

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**Bruno Cechinel Guidi**

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA TWIST  
INCOBRAS INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES, LOCALIZADA NO SUL  
DE SANTA CATARINA.**

**CRICIÚMA, JULHO DE 2011.**

**BRUNO CECHINEL GUIDI**

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA TWIST  
INCOBRAS INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES, LOCALIZADA NO SUL  
DE SANTA CATARINA.**

Monografia apresentada ao curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Jorge Antônio Marcelino

**CRICIÚMA, JULHO DE 2011.**

**BRUNO CECHINEL GUIDI**

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA TWIST INCOBRAS  
INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES, LOCALIZADA NO SUL DE SANTA CATARINA.**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para  
obtenção do Grau de Bacharel em Administração, no  
curso de Administração de Empresas, da  
Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 29 de junho de 2011.

Banca Examinadora

---

Prof. Jorge Antônio Marcelino – Especialista - (UNESC)

Orientador

---

Prof. Paulo De Tarso Corrêa Ferreira – Especialista – (UNESC)

Membro

---

Prof. Dino Gorini Neto - Mestre – (UNESC)

Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por estar todos os dias em minha vida.

Aos professores que colaboraram com seus ensinamentos.

Ao pessoal da empresa Twist Incobras, pelo companheirismo no dia a dia de trabalho e pelo apoio para a conclusão deste trabalho.

A minha família, que incentivou a minha graduação e acompanhou minha formação, e a quem devo muito.

*“Cada dia que amanhece assemelha-se a uma página em branco, na qual gravamos os nossos pensamentos, ações e atitudes. Na essência, cada dia é a preparação de nosso próprio amanhã”.*

*Chico Xavier*

## RESUMO

Guidi, Bruno Cechinel. **Estudo do clima organizacional da empresa Twist Incobras Indústria de Confeções, localizada no sul de Santa Catarina.** 2011. 82f. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

A análise dos recursos humanos se torna fundamental, à medida que o clima organizacional é percebido de diferentes maneiras pelos diferentes indivíduos e influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Este estudo teve como objetivo geral elaborar um estudo sobre o clima organizacional da empresa Twist Incobras Indústria de Confeções Ltda., localizada no sul de Santa Catarina, na visão de seus colaboradores. Para sua realização, foram traçados como objetivos específicos: identificar o perfil dos colaboradores da empresa; diagnosticar o nível de satisfação dos funcionários com relação ao ambiente interno da organização; apontar os pontos fortes e fracos do ambiente de trabalho; sugerir ações que possam ser instrumentos de melhoria. Em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi definida como bibliográfica e descritiva, com abordagem quantitativa. A população dos funcionários foram os funcionários da empresa Twist Incobras, sendo a amostra selecionada dos funcionários que trabalham na matriz da empresa. Os dados foram coletados por meio de um questionário, aplicado aos funcionários, além de documentos da empresa. O questionário abordou as seguintes variáveis: ambiente físico da empresa, imagem corporativa, planejamento de trabalho, relacionamentos e comunicação, liderança e superiores, desenvolvimento profissional, remuneração e fatores motivacionais e fatores desmotivadores. O estudo realizado apontou que a empresa apresenta um bom clima de trabalho entre os funcionários da equipe e em toda a empresa, além de apresentar pontos positivos em relação ao ambiente físico da empresa, satisfação em trabalhar na empresa, imagem corporativa, relacionamento, liderança e superiores. Por outro lado, as variáveis que afetam de maneira negativa o clima foram identificadas como o planejamento de trabalho, liderança e superiores (reconhecimento), desenvolvimento profissional e remuneração. A partir da exposição e análise dos pontos fracos foram propostas melhorias para a empresa, a fim de melhorar o clima organizacional da Twist Incobras quanto às variáveis que estão afetando de maneira negativa seu clima.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Motivação. Clima organizacional.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: As expectativas das pessoas e das organizações .....	19
Figura 1: Os determinantes do clima organizacional .....	24
Figura 2: Tipos de clima organizacional .....	25
Quadro 2: Variáveis para pesquisa de clima organizacional .....	28
Figura 3: Processo de motivação .....	35
Quadro 3: Principais Teorias de Motivação .....	36
Figura 4: A hierarquia das necessidades segundo Maslow .....	39
Quadro 4: Interpretações errôneas e diferenças sobre motivação .....	42
Gráfico 1: Sexo dos funcionários .....	49
Gráfico 2: Estado civil dos funcionários .....	50
Gráfico 3: Grau de escolaridade .....	50
Gráfico 4: Faixa etária .....	51
Gráfico 5: Cidade de residência .....	52
Gráfico 6: Área de trabalho .....	53
Gráfico 7: Tempo de serviço .....	54
Gráfico 8: Condições ao ambiente físico .....	55
Gráfico 9: Condições de segurança .....	56
Gráfico 10: Clima de trabalho da equipe .....	57
Gráfico 11: Clima de trabalho da empresa .....	58
Gráfico 12: Satisfação em trabalhar na empresa .....	58
Gráfico 13: Empresa desfruta de boa imagem .....	59
Gráfico 14: Envolvimento com planejamento e implantação de melhorias .....	60
Gráfico 15: Relacionamento entre superior imediato e subordinados .....	61
Gráfico 16: Apoio do superior .....	62
Gráfico 17: Relacionamento na equipe .....	63
Gráfico 18: Reconhecimento .....	64
Gráfico 19: Avaliação do superior imediato .....	65
Gráfico 20: Treinamento para os funcionários .....	66
Gráfico 21: Chances de promoção .....	67
Gráfico 22: Remuneração justa .....	68

Quadro 5: Fatores de insatisfação .....	69
Quadro 6: Razões para trabalhar na empresa .....	70

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 TEMA .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 PROBLEMA .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>12</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1 Conceitos .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.2 Objetivos do clima organizacional .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.3 Pesquisa de clima organizacional .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.1 Teoria da Motivação de Maslow .....</b>	<b>37</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>44</b>
<b>3.1 TIPO DE PESQUISA .....</b>	<b>44</b>
<b>3.1.1 Pesquisa bibliográfica .....</b>	<b>44</b>
<b>3.1.2 Pesquisa descritiva .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3 LOCAL DE ESTUDO .....</b>	<b>45</b>
<b>3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....</b>	<b>47</b>
<b>3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>47</b>
<b>4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1.1 Sexo .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1.2 Estado Civil .....</b>	<b>49</b>

<b>4.1.3 Grau de escolaridade .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.4 Faixa etária .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.5 Cidade de residência .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.6 Área de trabalho .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.7 Tempo de trabalho .....</b>	<b>53</b>
<b>4.2 AMBIENTE FÍSICO DA EMPRESA .....</b>	<b>54</b>
<b>4.3 IMAGEM CORPORATIVA .....</b>	<b>56</b>
<b>4.4 PLANEJAMENTO DE TRABALHO .....</b>	<b>59</b>
<b>4.5 RELACIONAMENTOS E COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>61</b>
<b>4.6 LIDERANÇA E SUPERIORES .....</b>	<b>63</b>
<b>4.7 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL .....</b>	<b>65</b>
<b>4.8 REMUNERAÇÃO .....</b>	<b>67</b>
<b>4.9 FATORES MOTIVACIONAIS/FATORES DESMOTIVADORES .....</b>	<b>68</b>
<b>4.10 PONTOS FORTES E FRACOS DO AMBIENTE DE TRABALHO .....</b>	<b>70</b>
<b>4.11 PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA A EMPRESA .....</b>	<b>72</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS .....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas já perceberam que os recursos humanos, aliado às novas ferramentas tecnológicas, são o grande diferencial das empresas. Para isso, deve haver investimento no desenvolvimento de seus talentos, comprometimento, valorização, a fim de que a empresa e seus colaboradores alcancem seus objetivos.

O reflexo e resultado dessa combinação entre empresa e funcionários irá refletir na qualidade de seus produtos ou serviços oferecidos aos clientes, pois funcionários insatisfeitos dificilmente conseguirão ter motivação para alcançar as metas da empresa.

Nesse contexto, as empresas precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus empregados, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima, visto que administrar o clima passou a ser uma ação estratégica para todas as organizações, especialmente para aquelas que se designam como comprometidas com a gestão pela qualidade.

A partir da realização das pesquisas no ambiente interno, a administração das empresas tem conhecimento sobre os pontos que estão afetando de maneira negativa o clima organizacional, a fim de que tracem medidas corretivas. Além disso, avaliar os pontos que afetam de maneira positiva poderão ser utilizados como estratégias que otimizem os resultados e metas das empresas.

A análise dos recursos humanos se torna fundamental, à medida que o clima organizacional é percebido de diferentes maneiras pelos diferentes indivíduos e influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho.

Desta forma, pretende-se conhecer a percepção dos funcionários da empresa Twist Incobras Indústria de Confecções com relação ao clima organizacional. O estudo de clima torna-se de suma importância para todas as empresas, pois mensura a forma como o funcionário se sentem em relação à empresa em que trabalham. Além disso, o clima organizacional avalia uma série de itens, tais como remuneração e benefícios, ambiente de trabalho, planejamento de trabalho, relacionamento entre funcionários e superior imediato, relacionamento entre funcionários da equipe, imagem da empresa, entre outros.

Nesse sentido, este estudo trará resultados para a empresa a respeito dos itens que interferem no clima organizacional da Twist Incobras Indústria de Confecções, buscando identificar aqueles que estão sendo percebidos de maneira

negativa e aqueles percebidos positivamente.

## **1.1 TEMA**

Estudo do clima organizacional da empresa Twist Incobras Indústria de Confeccões, localizada no sul de Santa Catarina.

## **1.2 PROBLEMA**

A empresa Twist Incobras Indústria de Confeccões não possui conhecimento quanto ao seu clima organizacional, haja vista não terem sido realizadas pesquisas anteriores com este enfoque.

Por isso, os gestores da empresa em estudo não possuem conhecimento quanto aos fatores que interferem de maneira positiva ou negativa em seu clima organizacional.

Tendo em vista ao acima exposto, elaborou-se a seguinte questão problema:

Quais os fatores que interferem no clima organizacional da empresa Twist Incobras Indústria de Confeccões, localizada no sul de Santa Catarina?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Elaborar um estudo sobre o clima organizacional da empresa Twist Incobras Indústria de Confeccões Ltda., localizada no sul de Santa Catarina, na visão de seus colaboradores.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar o perfil dos colaboradores da empresa.
- Diagnosticar o nível de satisfação dos funcionários com relação ao ambiente interno da organização.
- Apontar os pontos fortes e fracos do ambiente de trabalho.

- Sugerir ações que possam ser instrumentos de melhoria.

#### **1.4 JUSTIFICATIVA**

O estudo do clima organizacional busca identificar a percepção e o nível de satisfação dos funcionários em relação ao ambiente interno de uma empresa, o que pode afetar de maneira negativa ou positiva em sua motivação.

Por isso sua importância em ser estudado pelos gestores de Recursos Humanos das empresas, haja vista que os recursos humanos são os diferenciais que afetam diretamente em sua produtividade e qualidade nos serviços prestados.

Nesse contexto, esta pesquisa foi realizada na empresa Twist Incobras Indústria de Confecções, que atua no setor têxtil, localizada no sul de Santa Catarina, a fim de serem diagnosticados os pontos deficientes e serem propostas melhorias.

A empresa disponibilizou os dados necessários, o que tornou esse estudo possível de ser realizado.

Para o autor, a realização deste trabalho foi de grande importância, pois teve a oportunidade de conciliar a teoria aprendida em sala de aula com sua experiência profissional.

Para a empresa em estudo, este estudo contribuirá aos gestores de Recursos Humanos, pois terão conhecimento sobre a percepção de seus colaboradores em relação ao clima organizacional, podendo traçar ações que busquem minimizar os pontos fracos e otimizar os pontos fortes.

Para a sociedade, este estudo contribuirá para a melhoria do clima organizacional de seus funcionários, além de contribuir como fonte de pesquisa para outros acadêmicos.

Quanto à oportunidade, este trabalho foi desenvolvido na empresa voltado à Gestão de Recursos Humanos, a fim de apresentar uma abordagem atual sobre o clima organizacional. Com o passar do tempo percebeu-se que o estado psicológico é um fator fundamental para a produtividade de uma empresa, tanto para melhor quanto para pior. Com isso, torna-se de total importância descobrir como estão esses colaboradores hoje na empresa, a fim de conseguir o maior desempenho produtivo dentro desta organização.

Confirma este entendimento Bom Sucesso (1998) apontando que o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação, criando certos tipos de expectativas. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional, visto que essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo apresenta as informações teóricas que fundamentaram o trabalho, com enfoque nas teorias relacionadas à administração de recursos humanos, ao clima organizacional e à motivação.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Nas organizações, a administração de recursos humanos está voltada para atender aos interesses dos empregados e empregadores, motivando estes para alcançarem os objetivos da empresa.

A área de recursos humanos passa por profundas mudanças, sendo que hoje o foco das empresas está nos seus colaboradores como fonte de vantagem competitiva. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 21) explicam o motivo pelo qual a área de Gestão de Pessoas necessitou sofrer tantas alterações, até se tornar um dos pilares da empresa:

Nesta era de economia digital, da Internet e do comércio eletrônico, o relacionamento entre a organização e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos.

A expressão gestão de pessoas não significa simplesmente a substituição do termo administração de pessoal. Além disso, a administração tradicional foi construída em torno da ideia de otimização de recursos, e a gestão de pessoas tem como embasamento o gerenciamento e orientação do comportamento humano no trabalho.

Limongi-França *et al.* (2002) afirmam que a gestão de recursos humanos está voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade. Os autores estabeleceram seis aspectos que diferenciam a administração de recursos humanos/gestão de pessoas da antiga administração de pessoal, argumentando que a administração de recursos humanos envolve uma visão ampla e profunda das seguintes áreas de atuação:

1. Planejamento da alocação das pessoas no trabalho: uso de técnicas que estabeleçam um elo entre a estratégia de negócios da empresa e as pessoas.

2. Comunicação com os empregados: adota como focos de atuação a comunicação direta e a negociação permanente com os empregados.

3. Sentimentos dos funcionários: a gestão deveria concentrar-se na satisfação das pessoas e em tudo aquilo que possam interferir na cultura organizacional da empresa;

4. Gestão dos empregados: ocorreria por meio dos mecanismos tradicionais de recursos humanos, na seleção, no treinamento e na compensação dos funcionários.

5. Gestão de custos e benefícios: contemplaria os esforços orientados para a redução dos custos com mão-de-obra, tais como redução da rotatividade, do absenteísmo e outros fatores que interferem na efetividade organizacional.

6. Gestão do desenvolvimento: corresponde à preocupação com a criação de competências necessárias para o futuro da empresa.

Assim, a nova gestão de recursos humanos é mais completa e abrangente, buscando administrar as relações com as pessoas e buscando concretizar seus interesses.

Neste século, percebe-se que o diferencial das organizações são as pessoas e os talentos que esses possuem, haja vista que a tecnologia pode ser adquirida por todas as empresas, mas os diferenciais são seus colaboradores, que trazem novas ideias e as inovações que tornam a empresa diferente de seus concorrentes.

Complementa este entendimento Bohlander (2003) destacando que as pessoas são fundamentais na organização e desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva. Para isso, deverá ter conhecimento, qualificações e habilidades incorporadas em seus funcionários. Para o autor, as empresas podem atingir uma vantagem competitiva sustentável por meio de seus funcionários se forem capazes de atender aos seguintes critérios:

- os recursos devem ter valor: as pessoas são fonte de vantagem competitiva quando aprimoram a eficiência ou a efetividade da empresa. O valor aumenta quando os funcionários encontram meios de diminuir os custos, fornecem algo singular aos clientes ou apresentam alguma combinação dos dois;

- os recursos devem ser diferenciados: as pessoas são fonte de vantagem competitiva, quando suas habilidades, conhecimentos e competências não estão igualmente disponíveis aos concorrentes;
- os recursos devem ser difíceis de imitar: as pessoas são fonte de vantagem competitiva quando suas capacidades e contribuições não podem ser imitadas pelos outros;
- os recursos devem ser organizados: as pessoas são fonte de vantagem competitiva quando seus talentos podem ser combinados e empregados para atuar em novas contribuições ao serem incumbidas delas. O trabalho em equipe e a cooperação são dois métodos difundidos nas empresas que asseguram uma forma de trabalho organizada.

Nesta era da informação, os funcionários qualificados e elevado nível educacional ganharão os mais altos salários da história, haja vista que a passagem da economia industrial para a economia da informação eleva os salários, beneficiando os trabalhadores instruídos e tecnicamente competentes (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

“Os critérios de habilidades, conhecimento e as capacidades dos funcionários são os recursos mais distintivos e renováveis sobre os quais uma empresa pode se basear, seu gerenciamento estratégico é o mais importante” (BOHLANDER, 2003, p.3).

Destaca Chiavenato (2002) que a administração estreita o relacionamento entre a empresa e seus colaboradores, buscando estimular a criatividade a fim de alcançar um considerável número de adeptos, podendo, deste modo, apresentar impacto direto nos resultados obtidos pela empresa.

Embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa (CHIAVENATO, 2002).

Conforme Gil (1994), a administração de recursos humanos é um ramo da administração que abrange as ações que tenham como foco a integração do colaborador na empresa e o aumento de sua produtividade. Assim, os recursos humanos da organização ingressam na empresa por meio do setor de recursos humanos, que deverá cumprir as etapas de recrutamento, seleção, contratação,

treinamento e desenvolvimento de cada colaborador, além de apresentar claramente os objetivos da empresa.

Com isso, verifica-se que o setor de recursos humanos nas organizações desempenha diversas atividades, tais como recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, desenvolvimento de carreira, análise do *turnover*, além de avaliarem constantemente o clima da empresa, o nível de motivação dos seus colaboradores, entre outros.

Os objetivos da gestão de recursos humanos devem ser os caminhos para o alcance dos objetivos organizacionais, saber qual a realidade, qual a necessidade e como tratar a situação, os empregados de uma organização diferem entre si por suas habilidades experiências, necessidades, atitudes e motivação. As informações sobre essas diferenças são extremamente relevantes para as decisões do setor de gestão de pessoas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Chiavenato (1999) aponta que as ações voltadas à administração de recursos humanos têm como foco principal o colaborador.

As organizações substituem a velha Administração de Recursos Humanos pela nova abordagem, conhecida como gestão de pessoas, como explica Chiavenato (2003, p.31):

[...] a Gestão de Pessoas, onde as pessoas, de simples recursos humanos, passam a seres inteligentes, com personalidade, capazes de adquirir constantemente conhecimentos e desenvolver novas habilidades. Tornam-se parceiros da organização.

No entendimento de Dutra (2002, p.17), a gestão de pessoas é “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Afirma Chiavenato (1999, p.9), que a área de Gestão de Pessoas possui diversos objetivos, dentre os quais destacam-se:

- Auxiliar a organização a atingir os objetivos traçados por ela mesma e cumprir a sua missão, através de um planejamento e divulgação destes objetivos aos funcionários, e criando com ações a preocupação dos mesmos quanto ao alcance destes objetivos.
- Proporcionar o bem-estar dos funcionários e com isso fazer com que os mesmos trabalhem em prol da organização, proporcionando competitividade à mesma.

- Proporcionar ainda para a organização um quadro de funcionários bem treinados e bem motivados, buscando meios de incentivar e elevar a autoestima e motivação dos funcionários para que trabalhem de forma produtiva e ainda traçar estratégias para dar aos mesmos treinamento e ainda motivação para que sempre busquem novos conhecimentos.
- Fazer com que os funcionários se identifiquem com as funções desempenhadas na organização, aumentando assim a autoatuação e a satisfação dos empregados no trabalho, uma vez que se sintam bem nas atividades que desempenham com satisfação e de uma forma produtiva para a organização.
- Proporcionar qualidade de vida para seus empregados, através de conforto físico como um ambiente adequado, com móveis em boas condições e ainda conforto pessoal quanto a respeito, confiança e liberdade.
- Se adaptar às diversas mudanças que estão ocorrendo e administrá-las de forma positiva, e sabendo criar estratégias buscando manter o patamar e elevando o mesmo na sua organização.
- Manter e trabalhar com políticas éticas e de responsabilidade social, mantendo a Gestão de Pessoas aberta e ética diante da organização e das pessoas.

Portanto, de acordo com Chiavenato (1999), a Gestão de Pessoas tem foco direto na administração dos colaboradores da empresa, chamados de clientes internos, envolvendo todas as etapas que se iniciam com a abertura de uma vaga, a contratação de um novo colaborador, seu processo de adaptação na empresa, desenvolvimento de sua capacitação, avaliação de desempenho, programa de remuneração e benefícios, até a saída do colaborador da empresa.

Assim, as empresas oferecem benefícios aos funcionários para que alcancem seus objetivos, enquanto que, por outro lado os indivíduos buscam as empresas para que tenham condições de satisfazer suas necessidades.

Explica Chiavenato (2004) que na prática, as expectativas das pessoas em relação à organização e as expectativas da empresa em relação às pessoas podem ser apresentadas no quadro 1.

O que as pessoas esperam da organização	O que a organização espera das pessoas
Um excelente lugar para trabalhar	Foco na missão organizacional
Oportunidade de crescimento: educação e carreira	Foco na visão de futuro da organização
Reconhecimento e recompensas: salário, benefícios e incentivos	Foco no cliente, seja ele interno, seja externo
Liberdade e autonomia	Foco em metas e resultados a alcançar
Apoio e suporte: liderança renovadora	Foco em melhoria e desenvolvimento contínuo
Empregabilidade e ocupabilidade	Foco no trabalho participativo em equipe
Camaradagem e coleguismo	Comprometimento e dedicação
Qualidade de vida no trabalho	Talento, habilidades e competências
Participação nas decisões	Aprendizado constante e crescimento profissional
Divertimento, alegria e satisfação	Ética e responsabilidade social

**Quadro 1:** As expectativas das pessoas e das organizações.

**Fonte:** Chiavenato (2004, p.97).

Com base no quadro 1 observa-se que tanto as pessoas quanto as organizações buscam atender suas necessidades. As pessoas buscam atender essas necessidades por meio de uma compensação monetária; enquanto as empresas querem atender as necessidades da sociedade por meio da produção de bens e serviços.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.2.1 Conceitos

O clima organizacional reflete o que os funcionários pensam sobre o ambiente da empresa, abrangendo diversos aspectos.

Conforme Bowditch e Buono (1997, p.235) “o clima organizacional é uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas, sobre como deveria se trabalhar em uma organização estão sendo cumpridas”.

Destacam ainda Bowditch e Buono (1997) que o clima é diferente da cultura organizacional. A cultura organizacional se ocupa da natureza das crenças e

expectativas sobre a vida organizacional, enquanto o clima é um indicador de se essas crenças e expectativas estão sendo concretizadas. É uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos, e nos comportamentos de afastamento.

O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais. Ele resulta de um complexo envolvimento de componentes relacionados com aspectos formais e informais da estrutura organizacional, dos sistemas de controle, das regras e regulamentos internos e das relações interpessoais existentes na organização (CHIAVENATO, 2002, p.242).

Conforme explanado, o clima organizacional é um indicador que analisa se as crenças e expectativas dos funcionários estão sendo atendidas, e possui relação direta na satisfação com o trabalho e com a organização, seu desempenho pessoal, o trabalho em grupo (BOWDITCH; BUONO, 1997).

Assim, o clima organizacional é a medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam (BERGAMINI; CODA, 1997).

Para Chiavenato (2002) o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e características que existem em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. A dificuldade na sua conceituação reside no fato de que o clima é percebido de diferentes maneiras pelos diferentes indivíduos.

No entendimento de Gomes (2002), o clima organizacional reflete o universo da empresa, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e *layout* físico, incluindo as modalidades de comunicação e o exercício da autoridade dentro do sistema.

Destacam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.239) que o conceito de clima organizacional pode ser definido como sendo:

(...) o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando portanto relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é bom e o que é ruim para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades.

Os conceitos sobre clima organizacional envolvem três termos-chave: a satisfação dos funcionários; a percepção dos empregados com relação aos aspectos da organização que possam influenciá-los; e a cultura organizacional, que exerce influência sobre o clima (LUZ, 2005).

Portanto, o clima organizacional pode ser definido como sendo as percepções gerais dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção.

O clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pelas quais as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho (LUZ, 2005).

Apesar dos conceitos anteriormente apresentados, McClelland (1972) *apud* Gomes (2002) destaca que o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização.

Com base nos conceitos apresentados, percebe-se que os autores definem o clima de diferentes maneiras, sendo que para alguns é definido pelas crenças e cultura organizacional, outros como a expectativa dos funcionários, desempenho, ambiente de trabalho, processos de trabalho, *layout* físico, comunicação ou ainda exercício de autoridade e liderança.

### **2.2.2 Objetivos do clima organizacional**

O estudo do clima organizacional avalia de que forma a empresa é vista por seus clientes internos. Este estudo torna-se de suma importância, pois conforme Luz (2005), é preciso haver qualidade na vida pessoal e profissional dos colaboradores para que haja qualidade nos produtos e serviços.

O clima afeta diretamente vários fatores intrínsecos ao ser humano e ao seu comportamento, tais como relacionamento com os colegas da equipe, relacionamento com o superior, motivação, produtividade, e satisfação por fazer parte da organização. Abrange ainda remuneração, benefícios, *layout*, entre outros quesitos (LUZ, 2005).

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 241) deve-se estabelecer os seguintes objetivos para uma pesquisa de clima organizacional:

- estudar a cultura organizacional da empresa;
- avaliar a imagem que os empregados fazem da empresa, de sua missão e de seus objetivos;
- medir o grau de satisfação dos empregados com os diferentes aspectos da organização;
- analisar os padrões de motivação e satisfação, bem como as necessidades e expectativas dos empregados;
- verificar se existe integração entre os objetivos dos empregados e os objetivos da organização;
- verificar se existe correlação entre a satisfação na organização e a oferta do composto de benefícios e serviços;
- verificar o nível de integração entre as áreas/departamentos;
- estudar as relações funcionais entre os empregados;
- analisar os padrões de produtividade;
- medir o grau de envolvimento dos empregados com suas tarefas e responsabilidades, com os clientes e com os agentes internos e externos.

Estes objetivos, quando alcançados, mostrarão como cada indivíduo percebe ou conceitua sua organização de várias maneiras, dependendo do contexto ou conjunto de informações sobre a organização.

Santos (1994) traçou algumas considerações sobre o clima organizacional, apresentadas a seguir:

- o clima é um fator que influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar seus níveis de motivação e satisfação do trabalho;
- é um conceito abrangente e global, por ser uma forma de retratar numerosas percepções através de um número limitado de dimensões;
- é operacionalizável por meio de medidas objetivas ou subjetivas;
- evidencia-se geralmente como atributo da organização, porém, na percepção de seus participantes;
- o clima organizacional é uma expressão da cultura organizacional, por meio do qual a mesma se manifesta.

Portanto, os estudos relacionados ao clima abordam uma compreensão mais detalhada do comportamento dos diferentes fatores que interagem no ambiente de trabalho.

### **2.2.3 Pesquisa de clima organizacional**

No entendimento de Luz (2005), o estudo do clima organizacional analisa a satisfação dos seus funcionários e itens que abrangem a cultura e a realidade da empresa.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta fundamental para as organizações, oferecendo conhecimento quanto ao grau de satisfação de seu público interno. Para ter eficácia, a pesquisa deve ser feita periodicamente, pois a satisfação das pessoas varia conforme as situações diárias. Obtendo conhecimento dos pontos negativos e positivos, a empresa poderá tomar medidas corretivas que minimizem a insatisfação e a baixa produtividade de seus funcionários (LUZ, 2005).

A pesquisa do clima organizacional de uma empresa retrata o grau de satisfação dos funcionários na empresa, sendo que em geral ela é realizada com todos os seus colaboradores.

Complementa esta afirmação Gomes (2002) quando afirma que é por meio do clima organizacional que as empresas podem administrar a motivação de seus empregados. Através desse tipo de pesquisa, são permitidas apenas inferências gerais de caráter exploratório, pois o perfil do clima organizacional é elaborado por meio de interpretações individuais que são evidentemente particulares, seja pela interferência de características pessoais, seja por outros fatores.

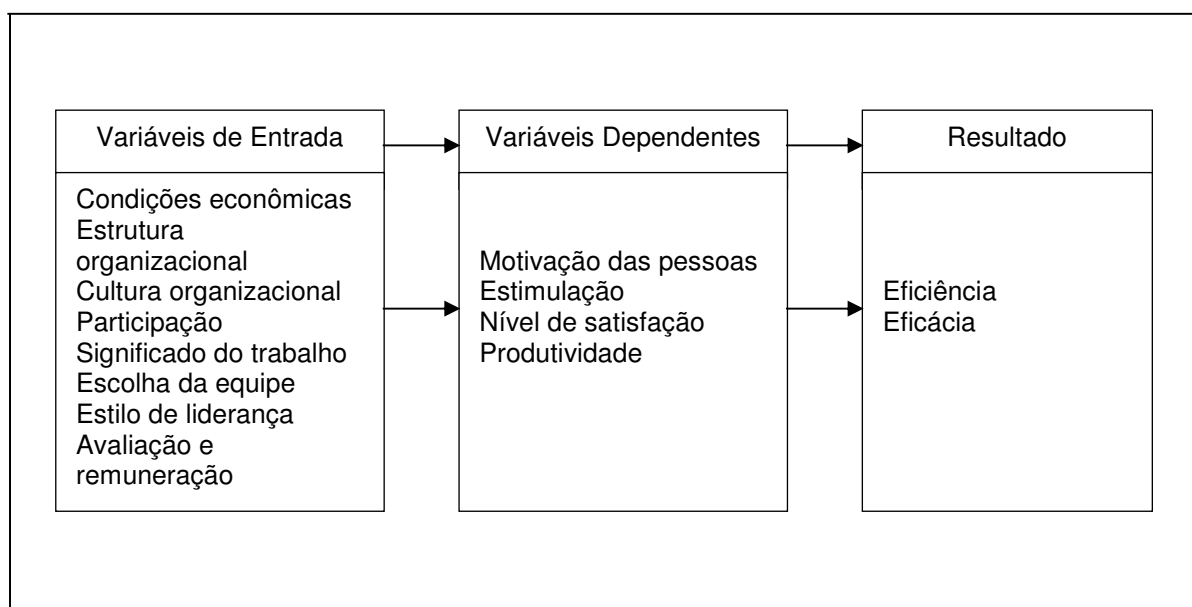
Segundo Bergamini e Coda (1997), a pesquisa de clima organizacional identifica a percepção dos seus funcionários de uma representação da realidade, pois retrata o que as pessoas vivenciam em seu dia a dia.

Nas organizações, encontram-se climas organizacionais com fatores que são detectados como positivos e outros como negativos, ou seja, bom ou ruim. Quando este clima é positivo o ambiente de trabalho é favorável, ocorre baixo *turnover*, o trabalho em equipe é incentivado e o relacionamento interpessoal é visto como positivo.

Salientam Bowditch e Buono (1997) que alguns indicadores são utilizados para se avaliar o clima, tais como: envolvimento das pessoas com o trabalho; tempo médio de permanência nas organizações; absenteísmo; qualidade e eficiência do trabalho; rumores; participação nos eventos da empresa; greves; apatia; integração; *turnover*; conflitos; cooperação entre indivíduos ou grupos, entre outros.

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. Estes fatores determinantes do clima organizacional (variáveis de entrada do sistema) influenciam a motivação das pessoas, provocando estimulação e níveis diferentes de satisfação e de produtividade (variáveis dependentes), os quais produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia (CHIAVENATO, 2002, p.53).

A figura 1 mostra uma visão simplificada desse fenômeno.



**Figura 1:** Os determinantes do clima organizacional.

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2002).

De acordo com a figura 1, as variáveis dependentes estão relacionadas ao clima da empresa. As variáveis de entrada influenciam as variáveis dependentes, que fluirão diretamente para os resultados. Quando a variável de entrada tiver influência positiva nas variáveis dependentes, maior será a eficiência e a eficácia no trabalho. Já quanto maior a influência positiva, melhor se apresentará o clima e mais alta será a eficiência e eficácia dos resultados (CHIAVENATO, 2002).

Por outro lado, quando as variáveis de entrada sofrem influência negativa nas variáveis dependentes, terão impacto negativo na eficiência e na eficácia no trabalho.

Segundo Luz (2005), o clima organizacional está relacionado ao estado de espírito das pessoas, em um dado tempo. Isso porque o clima é afetado por conflitos que ocorrem no ambiente interno da empresa, podendo ser entre pessoas, entre grupos ou ainda entre as pessoas e organização. Os conflitos internos interferem de maneira negativa no clima e no ambiente de trabalho.

Explicam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) que o estudo do clima organizacional deve ser dividido em três fases. A primeira fase avalia o público interno da organização em seus diversos aspectos, de modo exploratório, através de roteiros pré-estabelecidos para entrevistas em profundidade e reuniões de grupo.

Já a segunda fase, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), analisa os elementos coletados na fase anterior, através de pesquisa quantitativa. Por fim, na terceira fase, os dados coletados nas fases anteriores forneceram embasamento para a elaboração de um diagnóstico geral dos problemas estruturais e de recursos humanos. Os resultados obtidos apontarão os pontos fortes e fracos do clima organizacional, devendo ser propostas soluções para cada problema identificado.

O clima organizacional pode variar desde positivo (favorável), negativo (desfavorável) ou neutro (indiferença), conforme visualizado na figura 2.

<b>Desfavorável</b>	<b>Neutro</b>	<b>Favorável</b>
Negativo	Zero	Positivo
Rejeição	Letargia	Aceitação
Frieza	Apatia	Calor humano
Frustração	Indefinição	Satisfação
Distanciamento social	Indiferença	Receptividade
Alienação	Desinteresse	Comprometimento

**Figura 2:** Tipos de clima organizacional.

**Fonte:** Chiavenato (2002, p.55)

De acordo com a figura 2, quando o clima da organização for negativo, os colaboradores nunca irão se sentir motivados para trabalhar, e conseqüentemente,

não serão produtivos ao ponto de fornecer mão-de-obra de qualidade para a empresa. Muito pelo contrário, irão rejeitar os poucos deveres que tenham que fazer.

O clima neutro não seria uma ocasião favorável, pois o pessoal estará trabalhando no modo piloto automático, não estarão de fato envolvidos no processo e não irão estabelecer um compromisso para com a organização. Esses dois casos – desfavorável e neutro – devem ser evitados pelas empresas, pois isso acarreta em perda de qualidade e competitividade para a mesma (CHIAVENATO, 2002).

Quando o clima for favorável, consegue-se perceber a satisfação dos indivíduos em estar colaborando, possuindo iniciativa própria, trazendo inovações e comprometimento (CHIAVENATO, 2002).

Apesar do clima organizacional ser um fator abstrato nas empresas, pois ele somente pode ser sentido, ele se materializa nas organizações por meio de determinados indicadores que fornecerão sinais sobre a sua qualidade (LUZ, 2005).

De acordo com Luz (2005), no dia a dia das organizações, pode-se visualizar alguns sinais de que o clima vai bem ou vai mal, que são:

- *Turnover*: ou rotatividade de pessoal representar a entrada e saída de funcionários da empresa. Se for elevado, significa que as pessoas não têm comprometimento com a empresa.
- Absenteísmo: o excessivo número de faltas e atrasos pode ter o mesmo significado que o apresentado sobre o *turnover*.
- Pichações nos banheiros: representam um importante indicador do clima organizacional.
- Programas de sugestões: programas de sugestões mal-sucedidos também podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários, que reagem à empresa, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões que ela esperava.
- Avaliação de desempenho: outro indicador sobre o clima é o instrumento de avaliação de desempenho.
- Greves: embora as greves estejam mais vinculadas ao descumprimento de obrigações legais por parte das empresas, ou a omissão dos gestores em tomar determinadas providências que atendam a determinadas reivindicações dos trabalhadores, a adesão às greves, muitas vezes, revela uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa.

- Conflitos interpessoais e interdepartamentais: essa é a forma mais aparente do clima de uma empresa, determinando um clima tenso ou agradável.
- Desperdício de material: muitas vezes, a forma de o trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo-os mais do que o necessário, danificando os equipamentos de trabalho.
- Queixas no serviço médico: os consultórios médicos das empresas funcionam como um confessionário, pois lá os empregados descarregam suas angústias sobre os mais diferentes tipos de reclamações.

A área de Recursos Humanos deve agir sempre com muita cautela, ponderando e pesquisando esses fatos, com mais profundidade, principalmente quando se tratar de questões relativas às relações entre gerência e subordinados.

Assim, a partir dos resultados obtidos com as pesquisas de clima, pode-se melhorar os relacionamentos interpessoais, além da elaboração de projetos propostos pelos próprios empregados, fazendo com que esses se sintam parte integrante do negócio (LUZ, 2005).

Outro fator que afeta de maneira negativa ou positiva o clima está relacionado à motivação dos funcionários, sendo que de maneira negativa influenciará na geração de um clima desfavorável (LUZ, 2005).

Chiavenato (2002) apresenta uma teoria sobre o comportamento motivacional, conhecida como a Teoria de Atkinson, que estuda o comportamento motivacional dos indivíduos através de um modelo com base nos determinantes ambientais da motivação. Essa teoria baseia-se nas seguintes premissas:

- Todos os indivíduos têm motivos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados.
- A provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo.
- As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos. Em outras palavras, um motivo específico não influencia o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada.
- Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da mudança provocada.
- Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento e a mudança nesse padrão resultará em mudança de comportamento (CHIAVENATO, 2002, p.95).

Com base nesta teoria, Chiavenato (2002) aponta que a motivação é um fator intrínseco, pois está contida dentro das pessoas, podendo ser amplamente influenciada por fatores externos ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

Já para o autor Ricardo Luz (2005), as pesquisas de clima fornecem subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho, buscando saber a opinião dos funcionários quanto às seguintes variáveis, visualizadas no quadro a seguir:

<b>O trabalho realizado pelos funcionários</b>	Avalia a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados; o volume do trabalho realizado; o horário de trabalho; se é justa a distribuição dos trabalhos entre os funcionários
<b>Salário</b>	Analisa a percepção deles quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado
<b>Benefícios</b>	Avalia o quanto eles atendem às necessidades e expectativas dos funcionários; a qualidade da prestação desses serviços aos funcionários; o impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários
<b>Integração entre os departamentos da empresa</b>	Avalia o grau de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa
<b>Supervisão, liderança, estilo gerencial e gestão</b>	Revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o grau de <i>feedback</i> dado por eles à equipe; o tratamento justo dado à equipe
<b>Comunicação</b>	Avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa
<b>Treinamento, desenvolvimento, carreira, progresso e realização profissional</b>	Avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente
<b>Possibilidades de progresso profissional</b>	Avalia as possibilidades de os funcionários participarem de projetos que representem experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional; avalia o uso e o aproveitamento das potencialidades dos

	funcionários
<b>Relacionamento interpessoal</b>	Avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos
<b>Estabilidade no emprego</b>	Procura conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos, assim como o <i>feedback</i> que recebem sobre como eles estão indo no trabalho
<b>Processo decisório</b>	Avalia a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões
<b>Condições físicas de trabalho</b>	Verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos
<b>Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários</b>	Analisa a postura de como a empresa se relaciona com os Sindicatos; a qualidade do tratamento dos problemas trabalhistas. Avalia o tratamento que a empresa dispensa às reclamações (formais ou informais) dos empregados. Avalia o cumprimento da empresa quanto às obrigações a que ela está sujeita por força de acordos coletivos ou convenções coletivas de trabalho
<b>Participação</b>	Avalia as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes da empresa; sua participação na definição dos objetivos do seu setor de trabalho
<b>Pagamento dos salários</b>	Avalia a incidência de erros na folha de pagamento; o conhecimento que os funcionários têm sobre os códigos de proventos e descontos lançados na folha de pagamento
<b>Segurança no trabalho</b>	Avalia a percepção e a satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre os riscos de acidentes e doenças ocupacionais a que estão sujeitos os funcionários
<b>Objetivos organizacionais</b>	Avalia a clareza, a transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus funcionários
<b>Orientação da empresa para resultados</b>	Avalia o quanto a empresa é percebida pelos seus funcionários no seu esforço de orientar-se para a consecução de seus resultados

<b>Disciplina</b>	Avalia o grau de rigidez da disciplina praticada na empresa, o grau de justiça na aplicação das punições.
<b>Imagem da empresa</b>	Avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade
<b>Estrutura organizacional</b>	Avalia a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação, para a consecução dos objetivos organizacionais
<b>Ética e responsabilidade social</b>	Avalia o quanto a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades sociais, nas suas relações com seus parceiros comerciais, com os funcionários, com a comunidade e com o Estado
<b>Qualidade e satisfação do cliente</b>	Identifica a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação à qualidade dos produtos, processos e serviços, assim como com a satisfação dos clientes
<b>Reconhecimento</b>	Avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários
<b>Vitalidade organizacional</b>	Avalia o ritmo de atividades desenvolvidas pela empresa. Se ela tem vitalidade ou se é uma empresa onde as coisas andam muito devagar, onde as mudanças se processam muito lentamente
<b>Direção e estratégias</b>	Avalia a satisfação dos funcionários quanto à qualidade da direção da empresa, quanto à qualidade das estratégias adotadas e quanto à qualidade da condução dos negócios
<b>Valorização dos funcionários</b>	Identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe nos seus recursos humanos
<b>Envolvimento e comprometimento</b>	Avalia o quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória
<b>Trabalho em equipe</b>	Avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar etc.
<b>Modernidade</b>	Avalia a percepção dos funcionários quanto à preocupação da empresa com relação à inovação/modernização de seus produtos, processos, serviços, tecnologia, modelo de gestão, instalações etc.
<b>Orientação da empresa para os clientes</b>	Avalia a imagem externa da empresa, a percepção que os clientes externos têm sobre ela; procura identificar o quanto a empresa é sensível às

	necessidades de seus clientes
<b>Planejamento e organização</b>	Avalia o quanto a empresa é percebida como sendo bem planejada e organizada pelos seus diferentes gestores; o quanto a empresa é clara na divulgação de seus objetivos e planos departamentais e organizacionais
<b>Fatores motivacionais</b>	Identifica quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles
<b>Fatores desmotivadores</b>	Identifica quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a desmotivação deles

**Quadro 2:** Variáveis para pesquisa de clima organizacional.

**Fonte:** Adaptado de Luz (2005).

Portanto, destaca-se a importância quanto à realização de pesquisas de clima organizacional, a fim de se conhecer a percepção dos colaboradores sobre todas as variáveis do clima, que abordam fatores objetivos e subjetivos sobre o ambiente de trabalho.

Assim, quanto melhor o clima da empresa, mais satisfeitos os funcionários se encontrarão no desempenho de suas funções diárias.

No artigo intitulado “A qualidade do atendimento e o clima organizacional”, o autor Ricardo Silveira Luz (1996) aponta que as empresas esquecem que a satisfação dos seus clientes internos. As empresas devem conhecer as expectativas profissionais e pessoais de seus colaboradores, suas reclamações com relação ao salário, ao trabalho que realizam, a integração entre os diferentes setores da empresa, a supervisão que recebem de seus superiores imediatos e mediatos, a comunicação, estabilidade, possibilidades de progresso profissional, disciplina, benefícios, condições de segurança e higiene, entre outros.

Nesse sentido, este estudo avaliará o clima organizacional da empresa Twist Incobras, a partir de algumas variáveis apresentadas pelo autor Ricardo Luz (2005).

## 2.3 MOTIVAÇÃO

A motivação é um fator interno de cada indivíduo, sendo que as pessoas são motivadas por diferentes ações.

A motivação das pessoas é estudada desde o início do século XX. Segundo Marras (2001), a experiência da fábrica de Hawthorne, da General Electric Company, em Chicago, nos Estados Unidos, no final dos anos 20 e começo dos anos 30, foi o primeiro experimento realizado e publicado pelos cientistas sobre o comportamento humano. O conhecido Estudo de Hawthorne foi planejado com o intuito de estabelecer a existência de alguma relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga ou monotonia entre os empregados.

A revolução industrial modificou o trabalho de grande parte do mundo. O trabalho fabril tornou-se especializado e requeria uma insistente rotina de atividade física. Referir-se a esses trabalhadores como auxiliares é tecnicamente correto, mas muitas vezes eles eram realmente escravos econômicos sem outra alternativa para ganhar seu sustento. Eram motivados por necessidades biológicas, pressão social, e coerção do empregador. Sob todos os aspectos, a qualidade dessa motivação era muito inferior à do aborígine. Não somente era inferior ao que Herzberg chama de higiene, mas a relação entre o esforço e o produto acabado, inclusive sua qualidade era totalmente obscurecida, não havendo lugar para o orgulho da realização ou oportunidade para a inovação (BEKIN, 1995).

A partir deste período, vários outros estudos foram realizados, sendo definido diferentes conceitos para a motivação.

Na visão de Gomes (2002), a motivação é um processo interno ao indivíduo, e compreende que o ambiente contribui para seu a florescimento, pois é a partir dele que o homem constrói, pela percepção, sua realidade.

De acordo com Bergamini e Coda (1997), as fontes responsáveis por disparar comportamentos motivados nos indivíduos são diversos nos diferentes tipos de pessoas, o que irá de encontro à ideia de homem complexo.

Bekin (1995) afirma que a motivação deve contribuir para a maior coesão da empresa, para um desenvolvimento harmonioso de suas atividades. Quando a motivação alcança um nível de excelência, obtêm-se harmonia e eficiência. Assim, a eficiência está acima do esforço, estando ligada a uma cultura organizacional totalmente motiva e coesa.

A motivação é entendida como uma força que inicia um comportamento e o orienta para uma finalidade, cujo resultado proporcionará uma resposta satisfatória a uma necessidade.

Estar motivado não deve ser confundido com situações em que se experimenta momentos de alegria, de entusiasmo, de bem estar ou de euforia. Esses estados podem, até certo ponto, ser considerados efeitos do processo motivacional, mas não explicam como se chegou até eles nem como eles apareceram (BERGAMINI; CODA, 1997, p.11).

De acordo com Chiavenato (2002), os estudos de Leavitt apontam que apesar das diferenças, o processo que dinamiza o comportamento humano é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Muito embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultam é basicamente o mesmo para todos os indivíduos. Leavitt levantou três suposições relacionadas entre si para explicar o comportamento humano:

- o comportamento humano é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos e externos;
- o comportamento humano é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo;
- o comportamento humano é orientado para objetivos pessoais. Subjacente a todo comportamento, existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Se estas três suposições forem corretas, o comportamento humano não será espontâneo nem isento de finalidade, pois sempre haverá algum objetivo implícito em todo comportamento.

Outro estudo realizado por McClelland (1972) *apud* Gomes (2002) propôs uma teoria da motivação voltada para o ambiente e relacionada a conceitos de aprendizagem ou necessidades de solução de problemas. O autor acreditava que as necessidades humanas surgem da interação com seu ambiente, identificando três necessidades na dinâmica do comportamento humano, que são:

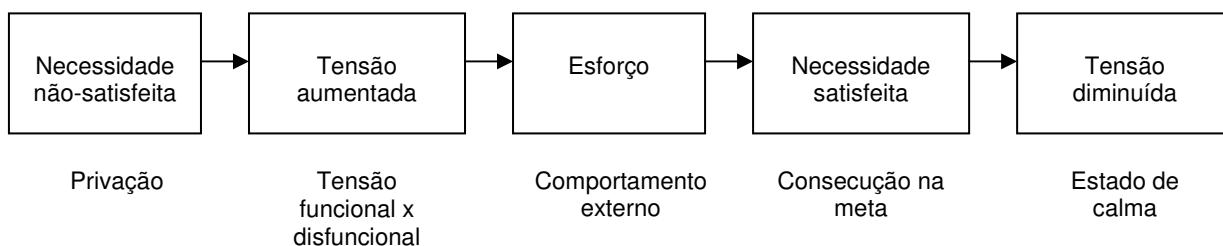
- necessidade ou motivo de poder: caracteriza-se pelo forte desejo de dominar e controlar, chefiar, influenciar e manter impacto sobre outras pessoas; apresenta-se manifestadamente relacionada com os meios políticos usados para realizar fins econômicos ou outros;

- necessidade ou motivo de realização: é o desejo de alcançar sucesso ou de ter bom êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência. Pessoas com forte necessidade de realização rejeitam tarefas monótonas e rotineiras, onde há um desafio, tendem a ser criativas, auto-confiantes, a gostar de responsabilidade individual e a exigir *feedback* de suas ações; gostam de enfrentar riscos moderados em situações que dependem de suas próprias aptidões e capacidades;
- necessidade ou motivo de afiliação: consiste no desejo de uma pessoa em manter relações calorosas, afetuosas e amistosas com outros indivíduos. Encontram-se nas pessoas propensas a estabelecer, manter ou restaurar, em qualquer momento, uma relação afetiva com outras, manifestando medo da rejeição e dando sempre mais importância às pessoas do que à própria tarefa.

Conforme exposto, McClelland (1972) definiu que a eficácia da organização pode ser aumentada com a criação de um clima que corresponda aos anseios de seus membros e que canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais (GOMES, 2002).

Salienta Simões (2003) que a motivação advém de um estímulo interno ou externo, gerando o desejo ou o receio, a fim de levar o indivíduo a uma ação, um comportamento, visando à realização de um desejo ou a eliminação do receio, o que lhe trará satisfação.

DeCenzo e Robbins (2001) mostram como ocorre o processo de motivação nos indivíduos, devendo haver os seguintes componentes: necessidade não-satisfeita, esforço, necessidade satisfeita e tensão diminuída. Os componentes são apresentados na figura 3.



**Figura 3:** Processo de motivação.  
**Fonte:** DeCenzo e Robbins (2001, p.60).

Uma necessidade individual reflete algum estado interior que faz com que certo resultado pareça atraente. Na figura 3, cabe ressaltar que as necessidades individuais podem ser satisfeitas sem a realização das metas organizacionais. Esta necessidade é atendida através do esforço do trabalho numa organização.

Explicam os autores DeCenzo e Robbins (2001) que todo o processo de motivação tem início com uma necessidade não-satisfeita, ou seja, algo que o indivíduo deseja mas da qual está privado. Quando ocorre esta privação, o indivíduo entra em um processo de privação, o que resulta em tensão. A tensão, nesse caso, apresenta uma conotação negativa.

Segundo DeCenzo e Robbins (2001), uma certa tensão é sempre necessária, pois ela servirá como estímulo é o que dá a energia ao indivíduo para fazer as coisas. Em consequência dessa tensão, as pessoas se tornam capazes de alcançar um desempenho em níveis máximos.

Como os indivíduos possuem algumas necessidades não-satisfeitas e têm o desejo de mudar essa situação, a tensão funcional faz com que levem a assumir um comportamento determinado, chamado de esforço, que é uma ação exterior da pessoa focalizada em um determinado objetivo (DECENZO; ROBBINS, 2001).

Quando uma necessidade é satisfeita, a tensão para essa necessidade específica se reduz, resultando num efeito tranquilizador temporário, até que a próxima necessidade se torne não-satisfeita.

Os principais autores que descrevem a motivação são Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, David McClellan, J. Stacey Adams e Victor Vroom, sendo suas teorias e breves conceitos apresentados no quadro a seguir.

Teoria	Autor	Resumo
Hierarquia das Necessidades	Abraham Maslow	Existem cinco necessidades numa ordem hierárquica, da mais baixa à mais alta: fisiológica, de segurança, social, de estima e de autorrealização. A pessoa sobe pela hierarquia; quando uma necessidade é satisfeita, passa para a seguinte.
Teoria X – Teoria Y	Douglas McGregor	Propõe dois conjuntos alternativos de suposição que os administradores têm sobre os seres humanos: motivações – uma basicamente negativa, chamada de Teoria X; e a outra, basicamente positiva, chamada de Teoria Y. McGregor argumenta que as suposições da Teoria Y são mais válidas do que as da Teoria X e que a motivação dos empregados seria maximizada concedendo-se aos trabalhadores maior envolvimento e autonomia no trabalho.
Motivação – Higiene	Frederick Herzberg	Argumenta que os fatores intrínsecos do cargo motivam, enquanto os fatores extrínsecos apenas apaziguam os empregados.
Necessidades de Realização, Afiliação e Poder	David McClelland	Propõe que há três grandes necessidades em situações de local de trabalho: realização, afiliação e poder. Uma alta necessidade de realizar tem sido relacionada de forma positiva com o desempenho superior no trabalho, quando o cargo proporciona responsabilidade, <i>feedback</i> e desafio moderado.
Teoria da Equidade	J. Stacey Adams	Uma pessoa compara seu índice de <i>input/resultado</i> com outros relevantes. Se há uma inequidade percebida, a pessoa aumentará seu comportamento, ou escolherá outra referência de comparação.
Teoria da Expectativa	Victor Vroom	Propõe que a motivação é uma decorrência da valia (valor) dos relacionamentos esforço-desempenho e desempenho-

		recompensa.
--	--	-------------

**Quadro 3:** Principais Teorias de Motivação.

**Fonte:** Chiavenato (2004).

Na literatura são encontrados diversos estudos a respeito do processo de motivação, sendo entre eles o mais conhecido como teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, tratado no item a seguir.

### 2.3.1 Teoria da Motivação de Maslow

Uma das mais conhecidas classificações das necessidades humanas foi a proposta por Maslow, que considerava que os seres humanos têm necessidades que vão das fisiológicas, passando pelas necessidades de segurança, de amor e de estima à de autorrealização. As primeiras eram classificadas como inferiores e as últimas como as mais elevadas. Seu sistema também incluía o conceito de regressão das necessidades de nível mais alto para as de nível mais baixo.

Para Maslow, desejar algo implica a ocorrência da satisfação de outros desejos, o que leva uma etapa seguinte. Assim, o teórico propõe grupos de desejos e impulsos e cria categorias fundamentais que classificam de modo abstrato os objetivos humanos. De acordo com Limongi-França *et al.* (2002), a classificação dos objetivos humanos propostos por Maslow resulta em cinco necessidades que direcionam o comportamento, que são: necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais e de amor; necessidades de autoestima; necessidades de autorrealização.

Segundo Simões (2003) a teoria das necessidades tem como foco os aspectos internos que provocam a energia, ou seja, a ativação do indivíduo para uma determinada direção.

A necessidade nasce no ser humano, e não pode ser ensinada ou colocada num indivíduo. Todas as necessidades são intrínsecas ao indivíduo. É possível ativar necessidades latentes através de satisfação em níveis mais baixos dessas necessidades, mas é impossível fazer com que uma necessidade que não existe passe a existir. A fonte de uma necessidade é o processo somático interno do corpo do qual resulta um estímulo. Representado na vida mental como uma necessidade (ARCHER *apud* SIMÕES, 2003, p.34).

Destaca Chiavenato (2004, p.265), que Maslow apresentou a teoria da motivação pela qual as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de importância, como uma pirâmide, descritas como:

- necessidades fisiológicas: constituem o nível mais baixo da hierarquia, no qual estão as necessidades de alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), desejo sexual etc. Estão relacionadas à sobrevivência do indivíduo e preservação da espécie. São instintivas e já nascem com o indivíduo. São as mais prementes de todas as necessidades humanas; quando não satisfeitas, elas dominam a direção do comportamento. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior motivação será a das necessidades fisiológicas, e o comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio da pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo;

- necessidades de segurança: constituem o segundo nível. São necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra a ameaça ou privação e fuga do perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas;

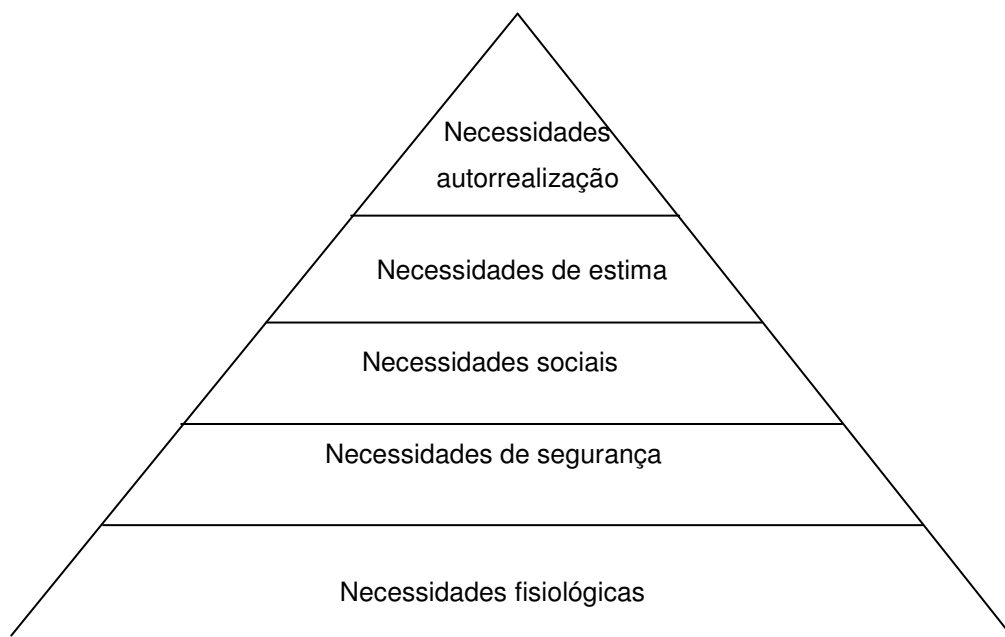
- necessidades sociais: surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. São as necessidades de associação, participação, amizade, afeto, amor e aceitação por parte dos colegas. Quando não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil com relação às pessoas que o cercam. A sua frustração conduz à falta de adaptação social, ao isolamento e à solidão. Dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano;

- necessidades de estima: estão relacionadas à maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem autoapreciação, auto-confiança, necessidade de aprovação social e de respeito, *status*, prestígio e consideração. Incluem ainda o desejo de independência e autonomia. Sua satisfação conduz a sentimentos de auto-confiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. Sua frustração produz sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência, desamparo ou desânimo;

- necessidades e autorrealização: são as necessidades mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas à realização do próprio

potencial e ao auto-desenvolvimento contínuo da pessoa. É o impulso para tornar-se sempre mais e de vir a ser tudo o que pode ser.

A figura 4 visualiza a pirâmide das necessidades segundo Maslow.



**Figura 4:** A hierarquia das necessidades segundo Maslow.  
**Fonte:** Chiavenato (2004, p.415).

Observa-se na figura 4 que as necessidades fisiológicas são aquelas relacionadas à sobrevivência do indivíduo e da espécie, e constituem pressões fisiológicas que levam o indivíduo a buscar constantemente a sua satisfação.

Conforme Limongi-França *et al.* (2002), no grupo das necessidades fisiológicas encontra-se àquelas relativas à fome, sede e sexo, que compõem o grupo primordial para Maslow. Assim, o respeito, a liberdade, o conhecimento e o amor não são prioritários para quem não tem comida.

A seguir, surgem as necessidades de segurança, que referem-se às necessidades de estabilidade, fuga ao perigo ou a proteção a qualquer tipo de perigo.

Conforme Chiavenato (2002), as necessidades sociais são relacionadas à vida associativa do indivíduo com outras pessoas, as suas relações de amizade, a necessidade de dar e receber afeto.

Se os grupos das necessidades fisiológicas e de segurança estiverem satisfeitos, explicam Limongi-França *et al.* (2002), que surgirá a necessidade de amigos, namorado, esposa ou filhos, isto é, as necessidades sociais.

O indivíduo necessitará estar com amigos e sentir-se estimado por eles, desejará ser querido e estabelecer relações afetivas e irá entregar-se mais que tudo à busca desses objetivos. Maslow argumenta que estão aí os casos mais frequentes de desajustes emocionais graves, pois o amor e o afeto e suas possíveis expressões na sexualidade possuem um caráter ambivalente de desejo e inibição (LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002, p.252).

As necessidades de estima estão relacionadas com a autoavaliação e autoestima dos indivíduos que conduzem a sentimentos de auto-confiança, autoapreciação, reputação, reconhecimento, valor, força, poder, capacidade e utilidade (CHIAVENATO, 2002).

Na visão de Limongi-França *et al.* (2002), as necessidades de autoestima aparecem quando as três outras necessidades foram razoavelmente atendidas. A satisfação dessas necessidades leva a sentimentos de auto-confiança, valor, força e percepção de ser útil no mundo, enquanto sua frustração gera sentimentos de inferioridade e impotência, originando reações negativas.

Por fim, as necessidades de autorrealização são relacionadas com o desejo de cada indivíduo de realizar o seu potencial, expressando-se por meio do desejo de tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo aquilo que se pode ser.

Para Limongi-França *et al.* (2002), a necessidade de autorrealização surge quando o indivíduo alcançou a satisfação de todas as outras categorias de necessidade. Nesse item, Maslow inclui a tendência do homem à expressão de seu potencial único, presente em cada ser humano.

Chiavenato (2002) define que uma necessidade superior somente se manifesta quando a necessidade inferior foi satisfeita, visto que toda necessidade está intimamente relacionada com o estado de satisfação ou de insatisfação de outras necessidades. A necessidade inferior monopoliza o comportamento do indivíduo e tende a organizar a mobilização das diversas faculdades do organismo, ou seja, as necessidades mais elevadas tendem a ficar em segundo plano porque somente depois de satisfeitas as necessidades inferiores é que surgem gradativamente as necessidades mais elevadas.

Os estudos sobre a hierarquia das necessidades humanas como premissa básica da teoria de Maslow apontam que os indivíduos possuem necessidades diferentes de acordo com uma série de variáveis intrínsecas e/ou extrínsecas e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno. De acordo com Marras (2001, p.34), a análise sobre os estudos de Maslow ressaltam dois pontos:

- Todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas. Isso faz com que elas sempre estejam tentando satisfazer essas necessidades. A motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação. Enquanto perdura a situação, perdura a motivação. Ao satisfazer a necessidade, acaba a motivação. No mesmo instante, contudo, nasce uma nova necessidade e, por via de consequência, uma nova força motriz impele o indivíduo a novamente buscar outra satisfação.
- Todas as necessidades representam carências ou falta de alguma coisa que vem do meio circundante (exterior) para completar o indivíduo, à exceção do último estágio, que é o da autorrealização. Essa necessidade é puramente intrínseca e, em geral, manifesta-se em indivíduos que são independentes, que têm o poder de se auto-governar. Trata-se de pessoas que não buscam retornos materiais ou financeiros, mas, sim, satisfação pessoal, por exemplo, realizar um trabalho bem feito, ter um sentimento de dever cumprido, sentir o próprio crescimento pessoal ou profissional etc.

Corroboram Simões (2003) destacando que quando o nível de satisfação de uma necessidade superar o nível de satisfação de outra necessidade, esta se tornará o centro organizador do comportamento, e a primeira não mais servirá como motivador.

Sobre a teoria de Maslow, Archer *apud* Simões (2003) referencia que os fatores motivacionais são as necessidades humanas, e não os fatores de satisfação. Exemplifica o autor que as pessoas não se motivam pelo reconhecimento em si, mas sim pela necessidade de ser reconhecido. Nesse sentido, motivo é diferente de fator de satisfação.

Nesse aspecto, complementa ainda Simões (2003) que o trabalho deve fazer sentido para o trabalhador, mas isso não lhe garantirá um trabalho prazeroso. Outros fatores deverão ser preenchidos a fim de tornar o trabalho melhor tanto para o trabalhador como para a organização.

Bergamini e Coda (1997) apontam que deve-se condicionar o entendimento da motivação à compreensão de seu verdadeiro relacionamento com a satisfação e o comportamento. Os autores apresentam cinco interpretações

errôneas sobre a motivação, expondo as principais diferenças conceituais responsáveis pela confusão, conforme quadro a seguir.

<b>Interpretações errôneas</b>	<b>Diferenças entre principais conceitos</b>
1. Crença que uma pessoa pode literalmente motivar outra	MOTIVO: definido no dicionário Webster's como uma necessidade que atua sobre o intelecto, fazendo uma pessoa movimentar-se ou agir
2. Crença de que uma pessoa é motivada como resultado da satisfação	MOTIVAÇÃO: definida como inclinação para a ação, tendo origem em um motivo (necessidade)
3. Crença de que aquilo que motiva o comportamento também é o que determina sua direção, tanto positiva como negativamente	MOTIVADOR: Nada mais é do que um motivo – uma necessidade, por definição
4. Crença de que a motivação é o catalisador que induz a comportamentos positivos. Um motivador é um fator de satisfação; em vez de serem a mesma coisa, são a antítese um do outro	SATISFAÇÃO: atendimento de uma necessidade ou sua eliminação
5. Crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação são a mesma coisa.	

**Quadro 4:** Interpretações errôneas e diferenças sobre motivação.

**Fonte:** Bergamini e Coda (1997, p.24).

De acordo com o quadro 4, o fundamento de toda a motivação está nas necessidades humanas, e não nos elementos que satisfazem suas necessidades.

Destacam Bergamini e Coda (1997) que alguém que se engaja em uma determinada atividade que faça sentido para si mesmo espera ser recompensado no sentido de fazer jus ao prazer de uma reputação. Com isso, o funcionário espera ser reconhecido, ter independência e acesso a um mundo melhor que possa ser considerado como um tipo de necessidade diretamente ligado a um potencial criativo já existente no interior de cada um.

Percebe-se que dar sentido ao trabalho é o primeiro passo a ser seguido no caminho de se permitir a auto-motivação dos funcionários. Deverá ser proporcionado ao trabalhador a oportunidade de se conscientizar sobre a importância de seu trabalho e da contribuição que o mesmo presta ao desenvolvimento da sociedade.

Por isso, os estudos voltados à motivação devem ser perseguidos pelas empresas como uma forma de buscar o bem-estar do ser humano e não como uma ferramenta de produção, a fim de visar à melhoria da qualidade de vida do trabalhador.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo trata da metodologia que norteou a estrutura da pesquisa realizada em uma empresa do setor têxtil, destacando-se o tipo de pesquisa, a abordagem metodológica, local de estudo, população e amostra e instrumentos de pesquisa.

Na visão de Roesch (2005), a metodologia é a definição dos procedimentos, com base nos objetivos inicialmente definidos, sobre a definição do tipo de pesquisa que mais se adequará para o cumprimento de seus objetivos.

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Neste estudo foi identificada a pesquisa bibliográfica e a pesquisa descritiva para o cumprimento dos objetivos.

##### **3.1.1 Pesquisa Bibliográfica**

Quanto ao meio de investigação, a pesquisa pode ser destacada como bibliográfica. Para Mattar (2001), este meio de investigação abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, abrangendo, jornais, periódicos, livros, monografias etc.

##### **3.1.2 Pesquisa descritiva**

O método de pesquisa foi do tipo descritivo, uma vez que se pretendeu levantar os processos internos da empresa e conhecê-los. Para Roesch (2005, p.129) “A pesquisa de caráter descritivo não procura explicar alguma coisa ou mostrar relações causais, como as pesquisas de caráter experimental”.

Na visão de Mattar (2001), a pesquisa descritiva agrupa uma série de pesquisas, exigindo profundo conhecimento do problema a ser estudado. O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem ou o que deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo.

### **3.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA**

Os dados tratados de maneira quantitativa/qualitativa, como aponta Roesch (2005), ocorrem quando o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se a utilização do enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar o melhor meio possível de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados.

O método quantitativo/qualitativo foi empregado na medida em que foi mensurada e quantificada as respostas dos colaboradores da empresa na pesquisa de clima organizacional. Os dados foram tratados de maneira quantitativa.

### **3.3 LOCAL DE ESTUDO**

O estudo foi realizado na empresa Twist Incobras Indústria de Confecções Ltda., que atua no mercado desde março de 1964. A empresa iniciou suas atividades no bairro Pinheirinho, no município de Criciúma, onde permaneceu até o ano de 1973, quando mudou-se para a Rua Henrique Lage, n. 377, no centro da cidade. Já em 1984, no mesmo endereço, foi inaugurada a primeira fábrica de confecções com o nome de Indústria de Confecções Twest Ltda.

Em 1986 foi inaugurada uma fábrica de camisas no município de Siderópolis, em Santa Catarina, gerando mais de 100 empregos diretos. A partir desta época, a empresa foi ampliando suas atividades e seu mix de produtos.

No ano de 1992, a empresa unificou suas atividades e alterou sua razão social para Incobrás Indústria de Confecções Brasileiras Ltda., obtendo licença para produzir os produtos da marca Mormaii, além de atender o mercado nacional e exportar para países da Europa e América do Sul, com fabricação inicial de 2.000 peças ao mês e com aproximadamente 60 funcionários.

Em 01 de agosto de 2002, a Incobrás incorporou a Indústria de confecções Twest Ltda., pioneira do grupo, alterando sua razão social para Twist Incobrás Indústria de Confecções Ltda.

Com um corpo técnico especializado e focado no desenvolvimento de produtos, a empresa gera aproximadamente 500 empregos diretos e indiretos, investe em um trabalho constante de pesquisa tecnológica com o objetivo da

inovação e qualificação, com ações voltadas à responsabilidade, o que vem resultando em vários prêmios significativos, tais como:

- Amigo da Criança e do Adolescente (1999);
- Top Quality Mormaii (2002);
- Parceria do Desenvolvimento Municipal (2003);
- Excelência no Trabalho e na Parceria Mormaii (2003);
- Top of Mind (2006).

Em 2011, a empresa completou 47 anos de serviços prestados e orgulha-se por sua contribuição na geração de empregos, no desenvolvimento social e econômico da região.

A empresa está inserida no segmento da indústria têxtil e possui em sua carteira cerca de 750 clientes atuais, distribuídos por todo o território nacional, com exceção do estado de Roraima.

Os principais produtos confeccionados pela empresa são peças masculinas de roupa da marca Mormaii.

Conta atualmente com 104 funcionários, distribuídos entre os funcionários da matriz e da filial, distribuídos entre os seguintes setores: Comercial, Financeiro, PCP (Planejamento e Controle da Produção), Risco, Corte, Compras, Recursos Humanos, Desenvolvimento, Contabilidade, Crédito e Cobrança, Almoxarifado, Expedição e Acabamento.

O setor de Recursos Humanos da empresa possui dois funcionários que desempenham estas atividades. A ferramenta de comunicação utilizada pela empresa junto aos seus funcionários são o *e-mail*, murais e painéis no refeitório.

A empresa não possui um plano de carreira ou plano de cargos e salários.

Os principais benefícios oferecidos pela empresa aos seus funcionários são a aquisição de peças com descontos especiais, parcerias com a ACIC (Associação Comercial e Industrial de Criciúma) com um cartão onde o funcionário tem um limite e pode gastar até 40% do valor recebido em folha de pagamento.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população-alvo é o grupo completo de objetos ou elementos relevantes para a pesquisa. Para Roesch (2005), a população se torna relevante porque possui as informações que a pesquisa propõe a coletar.

O objeto de estudo foi compartilhado por todos colaboradores da empresa em estudo que trabalham na matriz da empresa, que totalizam 87 funcionários. A amostra foi formada por 69 colaboradores, sendo que alguns não participaram da pesquisa por motivos de afastamento por doença, licença-maternidade e férias.

### 3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de fontes primárias e secundárias. Explica Mattar (2001) que os dados primários são aqueles que antes não coletados e tabulados, enquanto os dados secundários são aqueles que já foram coletados e estão disponíveis para consulta.

Os dados primários foram coletados mediante questionário aplicado aos colaboradores, que formaram a amostra.

Os dados também foram coletados por meio da observação participante do acadêmico, a fim de aprofundar a análise dos dados. Para Gil (1999, p.113):

A observação participante, ou observação ativa, consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. Daí porque se pode definir observação participante como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo.

Já os dados secundários levantados foram coletados junto aos documentos e arquivos da empresa em estudo.

O questionário foi composto de 24 perguntas do tipo fechadas e uma pergunta aberta, onde foram apontados fatores como o ambiente físico da empresa, imagem corporativa, planejamento de trabalho, relacionamento e comunicação, liderança e superiores, desenvolvimento profissional, remuneração, fatores motivacionais e fatores desmotivadores, todos com o intuito de diagnosticar o clima organizacional da empresa.

## **4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA**

A fim de responder aos objetivos deste estudo, foi elaborado um questionário com as variáveis referentes ao clima organizacional e aplicado aos funcionários da empresa Twist Incobras Indústria de Confecções, conforme Apêndice.

O questionário foi aplicado aos funcionários no período de 11/04/2011 a 03/05/2011, com a participação de 69 colaboradores. Aqueles que não participaram da pesquisa deve-se aos seguintes motivos: afastamento por doença, licença-maternidade ou férias.

O questionário foi formado por 25 questões, e garantiram a confidencialidade dos funcionários em suas respostas.

Para facilitar a análise dos resultados, a apresentação dos dados será feita por variáveis. A primeira parte do questionário refere-se ao perfil do funcionário totalizando 7 questões; na segunda parte do questionário as questões 8 e 9 estão relacionadas com o ambiente físico da empresa Twist Incobras Indústria de Confecções, a imagem corporativa as questões 10 a 13, o planejamento de trabalho a questão 14, o relacionamento e comunicação as questões 15 a 17, liderança e superiores as questões 18 e 19, desenvolvimento profissional as questões 20 e 21, remuneração a questão 22, e os fatores motivacionais e desmotivadores as questões 23 e 24.

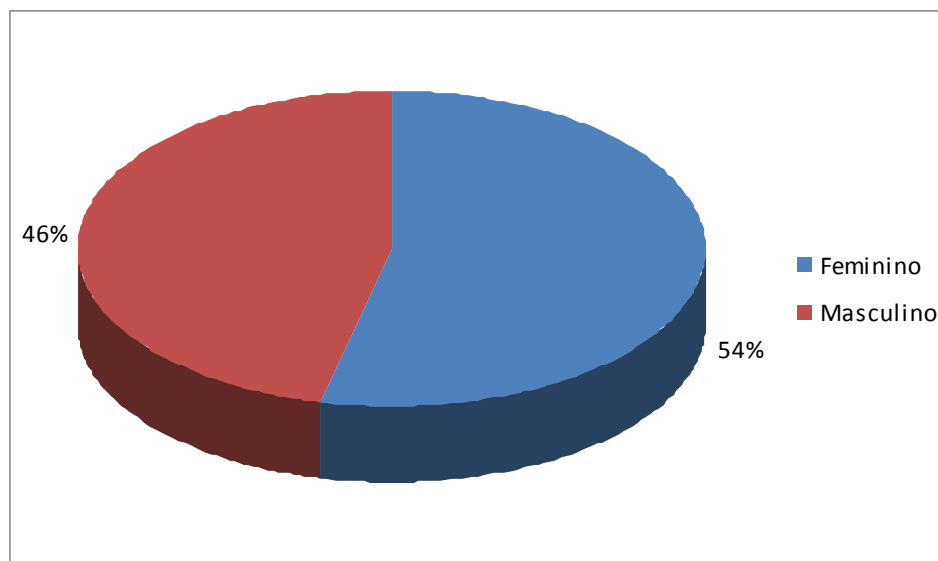
A seguir, são apresentados os dados coletados na pesquisa.

### **4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS**

A primeira parte do questionário identificou o perfil dos funcionários, abordando o sexo, estado civil, escolaridade, faixa etária, cidade de residência, área de trabalho e tempo de serviço do funcionário na empresa Twist Incobras.

#### **4.1.1 Sexo**

O gráfico 1 apresenta o sexo dos funcionários que participaram da pesquisa.



**Gráfico 1:** Sexo dos funcionários.

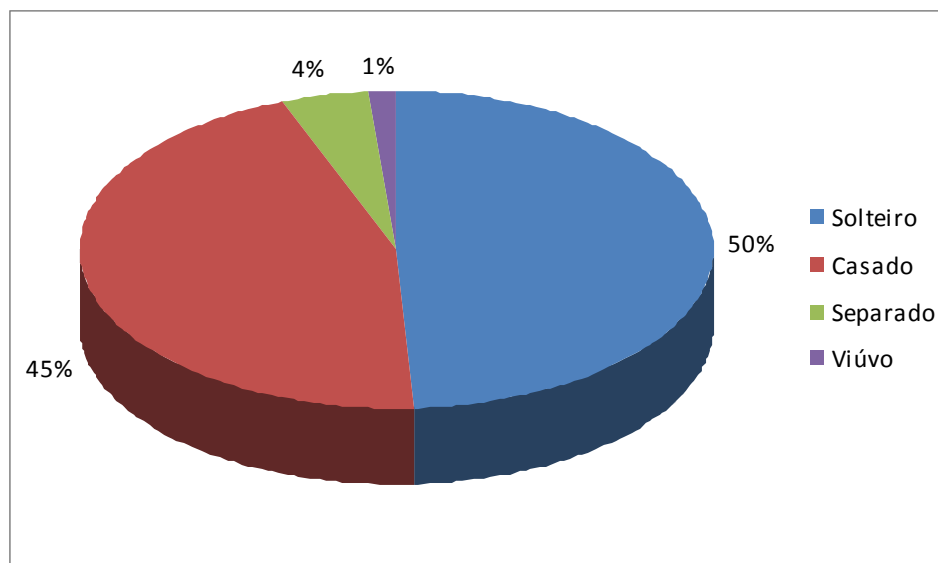
**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

O gráfico 1 mostra que há mais mulheres na empresa, perfazendo 54% (38) do quadro, sendo 46% (31) de funcionários do sexo masculino.

Conforme dados coletados na empresa, o setor de recursos humanos não tem como política a preferência pelo sexo do funcionário, somente a experiência para o cargo que irá ocupar.

#### 4.1.2 Estado Civil

O gráfico 2 destaca o estado civil dos funcionários.



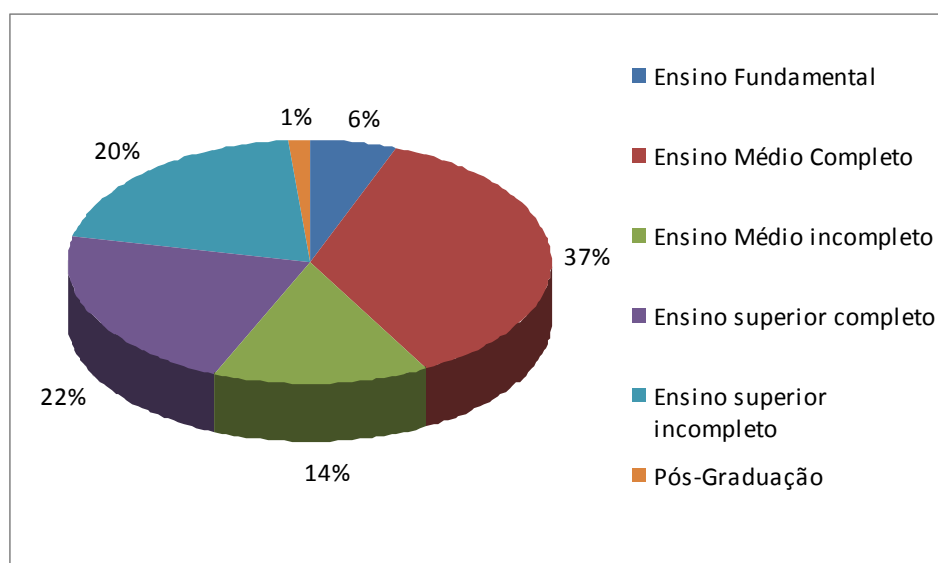
**Gráfico 2:** Estado civil dos funcionários.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

De acordo com o gráfico 2, 50% (34) dos funcionários são solteiros; enquanto 45% (31) têm como estado civil casados; 4% (3) apontaram ser separados e 1% (1) assinalou a opção outros, tendo como estado civil o de viúvo.

#### 4.1.3 Grau de escolaridade

Pode-se observar no gráfico 3 o grau de escolaridade dos colaboradores.



**Gráfico 3:** Grau de escolaridade.

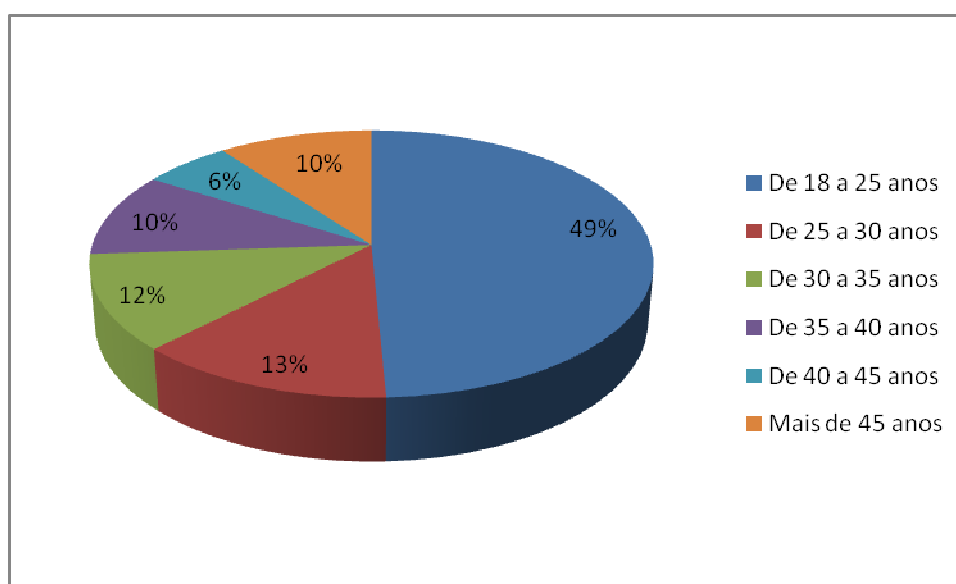
**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

Conforme o gráfico 3, 37% (26) dos funcionários têm como escolaridade o ensino médio completo (2º Grau completo); 22% (15) têm como formação o ensino superior completo (3º Grau completo); 20% (13) dos colaboradores possuem como formação o ensino superior incompleto (3º Grau incompleto), sendo que a maioria está cursando, 14% (10) dos funcionários possuem o ensino médio incompleto (2º Grau incompleto), alguns também cursando; 6% (4) têm como escolaridade o ensino fundamental (1º Grau) e somente 1% (1) dos colaboradores possuem uma Pós-Graduação.

Conforme observação do acadêmico e dados do setor de recursos humanos por meio da pesquisa documental, para a contratação dos funcionários na área operacional não há como pré-requisito a formação acadêmica, visto ser um trabalho manual e os funcionários receberem treinamento na empresa. Para a área técnica, os funcionários necessitam de formação na área e algumas funções da área administrativa requerem formação superior completa ou em curso. Além disso, os funcionários que possuem cargos de chefia também devem ter formação acadêmica.

#### 4.1.4 Faixa etária

O gráfico 4 visualiza a faixa etária dos funcionários.



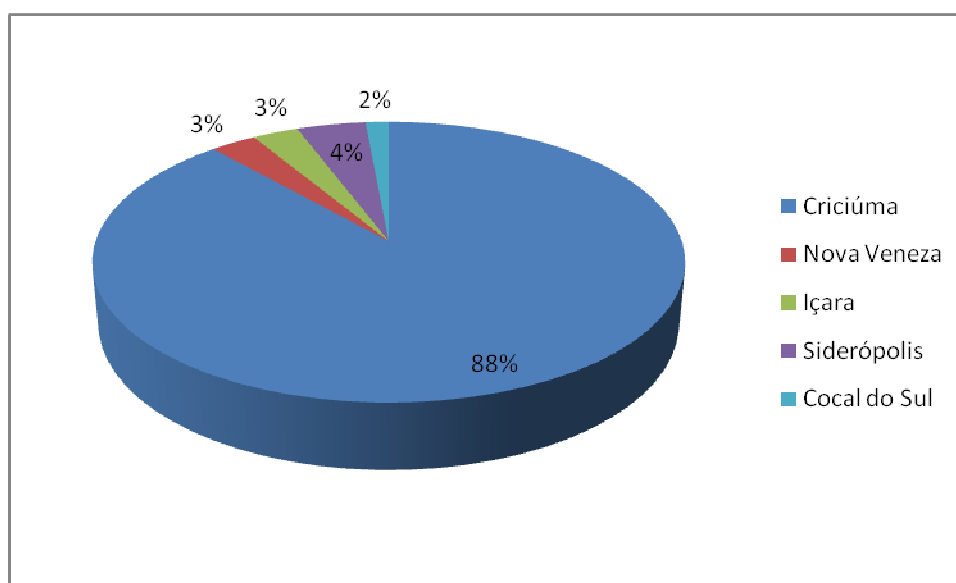
**Gráfico 4:** Faixa etária.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

Conforme o gráfico 4, 49% (39) dos funcionários possuem entre 18 e 25 anos, sendo considerada uma amostra de funcionários jovens; 13% (9) têm entre 25 a 30 anos; 12% (8) dos colaboradores possuem entre 35 a 40 anos; 6% (4) dos colaboradores possuem entre 40 a 45 anos; e ainda 10% (7) têm mais de 45 anos. Assim, observa-se uma maior concentração de funcionários, cerca de 62% dos funcionários, com até 30 anos.

#### 4.1.5 Cidade de residência

A questão seguinte apontou a cidade de residência dos funcionários.



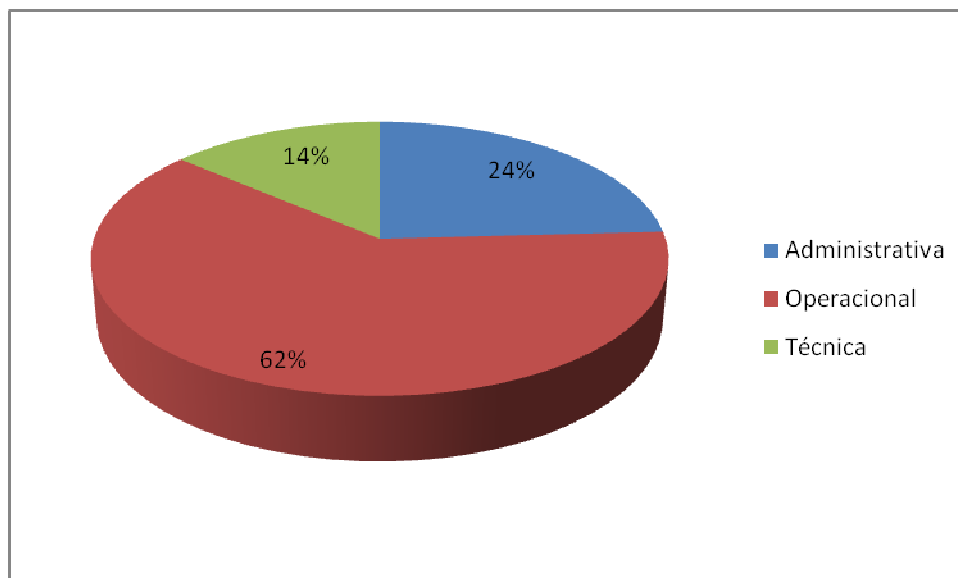
**Gráfico 5:** Cidade de residência.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

O gráfico 5 mostrou que 88% (61) dos funcionários residem no município de Criciúma, sendo esta também a cidade onde a Twist Incobras está localizada; 3% (2) residem na cidade de Nova Veneza; outros 3% (2) residem em Içara; 4% (3) assinalaram que residem em Siderópolis e ainda 2% (1) residem em Cocal do Sul.

#### 4.1.6 Área de trabalho

O gráfico 6 apresenta a área de trabalho dos colaboradores.



**Gráfico 6:** Área de trabalho.

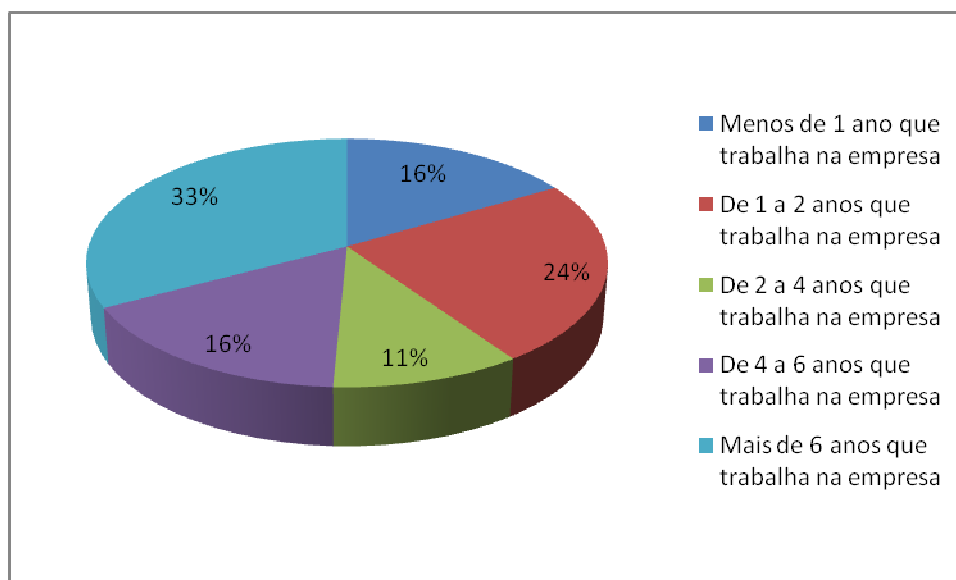
**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

Conforme o gráfico 6, 62% (43) dos colaboradores trabalham na área operacional da empresa em estudo, 24% (17) dos funcionários atuam na área administrativa e 14% (9) estão alocados na área técnica.

Conforme observação do acadêmico, esta distribuição dos funcionários é determinada conforme a necessidade da empresa.

#### 4.1.7 Tempo de trabalho

O gráfico 7 mostra o tempo em que o funcionário trabalha na empresa.



**Gráfico 7:** Tempo de serviço.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

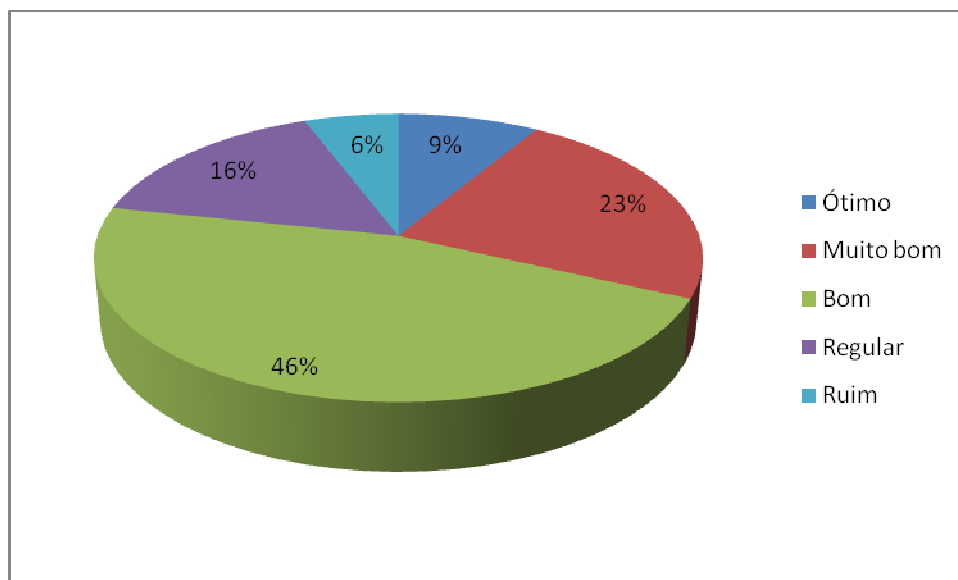
De acordo com o gráfico 7, 33% (22) dos funcionários trabalham na Twist Incobras há mais de 6 anos; 24% (16) desempenham atividades na empresa entre 1 e 2 anos; 16% (12) estão na empresa há menos de 1 ano; outros 16% (12) estão na empresa entre 4 e 6 anos; e ainda 11% (7) trabalham na empresa entre 2 e 4 anos. Percebe-se que o tempo de trabalho dos funcionários na empresa é bastante diferenciado, com um percentual de 49% de funcionários que estão na empresa há mais de 4 anos.

## 4.2 AMBIENTE FÍSICO DA EMPRESA

A segunda parte do questionário buscou analisar o clima organizacional da empresa Twist Incobras, sendo o ambiente físico da empresa a primeira variável a ser pesquisada.

Conforme Luz (2005), as condições físicas de trabalho verificam a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos: postos de trabalho, vestiários, horários de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho.

Nesse sentido, o gráfico 8 apresenta a percepção dos funcionários sobre as condições do ambiente físico do local de trabalho em relação à higiene, ventilação, ruído e temperatura.



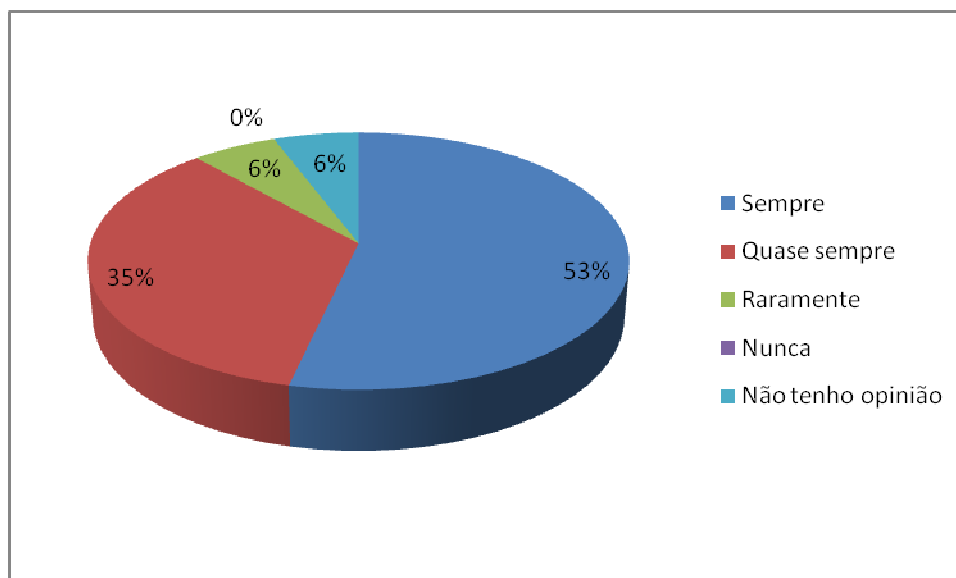
**Gráfico 8:** Condições do ambiente físico.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

De acordo com o gráfico 8, 46% (31) dos funcionários apontaram como boa as condições do ambiente físico do local de trabalho em relação à higiene, ventilação, ruído e temperatura; 23% (15) classificam o ambiente físico como muito bom; 16% (11) avaliaram como regular; 9% (7) percebem o ambiente físico como ótimo; e ainda 6% (5) o classificam como ruim.

Conforme observação do acadêmico, esta variedade de respostas se deve ao local de trabalho dos funcionários. Na área operacional o ruído é maior devido às máquinas, além dos dias de verão não haver ar condicionado na fábrica e os dias serem muito quentes.

O gráfico 9 apresenta a opinião dos funcionários sobre a empresa oferecer boas condições de segurança para os colegas de trabalho.



**Gráfico 9:** Condições de segurança.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

Destaca o gráfico 9 que 53% (37) os funcionários apontaram que a empresa sempre oferece condições de segurança para os colegas de trabalho; 35% (24) assinalaram que a empresa quase sempre oferece condições de segurança; e para 6% (4) ocorrem raramente. Dentre os funcionários pesquisados, 6% (4) não possuem opinião sobre a empresa oferecer boas condições de segurança para os colegas de trabalho.

Pelo número de funcionários da empresa, a empresa tem constituída a CIPA (Comissão Interna de Prevenção a Acidentes no Trabalho), que realiza treinamentos e palestras, além de avaliar as condições de trabalho dos funcionários e implantar, juntamente com a direção da empresa, as melhorias necessárias, de acordo com a observação do acadêmico e pesquisa nos documentos da empresa.

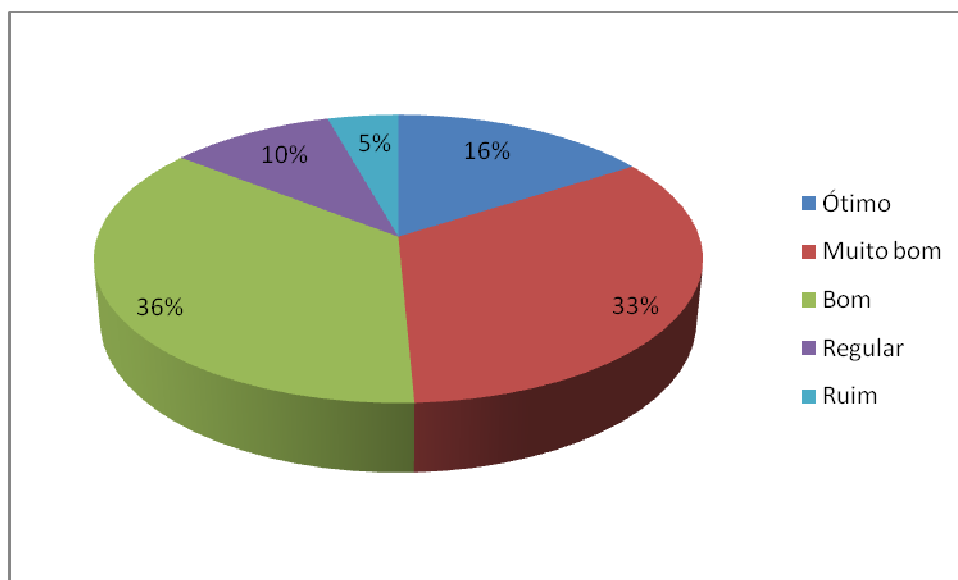
### 4.3 IMAGEM CORPORATIVA

A seguir foi avaliada a imagem que os funcionários possuem da empresa.

Para Luz (2005), a imagem da empresa avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.

O gráfico 10 buscou identificar como os funcionários consideram o clima

de trabalho da sua equipe.

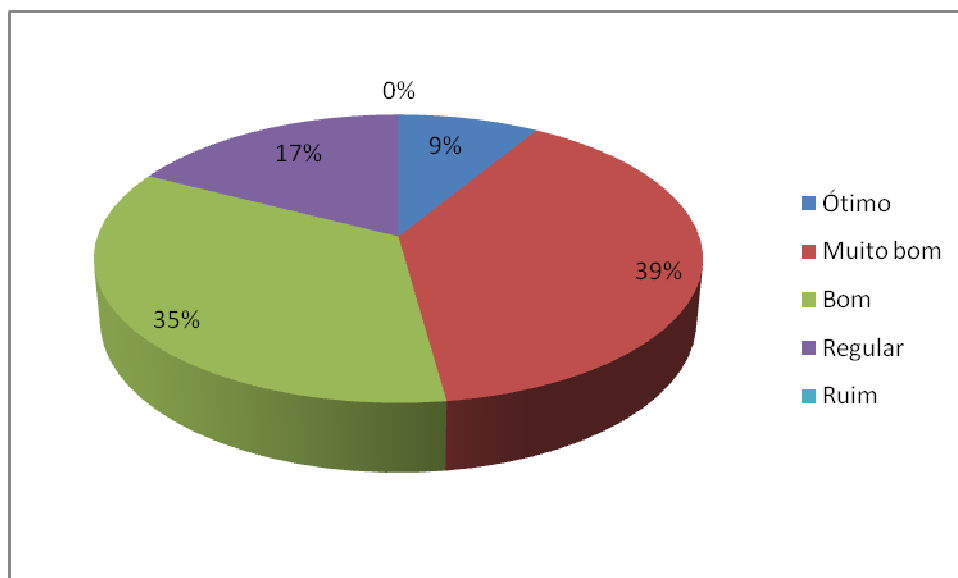


**Gráfico 10:** Clima de trabalho da equipe.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

Percebe-se no gráfico 10 que 36% (25) dos funcionários avaliam o clima de sua equipe como bom; 33% (22) o assinalaram como sendo muito bom; 16% (11) dos colaboradores afirmaram que o clima de trabalho de sua equipe é ótimo; 10% (7) o classificaram como regular e ainda 5% (4) dos funcionários destacaram o clima de trabalho de sua equipe como ruim.

No gráfico 11 é apresentada a percepção dos funcionários sobre como eles consideram o clima de trabalho da empresa.

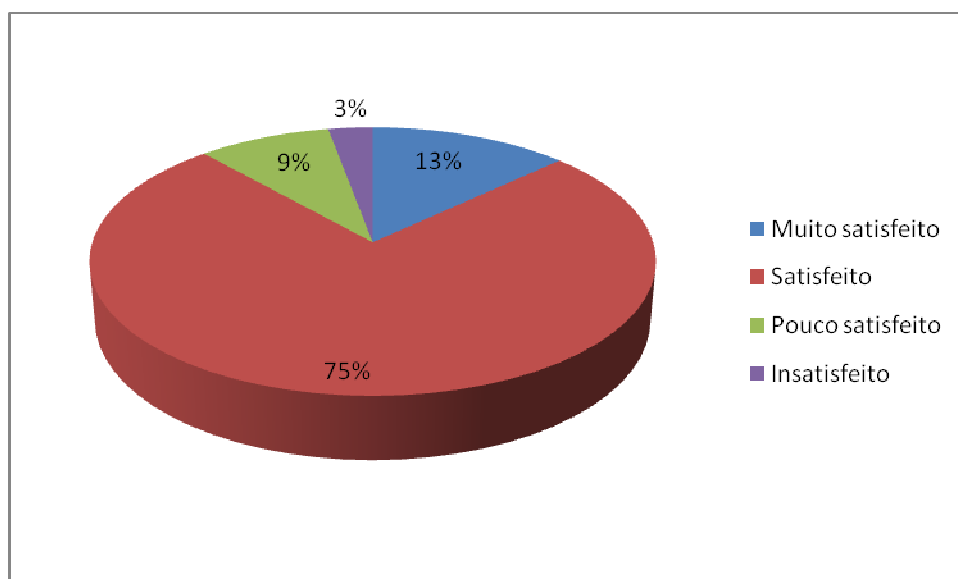


**Gráfico 11:** Clima de trabalho da empresa.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

O gráfico 11 buscou identificar a opinião do funcionário sobre o clima de trabalho da empresa, sendo que 39% (27) dos funcionários o classificam como muito bom; 35% (25) dos funcionários apontaram como bom o clima da empresa; 17% (11) percebem o clima como regular; e ainda 9% (6) avaliam o clima de trabalho como ótimo.

O gráfico 12 apresenta como o funcionário se sente em trabalhar na empresa Twist Incobras.

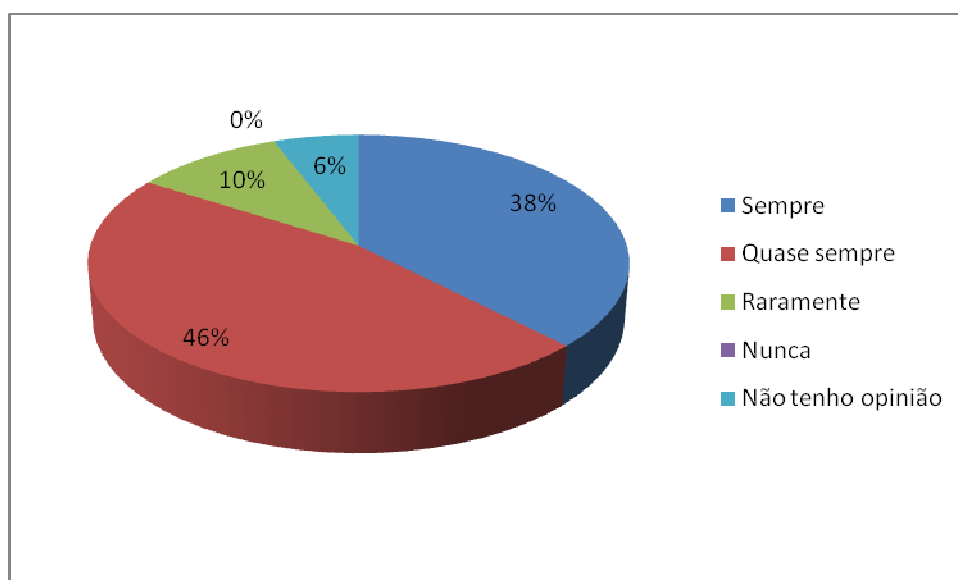


**Gráfico 12:** Satisfação em trabalhar na empresa.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

De acordo com o gráfico 12, 75% (52) dos funcionários apontaram estar satisfeitos em trabalhar na empresa; 13% (9) estão muito satisfeitos; 9% (6) encontram-se pouco satisfeitos na empresa; e ainda 3% (2) estão insatisfeitos em trabalhar na empresa Twist Incobras.

No gráfico 13 observa-se se a empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários. Esta questão buscou avaliar qual a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida por eles.



**Gráfico 13:** Empresa desfruta de boa imagem.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

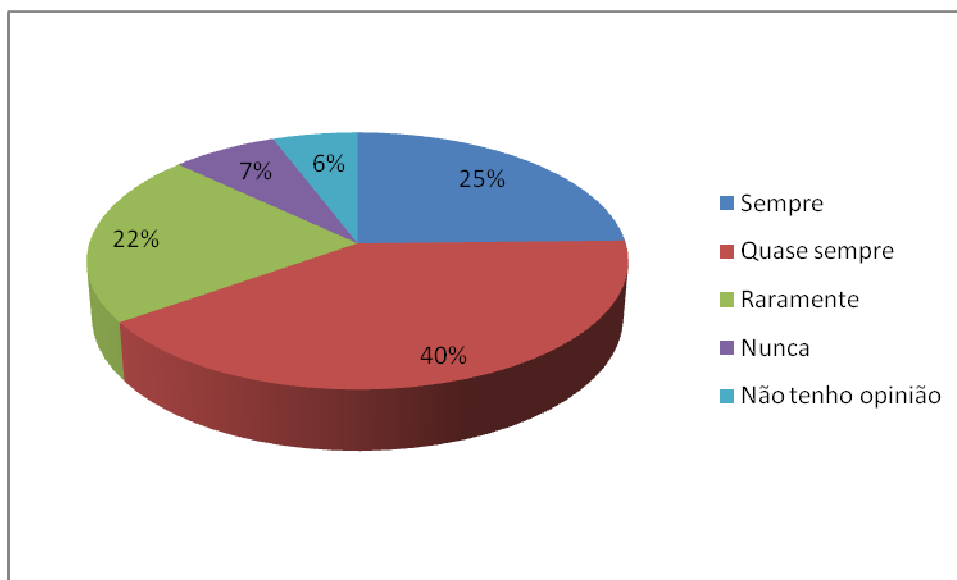
De acordo com o gráfico 13, 46% (32) dos funcionários apontaram que a empresa quase sempre desfruta de boa imagem entre os funcionários; 38% (27) acreditam que a empresa sempre desfruta de boa imagem; 10% (6) acreditam que a empresa raramente desfruta de boa imagem. Dentre a amostra pesquisada, 6% (4) não possuem opinião sobre esta questão. Nenhum funcionário assinalou que a empresa nunca desfruta de boa imagem entre os funcionários.

#### 4.4 PLANEJAMENTO DE TRABALHO

A seguir foi avaliado o planejamento de trabalho na empresa Twist Incobras.

Segundo Luz (2005), o planejamento e organização avaliam o quanto a empresa é percebida como sendo bem planejada e organizada pelos seus diferentes gestores; o quanto a empresa é clara na divulgação de seus objetivos e planos departamentais e organizacionais.

O gráfico 14 apresenta a opinião dos funcionários sobre a empresa incentivar os funcionários no envolvimento com planejamento e implantação de melhorias.



**Gráfico 14:** Envolvimento com planejamento e implantação de melhorias.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

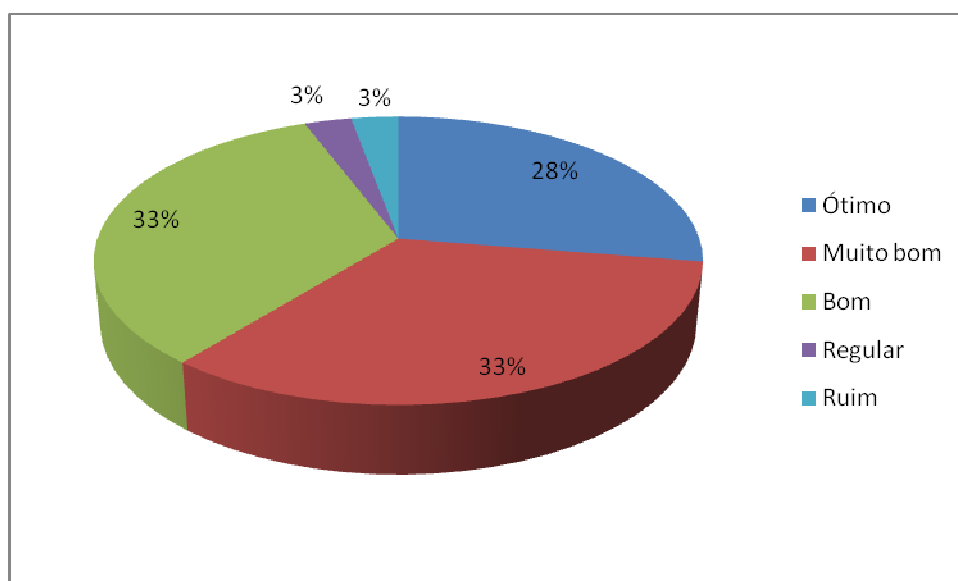
De acordo com o gráfico 14, 40% (28) dos funcionários apontaram que a empresa quase sempre incentiva os funcionários no envolvimento com planejamento e implantação de melhorias; 25% (17) afirmaram que a empresa sempre incentiva os funcionários; para 22% (15) dos colaboradores a empresa raramente incentiva os funcionários no envolvimento com planejamento e implantação de melhorias; 7% (5) afirmaram que a empresa nunca incentiva os funcionários. Dentre os pesquisados, 6% (4) assinalaram que não possuem opinião sobre a empresa incentivar os funcionários no envolvimento com planejamento e implantação de melhorias.

#### 4.5 RELACIONAMENTOS E COMUNICAÇÃO

Este item apresenta a visão dos colaboradores sobre os relacionamentos interpessoais e a comunicação na empresa.

Destaca Luz (2005) que o relacionamento avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos.

O gráfico 15 mostra como os funcionários avaliam o relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe.

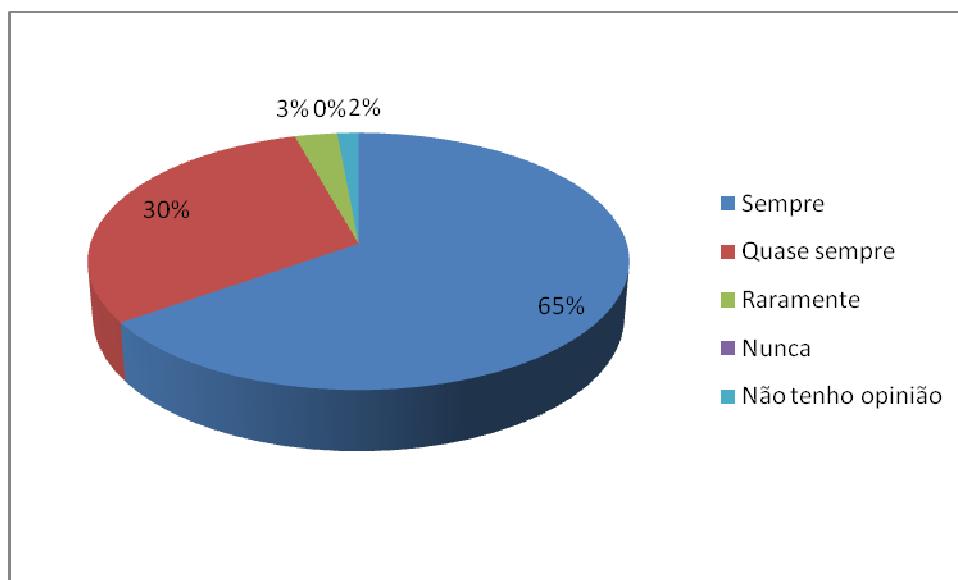


**Gráfico 15:** Relacionamento entre superior imediato e subordinados.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

De acordo com o gráfico 15, 33% (22) dos funcionários apontaram como muito bom o relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe; outros 33% (22) avaliaram este relacionamento como bom; para 28% (19) dos funcionários o relacionamento entre superior e os subordinados na sua equipe é ótimo; 3% (3) consideraram regular este relacionamento e ainda outros 3% (3) classificaram esse relacionamento como ruim.

No gráfico 16, a seguir observa-se a percepção dos funcionários em relação a poderem contar com o apoio do seu superior quando encontram-se com dificuldade.

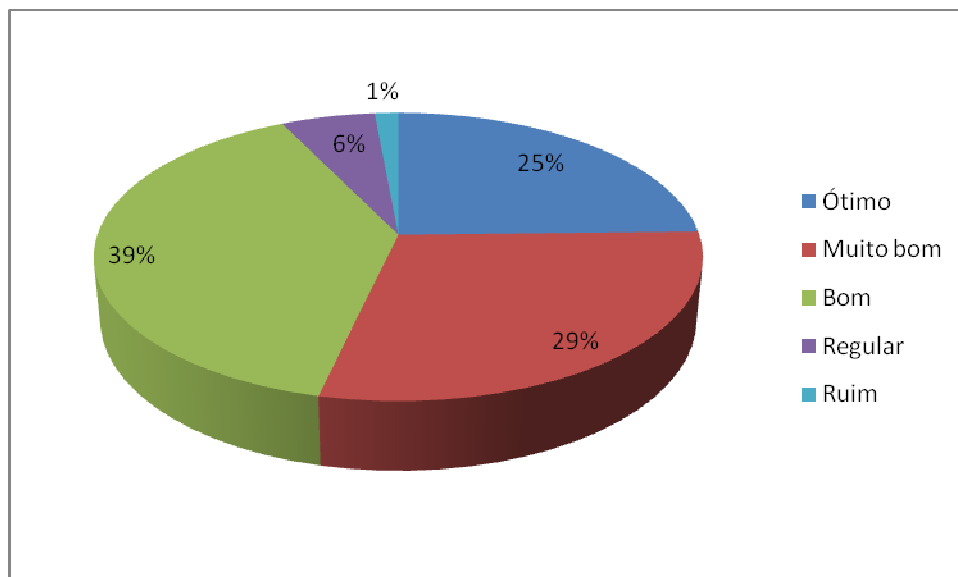


**Gráfico 16:** Apoio do superior.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

Em relação ao gráfico 16, 65% (45) dos funcionários pesquisados apontaram que sempre podem contar com o apoio do seu superior quando encontram-se com dificuldades; 30% (21) destacaram que quase sempre podem contar com esse apoio; 3% (2) afirmaram que raramente contam com o apoio do seu superior. Nenhum funcionário assinalou que nunca pode contar com o apoio do seu superior quando encontra-se com dificuldade. Ainda 2% (1) apontaram que não têm opinião sobre esta questão.

O gráfico 17 destaca como os funcionários avaliam o relacionamento entre as pessoas da sua equipe.



**Gráfico 17:** Relacionamento na equipe.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

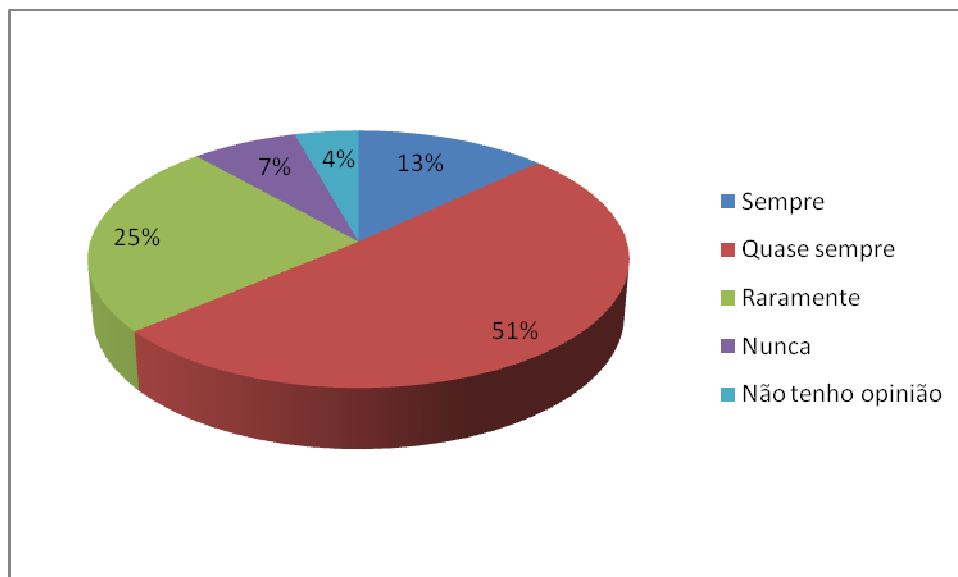
Observa-se no gráfico 17 que 39% (27) dos funcionários apontaram que o relacionamento entre as pessoas da sua equipe é bom; 29% (20) o classificam como muito bom; 25% (17) avaliam o relacionamento de sua equipe como ótimo; 6% (4) apontaram esse relacionamento como regular e ainda para 1% (1) o relacionamento entre as pessoas da sua equipe é considerado ruim.

#### 4.6 LIDERANÇA E SUPERIORES

Este variável do questionário buscou analisar o clima organizacional da empresa em relação à liderança e superiores.

Destaca Luz (2005) que esta variável revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o grau de *feedback* dado por eles à equipe; o tratamento justo dado à equipe.

No gráfico 18 é apresentada a percepção dos funcionários sobre sentirem-se reconhecidos pelo trabalho que executam.

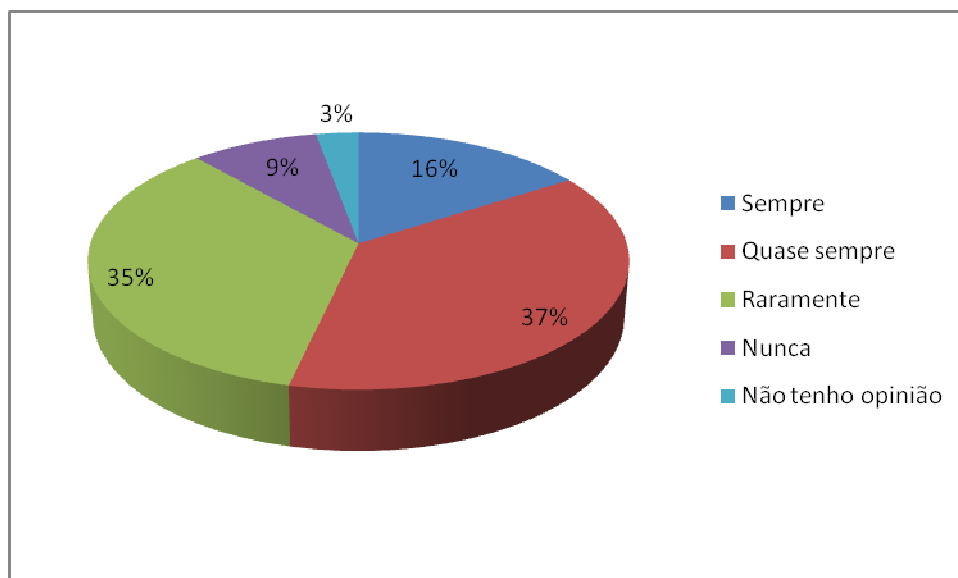


**Gráfico 18:** Reconhecimento.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

Observa-se no gráfico 18 que 51% (36) dos funcionários quase sempre sentem-se reconhecidos pelo trabalho que executam; 25% (18) afirmaram que raramente sentem-se reconhecidos; 13% (9) afirmaram que sempre sentem-se reconhecidos pelo seu trabalho; e ainda 7% (4) nunca sentiram-se reconhecidos. Dos funcionários que participaram deste estudo, 4% (2) não possuem opinião sobre sentirem-se reconhecidos pelo trabalho que executam.

O gráfico 19 mostra a avaliação dos funcionários sobre serem informados pelo seu superior imediato o que ele acha do seu trabalho.



**Gráfico 19:** Avaliação do superior imediato.

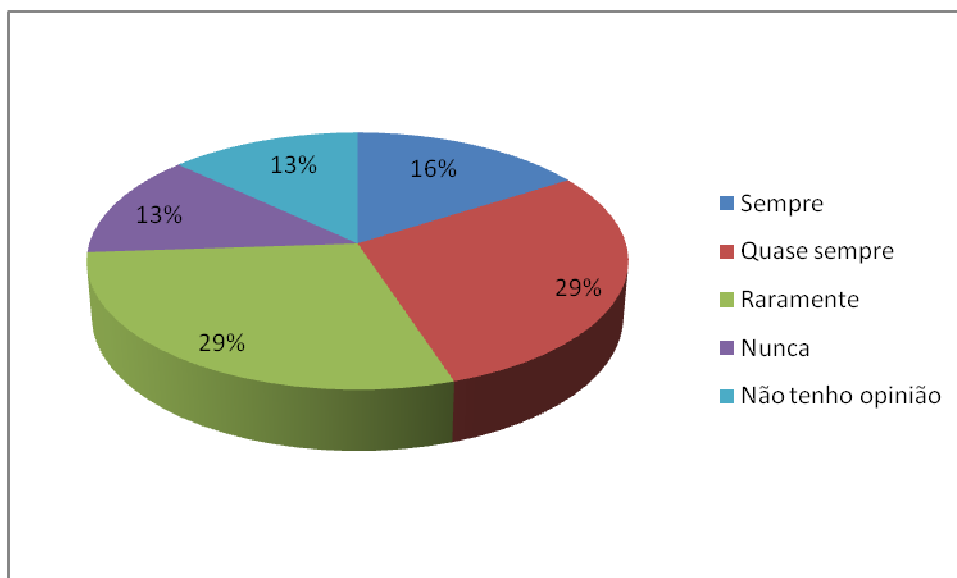
**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

Segundo o gráfico 19, 37% (25) dos colaboradores apontaram que quase sempre são informados pelo seu superior imediato sobre o que ele acha do seu trabalho; 35% (24) afirmaram que raramente são informados sobre seu trabalho; 16% (12) assinalaram que sempre são informados pelo superior sobre seu trabalho; enquanto 9% (6) assinalaram que nunca são informados sobre seu trabalho. Dentre os respondentes, 3% (2) assinalaram que não têm opinião sobre serem informados pelo seu superior imediato a respeito do seu trabalho.

#### 4.7 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Em relação ao desenvolvimento profissional, o gráfico 20 apresenta a opinião dos colaboradores sobre a empresa oferecer treinamento para seus funcionários.

Explica Luz (2005) que esta variável avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.



**Gráfico 20:** Treinamento para os funcionários.

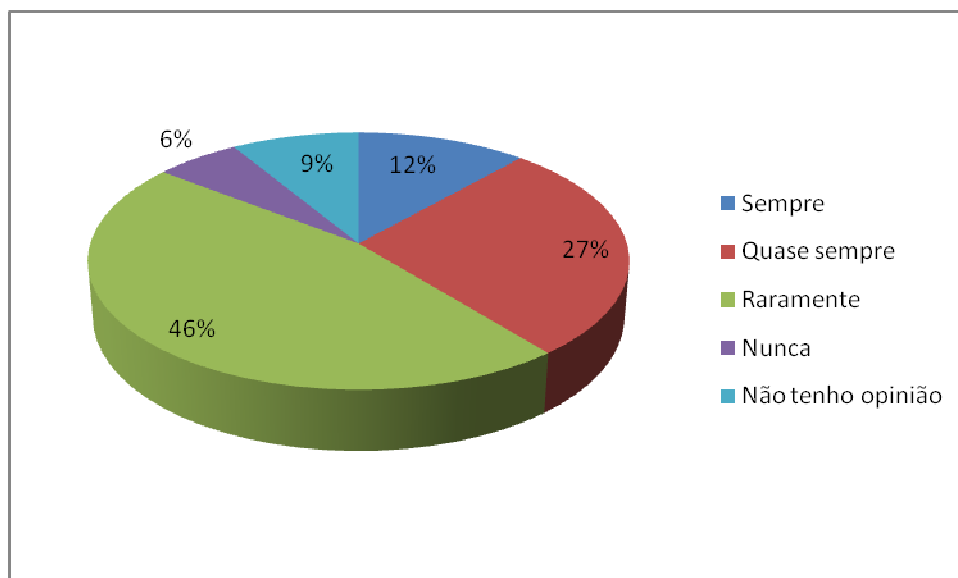
**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

De acordo com o gráfico 20, 29% (20) dos funcionários apontaram que a empresa quase sempre oferece treinamento para os colaboradores, enquanto outros 29% (20) assinalaram que a empresa raramente oferece treinamento; para 16% (11) a empresa sempre oferece treinamento; enquanto para outros 13% (9) a empresa nunca oferece treinamento. Dentre a amostra pesquisada, 13% (9) apontaram que não têm opinião sobre a empresa oferecer treinamento para seus funcionários.

A empresa oferece treinamento somente sobre o funcionamento do software, já que o sistema de gestão é desenvolvido internamente. Os treinamentos são direcionados somente para os funcionários que os utilizam.

O gráfico 21 mostra a percepção dos funcionários sobre a empresa oferecer chances de promoção.

Para Luz (2005), este item aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira, as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes.



**Gráfico 21:** Chances de promoção.

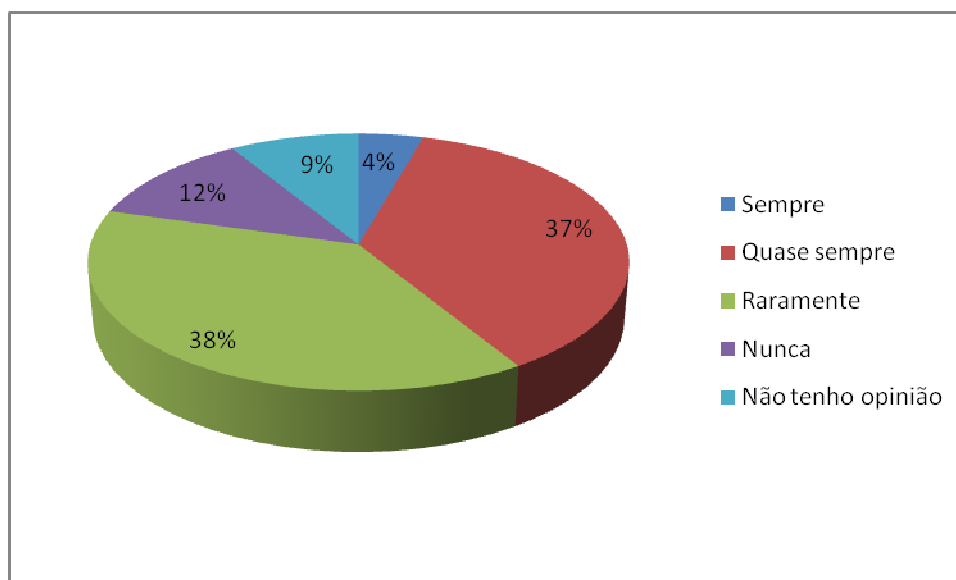
**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

Dentre os funcionários que participaram da pesquisa, 46% (32) dos funcionários apontaram que a empresa raramente oferece chances de promoção; 27% (19) apontaram que a empresa quase sempre oferece chances de promoção; para 12% (8) a empresa sempre oferece chances de promoção; e ainda para 6% (4) a empresa nunca oferece chance de promoção. Dentre a amostra pesquisada, 9% (6) apontaram que não têm opinião sobre a empresa oferecer chances de promoção.

#### 4.8 REMUNERAÇÃO

Em relação à remuneração, o gráfico 22 apresenta a visão dos funcionários sobre a sua remuneração ser justa em relação ao trabalho que realizam.

Para Luz (2005), o salário é uma das principais variáveis a serem pesquisadas, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos empregados. Analisa a percepção deles quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado; o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância.



**Gráfico 22:** Remuneração justa.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

De acordo com o gráfico 22, 38% (26) apontaram que a sua remuneração raramente é justa em relação ao trabalho que realizam; para 37% (25) a remuneração quase sempre é justa em relação ao trabalho que realizam; 12% (9) acreditam que a remuneração nunca é justa; e ainda para 4% (2) a remuneração sempre é justa em relação ao trabalho que realizam. Na amostra pesquisada, 9% (7) dos colaboradores não têm opinião sobre sua remuneração ser justa em relação ao trabalho que realizam.

#### 4.9 FATORES MOTIVACIONAIS/FATORES DESMOTIVADORES

O quadro a seguir visualiza os itens que geram maior insatisfação nos colaboradores. Foram apresentados onze itens no questionário, devendo o funcionário assinalar três dentre os itens apresentados que geram maior insatisfação.

Conforme Luz (2005), os fatores desmotivadores procuram identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a desmotivação deles.

<b>Fatores desmotivadores</b>	<b>Percentual</b>
Falta de reconhecimento	26% (19)
Falta de segurança no emprego	7% (4)
Impossibilidade de crescimento profissional	16% (12)
Falta de autonomia	5% (5)
Ambiente de trabalho ruim	2% (1)
O trabalho que realizo	4% (2)
Relacionamento com a chefia	2% (1)
Falta de treinamento	10% (7)
Sobrecarga de trabalho	5% (3)
Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)	-
Salários	23% (15)
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Quadro 5:** Fatores de insatisfação.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

Observa-se no quadro 5 que o fator de maior insatisfação dos funcionários apontado foi a falta de reconhecimento, com 26%; seguido pelos salários com 23% e a impossibilidade de crescimento profissional com 16%. Esses dados são confirmados pelos resultados da pesquisa, onde os funcionários já demonstravam baixa insatisfação quanto à remuneração recebida; falta de reconhecimento e baixa possibilidade de promoção na empresa.

No quadro 6 a seguir são apresentadas as principais razões pelas quais o funcionário trabalha na empresa, sendo apresentando no questionário doze opções para serem assinaladas.

Segundo Luz (2005), os fatores motivacionais procuram identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles.

<b>Fatores motivadores</b>	<b>Percentual</b>
Salário	14% (9)
Benefícios oferecidos pela empresa	15% (11)
Estabilidade no emprego	10% (7)
Relacionamento com a chefia	10% (7)
O trabalho que realizo	17% (13)
A falta de opção de outro emprego	8% (6)
Ambiente de trabalho	14% (8)
Prestígio da empresa	2% (1)
Autonomia no trabalho	-
Possibilidade de treinamento	3% (2)
Reconhecimento	-
As chances de progresso profissional	7% (5)
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Quadro 6:** Razões para trabalhar na empresa.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador com base nos dados fornecidos pelo questionário (2011).

O quadro 6 apresenta as razões pela quais os funcionários assinalaram que trabalham na empresa, sendo que 15% dos funcionários apontaram que são os benefícios oferecidos pela empresa, seguido de 14% que apontaram os salários; e outros 14% que avaliaram como sendo o ambiente de trabalho uma das razões pelas quais o funcionário trabalha na empresa.

#### **4.10 PONTOS FORTES E FRACOS DO AMBIENTE DE TRABALHO**

Após a apresentação dos resultados, identificou-se que 6% dos funcionários têm como grau de escolaridade ensino fundamental; e ainda 14% o ensino médio incompleto (2º Grau). Com isso, sugere-se que a empresa incentive esses colaboradores a concluir o ensino médio e aumentar o nível de escolaridade dos colaboradores da empresa.

Foi identificado como ponto fraco o resultado de 29% dos colaboradores apontarem que raramente e nunca a empresa incentiva os funcionários no envolvimento com planejamento e implantação de melhorias. Essa variável demonstra que os funcionários fazem sugestões e não recebem atenção, além de

não participarem do planejamento da empresa.

Ainda identificou-se como ponto fraco 32% dos funcionários raramente e nunca sentirem-se reconhecidos pelo trabalho que executam. Esse fato faz com que os funcionários não sintam-se valorizados.

Essa variável é complementada pela resposta de 43% de funcionários que apontaram que raramente e nunca são informados pelo seu superior imediato sobre o que ele acha de seu trabalho.

Para 42% dos funcionários raramente e nunca a empresa oferece treinamento para os colaboradores; além de 52% dos funcionários apontarem que raramente e nunca a empresa oferece chances de promoção.

Por fim, o último ponto fraco identificado foi apontado pelo percentual de 50% dos colaboradores afirmarem que raramente e nunca sua remuneração é justa em relação ao trabalho que realizam.

Buscou-se também identificar os pontos fortes da empresa em relação ao clima organizacional, e que afetam de maneira positiva o clima da empresa.

Observou-se que 42% dos funcionários têm formação no ensino superior, dentre aqueles que possuem o curso completo e incompleto.

Um ponto forte foi identificado por 78% dos funcionários que avaliam como ótima, muito boa e boa as condições do ambiente físico da empresa. Aliado a este item, 88% dos funcionários apontaram que a empresa sempre e quase sempre oferece condições de segurança para os colegas de trabalho.

Quanto ao ambiente de trabalho, a empresa investe constantemente em melhorias, tecnologia, desenvolve seu sistema de informações internamente.

Em relação ao clima de trabalho da equipe, 85% dos funcionários o classificam como ótimo, muito bom e bom. Também 83% avaliam como ótimo, muito bom e bom o clima de trabalho da empresa.

A pesquisa apontou que 88% dos funcionários estão muito satisfeitos e satisfeitos em trabalhar na empresa.

Outro ponto forte é apontado pelo resultado de 84% dos funcionários acreditarem que a empresa sempre e quase sempre desfruta de boa imagem entre os funcionários.

Quanto à variável relacionamento, 94% destacaram como ótimo, muito bom e bom o relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro de sua equipe. Além disso, apontaram 95% dos colaboradores que sempre e quase

sempre podem contar com o apoio do seu superior quando encontram-se com dificuldades.

Outro ponto forte da variável relacionamento é destacada pelo percentual de 93% dos funcionários classificarem como ótimo, muito bom e bom o relacionamento entre as pessoas da sua equipe.

#### **4.11 PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA A EMPRESA**

As propostas de melhorias serão realizadas a partir dos pontos fracos apresentados.

Em relação à escolaridade, sugere-se que a empresa incentive que os recursos humanos a busquem aperfeiçoamento e níveis de escolaridade superiores aos encontrados. Existem muitos cursos intensivos que a empresa pode verificar e propor aos funcionários. Esta sugestão pode ser realizada por meio de parcerias com instituições de ensino ou bolsa-escola, criando um benefício para os funcionários com a participação da empresa nos custos com escolaridade.

Quanto ao planejamento de trabalho e implantação de melhorias, recomenda-se que sejam realizadas reuniões periódicas com os funcionários, a fim de demonstrar resultados e metas a serem cumpridas, visando comprometer o funcionário e mostrar o seu real papel dentro da organização. Além disso, recomenda-se atualizar os funcionários sobre o planejamento da empresa, melhorias e sugestões dos mesmos sobre o dia a dia da empresa.

Estas reuniões podem ser feitas quinzenalmente entre cada setor e todos os funcionários, no início do expediente. O supervisor de cada setor pode preparar algumas apresentações sobre metas e objetivos a serem cumpridos pelo setor. Ao final da reunião, haverá um espaço aberto para debate e exposição da ideia dos colaboradores.

Nestas reuniões o superior pode apresentar sua avaliação sobre o desempenho da equipe, além de buscar conversar individualmente com cada colaborador e dar um *feedback* sobre seu desempenho.

Recomenda-se que o setor de recursos Humanos seja mais atuante, realizando um programa de avaliação de desempenho e identificação das necessidades de treinamento dos colaboradores e dos setores. Os funcionários do setor devem traçar como diretrizes formalizar as atividades voltadas à gestão de

pessoas, utilizando-se das ferramentas voltadas aos recursos humanos.

A avaliação de desempenho poderá ser feita pelos superiores imediatos de cada colaborador e, depois de analisadas, fornecerão embasamento para a identificação das necessidades de treinamento.

Posteriormente, deve-se verificar cursos para profissionalizar os funcionários nas instituições de ensino técnico ou superior do município.

Verificou-se a necessidade da elaboração de um plano de cargos e salários na empresa, especificando funções e salários, de acordo com o seu potencial, buscando formas de valorização profissional para que o funcionário sintasse reconhecido. Gratificações, premiações, participação nos lucros e benefícios é uma forma de estimular o funcionário e de reconhecê-lo.

Por meio de um plano de cargos e salários, espera-se que os salários sejam revistos de acordo com os praticados no mercado, e a empresa ofereça chances de promoção iguais para todos os colaboradores.

Estas propostas também são condizentes com as apresentadas pelos funcionários na última pergunta do questionário.

## 5 CONCLUSÃO

Para que a organização possa desenvolver uma pesquisa de clima organizacional é importante a escolha dos fatores que irão compor o referido estudo. Este estudo foi realizado na empresa Twist Incobras, buscando analisar as seguintes variáveis: ambiente físico da empresa, imagem corporativa, planejamento de trabalho, relacionamentos e comunicação, liderança e superiores, desenvolvimento profissional, remuneração e fatores motivacionais e fatores desmotivadores.

O estudo realizado apontou que a empresa apresenta um bom clima de trabalho entre os funcionários da equipe e em toda a empresa, além de apresentar pontos positivos em relação ao ambiente físico da empresa, satisfação em trabalhar na empresa, imagem corporativa, relacionamento, liderança e superiores.

Por outro lado, as variáveis que afetam de maneira negativa o clima foram identificadas como o planejamento de trabalho, liderança e superiores (reconhecimento), desenvolvimento profissional e remuneração.

A partir da exposição e análise dos pontos fracos foram propostas melhorias para a empresa, a fim de melhorar o clima organizacional da Twist Incobras quanto às variáveis que estão afetando de maneira negativa seu clima.

O trabalho desenvolvido apresentou à empresa um panorama a respeito da realidade dos funcionários e os quesitos de maior satisfação e insatisfação, sendo que estes últimos acabam se tornando agravantes com o passar do tempo, quando não resolvidos ou sequer conhecidos pela direção da empresa.

Avaliar o clima permite às organizações identificarem as percepções de seus funcionários sobre diferentes aspectos que influenciam o seu bem-estar no trabalho, permitindo aprimorar continuamente a qualidade do ambiente de trabalho e a qualidade de vida no trabalho.

Sugere-se ainda a realização de trabalhos futuros de outros acadêmicos na Twist Incobras Indústria de Confecções, pois esse assunto não se esgota com a finalização desse estudo. Recomenda-se que a empresa continue a investir em seus recursos humanos e na estruturação e aprimoramento das atividades desempenhadas pelo Setor de Recursos Humanos.

É necessário que as organizações realizem uma análise periódica do clima organizacional, pois o mesmo afeta o comportamento organizacional, que por

sua vez afeta o desempenho dos negócios e da empresa.

## REFERÊNCIAS

BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERGAMINI, C.W; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

BOHLANDER, G.W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Dunya, 1998.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria Geral da Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de recursos humanos**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A.C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Francisco Rodrigues. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.42, n.2, p.95-103, abr./jun. 2002.

LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina *et al.* **As pessoas na organização**. 2.ed. São Paulo: Gente, 2002.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

\_\_\_\_\_. A qualidade do atendimento e o clima organizacional. **Revista Parceria em Qualidade**, Rio de Janeiro, n.19/20, p.43, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4.ed. São Paulo: Futura, 2001.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SIMÕES, Luis Gustavo Goi. Motivação: da teoria da administração científica ao sofrimento criativo. **Administração em Revista**, Brasília, Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal, v.6, n.2, p.27-40, jul./dez. 2003.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. Diagnóstico do clima organizacional: um instrumento para a gestão universitária. **Revista Universidade – A busca da qualidade**, v.1, n.6, p.331-335, nov./dez. 1994.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

**APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS**

## QUESTIONÁRIO

Prezado funcionário:

Este questionário faz parte do estágio curricular do Curso de Administração com linha específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. A pesquisa tem como objetivo conhecer a percepção do funcionário com relação ao ambiente de trabalho. Sua participação é fundamental para a realização do estágio, sendo considerado como parte dos requisitos para a conclusão do curso.

Obrigado pela participação.

### → PERFIL DO FUNCIONÁRIO

1. Sexo:  Feminino  Masculino

2. Estado Civil:  Solteiro  Casado  Separado  Outros: \_\_\_\_\_

3. Escolaridade:  Ensino Fundamental (Primeiro grau)  
 Ensino Médio (Segundo grau completo)  
 Ensino Médio (Segundo grau incompleto)  
 Ensino Superior (Terceiro grau completo)  
 Ensino Superior (Terceiro grau incompleto)  
 Outros: \_\_\_\_\_

4. Faixa Etária:  de 18 a 25 anos  
 de 25 a 30 anos  
 de 30 a 35 anos  
 de 35 a 40 anos  
 de 40 a 45 anos  
 mais de 45 anos

5. Cidade de residência: \_\_\_\_\_

6. Área de trabalho:  Administrativa  Operacional  Técnica

7. Tempo de Serviço:  Menos de 1 ano que trabalha na empresa  
 de 1 a 2 anos que trabalha na empresa  
 de 2 a 4 anos que trabalha na empresa  
 de 4 a 6 anos que trabalha na empresa  
 Mais de 6 anos que trabalha na empresa

### → AMBIENTE FÍSICO DA EMPRESA

8. Como você considera as condições do ambiente físico do local de trabalho em relação à higiene, ventilação, ruído e temperatura:

Ótimo    Muito Bom    Bom    Regular    Ruim

9. A empresa oferece boas condições de segurança para meus colegas de trabalho:  
 Sempre    Quase sempre    Raramente    Nunca    Não tenho opinião

→ IMAGEM CORPORATIVA

10. Como você considera o clima de trabalho da sua equipe?  
 Ótimo    Muito bom    Bom    Regular    Ruim

11. Como você considera o clima de trabalho da empresa?  
 Ótimo    Muito Bom    Bom    Regular    Ruim

12. Como você se considera em trabalhar na empresa?  
 Muito satisfeito    Satisfeito    Pouco Satisfeito    Insatisfeito

13. A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários?  
 Sempre    Quase sempre    Raramente    Nunca    Não tenho opinião

→ PLANEJAMENTO DE TRABALHO

14. A empresa me incentiva no envolvimento com planejamento e implantação de melhorias:  
 Sempre    Quase sempre    Raramente    Nunca    Não tenho opinião

→ RELACIONAMENTOS E COMUNICAÇÃO

15. O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é:  
 Ótimo    Muito Bom    Bom    Regular    Ruim

16. Posso contar com o apoio de meu superior quando estou em dificuldades:  
 Sempre    Quase sempre    Raramente    Nunca    Não tenho opinião

17. O relacionamento entre as pessoas da sua equipe é  
 Ótimo    Muito Bom    Bom    Regular    Ruim

→ LIDERANÇA E SUPERIORES

18. Sente-se reconhecido pelo trabalho que executa?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

19. Você é informado pelo seu superior imediato sobre o que ele acha do seu trabalho?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

→ DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

20. A empresa oferece treinamento para seus funcionários:

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

21. A empresa oferece chances de promoção?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

→ REMUNERAÇÃO

22. A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que realizo?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

→ FATORES MOTIVACIONAIS/FATORES DESMOTIVADORES

23. Nos quesitos abaixo, coloque o número 1 no fator que gera mais insatisfação, número 2 no segundo maior fator de insatisfação e o número 3 para o terceiro maior fator de insatisfação.

- Falta de reconhecimento
- Falta de segurança no emprego
- Impossibilidade de crescimento profissional
- Falta de autonomia
- Ambiente de trabalho ruim
- O trabalho que realizo
- Relacionamento com a chefia
- Falta de treinamento
- Sobrecarga de trabalho
- Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)
- Salário
- Outros: \_\_\_\_\_

24. Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Coloque número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.

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

25. Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

---

---

---

---