	4	-	
f) Instalações inadequadas (banheiros, cozinha, escritório em geral etc.)	-	-	-	
g) Impossibilidade de crescimento profissional	1	3	3	
h) Falta de segurança no emprego	1	3	2	
i) Falta de autonomia	1	4	-	5
j) Falta de recursos	-	-	-	
k) Relacionamento com a chefia	-	-	-	
l) Sobrecarga de trabalho	2	2	3	
m) Falta de valorização dos funcionários	-	1	-	
n) Quantidade insuficiente de colaboradores	-	1	1	
o) Outros	-	2	8	
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>30</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Dos 15 itens avaliados, é possível visualizar que o maior causador de desmotivação é a falta de treinamento, com 16 votos; em seguida, na segunda posição, está a falta de treinamento e autonomia, com 4 votos; em 3º lugar elencou-se outros fatores não relacionados na questão com das repostas, logo em seguida tem-se a falta de reconhecimento com 5.

Quando se trata de motivação, Teixeira (2017) nos diz que quando o colaborador é motivado, ele é produtivo, e assim, maior serão seus rendimentos profissional e pessoal. Logo, numa situação inversa, há uma perda econômica para a empresa, considerando que o colaborador diminuirá sua produção, como também prejudicar o clima organizacional. Nessa linha de raciocínio, Bispo (2006) comenta que umas das características de um clima desfavorável são a improdutividade e desmotivação.

De acordo com a **Tabela 16**, o item que mais causa desmotivação entre os funcionários é a falta de treinamento (e), com 64% das respostas. Walger, Viapiana e Barboza (2014) ressaltam que o desempenho dos funcionários é intrínseco ao oferecimento de treinamento adequado e a preocupação, por parte da gerência, em desenvolver seus colaboradores. Nesse ponto, percebe-se que a ausência desse item, faz com que as pessoas sintam-se desmotivadas, o que impacta no clima organizacional, já que este último traduz o estado de ânimo no ambiente de trabalho, de acordo com Luz (2012). É fato que a empresa precisa repensar sobre a questão e tomar providências, ao considerar a consequência negativa para o clima.

No que tange ao segundo item mais desmotivador, é mencionado mais uma vez a falta de treinamento com 16%, já discutido anteriormente e também, com o mesmo percentual, a

falta de autonomia. Chiavenato (2016), quando trata da Teoria das Necessidades de Maslow, observa que o indivíduo precisa atender à necessidade de estima, que inclui a independência e autonomia. A frustração desta, pode produzir sentimento de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que, por sua vez, podem levar ao desânimo, sendo prejudicial para o clima.

Em terceiro e último lugar, estão outros itens não relacionados na questão, com 32% das repostas. Logo em seguida, com 20%, destaca-se a falta de reconhecimento. Esse assunto foi tratado na **Questão 5**, em que 73,33% das respostas foram de satisfeito e totalmente satisfeito; já 18,33% são indiferentes e 7,5% estão insatisfeitos. Infere-se que essa parcela de indiferentes e de insatisfeitos tenha influenciado no percentual, algo preocupante para a empresa. Vale ponderar que Satdler e Pampolini (2014) citam o reconhecimento pelas atividades como influenciador direto do clima organizacional, seja negativa ou positivamente.

Feitas as considerações sobre o questionário fechado, aplicado aos colaboradores, a seguir, será tratado o questionário aberto aplicado ao gerente geral da empresa.

#### **4.2 Questionário aberto aplicado ao gerente geral da empresa**

Nessa seção, são apresentados os resultados relacionados ao questionário aberto direcionado ao gerente geral, conforme modelo constante no **Apêndice B**.

**QUESTÃO 1: Considerando essa afirmação, quais são as práticas adotadas pela empresa para manter o clima organizacional favorável? Cite e justifique sua resposta.**

O objetivo da questão foi identificar se a instituição adota ou não alguma prática para manter o clima agradável.

Em relação às práticas para manter o clima agradável, o gestor salienta:

É concedido aos colaboradores o **direito de se manifestarem**, as ideias são analisadas, os pontos de vista são levados em consideração. Em todos os setores contamos com uma pessoa, “líder”, que consegue ter **autonomia** e propor melhorias. São motivadas através do **reconhecimento** feito a eles. São oferecidos **horários excelentes de trabalho**, não trabalham aos sábados. Os **salários** são muito bons!  
(Grifo do autor)

É percebido na fala do respondente que a organização, na sua percepção, viabiliza um clima organizacional agradável através de ações como o direito de manifestação de ideias, autonomia, reconhecimento, horário de trabalho excelente e salários bons.

Sobre a manutenção do clima organizacional, Gil (2011) ressalta que os gestores, ao distribuírem as tarefas, criem condições de trabalho e definam estruturas organizacionais, considerando a satisfação das necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização propostas pela teoria motivacional de Maslow, uma vez que isso interfere na formação do clima, para que, dessa forma, a organização obtenha melhores resultados com a ação de seus empregados.

Os itens citados pelo gestor foram questionados aos colaboradores, conforme foi exposto anteriormente. Em todas elas a parcela de satisfeitos e totalmente satisfeitos manteve-se acima dos 70%. No entanto, no quesito reconhecimento abordado na Questão 5, 7,5% dos respondentes estão insatisfeitos e 18,33% consideram-se nem satisfeitos nem insatisfeitos, e na Questão 8, 20% consideram esse fator como o terceiro que gera mais desmotivação, requerendo, portanto, mais atenção quanto às políticas de reconhecimento adotadas pela empresa. Vale ressaltar também que a autonomia foi citada como o segundo fator desmotivador (16%), na Questão 8.

Infere-se, a partir da posição do gestor que a empresa se preocupa com o clima no ambiente de trabalho, quando afirma que uma prática é “o direito de se manifestarem, (...) ter autonomia”, apesar de esse fator ser citado pelos colaboradores como o segundo que mais gera insatisfação. Percebe-se que há consciência quanto à importância do reconhecimento, quando diz: “São motivadas através do reconhecimento feito a eles” e ainda com questões como horário de trabalho e salário. Infere-se ainda que o gestor está alinhado à percepção de seus colaboradores.

Contudo recomenda-se rever com mais critério o quesito reconhecimento e autonomia, pois existem aqueles insatisfeitos, desmotivados e indiferentes quanto às essas questões.

A próxima pergunta trata da percepção do gestor quanto ao clima.

## **QUESTÃO 2: Como você percebe o clima organizacional da empresa? Explique sua resposta.**

O objetivo da questão foi identificar como o gerente geral percebe o clima organizacional na empresa.

O gestor faz uma avaliação sobre o clima organizacional:

Pelo fato de a **equipe ser unida**, o ambiente é **agradável**. A empresa oferece um **ambiente satisfatório, condições de trabalho de forma a atender as necessidades dos funcionários**: micro-ondas, geladeira (uma cozinha estruturada), banheiros excelentes, materiais de trabalho adequados, equipamentos de trabalho necessários. Acredito que as pessoas se sintam tranquilas por não ser uma empresa que tenha rotatividade de funcionários, tendo uma **estabilidade boa**. (Grifo do autor)

O respondente destaca que clima organizacional é agradável, satisfatório. Pois oferece condições de trabalho que atendem as necessidades dos funcionários com estrutura física adequada, ferramentas e equipamentos de trabalho que atendem a demanda e ainda destaca sua percepção quanto ao sentimento de segurança dos funcionários em relação à permanência na empresa, quando diz: “Acredito que as pessoas se sintam tranquilas por não ser uma empresa que tenha rotatividade de funcionários, tendo uma estabilidade boa.”.

Chiavenato (2016) observa que o clima organizacional é intrínseco ao grau de motivação dos indivíduos. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração etc. No entanto, quando há baixa motivação, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc.

Bispo (2006) analisa o clima em desfavorável, quando demonstra características como frustração, desmotivação, improdutividade; em neutro quando há indiferença, apatia, baixa produtividade; e é favorável quando apresenta sentimento de satisfação, motivação e produtividade.

Observa-se que o gestor considera que o relacionamento da equipe é importante pra manutenção de um clima agradável. A **Questão 3** do questionário aplicado aos colaboradores, trouxe essa questão e mais de 89% destes consideram-se satisfeitos e totalmente satisfeitos com o relacionamento, ratificando a fala do gestor. O respondente considera também relevante a boa estrutura física, tema abordado na **Questão 8** – Nenhum colaborador sente-se desmotivado quanto a esse ponto – e na **Questão 1**, que trata de aspectos sobre o trabalho. O percentual de satisfeitos foi de 53,33% e totalmente satisfeitos de 29,33%, respectivamente. Quanto à baixa rotatividade, na **Questão 7**, destacou-se como terceiro fator mais motivador, a estabilidade no emprego.

Infere-se, portanto, que a opinião do gestor é convergente à dos colaboradores, quanto aos aspectos citados por ele, considerando os percentuais de satisfação. É possível perceber a atenção da empresa quanto à questão do relacionamento, da estrutura física e da estabilidade, o

que para o gestor são fatores importantes para a manutenção de um clima agradável.

A questão seguinte indaga sobre os fatores que o gestor entende como prejudiciais ao clima.

**QUESTÃO 3: Na sua opinião, existe algum fator que prejudica o clima no ambiente de trabalho da empresa? Justifique sua resposta.**

O objetivo da questão foi identificar quais fatores são prejudiciais ao clima da empresa, na percepção do gerente geral.

O gestor faz a seguinte ponderação: “Aqui, como em todas as empresas, **sempre há problemas**. Mas acredito que não há **nada que seja relevante**. Todos os problemas que surgem, **procuramos solucionar de imediato** para não ocasionar conflitos ou um clima desfavorável na equipe.” (Grifo do autor)

O respondente comenta que “sempre há problemas”, não os considera importantes e que quando surgem são resolvidos rapidamente. O gestor não é claro quanto ao que de fato pode prejudicar o clima dentro da empresa, mas expõe que esses fatores existem sim e que são amenizados para que evitar conflitos e criar “um clima desfavorável na equipe”. Bispo (2006) comenta que em um clima desfavorável, há frustração, desmotivação, falta de integração, improdutividade, etc.

Stadler e Pampolini (2014) apontam que questões como a forma que o trabalho é reconhecido pelos gestores, como as responsabilidades atribuídas, o calor e apoio recebidos, o estilo de liderança e principalmente a forma como os conflitos são tratados influenciam diretamente o clima organizacional, podendo o clima ser tanto quanto favorável quanto desfavorável.

Fazendo um contraponto ao que foi questionado aos colaboradores na **Questão 8**, onde foi perguntado quais fatores causam mais desmotivação, 64% das pessoas responderam que a falta de treinamento é o principal fator que o desmotiva no ambiente de trabalho; há ainda aqueles que consideram a falta de autonomia (16%), reconhecimento (20%) e ainda outros fatores que não foram relacionados (32%) como desmotivadores.

Apesar de não citar, especificamente, o que pode prejudicar o clima, percebe-se que o gestor não tem uma visão clara da dimensão desses fatores negativos quando diz “Mas acredito que não há nada que seja relevante.”. Luz (2012) destaca que o clima organizacional, apesar de ser algo abstrato, se faz presente nas organizações através de indicadores que dão sinais sobre a sua qualidade. Esses indicadores não fornecem os elementos necessários para descoberta das

causas que mais afetam positiva ou negativamente o clima, mas servem como alerta quando algo não está bem ou quando o clima está muito bom que serve de análise para o gestor manter o clima favorável.

Sugere-se que, com a pesquisa, o gerente geral possa reavaliar sobre tais fatores e suas consequências para o clima.

A pergunta que segue solicita a classificação dos fatores mais motivadores para o gestor.

**QUESTÃO 4: Dentre os itens a seguir, de acordo com sua opinião, quais os TRÊS fatores que mais motivam os colaboradores a trabalhar na empresa, em escala de importância, sendo o primeiro o fator que gera mais motivação e assim sucessivamente até três. Por quê?**

- a) Salários oferecidos,
- b) Estabilidade que a instituição oferece,
- c) O trabalho que os colaboradores realizam,
- d) O ambiente de trabalho,
- e) A autonomia que os colaboradores têm para realizar seu trabalho,
- f) Reconhecimento do trabalho de seus colaboradores,
- g) Benefícios oferecidos pela organização,
- h) Relacionamento com a chefia,
- i) A falta de opção de um outro emprego,
- j) O prestígio da organização,
- k) A possibilidade de capacitação,
- l) As chances de progresso profissional.

O objetivo da questão foi identificar, na visão do gestor, quais fatores que mais motivam seus colaboradores, em ordem de importância.

O gestor classificou da seguinte forma:

- 1º) O prestígio da organização: Em [...], é uma grande empresa, e se transformou em uma grande rede de postos.
- 2º) Salários oferecidos: Em [...], pela realidade da cidade, os salários são excelentes.
- 3º) As chances de progresso profissional: São oferecidos, oportunidades, tanto no setor, quanto em funções ou cargos.

Conforme a resposta do gestor, este elencou em primeiro lugar o prestígio da organização, em seguida os salários oferecidos e em terceiro lugar as chances de progresso profissional.

A **Questão 7**, do questionário aplicado aos colaboradores, trouxe a mesma pergunta e os resultados foram: em primeiro e segundo lugar destacou-se o fator salário e em terceiro lugar a estabilidade no emprego. Fazendo um comparativo, infere-se que a percepção do gestor difere um pouco da visão de seus colaboradores, foi convergente a opinião sobre salário e as chances

de progresso profissional, que apesar de não ter ficado entre os três mais motivadores entre os colaboradores teve um percentual um pouco menor que o terceiro lugar (20%).

O gestor, como foi mencionado, tem uma visão um pouco diferente em relação à de seus liderados, isso pode se dever ao fato de exercer uma função de liderança, em que tem mais responsabilidades, tem uma visão diferente sobre o contexto da organização e seu compromisso para com os colaboradores.

Gil (2011) adverte que os gestores precisam estar atentos à motivação de seus empregados, identificando suas necessidades e criando condições para que as tarefas atribuídas e o ambiente de trabalho sejam capazes de satisfazê-los.

Considerando essa afirmação, sugere-se ao gestor que, a partir desta pesquisa, procure conhecer mais sobre os fatores motivacionais de seus colaboradores, pois assim pode aperfeiçoar suas ações para satisfazer a todos e conseqüentemente otimizar o clima organizacional.

Feitas as considerações a respeito do questionário aberto aplicado ao gerente geral da empresa, a seguir, será apresentada a síntese dos resultados.

#### 4.3 Síntese dos resultados e discussão

Neste estudo, foram tratados os dados coletados através de um questionário fechado aplicado aos colaboradores e um questionário aberto aplicado ao gerente geral da empresa.

Considerando o índice “Satisfeito” e “Totalmente”, a **Tabela 17** apresenta os resultados das questões 1 a 6.

**Tabela 17** - Porcentagem do índice “Satisfeito” e “Totalmente Satisfeito”.

Questão	Satisfeito (%)	Totalmente Satisfeito (%)
1) Aspectos sobre o trabalho	53,33	29,33
2) Aspectos sobre salário	55,83	20,83
3) Aspectos sobre relacionamento	65,00	24,17
4) Aspectos sobre o estilo de gestão	65,33	19,33
5) Aspectos sobre o reconhecimento e valorização dos funcionários	43,33	30,00
6) Aspectos sobre os benefícios oferecidos	41,11	32,22

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Na **Questão 7** que diz sobre os fatores motivadores destacou-se em 1º lugar com 30% o indicador salário; em 2º também com 30% das respostas, repetiu-se o fator salário e em 3º

23% destacou-se o fator relacionado à estabilidade no emprego.

Já na **Questão 8**, que avalia os fatores que causam desmotivação no ambiente de trabalho, em 1º lugar com 64% das respostas, é falta de treinamento; em 2º lugar a falta de treinamento com 16%, e também com 16%, na mesma questão, destaca-se a falta de autonomia; em terceiro lugar, 32% dos respondentes ressaltaram outros fatores não identificados na questão e em seguida, com 20% a falta de reconhecimento.

Logo após a análise do questionário fechado, foi avaliado o questionário aberto aplicado ao gestor geral da empresa, em que se relacionou às quatro questões aplicadas ao referencial teórico e às respostas dos colaboradores, a fim de atender aos objetivos da pesquisa.

Em relação às práticas para manter o clima agradável, o gestor apontou o direito de manifestação, a autonomia, o reconhecimento, horário de trabalho adequado e bons salários. Infere-se que o gestor está alinhado à percepção de seus colaboradores, contudo é recomendável rever com mais critério o quesito reconhecimento e autonomia, pois existem aqueles insatisfeitos, desmotivados e indiferentes quanto às essas questões, conforme apontado no questionário fechado.

Quando questionado sobre sua percepção quanto ao clima na empresa, o gestor destaca que o ambiente é agradável, a equipe é unida, a empresa oferece boas condições de trabalho com uma estrutura física e ferramentas de trabalho adequado. Cita ainda a estabilidade e a baixa rotatividade. Comparando-se às respostas dos colaboradores, todas as questões apontadas pelo gestor, obtiveram altos índices de satisfação.

Na terceira questão, que pergunta quais fatores prejudicam o clima, na opinião do gestor, este não aponta especificamente quais fatores são prejudiciais, apenas afirma que há problemas e que estes não são relevantes, comenta também que são resolvidos logo quando detectados. Sugere-se reavaliar sobre tais fatores, pois os colaboradores apontaram como fatores desmotivadores a falta de treinamento, autonomia e reconhecimento.

Por fim, na **Questão 4**, foi solicitado ao gestor que apontasse três fatores que mais motivam seus colaboradores, em escala de importância, e este destacou em primeiro lugar o prestígio da organização, em segundo os salários oferecidos e em terceiro lugar as chances de progresso profissional. A mesma questão foi feita aos colaboradores e o item salário foi o único que coincidiu com a resposta do gestor.

A próxima seção trará a conclusão deste estudo.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi analisar o clima organizacional de acordo com a percepção dos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços administrativos localizada no interior do Estado de Minas Gerais, no ano de 2019, com o intuito de identificar os aspectos positivos e negativos que influenciam na formação desse clima, a fim de responder à seguinte questão de investigação: Como os colaboradores de uma empresa de prestação de serviços administrativos percebem os aspectos positivos e/ou negativos que formam o clima organizacional?

Com os resultados analisados e discutidos conclui-se que 40% dos respondentes têm de 15 a 25 anos e 43,33% entre 26 e 35 anos; 46,67% são mulheres e 37,67% são homens e 46,67% trabalham na empresa de 0 a 2 anos. Este resultado atende ao primeiro objetivo específico deste trabalho.

Em relação ao segundo objetivo específico proposto – Verificar os fatores motivacionais oferecidos pela empresa para os colaboradores – a **Questão 1** do questionário aberto aplicado ao gestor geral, trouxe essa questão e o mesmo apontou que na sua percepção, ações como o direito de manifestação de ideias, autonomia, reconhecimento, horário de trabalho excelente e salários bons são os fatores oferecidos na empresa hoje. Na **Questão 2**, do mesmo questionário, o gestor também destacou a estrutura física adequada, ferramentas e equipamentos de trabalho que atendem e a baixa rotatividade, caracterizada pela estabilidade. Já no questionário aplicado aos colaboradores, na **Questão 7**, também foi apontado que os principais fatores motivadores são o salário e a estabilidade no emprego.

Atendendo ao terceiro objetivo específico, os índices de “Satisfeito” e “Totalmente satisfeito” de todas as questões e o percentual apresentado ultrapassa 70% em todas as respostas, como consta na **Tabela 17**, apresentada na síntese dos resultados deste estudo. Logo, considerando os estudos de Bispo (2006) e a predominância dos percentuais positivos obtidos nas respostas, conclui-se que o nível de satisfação é favorável. Este objetivo sugeriu investigar o grau de satisfação dos colaboradores da empresa, para caracterizar o clima organizacional.

Quanto ao quarto objetivo tratando-se dos fatores positivos, na **Questão 7**, que questionou aos colaboradores quais os três fatores mais motivadores, destacou-se na **Tabela 15** o fator salário – primeiro e segundo lugar – (30%) e estabilidade no emprego (23,3%); na **Questão 4** do questionário aplicado ao gestor, o mesmo elencou o prestígio da organização, salários e chances de progresso profissional. Já sobre os fatores negativos, na **Questão 8**, foi perguntado aos colaboradores quais os três fatores mais desmotivadores, estes apontaram a falta de treinamento (64%), falta de autonomia (16%), outros fatores que não foram relacionados

(32%) e em seguida a falta de reconhecimento (20%).

Portanto, com base nas conclusões aqui apresentadas, demonstra-se o alcance dos objetivos específicos propostos, bem como do objetivo geral com o resultado do clima em favorável, conforme a parametrização de Bispo (2006).

E conforme os autores Stadler e Pampolini (2014), pode-se concluir que os aspectos que contribuem, sobretudo, de maneira positiva sobre o clima organizacional: o salário e estabilidade, na percepção dos colaboradores, já na visão do gestor o prestígio da organização, salários e chances de progresso profissional; de forma negativa para o clima são aspectos como falta de treinamento, autonomia, reconhecimento além de outros fatores que não foram especificados.

Voltando-se à hipótese deste trabalho, baseada na afirmação de Stadler e Pampolini (2014), que diz: se os colaboradores percebem os aspectos do clima negativamente e não estão satisfeitos, o clima organizacional será desfavorável e, numa percepção contrária, o clima será considerado favorável. Percebe-se que os resultados convergiram para o resultado de clima favorável, ao considerar que o percentual de satisfeitos e totalmente satisfeito manteve-se elevado, conforme demonstrou a **Tabela 17** e a parametrização de Bispo (2008). Logo, a hipótese é confirmada.

Todos os fatores que contribuíram para o resultado do clima favorável, neutro e desfavorável indicam ser decorrentes da forma como o ambiente é gerido. Deste modo, apesar de prevalecer o clima favorável, não se podem descartar os percentuais representantes do clima neutro, desfavorável e dos que não se manifestaram, formados por insatisfações, desmotivações e imparcialidades quanto ao ambiente de trabalho.

Sugere-se assim, um estudo aprofundado, com o auxílio de um profissional de psicologia organizacional, realizado em um período de tempo maior, para que sejam abordadas todas as variáveis sugeridas por Luz (2012), e para que sejam estudadas as manifestações do clima na organização (absenteísmo, reclamações, conflitos etc), a fim de entender os motivos das insatisfações dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu**. 1. ed. 3. São Paulo: Atlas, 2011.
- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>>; Acesso em: 24 abr. 2019.
- BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. 6 ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2013. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=clima%2520organizacional&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-11&section=0#/legacy/3821>>; Acesso em: 27 abr. 2019.
- CAPES. Banco de Teses. **Bibliometria da palavra “Clima Organizacional”**. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 30 mar. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2014a. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?from=explorar%2F2510%2Flideranca-e-gestao-de-equipe&page=2&section=0#/legacy/35644>>; Acesso em: 30 mar. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014b. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?from=listas-de-leitura&page=-11&section=0#/legacy/18980>>; Acesso em: 30 mar. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8 ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016. Disponível em: <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520445525/pages/-18>>; Acesso em: 02 abr. 2019.
- COLTRO, Alex. **Teoria geral da administração**. Curitiba: InterSaberes, 2015. Disponível em: <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544302071/pages/-2>>; Acesso em: 1 jun. 2019.
- FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- FIGUEIREDO, Nébia Maria Almeida de. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 3 ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Fundamentos%2520de%2520metodologia%2520cient%25C3%25ADfca&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-15&section=0#/legacy/159486>>; Acesso em: 21 maio 2019.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. 11. São Paulo: Atlas, 2011.

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

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <  
<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=metodologia&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-7&section=0#/legacy/3063>> . Acesso em: 07 maio 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Disponível em: <  
<https://bv4.digitalpages.com.br/?from=explorar%2F2478%2Fadministracao-e-negocios--5&page=4&section=0#/legacy/5986>>; Acesso em: 02 abr. 2019.

PASETTO, Neusa Salete Vítola. **Comportamento organizacional**: integrando conceitos da administração e da psicologia. Curitiba: IterSaberes, 2012. Disponível em: <  
<https://bv4.digitalpages.com.br/?from=explorar%2F2478%2Fadministracao-e-negocios--5&page=4&section=0#/legacy/5986>>; Acesso em: 31 mar. 2019.

PEQUENO, Álvaro. **Gestão de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em <  
<https://bv4.digitalpages.com.br/?from=explorar%2F2510%2Flideranca-e-gestao-de-equipe&page=-9&section=0#/legacy/14836>>; Acesso em: 30 mar. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <  
<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>; Acesso em: 07 maio 2019.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. ver. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, R.O. **Teorias da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. Disponível em: < <https://bv4.digitalpages.com.br/?-8from=#/edicao/9788581431857>>. Acesso em: 02 abr 2019.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Teorias da administração**: bibliografia universitária Pearson. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <  
<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788564574328/pages/-12>>; Acesso em: 02 abr. 2019.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em: <  
<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300053/pages/-2>>; Acesso em: 21 abr. 2019.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de pessoas**: ferramentas estratégicas de competitividade. Curitiba: IterSaberes, 2014. Disponível em: <

<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300572/pages/1>>; Acesso em: 31 mar. 2019.

TEIXEIRA, Juliane Marise Barbosa. **Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos**. Curitiba: InterSaberes, 2017. Disponível em: <  
<https://bv4.digitalpages.com.br/?from=explorar%2F2510%2Flideranca-e-gestao-de-equipe&page=4&section=0#/legacy/147878>>; Acesso em: 30 mar. 2019.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em: <  
<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=motiva%25C3%25A7%25C3%25A3o&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=4&section=0#/legacy/22495>>; Acesso em: 1 abr. 2019.

## APÊNDICE A – Questionário fechado aplicado aos colaboradores

**Prezado (a) colaborador (a),**

Solicito de V. Sa. o preenchimento deste questionário, para que eu possa coletar o seu ponto de vista sobre **Clima Organizacional** na empresa em que trabalha.

Os dados servirão para elaboração de um **Trabalho de Conclusão de Curso**, de nível de graduação, do **Curso de Administração**, da Faculdade de Filosofia e Letras do Alto São Francisco.

Os dados aqui coletados serão tabulados e tratados com **sigilo** pertinente a este tipo de atividade. E, portanto, não será preciso a identificação do respondente.

Desde já, agradeço por sua atenção.

IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES								
Faixa etária	Sexo		Tempo de serviço					
( ) 15 a 25 anos	a) ( ) Feminino b) ( ) Masculino		( ) 0 a 2 anos					
( ) 26 a 35 anos			( ) 2 a 5 anos					
( ) 36 a 45 anos			( ) 5 a 10 anos					
( ) Mais de 45 anos			( ) Mais de 10 anos					
<b><u>ATENÇÃO:</u></b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não escreva seu nome no formulário;</li> <li>▪ Leia com atenção cada pergunta e use de toda sinceridade ao responder;</li> <li>▪ Assinale as questões conforme a situação existente e não como você gostaria que fosse.</li> </ul>								
Assinale os pontos correspondentes à sua satisfação com um “x”, considerando a escala de conceito a seguir.								
<b>0 : Não se aplica   1: Totalmente insatisfeito   2 : Insatisfeito   3 : Nem satisfeito nem insatisfeito   4 : Satisfeito   5 : Totalmente satisfeito</b>								
ASPECTOS SOBRE O TRABALHO			0	1	2	3	4	5
a) Volume de trabalho;								
b) Horário de trabalho;								
c) Distribuição das atividades entre os funcionários;								
d) Desafio que o trabalho me traz;								
e) Segurança que sinto neste emprego.								
ASPECTOS SOBRE O SALÁRIO			0	1	2	3	4	5
a) Equilíbrio salarial quanto aos cargos de mesma importância;								
b) Possibilidade de aumento salarial;								
c) Possibilidade de viver dignamente com o salário que recebo;								
d) Justiça na prática de aumentos salariais concedidos.								

Assinale os pontos correspondentes à sua satisfação com um “x”, considerando a escala de conceito a seguir.

**0** : Não se aplica   **1** : Totalmente insatisfeito   **2** : Insatisfeito   **3** : Nem satisfeito nem insatisfeito   **4** : Satisfeito   **5** : Totalmente satisfeito

<b>ASPECTOS SOBRE O RELACIONAMENTO</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) Entre os departamentos;						
b) Entre os funcionários;						
c) Entre os Funcionários e Diretores da empresa;						
d) Entre os Funcionários e gerentes.						
<b>ASPECTOS SOBRE O ESTILO DE GESTÃO</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) A qualidade da supervisão que recebe;						
b) A capacidade humana do seu superior imediato;						
c) A capacidade administrativa do seu superior imediato;						
d) O retorno que o colaborador recebe quanto ao seu desempenho;						
e) O tratamento justo.						
<b>ASPECTOS SOBRE O RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) O que a organização faz para valorizar e reconhecer o colaborador;						
b) O respeito que recebo;						
c) Oportunidades que recebo;						
d) Investimento da organização em seus funcionários.						
<b>ASPECTOS SOBRE OS BENEFÍCIOS OFERECIDOS</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) Plano de saúde;						
b) Vale alimentação;						
c) Desconto nas mensalidades para funcionários universitários.						
<b>FATORES MOTIVADORES</b>				<b>FATORES DESMOTIVADORES</b>		
Indique as <b>TRÊS</b> principais razões pelas quais você trabalha na organização. Coloque <b>número 1</b> na principal e <b>número 2</b> na segunda mais importante e <b>3</b> na terceira mais importante.				Indique <b>TRÊS</b> principais fatores que geram insatisfação no seu trabalho. Coloque <b>número 1</b> no fator que gera mais insatisfação e <b>número 2</b> no segundo maior fator de insatisfação e <b>3</b> no terceiro fator de insatisfação.		
a) ( ) Salário b) ( ) Estabilidade no emprego c) ( ) O trabalho que realizo d) ( ) Ambiente de trabalho e) ( ) Autonomia no trabalho f) ( ) Reconhecimento g) ( ) Benefícios oferecidos pela organização h) ( ) Relacionamento com a chefia i) ( ) A falta de opção de um outro emprego j) ( ) Prestígio da organização k) ( ) Possibilidade de treinamento l) ( ) As chances de progresso profissional				a) ( ) Falta de reconhecimento b) ( ) Salário c) ( ) Ambiente de trabalho ruim d) ( ) O trabalho que realizo e) ( ) Falta de treinamento f) ( ) Instalações inadequadas (banheiros, cozinha, escritório em geral etc.) g) ( ) Impossibilidade de crescimento profissional h) ( ) Falta de segurança no emprego i) ( ) Falta de autonomia j) ( ) Falta de recursos k) ( ) Relacionamento com a chefia l) ( ) Sobrecarga de trabalho m) ( ) Falta de valorização dos funcionários n) ( ) Quantidade insuficiente de colaboradores r) ( ) Outros		

## APÊNDICE B – Questionário aberto aplicado ao gestor geral

**Prezado (a),**

Solicito de V. Sa. o preenchimento deste questionário, para que possa coletar o seu ponto de vista sobre **Clima Organizacional** na empresa em que trabalha.

Os dados servirão para elaboração de um **Trabalho de Conclusão de Curso**, de nível de graduação, do **Curso de Administração**, da Faculdade de Filosofia e Letras do Alto São Francisco.

As informações aqui coletadas serão tratadas com **sigilo** pertinente a este tipo de atividade, conforme Ficha de Consentimento assinada pelo Diretor Geral da instituição. E, portanto, não será preciso a identificação do respondente.

Desde já, agradeço por sua atenção.

**Vanessa Lobato Freitas**

8º Período – Administração – FASF

---

O clima organizacional, para Stadler e Pampolini (2014), está ligado ao grau de satisfação dos colaboradores com o ambiente interno. Relaciona-se diretamente com motivação, lealdade, cooperação, identidade, interesse, disposição para realizar as tarefas, facilidade na comunicação, relacionamento interpessoal, sentimento e emoção. Portanto, o clima é diretamente impactado pelo ambiente que é criado e mantido pela empresa, pois este influencia comportamentos e condutas, tanto favorável quanto desfavoravelmente.

- 1) Considerando essa afirmação, quais são as práticas adotadas pela empresa para manter o clima organizacional favorável? Cite e justifique sua resposta.
  
- 2) Como você percebe o clima organizacional da empresa? Explique sua resposta.
  
- 3) Na sua opinião, existe algum fator que prejudica o clima no ambiente de trabalho da empresa? Justifique sua resposta.
  
- 4) Dentre os itens a seguir, de acordo com sua opinião, quais os **TRÊS** fatores que mais motivam os colaboradores a trabalhar na empresa, em escala de importância, sendo o primeiro o fator que gera mais motivação e assim sucessivamente até três. Por quê?

- a) Salários oferecidos,
- b) Estabilidade que a instituição oferece,
- c) O trabalho que os colaboradores realizam,
- d) O ambiente de trabalho,
- e) A autonomia que os colaboradores têm para realizar seu trabalho,
- f) Reconhecimento do trabalho de seus colaboradores,
- g) Benefícios oferecidos pela organização,
- h) Relacionamento com a chefia,
- i) A falta de opção de um outro emprego,
- j) O prestígio da organização,
- k) A possibilidade de capacitação,
- l) As chances de progresso profissional.

## ANEXO 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

(Conselho Nacional de Saúde, Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016)

<b>Título do estudo:</b>	<u>CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso em uma empresa de serviços administrativos</u>
<b>Nome da Instituição:</b>	<u>Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco (FASF)</u>
<b>Nome do(a) participante:</b>	<u>Ana Márcia Freitas</u>
<b>Nº Registro</b>	-
<b>PESQUISADORES</b>	
<b>Nome do(a) estudante:</b>	<u>Vanessa Lobato Freitas</u>
<b>Telefone:</b>	<u>(37) 9 9186-6169</u>
<b>Nome Prof. Orientador:</b>	<u>Eliezer Carneiro de Oliveira</u>
<b>Telefone:</b>	<u>(37) 9 9977-4230</u>
<b>Responsável Clínico:</b>	
<b>Telefone</b>	

O(A) Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar do estudo “CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso em uma empresa de serviços administrativos”. Antes de decidir se quer ou não participar, é importante que o(a) Senhor(a) entenda porque este estudo está sendo feito e o que ele envolve. Por favor, leia com atenção as informações descritas neste documento e discuta-as, se desejar, com sua família ou amigos. Pergunte ao pesquisador do estudo qualquer coisa que não tenha ficado clara ou que você necessite de mais informações. Use o tempo necessário para decidir se deseja ou não participar deste estudo.

O **estudo é relevante** porque viabilizará à pesquisadora ampliar seus conhecimentos no ramo da gestão de pessoas e, principalmente, sobre a importância do estudo do clima organizacional nas empresas, por outro lado proporcionará o entendimento dos benefícios que oferece e os fatores que o constitui e influencia.

O **objetivo deste estudo** visa avaliar o clima organizacional, de acordo com a percepção dos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços administrativos, do interior do Estado de Minas Gerais, no ano de 2019, a fim de identificar os aspectos positivos e negativos que influenciam na formação desse clima. Sobre **os procedimentos** para sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas, não sendo exigido nenhum outro tipo de procedimento além do mencionado.

Em relação a **possíveis riscos** acerca da participação na pesquisa, estes se limitam ao preenchimento deste questionário que poderá lhe expor a riscos mínimos como cansaço, desconforto pelo tempo gasto no preenchimento do questionário, bem como, ao lembrar algumas sensações diante do vivido com situações altamente desgastantes. Se isto ocorrer, você poderá interromper o preenchimento do instrumento e retomá-lo posteriormente, se assim o desejar.

É **garantida** ao (a) Senhor(a) a assistência integral e gratuita pelo tempo que se fizer necessário para o tratamento de qualquer dano direto ou indireto, imediato ou tardio sofrido no decorrer de sua participação neste estudo.

Os **benefícios** para os integrantes desta pesquisa serão indiretos, pois as informações coletadas fornecerão subsídios para a construção de conhecimento sobre ambientes organizacionais sob a ótica da Administração, bem como para novas pesquisas a serem desenvolvidas sobre essa temática.

O pesquisador **lhe** identificará por meio de um código. Seu nome nunca será mencionado em qualquer relatório ou publicação que possam resultar deste estudo, ou seja, sua identidade será mantida em confidencialidade e sigilo pelo pesquisador e sua equipe de acordo com as leis, resoluções e códigos de conduta profissionais aplicáveis no Brasil. O(A) pesquisador(a) se compromete a manter em segredo os dados individuais coletados e não se permitirá que terceiros tenham acesso as informações coletadas.

A **decisão de participar** ou não do estudo é inteiramente do(a) Senhor(a). Mesmo depois de ter concordado em participar, o(a) Senhor(a) ainda **tem a liberdade de sair do estudo** a qualquer momento sem penalização alguma.

O(A) Senhor(a) receberá informação atualizada durante o estudo e acesso total aos resultados do estudo.

Este estudo foi aprovado pela Comissão de Pesquisa. A Comissão de Pesquisa é um órgão criado para defender os seus interesses de participante do estudo e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa de forma ética.

Para qualquer informação antes, durante ou após a realização do estudo, o(a) Senhor(a) poderá entrar em contato com (1) o(a) pesquisador(a) do estudo; (2) com o(a) professor(a) orientador(a) e/ou (3) com a Comissão de Pesquisa nos telefones e endereços descritos em CONTATOS.

Este **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido** será assinado e rubricado em duas vias pelo(a) Senhor(a); pelo(a) pesquisador(a) do estudo e professor(a) orientador(a), sendo que uma das vias ficará com o(a) Senhor(a).

Caso, por algum motivo, o estudo venha a ser terminado ou interrompido antes do tempo previsto, as razões para esta decisão serão analisadas pelo(a) Professor(a) Orientador(a) sob a anuência da Comissão de Pesquisa da instituição onde o(a) Senhor(a) estará sendo acompanhado(a). O estudo poderá ser terminado somente após a apreciação pelo(a) Professor(a) Orientador(a) e/ou da Comissão de Pesquisa,

levando em consideração o seu bem-estar como participante da pesquisa. Em caráter de urgência para garantir a segurança dos participantes, a interrupção poderá ocorrer antes mesmo da avaliação da Comissão. Ainda assim, esta será comunicada o mais breve possível a respeito das razões do término do estudo.

**RUBRICAS**

\_\_\_\_\_  
**(1) Participante do estudo**

\_\_\_\_\_  
**(2) Pesquisador(a)**

\_\_\_\_\_  
**(3) Prof.(a) Orientador(a)**

## Certificado de Consentimento

Eu, Ana Márcia de Freitas, RG nº MG-10.663.763, morador (a) na Rua Manoel Delgado, nº 90, bairro Nossa Senhora Aparecida, cidade de Luz – Minas Gerais, telefone (37) 9 9976-0846, abaixo assinado, DECLARO que os objetivos e detalhes deste estudo foram explicados a mim. **Eu entendo que não sou obrigado(a) a participar do estudo** e que posso desistir de continuar nele a qualquer momento, sem que isso me cause prejuízos. Meu nome não será utilizado nos documentos deste estudo e a confidencialidade dos meus registros será garantida.

Tendo recebido as informações acima, CONCORDO em participar do estudo e estou ciente da liberdade de me expressar durante o mesmo, favorável ou contrariamente aos procedimentos e de desistir do estudo em qualquer fase do mesmo.

Luz-MG, 19 de novembro de 2019.

<b>Nome Participante:</b>	<u>Ana Márcia de Freitas</u>
<b>Assinatura</b>	_____
<b>Data:</b>	<u>19/11/2019</u>
<b>Nome Pesquisador(a)</b>	<u>Vanessa Lobato Freitas</u>
<b>Assinatura</b>	_____
<b>Data:</b>	<u>19/11/2019</u>
<b>Nome Prof. Orientador(a)</b>	<u>Eliezer Carneiro de Oliveira</u>
<b>Assinatura</b>	_____
<b>Data:</b>	<u>19/11/2019</u>

CONTATOS	
<b>Pesquisador(a):</b> <u>Vanessa Lobato Freitas</u>	<b>CPF nº:</b> <u>084.569.886-93</u>
<b>Instituição:</b> <u>Faculdade Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco (FASF)</u>	
<b>Local:</b> <u>Curso de Administração</u>	
<b>Endereço:</b> <u>Rua Nossa Senhora de Fátima, 307 – Bairro: Centro, Luz – MG</u> <b>CEP:</b> <u>35595-000</u>	
<b>Telefones:</b> <u>(37) 3421-9006</u>	
<b>e-mail pesquisador(a):</b> <u>vanessalobatofreitas@hotmail.com</u>	<b>Tel.:</b> <u>(37) 9 9186-6169 (celular)</u>
<b>e-mail prof.(a) orientador(a):</b> <u>ecdoliveira@fasf.edu.br</u>	<b>Tel.:</b> <u>(37) 9 9977-4230 (celular)</u>
COMISSÃO DE PESQUISA	
<b>Endereço:</b> <u>Rua Nossa Senhora de Fátima, 307 – Bairro: Centro, Luz – MG</u> <b>CEP:</b> <u>35595-000</u>	
<b>Telefones:</b> <u>(37) 3421-9006</u>	
<b>e-mail:</b> <u>posgraduacao@fasf.edu.br</u>	

RUBRICAS

\_\_\_\_\_

(1) Participante do estudo

\_\_\_\_\_

(2) Pesquisador(a)

\_\_\_\_\_

(3) Prof.(a) Orientador(a)