

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

GABRIEL FERRARI BUZZI

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA SKY LIFE INDÚSTRIA
E COMÉRCIO DO VESTUÁRIO**

RIO DO SUL

2022

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

GABRIEL FERRARI BUZZI

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA SKY LIFE INDÚSTRIA
E COMÉRCIO DO VESTUÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado para o curso de Administração de Empresas da Área de Ciências Socialmente Aplicáveis, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Susana Gauche

RIO DO SUL

2022

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Quadro de colaboradores	36
Quadro 02 - Quais motivos me fariam pensar em trocar de emprego?	44
Quadro 03 - Alguma sugestão para melhorar a comunicação?	48
Quadro 04 - Alguma sugestão de benefícios?	61
Quadro 05 - Quais fatores me motivam a trabalhar na Sky Life?	63
Quadro 06 - Quais fatores me desmotivam a trabalhar na Sky Life?	64
Quadro 07 - Quadro de sugestões	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Orgulho de trabalhar na empresa.	39
Gráfico 02 - Orgulho em exercer a atividade.	40
Gráfico 03 - Plano de carreira.	42
Gráfico 04 - Indicação de emprego.	43
Gráfico 05 - Pensaria muito em deixar a empresa?	44
Gráfico 06 - Obtenção de sucesso em minha carreira profissional	45
Gráfico 07 - As orientações sobre o trabalho são claras e objetivas?	47
Gráfico 08 - Eficiência da comunicação interna da empresa.	48
Gráfico 09: Conhecimento sobre os principais objetivos, metas, planos e diretrizes da empresa.	49
Gráfico 10 - Com relação se as ideias e opiniões dos colaboradores são levadas em conta nas tomadas de decisões.	51
Gráfico 11 - Com relação em possuir liberdade nas tomadas de decisões.	52
Gráfico 12 - O meu chefe imediato é um bom líder?	53
Gráfico 13 - A forma como seu chefe avalia sua performance é clara pra você?	54
Gráfico 14 - Meu gerente ou líder me motiva a dar o melhor de mim?	55
Gráfico 15 - Meu gerente ou líder fornece as informações necessárias para realizar meu trabalho com eficiência?	57
Gráfico 16 - Considero meu trabalho reconhecido e valorizado pela empresa?	58
Gráfico 17 - Recebo elogios pela qualidade do meu trabalho?	59
Gráfico 18 - Você considera ótimo o plano de benefícios da empresa?	60
Gráfico 19 - O seu ambiente de trabalho permite a concentração necessária para executar as tarefas diárias?	62
Gráfico 20 - Como é sua relação com os colegas de trabalho?	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Orgulho de trabalhar na empresa.	39
Tabela 02 - Orgulho de exercer a função.	40
Tabela 03 - Plano de carreira	41
Tabela 04 - Indicação de emprego.	42
Tabela 05 - Pensaria muito em deixar a empresa?	43
Tabela 06 - Obtenção de sucesso em minha carreira profissional.	45
Tabela 07 - As orientações sobre o trabalho são claras e objetivas?	46
Tabela 08 - Eficiência da comunicação interna da empresa.	47
Tabela 09 - Conhecimento sobre os principais objetivos, metas, planos e diretrizes da empresa.	49
Tabela 10 - Com relação se as ideias e opiniões dos colaboradores são levadas em conta nas tomadas de decisões.	50
Tabela 11 - Com relação em possuir liberdade nas tomadas de decisões.	51
Tabela 12 - O meu chefe imediato é um bom líder?	52
Tabela 13 - A forma como seu chefe avalia sua performance é clara pra você?	54
Tabela 14 - Meu gerente ou líder me motiva a dar o melhor de mim?	55
Tabela 15 - Meu gerente ou líder fornece as informações necessárias para realizar meu trabalho com eficiência?	56
Tabela 16 - Considero meu trabalho reconhecido e valorizado pela empresa?	57
Tabela 17 - Recebo elogios pela qualidade do meu trabalho?	58
Tabela 18 - Você considera ótimo o plano de benefícios da empresa?	60
Tabela 19 - O seu ambiente de trabalho permite a concentração necessária para executar as tarefas diárias?	61
Tabela 20 - Como é sua relação com os colegas de trabalho?	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Níveis de clima organizacional	23
Figura 02 - Arte de divulgação	38

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus que sempre está no meu caminho dando saúde e força para superar todos os desafios em minha vida.

Aos meus pais, nona e irmãos que estão comigo e dando todo apoio necessário para seguir minha carreira acadêmica e profissional. Os mesmos que serão responsáveis por cada sucesso obtido e cada degrau alcançado pro resto da minha vida.

Também gostaria de deixar um agradecimento à minha professora Dr^a. Susana Gauche, orientadora que dedicou parte do seu tempo e paciência nas orientações que se fizeram muito necessárias para a realização deste trabalho de conclusão de curso.

Meu muito obrigado!

RESUMO

Cada vez mais as pessoas passam maior parte do seu tempo dentro das empresas em que trabalham, sendo assim, torna-se essencial ter uma boa relação entre organização e colaborador. Nesse contexto, empresas buscam cada vez mais se adequar ao novo modelo de gestão, preocupando-se com a motivação, satisfação, liderança e de obter um maior engajamento de seus colaboradores, utilizando ferramentas de gestão de pessoas para estimular boas relações e obter melhores resultados. Este estudo aplica-se na empresa Sky Life Indústria e Comércio do Vestuário LTDA, com o objetivo de realizar uma pesquisa de clima organizacional na empresa Sky Life Indústria e Comércio do Vestuário LTDA. O método utilizado foi de abordagem quantitativa e alcance descritivo. O instrumento de coleta foi um questionário que possui vinte e duas perguntas, sendo duas delas abertas. Doze colaboradores responderam o questionário. Pode-se concluir que a empresa possui um ótimo clima organizacional e que os colaboradores estão muito satisfeitos, mas no decorrer da pesquisa percebe-se que há alguns fatores que desmotivam. Os principais motivos que motivam os colaboradores são o orgulho de trabalhar na empresa (91,7%), orgulho em exercer a atividade (91,7%), ótimo relacionamento com os colegas (91,7%), orientações sobre o trabalho claras e objetivas (66,7%), boa liderança do chefe imediato (66,7%) e motivação do líder para dar o melhor (66,7%). Já os fatores que desmotivam os colaboradores estão relacionados a falta de concentração por algum fator no ambiente de trabalho (66,7%), falta de eficiência na comunicação da empresa (58,3%), falta de reconhecimento e valorização por parte da empresa (50%), e referente o plano de benefícios da empresa (41,7%). A pesquisa teve uma boa participação dos colaboradores, onde foram abordados fatores bons e ruins que a empresa possui. Com todos estes dados que foram coletados na pesquisa, foi possível identificar pontos fortes e fracos, onde para os pontos fracos desenvolveu-se um quadro de sugestões para melhoria dos mesmos, a fim de resolver os problemas que acabam atrapalhando os colaboradores e por consequência a empresa.

Palavras-chaves: Gestão de pessoas; Clima organizacional; Motivação.

RESUMEN

Cada vez son más las personas que pasan la mayor parte de su tiempo dentro de las empresas para las que trabajan, por lo que se vuelve fundamental tener una buena relación entre organización y empleado. En este contexto, las empresas buscan cada vez más adaptarse al nuevo modelo de gestión, preocupándose por la motivación, la satisfacción, el liderazgo y obtener un mayor compromiso de sus empleados, utilizando herramientas de gestión de personas para fomentar las buenas relaciones y obtener mejores resultados. Este estudio se aplica a la empresa Sky Life Indústria e Comércio do Vestuário LTDA, con el objetivo de realizar una encuesta de clima organizacional en la empresa Sky Life Indústria e Comércio do Vestuário LTDA. El método utilizado fue de enfoque cuantitativo y alcance descriptivo. El instrumento de recolección fue un cuestionario que tiene veintidós preguntas, dos de las cuales son abiertas. Se puede concluir que la empresa tiene un gran clima organizacional y que los empleados están muy satisfechos, pero en el transcurso de la investigación se nota que existen algunos factores que desmotivan, y los principales motivos que motivan a los empleados son el orgullo de trabajar en la empresa (91,7 %), orgullo por realizar la actividad (91,7 %), gran relación con los compañeros (91,7 %), orientación clara y objetiva en el trabajo (66,7 %), buen liderazgo del jefe inmediato (66,7 %). %) y motivación del líder para dar lo mejor (66,7%). Los factores que desalientan a los empleados están relacionados con la falta de concentración por algún factor del ambiente de trabajo (66,7%), falta de eficiencia en la comunicación empresarial (58,3%), falta de reconocimiento y valoración por parte de la empresa (50%) y referente a el plan de beneficios de la empresa (41,7%). La encuesta contó con una buena participación de los colaboradores, donde se abordaron factores buenos y malos que tiene la empresa. Com todos estes dados que foram coletados na pesquisa, foi possível identificar pontos fortes e fracos, onde para os pontos fracos desenvolveu-se um quadro de sugestões para melhoria dos mesmos, a fim de resolver os problemas que acabam atrapalhando os colaboradores e por consequência a empresa.

Palabras clave: Gestión de personas; Clima organizacional; Motivación.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 TEMA DE ESTUDO	8
1.2 EMPRESA	9
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 OBJETIVOS	15
1.4.1 Objetivo Geral	15
1.4.2 Objetivos Específicos	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	16
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.2.1 Cultura organizacional versus Clima organizacional	18
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	20
2.3.1 Fatores que influenciam no clima	21
2.3.2 Indicadores de clima	22
2.3.3 Tipos de clima	23
2.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	24
2.4.1 Modelos de análise de clima organizacional	25
2.4.1.1 Modelo DE Litwin e Stringer (1968)	25
2.4.1.2 Modelo de Sbragia (1983)	26
2.4.1.3 Modelo de Kolb (1986)	27
2.4.1.4 Modelo de Pierce (1989)	28
2.4.1.5 Modelo de Luz (1995)	29
2.4.1.6 Modelo de Amabile (1996)	31
2.4.1.7 Modelo de Coda (1997)	32
2.4.1.8 Modelo de Bispo (2006)	32
3 MÉTODO	35
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	35

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	35
3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	37
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.1 Orgulho de trabalhar na empresa	39
4.2 Orgulho em exercer a atividade na empresa	40
4.3 Plano de carreira na empresa	41
4.4 Indicação de emprego	42
4.5 Oportunidade de deixar a empresa	43
4.6 Sucesso na carreira profissional	45
4.7 Orientações sobre o trabalho	46
4.8 Comunicação interna	47
4.9 Objetivos, metas, planos e diretrizes da empresa	49
4.10 Tomadas de decisões	50
4.11 Liberdade nas tomadas de decisões	51
4.12 Boa liderança	52
4.13 Avaliação de performance	53
4.14 Motivação	55
4.15 Informações necessárias	56
4.16 Reconhecimento no trabalho	57
4.17 Elogios no trabalho	58
4.18 Benefício	59
4.19 Ambiente de trabalho	61
4.20 Relação com os colegas de trabalho	62
4.21 Fatores motivacionais	63
4.22 Fatores não motivacionais	64
4.23 Sugestões de ações para a empresa	64
5 CONCLUSÃO	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é considerada um grande desafio, pois cada ser humano tem suas próprias características, sendo que o que supre a necessidade de um, talvez não faça tanto sentido para outro, portanto, nesse ponto é preciso ter atenção especial para as pessoas, que são os recursos mais essenciais dentro de uma organização. A partir da gestão é que os líderes procuram soluções que venham a satisfazer as necessidades de todos os seus colaboradores, sem favorecer apenas um grupo de pessoas.

Entender o que as pessoas procuram e querem, favorece não somente o ambiente da organização, mas contribui para a busca de melhores condições de trabalho, aumentando a qualidade de vida dos mesmos e servindo assim como um diferencial perante seus concorrentes.

As pessoas são o principal recurso dentro de uma empresa, pois sem elas uma empresa torna-se insignificante. São pessoas que fabricam produtos, prestam serviços e geram lucros às instituições, sendo importante manter e auxiliar o colaborador para que o mesmo desenvolva seu maior potencial, que é o capital intelectual dentro da empresa que presta serviços.

O desafio da gestão de pessoas é com certeza o de manter um ambiente de trabalho que seja prazeroso, que permita o crescimento organizacional e o desenvolvimento do colaborador. Dos fatores que norteiam as relações de trabalho e influenciam na satisfação das pessoas temos a motivação do próprio ser humano e o clima organizacional. Quando a motivação está elevada, o clima dentro do ambiente profissional se torna favorável e como consequência, as pessoas ficam satisfeitas, interessadas e colaborativas, fazendo com que a rotina de trabalho seja mais leve e prazerosa.

Com isso, pode-se concluir que uma boa gestão de pessoas faz com que haja motivação e valorização, despertando no funcionário o verdadeiro significado de trabalho, melhorando assim o clima interno da empresa.

O clima organizacional apresenta uma série de análises da situação em que a empresa se encontra na visão de seus colaboradores. Suas opiniões levam em consideração o relacionamento com colegas, os benefícios oferecidos pela empresa, à valorização recebida pelos seus serviços prestados, à insatisfação

perante as políticas empresariais, a motivação e entre outros diversos fatores que envolvem os colaboradores e o método de gestão.

De acordo com Moreira (2012), toda organização é composta de indivíduos e cada um tem um repertório especial no modo de ser e de se comportar que está baseado em sua história de vida e isso impacta no clima organizacional.

Se a relação entre colaborador e empresa for positiva e boa, pode trazer como benefício um maior comprometimento e entrega do colaborador com os objetivos e planos que a organização almeja, melhorando assim o clima organizacional da mesma. Sabendo disso, as organizações começaram a se preocupar e saber da importância de se ter um bom ambiente de trabalho, tornando mais favorável para seus colaboradores. Tendo um clima organizacional mais leve e com uma boa convivência entre organização e pessoas, promove-se uma melhor qualidade de vida de seus colaboradores.

Para o desenvolvimento deste tema, discorre-se, no capítulo 2, sobre os precedentes teóricos que delimitam a pesquisa, tornando-se importante contextualizar comportamento organizacional, cultura organizacional, cultura organizacional versus clima organizacional, fatores que influenciam no clima, indicadores de clima, tipos de clima e pesquisa de clima organizacional.

O capítulo 3 apresenta os procedimentos de realização da pesquisa: trata-se de uma pesquisa quantitativa e alcance descritivo. No item 4 apresenta-se os resultados e suas análises. Por fim, tem-se a conclusão no item 5.

1.1 TEMA DE ESTUDO

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta importante para entender o ambiente de trabalho e seus efeitos nos colaboradores. Com ela, usa-se a percepção dos funcionários para compreender o contexto no qual estão inseridos e, assim, promover melhorias com impacto na motivação, produtividade e resultado financeiro.

Além de identificar a percepção dos funcionários sobre o ambiente interno, a pesquisa de clima permite análises que impactam diretamente nos resultados financeiros. São análises como a da forma com que a liderança é exercida, da

integração dos funcionários com os objetivos da organização e da motivação das equipes.

A pesquisa racionaliza as escolhas empresariais e aponta algumas direções para os próximos passos. Por esse motivo, essa ferramenta deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa, e não só algo a ser utilizado apenas pelo RH. Isso significa que cabe ao próprio profissional de gestão de pessoas mostrar o valor desse instrumento e seu impacto.

O conceito de clima organizacional está ligado à influência que o contexto pode exercer sobre o desempenho dos funcionários. Em Recursos Humanos: o capital humano das organizações, traz uma definição bastante clara desse contexto.(CHIAVENATO, 2009 r, p.61)

O autor ainda explica,que um bom clima se traduz em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração, etc. ou, até mesmo, por agressividade, tumulto, inconformidade, etc., em situações extremas.

Os benefícios da pesquisa de clima organizacional são melhor entendidos se olharmos para os indicadores mais diretamente atingidos pelas boas práticas. O valor da pesquisa de clima pode ser visto em diferentes ganhos para empresa, tais como: produtividade, rotatividade, atração de talentos, competitividade, entre outros.

Um dos problemas nas organizações é de não ter o acompanhamento de como o colaborador está se sentindo no ambiente de trabalho. Muitas das vezes os gestores acreditam que está tudo certo, quando na verdade, nem sequer estão por dentro do que os colaboradores estão vivenciando no dia a dia. Através dessas dúvidas levantadas tem-se a seguinte questão norteadora do problema: **Como está o clima organizacional na empresa Sky Life Indústria e Comércio do Vestuário LTDA?**

1.2 EMPRESA









A história da empresa iniciou no ano de 2006 na cidade de Rio do Oeste/SC, em uma antiga oficina, quando o seu fundador Joel Ricardo Rotta deu os primeiros passos. No início, apenas confeccionavam as peças para terceiros, pois ainda não possuía sua própria marca. No entanto, com sua grande experiência neste mercado e muitos anos de desenvolvimento, em 2012, a Sky Life lançou sua primeira coleção, já com fabricação própria e marca registrada. Daí em diante obteve um grande sucesso em suas vendas pela ótima qualidade de seus produtos e diferenciação.

A empresa está localizada na Rua 7 de Setembro, Bairro Jardim Primavera, Rio do Oeste/SC. O foco principal da marca está na fabricação de t-shirts (camisetas em geral) e no denim (jeans) que é o carro chefe da marca, com suas diversas variedades de estilos e gostos.

Hoje a Sky Life conta com sua produção totalmente terceirizada, já não conta mais com a parte de costura, acabamentos, lavação, entre outros processos de fabricação.

Seu processo de fabricação inicia da seguinte forma:

- Pesquisa de tendências;
- Relatório de vendas dos anos anteriores;
- Estudo do que mais foi vendido nas últimas coleções e quais tecidos e modelagens foram mais aceitos.

Após essas verificações é dado início as novas coleções que acontecem 3 (três) vezes ao ano. São elas:

- Primavera/Verão;
- Outono/Inverno;
- Alto Verão.

1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa de clima organizacional foi escolhida devido a carência de dados que as organizações têm sobre o nível de satisfação de seus colaboradores. É considerada uma fonte de informações para os gestores tomarem decisões de

melhoria do clima interno da empresa. Este trabalho detecta pontos positivos e negativos existentes entre empresa e colaborador, com objetivo de corrigir e aprimorar.

A organização escolhida para aplicação da pesquisa foi a Sky Life Indústria e Comércio do Vestuário, pois trata-se de uma empresa de pequeno porte que ainda não está totalmente estruturada na parte de gestão de pessoas. Aplicando essa pesquisa, os seus administradores poderão ter informações muito importantes para dar início a uma reformulação na gestão de pessoas, assim estruturando ainda mais sua empresa. Por fim, pode ser esclarecido quais seus pontos positivos e negativos do modelo de gestão atualmente utilizado para evoluir.

Para a sociedade, este tipo de aplicação pode ser muito favorável para futuros empregos que a empresa pode gerar, trazendo assim um ambiente muito mais favorável para o empregado.

Para o acadêmico, essa pesquisa é muito importante pois reflete na área de gestão de pessoas, onde pretende seguir. Além disso, é uma grande oportunidade de poder realizar uma pesquisa de muita relevância e consequentemente conseguir de perto analisar todos os dados e tomar decisões, para que assim, consiga obter todos os conhecimentos necessários e estruturar a gestão de pessoas na empresa escolhida.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Realizar a pesquisa de clima organizacional na empresa Sky Life Indústria e Comércio do Vestuário LTDA.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar os fatores em que há satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores;
- Sugerir melhorias de acordo com os resultados obtidos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, será apresentado o aporte teórico. A mesma foi elaborada com base em livros e autores que darão entendimento aos conceitos e ideias deste trabalho.

2.1 COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 7): “O comportamento organizacional (CO) é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.”

No comportamento organizacional são analisadas três determinantes: ser humano, equipe e estrutura que são determinadas por Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 7): “O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer que as organizações trabalhem mais eficazmente”.

Nos dias atuais o comportamento entre gestores e colaboradores dentro do ambiente profissional está bem diferente. Está tudo mais acessível a todos quando se refere a visão sobre as pessoas. Além disso, os colaboradores estão sendo reconhecidos pelo seu bom trabalho e é isso que faz com que estejam motivados para continuarem exercendo suas funções com o melhor desempenho.

Segundo Marras Pierre (2003, p. 21): “As grandes organizações são as responsáveis pelas primeiras mudanças. Essa, em diversas oportunidades, acabaram por patrocinar estudos e pesquisas na área acadêmica que fizeram com que houvesse uma valorização de novas posturas de comando como forma de se conseguir otimizar os resultados produtivos das organizações.

Dentro das organizações, o ser humano sempre será o ponto principal. As pessoas dentro do ambiente de trabalho precisam se sentir motivadas e valorizadas com sua função. Todos precisam de controle e planejamento para que haja uma gestão eficiente, tornando uma organização com colaboradores engajados e satisfeitos. (TOLEDO, 1976.)

Para Lacombe (2012, p. 10): “As organizações são constituídas de pessoas. São elas que agem, que tomam as decisões. Nada acontece numa organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em seu nome. Por outro lado, são as organizações que executam quase todas as atividades na sociedade moderna. As organizações complexas representam um dos elementos mais importantes das sociedades modernas. As pessoas vivem nelas: nascem em hospitais, são educadas em escolas, trabalham em empresas e divertem-se em clubes. Os membros das sociedades modernas obtêm grande parte de sua satisfação material, social e cultural por meio das organizações. O caminho para a compreensão das pessoas e da sociedade conduz, portanto, ao estudo das organizações complexas. Elas obtêm, em média, um desempenho tão superior ao dos indivíduos, que torna difícil a uma pessoa competir com o que está sendo executado por uma organização, pois esta proporciona sinergias que multiplicam os resultados obtidos pelos esforços individuais das pessoas que a compõem.”

Dentro da organização há uma troca de experiências, onde o fator organização x pessoas dependem umas das outras. Para Lacombe (2012, p. 13): “As organizações estão sempre mudando, pois são sistemas abertos e sofrem a influência do ambiente no qual estão inseridas. Da mesma forma, elas interferem no ambiente, influenciando-o”.

A mudança no clima organizacional traz consequências tanto para empresa quanto para os colaboradores. Todos farão parte dessa mudança juntamente com a própria organização.

Essa mudança precisa ser muito bem planejada e gerenciada para que não afete negativamente os colaboradores. Tudo precisa ser transparente, para que haja o entendimento de todos e não surja nenhuma dúvida que afete o desempenho do funcionário em sua função. (LACOMBE, 2012).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura organizacional envolve um conjunto de regras de condutas morais, valores, hábitos, crenças e políticas que abrangem todas as pessoas da

organização. Isso tudo engloba a maneira de pensar e agir em tudo que existe dentro de uma empresa.

Todas ações estabelecem a importância da cultura organizacional tendo como base seu modelo de gestão de pessoas e resultados.

Cada empresa possui uma política diferente. A partir dessa cultura, os colaboradores são “moldados” para a realização de suas atividades e na maneira de agir dentro desse ambiente.

De acordo com Luz (2003), não pode apresentar clima organizacional sem compará-lo anteriormente à cultura organizacional, tendo em vista que ambos têm definições que se equivalem. Para a compreensão de ambos, é necessário mais aprofundamento sobre o tema cultura organizacional.

Ainda segundo Luz (2003), p. 14): “A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, as formas como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho.”

Para Saraiva (2012), a cultura organizacional é um ponto muito importante para a análise organizacional, que oferece parâmetros essenciais para uma compreensão desenvolvida do comportamento da organização. Possibilita uma visão diversa comparando com o que tem sido feito na administração, pois considera elementos não objetivos que têm sua influência “escondida” pelo pragmatismo predominante na literatura da disciplina.

O autor ainda diz que para o entendimento de pontos específicos a importância singular está associada à necessidade de remodelar a esfera organizacional, discutindo a respeito de uma nova realidade para que haja um realinhamento, tendo assim uma maior integração entre ambiente interno e externo.

2.2.1 Cultura organizacional versus Clima organizacional

Há muitos fatores que influenciam para o ambiente organizacional se tornar ruim. Na maioria das vezes são fatores do ambiente externo que causam impacto

interno dentro da empresa. Alguns exemplos são: saúde, lazer, condições financeiras, problemas familiares, entre diversos outros.

Para Luz (2003, p. 20): “Logo, entre o clima e cultura, há uma relação de causalidade. Podemos afirmar que a cultura é a causa e clima é consequência.

A cultura se manifesta através do aperfeiçoamento, conforme Luz (2003, p. 20) ressalta que: “Apesar de ser intangível, a cultura se manifesta através da arquitetura, das edificações, do modo de vestir e de se comportar do corpo de seus funcionários. A cultura tangibiliza-se também através do relacionamento da empresa com os seus parceiros comerciais.

Todos nós nascemos, crescemos e vivemos em um ambiente social. Com isso trazemos para dentro das organizações comportamentos, crenças, tradições e culturas.

Segundo Chiavenato (1994, p. 49): “Através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais”.

O clima organizacional firma o ambiente interno da empresa, onde não pode ser visualizado, mas sim compreendido. O clima organizacional é basicamente determinado através de todos os colaboradores da empresa. Quando há pessoas motivadas e satisfeitas com o ambiente de trabalho, resulta em um clima organizacional favorável e positivo. (CHIAVENATO, 1994).

De acordo com Chiavenato (1994, p. 50): “Na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc.

Para Luz (2003, p. 21): “Outra relação entre o clima e a cultura é que o clima é um fenômeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo”.

De acordo com Morgan (2004, p. 36): “A estrutura organizacional, regras políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais

padronizados desempenham uma função interpretativa [...] atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham.

Conforme Araújo (2006, p. 307): “Cultura é definida como um conjunto de características humanas que não são natas e que se criam e se preservam ou aprimoram por intermédio da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade”.

O clima organizacional é uma consequência da cultura, no entanto, Luz (2003, p. 20) explica que: “O clima é afetado por fatores externos, entre eles estão as condições de saúde, habitação, lazer, família dos colaboradores, e a cultura organizacional, que é uma das principais causas. Pode-se afirmar que o clima organizacional é uma consequência da cultura.

A cultura organizacional em qualquer ambiente de trabalho, ressalta no próprio comportamento humano, englobando toda a hierarquia da empresa, sem exceções.

“Refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações e com a influência das organizações sobre pessoas e os grupos. Retrata a contínua integração entre pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente”. (CHIAVENATO, 2004, p. 06).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) “O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos, e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente”.

No entanto, o clima organizacional favorável dentro de uma organização requer mudanças de clima e cultura ao mesmo tempo, levando em consideração que o tipo de cultura pode ser consequência de clima favorável.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de clima organizacional basicamente reflete a influência no ambiente de trabalho sobre as motivações das pessoas. Deste modo, pode ser descrito como a qualidade ou propriedade de um ambiente organizacional que é

experimentada pelas pessoas de dentro dessa organização e que pode influenciar os pensamentos dos membros (LUZ, 2010).

Segundo Bergamini e Coda (1997), o clima organizacional se relaciona com as necessidades que os colaboradores que atuam na empresa tem.

De acordo com Ferguson (1995), nada é menos importante na vida organizacional e nas transições interpessoais do que o clima psicológico. Sua alteração é tão real quanto o clima físico, embora os componentes que englobam o clima psicológico sejam igualmente identificáveis, não são tão corretos.

O clima organizacional envolve o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada empresa. O clima organizacional é o ambiente humano onde as pessoas dentro dele fazem seu trabalho. A qualidade ou propriedade do ambiente é percebida e experimentada pelos colaboradores da empresa, e que influencia no seu próprio comportamento (CHIAVENATO, 2002).

Para Ricardo Luz (2010), o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.

2.3.1 Fatores que influenciam no clima

Para Limongi-França (2011), existem sete fatores que influenciam diretamente no clima organizacional, são eles: a flexibilidade, adaptação à mudança frente a estímulos externos; a responsabilidade, do colaborador para com a organização; os padrões, processos definidos pela instituição para o alcance de metas; as recompensas, dadas quando necessário de forma correta e justa; a transparência, compreensão dos colaboradores em relação à visão e missão da organização; o comprometimento, funcionários dispostos a atuar em prol da melhoria organizacional e a liderança, percepção de preparo do gestor frente a liderança de uma equipe.

Já para Vidal et al. (2010, p. 1), “os fatores que influenciam o clima são diversos, como a cultura, as políticas de valorização, os incentivos, as instalações físicas, os relacionamentos tanto com as chefias quanto com os colegas, dentro

outros que podem afetá-lo com maior ou menor intensidade”. Segundo Luz (2014, p. 20), “o clima é afetado por fatores externos, entre eles estão as condições de saúde, habitação, lazer, família dos colaboradores, e a cultura organizacional, que é uma das principais causas”.

De acordo com Chiavenato (2014), os fatores que influenciam no clima são: estrutura organizacional, elas podem impor limites para os colaboradores através de regras, regulamentos, entre outros; recompensas, a organização pode criticar ou incentivar os colaboradores por seus resultados obtidos; calor e apoio, quanto maior o companheirismo, melhor será o clima laboral, podendo gerar ainda dois extremos, o clima de cooperação ou de negativismo; responsabilidade, pode coagir ou pode incentivar o comportamento das pessoas; risco, o trabalho pode estimular o colaborador no sentido de assumir novos desafios na carreira; conflitos, a fim de evitar embates, a organização pode estabelecer regras e procedimentos, administrando esses conflitos.

2.3.2 Indicadores de clima

Para Luz (2014, p. 32-34), os indicadores servem para sinalizar ao gestor e também aos colaboradores, que algo não está caminhando bem dentro da organização, pois embora o clima seja abstrato, ele se materializa através dos indicadores. Entretanto, esses indicadores não podem mostrar os elementos que estão causando um clima desfavorável. Alguns desses indicadores são: o *turnover*, que representa a rotatividade de pessoal, com esse indicador elevado, pode demonstrar a falta de comprometimento dos indivíduos para com a empresa; o absenteísmo indica o número excessivo de faltas e atrasos, o que demonstra também a falta de comprometimento; programas de sugestões, que podem obter resultados negativos em números bem como a qualidade; a avaliação de desempenho, ferramenta para avaliar o desempenho dos funcionários, essa avaliação pode analisar como o desempenho de determinado colaborador vem sendo apresentado, se estiver baixo, pode ser consequência de seu ânimo, pouco estímulo e engajamento com a organização, ou até mesmo problemas pessoais; greves, pode relatar um descontentamento dos funcionários para com a organização; conflitos

interpessoais e interdepartamentais, é considerado o aspecto mais “visível” do clima organizacional, pois a sua intensidade pode determinar o clima como tenso ou agradável e ainda como bom ou ruim; desperdício de material, denota revolta por parte do colaborador, como um ato de querer vingar-se da organização expressando sua insatisfação com as condições de trabalho; queixas no serviço médico, em alguns casos, acaba se tornando um confidente dos funcionários, neste tipo de caso, eles apresentam os problemas do seu cotidiano para o médico que avalia se os mesmos estão causando distúrbios emocionais no colaborador e afetando seu desempenho na função.

2.3.3 Tipos de clima

Figura 01 - Níveis de clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
desfavorável	mais ou menos	favorável
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/funcionários,	⇒ baixa integração empresa/funcionários,	⇒ alta integração empresa/funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo, (2006).

A figura acima, aborda, na visão de Bispo (2006), quais são os tipos de clima que podem existir dentro de uma organização. De acordo com ele, os níveis de clima

organizacional são: desfavorável, mais ou menos e favorável. Já de acordo com Luz (2014), existem dois indicadores de clima organizacional, o bom e o prejudicado ou

ruim. O clima é considerado bom quando nele predominam atitudes positivas que dão ao ambiente um aspecto favorável e harmonioso (alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento). Nesse tipo de clima, os funcionários sentem-se orgulhosos por participarem do crescimento da empresa, indicando para família, parentes, amigos, entre outros. Já o clima considerado prejudicado ou ruim, se classifica quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa o ambiente bem como o ambiente e também o ânimo da maioria dos funcionários (tensões, discórdia, desuniões, rivalidades, conflitos, desinteresse, resistência, ruído nas comunicações, competições exageradas). Nesse tipo de clima, as pessoas sentem vergonha em trabalhar na empresa, não recomendando para pessoas que teriam interesse em fazer parte da organização.

2.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional busca a determinação de problemas na gestão dos recursos humanos, portanto é uma ferramenta segura e muito objetiva. O aumento de produtividade e sucesso de programas que tem por objetivo a melhoria da qualidade da adoção de novas políticas internas pode advir da análise, diagnóstico e das sugestões que decorrem da pesquisa (BISPO, 2006).

Os primeiros estudos sobre clima organizacional surgiram por volta de 1960 nos Estados Unidos, com a pesquisa de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional. Os trabalhos destes pesquisadores levantaram definições e indicadores iniciais sobre o clima organizacional por meio de estudos do comportamento individual já realizados na psicologia (RIZZATTI, 2002).

Após isso, Litwin e Stringer (1968) por meio desses estudos, realizaram experiências em três organizações americanas divergentes. Cada uma delas apresentou três situações particulares e diferentes em termos de satisfação na

atuação do trabalho. Esses resultados ajudaram na introdução de estudos sobre clima organizacional nas empresas, contribuindo também com outros estudos.

No Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi desenvolvida e aplicada pela primeira vez por Souza em 1977, onde realizou diversos trabalhos em órgãos públicos e privados utilizando adaptações do modelo de Litwin e Stringer (BISPO, 2006).

2.4.1 Modelos de análise de clima organizacional

As pesquisas de clima organizacional são ferramentas utilizadas para avaliar o clima de uma organização, e por meio dessas, poder realizar uma análise e posteriormente a resolução de possíveis problemas organizacionais. O estudo tem por base as opiniões dos colaboradores da organização para se determinar uma percepção da realidade (BISPO, 2006).

Alguns modelos desenvolvidos para o levantamento do clima organizacional são apresentados a seguir:

2.4.1.1 Modelo DE Litwin e Stringer (1968)

O modelo de Litwin e Stringer foi o primeiro a ser testado em empresas de grande porte, ele permitiu uma comparação entre empresas que tinham diferentes políticas a respeito da gestão de pessoas. Este modelo utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores, são eles:

- Estrutura: é relativo à percepção das pessoas a respeito das restrições impostas pela estrutura organizacional através de regras, procedimentos e regulamentos que influenciam o desempenho das funções laborais;
- Desafio: resulta do sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho de suas funções;
- Responsabilidade: sentimento de autonomia para condução do seu próprio trabalho, se ter dependência de terceiros;
- Riscos: surgem através dos desafios que aparecem no decorrer da condução do trabalho e desempenho das funções;

- Recompensa: surge a recompensa sobre um serviço bem executado; destaca-se os incentivos positivos e não os negativos;
- Relacionamento e apoio: sentimento de um bom convívio e cooperação existentes em todos os níveis organizacionais;
- Conflito: é o sentimento de que a administração não receia de opiniões diferentes a forma que é utilizada para a resolução de problemas;
- Identidade: sentimento de ser importante para a equipe de trabalho e toda organização;
- Padrões: grau que organização utiliza e dá valor a normas e processos.

2.4.1.2 Modelo de Sbragia (1983)

Segundo Bispo (2006), esse modelo foi realizado em uma instituição governamental. Ele mostra de uma forma mais abrangente que o citado anteriormente, mas tem alguns fatores semelhantes. Além dos fatores em conformidade que são: estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há novos fatores/indicadores:

- Estado de tensão: grau que as pessoas são guiadas pela emoção;
- Ênfase na participação: avalia qual o envolvimento das pessoas nas tomadas de decisões e aceitação de sugestões;
- Proximidade da supervisão: liberdade que cada um tem para realizar seu trabalho e se existe uma chefia controladora e opressora;
- Consideração humana: atenção para as necessidades de cada indivíduo;
- Autonomia presente: independência e autonomia para a realização de suas atividades laborais;
- Prestígio obtido: imagem externa percebida por fazer parte da organização;
- Tolerância existente: maneira de como são tratados os erros cometidos;
- Clareza percebida: nível de conhecimento referente aos assuntos pertinentes;
- Justiça predominante: grau de justiça presente nos processos que ocorrem;
- Condições de progresso: oportunidades que a empresa oferece para o crescimento profissional e para que o colaborador tenha um plano de carreira;

- Apoio logístico proporcionado: instrumentos de trabalho oferecidos pela empresa para auxiliar em bom desempenho laboral do colaborador;
- Reconhecimento proporcionado: quanto a empresa reconhece os esforços e dedicação de cada um;
- Forma de controle: quanto a empresa utiliza formas de controle substituindo a punição.

2.4.1.3 Modelo de Kolb (1986)

Kolb utiliza uma escala de sete fatores/indicadores, em função da tentativa de aperfeiçoamento dos fatores propostos por Litwin e Stringer. Além da responsabilidade, padrões e recompensas há ainda os seguintes fatores (BISPO, 2006):

- Conformismo: percepção das pessoas em relação às regras, políticas e práticas aos quais elas devem se ajustar;
- Responsabilidade: as pessoas sentem que podem tomar decisões a respeito de seu trabalho;
- Padrões: importância dada pela organização à qualidade e produção;
- Recompensas: percepção do reconhecimento quando desempenhado um bom trabalho e preocupação com o aprendizado antes de práticas punitivas;
- Clareza organizacional: ter os objetivos claramente definidos pela organização;
- Calor e apoio: percepção dos colaboradores a respeito do sentimento de colaboração mútua, bem como de que estão em um ambiente de amizade e confiança;
- Liderança: percepção de que a liderança é exercida com base na competência sendo, portanto, aceita pela organização.

2.4.1.4 Modelo de Pierce (1989)

Pierce et al. (1989), desenvolveram 12 (doze) fatores para avaliar a autoestima dos colaboradores em relação ao ambiente organizacional, relatando que a avaliação de todos os colaboradores é mais importante que as avaliações específicas. Os fatores propostos são:

- Autoestima geral: relação entre autoestima íntima à sua autoestima como membro da organização;
- Autoestima ligada ao trabalho ou tarefa: nível de autoestima do indivíduo com sua confiança para realizar as tarefas;
- Estabilidade ao longo do tempo: estabilidade da autoestima organizacional relacionada à estabilidade das condições no ambiente de trabalho;
- Respeito da gerência: tratamento por parte dos superiores como fator da autoestima organizacional;
- Organização mecanicista: vincula o grau de orientação mecanicista da organização como influenciador negativo à autoestima organizacional;
- Complexidade do trabalho: trabalho percebido como desafiador, afeta a autoestima organizacional;
- Motivação intrínseca: propõe a relação entre uma autoavaliação positiva e a autoestima organizacional;
- Desempenho no trabalho: relaciona o bom desempenho de seu trabalho com a autoestima organizacional;
- Satisfação geral no trabalho: estabelece o relacionamento entre as dimensões anteriores em consonância com o aumento de satisfação geral no trabalho;
- Cidadania: autoestima organizacional elevada, favorece no engajamento do colaborador a comportamentos favoráveis à organização;
- Comprometimento: relaciona a necessidade entre a organização e o indivíduo, de realização de objetivos, sugerindo que quando há percepção de que os objetivos individuais são alcançados através da organização, o colaborador tende a fazer seu serviço de forma mais eficaz;
- Satisfação: sentimento de pertencimento, satisfação de fazer parte da organização.

2.4.1.5 Modelo de Luz (1995)

Luz (2014), acredita que a pesquisa de clima organizacional deve ser realizada, no máximo, a cada dois anos, pois se houver um intervalo maior, muitas organizações podem receber algumas surpresas não muito agradáveis. Segundo ele, a pesquisa de clima deve conter as seguintes variáveis:

- O trabalho realizado: avalia adaptabilidade dos colaboradores, volume de trabalho realizado, distribuição dos serviços e necessidade de pessoal;
- Salário: analisa a percepção dos funcionários quanto a compatibilidade dos salários, possibilidades de aumento, se o salário é suficiente para ter uma vida digna, clareza sobre plano de cargos e salários, entre outros.
- Benefícios: avalia se faz sentido com as necessidades e expectativas dos indivíduos;
- Integração: avalia o grau de cooperação entre os departamentos e conflitos entre setores;
- Liderança/Gestão: revela a satisfação dos funcionários com seus gestores, incluindo capacidade técnica, humana e administrativa dos líderes e o grau de feedback;
- Comunicação: mede satisfação dos colaboradores quanto a divulgação dos fatos pela empresa;
- Treinamento/Carreira: avalia oportunidades para o desenvolvimento profissional que é dada para os colaboradores;
- Possibilidades de progresso: identifica satisfação dos colaboradores quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira;
- Relacionamento interpessoal: avalia a qualidade entre funcionários e suas chefias;
- Estabilidade no emprego: busca conhecer o grau de segurança que os colaboradores têm em relação ao seu emprego;
- Processo decisório: avalia opinião do colaborador sobre o processo decisório;

- Condições físicas de trabalho: analisa a qualidade e conforto das condições físicas, dos postos de trabalho, banheiros e recursos disponíveis;
- Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários: analisa qual a postura da empresa perante aos sindicatos e ao tratamento da empresa com seus funcionários;
- Participação: analisa qual a participação que o colaborador têm diante da organização;
- Pagamento dos salários: avalia erros na folha de pagamento;
- Segurança do trabalho: avalia percepção dos colaboradores quanto aos cuidados contra acidentes e doenças ocupacionais;
- Objetivos organizacionais; avalia se a empresa possui clareza na divulgação de seus objetivos organizacionais;
- Orientação da empresa para resultados: mede o esforço da empresa para orientar seus colaboradores a chegarem no resultado esperado;
- Disciplina: avalia o grau de rigidez aplicada nas punições;
- Imagem da empresa: avalia opiniões dos funcionários para com a empresa;
- Estrutura organizacional: avalia a opinião do funcionário sobre a adequação da estrutura da organização;
- Ética e responsabilidade: avalia se a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades sociais;
- Qualidade e satisfação do cliente: indica qual a percepção que o colaborador tem quanto a empresa entregar seus produtos com qualidade e cada vez melhores;
- Reconhecimento: avalia se a organização adota mecanismos de valorização;
- Vitalidade organizacional: avalia o ritmo das atividades desenvolvidas;
- Direção e estratégias: avalia a satisfação dos funcionários quanto à qualidade das estratégias e condutas que a empresa adota;
- Valorização dos funcionários: indica quanto os colaboradores são valorizados, respeitados e o investimento feito neles;
- Comprometimento: avalia o envolvimento dos funcionários nos objetivos organizacionais;
- Trabalho em equipe: avalia quanto o trabalho em equipe é valorizado;

- Modernidade: avalia a percepção dos colaboradores quanto às inovações tecnológicas que a empresa utiliza;
- Orientação da empresa para os clientes: avalia a imagem externa da empresa, a percepção que os clientes têm para com a mesma;
- Planejamento e organização: avalia quanto os colaboradores acreditam que a empresa seja organizada e planejada pelos gestores existentes nela;
- Fatores motivacionais: identifica fatores motivacionais para os funcionários;
- Fatores desmotivacionais: identifica fatores desmotivacionais para os funcionários.

2.4.1.6 Modelo de Amabile (1996)

Amabile (1996) propõe um modelo de clima organizacional que favorece a criatividade nas organizações, embasado em cinco dimensões/fatores:

- Encorajamento à criatividade: reflete o comportamento da organização em relação ao encorajamento do indivíduo a assumir desafios e riscos, comportamento este que leva ao maior aprendizado e concede abertura para novas ideias;
- Autonomia: avalia a autonomia concedida para a realização das tarefas diárias;
- Recursos: percepção de haver recursos suficientes para execução das tarefas de forma rápida e eficaz;
- Pressões: sugere que haja uma relação positiva com a criatividade quando a pressão é percebida como oriunda de uma necessidade constante e uma relação negativa quando vinda de um excessivo controle;
- Impedimentos organizacionais: percepção de excessivos controles, regras e conservadorismo é apresentada como negativa ao comportamento criativo.

2.4.1.7 Modelo de Coda (1997)

Professor Coda (1997) desenvolveu seu modelo de motivação e liderança em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado. Seu modelo baseia-se em dez dimensões:

- Liderança: aborda o encorajamento do superior para o desenvolvimento profissional do colaborador, *feedbacks* claros e respeitosos sobre seu desempenho laboral para seu crescimento.
- Compensação: política de remuneração e benefícios quando relacionadas ao bom desempenho profissional;
- Maturidade empresarial: percepção quanto à obtenção das informações sobre pressões externas exercidas sobre a organização e ao reconhecimento do patrimônio humano para a organização;
- Colaboração entre áreas funcionais: reflete percepção da colaboração entre os funcionários para atingir as metas organizacionais;
- Valorização profissional: trata do estímulo para o desenvolvimento profissional, atendimento das expectativas de progresso e oportunidades de crescimento oferecidas;
- Identificação com a empresa: sentimento de pertencimento à sua equipe de trabalho e a organização;
- Comunicação: clareza com que os processos de comunicação são realizados na organização de forma que contribua para a realização das atividades;
- Sentido de trabalho: reflete a percepção do trabalho executado como importante para a organização;
- Recursos humanos: importância desta área na organização e a abertura para ouvir diversas opiniões;
- Acesso: continuidade na realização do trabalho.

2.4.1.8 Modelo de Bispo (2006)

Com base na análise dos modelos de Litwin e Stringer, Kolb e Sbragia, Bispo (2006) propõe um modelo que baseia-se em fatores internos e externos da organização. Como fatores internos são eles:

- Ambiente de trabalho: grau de relacionamento entre colegas de trabalho;
- Assistência aos funcionários: nível de benefícios ligados à saúde;
- Burocracia: avalia compatibilidade das restrições estruturais às atividades desempenhadas pelos colaboradores;
- Cultura organizacional: impactos dos aspectos culturais nas atividades laborais;
- Estrutura organizacional: relacionamento entre os vários níveis organizacionais e o impacto sobre a realização do trabalho;
- Nível sociocultural: avalia se o trabalho realizado é compatível com a formação do funcionário;
- Incentivos profissionais: nível de reconhecimento profissional dado aos colaboradores;
- Remuneração: compatibilidade da mesma em relação às tarefas executadas;
- Segurança no emprego: reflete a percepção do risco de demissão;
- Transporte: reflete nível de dificuldade para chegar ao trabalho;
- Vida profissional: grau de identificação com a organização a que pertence;

Os fatores externos evidenciados são:

- Convivência familiar: avalia o nível de convivência familiar dos colaboradores;
- Férias e lazer: avalia o grau de satisfação dos funcionários com estes itens;
- Investimentos e despesas familiares: analisa o atendimento do colaborador às demandas que envolvem o bem-estar de sua família;
- Política e economia: analisa o impacto deste item no bem-estar do funcionário;
- Saúde: reflete a percepção do colaborador com sua própria saúde;
- Segurança pública: avalia o impacto deste item na vida dos funcionários;
- Situação financeira: avalia o impacto da situação financeira na motivação do colaborador;
- Time de futebol: possível impacto na motivação intrínseca do colaborador;
- Vida social: avalia o nível de satisfação dos funcionários com o item.

3 MÉTODO

A metodologia é importante numa pesquisa científica, uma vez que é o caminho para se alcançar determinado resultado ou objetivo proposto. Este tópico

busca apresentar a pesquisa de acordo com os procedimentos metodológicos utilizados para a abordagem do problema, quanto à natureza dos objetivos, ao delineamento ou método de investigação e também aos procedimentos de coleta e análise de dados e ao contexto da pesquisa.

De acordo com Martins (2008), a metodologia é a etapa que dará início à pesquisa, pois ela responde a algumas questões que darão acesso aos dados.

Segundo Dmitruk (2004), neste momento da pesquisa devem ser apresentados à natureza ou tipo de pesquisa, indicadas as fontes selecionadas, o universo de pesquisa e os recursos técnicos para a coleta e análise dos dados coletados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem o objetivo de identificar o clima organizacional da empresa Sky Life Indústria e Comércio do Vestuário LTDA. A abordagem, nesta pesquisa é quantitativa, pois a partir da coleta dos dados, eles serão lançados em gráficos numéricos que medirão o percentual de satisfação ou insatisfação de cada temática abordada nas questões.

De acordo com Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada. Como alcance da pesquisa tem-se a descritiva.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A presente pesquisa teve como unidade de análise todos os colaboradores da empresa Sky Life Indústria e Comércio do Vestuário LTDA no município de Rio do Oeste, Estado de Santa Catarina. Para Lakatos e Marconi (2018, p. 29) “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.”

Nesta pesquisa utilizou-se a amostra censitária. Amostra censitária tem por objetivo o levantamento que obtenha informações de todas as pessoas de um

grupo. Além disso, ela só ocorre quando uma população inteira estiver envolvida, ou seja, quando todo o universo de informações for consultado. Nesta pesquisa foi aplicado o questionário em todos os dezessete (17) funcionários. Entretanto, 12 funcionários se prontificaram a responder.

Quadro 01 - Quadro de colaboradores

SETOR	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
Comercial/Captação de clientes	1
Comercial/Suporte aos clientes	1
Comercial/Venda	1
Corte/Encaixe modelagens/Talhador	1
Corte/Talhador	1
Criação/Modelista	1
E-commerce (linha feminina)	1
E-commerce (linha masculina)	1
Encarregado de produção	1
Expedição	1
Financeiro	2
PCP	1
Produção/Acabamento	1
Produção/Aplicação termocolantes	1
Produção/ Manual	2
Total de funcionários	17

Fonte: Dados da empresa (2022).

3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Para coletar os dados foi aplicado um questionário, que “é a forma mais usada para coletar informações, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se

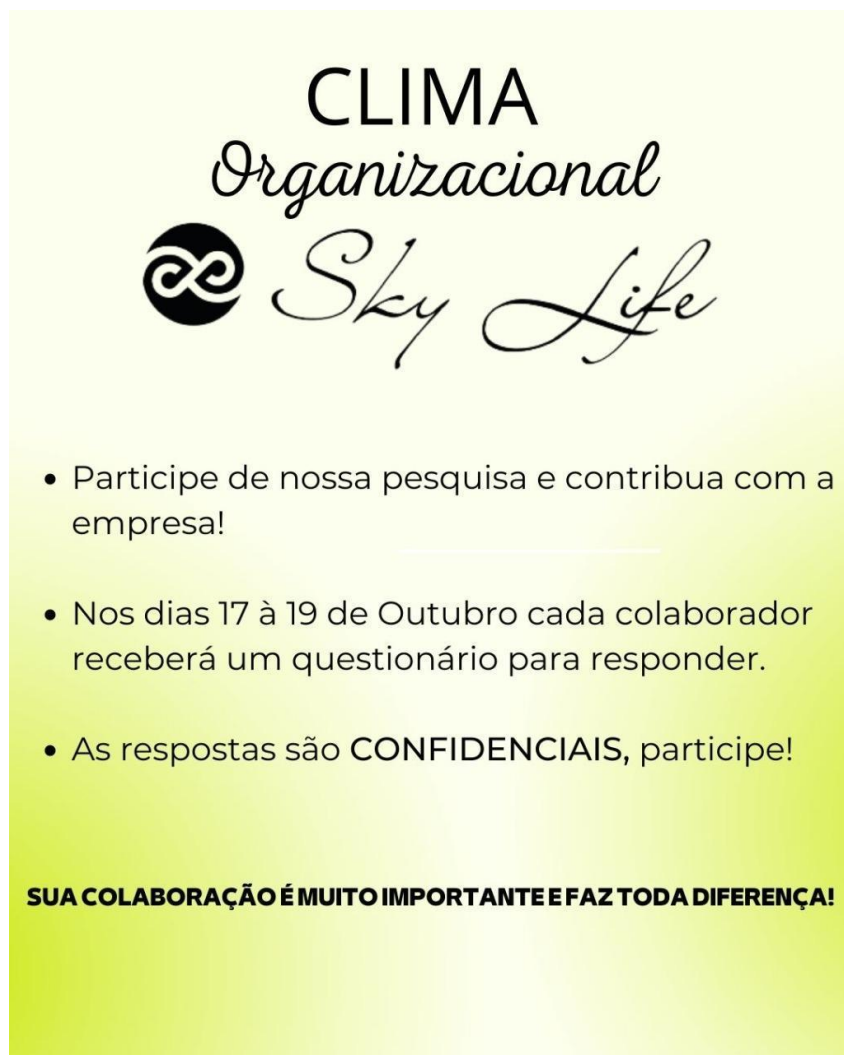
deseja”(CERVO; BERVIAN, 2002, p.48). Os autores ainda complementam que se o questionário for aplicado sem o pesquisador, deverá conter instruções de fácil leitura e interpretação (CERVO ;BERVIAN ,2002).

Quanto ao tratamento de dados, realiza-se por meio de uma análise quantitativa através de representações gráficas, tabelas, quadros, estatísticas, pois trata-se de uma análise mais objetiva onde necessita ser exata, e serão apresentadas aos sócios da empresa. Os dados coletados da pesquisa, serão divulgados de forma descritiva sobre todo estudo de caso.

A coleta de dados foi realizada com a ajuda do diretor da empresa com intuito de conseguir mais apoio na divulgação da pesquisa. A ferramenta utilizada para coleta dos dados foi o Google Forms.

A pesquisa foi aplicada nos dias 17 a 19 de Outubro de 2022. Segue abaixo a peça de divulgação da pesquisa de clima organizacional utilizada na empresa.

Figura 02 - Arte de divulgação



Fonte: realizado pelo autor (2022).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Orgulho de trabalhar na empresa

Nesta etapa refere-se ao sentimento de prazer e satisfação de trabalhar na empresa.

Tabela 01 - Orgulho de trabalhar na empresa.

Alternativas	Quantidade	%
Concordo totalmente	11	91,7
Concordo parcialmente	1	8,3
Nem concordo/nem discordo	0	0
Discordo parcialmente	0	0
Discordo totalmente	0	0

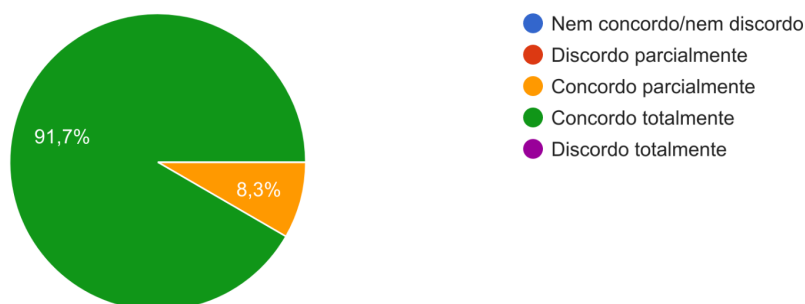
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 1 representa a quantidade em porcentagem dos colaboradores em relação ao orgulho em trabalhar na empresa.

Gráfico 01 - Orgulho de trabalhar na empresa.

1) Sinto orgulho de trabalhar na Sky Life?

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Analisando o gráfico acima é possível verificar que dos 12 funcionários que responderam, 91,7% estão satisfeitos e com orgulho de trabalhar na empresa. 8,3% consideram que sentem parcialmente o orgulho de trabalhar na empresa.

4.2 Orgulho em exercer a atividade na empresa

Refere-se ao sentimento de valor e orgulho em realizar as tarefas na empresa.

Tabela 02 - Orgulho de exercer a função.

Alternativas	Quantidade	%
Concordo totalmente	11	91,7
Concordo parcialmente	1	8,3
Nem concordo/nem discordo	0	0
Discordo parcialmente	0	0
Discordo totalmente	0	0

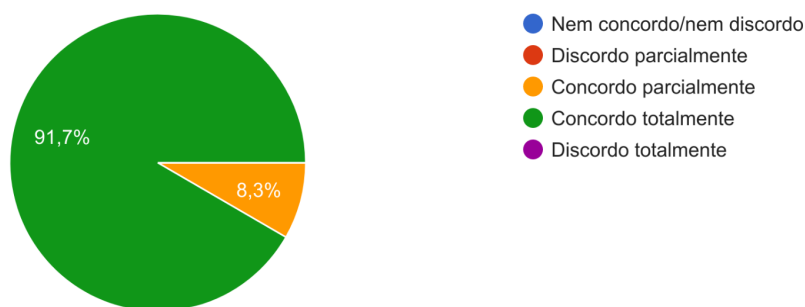
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 2 apresenta a quantidade em porcentagem dos colaboradores em relação ao orgulho de exercer suas atividades na empresa.

Gráfico 02 - Orgulho em exercer a atividade.

2) Sinto orgulho em exercer minha atividade na Sky Life?

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022)

Em relação ao gráfico acima é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 91,7% estão satisfeitos e com orgulho de exercer suas atividades na empresa. 8,3% consideram que sentem parcialmente o orgulho em exercer sua função.

4.3 Plano de carreira na empresa

Refere-se ao caminho profissional que o colaborador pode percorrer com o tempo dentro da organização.

Tabela 03 - Plano de carreira

Alternativas	Quantidade	%
Concordo totalmente	4	33,3
Concordo parcialmente	6	50
Nem concordo/nem discordo	2	16,7

Discordo parcialmente	0	0
Discordo totalmente	0	0

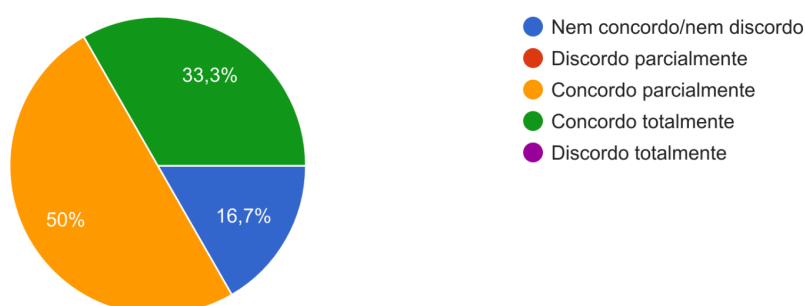
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 3 apresenta a quantidade em porcentagem dos colaboradores entrevistados.

Gráfico 03 - Plano de carreira.

3) Tenho um plano de carreira na Sky Life?

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao gráfico acima é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 50% acreditam que possuem um plano de carreira. 33,3% concordam totalmente, e 16,7% não concordam/nem discordam que possuem um plano de carreira na Sky Life.

4.4 Indicação de emprego

Nesta etapa, buscou-se saber se os colaboradores costumam indicar a empresa como possibilidade de emprego para amigos, familiares e conhecidos.

Tabela 04 - Indicação de emprego.

Alternativas	Quantidade	%
--------------	------------	---

Sempre	9	75%
Às vezes	3	25%
Nunca	0	0

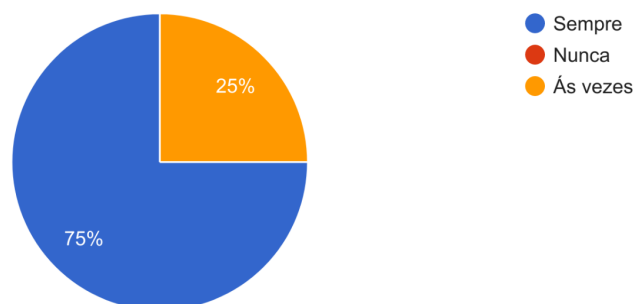
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 4 apresenta a quantidade em porcentagem dos colaboradores entrevistados.

Gráfico 04 - Indicação de emprego.

4) Costumo indicar esta empresa para meus amigos, parentes e conhecidos?

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao gráfico acima, é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 75% indicam a empresa quando há uma vaga disponível para seus amigos, familiares e conhecidos. 25% dos colaboradores indicam às vezes.

4.5 Oportunidade de deixar a empresa

Nesta fase, buscou-se saber se os colaboradores pensariam muito caso surgisse uma oportunidade para deixar a empresa.

Tabela 05 - Pensaria muito em deixar a empresa?

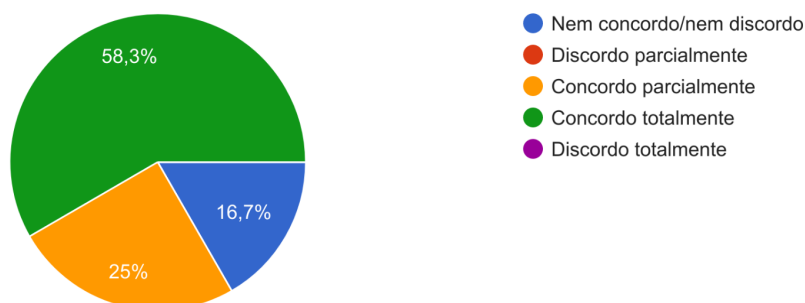
Alternativas	Quantidade	%
Concordo totalmente	4	33,3
Concordo parcialmente	6	50
Nem concordo/nem discordo	2	16,7
Discordo parcialmente	0	0
Discordo totalmente	0	0

Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 5 apresenta a quantidade em porcentagem dos colaboradores entrevistados.

Gráfico 05 - Pensaria muito em deixar a empresa?

5) Mesmo que surgisse outra oportunidade eu pensaria muito antes de deixar esta empresa.
12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao gráfico acima é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 58,3% concordam totalmente que pensariam muito antes de deixar a empresa, caso surgisse uma oportunidade. 25% concordam parcialmente, e 16,7% não concordam/nem discordam com a ideia de deixar a empresa.

Quadro 02 - Quais motivos me fariam pensar em trocar de emprego?

Falta de reconhecimento
Melhor remuneração
Exercer a função em minha área
Crescimento profissional e financeiro

Fonte: Dados pesquisa (2022)

4.6 Sucesso na carreira profissional

Neste fator, buscou-se conhecimento se os colaboradores estão obtendo sucesso em sua carreira profissional.

Tabela 06 - Obtenção de sucesso em minha carreira profissional.

Alternativas	Quantidade	%
Concordo totalmente	2	16,7
Concordo parcialmente	8	66,7
Nem concordo/nem discordo	1	8,3
Discordo parcialmente	0	0
Discordo totalmente	1	8,3

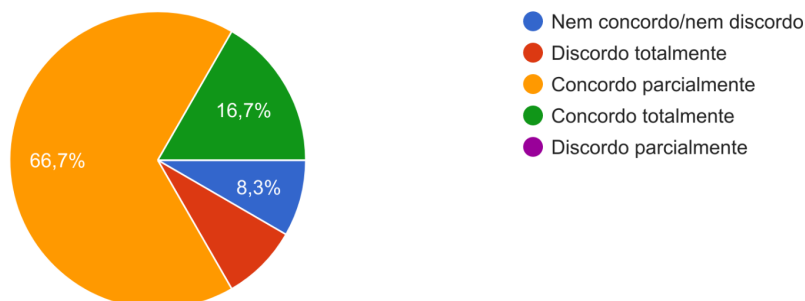
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 6 apresenta a quantidade em porcentagem dos colaboradores entrevistados.

Gráfico 06 - Obtenção de sucesso em minha carreira profissional

6) Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e vida profissional.

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao gráfico acima é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 16,7% concordam totalmente que estão obtendo sucesso em sua carreira profissional. 66,7% concordam parcialmente, 8,3% não concordam/nem discordam, e 8,3% discordam totalmente.

4.7 Orientações sobre o trabalho

Nesta etapa, busca-se saber se os colaboradores recebem orientações necessárias para realizar suas atividades.

Tabela 07 - As orientações sobre o trabalho são claras e objetivas?

Alternativas	Quantidade	%
Concordo totalmente	8	66,7
Concordo parcialmente	4	33,3
Nem concordo/nem discordo	0	0
Discordo parcialmente	0	0
Discordo totalmente	0	0

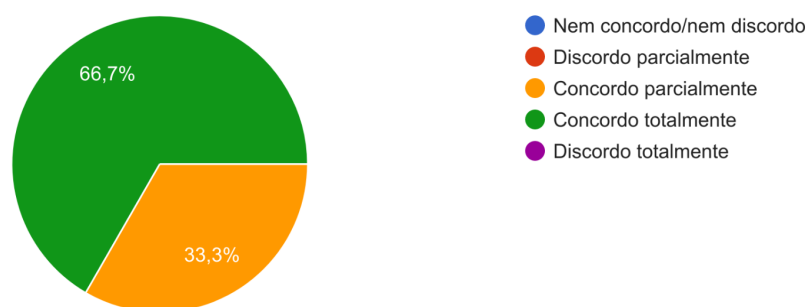
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 7 apresenta a quantidade em porcentagem dos colaboradores entrevistados.

Gráfico 07 - As orientações sobre o trabalho são claras e objetivas?

7) As orientações que você recebe sobre seu trabalho são claras e objetivas?

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao gráfico acima, é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 66,7% concordam totalmente que as orientações sobre o trabalho são claras e objetivas. 33,3% concordam parcialmente.

4.8 Comunicação interna

Nesta etapa, buscou-se avaliar se a comunicação interna da empresa é eficiente.

Tabela 08 - Eficiência da comunicação interna da empresa.

Alternativas	Quantidade	%
Sempre	5	41,7
Às vezes	7	58,3
Nunca	0	0

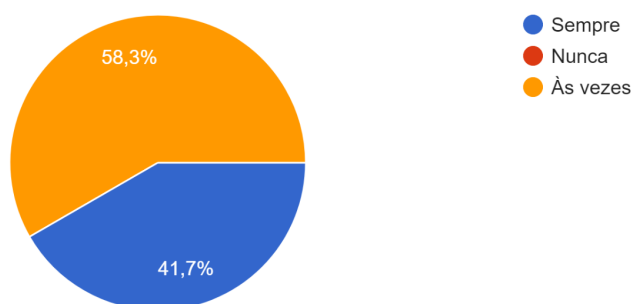
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 8 apresenta a quantidade em porcentagem dos colaboradores entrevistados.

Gráfico 08 - Eficiência da comunicação interna da empresa.

8) A comunicação interna da empresa é eficiente?

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao gráfico acima é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 58,3% responderam como às vezes, referente a eficiência da comunicação interna da empresa. 41,7% concordam que a comunicação é eficiente. Destaca-se uma atenção maior referente à comunicação da empresa, visto que grande parte dos colaboradores responderam “às vezes” em relação a eficiência de comunicação na organização.

Quadro 03 - Alguma sugestão para melhorar a comunicação?

Quando houver uma situação, procurar resolver com calma e clareza
Estamos sempre conectados à rede e isso já ajuda a comunicação efetivamente na empresa.
Nossa comunicação melhorou muito de uns tempos para cá.
Realizar mais reuniões com o grupo geral.
Maior clareza nas colocações.
Quando surgir alguma situação, reunir o grupo e comunicar.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

4.9 Objetivos, metas, planos e diretrizes da empresa

Neste item buscou-se avaliar se os colaboradores sabem quais são os objetivos da empresa, assim como as metas e os planos que norteiam as diretrizes da empresa.

Tabela 09 - Conhecimento sobre os principais objetivos, metas, planos e diretrizes da empresa.

Alternativas	Quantidade	%
Concordo totalmente	6	50,0
Concordo parcialmente	6	50,0
Nem concordo/nem discordo	0	0
Discordo parcialmente	0	0
Discordo totalmente	0	0

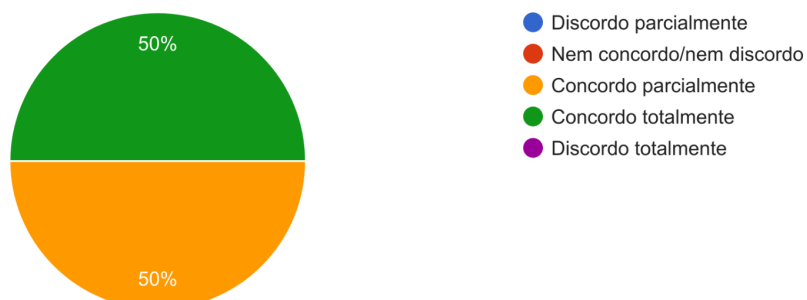
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 9 apresenta a quantidade em porcentagem dos colaboradores entrevistados.

Gráfico 09: Conhecimento sobre os principais objetivos, metas, planos e diretrizes da empresa.

9) As pessoas sabem quais são os principais objetivos, metas planos e diretrizes da empresa?

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao gráfico acima, é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 50% concordam totalmente que sabem sobre os principais objetivos e metas da empresa. 50% responderam que concordam parcialmente.

4.10 Tomadas de decisões

Neste item buscou-se avaliar se os colaboradores sentem que suas ideias e opiniões são consideradas na hora da tomada de decisões da empresa.

Tabela 10 - Com relação se as ideias e opiniões dos colaboradores são levadas em conta nas tomadas de decisões.

Alternativas	Quantidade	%
Concordo totalmente	4	33,3
Concordo parcialmente	5	41,7
Nem concordo/nem discordo	2	16,7
Discordo parcialmente	1	8,3
Discordo totalmente	0	0

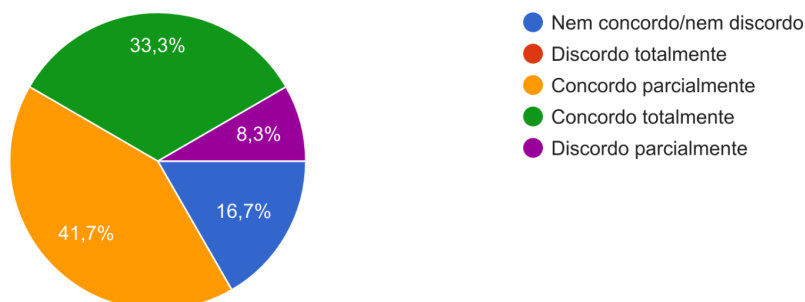
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 10 apresenta a quantidade em porcentagem dos colaboradores entrevistados.

Gráfico 10 - Com relação se as ideias e opiniões dos colaboradores são levadas em conta nas tomadas de decisões.

10) Você sente que suas ideias e opiniões são levadas em consideração nas tomadas de decisões?

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao gráfico acima é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 33,3% concordam totalmente que suas ideias e opiniões são levadas em consideração na hora da tomada de decisões. 41,7% concordam parcialmente, 16,7% responderam que não concordam/nem discordam e 8,3% responderam que discordam parcialmente.

4.11 Liberdade nas tomadas de decisões

Neste item procurou-se avaliar se as pessoas possuem liberdade nas tomadas de decisões em seu trabalho.

Tabela 11 - Com relação em possuir liberdade nas tomadas de decisões.

Alternativas	Quantidade	%
Concordo totalmente	6	50,0
Concordo parcialmente	5	41,7
Nem concordo/nem discordo	1	8,3
Discordo parcialmente	0	0,0

Discordo totalmente	0	0,0
---------------------	---	-----

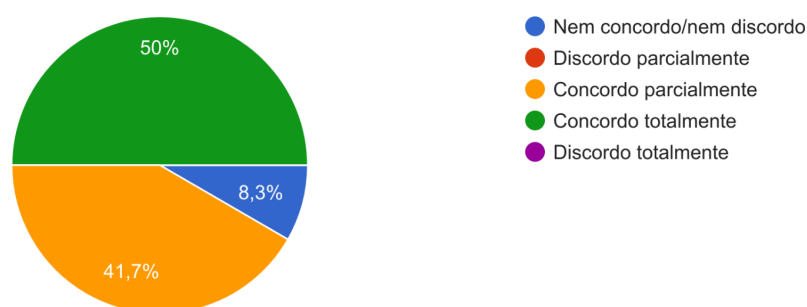
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 11 apresenta a quantidade em porcentagem dos colaboradores entrevistados.

Gráfico 11 - Com relação em possuir liberdade nas tomadas de decisões.

11) Você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho?

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao gráfico acima é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 50% concordam totalmente que possuem liberdade para tomar decisões no trabalho. 41,7% concordam parcialmente e 8,3% nem concordam/nem discordam que possuem liberdade nas tomadas de decisões.

4.12 Boa liderança

Neste item buscou-se avaliar as lideranças segundo os colaboradores da empresa.

Tabela 12 - O meu chefe imediato é um bom líder?

Alternativas	Quantidade	%
Concordo totalmente	8	66,7

Concordo parcialmente	4	33,3
Nem concordo/nem discordo	0	0,0
Discordo parcialmente	0	0,0
Discordo totalmente	0	0,0

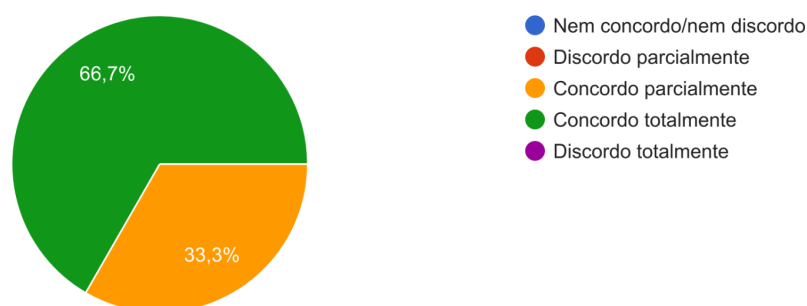
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 12 apresenta a quantidade em porcentagem dos colaboradores entrevistados.

Gráfico 12 - O meu chefe imediato é um bom líder?

12) Meu chefe imediato é um bom líder?

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao gráfico acima, é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 66,7% concordam totalmente que seu chefe imediato é um bom líder. 33,3% responderam que concordam parcialmente sobre a boa liderança do chefe imediato.

4.13 Avaliação de performance

Neste item buscou-se identificar se as lideranças da empresa avaliam de forma clara a performance dos colaboradores.

Tabela 13 - A forma como seu chefe avalia sua performance é clara pra você?

Alternativas	Quantidade	%
Concordo totalmente	6	50,0
Concordo parcialmente	4	33,3
Nem concordo/nem discordo	2	16,7
Discordo parcialmente	0	0,0
Discordo totalmente	0	0,0

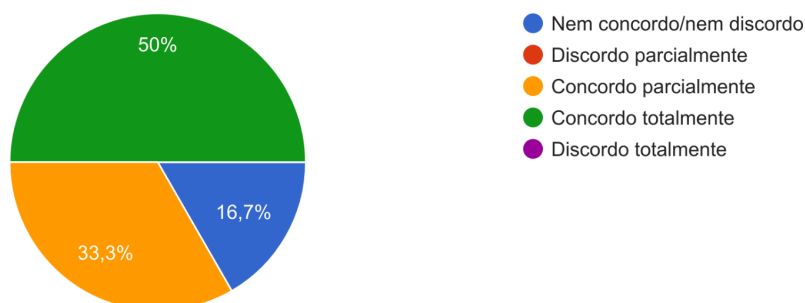
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 13 apresenta a quantidade em porcentagem dos colaboradores entrevistados.

Gráfico 13 - A forma como seu chefe avalia sua performance é clara pra você?

13) A forma como seu chefe avalia sua performance é clara pra você?

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao gráfico acima, é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 50% concordam totalmente que a forma como seu chefe avalia sua performance é clara. 33,3% concordam parcialmente e 16,7% nem concordam/nem discordam.

4.14 Motivação

Neste item, buscou-se avaliar se os colaboradores são motivados ao máximo pelos seus líderes.

Tabela 14 - Meu gerente ou líder me motiva a dar o melhor de mim?

Alternativas	Quantidade	%
Concordo totalmente	8	66,7
Concordo parcialmente	2	16,7
Nem concordo/nem discordo	1	8,3
Discordo parcialmente	1	8,3
Discordo totalmente	0	0,0

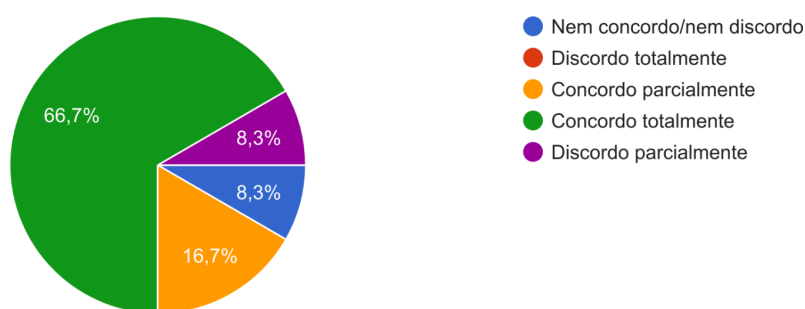
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 14 demonstra a quantidade em porcentagem dos colaboradores que responderam a pesquisa.

Gráfico 14 - Meu gerente ou líder me motiva a dar o melhor de mim?

14) Meu gerente ou líder me motiva a dar o melhor de mim?

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao gráfico acima, é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 66,7% concordam totalmente que o seu chefe

motiva a dar o seu melhor. 16,7% concordam parcialmente, 8,3% nem concordam/nem discordam e outros 8,3% discordam parcialmente.

4.15 Informações necessárias

Neste item buscou-se avaliar se os colaboradores recebem as informações necessárias de seus líderes para poder realizar o trabalho.

Tabela 15 - Meu gerente ou líder fornece as informações necessárias para realizar meu trabalho com eficiência?

Alternativas	Quantidade	%
Concordo totalmente	6	50,0
Concordo parcialmente	6	50,0
Nem concordo/nem discordo	0	0,0
Discordo parcialmente	0	0,0
Discordo totalmente	0	0,0

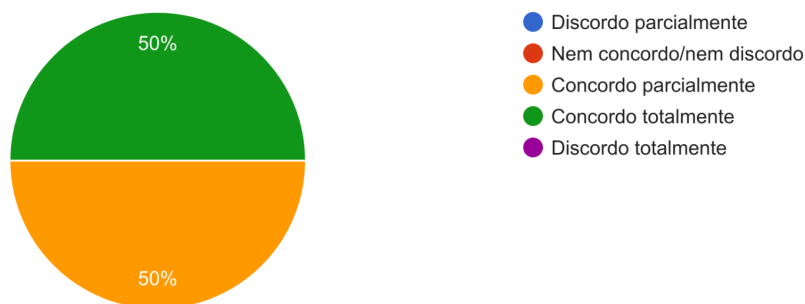
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 15 demonstra a quantidade em porcentagem dos colaboradores que responderam a pesquisa.

Gráfico 15 - Meu gerente ou líder fornece as informações necessárias para realizar meu trabalho com eficiência?

15) Meu gerente ou líder fornece as informações necessárias para realizar meu trabalho com eficiência?

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao gráfico acima, é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 50% concordam totalmente que o seu líder fornece todas as informações que são necessárias para realizar as tarefas e 50% concordam parcialmente. Novamente podemos destacar um ponto de atenção referente às informações que são fornecidas pelo gerente ou líder, pois metade dos respondentes concordam parcialmente.

4.16 Reconhecimento no trabalho

Neste item é avaliado pelos colaboradores se existe o reconhecimento por parte da empresa sobre os serviços prestados.

Tabela 16 - Considero meu trabalho reconhecido e valorizado pela empresa?

Alternativas	Quantidade	%
Concordo totalmente	6	50,0
Concordo parcialmente	5	41,7
Nem concordo/nem discordo	1	8,3

Discordo parcialmente	0	0,0
Discordo totalmente	0	0,0

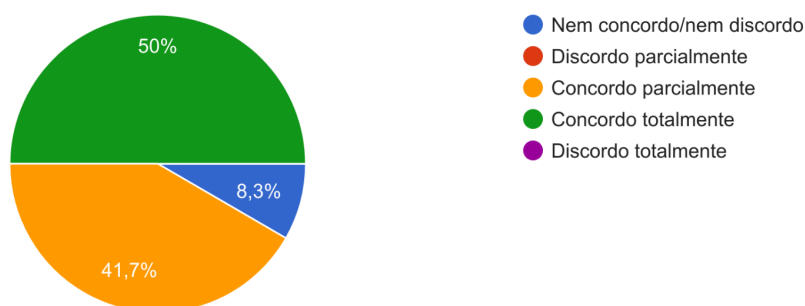
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 16 demonstra a quantidade em porcentagem dos colaboradores que responderam a pesquisa.

Gráfico 16 - Considero meu trabalho reconhecido e valorizado pela empresa?

16) Considero meu trabalho reconhecido e valorizado pela empresa?

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao gráfico acima, é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 50% concordam totalmente que seu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa. 41,7% concordam parcialmente e 8,3% nem concordam/nem discordam.

4.17 Elogios no trabalho

Este item leva em conta se os colaboradores recebem elogios pela qualidade de seus serviços prestados.

Tabela 17 - Recebo elogios pela qualidade do meu trabalho?

Alternativas	Quantidade	%
--------------	------------	---

Sempre	3	25%
Às vezes	8	66,7
Nunca	1	8,3

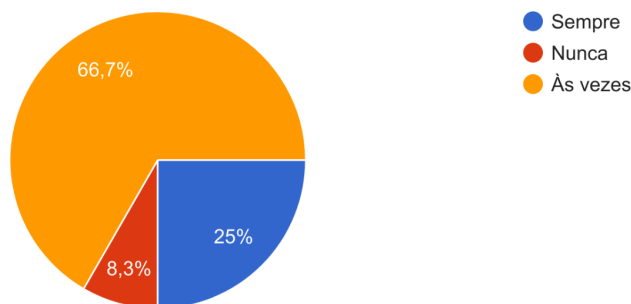
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 17 demonstra a quantidade em porcentagem dos colaboradores que responderam a pesquisa.

Gráfico 17 - Recebo elogios pela qualidade do meu trabalho?

17) Recebo elogios pela qualidade do meu trabalho?

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao gráfico acima, é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 66,7% responderam que somente às vezes são elogiados pela qualidade de seus serviços prestados. 25% responderam que sempre recebem elogios e 8,3% dizem nunca receber elogios. Destaca-se ponto de atenção referente aos elogios pela qualidade do trabalho, onde grande maioria dos respondentes afirmaram que recebem elogios às vezes e uma pequena porcentagem afirma que nunca.

4.18 Benefício

Neste item é avaliada a percepção dos colaboradores com os benefícios que a empresa oferece.

Tabela 18 - Você considera ótimo o plano de benefícios da empresa?

Alternativas	Quantidade	%
Concordo totalmente	5	41,7
Concordo parcialmente	4	33,3
Nem concordo/nem discordo	2	16,7
Discordo parcialmente	1	8,3
Discordo totalmente	0	0,0

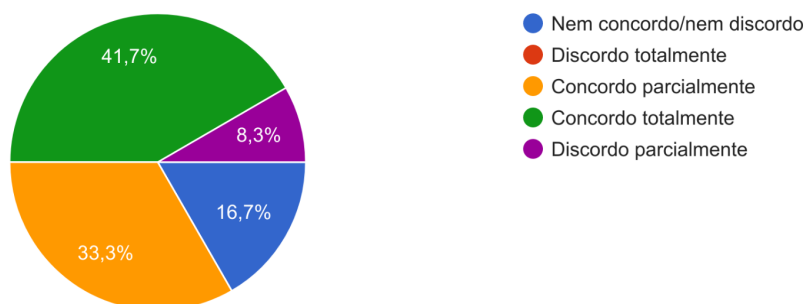
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 18 demonstra a quantidade em porcentagem dos colaboradores que responderam a pesquisa.

Gráfico 18 - Você considera ótimo o plano de benefícios da empresa?

18) Você considera ótimo o plano de benefícios da empresa?

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao gráfico acima, é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 41,7% concordam totalmente que o plano de benefícios da empresa é ótimo. 33,3% concordam parcialmente, 16,7% nem concordam/nem discordam e 8,3% discordam parcialmente.

Quadro 04 - Alguma sugestão de benefícios?

Plano de saúde
Prêmio frequência
Participação de lucros
Fica critério da empresa

Fonte: dados da pesquisa (2022).

4.19 Ambiente de trabalho

Neste item é avaliado se o ambiente de trabalho permite que os colaboradores tenham a concentração necessária para executar as tarefas diárias.

Tabela 19 - O seu ambiente de trabalho permite a concentração necessária para executar as tarefas diárias?

Alternativas	Quantidade	%
Sempre	3	25%
Às vezes	8	66,7
Nunca	1	8,3

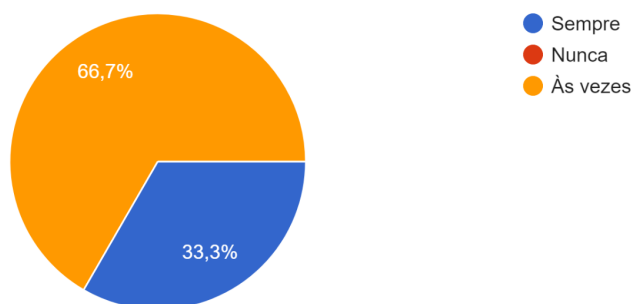
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 19 demonstra a quantidade em porcentagem dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, se o mesmo permite ter a concentração necessária para executar as tarefas diárias.

Gráfico 19 - O seu ambiente de trabalho permite a concentração necessária para executar as tarefas diárias?

19) O seu ambiente de trabalho permite a concentração necessária para executar as tarefas diárias?

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao gráfico acima, é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 33,3% acham que o seu ambiente de trabalho permite a concentração necessária para realizar os trabalhos e 66,7% responderam às vezes. Ponto de atenção necessário para esta questão, onde grande parte dos respondentes afirmam que o ambiente de trabalho “às vezes” permite a concentração necessária para realização das tarefas.

4.20 Relação com os colegas de trabalho

Neste item buscou-se saber se os colaboradores têm um relacionamento agradável com seus colegas de trabalho.

Tabela 20 - Como é sua relação com os colegas de trabalho?

Alternativas	Quantidade	%
Ótima	11	91,7
Razoável	1	8,3
Péssima	0	0,0

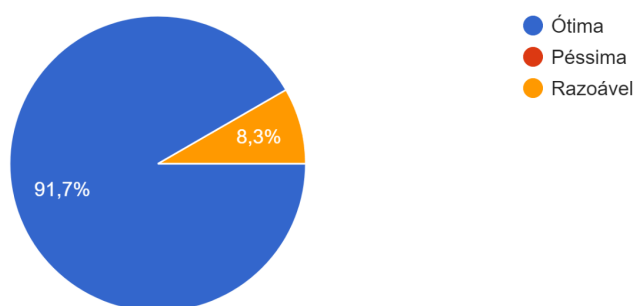
Fonte: realizado pelo autor (2022).

O gráfico 20 demonstra a quantidade em porcentagem dos colaboradores que responderam a pesquisa.

Gráfico 20 - Como é sua relação com os colegas de trabalho?

20) Como é sua relação com os colegas de trabalho?

12 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao gráfico acima, é possível verificar que dos 12 colaboradores que responderam o questionário, 91,7% têm um ótimo relacionamento com seus colegas de trabalho, enquanto 8,3% têm uma relação razoável com os colegas.

4.21 Fatores motivacionais

Neste item, refere-se aos fatores de motivação que os colaboradores escreveram em relação à empresa. Segue abaixo quadro apresentando os fatores de motivação.

Quadro 05 - Quais fatores me motivam a trabalhar na Sky Life?

De forma geral a boa convivência desde líderes até os demais. Humildade da parte superior da empresa.

Inovação, ótimo ambiente de trabalho.

Amo trabalhar pelo fato de funcionar as tarefas, você sabe o que deve fazer sem precisar ficar perdido (a).
Que é bom.
O objetivo da empresa.
Horário e flexibilidade.
Amo o que eu faço às pessoas.
Horário e financeiro.

Fonte: dados da pesquisa (2022).

4.22 Fatores não motivacionais

Neste item refere-se aos fatores que desmotivam os colaboradores em relação a empresa. Segue o quadro abaixo apresentando os fatores de desmotivação escritos pelos colaboradores.

Quadro 06 - Quais fatores me desmotivam a trabalhar na Sky Life?

Em casos específicos, falta de comunicação e clareza na resolução de problemas.
Não tem o que comentar.
Graças a Deus não tenho motivos que me desmotivam.
Discussões.
Nenhum.
Nenhum.
Não tem.

Fonte: dados da pesquisa (2022).

4.23 Sugestões de ações para a empresa

Segundo a pesquisa de clima organizacional realizada na empresa Sky Life Indústria e Comércio do Vestuário LTDA, constatou-se que o clima está agradável

para a grande maioria dos colaboradores, mas existem alguns pontos que não agradam a todos. Houve positividade nas perguntas fechadas e também nas que eram abertas para sugestões dos colaboradores. Os colaboradores da empresa sugeriram algumas ações de melhorias em alguns pontos para começar a obter um equilíbrio entre a empresa e o colaborador. Como toda empresa, é comum possuir fatores bons e ruins no ambiente de trabalho, portanto, o quadro a seguir apresenta algumas sugestões de melhoria para a empresa resolver esses pequenos detalhes que de alguma forma acabam afetando o colaborador e também a organização da empresa em geral.

Quadro 07 - Quadro de sugestões

Problemas levantados na pesquisa	Ações sugeridas para a empresa
Falta de eficiência na comunicação interna: A pesquisa feita mostrou que grande parte dos colaboradores relatam problemas com a forma como são informados sobre os diversos acontecimentos na empresa.	Padronizar um meio de comunicação em um determinado canal que envolva todos setores, para informar os colaboradores de tudo que houver necessidade. Reuniões semanais com intuito de integrar todos os colaboradores, repassando avisos, informações e alinhamentos. Reunir o grupo para realizar comunicados que são de importância e relevância para todos.
Falta de valorização no trabalho: Alguns colaboradores relatam que suas ideias e opiniões não são levadas em consideração nas tomadas de decisões. Falta de elogios sobre a qualidade no serviço prestado também foi mal pontuado pelos colaboradores	Procurar receber sugestões de colaboradores que já possuem certa experiência em sua determinada função para que possam contribuir no processo de crescimento da empresa. A empresa e os gestores devem melhorar no diálogo com os

	colaboradores. Fazer elogios. Elogiar com mais frequência, não somente os colaboradores, como os serviços prestados. Não tratar nenhum colaborador com preferência ou privilégio diferenciado. Avaliar o desempenho de todos e realizar feedback com frequência. Estabelecer meritocracia na empresa.
Ambiente de trabalho: Falta de concentração necessária para execução das tarefas.	Neste caso, precisa ser verificado o que resultou um nível de satisfação tão baixo referente a este tema. Se este fator é resultante do layout, ruídos, climatização, entre outros.
Plano de benefícios: A parte de benefícios foi outro ponto em que recebeu algumas sugestões até mesmo por parte dos colaboradores.	Verificar a possibilidade de contratar um plano de saúde. Prêmio de frequência, para os colaboradores que atingirem frequências entre 90%, 95% e 100%, ou da forma em que a empresa achar melhor. Participação nos lucros, com o intuito de bonificar os colaboradores por sua colaboração nas metas e objetivos da empresa.

Fonte: realizado pelo autor (2022).

5 CONCLUSÃO

A pesquisa de clima organizacional realizada na empresa Sky Life Indústria e Comércio do Vestuário LTDA, situada na cidade de Rio do Oeste/SC, teve como objetivo identificar a percepção do funcionário sobre o clima organizacional da empresa.

Segundo a pesquisa de clima, a empresa possui um ambiente muito agradável de trabalhar, porém há algumas melhorias solicitadas e citadas pelos colaboradores. Existem alguns fatores de motivação para trabalhar na empresa como: Orgulho de trabalhar na empresa (91,7%), orgulho em exercer a atividade (91,7%), ótimo relacionamento com os colegas (91,7%), orientações sobre o trabalho claras e objetivas (66,7%), boa liderança do chefe imediato (66,7%) e motivação do líder para dar o melhor (66,7%).

Possuem também fatores que desmotivam o colaborador dentro da organização. Os fatores de desmotivação apresentados no trabalho são: Falta de concentração por algum fator no ambiente de trabalho (66,7%), falta de eficiência na comunicação da empresa (58,3%), falta de reconhecimento e valorização por parte da empresa (50%), ainda referente o plano de benefícios da empresa (41,7%).

Um dos resultados de insatisfação que mais chamaram a atenção foi a falta de concentração para exercer suas atividades, também logo em seguida, a falta de eficiência na comunicação da empresa, as quais os colaboradores até fizeram algumas sugestões do que poderia ser melhorado. A falta de reconhecimento e valorização também foi citado, pois para os colaboradores o gestor poderia reconhecer melhor seus trabalhos realizados e, por fim, é citado o plano de benefícios da empresa, onde os colaboradores também realizaram algumas sugestões do que poderia ser implantado pelo gestor.

As recomendações realizadas no trabalho foram: verificar se o que causa a falta de concentração está ligada ao layout, ruídos, climatização, entre outros fatores, padronizar um meio de comunicação em um determinado canal que envolva todos setores a fim de informar tudo que houver necessidade, reuniões semanais para alinhamento e avisos, procurar receber sugestões de colaboradores que já possuem experiência em sua determinada função para que possam contribuir no processo de crescimento da empresa, isso fará com que eles se sintam

importantes para a empresa, elogiá-los com mais frequência não somente os colaboradores mas seus serviços prestados, não tratar nenhum colaborador com preferência ou privilégio diferenciado, avaliar o desempenho de todos e realizar feedback com mais frequência, e por fim, visando o plano de benefícios foram realizadas as seguintes sugestões: verifica a possibilidade de contratar um plano de saúde, prêmio de frequência para os colaboradores que atingirem determinadas frequências ou da forma que a empresa achar melhor e participação dos lucros, com o intuito de bonificar os colaboradores por sua dedicação nas metas e objetivos da empresa.

Contudo, para que as melhorias sejam concretizadas sobre os problemas abordados, a empresa deve realizar algumas das ações mencionadas no trabalho e continuar realizando a pesquisa de clima organizacional periodicamente para ter o conhecimento da satisfação do colaborador em relação à empresa em geral. Os colaboradores da organização são a peça mais fundamental da empresa, e quanto mais motivados eles estiverem, mais produtivos eles serão, independente de seu setor ou função.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANJOS, Caliana Alves dos. O Clima Organizacional e a sua Importância no Desempenho das Equipes de Trabalho: Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan. Ilhéus, 2008.

BARNARD, Chester. As Funções do Executivo. São Paulo: Editora Atlas, 1971.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Prod., São Paulo , v. 16, n. 2, p. 258-273, Aug. 2006 .

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W. 1997.

CODA; R. (organizadores). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. RECURSOS HUMANOS. São Paulo: Atlas S.a., 2002

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CERVO, A. L; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

DIEHL, Astor Antônio. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. 1ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DMITRUK, Hilda Beatriz. Org. Cadernos Metodológicos: Diretrizes do trabalho científico. 6. ed. Chapecó: Argos, 2004.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1 ed São Paulo: atlas 2009.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. - São Paulo : Atlas, 2002

Fraser, T. M. (1983). Human stress, work and job satisfaction: a critical approach. German: International Labour Office.

Fulmer B, Gerhart B, Scott K. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. PERSONNEL PSYCHOLOGY, 56, 965–993.

KOLB, D. A. et al. Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial. São Paulo, Atlas, 1986.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. Motivation and organizational climate. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUIZ, Ricardo. GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARÇAL, Carlos Alberto Meireles. A Avaliação de Desempenho Empresarial: O Passo seguinte à Implementação do Sistema de Gestão. Rio de Janeiro, 2008.

MARCONI E LAKATOS. Metodologia científica. São Paulo, 2003.

MARTINS. Recursos Humanos. Disponível em: <http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf>, Acesso em: 14 de outubro de 2016.

MOREIRA, Elen Gongora. Clima organizacional. Curitiba PR: Brasil, IESDE 2012. Disponível em :

<https://books.google.com.br/books?id=i4oplHzuEF4C&printsec=frontcover&hl=ptPT#v=onepage&q&f=false>

OLIVEIRA, M. A. Pesquisas de clima interno nas empresas: o uso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel. 1995.

PEREIRA, L. A. (2003) Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RIZZATTI, G. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROBBINS. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RUIZ, J. Á. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 5 ed. São Paulo : Atlas, 2002.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. Revista de Administração, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SOUZA E. L. P. Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Prezado(a) COLEGA: Eu Gabriel Ferrari Buzzi, acadêmico do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (UNIDAVI), trago esta pesquisa, pois faz parte do meu Trabalho de Conclusão do Curso de Administração. A pesquisa objetiva identificar a percepção dos colaboradores da SKY LIFE, bem quanto ao clima organizacional da empresa.

A participação para a pesquisa é voluntária, no entanto é muito importante para que se possa alcançar resultados valiosos referente às questões relacionadas ao clima no ambiente de trabalho. A pesquisa garante sigilo da identidade dos respondentes. Obrigado!

1- Sinto orgulho de trabalhar na Sky Life?

- ☐ **Concordo totalmente**
- ☐ **Concordo parcialmente**
- ☐ **Nem concordo/nem discordo**
- ☐ **Discordo totalmente**
- ☐ **Discordo parcialmente**

2- Sinto orgulho em exercer minha atividade na Sky Life?

- ☐ **Concordo totalmente**
- ☐ **Concordo parcialmente**
- ☐ **Nem concordo/nem discordo**
- ☐ **Discordo totalmente**
- ☐ **Discordo parcialmente**

3- Tenho um plano de carreira na Sky Life?

- ☐ **Concordo totalmente**
- ☐ **Concordo parcialmente**
- ☐ **Nem concordo/nem discordo**
- ☐ **Discordo totalmente**
- ☐ **Discordo parcialmente**

4- Costumo indicar esta empresa para meus amigos, parentes e conhecidos?

- ☐ **Sempre**
- ☐ **Às vezes**
- ☐ **Nunca**

5- Mesmo que surgisse outra oportunidade eu pensaria muito antes de deixar esta empresa.

- ☐ **Concordo totalmente**
- ☐ **Concordo parcialmente**
- ☐ **Nem concordo/nem discordo**
- ☐ **Discordo totalmente**
- ☐ **Discordo parcialmente**

5.1 Quais motivos me fariam pensar em trocar de emprego?

6- Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e vida profissional.

- ☐ **Concordo totalmente**
- ☐ **Concordo parcialmente**
- ☐ **Nem concordo/nem discordo**
- ☐ **Discordo totalmente**
- ☐ **Discordo parcialmente**

7- As orientações que você recebe sobre seu trabalho são claras e objetivas?

- ☐ **Concordo totalmente**
- ☐ **Concordo parcialmente**
- ☐ **Nem concordo/nem discordo**
- ☐ **Discordo totalmente**
- ☐ **Discordo parcialmente**

8- A comunicação interna da empresa é eficiente?

- ☐ **Sempre**
- ☐ **Às vezes**
- ☐ **Nunca**

8.1 Alguma sugestão para melhorar a comunicação?

9- As pessoas sabem quais são os principais objetivos, metas, planos e diretrizes da empresa.

- ☐ **Concordo totalmente**
- ☐ **Concordo parcialmente**
- ☐ **Nem concordo/nem discordo**
- ☐ **Discordo totalmente**
- ☐ **Discordo parcialmente**

10- Você sente que suas ideias e opiniões são levadas em consideração nas tomadas de decisões?

- ☐ **Concordo totalmente**
- ☐ **Concordo parcialmente**
- ☐ **Nem concordo/nem discordo**
- ☐ **Discordo totalmente**
- ☐ **Discordo parcialmente**

11- Você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho?

- ☐ **Concordo totalmente**
- ☐ **Concordo parcialmente**
- ☐ **Nem concordo/nem discordo**
- ☐ **Discordo totalmente**
- ☐ **Discordo parcialmente**

12- O meu chefe imediato é um bom líder?

- ☐ **Concordo totalmente**
- ☐ **Concordo parcialmente**
- ☐ **Nem concordo/nem discordo**
- ☐ **Discordo totalmente**
- ☐ **Discordo parcialmente**

13- A forma como seu chefe avalia sua performance é clara pra você?

- ☐ **Concordo totalmente**
- ☐ **Concordo parcialmente**
- ☐ **Nem concordo/nem discordo**

- ☐ **Discordo totalmente**
- ☐ **Discordo parcialmente**

14- Meu gerente ou líder me motiva a dar o melhor de mim?

- ☐ **Concordo totalmente**
- ☐ **Concordo parcialmente**
- ☐ **Nem concordo/nem discordo**
- ☐ **Discordo totalmente**
- ☐ **Discordo parcialmente**

15- Meu gerente ou líder fornece as informações necessárias para realizar meu trabalho com eficiência?

- ☐ **Concordo totalmente**
- ☐ **Concordo parcialmente**
- ☐ **Nem concordo/nem discordo**
- ☐ **Discordo totalmente**
- ☐ **Discordo parcialmente**

16- Considero meu trabalho reconhecido e valorizado pela empresa?

- ☐ **Concordo totalmente**
- ☐ **Concordo parcialmente**
- ☐ **Nem concordo/nem discordo**
- ☐ **Discordo totalmente**
- ☐ **Discordo parcialmente**

17- Recebo elogios pela qualidade do meu trabalho?

- ☐ **Sempre**
- ☐ **Às vezes**
- ☐ **Nunca**

18- Você considera ótimo o plano de benefícios da empresa?

- ☐ **Concordo totalmente**
- ☐ **Concordo parcialmente**
- ☐ **Nem concordo/nem discordo**
- ☐ **Discordo totalmente**
- ☐ **Discordo parcialmente**

18.1 Alguma sugestão de benefícios?

19- O seu ambiente de trabalho permite a concentração necessária para executar as tarefas diárias?

- () **Sempre**
- () **Às vezes**
- () **Nunca**

20- Como é sua relação com os colegas de trabalho?

- () **Ótima**
- () **Razoável**
- () **Péssima**

21- Quais fatores me motivam a trabalhar na Sky Life?

22- Quais fatores me desmotivam a trabalhar na Sky Life?