

◀  
**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO  
ALTO VALE DO ITAJAÍ - UNIDAVI**

**LUIZA MARIA MÜLLER**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA CLABY CONFECÇÕES  
NO MUNICÍPIO DE APIÚNA.**

**PRESIDENTE GETÚLIO**

**2022**

**Luiza Maria Müller**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA CLABY CONFECÇÕES  
NO MUNICÍPIO DE APIÚNA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para a obtenção do título de Bacharel em Administração, área das Ciências Socialmente aplicáveis pelo Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí – UNIDAVI, como requisito de aprovação do Trabalho de Conclusão de Curso

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Elisandra de Brito Farias

**PRESIDENTE GETÚLIO**

**2022**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO  
ALTO VALE DO ITAJAÍ - UNIDAVI  
LUIZA MARIA MÜLLER**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA CLABY CONFECÇÕES  
NO MUNICÍPIO DE APIÚNA.**

Trabalho de Conclusão de Curso de  
Administração, da Área das Ciências Sociais  
Aplicáveis, do Centro Universitário para o  
Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, a ser  
apreciado pela Banca Examinadora, formada  
por:

---

Orientadora: Professora M<sup>a</sup>. Elisandra Marluce de Brito Farias

Professor Me. Renato Laurentino

---

Professora M<sup>a</sup>. Anielle Gonçalves

---

**Presidente Getúlio**

**2022**

## **TERMO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro, para todos os fins de direito, que assumo total responsabilidade pelo aporte ideológico conferido ao presente trabalho, isentando o Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, a Coordenação do Curso de Administração, a Banca Examinadora e a Orientadora de toda e qualquer responsabilidade acerca do mesmo.

Campus Presidente Getúlio, 06 de dezembro de 2022.

**LUIZA MARIA MÜLLER**

**Acadêmica**

*“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê”.*

(Arthur Schopenhauer)

Dedico este trabalho aos meus pais Sérgio José Muller e Ilaine Bahr e minha irmã Jessica Lais da Silva Foss, pelos incentivos recebidos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a meus pais, por todo o apoio possível que me deram, e aos incentivos para nunca desistir, também a minha tia Tânia, a qual me abriu as portas para realizar o meu sonho da graduação, e a minha irmã, a qual me manteve firme nos momentos difíceis.

Agradeço à minha Orientadora, por me auxiliar neste trabalho o tornando mais fácil, e a todos os professores que conheci, a qual me repassaram imenso conhecimento.

A todos os meus colegas e amigos que conheci nesse período de 4 anos, com altos e baixos nos tornamos uma grande família.

## RESUMO

O clima organizacional é uma perspectiva coletiva da organização, que pode afetar o ambiente de trabalho, de modo que afeta a satisfação e o desempenho dos colaboradores. Diante desta situação, a análise do clima organizacional, torna-se uma necessidade para o gestor identificar a percepção dos colaboradores com relação ao ambiente de trabalho, dando subsídios para determinar quais ações precisam ser tomadas. Este trabalho tem o objetivo diagnosticar o clima organizacional na empresa Glaby confecções no município de Apiúna - SC. A pesquisa de clima organizacional, teve a finalidade de identificar os fatores que estão afetando o clima, e assim utilizar ferramentas especializadas, que possam implementar medidas corretivas visando assim a solução do problema. Quanto aos procedimentos metodológicos trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. No que se refere à abordagem foi utilizado a pesquisa quantitativa. Para tanto, o estudo foi realizado por meio de uma amostra censitária, a qual contemplou todos os colaboradores da empresa, um total de 13 indivíduos. Como resultado, verificou-se que os gestores falham na comunicação com as colaboradoras, e que a relação interpessoal entre elas está afetada negativamente, juntamente com o clima organizacional. Com os resultados, foi possível propor um plano de ação baseado na ferramenta 5W2H, a qual buscou trazer ações que visem a atender as necessidades dos colaboradores, com a finalidade de alcançar melhorias e que possam contribuir para atingir os objetivos individuais e organizacionais.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional; Ambiente de Trabalho; Satisfação; Pesquisa de Clima

## ABSTRACT

The organizational environment is a collective perspective of the organization, which can affect the work environment in a way that affects the satisfaction and performance of employees. Faced with this situation, the analysis of the organizational environment, it becomes necessary for the manager to know the perception of employees about the work environment, providing subsidies to determine which actions need to be taken. This work aims to diagnose the organizational environment in the company Glaby confecções in the municipality of Apiúna - SC. The organizational environment survey aimed to identify the factors that are affecting the climate, and thus use specialized tools that can implement corrective measures to solve the problem. As for the methodological procedures, this is exploratory and descriptive research. Concerning the approach, quantitative research was used. Therefore, the study was carried out using a census sample, which included all the company's employees, a total of 13 individuals. As a result, it was found that managers fail to communicate with employees and that the interpersonal relationship between them is negatively affected, along with the organizational climate. With the results, it was possible to propose an action plan based on the 5W2H tool, which sought to bring actions that aim to meet the needs of employees, to achieve improvements and that can contribute to achieving individual and organizational objectives.

**Keywords:** Organizational environment; Desktop; Satisfaction; environment survey

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Tipos de Clima Organizacional .....	29
<b>Figura 2</b> - Comparação das características dos três principais modelos de pesquisa de clima organizacional e do modelo proposto, Modelo de Bispo .....	37
<b>Figura 3</b> – Organograma.....	51
<b>Figura 4</b> - Melhorias na Comunicação .....	73
<b>Figura 5</b> - Implementação da Ferramenta de Endomarketing .....	74

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Fatores Internos.....	33
<b>Quadro 2</b> - Fatores Externos.....	35
<b>Quadro 3</b> - Etapas e Definições.....	38
<b>Quadro 4</b> - Fatores do Modelo de Sbragia .....	41
<b>Quadro 5</b> - Fatores de Coda.....	45
<b>Quadro 6</b> - Sugestão de como o gestor pode melhorar .....	66
<b>Quadro 7</b> - Classificação da relação com as colegas de trabalho.....	67
<b>Quadro 8</b> - Como o time as vê .....	68
<b>Quadro 9</b> - Qual é o principal obstáculo que impede você de alcançar suas metas .....	70
<b>Quadro 10</b> - Sugestão de como melhorar a comunicação .....	72

## LISTA DE GRÁFICO

<b>Gráfico 1</b> - Sexo.....	53
<b>Gráfico 2</b> - Estado Civil.....	53
<b>Gráfico 3</b> - Possui Filhos .....	54
<b>Gráfico 4</b> - Idade.....	54
<b>Gráfico 5</b> - Há quanto tempo você é colaborador da empresa.....	55
<b>Gráfico 6</b> - Escolaridade .....	55
<b>Gráfico 7</b> - Vida Profissional.....	56
<b>Gráfico 8</b> - Motivação para o Trabalho .....	58
<b>Gráfico 9</b> - Motivação para o Trabalho .....	59
<b>Gráfico 10</b> - Reconhecimento.....	60
<b>Gráfico 11</b> - Cultura Organizacional .....	61
<b>Gráfico 12</b> - Cultura Organizacional .....	62
<b>Gráfico 13</b> - Benefícios e Incentivos .....	63
<b>Gráfico 14</b> - Remuneração.....	64
<b>Gráfico 15</b> - Liderança.....	65
<b>Gráfico 16</b> - Relacionamento.....	67
<b>Gráfico 17</b> - Metas e Responsabilidades .....	69
<b>Gráfico 18</b> - Carreira Profissional.....	70
<b>Gráfico 19</b> - Carreira Profissional.....	71

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 TEMA DE ESTUDO.....	16
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo Geral.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1 COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	20
2.1.1 Motivação.....	21
2.1.1.1 Tipos de Motivação.....	23
2.1.2 Teoria das necessidades de Maslow.....	24
2.1.3 Os fatores motivacionais de Herzberg.....	24
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL VERSUS CLIMA ORGANIZACIONAL.....	25
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	26
2.3.1 Fatores que influenciam no clima organizacional.....	28
2.3.2 Tipos de clima.....	29
2.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
2.4.1 Modelos de análise do clima organizacional.....	31
2.4.1.1 Modelo de Litwin e Stringer.....	31
2.4.1.2 Modelo de Bispo.....	33
2.4.1.3 Modelo de Luz.....	38
2.4.1.4 Modelo de Sbragia.....	41
2.4.1.5 Modelo de Coda.....	44
3 MÉTODO.....	48
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	48
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	49
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	49
3.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	50
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	51

4.1 EMPRESA.....	51
4.1.1 Estrutura da Empresa.....	51
4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	52
4.3 ANÁLISE DOS FATORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	56
4.3.1 Vida Profissional .....	56
4.3.2 Motivação para o Trabalho.....	57
4.3.3 Reconhecimento .....	59
4.3.4 Cultura Organizacional.....	60
4.3.5 Benefícios e Incentivos.....	62
4.3.6 Remuneração .....	63
4.3.7 Liderança .....	64
4.3.8 Relacionamento .....	66
4.3.8.1 Como o time vê o colaborador .....	68
4.3.9 Metas e Responsabilidades.....	69
4.3.10 Carreira Profissional .....	70
4.4 ANÁLISE DOS FATORES NEGATIVOS NO RESULTADO DA PESQUISA.....	71
4.5 SUGESTÕES DOS COLABORADORES .....	72
5 PLANO DE AÇÃO .....	73
6 CONCLUSÃO.....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	77

## 1. INTRODUÇÃO

Devido às constantes mudanças organizacionais, que visam atender as demandas do mercado e estratégias para atingir resultados melhores, as empresas perceberam que investir no capital humano é uma estratégia que busca desenvolver a própria empresa. Pois, são as pessoas que estão por trás de todo o andamento dos processos organizacionais e do sucesso do empreendimento. Todavia, as mudanças organizacionais dependem de uma cultura ágil e de profissionais preparados para a busca novas soluções.

Em consequência dessas mudanças os líderes necessitam aprender a lidar com a diversidade da força de trabalho, pois no ambiente organizacional existem pessoas de diferentes culturas e reações comportamentais. Dessa forma, os líderes devem criar um ambiente de trabalho com um clima ético e saudável para que seus colaboradores possam ser mais produtivos.

Identificar os fatores que influenciam na satisfação e motivação do colaborador é relevante para o desenvolvimento de estratégias e programas que possam melhorar a qualidade do clima organizacional, pois, os resultados, ajudarão a traçar objetivos para a melhoria da saúde organizacional. A pesquisa de clima vem com o objetivo de verificar a percepção dos colaboradores sobre determinados assuntos relacionados à satisfação quanto ao ambiente de trabalho, podendo ser direcionado ao que a empresa deseja saber e identificar os fatores que podem ser melhorados dentro desta organização.

Para Luz (2014), a gestão de clima nas empresas tornou-se uma ação estratégica, principalmente para as empresas que visam alcançar a qualidade nos serviços ou produtos oferecidos, pois para se ter bons resultados a empresa necessita de pessoas que estejam satisfeitas, bem psicologicamente ou vivenciando um clima organizacional satisfatório.

Este estudo tem como objetivo geral diagnosticar o clima organizacional na empresa Glaby confecções no município de Apiúna - SC. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de clima organizacional, compreendida como um importante instrumento para avaliar a percepção dos colaboradores, quanto a diversos aspectos organizacionais, bem como ser uma ferramenta que ajudaria a empresa a melhorar o seu desempenho e a sua produtividade.

Para o desenvolvimento deste tema discorre no capítulo 2 assuntos relacionados a gestão de clima organizacional sendo: o comportamento nas organizações, cultura organizacional

versus clima organizacional, clima organizacional, fatores que influenciam no clima, tipos de clima, pesquisa de clima organizacional, modelos de análise do clima organizacional, modelo de Litwin e Stringer, modelo Luz, modelo Bispo.

O capítulo 3 discorre sobre os procedimentos metodológicos sendo uma pesquisa exploratória e descritiva, pois apresentamos possíveis ações para a os problemas identificados. No que se refere à abordagem utilizou-se a pesquisa quantitativa e qualitativa. Para tanto, o estudo foi realizado por meio de uma amostra censitária, a qual contemplou todos os colaboradores, um total de 13 indivíduos. A coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias, sendo a aplicação do questionário impresso. O tratamento de dados utilizou-se de uma análise qualitativa e quantitativa.

No capítulo 4 são descritas de forma agrupada os dados obtidos através da pesquisa aplicada, o diagnóstico e interpretação das informações levantadas quanto às variáveis: vida profissional, motivação para o trabalho, reconhecimento, cultura organizacional, benefícios e incentivos, remuneração, comunicação, liderança, relacionamento, metas e responsabilidade e carreira profissional. E, por fim, no capítulo 5 a proposta de um plano de ação.

## 1.1 TEMA DE ESTUDO

As empresas caracterizam-se por um constante ambiente de mudança, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. Neste contexto, investir no fator humano passou a significar um dos determinantes básicos para o aumento da produtividade nas organizações.

Segundo Dutra (2012) a transformação da gestão de pessoas vem sendo causada por mudanças na organização do trabalho, na maneira como as pessoas encaram suas relações com o ambiente laboral, no relacionamento entre as empresas e pessoas, e na conduta do mercado. Os colaboradores passam mais tempo em seu trabalho, do que em momentos de lazer, por isso, as empresas necessitam focar no bem-estar do colaborador, por meio do desenvolvimento dos processos de gestão de pessoas.

Segundo Córdova (2021) ao longo dos anos, percebemos que felicidade pouco tem a ver com salário, e sim, com o quanto o colaborador se sente parte do sucesso daquela determinada empresa e no quanto o ambiente é saudável. A interação entre os colaboradores,

e o ambiente de trabalho, tem que se encontrar em harmonia, pois é importante, embora compreende-se que alinhar o indivíduo com essas questões nem sempre é uma tarefa fácil.

Para o alinhamento desses fatores a gestão do clima organizacional tem um papel fundamental, por ser uma ferramenta gerencial, que tem por objetivo compreender o nível de satisfação e de motivação dos colaboradores, bem como propiciar o aperfeiçoamento dos processos. Segundo Chiavenato (2005, p. 52), o termo clima organizacional “se refere aos aspectos internos, à atmosfera psicológica e às características da empresa, o qual pode ser sentido psicologicamente e está relacionado especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização”. Já para Mullins (2001, p. 347) “o clima organizacional caracteriza-se pela natureza da relação pessoa-organização e pela relação superior-subordinado. Essas relações são determinadas pelas interações entre as metas e objetivos, estrutura formal, processo de gestão, estilos de liderança e comportamento”.

Diante desse contexto, percebe-se que gerenciar o clima organizacional constitui um papel estratégico para a área de gestão de pessoas, indispensável para a melhoria da qualidade de vida das pessoas que trabalham, bem como sua satisfação e motivação. Além disso, entende-se que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de auxílio à gestão, pois com seus resultados a mesma conseguirá estabelecer um canal de comunicação dentre as áreas organizacionais, bem como apresentar as percepções e os sentimentos das pessoas com relação a motivação para o trabalho, relação entre líder e liderado, aspectos relacionados a carreira profissional, entre outros aspectos relacionados a empresa.

Diante deste contexto, este estudo teve como propósito responder a seguinte questão problema: **quais os fatores que podem estar influenciando na construção de um clima favorável na empresa Claby confecções Ltda?**

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O clima organizacional é um importante indicador das práticas organizacionais, uma vez que a pesquisa de clima é compreendida como uma das principais ferramentas que possibilita informações sobre a percepção dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho e, ter um ambiente agradável e produtivo é fundamental para que as pessoas se sintam bem e engajadas.

Percebendo a necessidade de melhorias nos processos de Gestão de Pessoas, principalmente quanto a programas que contribuam para um ambiente saudável e motivado, a empresa Claby Confecções, sentiu a necessidade de diagnosticar o clima organizacional. Pois, estudos relacionados ao clima organizacional visam a promover mudanças internas, que possam conter melhorias perceptíveis para os colaboradores e, realizando planos de ações e implementá-los para alcançar um nível elevado de satisfação do colaborador e um ambiente de trabalho saudável.

Dada a importância do tema, entende-se que o mesmo será relevante para a empresa em estudo, pois as pessoas são o ativo principal, e valorizá-las torna-se fundamental para melhorias quanto ao desempenho organizacional. Além disso, conhecer a satisfação, as expectativas e as necessidades dos colaboradores, embora represente um desafio gerencial, é fundamental para definir parâmetros para encontrar e corrigir problemas que possam impactar no desempenho organizacional.

Academicamente a elaboração deste trabalho teve como objetivo, colocar em prática todo o conhecimento adquirido durante o curso de administração. Já quanto à universidade, o trabalho trouxe resultados que influenciaram diretamente a empresa Claby Confecções e que podem estar influenciando diversas outras organizações. Sendo também um tema que pode estar despertando interesse no meio empresarial e acadêmico.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Diagnosticar o clima organizacional na empresa Glaby confecções no município de Apiúna - SC.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil dos respondentes.
- Conhecer a percepção dos colaboradores acerca do clima organizacional predominante na organização.
- Identificar os fatores que podem interferir no clima organizacional.

- Propor ações de melhorias quanto ao clima organizacional.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo foram apresentados os fundamentos teóricos da pesquisa e os conceitos empregados na construção do objeto do estudo. A revisão da literatura foi construída a partir das pesquisas bibliográficas, as quais fundamentam a reflexão e a argumentação, contendo o enfoque teórico que norteou toda a discussão do objeto de estudo. Abrangeu os assuntos relacionados à: comportamento organizacional, motivação, Tipos de Motivação, Teoria das necessidades de Maslow, os fatores motivacionais de Herzberg, cultura organizacional versus clima organizacional, clima organizacional, tipos de clima, pesquisa de clima organizacional, modelos de análise do clima organizacional, modelo de Litwin e Stringer, modelo de Bispo, modelo de Luz, modelo de Sbragia, modelo de Coda.

### 2.1 COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Comportamento organizacional se trata de um conjunto de atitudes passíveis de avaliação de um colaborador, seja dentro ou fora de uma organização. Durante muitas décadas, as escolas de administração focaram principalmente em aspectos técnicos como: economia, contabilidade, finanças e métodos quantitativos, e temas como o comportamento humano, e pessoal passavam despercebidos. Somente a partir da década de 90, se começou a compreender a importância do conhecimento do comportamento humano para eficácia da gestão. Os autores Henri Fayol, Chester Barnard e Mary Parker Follet possuem as teorias mais conhecidas atualmente referente a modelos de gestão organizacional e o foco no comportamento humano e motivação ( Redator PontoTel, Ponto Tel, 2021)

Para 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.

Wagner (2012) Informa que o comportamento organizacional por sua vez, ajuda a prever, explicar e entender determinados comportamentos que ocorrem nas organizações. Segundo o autor o comportamento organizacional enfoca:

comportamentos observáveis, como falar em reuniões, usar equipamentos de produção ou redigir um relatório. Também lida com os estados internos, como pensar, perceber e decidir, que acompanham as ações visíveis. O comportamento organizacional envolve a análise do comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sócias maiores. O comportamento organizacional também avalia o “comportamento” desses grupos e organizações por si. Nem os grupos nem as organizações se “comportam” do mesmo jeito que as pessoas. Entretanto, nas organizações ocorrem certos eventos que não podem ser explicados apenas como resultado de comportamentos individuais. Esses eventos devem ser examinados em termos de processos grupais ou organizacionais. (WAGNER, 2012, p.5).

O Comportamento Organizacional segundo Robbins (2010) estuda três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura. Cada indivíduo possui características próprias que podem afetar diretamente o comportamento e o desempenho do colaborador. De acordo com Robbins (2010, p.23) “As características mais óbvias são os pessoais ou biográficas, como idade, sexo e estado civil; características de personalidade; sua estrutura emocional; seus valores e atitudes; e seus níveis básicos de capacitação”.

Quando se fala do coletivo, buscamos entender a forma como as equipes trabalham para atingir os objetivos da empresa e também como os conflitos são resolvidos. Robbins (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”.

Já o fator estrutural está ligado à relação entre os indivíduos e o sistema organizacional Robbins (2010) afirma que a organização é mais do que a soma dos grupos que a compõem. Com isso, conseguimos identificar diversos fatores adversos que podem interferir no clima organizacional da empresa, e posteriormente, elaborar um plano de ação.

### **2.1.1 Motivação**

Para Hersey (1986, p. 18) "motivação é a vontade de fazer determinadas coisas e depende da intensidade de seus motivos". Segundo o mesmo autor vale lembrar que a motivação no trabalho e a satisfação no trabalho são diferentes, ambas possuem significados bem diferentes. Motivação podemos entender como a vontade, determinação e empenho do colaborador em estar na empresa, já a satisfação é a atitude do colaborador com relação às suas tarefas profissionais.

Para Chiavenato (2003) a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Pinder (1998), afirma que, a motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração.

Neste sentido Chiavenato (2005, p.242) salienta que:

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

O autor ainda afirma que a motivação no trabalho deve-se levar como parte integrante da estratégica organizacional, ou seja, é fundamental que os colaboradores continuem motivados e estimulados a crescer profissionalmente, assim se sentindo realizados no exercício de suas funções. Com isso, as organizações devem aprimorar os seus líderes e capacitá-los para promover essa liderança eficaz e de motivação.

Segundo Ward (1998), tudo vai permanecendo constante, se as pessoas estiverem altamente motivadas a obter resultados, administrá-las será uma tarefa que exigirá menos esforço. Já é de ciência que a partir dos anos a preocupação com o colaborador vem crescendo cada vez mais, ou seja, o colaborador está sendo mais visto perante as organizações, e as preocupações como motivação do trabalho, bem estar entre outras está em foco. Com colaboradores motivados conseguimos alcançar resultados mais positivos e também uma competência, conhecimento e desenvolvimento pessoal.

em uma sociedade de produção em massa, o empreendimento de motivar as pessoas a trabalhar não constitui uma tarefa fácil, visto que muitos obtêm pouca satisfação pessoal em seus empregos e auferem pouco senso de realização e criatividade. (MINICUCCI, 1992, p.228)

Pois, cada colaborador possui uma necessidade individual distinta, e podemos ser motivados de diferentes formas. O que motiva alguém hoje pode não motivar amanhã. Com isso os administradores precisam estar sempre se adaptando. Muitas vezes a motivação está ligada diretamente ao alcance de metas e objetivos dos colaboradores (CHIAVENATO, 2005)

Para Bergamini (1997, p.32):

os aspectos motivacionais surgem, essencialmente, do próprio sujeito, como resultado de sua história de vida suas necessidades de encarar desafios, do lugar reservado ao trabalho em sua vida, o modo como constrói as relações interpessoais, a disponibilidade para construir a carreira e o modo como este se organiza frente a situações não planejadas...a motivação surge a partir da personalidade do indivíduo.

De acordo com Chiavenato (2005, p.245), “num processo motivacional, se a necessidade for satisfeita gera-se um bem-estar, contudo caso a necessidade não seja satisfeita, pode gerar-se um processo de frustração, conflito e estresse”. Já Vergara (2011) a motivação está ligada a uma força que impulsiona os indivíduos numa direção de algo.

porque a motivação é intrínseca, quando autores de determinados best-sellers falam em automotivação, estão cometendo um pleonasma, uma redundância, um equívoco. A palavrinha auto está sobrando. Porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora (VERGARA, 2011, p. 421).

### **2.1.1.1 Tipos de Motivação**

Conforme Costa (2022) há duas formas de motivar os colaboradores nas organizações, uma é através da motivação intrínseca e da motivação extrínseca, porém ambas podem ser deixadas caso os benefícios, recompensas e incentivos deixem de corresponder às expectativas dos colaboradores.

A motivação Intrínseca está ligada aos entusiasmos do colaborador, sendo assim, o próprio trabalho provoca uma satisfação, fazendo assim que o colaborador se sinta motivada intrinsecamente, um exemplo é quando um aluno tem a vontade de aprender e se sente realizado com isso. A motivação Intrínseca tem uma vantagem, ela pode manter-se por longos períodos de tempo.

De acordo com Deci (1975), “As atividades motivadas intrinsecamente são aquelas para as quais não há recompensas aparentes, para além da atividade em si mesma. As atividades são mais fins em si mesmas do que meios para alcançar um fim”. O autor ainda afirma que a motivação Extrínseca se refere aos comportamentos que estão motivados por terem uma finalidade, ou seja, a obtenção de uma recompensa material ou social após a realização de uma tarefa bem realizada,

porém é uma motivação de curto período, visto que a satisfação do colaborador é apenas uma consequência da ação.

### **2.1.2 Teoria das necessidades de Maslow**

Conforme Dias (2022) publicou no site Toda Carreira. Na década de 1940 Abraham Maslow desenvolveu sua teoria, o mesmo dedicou grande parte da sua vida profissional ao estudo dessa teoria das necessidades. Maslow distingue cinco níveis de necessidades (necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de amor, de estima e de autorrealização, numa hierarquia que se divide em dois grupos. Primeiro grupo de ordem superior, ou seja, as necessidades sociais, de amor, estimam e autorrealização) o segundo grupo inclui as necessidades de ordem inferior, porém tão importantes quanto, são as necessidades fisiológicas e de segurança. Com isso obtemos a pirâmide de Maslow.

De acordo com Maslow (1962) “as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas”. Maslow baseia-se na ideia de que cada ser humano esforça-se muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais.

### **2.1.3 Os fatores motivacionais de Herzberg**

Para Frazão (2021) em seus estudos para Ebiografia. Frederick Herzberg analisou a forma e o grau em que diversos fatores podem motivar os colaboradores, conhecida como Teoria dos Dois Fatores e/ou Teoria de Herzberg. Essa Teoria trata-se da ideia de que dois fatores referente às condições de trabalho e às relações interpessoais são responsáveis pela satisfação e motivação dos colaboradores de uma organização.

Os fatores higiênicos estão relacionados às necessidades de baixo nível e/ou primárias como as fisiológicas e de segurança, e também algumas necessidades sociais. Os fatores motivacionais estão relacionados às necessidades de alto nível e/ou secundárias como as necessidades de estima e autorrealização.

De acordo com Lacombe (2005, p. 137)

segundo Herzberg, os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo, tendendo à aumentar a produtividade e os resultados, ao passo que os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas, isto é, se não forem

administrados a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além de determinado limite, pois isso não influiria na motivação.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL VERSUS CLIMA ORGANIZACIONAL

Cultura e clima organizacional, por mais que visualizamos esses dois conceitos muito parecidos, existem grandes diferenças entre eles. Segundo Chiavenato (2010) cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Ou seja, o DNA da empresa, a sua identidade. Esses elementos servem como norte para guiar o comportamento considerado adequado. Com uma cultura organizacional bem definida, um novo colaborador terá uma rápida adaptação.

Como também citado por Moura (apud LUZ, 2003, p. 14)

a cultura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de valores, de normas e princípios, já sedimentados na vida organizacional, conjunto este que interage com a estrutura e os comportamentos, criando uma maneira peculiar e duradoura de como se procede naquela organização, baseado em certos fundamentos e almejando a consecução de determinados resultados finais.

“Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e de relacionamento típicos de determinada organização” (BECKHARD, 1972). Para Tavares (1991) a cultura remete ao que as pessoas fazem sem precisar de ordens para fazer. A cultura esclarece como é o comportamento das pessoas.

as culturas mudam pelos mesmos processos pelos quais se formam, isto é, através da ação coletiva guiada por modeladores que interpretam a realidade, transformam sua interpretação em ação visível, através do exemplo vivido e inteligível para o grupo como um todo, permitindo uma orientação no agir e interagir do cotidiano da empresa (TAVARES, 1991, p.39).

Conforme a Great Place to Work - GPTW (2020) o clima organizacional está ligado diretamente à relação entre colaboradores, e como os mesmos percebem o ambiente de trabalho, portanto sendo também a atmosfera que se desenvolve em torno dos colaboradores, englobando todas as atividades e setores. Quando temos interações positivas dentro das organizações, geralmente o clima gera uma sensação positiva, podendo assim melhorar a sua produtividade,

entretanto, quando as relações estão abaladas, o clima gera uma sensação negativa, podendo contribuir para o aumento de Turnover.

Segundo 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.

Clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização. Clima organizacional é um conceito que se confunde com o de cultura da organização (TOLEDO; MILIONI, 1979).

o clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível do que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes seja possível identificar alguns deles. [...] cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema". (SOUZA, 1978, p. 36 - 38).

Uma das diferenças entre a cultura e o clima, é que o clima é mais sensível a mudanças, uma pequena mudança pode alterar completamente a percepção dos colaboradores, já a cultura é mais firme. Sendo assim, Luz (2003, p.38) informa que:

apesar do clima ser afetado por fatores externos à organização, como, por exemplo, pelas condições sociais, a cultura organizacional é uma das suas principais causas. Logo, entre clima e cultura, há uma relação de causalidade. Pode-se afirmar que a cultura é causa e clima é consequência. Outra conclusão a que se chega é que clima e cultura são fenômenos intangíveis, apesar de manifestarem-se também de forma concreta.

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Rizzati (2002) afirma que os primeiros estudos sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos de 1960 com os trabalhos de Forehand e Gilmer (1964) onde os mesmos falavam do comportamento organizacional, dentro de um movimento da Administração chamado de Comportamentalismo e/ou Comportamentismo, essa teoria defende que a psicologia pode ser objetivada por meio de observação das ações, ou seja, observando o comportamento. Ele

veio também com o objetivo de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção.

Segundo Chiavenato (2008) toda organização possui um clima organizacional, sendo ele bom ou ruim, ele é constituído pelo meio interno, com uma atmosfera psicológica própria de cada colaborador.

Para Luz (2005, p. 12), “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Já Souza (apud GRAÇA, 1999, p. 9) diz que “o clima é uma resultante das variáveis culturais, assim entendida como a soma dos valores, costumes, tradições, e propósitos que fazem com que uma empresa seja singular”

O clima organizacional ajuda a promover mudanças internas, desde que seus colaboradores sejam ouvidos conforme Luz (2005) afirma, isso deve ocorrer pela área de RH, pois faz parte de sua missão, proporcionar um clima organizacional favorável.

a Administração de Recursos Humanos ou do Ativo Humano, como querem alguns, busca, entre outros objetivos, alcançar a satisfação e a “motivação” dos colaboradores da organização. Ela deve procurar o pleno aproveitamento desses recursos, dispondo-os para que ofereçam um maior rendimento organizacional, expresso em termos de efetividade e produtividade, com o melhor nível de realização individual, expresso em termos de satisfação pessoal e geral. Para isso, ela precisa diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se a parte mais nobre de sua missão está sendo atingida (GRAÇA, 1999, p. 23).

Para Graça (1999) o Administrador precisa entender o conceito de clima organizacional, pois o mesmo pode manejar a motivação de seus colaboradores, aumentando assim a eficiência da equipe.

O clima organizacional é o reflexo da cultura organizacional, o reflexo dos efeitos que a cultura causa nos colaboradores. Para Maximiano (1997, p. 168), “o clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”

Nesse sentido, Chiavenato (1999, p. 440) destaca que:

o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

### 2.3.1 Fatores que influenciam no clima organizacional

É importante que o clima organizacional esteja alinhado, pois caso o mesmo esteja afetado de alguma forma, seja ela negativamente ou positivamente o primeiro impacto que percebemos é na produção. Para Mol (2010) as variáveis que afetam o clima organizacional são: condições de trabalho, liderança, comunicação, motivação e aspectos pessoais.

Um dos fatores principais é a boa liderança. Um líder a qual inspira os colaboradores contribui para um bom clima, já por outro lado, um mau líder pode contribuir para a desmotivação dos mesmos, assim, ambos os casos podem interferir diretamente na produção, tanto quanto positiva, quanto negativa. Chiavenato (2003, p. 122) define liderança como um processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos”.

Já Maximiano (2000, p. 331), afirma que “a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo”

A comunicação entre líderes e colaboradores refletem também no clima organizacional. Segundo Chiavenato (2006, p. 142), “a comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação”.

Blanch (2003) afirma que as condições de trabalho, afetam diretamente a qualidade de vida, a saúde e o bem-estar psicológico, a satisfação e a implicação com o trabalho, além de doenças ocupacionais. A motivação pode se explicar como um impulso que faz com que os colaboradores atinjam seus objetivos.

Para Soto (2002, p.118):

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

Os aspectos pessoais podem ser definidos como variáveis adquiridas ao longo do tempo, ou seja, é a personalidade e características de cada indivíduo. Algumas características específicas podem qualificar mais o colaborador, como por exemplo a iniciativa e liderança (SOTO, 2002).

### 2.3.2 Tipos de clima

Mello (2004) propõe três tipos básicos de climas, sendo: o benéfico, o prejudicial e os neutros. Já Bispo (2006), descreve os climas como mais ou menos favoráveis, desfavoráveis e favoráveis. E Luz (2003), descreve o clima organizacional como bom, razoável ou ruim, porém o mesmo também conceitua o clima como satisfatório e outro insatisfatório.

Para exemplificar traz-se na figura 01 os tipos de clima organizacional proposto por Bispo (2006):

**Figura 1** - Tipos de Clima Organizacional

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
← 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)

No clima organizacional favorável, os colaboradores sentem uma satisfação em trabalhar na empresa, deste modo, trabalham mais propensos aos objetivos da empresa. Esse clima é apropriado para reter os talentos e atrair novos colaboradores. Diz-se que o clima é bom quando a alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. No clima organizacional neutro, conseguimos identificar colaboradores que não estão tão dedicados e engajados com os objetivos da empresa, gerando colaboradores insatisfeitos. Com o clima organizacional ruim podemos aumentar e tornar

constante Turnover, intrigas internas o que ocasiona, também, uma péssima imagem da empresa no mercado. O clima organizacional ruim não conseguimos reter os talentos com tanta facilidade, assim também aumento a rotatividade (LUZ, 2003).

Ainda para Luz (2003, p.47):

o clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém ambos são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nela trabalham.

Neste sentido, Chiavenato (1993, p. 610) afirma que “o clima de uma empresa pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização”.

## 2.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Sabemos que a maneira mais eficaz de saber a satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores é por meio de uma pesquisa de clima organizacional, na qual a empresa pode conhecer efetivamente o seu clima, como ele está, quais as causas que mais contribuem para esse clima, como está o clima em cada unidade de trabalho (LUZ, 2003)

Segundo Costa e Taniguchi (2009) a pesquisa de clima, objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa, por meio da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. Pois, uma pesquisa de clima quando bem elaborada, pode trazer resultados significativos para as organizações, pois com isso, conseguiremos identificar os fatores de influência e os colaboradores sentiram um sentimento de preocupação da empresa junto a eles.

De acordo com Moreira (2012, p. 39)

para investir no capital humano, de modo a obter resultados satisfatórios, é necessário entender seu comportamento dentro da organização, já que o modo como as pessoas agem, pensam, expressam sentimentos é um dos principais elementos - senão o principal - que interferem na construção do clima organizacional benéfico.

Conclui-se com o entendimento dos autores que são diversos os objetivos que a pesquisa de clima pode nos apresentar, porém, todos eles contribuem beneficemente para a organização. Com as diversas mudanças que ocorrem no mundo organizacional, é importante que os gestores a frente dessa organização estejam sempre preparados e a par dos acontecimentos internos e externos, sendo assim, a pesquisa de clima vem para auxiliar os administradores.

Matos (2009, p. 112) afirma que a pesquisa de clima é importante, pois:

funciona como um instrumento de auxílio à gestão administrativa. Também é útil lembrar que o estudo do clima organizacional se constitui em um excelente canal de comunicação entre os níveis organizacionais mais altos e os demais existentes na empresa. Com certeza, o resultado dessa iniciativa chegará aos clientes externos.

Conforme Anjos (2008) com a pesquisa de clima, pode-se observar diversas conformidades que estão ocorrendo em sua organização, e assim agir diretamente. O gestor que busca aplicar a pesquisa de clima está realmente preocupado com os seus colaboradores, pois busca saber o que está ocorrendo e como os mesmos se sentem em relação a sua função dentro da empresa. Com a pesquisa de clima, também conseguimos identificar fatores que podem estar afetando o clima organizacional, e sabemos que um clima favorável é de extrema importância.

Nesse sentido, Anjos (2008, p. 18) destaca que “Um clima favorável pode ser expresso como aquele que proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral, já um clima desfavorável é aquele que traz frustração de tais necessidades”.

#### **2.4.1 Modelos de análise do clima organizacional**

Para conseguir analisar o clima organizacional em qualquer organização, torna-se necessário utilizar instrumentos que indiquem os fatores que possam avaliar o clima. Abaixo alguns tipos de instrumentos utilizados para avaliar o clima de uma organização.

##### **2.4.1.1 Modelo de Litwin e Stringer**

O modelo de Litwin e Stringer (1968) propõem um questionário com indicadores/fatores para avaliar e/ou medir o clima organizacional, a qual são capazes de interferir no comportamento e motivação dos colaboradores. O modelo de Litwin e Stringer foi o primeiro a ser testado em empresas de grande porte. Conforme Bispo (2006) esse modelo foi popularizado no meio

acadêmico e seus resultados comprovam a importância dos estudos sobre clima organizacional nas empresas.

Os indicadores analisados são: estrutura, responsabilidade, cooperação, conflito, desafio, recompensa, relacionamento, identidade e padrões. Para Bowdicht (1992) a estrutura é como a organização está dividida em suas áreas de especialização do trabalho e também como a mesma é ordenada e controlada. A estrutura refere-se aos padrões de disposições hierárquicas de trabalho que servem para controlar ou distinguir as partes que compõem uma organização.

Já Litwin e Stringer (1968) definem a estrutura como o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho, sendo:

- A responsabilidade está atribuída ao sentimento de ter liberado a sua organização, é o sentimento de autonomia para tomada de decisão relacionada ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções.
- Cooperação se trata em ajudar o seu colega de trabalho, o apoio mútuo, podendo também vir de cargos superiores a inferiores. Define-se como percepção de espírito de ajuda mútua, e apoio vindo dos gestores e dos subordinados.
- Conflitos são geralmente causados por opiniões divergentes entre as partes, e não entram em um acordo benéfico para ambas. Refere-se ao sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes é a forma mediadora utilizada para solução dos problemas.
- O desafio é um sentimento de risco, pois precisa de tomadas de decisões firmes é o sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções.
- A Recompensa traz que é o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração. O sentimento de ser recompensado traz felicidade, pois está voltado a que o trabalho está sendo bem feito, geralmente procuram ênfase em pontos positivos.
- O relacionamento são como os colaboradores estão entre si, geralmente voltado ao companheirismo e a amizade, é a boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.
- Identidade é o sentimento de pertencimento à organização e por último os padrões que são as regras e normas estabelecidas, refere-se ao sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de

compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais. O autor finaliza com o fator padrão compreendido como o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

#### 2.4.1.2 Modelo de Bispo

O modelo de Bispo (2006) leva em consideração fatores do cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacional, os quais visam atender as necessidades, os macros fatores foram divididos em internos e externos.

Para Bispo (2006) os fatores internos são considerados os que se originam dentro da própria empresa, sendo que essa pode atuar diretamente sobre esses fatores para tentar melhorá-los e produzir melhores resultados para a empresa, os clientes e os funcionários. Já os fatores externos de influência são os que têm origem fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados.

Os fatores internos, são citados pelo autor BISPO (2006) da seguinte forma:

**Quadro 1** - Fatores Internos

<b>FATORES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Ambiente de trabalho	Estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas.
Assistência aos funcionários	Estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários
Burocracia	Avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários
Cultura organizacional	Avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades
Estrutura organizacional	Mede o nível de relacionamento e de

	capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários
Nível sociocultural	Procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades
Incentivos profissionais	Visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários
Remuneração	Avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa
Segurança profissional	Avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários
Transporte casa/trabalho – trabalho/casa	Mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa
Vida profissional	Estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

Fonte: Bispo (2006)

Os fatores externos, são aquelas que estão fora do âmbito da empresa, porém, interferem diretamente na mesma, esses fatores são conceituados pelo autor BISPO (2006 p, 264) da seguinte forma:

**Quadro 2 - Fatores Externos**

<b>FATORES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Convivência familiar	Procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa
Férias e lazer	Avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade
Investimentos e despesas familiares	Procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários
Política e Economia	Tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários
Saúde	Tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação
Segurança Pública	Avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários
Situação financeira	O fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários

Time de futebol	Item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários
Vida social	Avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item

Fonte: Bispo (2006)

Para Bispo (2006), a pesquisa deve conter 3 etapas para o seu pleno desenvolvimento: a primeira seria o levantamento de dados, posteriormente a análise dos resultados e mapeamento dos problemas e por último a elaboração dos planos de ação para solucionar os problemas encontrados.

Para um melhor entendimento Bispo (2006) define essas etapas da seguinte forma:

**a. Levantamento de dados:** Bispo (2006) Afirma que o levantamento de dados pode ser realizado por meio de fichas de avaliação, a qual são adaptadas para cada empresa e as mesmas apresentam questões mais comuns a todo tipo de empresa.

**b. Análise dos resultados e mapeamento dos problemas:** refere-se a tabulação dos dados obtidos com a pesquisa, onde conseguimos identificar os fatores que estão ocorrendo nas organizações, o mesmo afirma que colaboradores insatisfeitos manifestam mais facilmente a sua insatisfação com a organização ou com suas atividades.

**c. Elaboração e implementação dos planos de ação:** para solucionar os problemas encontrados devem ocorrer após as duas etapas acima. Cada organização e setores devem encontrar a melhor solução para o problema encontrado, e que esses problemas devem ser resolvidos a curto prazo e após se tomar medidas organizacionais de longo prazo para uma resolução definitiva. A solução de cada problema dependerá de sua gravidade; dos recursos necessários para a solução, incluindo os financeiros, materiais, humanos e o fator tempo; do relacionamento do problema encontrado

com outros problemas detectados e a sua solução conjunta; do esforço conjunto e da confiança mútua entre a empresa e seus funcionários para a solução destes problemas; e da capacidade dos administradores em encontrar boas soluções para os mesmos.

Com a grande quantidade de modelos de pesquisas existentes atualmente, Bispo quis trazer a comparação do modelo dele com os de outros autores.

A figura 2 demonstra fatores/indicadores dos três principais modelos de pesquisa de clima organizacional, o Modelo de Litwin e Stringer, o Modelo de Kolb, o Modelo de Sbragia, em comparação com os fatores/indicadores do modelo de Bispo.

**Figura 2** - Comparação das características dos três principais modelos de pesquisa de clima organizacional e do modelo proposto, Modelo de Bispo

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA	MODELO PROPOSTO
<b>Fatores internos</b>				
Estrutura / regras	X	-	X	X
Responsabilidade / autonomia	X	X	X	-
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X	-
Relacionamento / cooperação	X	-	X	X
Conflito	X	-	X	-
Identidade / orgulho	X	-	X	X
Clereza organizacional	-	X	X	X
Liderança / suporte	-	X	-	X
Participação / iniciativa / integração	-	-	X	-
Consideração / prestígio / tolerância	-	-	X	X
Oportunidade de crescimento / incentivos profissionais	-	-	X	X
Comunicação	-	-	X	-
Cultura organizacional	-	-	-	X
Estabilidade no emprego	-	-	-	X
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-	X
Nível sociocultural	-	-	-	X
<b>Fatores externos</b>				
Convivência familiar	-	-	-	X
Férias / lazer	-	-	-	X
Saúde física e mental	-	-	-	X
Situação financeira familiar	-	-	-	X
Política / Economia local, nacional e internacional	-	-	-	X
Segurança pública	-	-	-	X
Vida social	-	-	-	X
Futebol	-	-	-	X

Fonte Bispo (2006)

### 2.4.1.3 Modelo de Luz

Luz (2003) inicia o seu modelo diferenciando a estratégia de avaliação com um indicador de clima organizacional, o autor afirma que um é utilizado pelas empresas para conhecer detalhadamente o clima, enquanto o indicador é apenas um sinal e/ou alerta sobre o clima. Como um exemplo disso, citado pelo autor, temos o Turnover que pode ser considerado um indicador de clima.

avaliar o clima permite às organizações identificar as percepções de seus empregados sobre diferentes aspectos que influenciam o seu bem-estar. Permite, ainda, identificar oportunidades de melhoria, da qualidade do ambiente de trabalho, da qualidade dos produtos/serviços, da produtividade, do comprometimento dos empregados com os resultados da empresa e, por conseguinte, aumentar a própria rentabilidade das organizações (LUZ, 2003, p. 146)

Luz (2003) define onze diferentes etapas, sendo:

1. Obtenção da aprovação e do apoio da direção para a aplicação da pesquisa de clima organizacional;
2. Planejamento da pesquisa;
3. Definição dos assuntos a serem pesquisados;
4. Montagem e validação dos cadernos de pesquisa;
5. Parametrização para tabulação das opções de resposta;
6. Divulgação da pesquisa;
7. Aplicação e coleta da pesquisa;
8. Tabulação dos dados coletados;
9. Emissão de relatório;
10. Divulgação dos resultados da pesquisa; e
11. Definição de planos de ação.

**Quadro 3** - Etapas e Definições

<b>ETAPAS</b>	<b>DEFINIÇÕES</b>
Obtenção da aprovação e do apoio da direção para a aplicação da pesquisa de clima	Comprometimento caracteriza-se pelo compromisso assumido com as mudanças a

organizacional	serem implementadas.” Pois caso a empresa não se comprometa com a realização da pesquisa e/ou não esteja adepta às mudanças que podem ocorrer com os resultados obtidos, não há o porquê de iniciar a mesma.
Planejamento da pesquisa	É onde ocorre a definição dos objetivos da pesquisa, definições essas que seriam, qual o público alvo que se deseja alcançar, quem irá conduzir a aplicação dessa pesquisa, definições de quais técnicas serão usadas, entre outras aplicações. Pois todas serão estratégicas adotadas para identificar oportunidades de melhoria no ambiente.
Definição dos assuntos a serem pesquisados	São os aspectos diferenciados da empresa, que podem trazer o sentimento de satisfação ou insatisfação com os colaboradores
Montagem e validação dos cadernos de pesquisa	A empresa irá construir sozinha e/ou com o auxílio de uma consultoria especializada, é onde ocorrerá a elaboração das perguntas do questionário, e após a montagem dele, deve-se realizar um teste com um grupo de colaboradores, pois assim, conseguimos identificar se as perguntas alcançaram os objetivos que gostaríamos.
Parametrização para tabulação das opções de resposta	Consiste em definir parâmetros (critérios) para facilitar a tabulação (cálculos) das diferentes opções de respostas.
Divulgação da pesquisa	Essa etapa é de grande importância, pois é

	responsável pela adesão e/ou de respostas da pesquisa, essa adesão também depende do apoio da administração da empresa.
Aplicação e coleta da pesquisa	Terão que ser verificadas por quem será aplicada, se pela própria organização, ou uma consultoria e também a coleta dos questionários. Luz (2003) afirma que “a presença dos chefes no momento da aplicação da pesquisa pode intimidar os respondentes, sobretudo se eles ficarem responsáveis pela sua coleta”
Tabulação dos dados coletados	É o processo manual ou eletrônico dos dados coletados com a intenção de calcular o percentual dos colaboradores satisfeitos ou insatisfeitos com os assuntos abordados.
Emissão de relatório	Os relatórios “...devem ser detalhados, apresentando os resultados de cada variável, o ISG – Índice de Satisfação Geral, os resultados de cada setor etc.” Os mesmos devem apresentar figuras e gráficos para representar os dados.
Divulgação dos resultados da pesquisa	Os resultados devem ser divulgados com clareza, os mesmos devem apresentar figuras e gráficos para representar os dados.
Definição de planos de ação	Etapa em que os planos de ação serão feitos e implantados.

Fonte: Luz (2003)

#### 2.4.1.4 Modelo de Sbragia

O modelo de Sbragia (1983) é baseado num estudo empírico realizado sobre o clima organizacional em 14 instituições de pesquisa de natureza governamental no Brasil. Para Nunes (2011) o modelo apresenta resultados em uma escala específica para avaliação de clima na área de Pesquisa e Desenvolvimento. Para o estudo foram utilizados 20 fatores/indicadores considerados relevantes, conforme demonstrado no quadro 4.

**Quadro 4** - Fatores do Modelo de Sbragia

<b>FATORES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Estado de Tensão	Descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.
Conformidade Exigida	Descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização enfatiza a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais.
Ênfase na Participação	Descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitas.
Proximidade da Supervisão	Descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; quando as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; ou quando as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa.
Consideração Humana	Descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos.

Adequação da Estrutura	Descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas; o quanto exige de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho.
Autonomia Presente	Descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.
Recompensa Proporcionais	Descreve quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dada em recompensas positivas antes do que em punições; o quão justas são as políticas de pagamento e promoções.
Prestígio Obtido	Descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente.
Cooperação Existente	Descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia.
Padrões Enfatizados	Descreve o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada a realização de um bom trabalho.

Atitude frente a conflitos	Descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em "levantar o problema" antes do que em ignorá-lo.
Sentimento de Identidade	Descreve quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte.
Tolerância Existente	Descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva ante do que punitiva.
Clareza Percebida	Descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhe dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso.
Justiça Predominante	Descreve o grau com que predominam nos critérios de decisões as habilidade e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
Condições de Progresso	Descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.
Apoio Logístico Proporcionado	Descreve quanto a organização provê as pessoas, as que condições e os instrumentos de

	trabalhos necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais.
Reconhecimento Proporcionado	Descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou má atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.
Forma de Controle	Descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

Sbragia (1983, p. 33 apud Nunes, Fernanda Maria Guadalupe, 2011, p.51 – 52)

Após a aplicação da pesquisa, Sbragia (1983) observou os fatores mais influentes e menos os influentes, utilizando a técnica de Análise Fatorial nos dados da pesquisa, conseguiu reduzir os fatores/indicadores definido sete (07) fatores, sendo:

- Condições nas quais o trabalho ocorre no contexto organizacional.
- Filosofia e práticas enfatizadas pela organização formal relativamente à figura do ser humano.
- Estado de engajamento entre os valores individuais e os organizacionais.
- Facilidades organizacionais providas para o avanço profissional.
- Características de Supervisão.
- Atitude frente a conflitos.
- Calor/suporte humano.

#### 2.4.1.5 Modelo de Coda

O modelo do Professor Roberto Coda (1997), da Universidade de São Paulo, foi aplicado em muitas pesquisas de clima organizacional, em empresas públicas e privadas. Coda desenvolveu

seu modelo, principalmente, ao realizar estudos sobre motivação e liderança organizacional, a qual foi bem mais ampla do que os autores citados anteriormente. Este instrumento possibilitou analisar a motivação, a cultura, o bem-estar e a liderança dos colaboradores, a fim de compreender e definir novas estratégias para a área de Gestão de Pessoas. Para cada empresa, Coda escolhia os fatores mais adequados relacionados à Motivação e Liderança, além disso, utilizava técnicas indiretas, como por exemplo, metáforas, para assim, explicar os sentimentos e características do ambiente de trabalho. Guadalupe (2011)

Seus estudos relacionados ao clima organizacional Coda (2003) compreendia o mesmo como um indicador que visava medir o grau de satisfação dos colaboradores, mesmo com diferentes aspectos na cultura ou realidade da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Coda identificou 10 fatores comuns em sua pesquisa, conforme apresentado no quadro 5

**Quadro 5** - Fatores de Coda

<b>FATORES</b>	<b>DEFINIÇÕES</b>
Liderança	Encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de feedback oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho, na area; discussão sobre os resultados de desempenho individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho.
Compensação	Balanceamento das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado; para os melhores profissionais à disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas.

Maturidade empresarial	Fornecimento de informações à comunidade, sobre as atividades e objetivos da organização; compreensão adequada, pelos membros da organização, em relação às pressões exercidas pelo mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; real consideração das pessoas como o maior patrimônio, e comportamento compatível com essa crença; valorização de elevados padrões de desempenho.
Colaboração entre áreas funcionais	Existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos, para atingir os objetivos da empresa.
Valorização profissional	Estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades oferecidas de crescimento e avanço profissional; atendimento às aspirações e às expectativas de progresso; qualidade de desempenho apresentado como critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia.
Identificação com a empresa	Motivação da equipe e busca de objetivos mútuos; sentimento de pertencer a "uma grande família"; confiança recebida, compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa.
Processo de comunicação	Decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correto

	desempenho das atividades; instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das informações transmitidas.
Sentido do trabalho	Importância atribuída ao que acontece com a organização; utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional; firmeza nas ações e empreendimento das mesmas até o final por parte da alta direção.
Política global de recursos humanos	Importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes; apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões.
Acesso	Continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho até o final da carreira.

Fonte: Coda (1997, p. 103-105 apud Nunes, Fernanda Maria Guadalupe, 2011, p.52 – 53)

### 3 MÉTODO

Neste capítulo são apresentados os procedimentos que foram utilizados para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa. Para tanto, neste capítulo constam o delineamento da pesquisa, o universo da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e o método de tratamento dos dados tendo como intuito dar respostas à questão norteadora deste estudo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa de acordo com Gil (2008, p.49), é o “planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados”. Este presente trabalho teve como finalidade aplicar uma pesquisa de clima para encontrar soluções focadas na questão problema deste estudo.

Quanto aos fins de investigação, tratou-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Severino (2007) Diz que a pesquisa exploratória tem a finalidade de investigar os problemas que não estão totalmente definidos e que falta a compreensão para a solução dos mesmos. Segundo Severino (2007, p. 123) este tipo de pesquisa busca “levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”. A pesquisa exploratória buscou identificar os problemas a serem investigados a qual faltava informações para a compreensão completa.

Já a pesquisa descritiva buscou coletar os dados, para descrever as características de uma população e experiências para o estudo realizado. Segundo Silva e Menezes (2000, p. 21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

No que se refere à abordagem do problema utilizou-se a pesquisa quantitativa, a fim de identificar fatores que possam contribuir para uma análise mais detalhada do tema em estudo. Quanto a pesquisa quantitativa Aliaga e Gunderson (2002) salientam que, visa explicar os fenômenos por meio da coleta de dados numéricos que serão analisados através de métodos matemáticos (em particular, os estatísticos). No que tange os dados quantitativos, tiveram a intenção de verificar quais são os pontos mais negativos da empresa.

### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Quanto ao universo desta pesquisa, a mesma foi aplicada na empresa Claby Confecções, localizada no município de Apiúna/SC. Segundo Marconi e Lakatos (2003) o universo da pesquisa é compreendido como conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.

Para tanto, o estudo foi realizado por meio de uma amostra censitária, a qual contemplou todos os colaboradores, um total de 13 indivíduos. A amostra censitária segundo Gil (2002) é quando são levantados dados de todos participantes da pesquisa, os censos são muito importantes, pois levantam informações gerais acerca das populações, consideram todo o universo da pesquisa.

### 3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias, sendo o questionário (APÊNDICE A). O questionário segundo Luz (2014) é uma das técnicas mais utilizadas para a pesquisa de clima organizacional de forma formal, pois garante mais credibilidade às respostas, uma vez que preserva o anonimato dos respondentes. O questionário teve questões fechadas e de múltipla escolha e foi aplicado a todos os colaboradores, de forma presencial, aplicando o questionário impresso.

Gil (1999, apud CHAER, DINIZ, RIBEIRO, 2011, p.266) compreende questionário como:

uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas.

O questionário foi composto por 30 questões sendo: 6 questões relacionadas ao perfil dos colaboradores e 24 questões dentro das seguintes dimensões: vida profissional, motivação para o trabalho, reconhecimento, cultura organizacional, benefícios e incentivos, remuneração, comunicação, liderança, relacionamento, metas e responsabilidade e carreira profissional.

Ainda, como forma de levantamento dos dados utilizou-se fontes secundárias, as quais dizem respeito “aos dados que já foram coletados, tabulados e ordenados com o propósito de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados” (MATTAR, 2005, p. 159).

Quanto à análise e a interpretação dos dados foram realizadas, por meio de uma análise quantitativa. Para Gonsalves (2001 apud SUASSUNA, ano 2008, p.354) “a abordagem quantitativa é compreendida como aquela em que o pesquisador procura explicar as causas do fenômeno estudado, por meio de medidas objetivas, estatísticas e testes de hipóteses”. A análise quantitativa foi realizada por meio de gráficos e tabelas, a fim de expor os dados de forma mais compreensível e visual, bem como do uso de comparativos e percentuais.

Como parametrização, ou seja, para medir o nível de concordância com as afirmativas expostas no questionário, utilizou-se opções de respostas que serão interpretadas como satisfatórias e/ou insatisfatórias.

### 3.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Ressalta-se ainda que esta pesquisa não teve a sua conclusão completa devido a empresa não querer mais participar do caso, após a aplicação da pesquisa de clima e os resultados demonstrados, a empresa se absteve de participar da realização do grupo focal e implementação dos planos de ações, se realizou diversas tentativas de contato via WhatsApp, E-mail e até mesmo presencialmente, porém sem sucesso. Isso influenciou na conclusão direta deste estudo, pois após a aplicação do plano de ação, iria ser analisado o clima da empresa novamente, verificando-se os planos sugeridos obtiveram resultados positivos.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa de clima, através da opinião dos respondentes quanto a gestão de clima de uma organização. A proposta buscou identificar nos colaboradores a satisfação ou não do ambiente de trabalho. Para tanto, o capítulo foi estruturado da seguinte forma: num primeiro momento traz-se informações relacionadas a empresa e sua estrutura; após o perfil dos participantes da pesquisa.

Em seguida a análise dos fatores de Clima organizacional, a qual identificou a percepção dos colaboradores com relação a: Vida Profissional, Motivação para o Trabalho, Reconhecimento, Cultura Organizacional, Benefícios e Incentivos, Remuneração, Comunicação, Liderança, Relacionamento, Metas e Responsabilidades e Carreira Profissional.

### **4.1 EMPRESA**

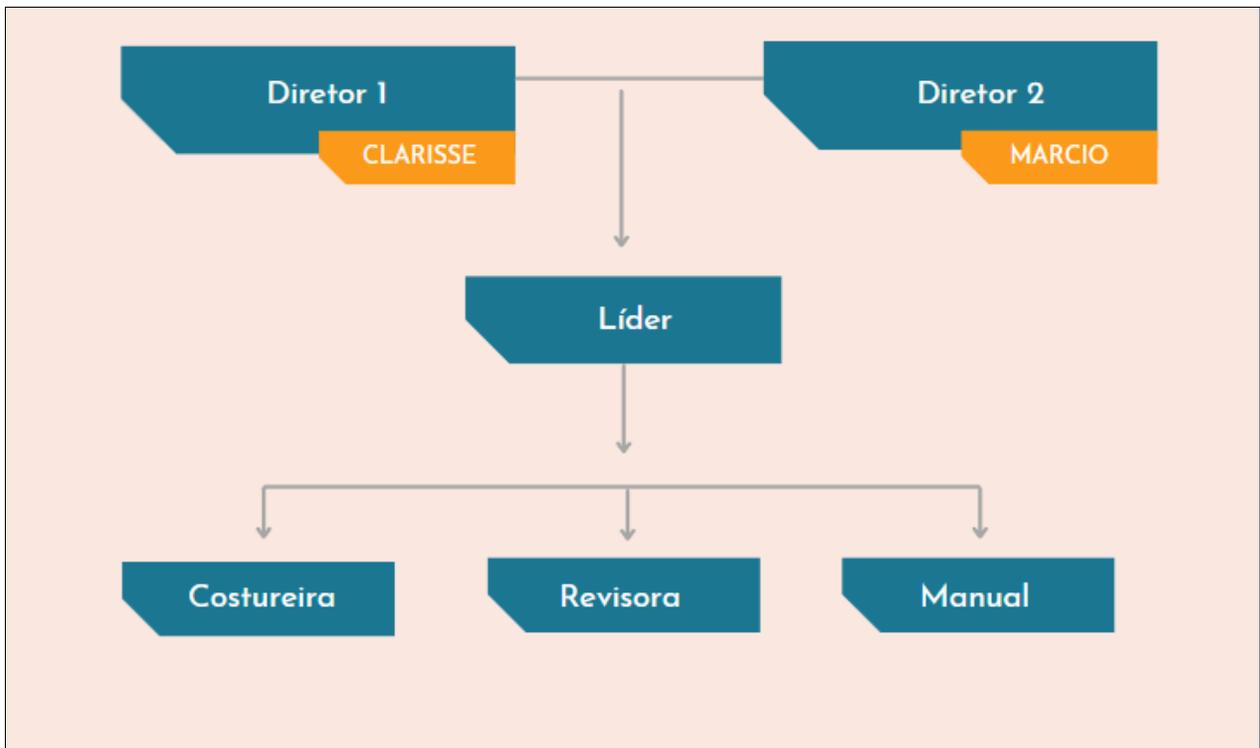
A empresa Claby confecções Ltda foi fundada no ano de 2013, e está localizada na cidade de Apiúna/SC. Sua atividade principal é a confecção de peças de vestuário, exceto roupas íntimas e confeccionadas sob medida. Esta subclasse compreende a confecção de artigos do vestuário masculino, feminino e infantil (blusas, camisas, calças, casacos, etc.), feitos com materiais como tecidos de malha, etc. Sua abrangência está voltada mais para o Alto Vale do Itajaí, onde se encontra seus maiores fornecedores, como por exemplo a Brandili. Seus concorrentes diretos são outras facções do mesmo ramo.

A empresa possui uma estrutura básica, sendo os gestores que cuidam de toda parte administrativa da empresa, desde a área de finanças até a área de recursos humanos, a qual a mesma está ligada diretamente ao RH Operacional, ou seja. folha de pagamento, férias, 13º entre outros assuntos operacionais, e quase nada ligado ao fator humano. A empresa não possui Missão, Visão e Valores pré estabelecidos nem um objetivo organizacional alinhado.

#### **4.1.1 Estrutura da Empresa**

A empresa em questão não possuía organograma, então foi apresentada a mesma o seguinte organograma:

**Figura 3** – Organograma



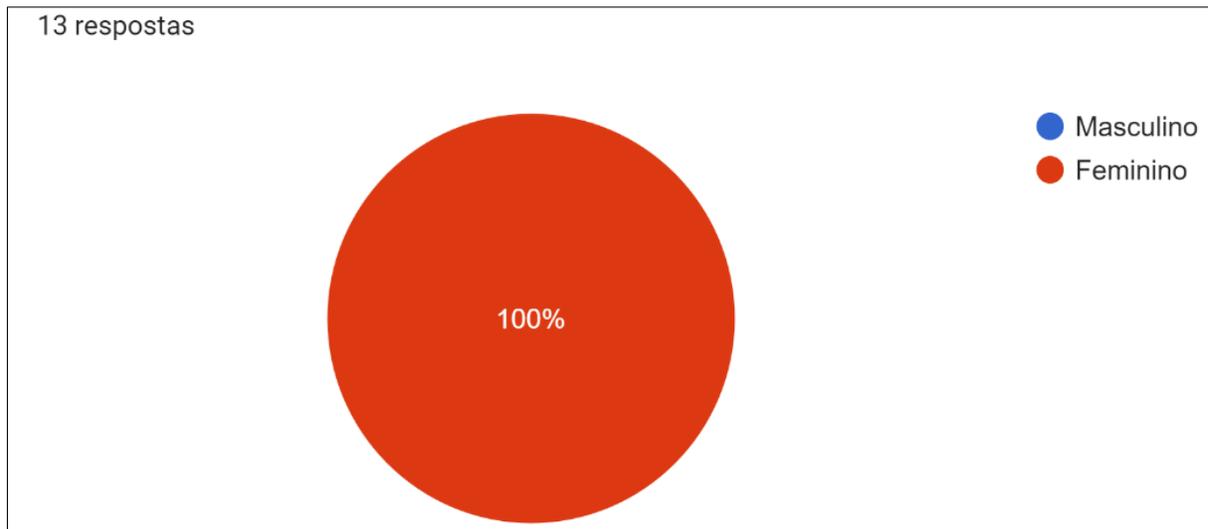
Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

A empresa em questão possui no momento um total de 13 colaboradoras. Essas colaboradoras estão distribuídas em 2 grupos operacionais. Atualmente, a empresa possui uma breve descrição de cargos, dos procedimentos e das responsabilidades de suas colaboradoras.

#### 4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

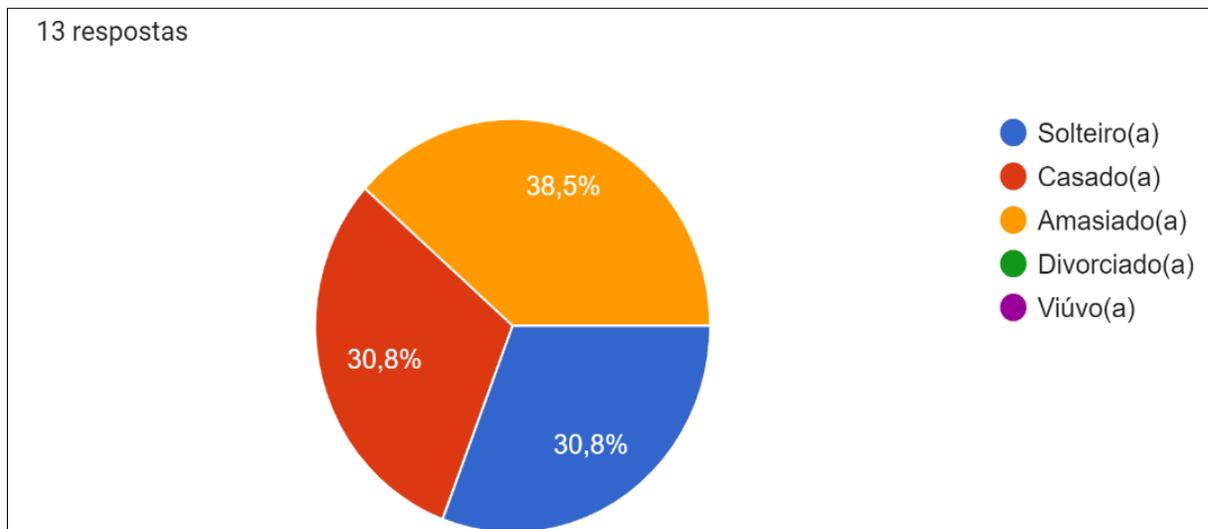
As questões a seguir têm como objetivo identificar os perfis dos colaboradores, levando em consideração: sexo, estado civil, se os respondentes possuem filhos, qual sua idade, escolaridade e há quanto tempo é colaborador da empresa.

Em relação ao sexo dos entrevistados, foram obtidos os seguintes resultados:

**Gráfico 1 - Sexo**

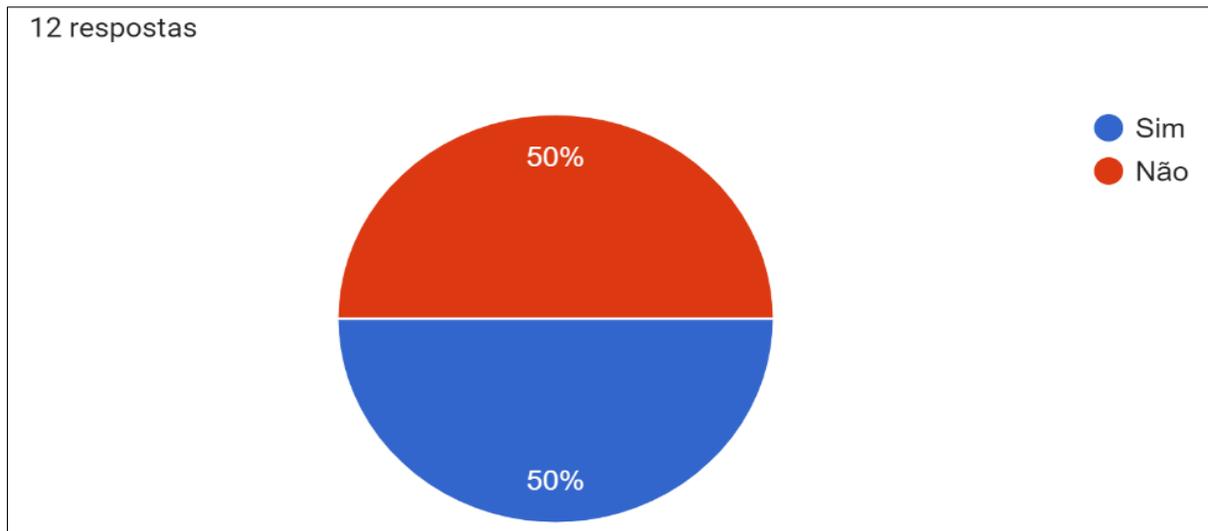
Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Observa-se no gráfico 01 que 100% das entrevistadas são mulheres.

**Gráfico 2 - Estado Civil**

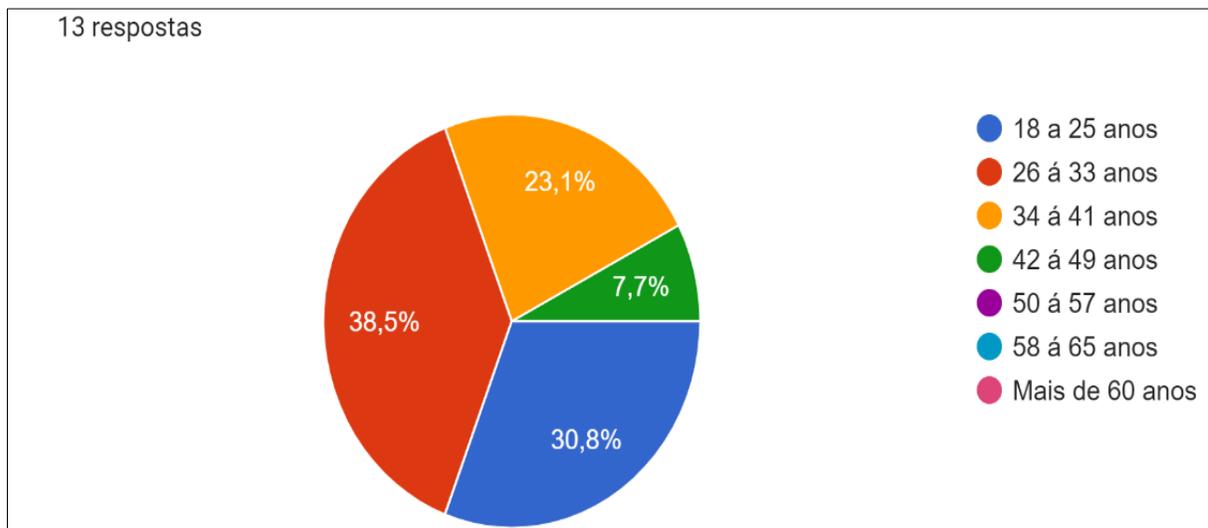
Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Em questão estado civil observa-se que 30,8% são solteiras, 30,8% estão casadas e 38,5% são amasiadas.

**Gráfico 3 - Possui Filhos**

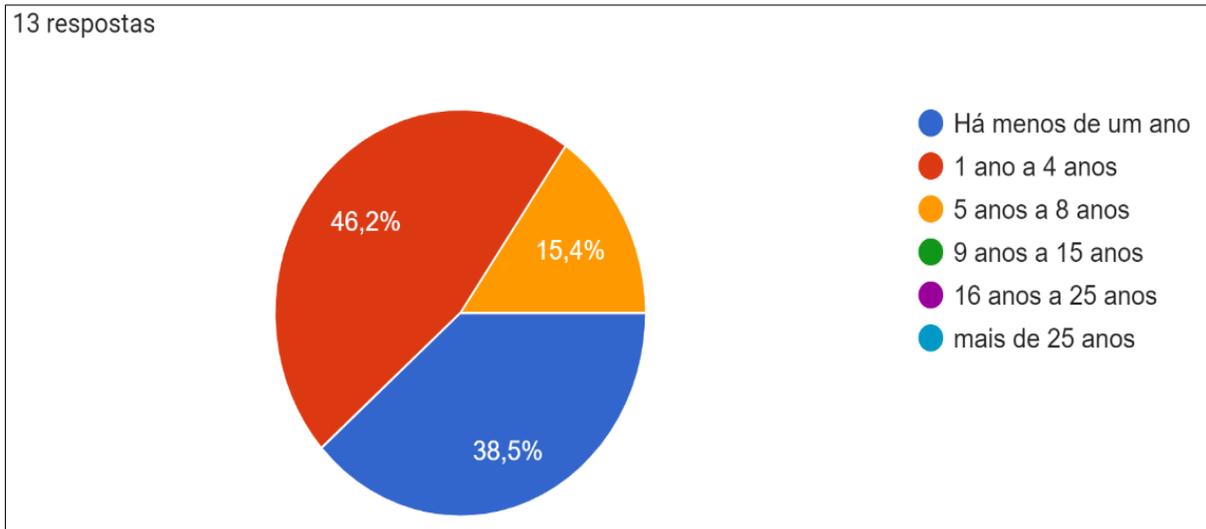
Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Dos respondentes observa-se que 50% possui filhos e 50% não possui filhos.

**Gráfico 4 - Idade**

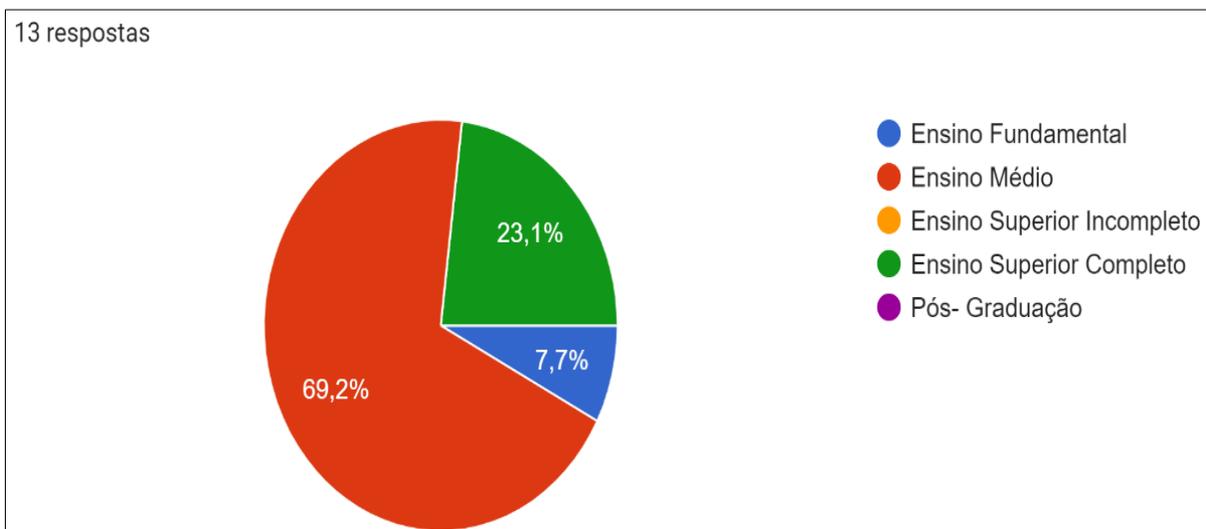
Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Das respondentes, 30,8% estão entre 18 e 25 anos, já 38,5% estão entre 26 a 33 anos, 23,1% estão entre 34 a 41 anos e 7,7% estão entre 42 a 49 anos

**Gráfico 5** - Há quanto tempo você é colaborador da empresa

Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Também foi perguntado o tempo em que as mesmas eram colaboradoras, 38,5% estão a menos de um ano na empresa, 46,2% estão entre 1 ano a 4 anos, 15,4% estão entre 5 anos a 8 anos.

**Gráfico 6** - Escolaridade

Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

É possível verificar que quanto à escolaridade das respondentes, que 7,7% possuem somente o ensino fundamental, 69,2% possuem o ensino médio completo e 23,1% possuem o ensino superior completo.

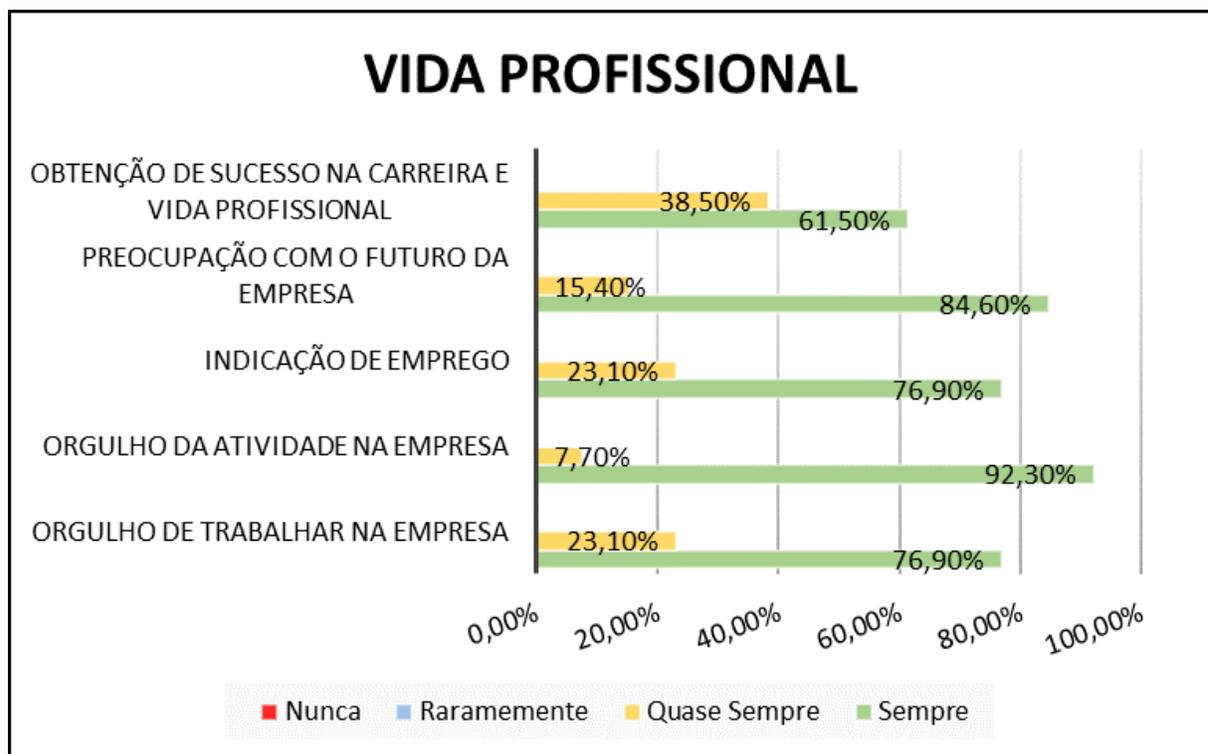
### 4.3 ANÁLISE DOS FATORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta seção apresenta-se a análise dos fatores investigados na pesquisa de clima organizacional. Sendo: vida profissional, motivação para o trabalho, reconhecimento, cultura organizacional, benefícios e incentivos, remuneração, comunicação, liderança, relacionamento, metas e responsabilidade e carreira profissional.

#### 4.3.1 Vida Profissional

Apresenta-se a vida profissional das colaboradoras, a qual serão abordados temas como: Orgulho de trabalhar na empresa, orgulho da atividade na empresa, indicação de emprego, preocupação com o futuro da empresa e a obtenção de sucesso na carreira e na vida profissional.

Gráfico 7 - Vida Profissional



Fonte: Elaborada pela autora (2022)

As respondentes ao serem questionadas sobre Orgulho de trabalhar na empresa, a qual essa pergunta foi realizada para averiguar o prazer e satisfação de trabalhar na empresa, é possível

verificar que 79,9 das colaboradoras tem orgulho em trabalhar na empresa, 23,1% das colaboradoras quase sempre sentem orgulho de trabalhar na empresa.

Neste quesito, do Orgulho da atividade na empresa, verificou-se que das 13 colaboradoras 92,3 sentem orgulho da atividade que realizam na empresa, e 7,7% quase sempre estão satisfeitas com as atividades realizadas.

Buscou-se saber se as colaboradoras indicariam a empresa como alternativa de emprego para familiares ou amigos. Verificou-se que 76,9% das colaboradoras irão indicar a empresa como alternativa de trabalho, porém 23,1% quase sempre indicam.

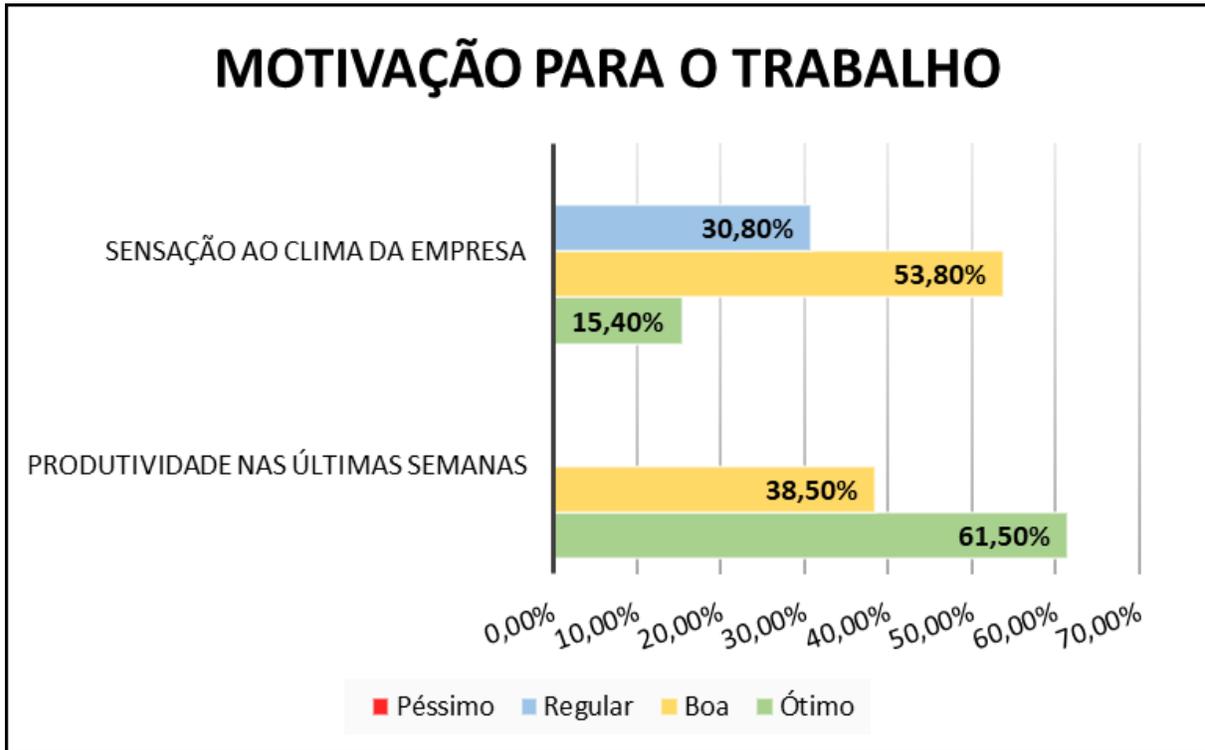
Considerou-se que o colaborador está preocupado com o futuro da empresa. Onde 84,6% das colaboradoras se preocupam sempre com o futuro da empresa, enquanto 15,4% quase sempre se preocupam

Por último, a obtenção do sucesso na carreira e na sua vida profissional. Segundo o gráfico, 61,5% das colaboradoras consideram que estão obtendo sucesso na carreira e vida profissional, e 38,5% quase sempre obtêm sucesso na carreira e vida profissional. Com o resultado podemos perceber que a empresa contribui para o crescimento profissional.

#### **4.3.2 Motivação para o Trabalho**

Será analisada a motivação a qual as respondentes têm em trabalhar na organização. Foram abordados temas como: Produtividade nas últimas semanas, Entusiasmo para trabalhar na empresa, Sensação ao clima da empresa.

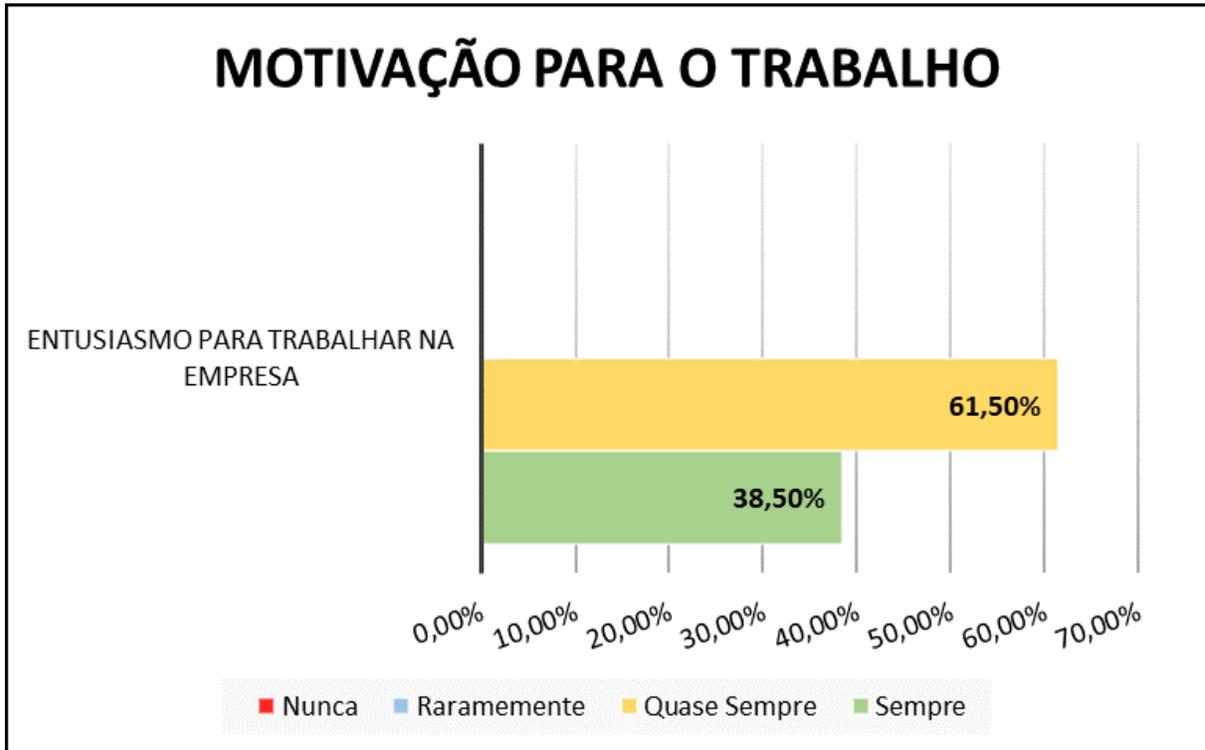
Gráfico 8 - Motivação para o Trabalho



Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

A Produtividade nas últimas semanas, considerou-se o quanto cada colaborador tem conhecimento da sua produtividade nas últimas semanas. Percebe-se que 61,5% consideram que a sua produtividade está boa, e 38,5% que a produtividade está ótima.

Já referente a sensação ao clima da empresa, a qual foi considerada a percepção do clima interno da empresa. Tivemos um resultado onde, 53,8% das colaboradoras acreditam que o clima da empresa está bom, 30,8% analisaram o clima da empresa como regular e 15,4% acreditam que o clima está ótimo. Com os resultados obtidos, podemos observar que o clima pode ser um fator de melhora na empresa.

**Gráfico 9** - Motivação para o Trabalho

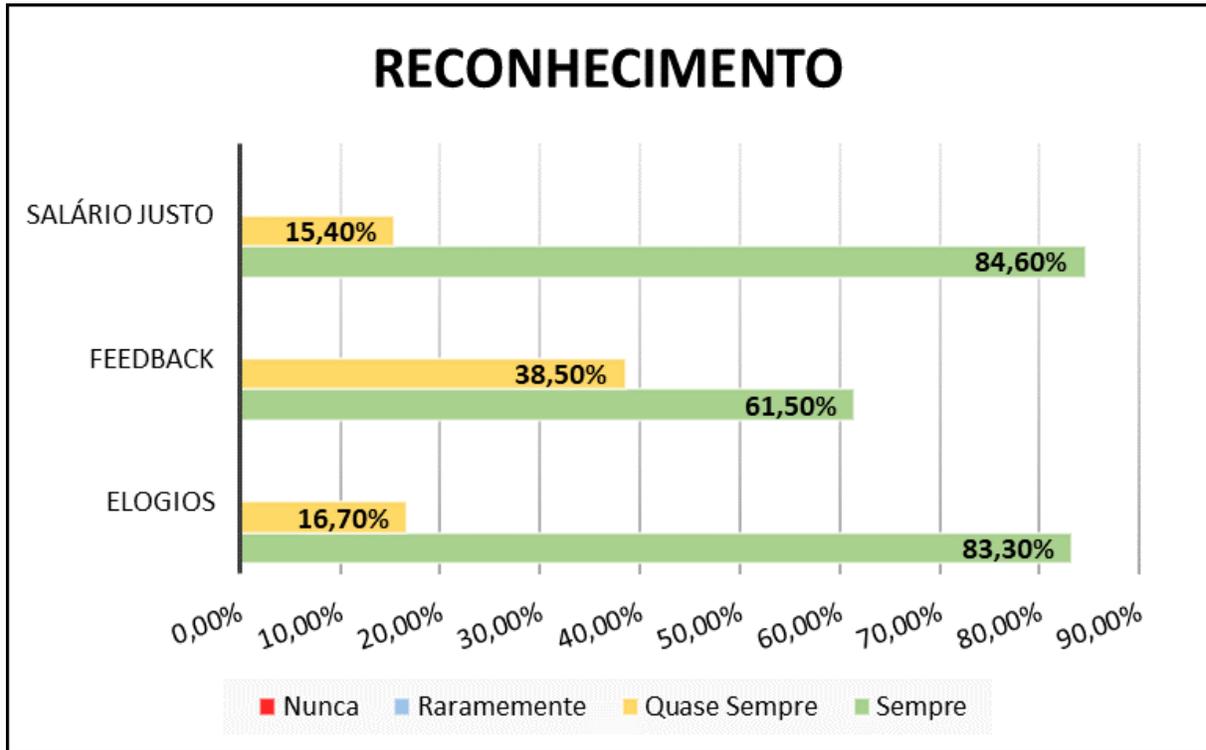
Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Considera-se a emoção de trabalhar na empresa dia-a-dia. O resultado mostra que 61,5% estão quase sempre entusiasmadas para trabalhar e 38,5% estão sempre entusiasmadas.

### 4.3.3 Reconhecimento

Será abordado, o quanto cada colaborador acredita que é reconhecido na empresa. Os temas abordados foram: Elogios, Feedback, Salário Justo

Gráfico 10 - Reconhecimento



Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

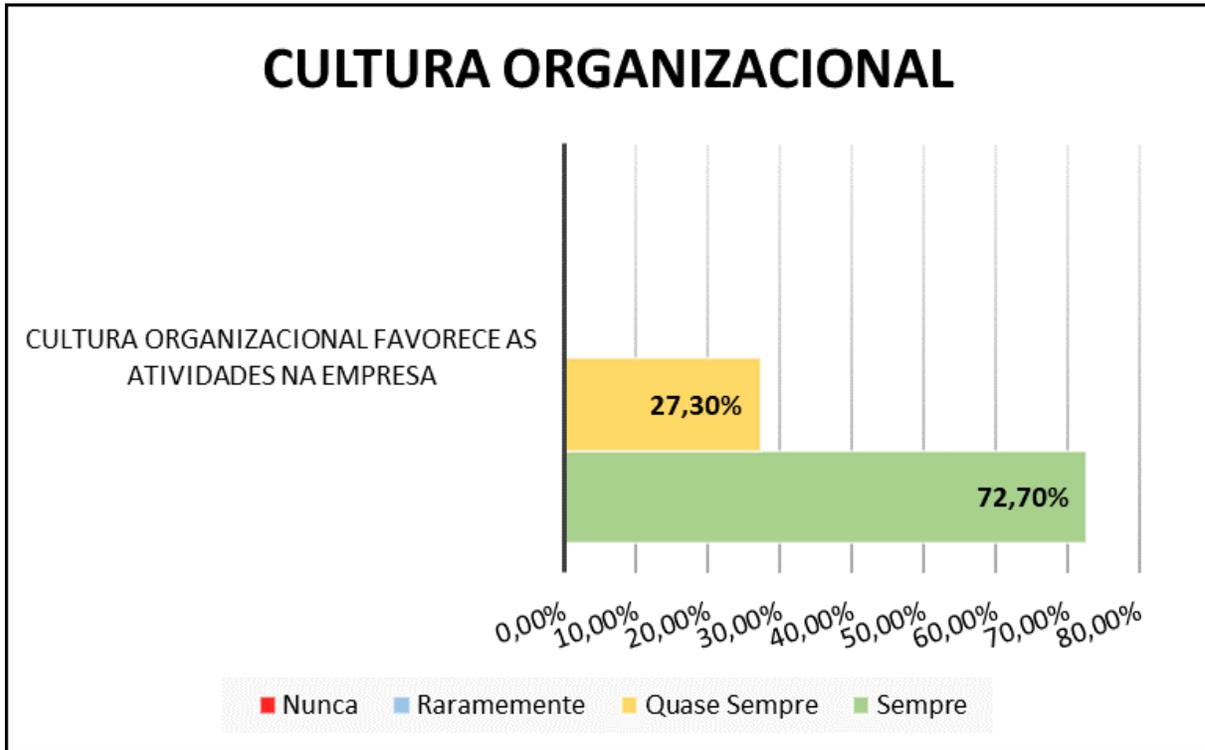
Na pergunta a qual abordamos o quanto as colaboradoras são elogiadas pelo serviço, mais da metade, 83,3% informaram que recebem elogios pelos serviços prestados e 16,7% quase sempre recebem elogios.

O resultado referente ao questionamento do quanto as mesmas recebem Feedback, mostra que 61,5% das colaboradoras quase sempre recebem feedback e 38,5% sempre recebem feedback.

Outro tema abordado foi referente ao salário justo a qual considera a opinião das colaboradoras referente a remuneração adequada em relação a sua função ou cargo. Onde o resultado foi de 84,6% dos colaboradores acham justo o salário e 15,4% quase sempre acham justo o salário.

#### 4.3.4 Cultura Organizacional

Considera-se quanto a cultura organizacional está presente no dia-a-dia da organização. Foram abordados temas como: Cultura Organizacional favorece as atividades na empresa, Conhecimento dos objetivos da empresa e Conhecimento da Visão, Missão e Valores da empresa.

**Gráfico 11** - Cultura Organizacional

Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Das 13 colaboradoras, somente 11 responderam essa pergunta do questionário, levaremos a falta de resposta das 2 colaboradoras com a justificativa da falta do conhecimento do que se refere a cultura organizacional. Com o resultado das respondentes 72,7% acreditam que a cultura adotada pela empresa favorece as atividades e 27,3% informam que quase sempre a cultura favorece.

Gráfico 12 - Cultura Organizacional

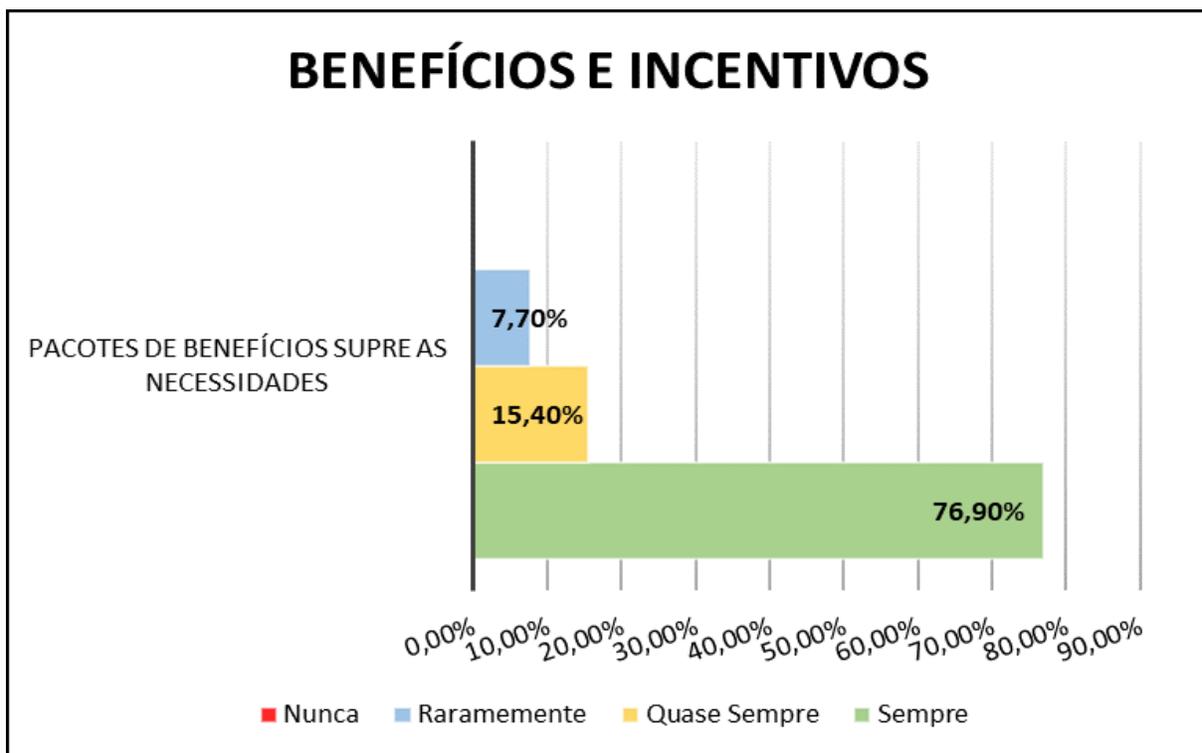


Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

No percentual, 76,9% das colaboradoras tem conhecimento dos objetivos da empresa e 23,1% conhecem um pouco os objetivos. Já referente a Missão, Visão e Valores da empresa 53,8% consideram que possuem ciência da missão, visão e valores da empresa, 38,5% tem um pouco do conhecimento, e 7,7% não possuem conhecimento algum referente a Missão, Visão e Valor.

#### 4.3.5 Benefícios e Incentivos

Buscou-se verificar se a empresa possui benefício e incentivos e se os mesmos suprem as necessidades básicas das colaboradoras.

**Gráfico 13** - Benefícios e Incentivos

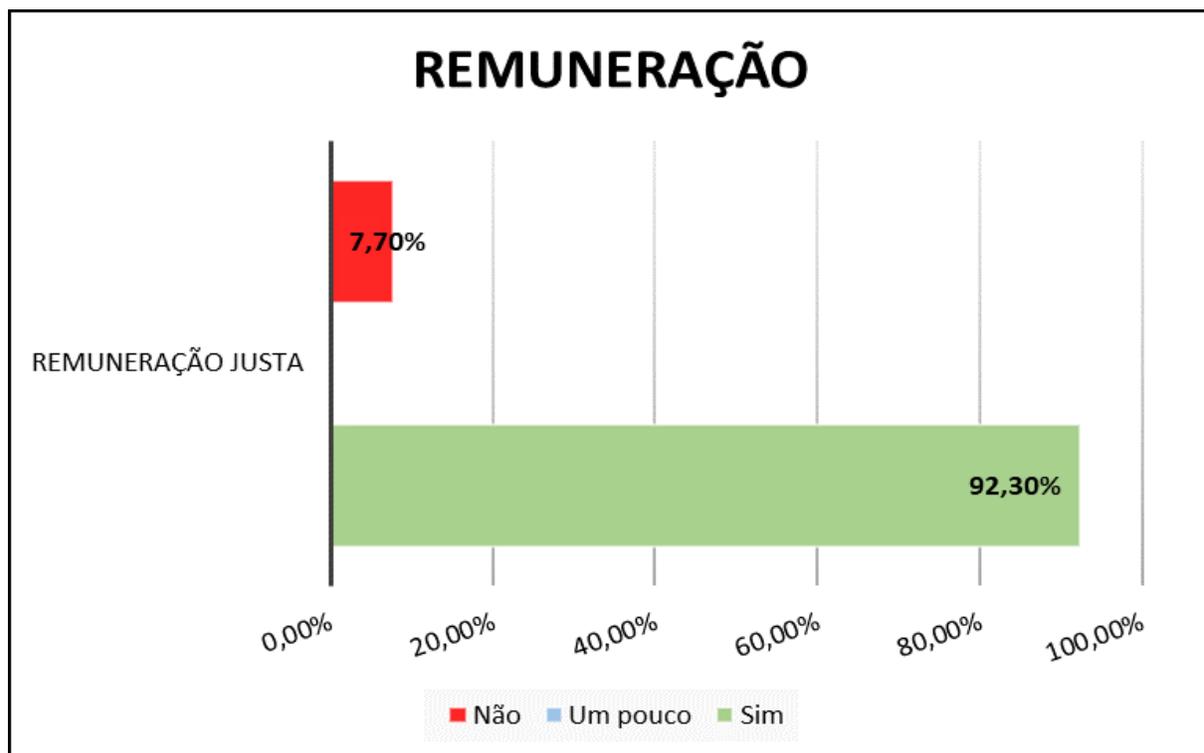
Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Com os resultados, 76,9% das colaboradoras afirmam que os pacotes de benefícios sempre suprem as necessidades, 15,4% quase sempre supre e 7,7% afirma que raramente supre.

#### 4.3.6 Remuneração

Buscou-se saber se a remuneração era ideal, justa e adequada.

Gráfico 14 - Remuneração



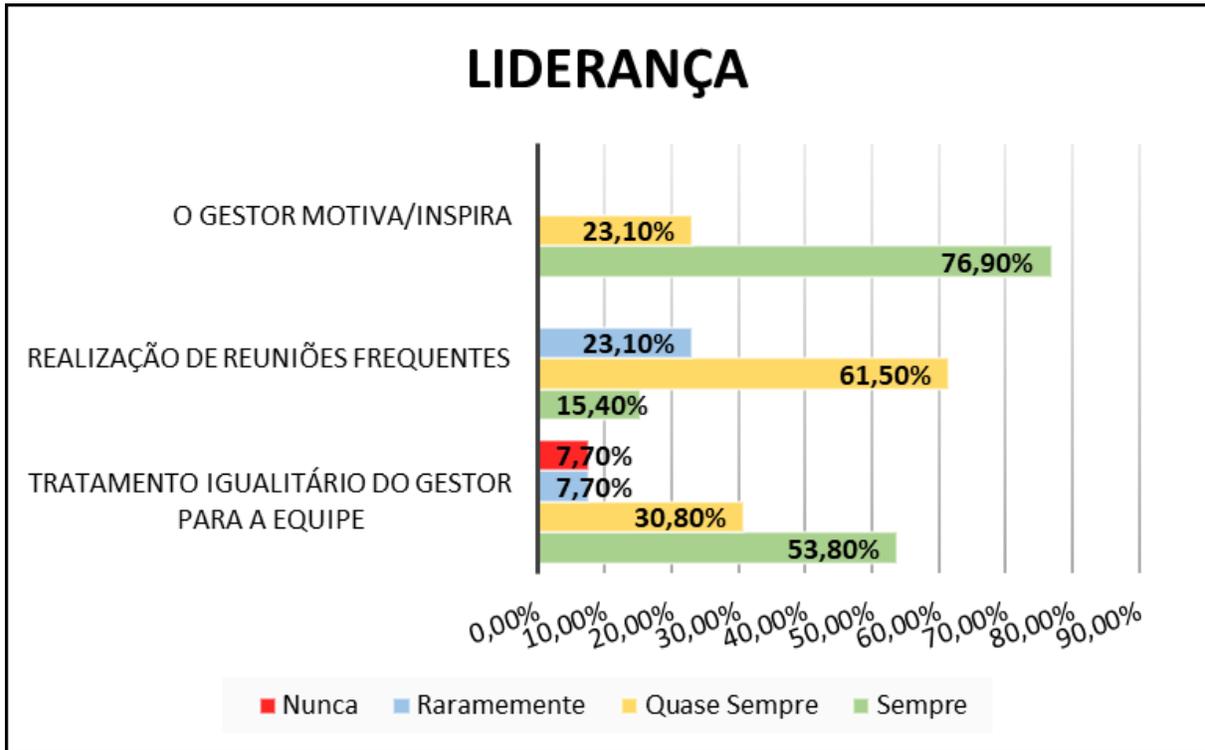
Fonte: Elaborada pela Autora

Mais da metade das respondentes considera a remuneração justo com um percentual de 92,3% e somente 7,7% não considera justa a remuneração.

#### 4.3.7 Liderança

Buscou-se saber como a liderança da organização trata as colaboradoras, foram abordados assuntos como: Tratamento igualitário do gestor para a equipe, Realização de reuniões frequentes, O gestor motiva/inspira, como o gestor pode melhorar.

Gráfico 15 - Liderança



Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

O Tratamento igualitário do gestor para a equipe, considera-se a opinião das colaboradoras referente ao tratamento igualitário do gestor para a equipe. Onde 30,8% das colaboradoras acreditam que o gesto possui um tratamento igualitário, 30,8% informam que quase sempre esse tratamento é igualitário, somando as duas porcentagens de raramente e nunca temos um índice de 14,14% a qual acreditam que o gestor não trata as da mesma forma.

O quanto a empresa realiza reuniões frequentes, somando as porcentagens de quase sempre e raramente são realizadas reuniões, temos um percentual alto de 84%, e 15,4% informam que sempre são realizadas reuniões.

Referente ao questionamento se o gestor motiva/inspira os colaboradores, 76,9% informam que sempre os gestores estão motivando e inspirando, e 23,1% informa que quase sempre isso ocorre.

Neste fator de análise foi realizada uma pergunta para os colaboradores quanto a sugestões de como o gestor pode melhorar, conforme descrito no quadro 06: Sugestão de como o gestor pode melhorar.

**Quadro 6** - Sugestão de como o gestor pode melhorar

Meu gesto é ótimo não precisa melhorar;
Não precisa melhorar, está ótimo;
Acho que meus gestores estão de acordo com o trabalho e qualidade de equipe;
Sou nova na empresa, no meu ver os gestores são excelentes. Não precisam mudar;
No momento está bom;

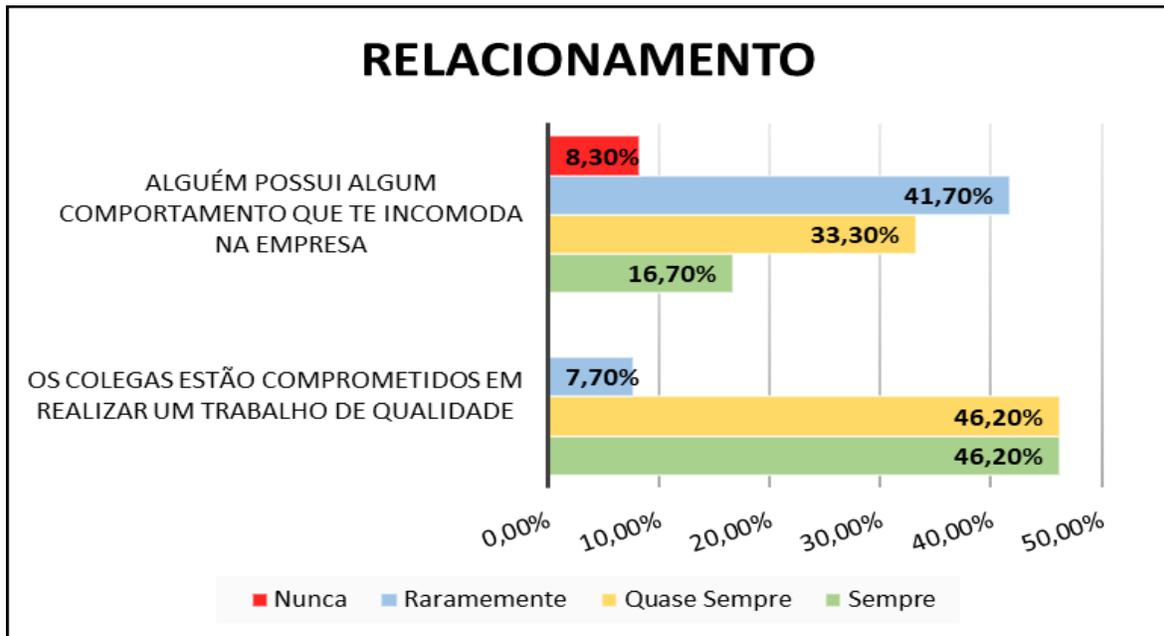
Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Pode-se observar que nem todas as colaboradoras se sentiram à vontade para responder a essa pergunta do questionário. Com o resultado, observamos que os gestores conseguem atingir de forma proativa a equipe e tem a admiração das colaboradoras.

#### **4.3.8 Relacionamento**

Buscou-se saber como está o relacionamento da equipe. Considera-se a opinião das colaboradoras com relação a qualidade do trabalho de suas colegas, alguém possui algum comportamento que te incomoda na empresa, como classificaria a relação com os colegas de trabalho, como o time vê o colaborador.

Gráfico 16 - Relacionamento



Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Onde referente ao questionamento se as colegas estão comprometidas em realizar um trabalho de qualidade, 46,2% das colaboradoras afirmam que as colegas sempre estão comprometidas em realizar um trabalho de qualidade, 46,2% afirmam que quase sempre e 7,7% informam que raramente estão comprometidas.

Quando questionadas se alguém possui algum comportamento que era incômodo na empresa, observa-se que tivemos um meio termo, pois juntado os resultados de sempre, e quase sempre possuem um comportamento incomodativo, temos um percentual de 50%, e um percentual de 50%, afirma que raramente e/ou nunca tiveram problemas com algum comportamento incomodativo.

Neste fator de análise foi realizada uma pergunta para os colaboradores quanto a como as colaboradoras classificariam a relação com as colegas de trabalho e como percebem o time, conforme descrito no quadro 07: Relação com as colegas de trabalho:

**Quadro 7** - Classificação da relação com as colegas de trabalho

Boa;
Pode melhorar !;

Pode melhorar;
No momento péssimo;
Mais ou menos;
Acho eu que as vezes fica complicado conhecer o entendimento de cada um, cabe a nós respeitar a opinião dos outros.;
Suficiente para o ambiente;
Gosto de ficar sozinha, então costumo me misturar pouco com as colegas, mas é coisa minha, pois eu gosto de tirar um tempo de silêncio;

Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Com as respostas obtidas, podemos observar que a relação entre as colaboradoras não está favorecendo o clima da empresa, e será preciso trabalhar isso para tentar melhorar a relação interna da empresa.

#### 4.3.8.1 Como o time vê o colaborador

Abaixo se apresenta o quadro como as colaboradoras acreditam que o time as vê.

**Quadro 8** - Como o time as vê

Como uma pessoa que quer que o serviço da certo e luta por isso;
Uma pessoa que não vê nenhuma dificuldade para alcançar suas metas;
Que estou alcançando metas, para ajudar o grupo;
Não sei;
As vezes ótima parceiras as vezes um pouco mandona querendo organizar a equipe;
Parceira de equipe no geral, para pessoas escolhidas a dedo talvez uma amiga;
Acho que veem como uma ótima profissional, pois sou mesmo, me dedico ao máximo;

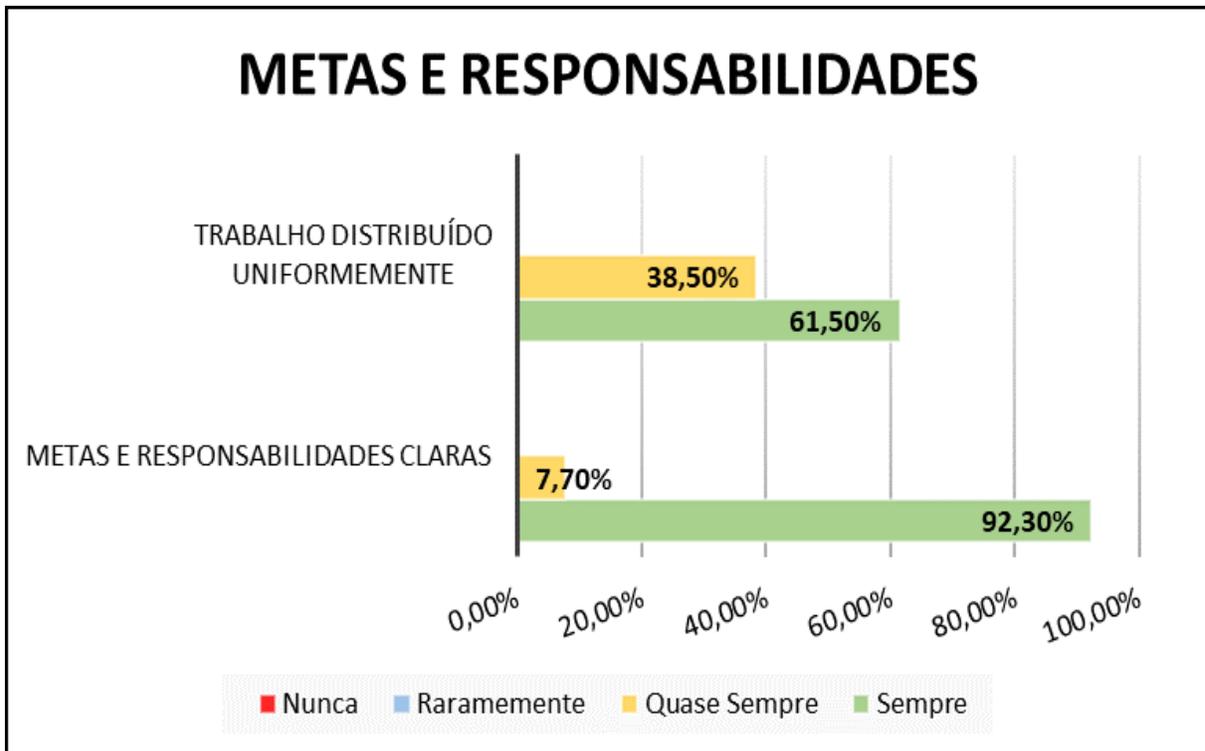
Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Observa-se que a maioria das colaboradoras se colocaram como uma pessoa que quer alcançar os objetivos e metas da empresa e ótimas profissionais.

### 4.3.9 Metas e Responsabilidades

Buscou-se saber se as metas e responsabilidades estão claras e objetivas a todos da organização, também se o trabalho está distribuído uniformemente e os obstáculos que impede de alcançar suas metas

Gráfico 17 - Metas e Responsabilidades



Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Referente às metas e responsabilidades claras, temos um resultado bem positivo referente às metas e responsabilidade serem claras, onde 92,3% afirmam que as metas são claras, e 7,7% afirmam que quase sempre são claras.

O trabalho entre as colaboradoras está distribuído uniformemente, pois 38,5% das colaboradoras acreditam que quase sempre o trabalho é distribuído uniformemente entre elas, e 61,5% acredita que sempre o trabalho é distribuído adequadamente.

Neste fator de análise foi realizada uma pergunta para os colaboradores quanto aos obstáculos que impedem de alcançar seus objetivos e metas. Conforme descrito no quadro 09: Obstáculos que impedem você de alcançar suas metas.

**Quadro 9** - Qual é o principal obstáculo que impede você de alcançar suas metas

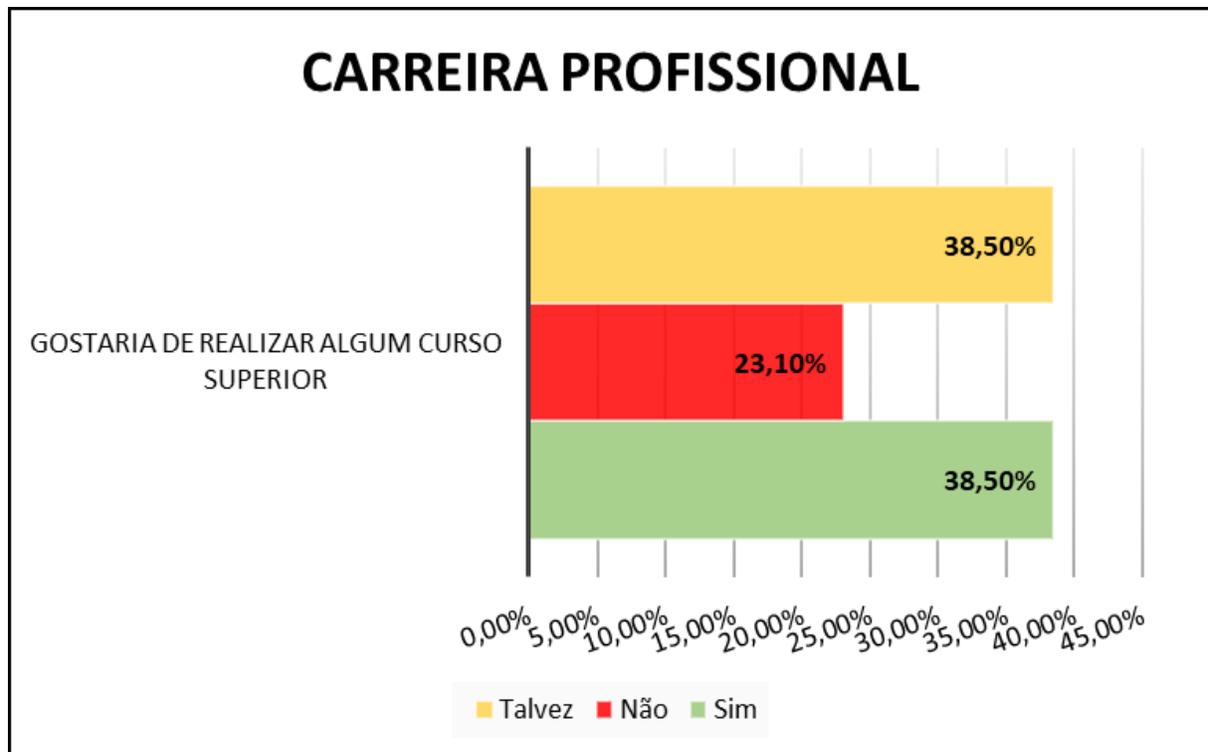
Meu obstáculo é que faltou muito por motivo de meus filhos ficarem doente
Atualmente minha vida particular
No trabalho, nesse momento estou aprendendo coisas novas, e no pessoal, mais ânimo mesmo para correr atrás

Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Percebe-se que nem todas as participantes do questionário responderam a essa pergunta, porém com as respostas que obtivemos podemos perceber que a vida pessoal das colaboradoras é um grande obstáculo.

#### 4.3.10 Carreira Profissional

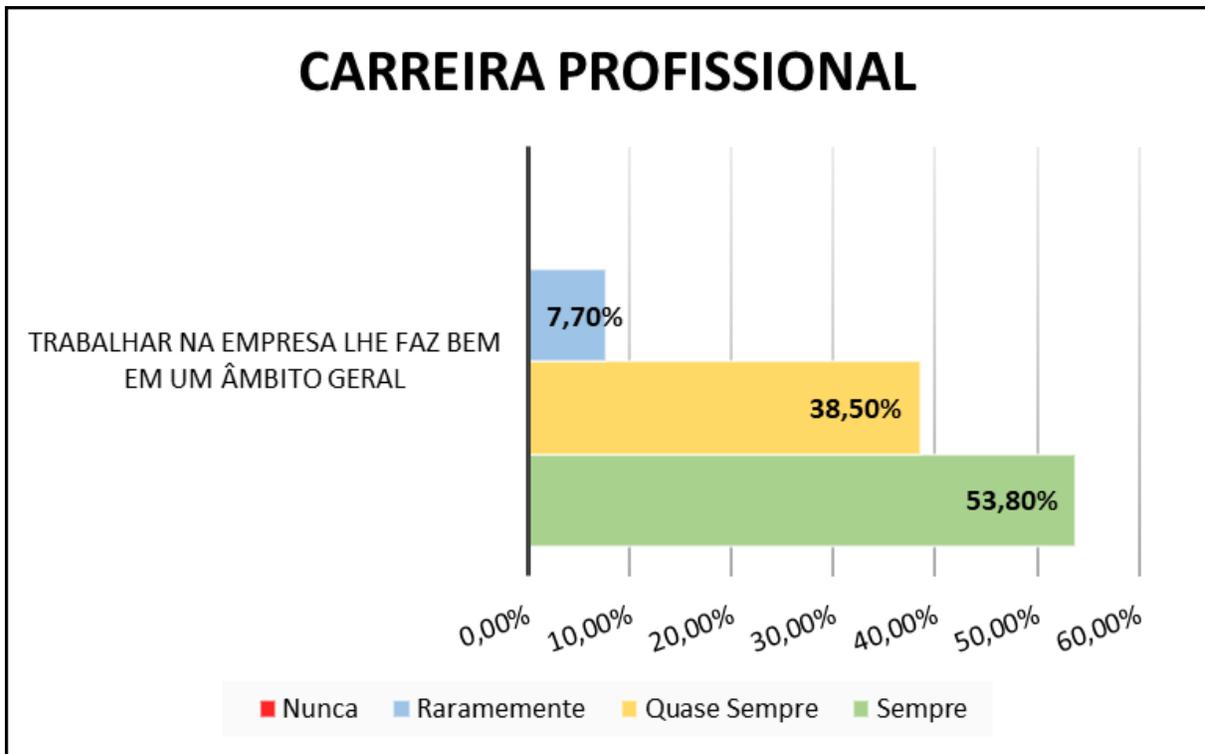
Buscou-se saber se as colaboradoras tinham interesse em alguma carreira profissional e/ou cursar um ensino superior.

**Gráfico 18** - Carreira Profissional

Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Considera-se que as colaboradoras têm algum interesse em cursar algum curso superior, onde 38,5 % tem sim interesse em algum curso superior e 38,5% talvez gostariam, 23,1% não possuem interesse em um curso superior.

**Gráfico 19** - Carreira Profissional



Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Considera-se que as colaboradoras se sentem bem em trabalhar na organização. Onde 53,8% sempre se sentem bem em trabalhar na organização, 38,5% quase sempre se sentem bem, e 7,7% raramente se sentem bem em trabalhar na organização.

#### 4.4 ANÁLISE DOS FATORES NEGATIVOS NO RESULTADO DA PESQUISA

Nesta seção traz-se os resultados identificados a partir da percepção dos colaboradores, sendo:

- Em relação a sensação do clima organizacional, qual conforme analisado não está muito favorável, devido a relação das colaboradoras não estar bom, o que vem ocasionando intrigas e desavenças, o que também acaba influenciando diretamente na produção.

- Opiniões referente a relações interpessoais não são favoráveis, a qual pode ser percebido como um problema ligado ao clima organizacional, pois verifica-se que muitas colaboradoras deixam de realizar determinadas cobranças, devido a desavenças internas.
- Falta do Feedback e comunicação do gestor com o time, pois verifica-se que o gestor não realiza reuniões frequentes, aviso gerais, etc.

#### 4.5 SUGESTÕES DOS COLABORADORES

Na pesquisa realizada, foi abordado uma questão descritiva, onde as colaboradoras poderiam dar as suas opiniões e sugestões de como a empresa pode melhorar a comunicação. Percebeu-se que foram muito parecidas as respostas, sendo conforme o Quadro 10: Sugestão de como melhorar a comunicação.

**Quadro 10** - Sugestão de como melhorar a comunicação

A empresa tem uma ótima comunicação, vai de cada um querer fazer o certo ou não;
Às vezes cada um precisa respeitar um ao outro !;
A comunicação é boa no meu ponto de vista;
Sempre pergunta como estão as coisas;
Por mim está bom;
Mais reuniões;
Acho que por conta de ser uma equipe nem sempre a conversa em grupo ajuda. Acho na minha opinião que às vezes uma conversa individual ajudaria melhor.;
Chamar uma vez por semana cada colaborador para solicitar opiniões no escritório, pois nem todas falam em público;
Pouco tempo de empresa para responder;

Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

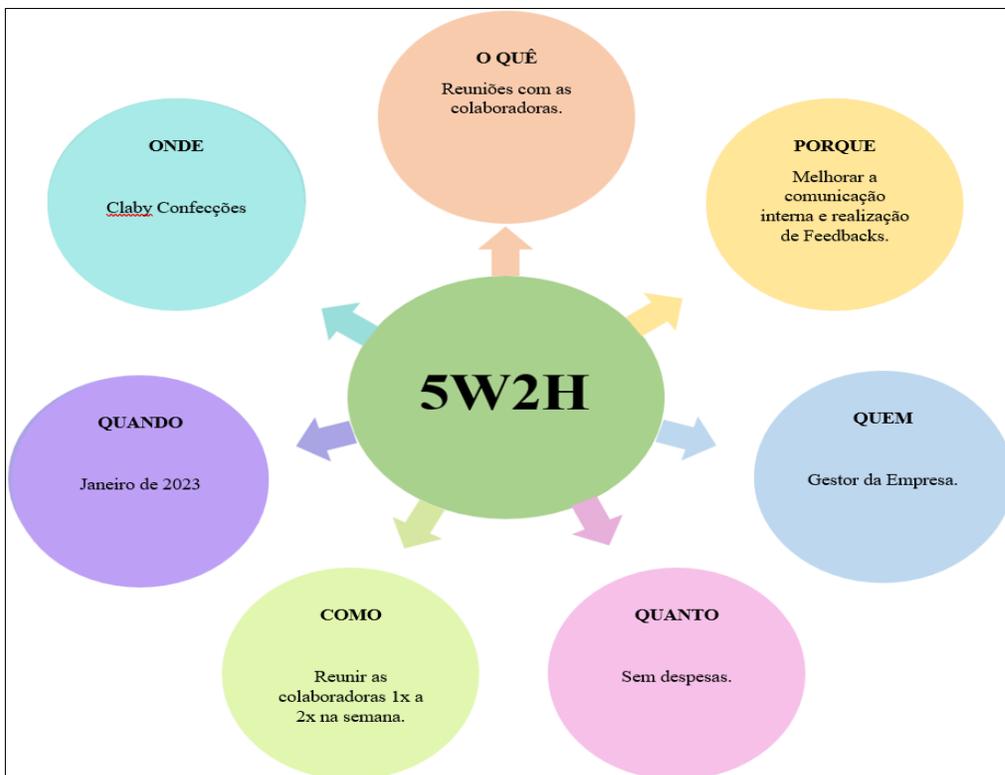
Com as respostas das colaboradoras, podemos identificar que algumas estão satisfeitas com a comunicação e que não há nada para mudar, entretanto outras já citaram vários tipos de planos de ação que a empresa poderia colocar em prática, como por exemplo conversas isoladas.

## 5 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação escolhido é a aplicação da ferramenta do 5W2H, este instrumento busca trazer planos de ações de maneira rápida e eficiente. De acordo com Lucinda (2016) “ele funciona como um checklist de atividades bem claras e definidas que devem ser realizadas em um projeto”. Araújo (2017) entende que o 5W2H auxilia nas decisões a serem tomadas para quem quer implementar um plano de ação de melhorias, constituindo uma maneira para estruturar os pensamentos de maneira bem elaborada, planejada e precisa.

O primeiro plano de ação, baseado no 5W2H, está voltado à questão problema encontrada nos resultados obtidos da pesquisa aplicada, a qual foi identificado que os gestores deixam a desejar na comunicação, como por exemplo a realização de Feedbacks.

**Figura 4** - Melhorias na Comunicação



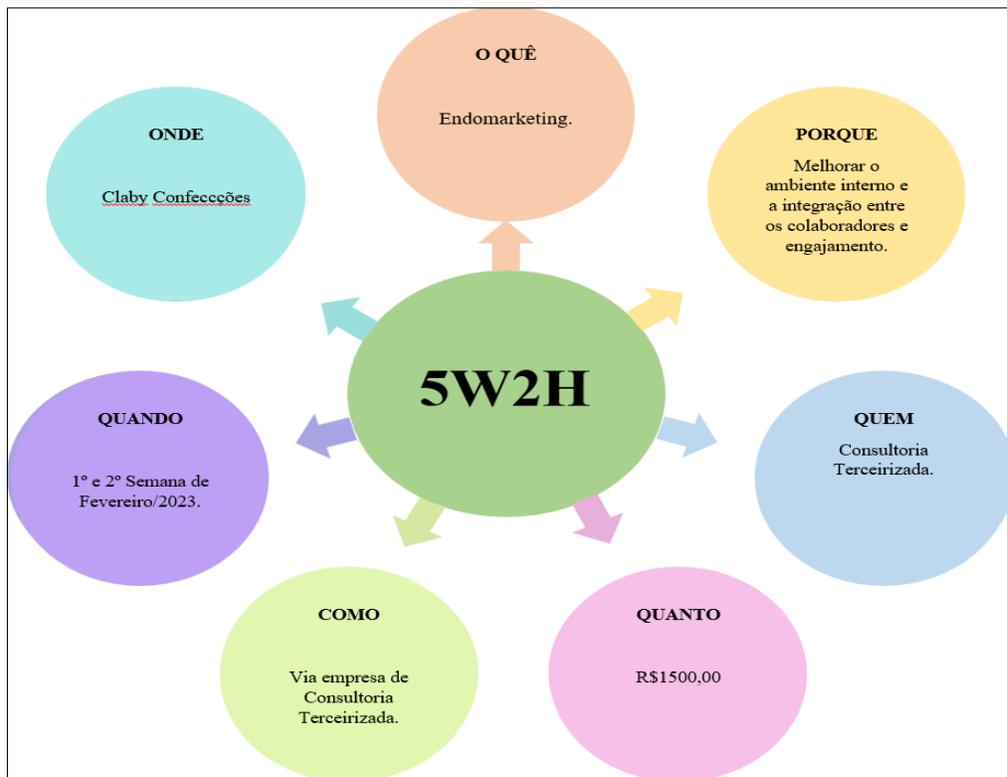
Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Exemplificando o modelo acima, um plano de ação que poderá ser utilizado na empresa, seria a realização de reuniões, a qual teria a finalidade de melhorar a comunicação interna dos colaboradores para com os gestores, a mesma poderia estar sendo realizada 2x na semana, com um

intervalo de tempo de 3 dias, ou seja, seria realizada semanalmente nas Terças e Sextas-feiras, após o horário de lanche das colaboradoras na própria organização, o qual não geraria custo algum a organização.

Já o segundo plano de ação elaborado utilizando a ferramenta 5H2W está relacionado aos outros dois fatores identificados, referente ao clima da empresa, e a relação interpessoal entre as colaboradoras.

**Figura 5** - Implementação de um Plano de Endomarketing



Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Outra opção para a empresa, seria a contratação de uma empresa de consultoria terceirizada para implementar o plano endomarketing no ambiente interno, assim promovendo a interação dos colaboradores com a empresa em possíveis eventos e treinamentos. Portanto, concluiu-se que o endomarketing começa pelo reconhecimento do colaborador e daquilo que o motiva e o mantém engajado para alcançar metas em conjunto a organização. O plano de ação poderia ocorrer em fevereiro de 2023, o investimento inicial seria de um valor de R\$1500,00. Com isso, temos o objetivo de melhorar a integração entre os colaboradores e sucessivamente o clima organizacional.

## 6 CONCLUSÃO

A partir da pesquisa de clima aplicada na empresa, foram colhidas informações sobre o Clima Organizacional, a qual é um fator contribuinte para a satisfação dos colaboradores e resultado eficaz para as organizações. Hoje, é cada vez mais importante que as empresas foquem no fator humano e percebam a importância que isso tenha, os estudos sobre a motivação humana e clima organizacional podem ainda ser amplamente difundidos e as organizações só têm a ganhar, pois, avaliar o clima organizacional permite que as organizações identifiquem as percepções de seus colaboradores sobre diversos aspectos que ocorrem dentro da empresa, podendo influenciar o seu bem-estar no trabalho e não deixar que impacte negativamente nos resultados das organizações.

Considera-se que as organizações devem realizar essa análise, com a pesquisa de clima, periodicamente, pois com isso, permite aprimorar continuamente a qualidade do ambiente de trabalho e o clima organizacional saudável, a qual é considerado um clima saudável, onde o resultado esperado é de um grupo de pessoas trabalhando em equipe, envolvidos na plena confiança e respeito entre todos.

O problema original desta pesquisa residia em: quais os fatores que podem estar influenciando na construção de um clima favorável na empresa Claby confecções Ltda. Neste sentido, percebeu-se nos resultados que os colaboradores têm uma maneira de comportamento diferente diante das situações particulares que cada um enfrenta, e isso pode influenciar positivamente ou negativamente no clima organizacional. Neste sentido, pode-se ressaltar que a empresa teve a maioria de seus resultados positivos onde os colaboradores estão satisfeitos em relação às ações dos gestores, sendo resultado de uma liderança de qualidade, e somente alguns pontos de melhoria a qual podem ser tratados com os planos de ações, e assim sucessivamente, os pontos a qual eram negativos, podem se tornar pontos fortes da empresa.

Quanto aos objetivos específicos que eram: caracterizar o perfil dos respondentes, conhecer a percepção dos colaboradores acerca do clima organizacional predominante na organização; identificar os fatores que podem interferir no clima organizacional; e por fim propor ações de melhorias quanto ao clima organizacional, os mesmos foram percebidos com a pesquisa de clima aplicada na empresa, a qual nos trouxe resultados para aprimoramento.

Como recomendações futuras, sugere-se uma nova aplicação da pesquisa de clima a fim de avaliar novamente como se encontra o clima organizacional da empresa, para assim, aplicar

os planos de ações propostos para a mesma.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, V.A. Rafaela, Abordagem Qualitativa Na Pesquisa Em Administração: Um Olhar Segundo a Pragmática da linguagem, [http://www.anpad.org.br/pesquisa\\_resultado.php](http://www.anpad.org.br/pesquisa_resultado.php),2013.
- ALIAGA, M.; GUNDERSON, B. Interactive Statistics. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- ARAÚJO, Luciane Dantas Montenegro de. GESTÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS DE SAÚDE: UMA ABORDAGEM MULTIDIMENSIONAL. VILA REAL (Portugal), 2015 Dissertação (Gestão de Saúde) - Utad - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal, 2015.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNARD, C.I. As funções do executivo. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- BECKHARD, Richard. Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos. São Paulo: E. Blücher, 1972.
- BERGAMINI, C.W. Motivação nas organizações. Editora Atlas, 4ª edição, 1997.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006
- BLANCH, J. M. (2003). Condiciones de Trabajo. In J. M. Blanch, M. J. Espuny, C. Gala & A. Martín (Orgs.), Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos (pp. 42-44). Barcelona: Editorial UOC.
- BUENO, Wilson da Costa, Governando a comunicação corporativa. In: (ORG.). Comunicação empresarial: planejamento e gestão. São Paulo: All Print Editora, 2011.
- CASTRO, Mônica Aparecida de. Comunicação interna e gestão de pessoas: interfaces e perspectivas de integração e diálogo nas organizações / Mônica Aparecida de Castro, 2014.
- CHAER, Galdino; DINIZ, Rafael Rosa Pereira; RIBEIRO, Elisa Antônia. A técnica do questionário na pesquisa educacional. Evidência, Araxá, v. 7, n. 7, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 6ª edição, 2006
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional. Editora Campus, 2ªedição, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Clima organizacional: você reconhece a importância de colocar as pessoas no centro? GPTW, 2020. Disponível em: < <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/clima-organizacional/> > Acessado em 09 de Outubro de 2022.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.

CORTEZ, SILVA, De Plácido e. *Vocabulário Jurídico*. 24. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2004.

COSTA, André Luiz Almeida; TANIGUCHI, Kenji. Clima Organizacional: Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em Recursos Humanos. *Revista de Ciências Gerenciais*, n.18, Vol XIII, 2009. Disponível em: <https://cienciasgerenciais.pgsskroton.com.br/article/view/2620>. Acesso em: 15 de Outubro de 2022.

COSTA, Paula Cristina. *Motivação no Trabalho*. RH portal. 2022. Disponível em: < <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-no-trabalho-2/#:~:text=As%20pessoas%20podem%20ser%20motivadas,corresponder%20%C3%A0s%20expectativas%20do%20indiv%C3%ADduo.> > Acesso em: 05 de Outubro de 2022.

DIAS, Elisângela. Descubra como a Pirâmide de Maslow afeta a sua carreira. *Toda Carreira*. Disponível em: < <https://www.todacarreira.com/piramide-maslow/> > Acesso em: 05 de Outubro de 2022.

DUTRA, Joel Souza. A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (ORG.). *Cultura e poder nas organizações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Entenda quais são os objetivos do comportamento organizacional e como ele pode auxiliar no desempenho empresarial. Ponto Tel. 2021. Disponível em < <https://www.pontotel.com.br/comportamento-organizacional/#:~:text=Podemos%20definir%20como%20comportamento%20organizacional,colaboradores%20no%20ambiente%20de%20trabalho.> > Acesso em: 04 de Outubro de 2022.

FRAZÃO, Dilva. *Frederick Herzberg. Ebiografia*. 2021. Disponível em <

- [https://www.ebiografia.com/frederick\\_herzberg/](https://www.ebiografia.com/frederick_herzberg/) > Acesso em: 05 de Outubro de 2022.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONSALVES, E. P. Escolhendo o percurso metodológico. In: GONSALVES, E. P. Conversas sobre iniciação à pesquisa científica. Campinas: Alínea, 2001.
- GRAÇA, Hélio. Clima organizacional: uma abordagem vivencial. Brasília: FUNADESP, 1999.
- HAIR, JR. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração. São Paulo: Bookman, 2005.
- HERSEY, Paul. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- KITZINGER, J. Focus groups with users and providers of health care. In: POPE, C.; MAYS, N. (Org.). Qualitative research in health care. 2. ed. London: BMJ Books, 2000.
- LACOMBE, Frâncio. HULLBORN, Gilberto. Administração: Princípios e tendências. Saraiva, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LEWIN, K. Problemas de dinâmica de grupo. São Paulo: Cultrix, 1978.
- LUCINDA, Marco Antônio. Análise e Melhoria de Processos - Uma Abordagem Prática para Micro e Pequenas Empresas. Simplíssimo Livros Ltda, f. 66, 2016.
- LUZ, Ricardo Silveira. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- LUZ, Ricardo Silveira. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- MATOS, Gustavo Gomes de. Comunicação Empresarial sem Complicação. 2ª Edição. São Paulo: Manole, 2009.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade em Economia Globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINICUCCI, A. Psicologia aplicada à administração. Editora Atlas, 1992.
- MULLINS, Laurie J. Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional. 4º ed. Porto

Alegre: Bookman, 2001.

MOL, Anderson Luiz Rezende. Clima organizacional: um estudo de caso na Secretaria de Administração do RN. 2010. Disponível em: < <https://scholar.google.com.br/?hl=pt> >. Acesso em: 13 de Julho de 2022.

MOREIRA, Elen Gongora. Clima Organizacional. Curitiba, Paraná: IESDE, 2012.

MOURA, Paulo C. O Brasil e a empresa nos anos 90. São Gonçalo, RJ: Laboratórios B. Braun S.A., 1990.

NUNES, Fernanda Maria Guadalupe. Fatores relevantes para a avaliação de clima organizacional em uma instituição pública de pesquisas. 2011

PINDER, C. C., Work motivation in organizational behavior. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional – 11a. Ed- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P. Gestão de Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado (Sistemas de Gestão). Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2003.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. Revista de Administração. São Paulo, v. 18, n. 2, 1983.

SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo, 2013.

SILVA, E. L., Menezes, E. M. (2000) Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SOTO, Eduardo. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

SOUZA, edela Lanzer Pereira de. Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: E. Blucher, 1979.

SUASSUNA, Lívia. Pesquisa qualitativa em Educação e Linguagem: histórico e validação do paradigma indiciário. Florianópolis, 2008.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TOLEDO, Flávio de; Milioni B. Dicionário de administração de recursos humanos. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1979.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 10. ed. São Paulo, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VILLANI, Anita. Gestão de pessoas - Integração e motivação em contexto de pressão por resultados: o caso UEPP / Anita Villani, Daniel Palácio Alves, Domingos Sávio de Lima, Elke Coelho Vicente. - 2013.

WAGNER. J. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. Tradução Silvio Floreal Antunha. – São Paulo: Saraiva, 2012.

WARD, M. 50 Técnicas Essenciais da Administração. Editora Nobel, 1998.

## APÊNDICE

### UNIDAVI – CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ

#### PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

*Prezados(as), este questionário tem como objetivo conhecer as pessoas que trabalham na empresa, analisar suas necessidades e insatisfações, e tornar a organização um melhor lugar para se trabalhar.*

*Abaixo, algumas orientações:*

- ❖ *Fique à vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível.*
- ❖ *A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é importante.*
- ❖ *Considerando a importância do sigilo, você não deve registrar seu nome.*
- ❖ *Leia com atenção as perguntas e marque um X para cada resposta.*

#### **Caracterização Sociográfica:**

1- Sexo

( ) Masculino ( ) Feminino

2- Você é:

( ) Solteira(o) ( ) Casada(o)

( ) Amasiada(a) ( ) Divorciada(o)

( ) Viúva(o)

3- Possui filhos?

( ) Sim ( ) Não

4. Qual sua idade?

18 a 25 anos  26 a 33 anos

34 a 41 anos  42 anos ou mais

5. Há quanto tempo você é colaborador da empresa

Há menos de um ano  1 ano a 4 anos

Há mais de 5 anos

6. Escolaridade

Ensino Fundamental  Ensino Médio

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

### **Vida Profissional**

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

3. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

4. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

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

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

Motivação para o trabalho

6. Como você avaliaria sua produtividade nas últimas semanas?

Ótima  Boa

Regular  Péssima

7. Você se sente animado para trabalhar?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

8. Qual sua sensação em relação ao clima da empresa?

Ótima  Boa

Regular  Péssima

### **Reconhecimento**

9. Você recebe reconhecimento ou elogio por realizar um bom trabalho?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

10. Recebe feedback do seu gestor com frequência?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

11. Acho justo o meu salário atual.

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

### **Cultura Organizacional**

12. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão

previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

13. Você conhece os objetivos da empresa?

Sim  Um pouco  Não

14. Você tem conhecimento da  
visão, missão e valor da empresa?

Sim  Um pouco  Não

### **Benefícios e Incentivos**

15. O pacote de benefícios oferecido pela empresa supri suas necessidades?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

### **Remuneração**

16. Quando você leva em consideração o seu esforço, competências e experiência, você acredita que é remunerado de forma justa?

Sim  Um pouco  Não

### **Comunicação**

17. Como a empresa pode melhorar a comunicação?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Liderança**

18. Você acha que seu gestor trata todos os membros da equipe igualmente?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

19. Seu gestor realiza reuniões frequentes com o time para alinhamento e focos do dia/semana?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

20. Seu gestor o motiva/inspira?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

21. Como seu gestor pode ser melhor?

R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Relacionamento**

22. Seus colegas de trabalho estão comprometidos em realizar um trabalho de qualidade?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

23. Alguém tem algum comportamento na empresa que te incomoda?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

24. No que diz respeito aos seus colegas de trabalho, como você classificaria a relação?

R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

25. Como você acredita que o time vê você?

R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Metas e Responsabilidades**

26. As metas e responsabilidades são claras para todos em sua equipe?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

27. Você acha que o trabalho é distribuído uniformemente na sua equipe?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

28. Qual é o principal obstáculo que impede você de alcançar suas metas?

R: \_\_\_\_\_

---

### **Carreira Profissional**

29. Se pudesse, gostaria de realizar algum curso superior?

Sim  Não  Talvez

30- Você sente que trabalhar nesta empresa lhe faz bem em um âmbito geral?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca