



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – PB
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**ESTUDO DE CASO: CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA NA
CIDADE DE BAYEUX - PB**

LARISSA ARAÚJO DA SILVEIRA

Campina Grande – 2010

LARISSA ARAÚJO DA SILVEIRA

**ESTUDO DE CASO: CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA NA
CIDADE DE BAYEUX - PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentando-se ao curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial às exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre.

Campina Grande – 2010
COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros

Larissa Araújo da Silveira
Aluna

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre
Professora Orientadora

Verônica Macário de Oliveira
Coordenadora do Estágio Supervisionado

LARISSA ARAÚJO DA SILVEIRA

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA NA CIDADE DE
BAYEUX**

Relatório aprovado em ____/____/2010

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre
ORIENTADORA

Roberto Mendonza, Doutor
EXAMINADOR

Marielza Barbosa Alves, Mestre
EXAMINADORA

Campina Grande – 2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço a **Deus**, que me deu sabedoria e determinação para que eu chegasse até o fim desta jornada e que, na certa, continuará presente em todas as demais etapas da minha vida.

Agradeço aos **meus pais Francisco Araújo da Silveira e Maria de Fátima Araújo da Silveira** que sempre me apoiaram, incentivando-me a nunca desistir no meio do caminho. Muitas vezes, renunciaram-se em prol da realização dos meus sonhos.

Agradeço a **toda minha família** por ter depositado em mim, durante todos esses anos, confiança plena quanto à realização da conclusão deste curso.

Agradeço também, à professora **Suzanne Érica Nóbrega Correia**, pela sua orientação, compreensão, paciência e ajuda.

Agradeço a **Mayvonne Coelho Morais** que me apoiou e me ajudou, abrindo as portas da Consult Rh, dando-me oportunidade de desenvolvimento profissional.

Agradeço também a **todos os meus mestres** que me moldaram durante o decorrer do curso ensinando não só teorias, como também, outros ensinamentos que me reforçaram os conceitos da ética e da valorização humana.

A todos os **meus colegas e amigos** que, de uma forma ou de outra, sempre estiveram presentes em minha vida, animando-me a prosseguir.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus pais que sempre estiveram ao meu lado, me ajudando na realização os meus sonhos.

Divido com vocês o mérito dessa conquista.

"Se veja como Deus te vê e você será tudo
aquilo que Ele deseja que você seja!"

(Sylvia Lima)

SILVEIRA, Larissa Araújo da Silveira. **ESTUDO DE CASO: CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA NA CIDADE DE BAYEUX - PB.** Relatório do Estágio Supervisionado. 91f (Bacharelado de Administração) – Universidade Federal de Campina Grande – Paraíba – 2010.

RESUMO

O estudo do clima organizacional torna-se cada vez mais indispensável para o conhecimento das empresas, pois cria uma base de informações, identificando os aspectos positivos e negativos que impactam o clima organizacional. Este trabalho apresenta um estudo realizado sobre o clima organizacional em uma organização na cidade de Bayeux, com o objetivo de analisar o clima organizacional em que se encontra a instituição, o grau de satisfação/insatisfação dos colaboradores da empresa, mostrando a importância de pesquisas de clima organizacional, utilizando-se delas como uma ferramenta de suporte à tomada de decisão das organizações. A metodologia utilizada foi um estudo de caso aplicado à instituição e que teve como instrumento de coleta de dados um questionário, distribuído entre todos os funcionários. Percebe-se que a empresa estudada possui um clima organizacional saudável e satisfatório em duas de suas áreas – administrativa e de educação – porém, na área de lazer, deixa a desejar em vários aspectos, causando um clima organizacional abalado e insatisfatório.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional, Clima Organizacional.

SILVEIRA, Larissa Araújo da Silveira. **CASE STUDY: CLIMATE ORGANIZACIONAL A COMPANY IN THE CITY OF BAYEUX - PB.** Report of Training. 91f (Bachelor of Administration) - University of Campina Grande - Paraíba - 2010.

ABSTRACT

The study of organizational climate becomes increasingly indispensable for understanding the business, it creates an information base, identifying the positive and negative aspects that impact the climate. This paper presents a study on the organizational climate in an organization in the city of Bayeux, with the aim of analyzing the organizational climate in which the institution is, the degree of satisfaction / dissatisfaction of company employees, showing the importance of research organizational climate, using them as a tool to support decision making in organizations. The methodology was a case study applied to the institution and that was as a tool for data collection a questionnaire distributed to all employees. It is noticed that the company studied has a healthy organizational climate and satisfactory in two of their areas - administrative and education - but in the leisure area, it is lacking in several respects, causing an upset and poor organizational climate.

Keywords: Personnel Management, Organizational Culture, Organizational Climate

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O modelo básico de motivação.....	17
Figura 2: A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.....	18
Figura 3: Teoria dos dois fatores: os satisfacientes e os insatisfacientes como dois continuuns separados.....	20
Figura 4: Os três fatores da motivação para produzir.....	21
Figura 5: Modelo de expectativa aplicado.....	22
Figura 6: Níveis da Cultura Organizacional e suas interações.....	25
Figura 7: O Iceberg da Cultura Organizacional.....	26
Figura 8: Fluxograma de Implantação de Pesquisa de Clima Organizacional.....	31
Figura 9: Categorias para Análise de Clima Organizacional.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Fatores extra trabalho – Área administrativa - Avaliação da satisfação por questão....	40
Gráfico 2: Fatores extra trabalho – Área administrativa - Uma avaliação geral da satisfação .41	
Gráfico 3: A instituição – Área administrativa - Avaliação da satisfação por questão	42
Gráfico 4: A instituição – Área administrativa - Uma avaliação geral da satisfação	44
Gráfico 5: O trabalho – Área administrativa - Avaliação da satisfação por questão	45
Gráfico 6: O trabalho – Área administrativa - Uma avaliação geral da satisfação.....	46
Gráfico 7: A liderança – Área administrativa - Avaliação da satisfação por questão	47
Gráfico 8: A liderança – Área administrativa - Uma avaliação geral da satisfação	48
Gráfico 9: As pessoas – Área administrativa – Avaliação da satisfação por questão.....	49
Gráfico 10: As pessoas – Área administrativa – Uma avaliação geral da satisfação	50
Gráfico 11: Insatisfação – Área administrativa.....	51
Gráfico 12: Razões de trabalhar na empresa – Área administrativa	53
Gráfico 13: Fatores extra trabalho – área de lazer - avaliação da satisfação por questão	55
Gráfico 14: Fatores extra trabalho – área de lazer – uma avaliação geral da satisfação	56
Gráfico 15: A instituição – Área de lazer - Avaliação da satisfação por questão	57
Gráfico 16: A instituição – Área de lazer - uma avaliação geral da satisfação.....	59
Gráfico 17: O trabalho – Área de lazer - Avaliação da satisfação por questão	60
Gráfico 18: O trabalho – Área de lazer - Uma avaliação geral da satisfação.....	61
Gráfico 19: A liderança – Área de lazer - Avaliação da satisfação por questão.....	62
Gráfico 20: A liderança – Área de lazer - Uma avaliação geral da satisfação	63
Gráfico 21: As pessoas – Área de lazer - Avaliação da satisfação por questão	64
Gráfico 22: As pessoas – Área de lazer - Uma avaliação geral da satisfação	65
Gráfico 23: Insatisfação – Área de	66
Gráfico 24: Razões de trabalhar na empresa – Área de lazer.....	67
Gráfico 25: Fatores extra trabalho – Área de educação - Avaliação da satisfação por questão	69
Gráfico 26: Fatores extra trabalho – Área de educação - Uma avaliação geral da satisfação...70	
Gráfico 27: A instituição – Área de educação - Avaliação da satisfação por questão	71
Gráfico 28: A instituição – Área de educação - Uma avaliação geral da satisfação	73
Gráfico 29: O trabalho – Área de educação - Avaliação da satisfação por questão.....	74
Gráfico 30: O trabalho – Área de educação - Uma avaliação geral da satisfação.....	75
Gráfico 31: A liderança – Área de educação - Avaliação da satisfação por questão	76

Gráfico 32: A liderança – Área de educação - Uma avaliação geral da satisfação	77
Gráfico 33: As pessoas – Área de educação - Avaliação da satisfação por questão	78
Gráfico 34: As pessoas – Área de educação - Uma avaliação geral da satisfação	79
Gráfico 35: Insatisfação – Área de educação	80
Gráfico 36: Razões de trabalhar na empresa – Área de educação.....	81

SUMÁRIO

1. CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	14
2. CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 A GESTÃO DE PESSOAS.....	16
2.2 A MOTIVAÇÃO HUMANA.....	16
2.2.1 A hierarquia das necessidades de Maslow.....	18
2.2.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg.....	19
2.2.3 O modelo contingencial de motivação de Vroom.....	20
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
2.3.1 Conceituando cultura organizacional.....	23
2.3.2 A importância do estudo da cultura organizacional.....	23
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	26
2.4.1 Conceituando clima organizacional.....	27
2.4.2 A pesquisa de clima organizacional	27
2.4.3 Metodologia de implantação de pesquisa de clima organizacional.....	30
2.4.4 Fatores que interferem no clima organizacional	32
2.4.5 Tipos de clima	32
2.4.6 Categorias para análise de clima organizacional	33
2.4.7 Diagnóstico e Análise de clima	35
2.4.8 Gerenciar o clima.....	35
2.4.9 Contribuições da pesquisa de clima organizacional	36
3. CAPÍTULO III – ASPECTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	38
3.2 POPULAÇÃO.....	39
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	39
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	39
4. CAPÍTULO IV - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	40
4.1 ÁREA ADMINISTRATIVA.....	40
4.1.1 Fatores extra trabalho.....	40
4.1.2 A instituição	42
4.1.3 O trabalho	44
4.1.4 A liderança	47

4.1.5 As pessoas	48
4.1.6 Insatisfação	50
4.1.7 Razões de trabalhar na empresa	52
4.2 ÁREA DE LAZER	54
4.2.1 Fatores extra trabalho	54
4.2.2 A instituição	56
4.2.3 O trabalho	59
4.2.4 A liderança	61
4.2.5 As pessoas	63
4.2.6 Insatisfação	65
4.2.7 Razões de trabalhar na empresa	67
4.3 ÁREA DE EDUCAÇÃO	68
4.3.1 Fatores extra trabalho	68
4.3.2 A instituição	70
4.3.3 O trabalho	73
4.3.4 A liderança	76
4.3.5 As pessoas	77
4.3.6 Insatisfação	79
4.3.7 Razões de trabalhar na empresa	81
5. CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE	87

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

No mundo globalizado e competitivo em que se encontra a humanidade, torna-se cada vez mais necessário que as empresas estejam aptas para as mudanças e inovações exigidas pelo mercado. Para tal, é imprescindível a valorização das pessoas, desenvolvendo estratégias adequadas para a melhoria do desempenho, comprometimento e capacidade competitiva.

É notável que, com o crescimento das organizações, usar ferramentas para descobrir os anseios dos clientes internos é fundamental, pois a medida que estas se desenvolvem, tornam-se mais complexas, a cúpula se distancia dos seus funcionários, e por conseqüência, há um desencontro dos objetivos organizacionais com os objetivos de cada indivíduo.

Cada vez mais se exige dos colaboradores agilidade em todas as tarefas, na busca de trazer resultados para a empresa. A verdade é que as pessoas são o ativo mais importante de uma organização, e que estas possuem anseios distintos entre si, e na mesma pessoa, motivações que oscilam com o tempo. Diante disso, percebe-se a importância da análise da satisfação/insatisfação dos funcionários de uma organização, visto que depende disto a manutenção de uma equipe disposta e comprometida com os resultados desejados pela empresa.

A satisfação dos colaboradores pode determinar o sucesso ou não de uma organização. O comportamento das pessoas pode ser influenciado por fatores como: estilo de liderança, comunicação, relacionamento com colegas e chefes, reconhecimento, e condições de trabalho. A pesquisa de clima organizacional busca ouvir o cliente interno, sendo esta atitude, um diferencial competitivo.

A percepção coletiva que as pessoas têm da empresa e a conseqüente reação a esta percepção é o que se chama de clima organizacional. Para que a área de Recursos Humanos esteja alinhada às estratégias da organização, torna-se necessário que esta utilize ferramentas de mensuração, para tal, faz-se o uso da pesquisa de clima organizacional, que é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades, objetivando retratar os aspectos críticos, o momento motivacional dos funcionários da empresa, e apuração dos pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Este trabalho procurou, com base em informações sobre o tema, analisar os vários aspectos que compõem a empresa, observando quais os pontos fortes, e quais os fatores críticos, buscando responder a seguinte questão: “qual o clima organizacional da empresa em

estudo, na percepção de seus colaboradores? Dando posteriores recomendações para a melhoria do desempenho da instituição estudada.

Como objetivo geral, este trabalho busca analisar o clima organizacional de uma empresa de serviços na cidade de Bayeux. Como objetivos específicos têm-se:

- Conhecer os fatores extra trabalho que influenciam na satisfação dos colaboradores.
- Conhecer a percepção que os colaboradores possuem em relação à instituição e ao trabalho que realizam.
- Conhecer a liderança e as relações entre as pessoas no ambiente de trabalho.
- Conhecer os fatores motivacionais e desmotivadores dentro da organização.

A pesquisa de clima é importante, pois cria uma base de informações, identifica e compreende os aspectos positivos e negativos que impactam no clima e orienta a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional, e conseqüentemente, a produtividade da empresa.

Este trabalho possui uma estrutura de cinco capítulos, na seguinte seqüência:

No capítulo 1, é feita a introdução, com a apresentação do tema, a identificação do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a organização do trabalho.

No capítulo 2, é abordado um conjunto conceitual, na qual explora conceitos referentes ao tema apresentado.

No capítulo 3, é realizada a caracterização da pesquisa, a definição da população e a amostra pesquisada, assim como, procedimentos de coleta e análise dos dados.

No capítulo 4, é apresentado o resultado da pesquisa, bem como as sugestões para melhoria.

No capítulo 5, as conclusões sobre os objetivos propostos para o estudo são apresentadas, assim como sugestões para melhoria e manutenção de um clima organizacional favorável.

CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. (FISHER e FLEURY, 1998 *apud* ALBUQUERQUE, 2007).

Para Chiavenato (1994, p.19), “a Administração de Recursos Humanos trata do adequado provisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações.”

A gestão de pessoas está ligada ao desenvolvimento de pessoas, equipes e liderança, com o objetivo de obter melhores resultados para a organização. As bases da Administração de Recursos Humanos são as organizações e as pessoas, tornando-se necessário a compreensão destes dois fatores para que se tenha um adequado entendimento de suas técnicas.

É importante abordar as organizações, grupos e pessoas como sistemas abertos, que interagem com seus ambientes, pois facilita no estudo do relacionamento entre indivíduos e organizações, e conseqüentemente, no estudo da Administração de Recursos Humanos. O conceito de sistemas permite uma maneira mais ampla de abordar a complexidade das organizações, sendo possível visualizar os fatores ambientais internos e externos como um todo integrado.

Um dos desafios da gestão de pessoas é manter um ambiente de trabalho prazeroso, que permita o crescimento organizacional e o desenvolvimento do potencial das pessoas. Entre os fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam na satisfação das pessoas tem-se a motivação do próprio ser humano e o clima organizacional.

2.2 A MOTIVAÇÃO HUMANA

Dentre os vários fatores que influenciam o clima organizacional, a motivação humana é uma das que mais se destacam. Cunha (2007) comenta que o clima organizacional é reflexo das motivações, comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais, além de ser um fator que influencia estas mesmas variáveis.

Motivação está diretamente ligada aos fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas. Chiavenato (1994, p.65), explica que “*motivo* é tudo aquilo que

impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.” Esse impulso pode ser provocado por um estímulo externo e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Chiavenato *et al.* (1994, p.66) explica que:

Os atos de um ser humano são guiados por sua cognição – pelo que ele pensa, acredita e prevê. Mas, ao perguntar-se o motivo por que ele age dessa forma, está-se entrando na questão da motivação. E a resposta relativa à motivação é dada em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas em palavras do “desejo” e “receio”; o indivíduo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo social, receia a ameaça a sua auto-estima.

Apesar das pessoas serem diferentes com relação à motivação, devido às necessidades variarem de indivíduo para indivíduo, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Chiavenato (1994, p.66), diz que existem três premissas que dinamiza o comportamento humano:

1. *O comportamento é causado*: tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.
2. *O comportamento é motivado*: o comportamento não é aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
3. *o comportamento é orientado para objetivos*: todo comportamento existe sempre um “desejo”, uma “necessidade”, expressões que servem para designar os “motivos” do comportamento.

De acordo com a definição acima, o comportamento não é espontâneo nem isento de finalidade: sempre haverá algum objetivo implícito ou explícito.

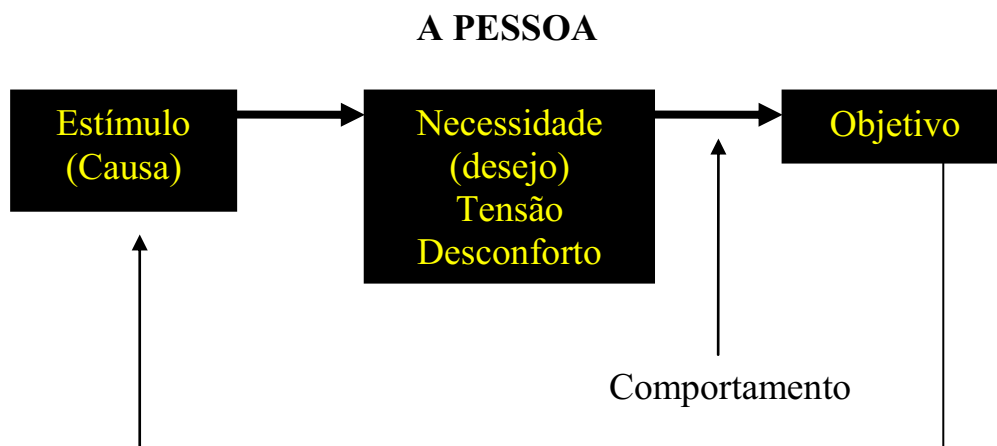


FIGURA 1: O modelo básico de motivação

Fonte: LEAVITT, Harold J. *Managerial psychology*. Chicago: The University of Chicago Press, 1964. p.9 apud Chiavenato (1994).

Embora o modelo básico de motivação acima seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado poderá variar, pois depende da percepção do estímulo (que varia conforme a pessoa e na mesma, conforme o tempo), das necessidades (que também variam conforme a pessoa) e da cognição de cada pessoa.

2.2.1 A hierarquia das necessidades de Maslow

Chiavenato (1994, p.68) apresenta a teoria da motivação de Maslow, na qual foi formulada com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano, pelo fato de o homem expandir suas necessidades no decorrer de sua vida, ou seja, à medida que satisfaz suas necessidades básicas outras mais elevadas assumem o predomínio do seu comportamento. Para Maslow, as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia:

- a) *Necessidades Fisiológicas* – ar, comida, repouso, abrigo;
- b) *Necessidades de Segurança* – proteção contra o perigo ou proteção;
- c) *Necessidades Sociais* – amizade, inclusão em grupos;
- d) *Necessidades de Estima* – reputação, reconhecimento, auto-respeito, amor;
- e) *Necessidades de Auto-realização* – realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais;

Essa hierarquia de necessidades apresenta uma configuração piramidal:



FIGURA 2: A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow
Fonte: Chiavenato (1994)

Segundo a Teoria de Maslow, uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento, apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento das pessoas. Nascemos com certa bagagem de necessidades fisiológicas, a partir de uma certa idade, surgem as necessidades de segurança, voltadas para a proteção contra o perigo, contra as ameaças e privação. As necessidades fisiológicas e de segurança constituem as necessidades primárias do indivíduo, voltadas para a conservação pessoal. À medida que o indivíduo passa a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem as necessidades mais elevadas: sociais, de estima, e de auto-realização. Quando o indivíduo alcança a satisfação das necessidades sociais, surgem as necessidades de auto-realização. Os níveis mais elevados de necessidade surgem somente quando os níveis mais baixos são alcançados. Nem todos os indivíduos conseguem chegar ao nível das necessidades de auto-realização, ou mesmo ao nível das necessidades de estima.

2.2.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Chiavenato (1994, p.70) salienta a diferença entre a Teoria de Maslow e a Teoria de Herzberg, pois enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada).

Para Herzberg, a motivação das pessoas depende de dois fatores:

a) *Fatores Higiênicos*: referem-se às condições que rodeiam a pessoas enquanto trabalha. Os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar o comportamento dos funcionários. Quando esses fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação. Por isso, são chamados *fatores insatisfacientes*. Consideramos fatores higiênicos: condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, relações com o supervisor, competência técnica do supervisor, salários, segurança no cargo e relações com colegas.

b) *Fatores Motivacionais*: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação. Por

isso, são chamados *fatores satisfacientes*. Consideramos fatores motivacionais: delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho, promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles, simplificação do cargo (pelo próprio ocupante), ampliação ou enriquecimento do cargo.

Chiavenato (1994, p. 72) mostra que a teoria dos fatores afirma que:

1. *A satisfação no cargo* é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados fatores motivadores.
2. *A insatisfação no cargo* é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados fatores higiênicos.

Segundo a Teoria de Herzberg, os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.

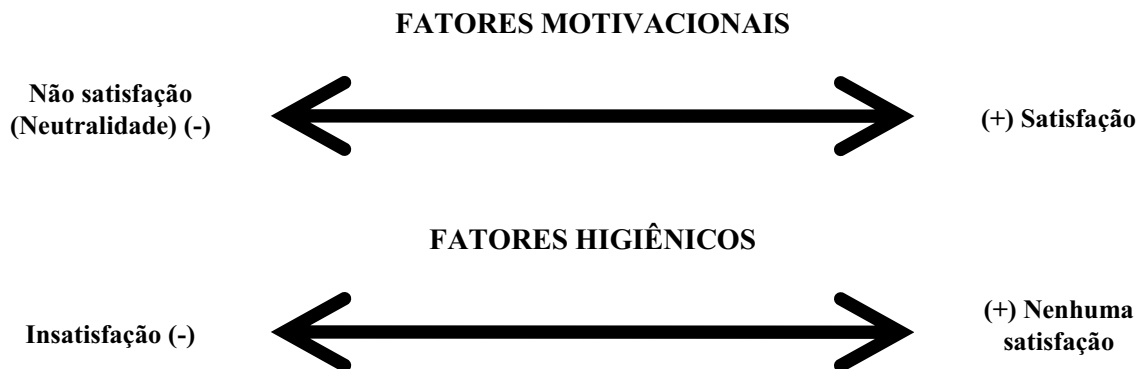


FIGURA 3: Teoria dos dois fatores: os satisfacientes e os insatisfacientes como dois continuuns separados
Fonte: Chiavenato (1994)

Chiavenato (1994, p.72) chega à conclusão de que o conceito de Herzberg coincide com a teoria de Maslow, pois ambos concordam que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado. Apesar das abordagens de Maslow e de Herzberg apresentam alguns pontos de concordância, também ocorrem importantes diferenças.

2.2.3 O modelo contingencial de motivação de Vroom

Sabe-se que pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que estejam colocadas. Devido a esta afirmativa, Victor H. Vroom desenvolveu uma teoria da

motivação que rejeita noções preconcebidas e que reconhece essas diferenças individuais. Sua teoria se reduz à *motivação para produzir*.

Segundo a Teoria de Vroom, existem três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir: os objetivos individuais, a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais, e a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade. A figura a seguir expõe mais claramente estes fatores.

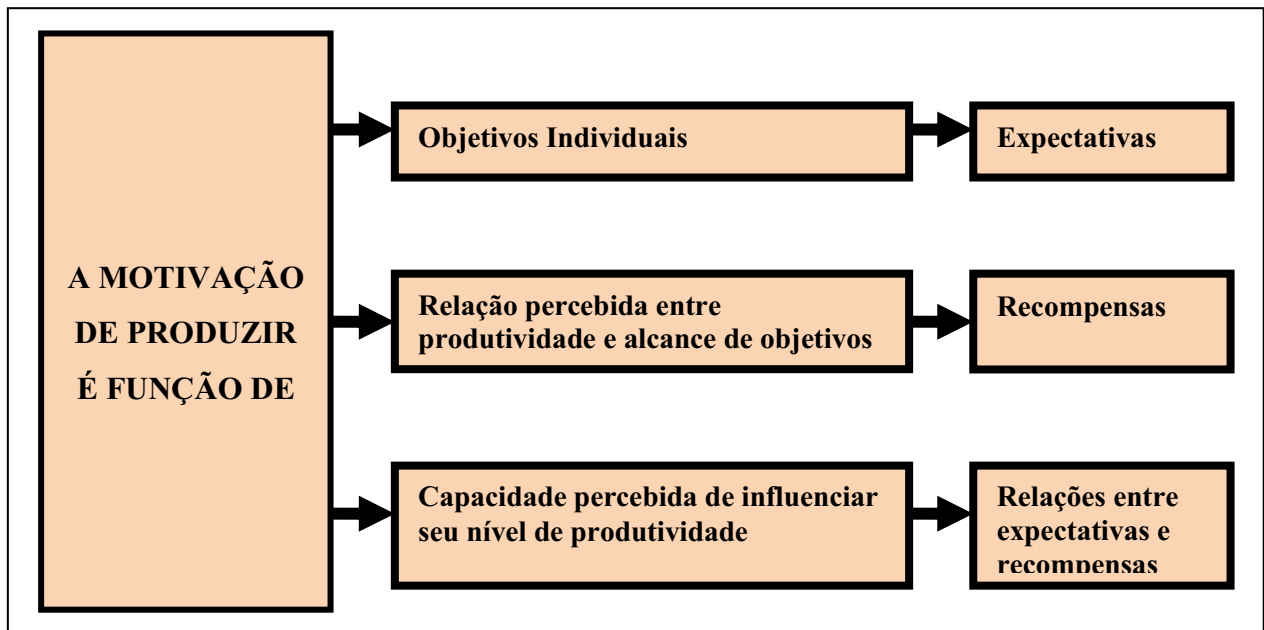


FIGURA 4: Os três fatores da motivação para produzir
Fonte: Chiavenato (1994)

Vroom propõe um modelo de expectativa da motivação, que se baseia em objetivos intermediários (meios) que conduzem a um objetivo final (fins). Chiavenato (1994, p.74) explica que esse modelo é um processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de comportamento como resultado, representando uma cadeia de relações entre meios e fins. Ou seja, quando o indivíduo procura um resultado intermediário (produtividade elevada, por exemplo), está buscando meios para alcançar resultados finais (dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo). A figura a seguir representa a expectativa de resultados finais através do alcance de resultados intermediários.

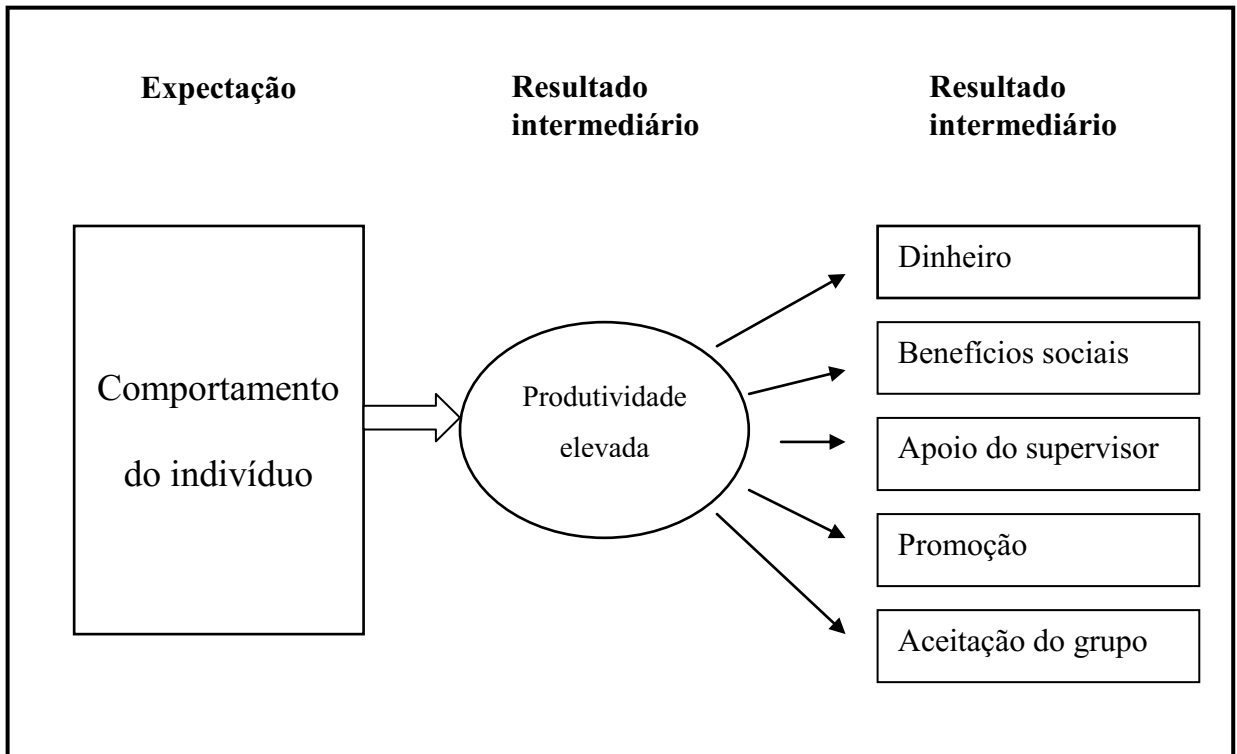


FIGURA 5: Modelo de expectativa aplicado

Fonte: HELLRIEGEL, Don, SCOLUM Jr., John W. Management: a contingency approach. Reading: Addison-Wesley, 1974. p. 321 apud Chiavenato (1994).

Chiavenato (1994, p.75) enfatiza ainda que cada indivíduo tem preferências para determinados resultados finais. Uma valência positiva indica um desejo de alcançar determinado resultado final, enquanto uma valência negativa implica um desejo de fugir de determinado resultado final.

É preciso que os gestores estejam atentos aos anseios de seus funcionários, percebendo quais as necessidades e preferências de cada indivíduo, identificando quais fatores os motivam, para que os incentivos sejam utilizados de forma adequada, e consequentemente, os objetivos pessoais e organizacionais sejam alcançados.

Para que os objetivos sejam alcançados é necessário também conhecer o comportamento organizacional, isso é possível a partir do estudo da cultura da organização. Apesar das pessoas serem diferentes entre si, estas apresentam uma certa previsibilidade enquanto integrante de um grupo social, pois compartilha com os outros pressuposições que determinam suas escolhas individuais. Ao conhecer as pressuposições dos grupos de uma empresa, sabe-se a cultura da organização.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Oliveira (1995) *apud* Melo (2004, p. 61), “quem fala sobre clima interno parece sentir-se quase obrigado a também falar de cultura, como se os dois conceitos fossem ‘irmãos siameses’”. Percebe-se uma inseparabilidade muito grande entre os dois conceitos. Diante disso, será explanado um pouco sobre cultura organizacional, para que se torne mais completo o estudo sobre clima organizacional.

2.3.1 Conceituando cultura organizacional

Os conceitos de Cultura Organizacional, em geral, são muito parecidos ou se complementam. Zavareze (2008, p.02) comenta que uma das definições mais completas é a de Schein, na qual diz que:

Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Nassar (2000) *apud* Lima e Albano (2002, p 34), definem cultura como:

o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

A Cultura Organizacional está ligada a tudo o que ocorre na empresa – valores, modelo de gestão, filosofia, conhecimento abstrato, regras formais e informais – e que vai passando para os novos membros.

A cultura organizacional pode sofrer mudanças ao longo do tempo, mesmo que a organização resista a elas. De acordo com Vergasta (2001) *apud* Lima e Albano (2002, p. 34), “A cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação, de acordo com sua história, os seus atores e com a conjuntura.”

2.3.2 A importância do estudo da cultura organizacional

De acordo com Dias (2007, p. 11),

o estudo da cultura se converteu em um tema de interesse para todos que estudam a dinâmica das organizações, como forma de conhecer o comportamento organizacional e elaborar estratégias eficientes que visem a maximizar o desempenho.

O mesmo autor afirma que o estudo da cultura permite compreender relações de poder, regras estabelecidas não-escritas, interesses de grupos determinados, comportamentos contraditórios, dentre outros fatores.

Lima e Albano (2002, p. 34) salientam que as organizações, apesar de se encontrarem em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, apresentam características singulares. Isto deve-se a inúmeros fatores, como o modelo de gestão que recebem, o tipo de liderança predominante, o nível de comprometimento de seus colaboradores. Essa diversidade de fatores irá constituir para uma cultura organizacional diferente em cada organização.

Os mesmos autores afirmam que para analisar uma organização torna-se necessário englobar todos os componentes organizacionais e ter atenção aos “sintomas culturais”, tais como: o perfil dos líderes e colaboradores, os ritos e símbolos, os tipos de comunicação adotados, a filosofia que guia a política de gestão, o clima organizacional, e a coerência entre a missão da organização e as atitudes comportamentais de seus componentes.

Para Chiavenato (1996) *apud* Lima e Albano (2002, p. 35),

A cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa.

Segundo Chiavenato (1996) *apud* Lima e Albano (2002, p. 35), a cultura organizacional pode ser dividida em um nível visível e outro invisível:

No nível visível, estão os padrões e estilos de comportamento dos empregados. No nível como um iceberg invisível estão os valores compartilhados e crenças que permanecem durante um longo período de tempo. Este nível é mais difícil de mudar.

A figura 7 retrata os aspectos considerados visíveis e invisíveis. Os aspectos considerados visíveis são chamados de artefatos, enquanto que aqueles considerados invisíveis são chamados de pressupostos básicos.

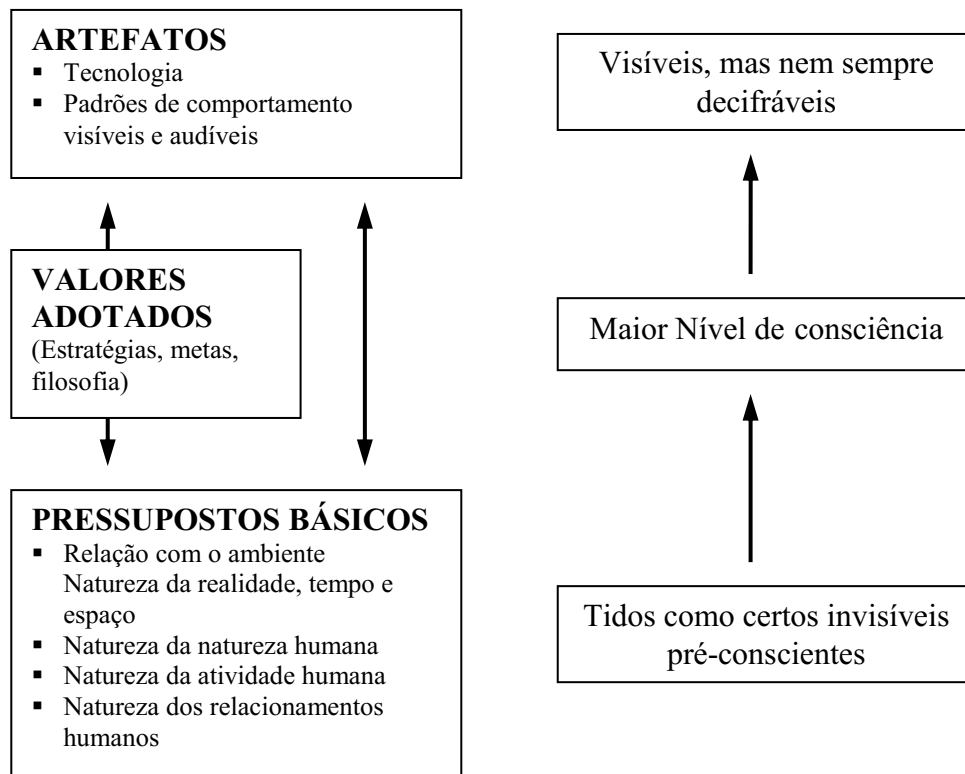


FIGURA 6: Níveis da Cultura Organizacional e suas interações
Fonte: Chiavenato, 1999

Alguns aspectos da Cultura Organizacional são facilmente perceptíveis, enquanto que outros são menos visíveis e de difícil percepção. A cultura organizacional pode ser comparada com um iceberg, pois da mesma forma que, no iceberg, apenas 10% a 20% ficam acima do mar, e a maior parte permanece oculta pelas águas, a cultura organizacional também mostra aspectos formais e facilmente percebíveis (políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional, tecnologia adotada), mas oculta alguns aspectos informais (percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais). Estes aspectos ocultos da Cultura Organizacional são os mais difíceis de se compreender e interpretar, e também resistem a mudanças ou transformações. A figura a seguir retrata o iceberg da Cultura Organizacional.

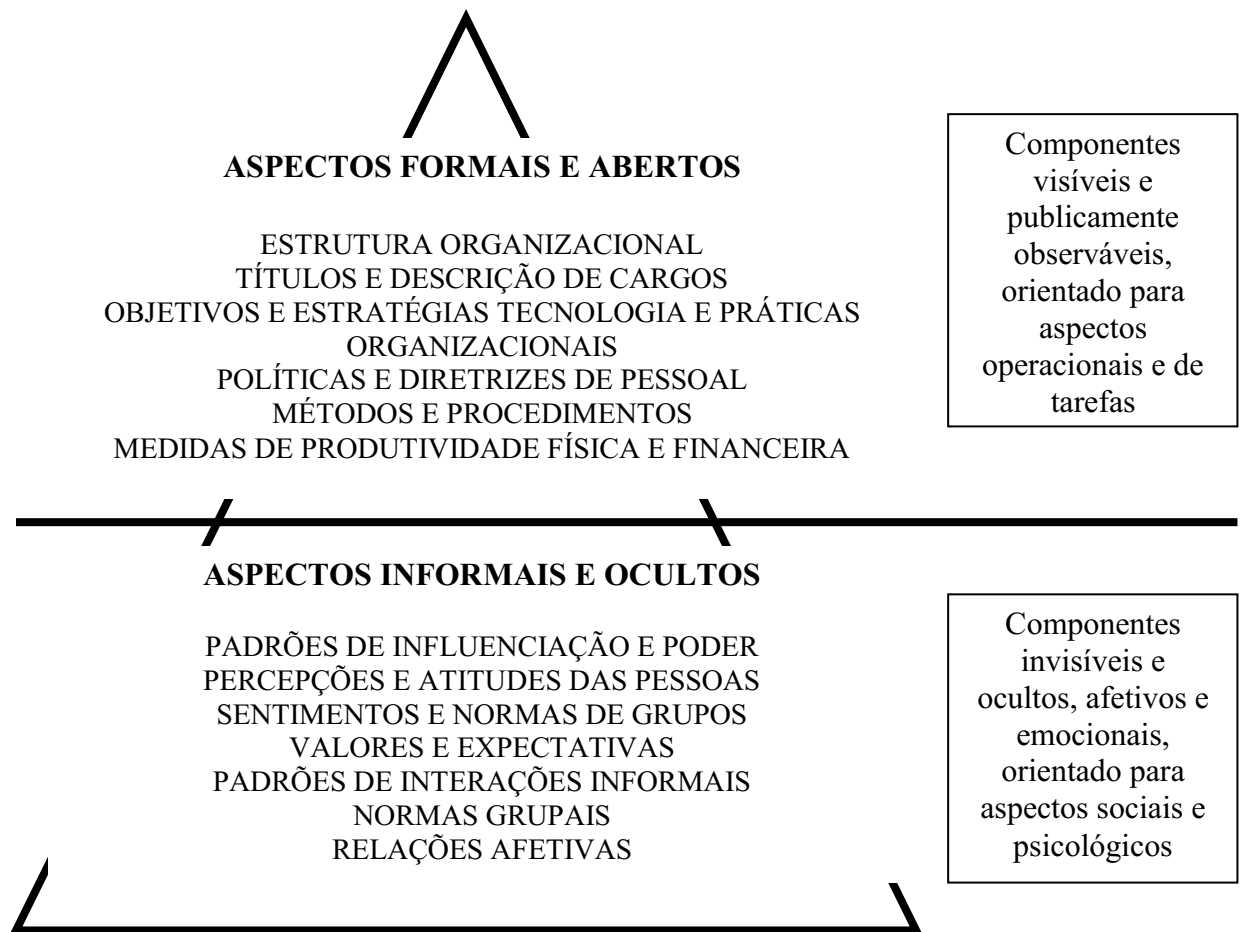


FIGURA 7: O Iceberg da Cultura Organizacional
Fonte: Chiavenato, 1999

A Cultura é a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente e com os seus parceiros. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, estórias, mitos, metáforas e outras idéias que juntas representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar.

Luz (1995) *apud* Cunha (2007) afirmam que "Clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)." O clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou seja, é o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Após um breve relato de fatores diretamente ligados ao clima organizacional, será apresentado o tema em estudo.

2.4.1 Conceituando clima organizacional

Vários trabalhos na área mostram certa unanimidade entre os estudiosos de que o clima organizacional é um conceito representativo e que tem importante implicação para entender o lado comportamental das organizações e dos indivíduos.

Segundo Souza (1978) *apud* Melo (2004, p. 55), “o clima é mais perceptível do que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles”.

Lima e Stano *et al.* (2004, p. 4), define o conceito de clima organizacional, como: “um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”

Para Lima e Stano (2004, p. 4), clima organizacional é visto como:

Um conjunto de atributos específicos de uma organização em particular, que pode ser influenciado pela forma como esta organização lida com seus membros e seu ambiente. Para cada indivíduo dentro da organização, o clima assume a forma de um conjunto de atitudes e expectativas estáticas (tal como o grau de autonomia), como variáveis comportamentais de resultado ou eventos de saída.

Conforme Luz (1996) *apud* Lima e Stano (2004, p. 4), clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização em um determinado período. É importante destacar o fator tempo, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis.

Assim, clima organizacional deve ser definido como o conjunto das percepções dos indivíduos que trabalham na organização, ou seja, como elas sentem a empresa e, conseqüentemente, qual é o nível de motivação que faz com que elas reajam a esta percepção. Tal percepção é importante, pois fará que as pessoas sintam-se mais ou menos comprometidas com a organização.

2.4.2 A pesquisa de clima organizacional

Segundo Ayres (1999) *apud* Lima e Stano (2004, p. 4), a essência da pesquisa de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como um ponto de partida igualmente válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional. Nota-se que a Pesquisa de Clima Organizacional, se bem implantada, pode ser

uma fonte estratégica de percepção e diagnóstico das condições e qualidade do ambiente de trabalho.

Segundo Melo (2004), o objetivo principal da Pesquisa de Clima Organizacional para qualquer empresa é maximizar suas relações com os colaboradores, oferecendo condições de trabalho adequadas, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e estabelecendo um ótimo ambiente de trabalho, o que proporcionará o alcance e a superação dos objetivos definidos pela Diretoria.

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma das mais importantes ferramentas para gestão de pessoas e planejamento estratégico de recursos humanos. O objetivo é mensurar o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos aspectos do ambiente organizacional e a maneira como as pessoas interagem uma com as outras. O resultado final deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações.

Outro aspecto a ser avaliado é a cultura. Neste sentido, o clima organizacional retrata estado de satisfação dos colaboradores em relação a diversos itens, dentre os quais: a ele mesmo, a empresa, ao seu trabalho, aos colegas de trabalho, às condições de trabalho; à sua gerência, bem como identificar o grau de alinhamento entre a cultura definida pela organização e as ações realizadas no dia-a-dia.

Clima e cultura são tópicos complementares. Melo (2004), acredita que a cultura antecede e fundamenta o clima, sendo o clima mais instável, mais efêmero e oscilante do que a cultura organizacional.

Pilares (1991) *apud* Melo (2004) enfatizam o conceito de clima como um “conjunto de atributos da empresa, como um filtro através do qual passam os dados objetivos e com o qual não se pretende medir a realidade tal qual ela é, mas sim com que forma ela é percebida”.

Existe uma grande probabilidade de que aquilo que se diz quando submetido a uma pesquisa nem sempre seja o que realmente se pensa, associado ao fato de que as percepções, interpretações e descrição da realidade pelas pessoas nas empresas são influenciadas por crenças, valores individuais, sentimentos, emoções, motivação, satisfação, experiências passadas, história de vida, enfim, quadros de referências, não se pode desconsiderar que indivíduos percebem de maneira distinta a mesma realidade por razões elencadas acima; contudo, se os aspectos individuais psicológicos influenciam a percepção, esses também são influenciados pelos aspectos organizacionais do grupo (MELO, 2004).

Segundo Lauschner, Meurer e Hinterholz (2010, p.05) é importante que a Pesquisa de Clima esteja coerente com o planejamento estratégico da organização e deve contemplar questões de diferentes variáveis organizacionais, tais como:

- **O trabalho em si** – procura-se conhecer a percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho, horário, distribuição, suficiência de pessoal, etc;
- **Integração Setorial e Interpessoal** – avalia o grau de cooperação e relacionamento existente entre os funcionários e os diversos departamentos da empresa;
- **Salário** – analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos salários pagos por outras empresas;
- **Estilo Gerencial** – aponta o grau de satisfação do funcionário com a sua chefia, analisando a qualidade de supervisão em termos de competência, *feedback*, organização, relacionamento;
- **Comunicação** – busca o conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos relevantes da empresa, seus canais de comunicação, etc;
- **Desenvolvimento Profissional** – avalia as oportunidades de treinamento e as possibilidades de promoções e carreira que a empresa oferece;
- **Imagem da empresa** – procura conhecer o sentimento das pessoas em relação a empresa;
- **Processo decisório** – revela uma faceta da supervisão, relativa à centralização ou descentralização de suas decisões;
- **Benefícios** – apura o grau de satisfação com relação aos diferentes benefícios oferecidos pela empresa;
- **Condições físicas do trabalho** – verifica a qualidade das condições físicas de trabalho, as condições de conforto, instalações em geral, riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais;
- **Trabalho em equipe** – Mede algumas formas de participação na gestão da empresa;
- **Orientação para resultados** – Verifica até que ponto a empresa estimula ou exige que seus funcionários se responsabilizem efetivamente pela consecução de resultados.

O desenvolvimento da pesquisa deve contemplar a definição dos objetivos da Pesquisa (a que ela se propõe?); a definição da metodologia e técnica de coleta de informação (questionários, entrevistas e análise de documentos); a tabulação e análise estatística de dados (quantitativa e qualitativa); a apuração e análise de resultados (por área e segmento); a elaboração do relatório final e dar o “feedback” aos envolvidos (MELO, 2004).

Melo (2004) afirma que, um modelo de questionário utilizado na Pesquisa de Clima Organizacional deve contemplar direcionado para cada tipo de empresa e suas características peculiares, ou seja, cada empresa deverá desenvolver seu questionário específico. Entretanto deve-se atentar para os itens essenciais para o conhecimento da qualidade de vida no trabalho, tais como: comunicação, condições físicas do ambiente de trabalho, conhecimento da empresa, qualidade, relações internas; motivação, oportunidades de desenvolvimento profissional, treinamento, justiça na remuneração, relacionamento interno/externo e imagem institucional.

Os resultados de uma pesquisa de clima e cultura devem dar consistência e clareza aos dirigentes, gestores e profissionais no entendimento de sua realidade, e servir de apoio para a tomada de decisões para aprimoramento contínuo de uma empresa.

2.4.3 Metodologia de implementação de pesquisa de clima organizacional

Lima e Stano (2004, p. 7) sugerem como metodologia de implantação o fluxograma da figura 9, que busca demonstrar uma metodologia de aplicação da pesquisa de Clima Organizacional, sendo representado pelas etapas de implantação logo em seguida.

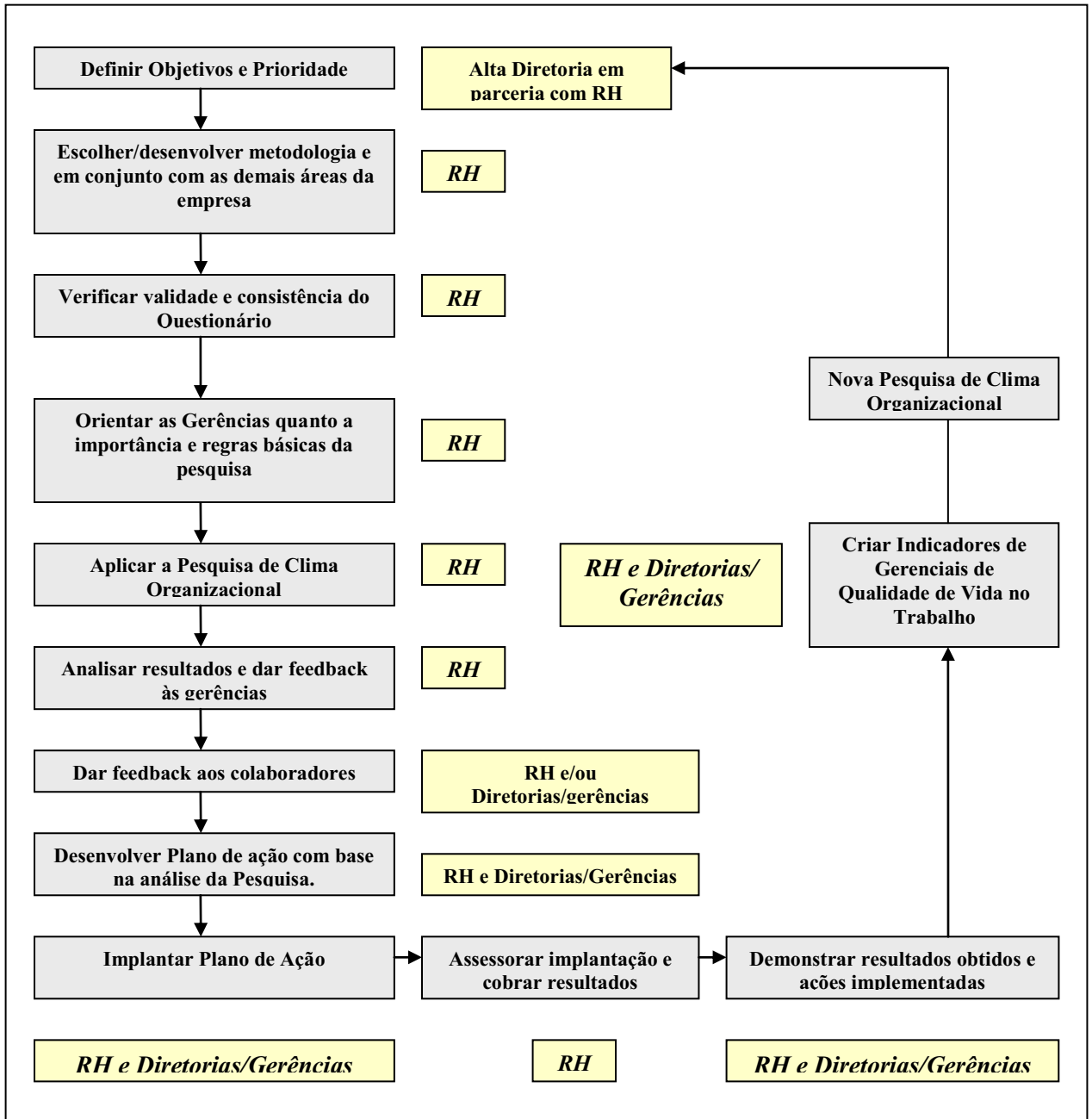


FIGURA 8 – Fluxograma de Implantação de Pesquisa de Clima Organizacional

FONTE: Lima e Stano (2004)

Etapas de implantação:

1. A alta administração em parceria com a área de RH, definem a realização da Pesquisa de Clima Organizacional, os objetivos e periodicidade da Pesquisa de Clima Organizacional.
2. A área de RH define a metodologia de coleta de dados e o conteúdo a ser investigado, em conjunto com representantes das demais áreas da empresa;
3. A área de RH verifica a validade e consistência do questionário.

4. A área de RH deve orientar as gerências quanto a importância, objetivo e necessidade de transparência. Instruí-los para que também orientem seus subordinados quanto a importância em fazer a pesquisa, liberando-os e as regras básicas (sigilo, liberdade de expressão, sinceridade nas respostas, anonimato, etc.).
5. A área de RH deve aplicar a pesquisa de preferência em ambiente específico, agradável que permita total anonimato, sigilo e discrição para preencher o questionário.
6. A área de RH deve tabular e analisar os resultados da pesquisa.
7. A área de RH deve gerar relatórios e dar feedback às gerências e se for o caso, feedback aos funcionários (dependerá da autorização da Alta administração).
8. Com base nos resultados da pesquisa, o RH deverá desenvolver em conjunto com a alta administração e demais gerências, Plano de Ação que contemple as possíveis soluções diagnosticadas na pesquisa.
9. O RH deverá assessorar na implantação e gerenciamento do Plano de Ação.
10. Analisar os resultados obtidos no Plano de Ação.
11. Aplicar nova pesquisa de Clima Organizacional para analisar as ações implementadas.
12. Desenvolver indicadores gerenciais.
13. Comparar resultados com a pesquisa passada.

Para que a pesquisa de clima obtenha resultados satisfatórios, torna-se de fundamental importância o seguimento dessas etapas de implementação, dessa forma, os objetivos conseguirão ser alcançados.

2.4.4 Fatores que interferem no clima organizacional

Dentre os muitos fatores que interferem diretamente no clima organizacional, destaca-se alguns: equipe desmotivada, falta de sinergia entre os diversos setores de trabalho, dificuldades de relacionamento entre chefias e colegas de serviço, falta de objetivos, falta de coleguismo e espírito de equipe, comunicação deficiente, falha na condução dos processos de trabalho, conflitos pessoais, sistema de funções gratificadas, e o grau de satisfação dos servidores.

2.4.5 Tipos de clima

Luz (1995) *apud* Melo (2004) classificam o clima como: bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho

favorabilidade, e é prejudicado ou ruim, quando algumas variáveis organizacionais e/ou ambientais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, rivalidades, ruído nas comunicações etc.

Já Oliveira (1990) *apud* Melo (2004) qualificam o clima organizacional como: ótimo, bom, regular, ruim e péssimo. O desempenho poderá ser aumentado criando-se um clima que satisfaça às necessidades dos membros da organização e, ao mesmo tempo, canalize seus comportamentos motivados para o alcance dos objetivos organizacionais.

Melo (2004) acrescenta que, para tal estudo, consideram-se os seguintes aspectos relacionados ao clima organizacional:

- É ligado a fatores situacionais - mudando as condições poderá ser alterado e influenciar o comportamento, o desempenho e a satisfação dos indivíduos.
- Pode ser percebido de diferentes maneiras, em função das crenças, valores, quadros de referências, história de vida, experiências passadas, atitudes, emoções, opiniões, percepções, interpretações individuais (medida subjetiva), sendo mensurável através de instrumento (medida objetiva).
- É influenciado pelas variáveis, fatores organizacionais internas e externas, formais e informais. Está relacionado com o ambiente específico de trabalho, podendo existir diferentes percepções entre os grupos que trabalham numa mesma empresa, caracterizando a existência simultânea de “muitos” climas internos, tornando o quadro bem mais complexo do que parecia a princípio.

Percebe-se que o clima organizacional é influenciado por diversas variáveis, é percebida de maneiras diferentes entre os funcionários, como também, está ligada a fatores situacionais, sendo portanto, uma análise bastante complexa.

2.4.6 Categorias para análise de clima organizacional

Rizzatti e Junior (2010, p.05) apresentam um quadro que representa as categorias com seus respectivos componentes que servem de base para análise do clima organizacional:

<p>Imagem e Avaliação Institucional - satisfação dos usuários</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Percepção figurativa da organização ▪ Sentimento de identidade ▪ Percepção dos objetivos organizacionais ▪ Prestígio perante a comunidade ▪ Valorização profissional dos servidores 	<p>Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Condições de progressão funcional ▪ Reconhecimento proporcionado ▪ Justiça predominante ▪ Comprometimento - interesse pelo trabalho ▪ Qualidade dos benefícios 	<p>Organização e Ambiente de Trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adequação da estrutura ▪ Clareza organizacional ▪ Apoio logístico ▪ Terceirização ▪ Justiça predominante ▪ Comprometimento e interesse pelo trabalho ▪ Utilização do tempo
<p>Relacionamento Interpessoal - relacionamento individual e grupal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperação entre os segmentos ▪ Consideração humana 	<p>Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sucessão administrativa ▪ Credibilidade das chefias ▪ Competência e qualificação das chefias ▪ Delegação de competências ▪ Clareza das chefias ▪ Ênfase na participação ▪ Consideração humana 	<p>Satisfação Pessoal - satisfação no trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jornada de trabalho ▪ Prestígio junto à instituição ▪ Reconhecimento proporcionado

FIGURA 9: Categorias para Análise de Clima Organizacional

FONTE: Rizzatti (1995) apud Rizzatti e Rizzatti Junior.

Quanto à percepção, o clima organizacional decorre de fatores internos, como a tomada de decisão, da relação dos chefes com seus subordinados, da remuneração, relacionamento interpessoal. É ela que determinará o grau de satisfação dos colaboradores.

A percepção é variável, um mesmo fato pode causar impacto positivo a um grupo e negativo a outro dentro de uma mesma organização, causando efeitos diferentes.

O clima organizacional também é afetado por fatores externos à organização, que afetam tanto o funcionário como também seus familiares, tais como, problemas de relacionamento familiar e social, condições de saúde, habitação, lazer, e dentre outros.

Por isso, há necessidade em se investir nos talentos existentes na organização, pois um bom clima organizacional é fundamental para o aumento da melhoria da qualidade de vida das pessoas e, também, para a excelência da própria organização.

2.4.7 Diagnóstico de análise de clima

Um ponto de partida para investigar o clima organizacional é saber o que se espera desse tipo de estudo. O ideal é que a pesquisa de clima resulte em medidas que eliminem os aspectos desfavoráveis, mantenham os favoráveis e comecem a tratar os aspectos que não tenham apresentado tendência nítida de opinião.

Embora existam dimensões e fatores já consagrados para diagnosticar o clima, uma etapa preliminar de levantamento de dados secundários e de entrevistas exploratórias com pessoas-chave do ambiente a ser investigado ajuda a definir o escopo da pesquisa e a selecionar as variáveis mais relevantes.

2.4.8 Gerenciar o clima

O clima organizacional é um indicador tanto dos pontos fortes da organização como da necessidade de melhorar e mudar. Esse tipo de análise desvenda as causas de problemas que a organização vem enfrentando e aumenta o grau de compreensão a respeito deles.

Há problemas complexos cuja solução exige requisitos, que por muitas vezes não estão disponíveis na organização. O fato é que os relatórios resultantes de estudos de clima têm como destino a gaveta de dirigentes. As expectativas criadas ficam sem resposta, e a própria iniciativa da pesquisa acaba contribuindo para tornar o clima menos favorável.

Análises de clima devem orientar políticas da empresa. Programas de desenvolvimento profissional podem ser focados em deficiências apontadas pelo conjunto de funcionários. Os processos de seleção, transferência e integração de funcionários podem ser conduzidos considerando não só os requisitos técnicos de uma função, mas um conjunto de habilidades e competências, necessária para a convivência produtiva num dado ambiente de trabalho.

As avaliações de desempenho e a política de premiações ou gratificações podem ser mais coerentes com as expectativas dos funcionários e adequadas à natureza da atividade, cumprindo o papel de lançarem novos desafios e perspectivas de crescimento profissional.

O fato de estudos de clima terem como destino a gestão de pessoas, isso não significa que melhorar o ambiente de trabalho seja responsabilidade exclusiva dos gestores de RH. Conhecer o grau de satisfação dos quadros funcionais constitui um elemento crítico do papel gerencial. O gerenciamento do clima organizacional implica acompanhar a percepção dos funcionários e avaliar o tratamento de suas expectativas pelas diversas unidades da organização. A partir daí, desencadeiam-se ações específicas para trabalhar fatores de insatisfação.

2.4.9 Contribuições da pesquisa de clima organizacional

Melo (2004) afirma que as principais contribuições da Pesquisa de Clima Organizacional são:

- Conhecer os anseios das pessoas da organização;
- Buscar o alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa;
- Identificar pontos fortes e pontos fracos do relacionamento empresa x empregado; diagnosticar as origens dos possíveis problemas de gestão de pessoas (ex. *turnover*, absenteísmo, acidentes no trabalho);
- Identificar as práticas e funções de RH que necessitam de melhorias;
- Melhorar das condições físicas do ambiente de trabalho;
- Promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores; integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- Otimizar a comunicação;
- Identificar os perfis de gerência existentes;
- Identificar necessidades de treinamento, desenvolvimento pessoal/gerencial e de educação empresarial;
- Enfocar o cliente interno e externo;
- Otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- Organizar, flexibilizar e agilizar as atividades da organização.

Davis (1984) *apud* Melo (2004) afirmam que as ações decorrentes das avaliações do clima tenderão a melhorar a motivação; e maior motivação deverá resultar em melhor

desempenho. Portanto, tanto empregadores como empregados têm interesse em uma maior favorabilidade do clima, porque ele beneficia o desempenho e satisfação no trabalho.

Complementando a afirmação acima, Lauschner, Meurer e Hinterholz (p. 05), afirmam que as pesquisas indicam que colaboradores com baixos índices de motivação, utilizam somente 8% de sua capacidade de produção. Enquanto que, em setores/áreas/empresas onde encontramos colaboradores motivados este mesmo índice pode chegar a 60%.

Para que os objetivos deste trabalho fossem alcançados de forma adequada, foi apresentado o estudo sobre o tema: clima organizacional, assim como, dos principais aspectos que o influenciam diretamente: a motivação, a cultura organizacional, e a gestão de pessoas. Após tais conhecimentos, tornou-se viável uma análise correta do clima da organização em estudo, sendo feito posteriores sugestões de melhoria.

CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, quantitativo, descritivo, e exploratório.

Yin (1994) define estudo de caso como um processo de investigação empírica com o qual se pretende estudar um fenômeno contemporâneo no contexto real em que este ocorre, sendo particularmente adequado ao seu uso quando as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o contexto em que ele ocorre não são claramente evidentes. Esta pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, pois buscou analisar, através de investigação empírica, o clima organizacional de uma empresa localizada na cidade de Bayeux.

Os dados obtidos e analisados referentes a esta pesquisa foram considerados como quantitativos, visto que a técnica utilizada em todo o processo de coleta dos dados, antecedendo a análise dos resultados, foi o questionário, e apresentados em forma de gráficos para uma maior qualidade e facilidade de visualização dos resultados.

Segundo Rudio (2001) *apud* Cardoso (2006), na pesquisa descritiva o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem interferir para modificá-la. Descrever é narrar o que acontece, assim a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Estudando o fenômeno, a pesquisa descritiva deseja conhecer a sua natureza, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam. Este trabalho procurou descrever o clima percebido pelos colaboradores da empresa estudada, tal descrição foi realizada a partir das informações coletadas no questionário aplicado.

Gil (1999) *apud* Clemente (2007) afirmam que a pesquisa exploratória possui a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores, visando proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. No presente trabalho, foi realizada uma análise dos resultados apurados, com a finalidade de conhecer a realidade da empresa, para que fosse possível identificar questões importantes e significativas, oferecendo sugestões para a melhoria e manutenção de um clima organizacional saudável.

3.2 POPULAÇÃO

População é a totalidade de pessoas da qual se podem recolher dados. É um grupo de interesse que se deseja descrever ou acerca do qual se deseja tirar conclusões. A empresa estudada é composta por 30 pessoas, sendo 6 da área administrativa, 10 da área de lazer, e 14 da área de educação. O presente trabalho utilizou-se de toda a população para a coleta dos dados.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Rudio (2001) apud Cardoso (2006), denomina “instrumento de pesquisa o que é utilizado para coleta de dados, sendo classificado como: questionário e entrevista. Estes dois instrumentos têm em comum, o fato de serem constituídos por uma lista de indagações que, respondidas, dão ao pesquisador as informações que ele pretende atingir”.

O instrumento utilizado foi um questionário. Segundo Gil (2002) apud Cardoso (2006), o questionário constitui-se de um conjunto de questões que são respondidas por escrito e pelo pesquisado.

O questionário utilizado não pretendeu seguir nenhum modelo já criado, visto que este foi criado *sob medida* para atender as necessidades da empresa estudada. O questionário criado foi composto por duas etapas:

- ETAPA 1: Tratou sobre questões extra trabalho, aspectos sobre a instituição, o trabalho realizado, a lideranças e as pessoas;
- ETAPA 2: Tratou de fatores motivacionais e fatores desmotivadores.

O mesmo questionário foi aplicado em três áreas da empresa: área administrativa, área de lazer e área de educação. Tal questionário encontra-se no apêndice deste trabalho.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O presente trabalho caracterizou-se como quantitativa, sendo aplicados questionários junto aos colaboradores da empresa, logo após, foi feita a tabulação dos dados coletados para a realização da avaliação da concordância por parte dos questionados com relação a diversos fatores que influenciam o clima organizacional, para que dessa forma fosse possível descrever o clima percebido pelos colaboradores internos da organização, e posteriormente, viabilizar soluções para a melhoria das relações e condições de trabalho.

CAPÍTULO 4: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir será apresentada a análise dos dados, para o conhecimento dos aspectos positivos e comprometedores do ambiente de trabalho, para que, com base a estas informações, sejam viabilizadas soluções para a uma melhor satisfação dos clientes internos da organização.

4.1 ÁREA ADMINISTRATIVA (ETAPA 1):

4.1.1 Fatores extra trabalho

Com relação aos fatores extra trabalho, o gráfico a seguir representa as respostas dadas pelos colaboradores da área administrativa, para cada aspecto apresentado.

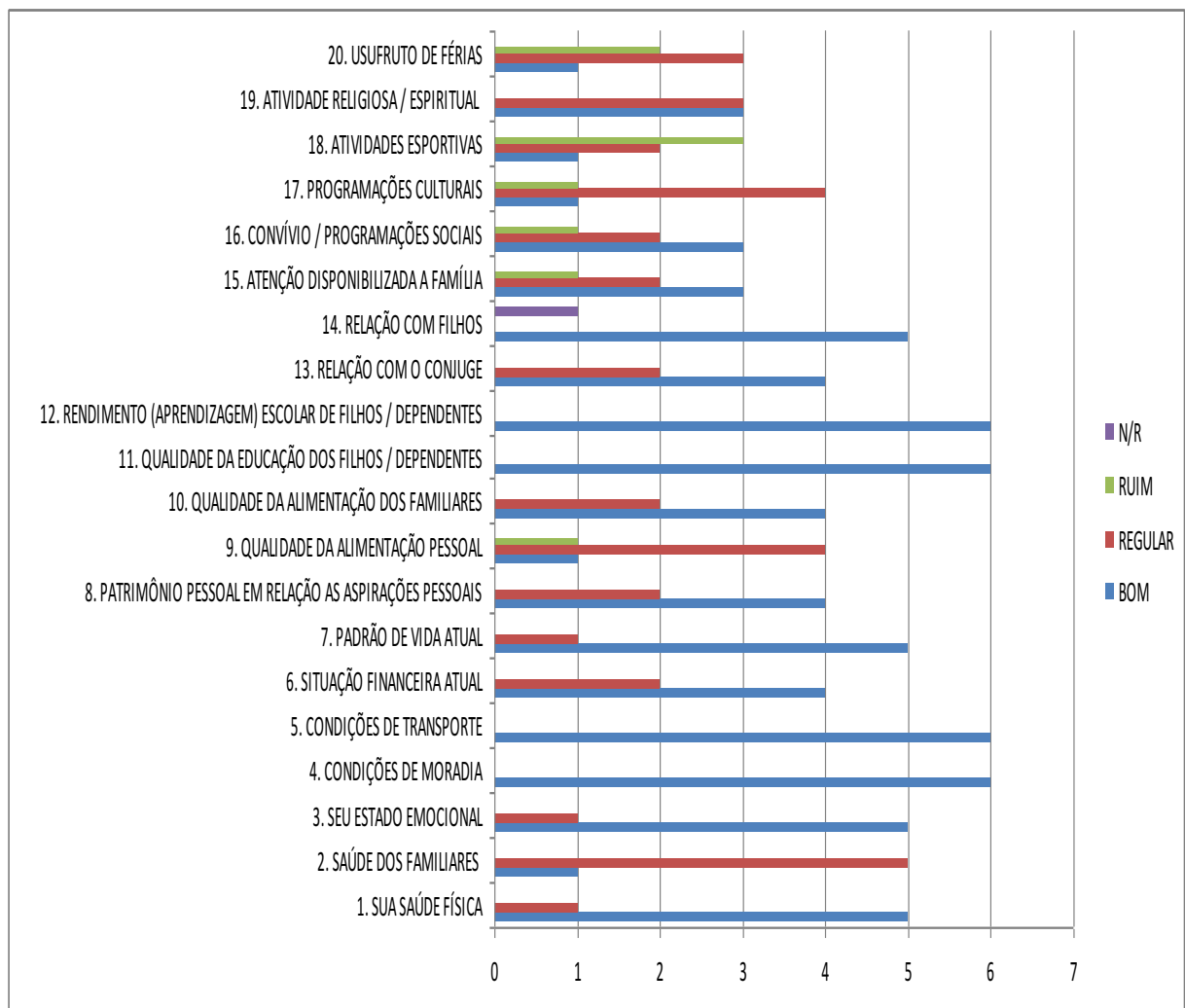


GRÁFICO 1: Fatores extra trabalho – Área administrativa - Avaliação da satisfação por questão

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010

Conforme o gráfico 1, os funcionários da área administrativa concordam que os fatores extra trabalho que mais atendem suas expectativas são: condições de moradia e transporte, relação com filhos, qualidade da educação e rendimento escolar dos filhos, saúde física, estado emocional e padrão de vida atual. Apesar de a maioria considerar a situação financeira atual, o patrimônio em relação às aspirações pessoais, a qualidade da alimentação dos familiares e a relação com cônjuge como aspectos que trazem satisfação, houve também uma boa quantidade de pessoas que achasse estes aspectos regulares. Nota-se que o que trás certa insatisfação são: saúde dos familiares, qualidade da alimentação pessoal, atenção disponibilizada a família, programações sociais e culturais, atividades esportivas e religiosas, e usufruto de férias.

A preocupação da empresa, com áreas de cunho particular, trás tranqüilidade e segurança aos seus empregados, além de que, pessoas que desfrutam de saúde e momentos de lazer, são mais motivadas, trazendo maior produtividade para a empresa. Diante disso, é imprescindível que a instituição após descobrir os fatores extra trabalho que causam maior insatisfação, ofereça recursos que melhorem a qualidade de vida dos colaboradores fora da empresa, através de algumas atitudes, como: oferecer plano de saúde, atendendo também dependentes do titular do plano. Promover atividades sociais entre os funcionários (incluindo seus familiares), incentivando-os a sempre buscar a realização de atividades que lhes proporcionem prazer e satisfação, e provocando maior integração entre as pessoas. Oferecer férias corretamente, evitando acordos que impeçam o usufruto adequado deste. Seria interessante também que a empresa procurasse oferecer benefícios que atendessem as necessidades de seus colaboradores, talvez assim, fosse possível diminuir a insatisfação que alguns sentem com relação à situação financeira e patrimônio que possui em relação às aspirações pessoais.

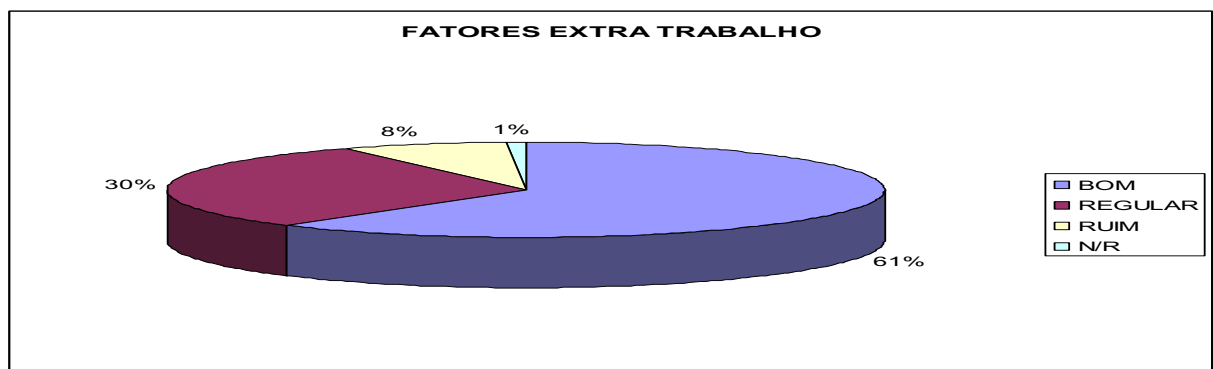


GRÁFICO 2: Fatores extra trabalho – Área administrativa - Uma avaliação geral da satisfação.
Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010

Numa visão geral, percebe-se que estes colaboradores sentem-se satisfeitos quanto aos fatores extra trabalho, visto que 61% das respostas foram consideradas um bom contentamento em tais questões, enquanto que 30% afirmam ser regular, e apenas 8% consideraram ruim. O gráfico 2 mostra tais percentagens.

4.1.2 A instituição

O gráfico 3 apresenta o resultado obtido com relação a percepção que os colaboradores da área administrativa têm da instituição.

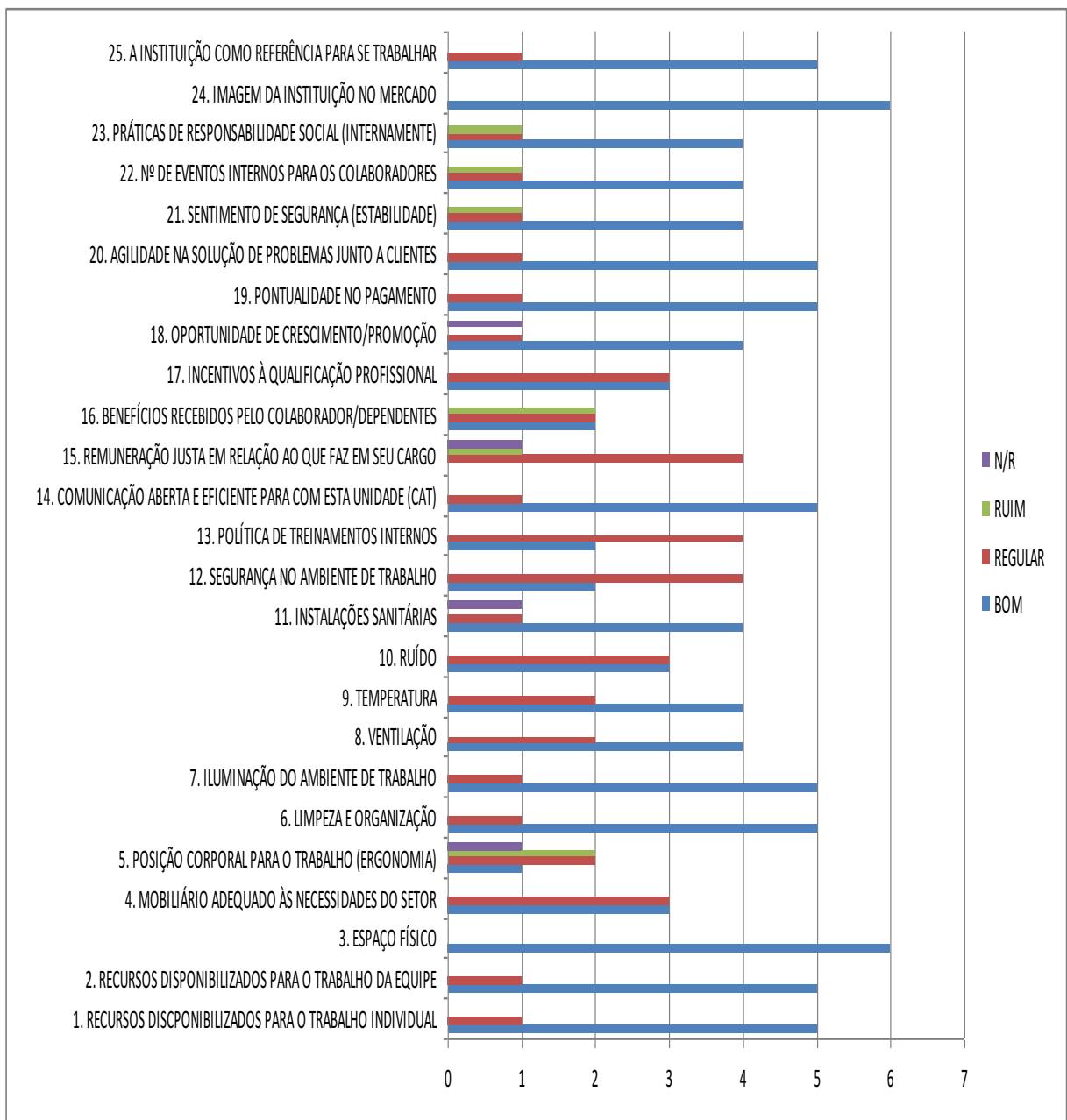


GRÁFICO 3: A instituição – Área administrativa - Avaliação da satisfação por questão
Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

De acordo com o gráfico 3, os funcionários da área administrativa concordam que os aspectos da instituição que mais atendem suas expectativas são: o espaço físico, a imagem da instituição no mercado, recursos disponibilizados para a realização do trabalho, limpeza e organização, iluminação do ambiente, instalações sanitárias, comunicação, oportunidade de crescimento, pontualidade do pagamento, agilidade na solução de problemas, e a referência que a instituição possui como um bom lugar de se trabalhar. Apesar de a maioria considerar a ventilação, a temperatura, o sentimento de segurança (estabilidade), as práticas de responsabilidade social (internamente), e o número de eventos internos para os colaboradores como aspectos que trazem satisfação, houve também quem achasse estes aspectos regulares, ou até mesmo ruins.

Nota-se que alguns aspectos estão deixando a desejar para as pessoas deste setor, causando certa insatisfação, são eles: mobiliário adequado as necessidades do setor, posição corporal para o trabalho (ergonomia), ruído, segurança no ambiente de trabalho, política de treinamento interno, remuneração justa em relação ao que trabalho que realiza, benefícios recebidos, e incentivos a qualificação profissional.

Diante dos fatores críticos da instituição, chega-se a conclusão de que a empresa precisa melhorar as condições de segurança no ambiente de trabalho, assim como, promover um estudo da ergonomia, dando melhores condições aos funcionários na realização de seus trabalhos. Algo importante a ser feito é o treinamento adequado, visto que a realização das tarefas de forma eficiente dependem de funcionários bem treinados. Seria interessante também que fossem feitos investimentos para o crescimento e qualificação dos colaboradores, proporcionando a estes, condições reais para o bom desenvolvimento profissional e aptidão para crescimento dentro da própria empresa. Para finalizar, a empresa precisa rever se a remuneração e benefícios oferecidos estão de acordo com o trabalho que cada um realiza, pois caso alguém esteja sendo mal recompensado, sejam tomadas providencias para a realização de uma remuneração justa, evitando dessa forma, insatisfações quanto ao salário.

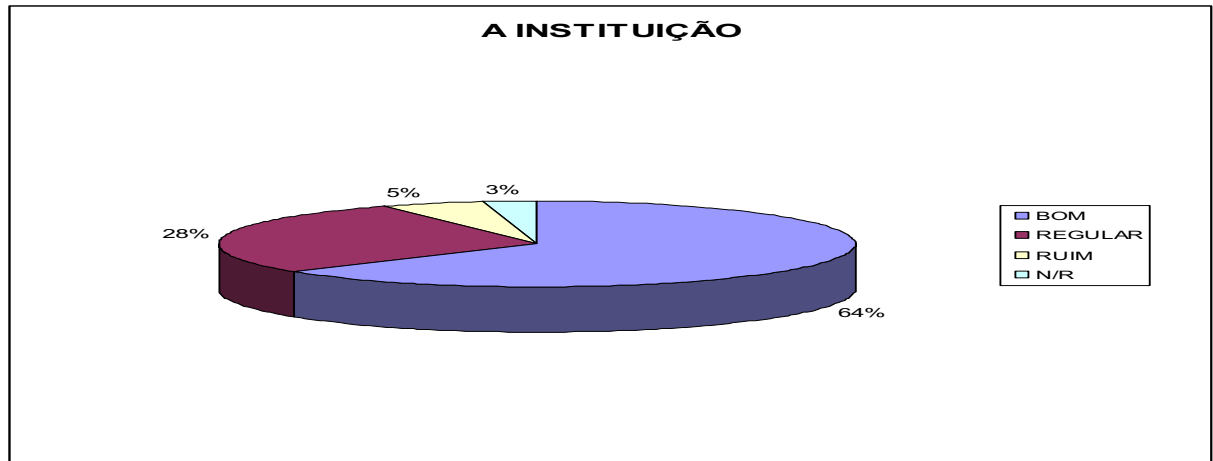


GRÁFICO 4: A instituição – Área administrativa - Uma avaliação geral da satisfação

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

Apesar de haver certa insatisfação em vários pontos distintos, percebe-se que o grau de satisfação dos funcionários da empresa é maior que o grau de insatisfação, já que 64% das respostas consideraram um bom contentamento com a instituição, enquanto que 28% afirmaram ser regular, e apenas 5% consideraram ruim. O gráfico 4 mostra tais percentagens.

4.1.3 O trabalho

A satisfação que os funcionários, da área em estudo, possuem com relação ao trabalho que realizam, estão explanadas na gráfico 5.

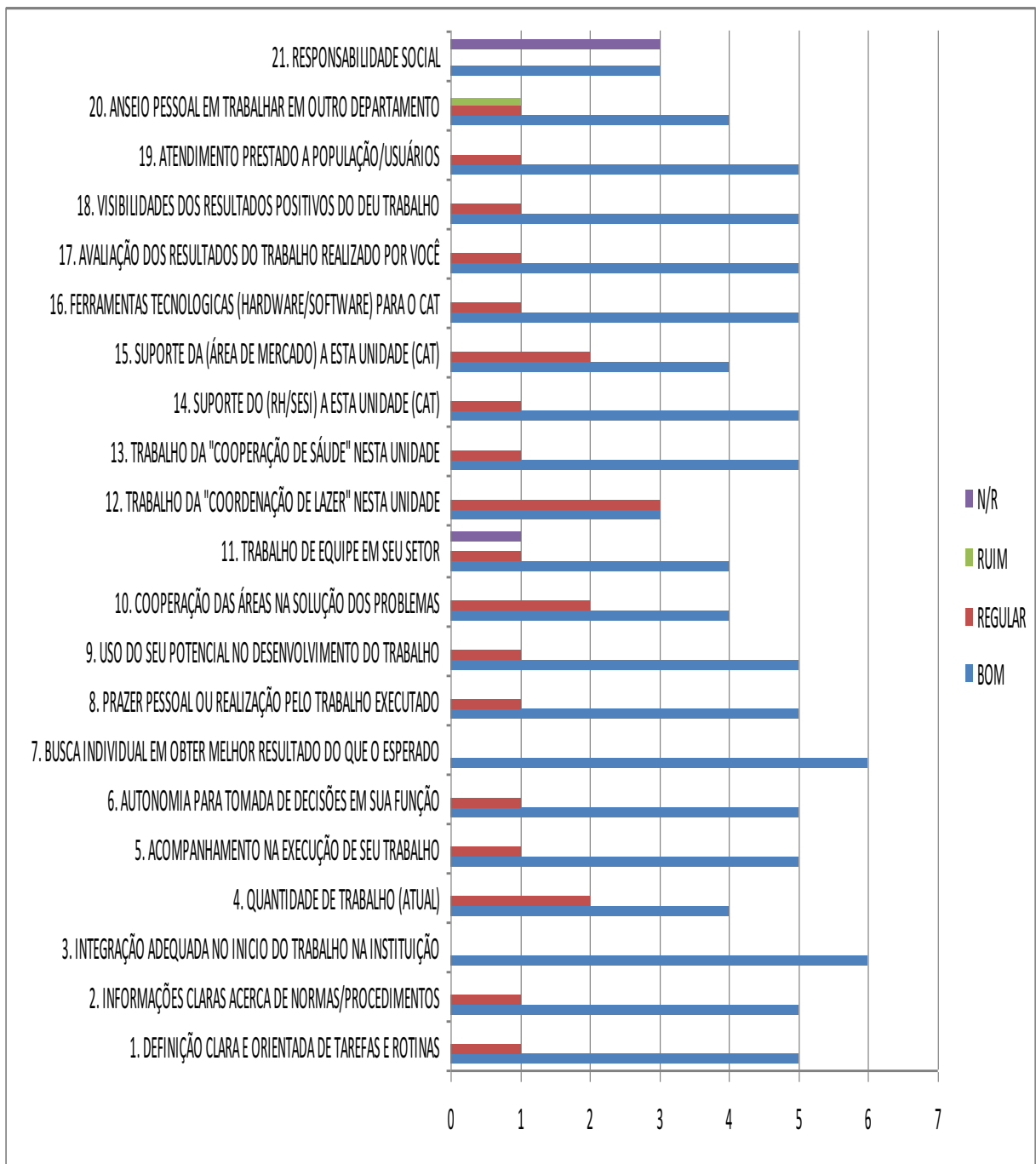


GRÁFICO 5: O trabalho – Área administrativa - Avaliação da satisfação por questão

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

Observando as respostas dadas pelos clientes internos da organização, chega-se a conclusão de que estão bastante satisfeitos quanto ao trabalho que realizam, visto que a maioria dos funcionários concordam que estão contentes com a maioria dos aspectos relacionados. Nota-se que na área administrativa, as tarefas e informações são passadas de forma clara, há uma integração adequada no início do trabalho na instituição, assim como, há um acompanhamento na execução das tarefas, avaliação dos resultados e uma boa visibilidade quanto aos resultados positivos do trabalho realizado pelos indivíduos dentro da instituição.

Percebe-se também que os colaboradores buscam obter melhores resultados que o esperado, possuindo prazer e realização nas tarefas que realizam, usando o máximo de seu potencial. Com relação ao trabalho em equipe, ao anseio do pessoal em trabalhar em outros departamentos, ao atendimento prestado à população, e a responsabilidade social, chega-se a conclusão de que estes aspectos são saudáveis.

Os únicos pontos, que apesar de serem considerados pela maioria como satisfatórios, também são vistos, por alguns, como regular, são: quantidade de trabalho atual, cooperação das áreas nas soluções dos problemas, trabalho da “coordenação de laser” na unidade, e suporte da “área de mercado” na unidade.

Diante de tal afirmação, percebe-se que os líderes precisam prestar atenção se alguns de seus colaboradores estão sendo sobrecarregados, para que sejam tomadas providencias de uma melhor distribuição de tarefas na unidade. Este também necessita criar um ambiente de cooperação, para que as soluções de problemas sejam realizadas de forma mais ágeis. O último aspecto a ser considerado é a carência que as pessoas deste setor sentem com relação ao apoio da área de mercado e ao trabalho da coordenação de lazer na unidade, tornando-se perceptível a necessidade de uma maior integração setorial, para que seja possível aumentar os níveis de colaboração entre os diversos departamentos da organização.

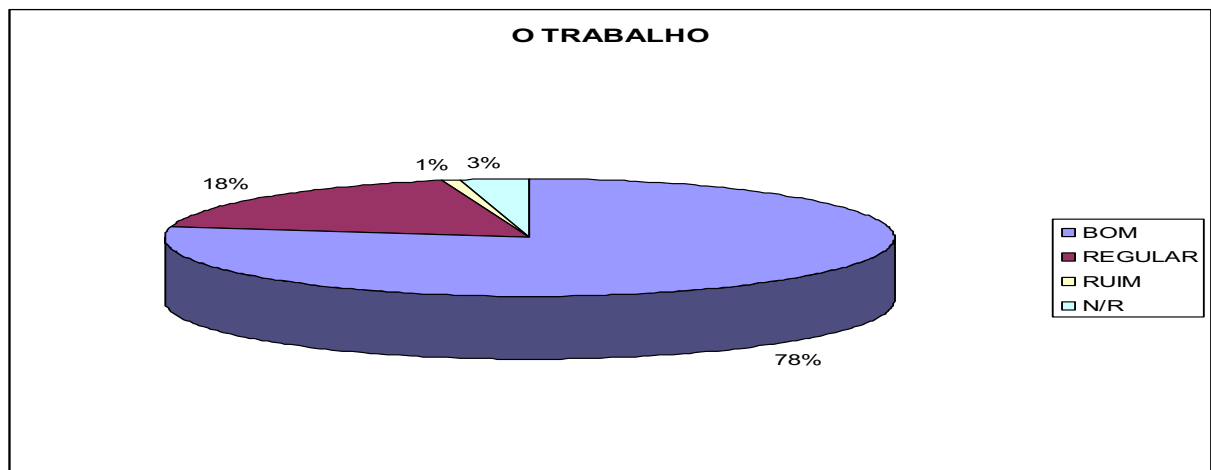


GRÁFICO 6: O trabalho – Área administrativa - Uma avaliação geral da satisfação
Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

O gráfico 6 mostra a grande satisfação que os funcionários da área administrativa sentem com relação ao seu trabalho. Apenas 1% considerou ruim, 18 % regular, enquanto que 78% afirmaram ser bom o proveito que tem do trabalho que realizam.

4.1.4 A liderança

Com relação a liderança da área administrativa, o gráfico 7 explana o resultado obtido, por cada aspecto avaliado.

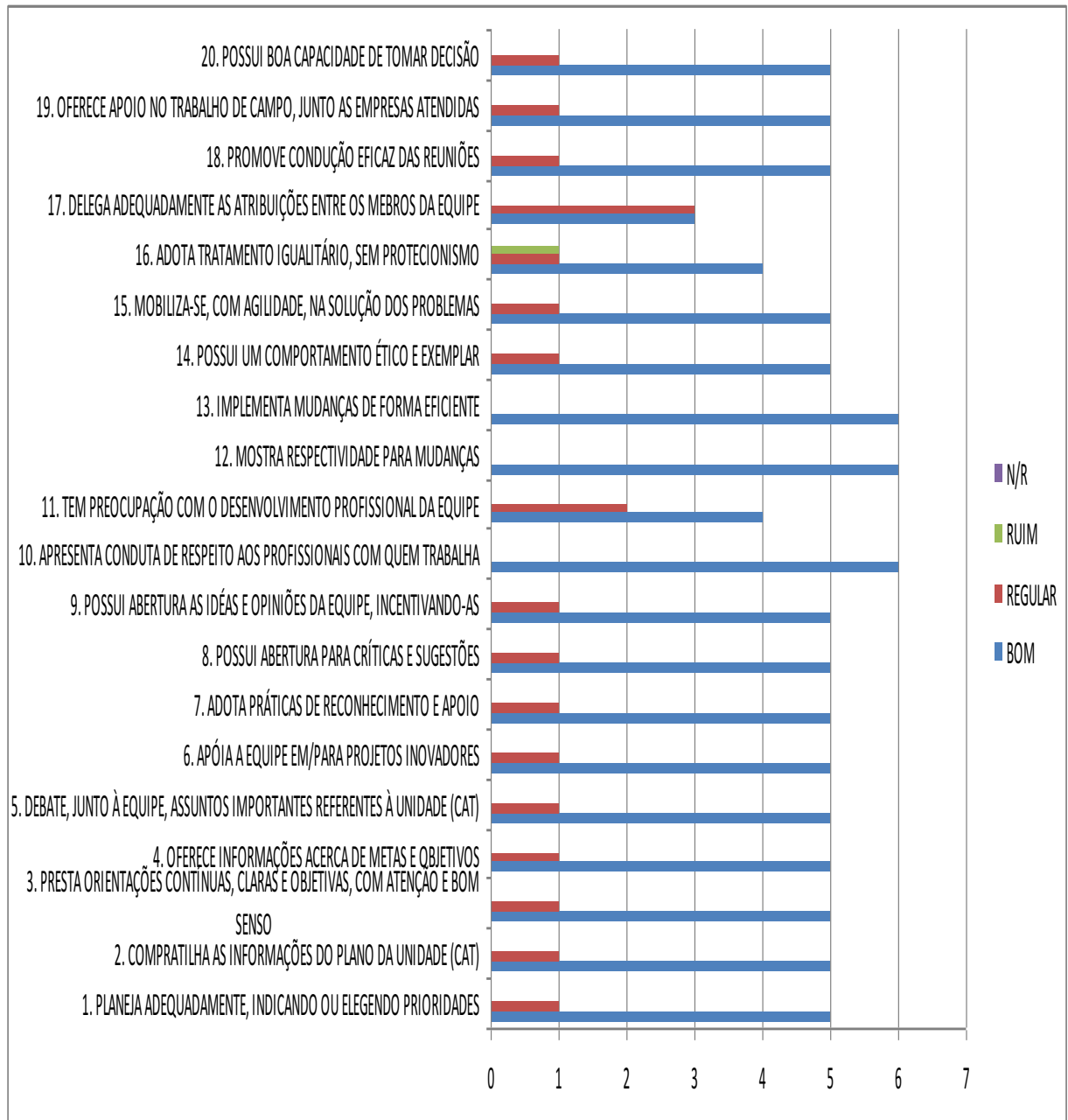


GRÁFICO 7: A liderança – Área administrativa - Avaliação da satisfação por questão.

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

O gráfico 7 mostra o quanto a liderança da instituição é vista pela equipe como eficiente. A maioria das pessoas afirmou sentirem-se satisfeitos em quase todos os aspectos avaliados. Segundo os colaboradores da área administrativa, a liderança deste setor planeja adequadamente, compartilha as informações com seus subordinados, presta orientação

contínua, clara e objetiva, oferece informações acerca de metas e objetivos, apóia a equipe em projetos inovadores, adota práticas de reconhecimento e apóio, possui abertura para críticas e sugestões, possui abertura ás idéias e opiniões, apresenta conduta de respeito aos profissionais com quem trabalha, mostra receptividade para mudanças, implementa as mudanças de forma eficiente, possui um comportamento ético, mobiliza-se com agilidade para a soluções de problemas, promove condução eficaz das reuniões, e possui capacidade de tomada de decisão.

Os três pontos que revelaram menos concordância por parte dos funcionários foram: delegação adequada às atribuições entre os membros da equipe, preocupação no desenvolvimento profissional da equipe, e adoção de tratamento igualitário. Sendo necessário, portanto, que o líder tome cuidado quanto a estes três pontos, para que possa trabalhá-los, melhorando ainda mais, a maneira de conduzir sua equipe.

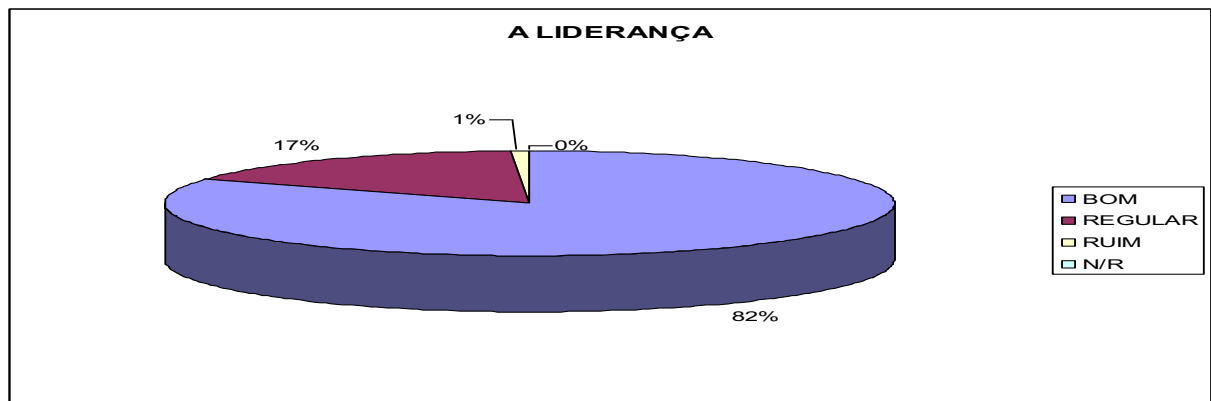


GRÁFICO 8: A liderança – Área administrativa - Uma avaliação geral da satisfação

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

Observando estes aspectos de modo geral, vê-se a grande satisfação que a equipe sente com relação a liderança da instituição. Em termos de percentagem, obtém os seguintes resultados: 82% afirmam que a liderança é boa, 17% consideram regular, e apenas 1% respondeu a opção ruim.

4.1.5 As pessoas

A percepção que os funcionários da área administrativa têm dos seus colegas de trabalho é retratado no gráfico 9.

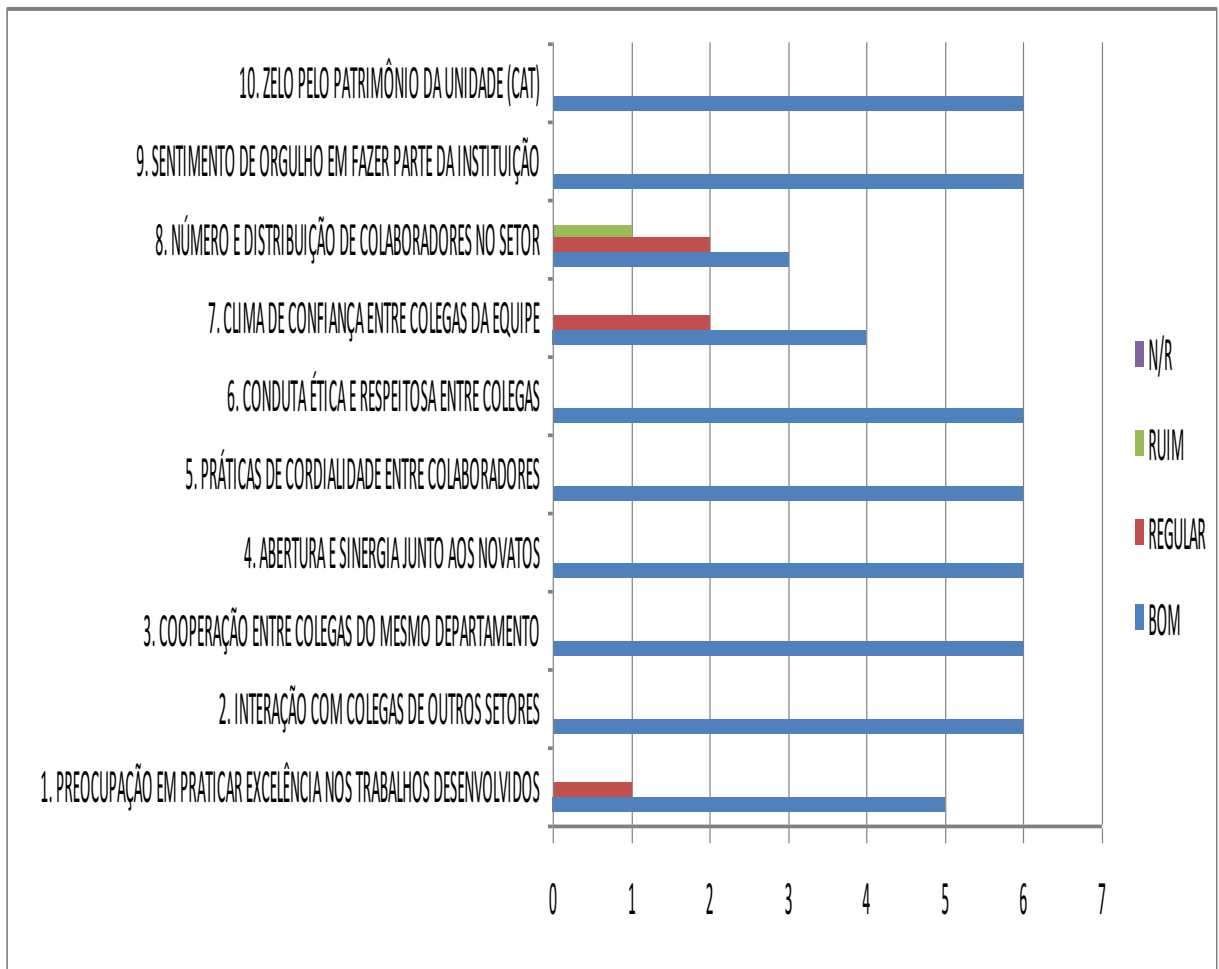


GRÁFICO 9: As pessoas – Área administrativa – Avaliação da satisfação por questão
 Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

Os colaboradores da área administrativa dessa instituição revelam estar bastante satisfeitos em relação aos seus colegas de trabalho. Percebe-se que é alta a interação entre as pessoas, a cooperação, a abertura de sinergia junto aos novatos, as práticas de cordialidade e condutas éticas. O sentimento de orgulho em fazer parte da equipe e o zelo pelo patrimônio, também foram pontos que levaram unanimidade quanto à satisfação.

O número e distribuição de colaboradores no setor e o clima de confiança entre colegas de equipes obtiveram uma pontuação menor, gerando menos satisfação quanto a isto. É papel do líder melhorar a distribuição de colaboradores, assim como, tomar providências para a geração de um ambiente no qual as pessoas tenham mais confiança uns nos outros, aspecto esse, imprescindível para um ambiente de trabalho saudável e motivador.

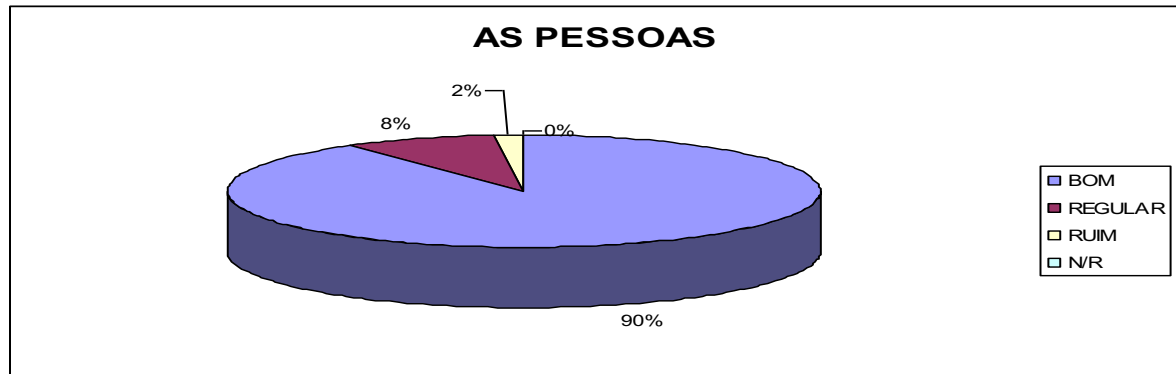


GRÁFICO 10: As pessoas – Área administrativa – Uma avaliação geral da satisfação

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

O gráfico 10 mostra, em percentual, o nível de satisfação dos funcionários do setor administrativo quanto ao convívio com os demais da equipe. Observa-se que o clima entre as pessoas é bastante saudável, visto que 90% afirmaram estar satisfeitas, enquanto que apenas 8% dizem ser regular, e 2% ruim.

ETAPA 02: FATORES MOTIVACIONAIS/ FATORES DESMOTIVADORES

4.1.6 Insatisfação

Nesta parte do questionário foi pedido que fossem indicados três principais fatores que geram mais INSATISFAÇÃO no trabalho. Para tal pediu-se que dessem o seguinte grau de importância:

- Número 1 para o fator que gera mais insatisfação;
- Número 2 para segundo maior fator de insatisfação;
- Número 3 para o menor fator de insatisfação.

O gráfico 11 apresenta a opinião que os colaboradores desta área possuem, com relação aos aspectos nas quais consideram como as principais razões de insatisfação na empresa.

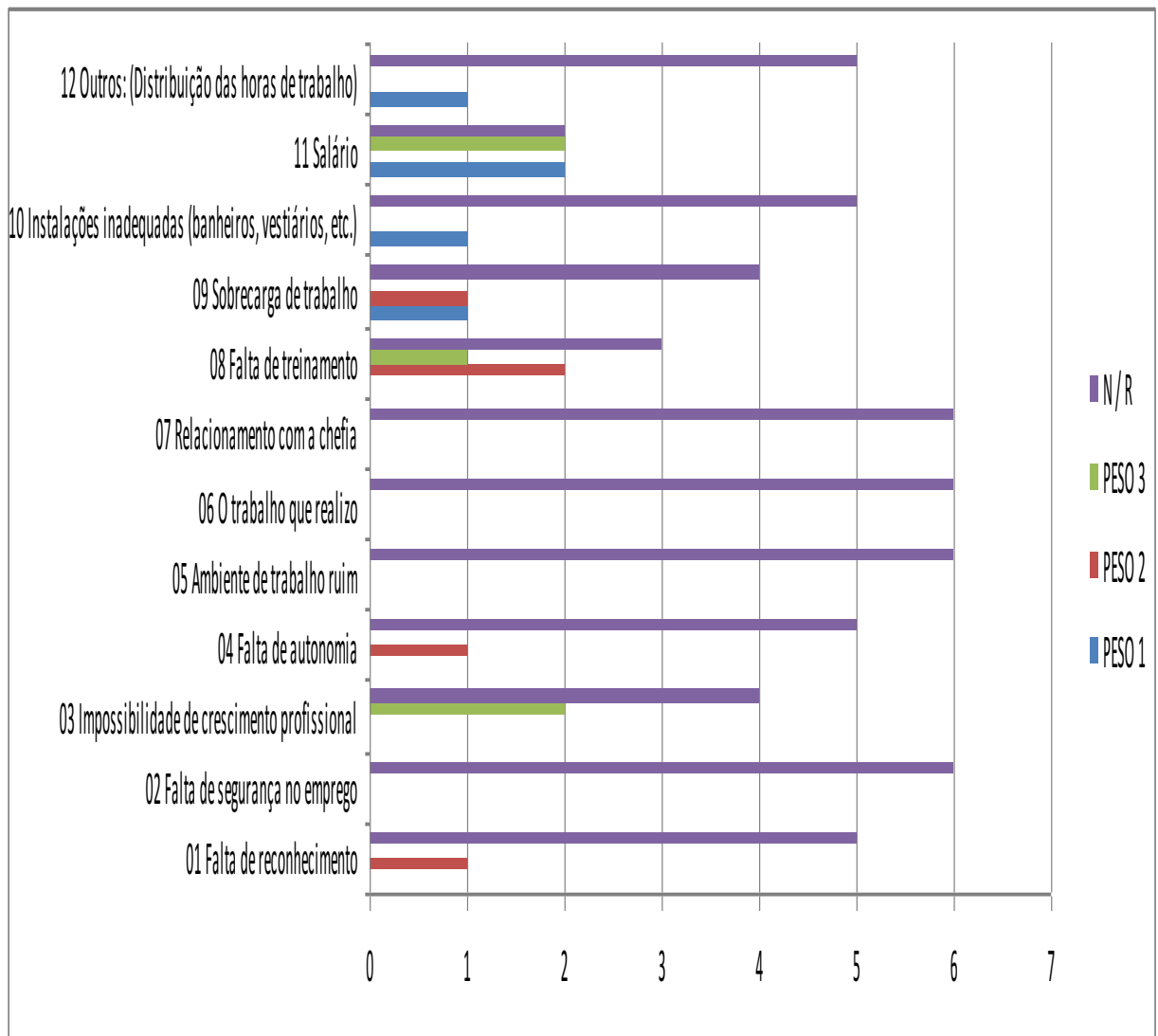


GRÁFICO 11: Insatisfação – Área administrativa

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

Os fatores desmotivacionais considerados como mais importante foram: sobrecarga de trabalho (dois colaboradores), instalações inadequadas (dois colaboradores), salário (dois colaboradores), e distribuição de horas de trabalho (dois colaboradores).

Os fatores desmotivacionais considerados como segundo mais importante foram: falta de reconhecimento (um colaborador), falta de autonomia (um colaborador), sobrecarga de trabalho (um colaborador), e falta de treinamento (dois colaboradores).

Os fatores desmotivacionais considerados como terceiro mais importante foram: impossibilidade de crescimento profissional (dois colaboradores), falta de treinamento (um colaborador), e salário (dois colaboradores).

Observando os resultados das opiniões dos colaboradores quanto aos fatores que mais geram insatisfação, percebe-se que o fator salário foi o mais evidente, sendo necessário,

portanto, que os gestores prestem atenção quanto a este aspecto, observando se a remuneração está sendo feita de forma justa. A sobrecarga de trabalho e a distribuição de horas de trabalho também foram considerados pontos que mais geram insatisfação. Sabe-se que estes aspectos geram um menor rendimento por questão do cansaço físico que causam. Seria interessante a organização dos grupos de trabalho, objetivando uma melhor distribuição e otimização dos trabalhos, diminuindo o acúmulo de funções e a sobrecarga de trabalho, proporcionando uma melhor administração do tempo por parte dos colaboradores. Instalações inadequadas, falta de treinamento, de reconhecimento e de autonomia, causam um grande desconforto nos funcionários, gerando sentimentos de incapacidade e frustração, sendo necessário maior atenção por parte da liderança tomar providencias quanto a melhoria das instalações, de treinamento, gerando relações de reconhecimento e oferecendo autonomia no que for possível aos seus colaboradores. Visto que a impossibilidade de crescimento profissional também foi um dos fatores gerados de insatisfação, torna-se necessário que a organização invista no crescimento e qualificação dos colaboradores, proporcionando a estes condições para o bom desenvolvimento profissional e aptidão para crescimento dentro da própria empresa.

4.1.7 Razões de trabalhar na empresa

Nesta parte do questionário foi pedido que fossem indicados três principais razões pelas quais as pessoas trabalham na empresa. Para tal pediu-se que dessem o seguinte grau de importância:

- Número 1 para a razão mais importante;
- Número 2 na segunda razão mais importante;
- Número 3 na terceira razão mais importante.

O gráfico 12 apresenta a opinião que os colaboradores desta área possuem, com relação aos aspectos nas quais consideram como as principais razões de trabalhar na empresa.

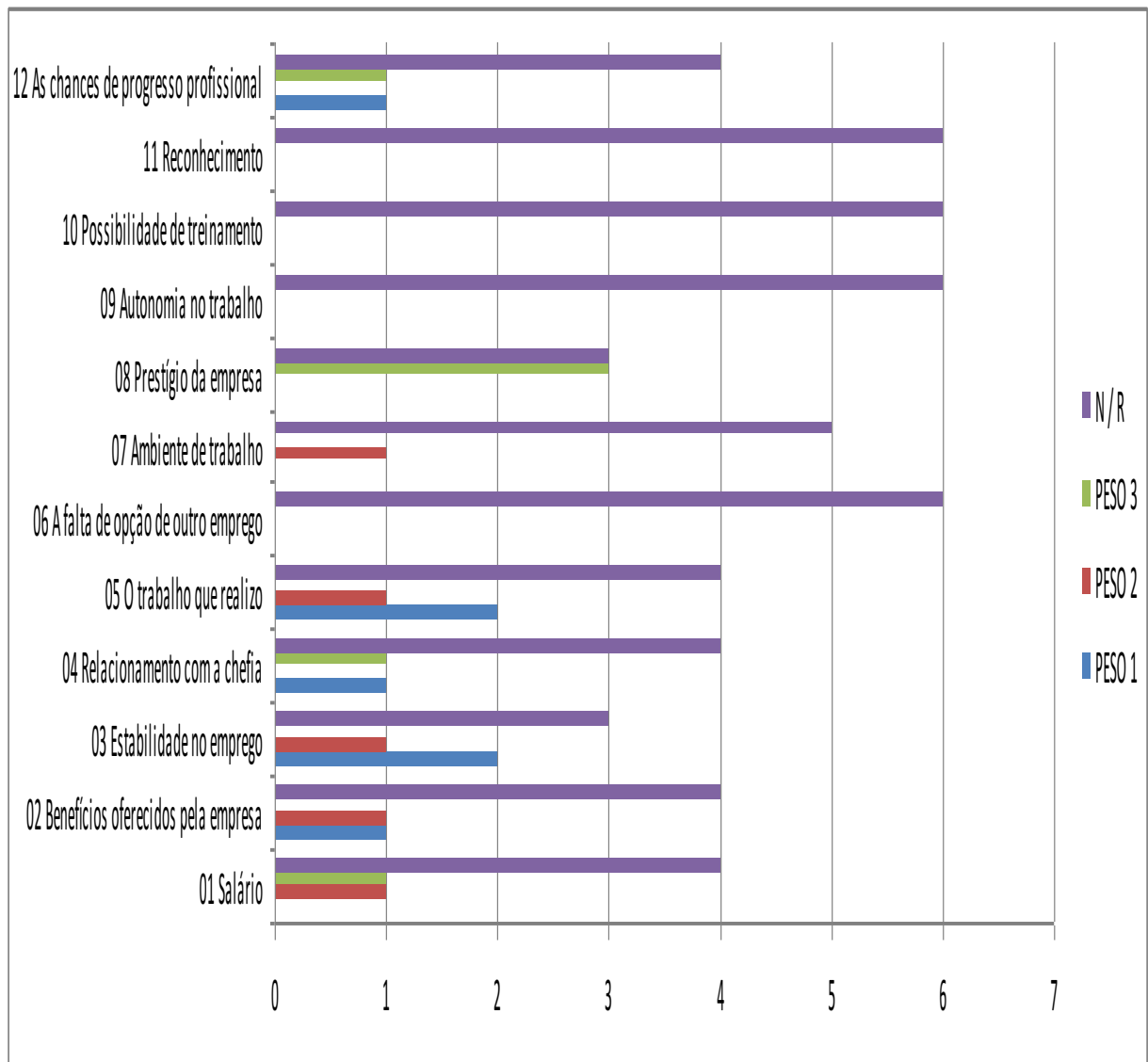


GRÁFICO 12: Razões de trabalhar na empresa – Área administrativa

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

As razões consideradas como a mais importante para trabalhar na empresa foram: benefícios oferecidos (um colaborador), estabilidade no emprego (dois colaboradores), o trabalho que realiza (dois colaboradores), relacionamento com a chefia (um colaborador), e chances de progresso profissional (um colaborador).

As razões consideradas como a segunda mais importante para trabalhar na empresa foram: salário (um colaborador), benefícios oferecidos pela empresa (um colaborador), estabilidade no emprego (um colaborador), o trabalho que realiza (um colaborador), ambiente de trabalho (um colaborador).

As razões consideradas como a terceira mais importante para trabalhar na empresa foram: salário (um colaborador), relacionamento com a chefia (um colaborador), chances de progresso profissional (um colaborador), e prestígio da empresa (três colaboradores).

Diante das opiniões dadas acima, percebe-se a importância que a empresa deve ter com relação em oferecer chances de progresso profissional, observar se as distribuições das tarefas estão de acordo com o perfil das pessoas que as realizam, se o salário é considerável justo, e se os benefícios oferecidos estão de acordo com as aspirações dos colaboradores. Outros aspectos que a empresa precisa prestar atenção é se oferece um ambiente de trabalho agradável, se os chefes possuem bom relacionamento com seus colaboradores, se a instituição é capaz de oferecer estabilidade no emprego, e como anda o prestígio da empresa, se é vista como uma boa referência.

4.2 ÁREA DE LAZER (ETAPA 1):

4.2.1 Fatores extra trabalho

Com relação aos fatores extra trabalho, o gráfico a seguir representa as respostas dadas pelos colaboradores da área de lazer, para cada aspecto apresentado.

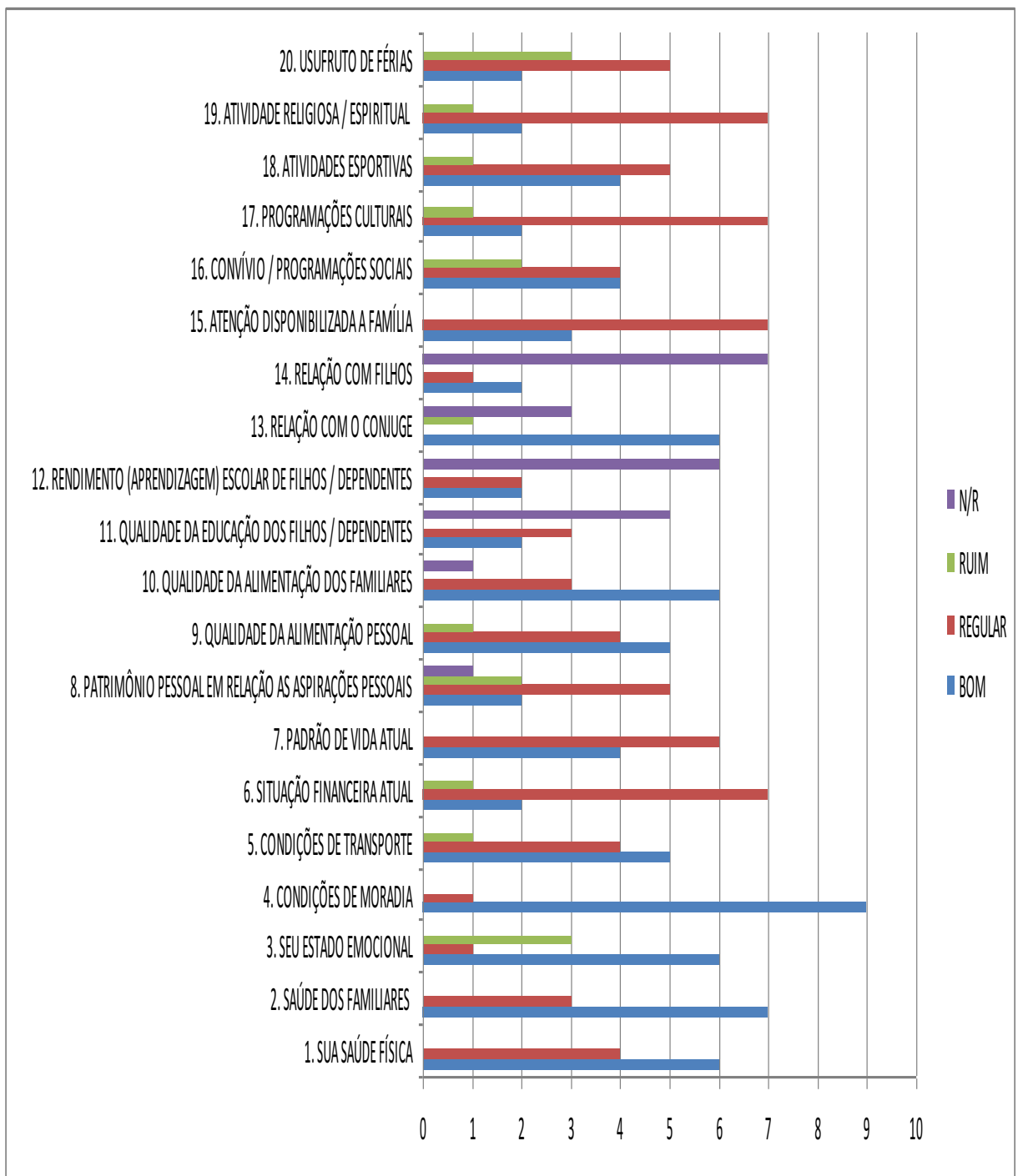


GRÁFICO 13: Fatores extra trabalho – área de lazer - avaliação da satisfação por questão

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

Conforme o gráfico 13, detecta-se que o grau de insatisfação é maior que o grau de satisfação, visto que dentre os vários aspectos apresentados, apenas três (saúde dos familiares, relação com o conjugue, e condições de moradia) apresentaram um resultado favorável. Nos demais fatores, percebe-se que há uma grande insatisfação.

As sugestões dadas, com relação aos fatores extra trabalho, para a área administrativa servirão também para os gestores deste setor de lazer, acrescentando algumas outras, como: proporcionar um ambiente de boas relações entre as pessoas e buscar atender as principais aspirações de seus funcionários, para que dessa forma, melhore o estado emocional daqueles que se sentem abalados quanto a este aspecto. Seria importante também observar se o salário está compatível com a natureza e quantidade de tarefas realizadas, como também se os benefícios oferecidos estão de acordo com as necessidades de cada indivíduo, para que seja possível identificar as deficiências, melhorando, quando for necessário. Dessa forma, além dos colaboradores sentirem que estão sendo bem recompensados, poderão talvez, melhorar a situação financeira e padrão de vida atual, o patrimônio em relação às aspirações pessoais, e as condições de transporte, fatores estes, considerados como insuficientes e desmotivadores para as pessoas deste setor.

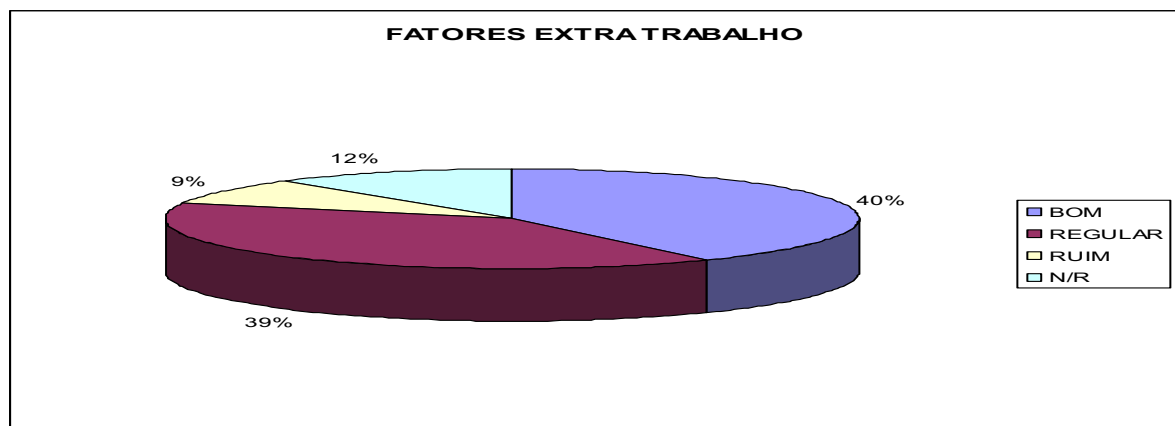


GRÁFICO 14: Fatores extra trabalho – área de lazer – uma avaliação geral da satisfação
Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

Numa visão geral, percebe-se que estes colaboradores sentem-se insatisfeitos quanto aos fatores extra trabalho, visto que apenas 40% das respostas foram consideradas um bom contentamento em tais questões, enquanto que 39% afirmam ser regular, e 9% consideraram ruim, observa-se também que 12% não responderam. O gráfico 14 mostra tais percentagens.

4.2.2 A instituição

O gráfico 15 apresenta o resultado obtido com relação à percepção que os colaboradores da área de lazer têm da instituição.

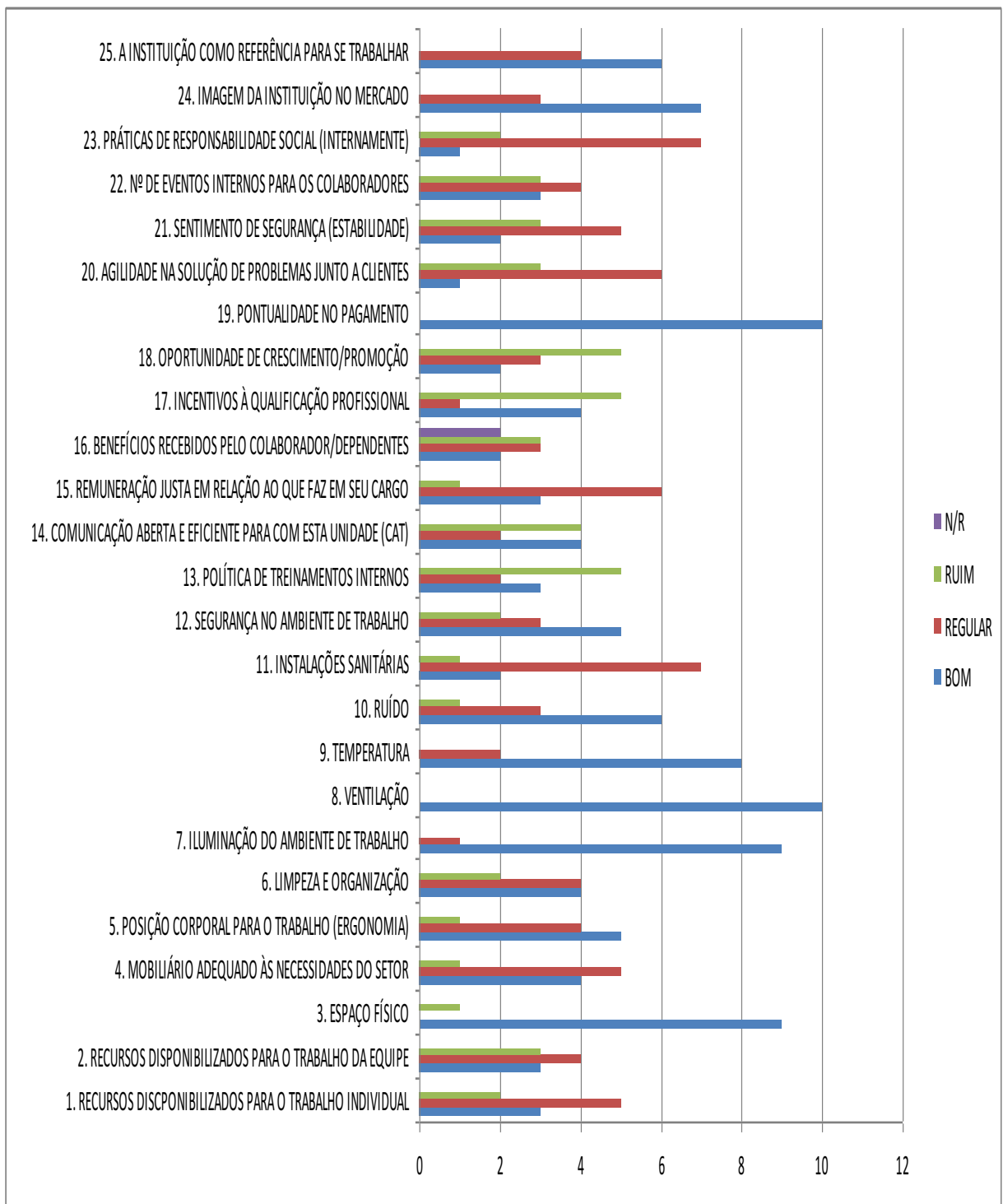


GRÁFICO 15: A instituição – Área de lazer - Avaliação da satisfação por questão

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

Analisando o gráfico 15, chega-se a conclusão de que os integrantes deste setor sentem-se insatisfeitos também em relação à instituição. Os únicos fatores vistos por este pessoal como favoráveis, foram: o espaço físico, iluminação, ventilação, temperatura, pontualidade no pagamento, e imagem da instituição no mercado. Todos os outros aspectos foram considerados insatisfatórios.

Nota-se que a empresa precisa tomar várias providencias para melhorar o contentamento dos colaboradores quanto a instituição. Em primeiro lugar, deveria observar quais os mobiliários e recursos para o trabalho que estão sendo oferecidos inadequadamente, providenciando, portanto, os adequados. A empresa precisa proporcionar maior segurança no ambiente de trabalho, assim como, melhorar as condições com relação à ergonomia. Necessita também melhorar a limpeza e a organização neste setor. A comunicação entre os colaboradores e a instituição não é vista, pela maioria, como aberta e eficiente, sendo imprescindível, portanto, que a empresa dê maior abertura aos seus funcionários para dar sugestões e fazer críticas, e não apenas ouvi-los, mas também mostrar interesse, fazendo as modificações necessárias. Outro aspecto essencial é a revisão da política de treinamentos internos, para que dessa forma, sejam oferecidas aos colaboradores melhores condições de realizarem seus trabalhos. A remuneração e os benefícios recebidos não foram considerados bons, ou seja, é necessário observar se tais aspectos estão de acordo com as tarefas que cada individuo realiza.

Percebe-se, também, que a instituição não tem incentivado seus colaboradores à qualificação profissional, e muito menos, oferecido oportunidade de crescimento profissional, gerando grande desconforto ao pessoal. Sabe-se que tais fatores são imprescindíveis para a criação de um ambiente de trabalho satisfatório, sendo necessário, portanto, que a organização tome algumas atitudes quanto a isto, como por exemplo: oferecer cursos de qualificação profissional, e criar, junto aos funcionários, um plano de carreira, dando oportunidade de crescimento dentro da empresa, além de oferecer um maior sentimento de segurança (estabilidade) aos seus funcionários. A instituição deve tomar providencias para melhorar a agilidade na solução de problemas junto aos clientes, procurando melhorar a comunicação entre as pessoas, diminuir a burocracia, e dar maior autonomia aos colaboradores para que eles próprios possam resolver problemas do cotidiano. Sabe-se que a imagem da instituição, sendo esta vista como referencia para se trabalhar, é um fator motivador, diante disso, seria interessante a instituição passasse uma boa imagem para seus pessoal, mostrando a estes, seus pontos fortes e os principais motivos pelos quais é considerada como tal.

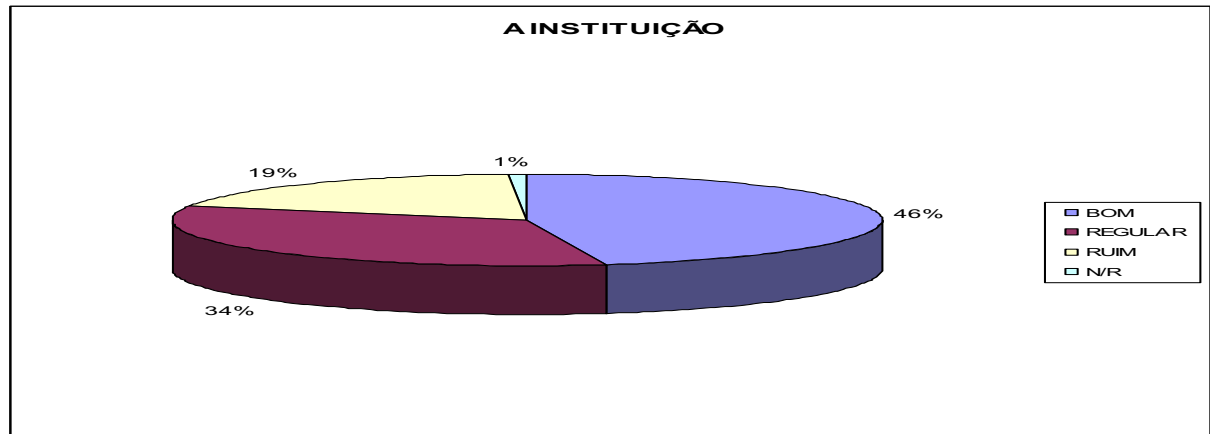


GRÁFICO 16: A instituição – Área de lazer - uma avaliação geral da satisfação
Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

O gráfico 16 mostra a insatisfação que os funcionários da área de educação sentem com relação à instituição. Apenas 46% afirmaram estar contente com os diversos aspectos apresentados, enquanto que 34% consideram regular, e 19% ruim.

4.2.3 O trabalho

A satisfação que os funcionários, da área em estudo, possuem com relação ao trabalho que realizam, estão explanadas no gráfico 17.

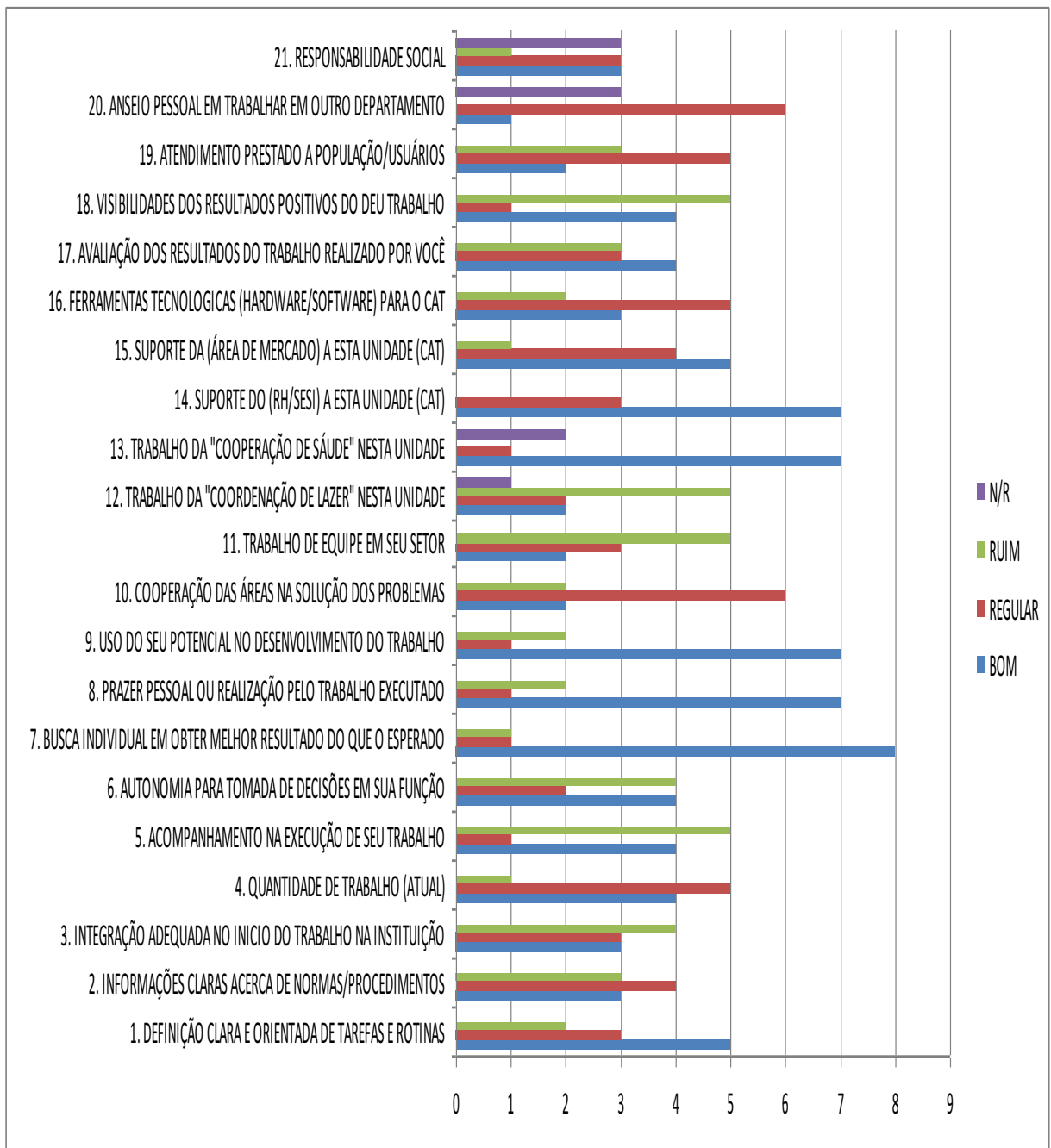


GRÁFICO 17: O trabalho – Área de lazer - Avaliação da satisfação por questão

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

Com relação ao trabalho, a insatisfação é ainda maior. Apenas os seguintes fatores retratam certo contentamento: suporte do RH a unidade, trabalho de coordenação de saúde no setor, uso do potencial no desenvolvimento do trabalho, realização pelo trabalho executado, e busca individual em obter melhor resultado do que o esperado.

Os demais aspectos possuem uma maior concordância para a insatisfação. Ao analisar o gráfico 17, compreende-se a necessidade de uma série de melhorias, dentre elas: definir as tarefas de maneira orientada; comunicar as informações de forma clara; avaliar a quantidade

de trabalho exigida a cada colaborador; acompanhar a execução das tarefas; realizar a avaliação dos resultados dos trabalhos realizados; visualizar os resultados positivos; oferecer, quando possível, autonomia para tomada de decisões na função em que realiza o funcionário; promover integração adequada no início do trabalho na instituição; oferecer ferramentas tecnológicas adequadas. É necessário a melhoria quanto a cooperação das áreas nas soluções de problemas, o suporte de mercado a unidade, e o trabalho da coordenação de lazer na unidade, proporcionando um ambiente mais interativo e produtivo. Percebe-se que o atendimento prestado a população não foi avaliado pelos colaboradores como satisfatório, isso é reflexo das várias deficiências encontradas neste setor.

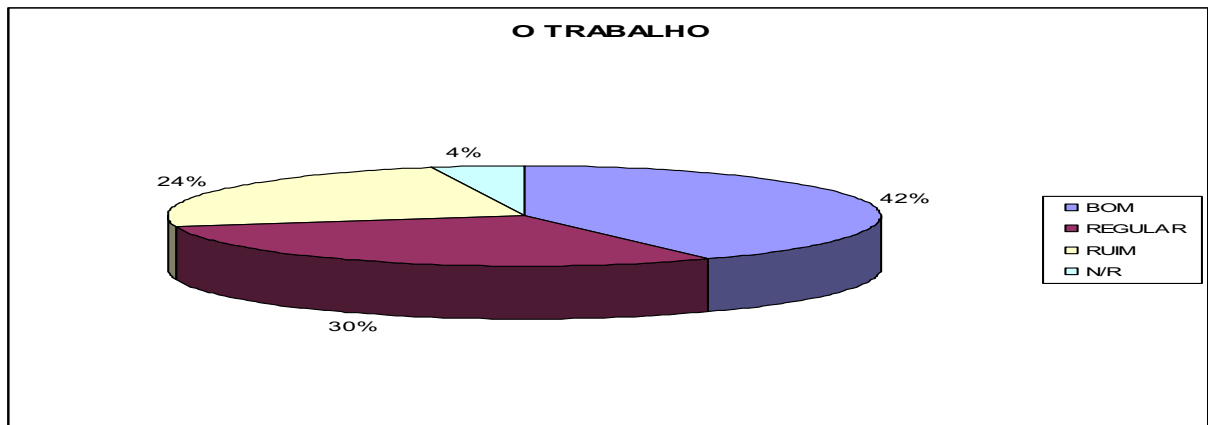


GRÁFICO 18: O trabalho – Área de lazer - Uma avaliação geral da satisfação

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

O gráfico 18 mostra a grande insatisfação que os funcionários da área de educação sentem com relação ao seu trabalho. Apenas 42% afirmaram ser bom o proveito que tem do trabalho que realizam, 30% consideram regular, e 24% ruim. Uma percentagem de 4% não responderam.

4.2.4 A liderança

Com relação a liderança da área de lazer, o gráfico 19 explica o resultado obtido, por cada aspecto avaliado.

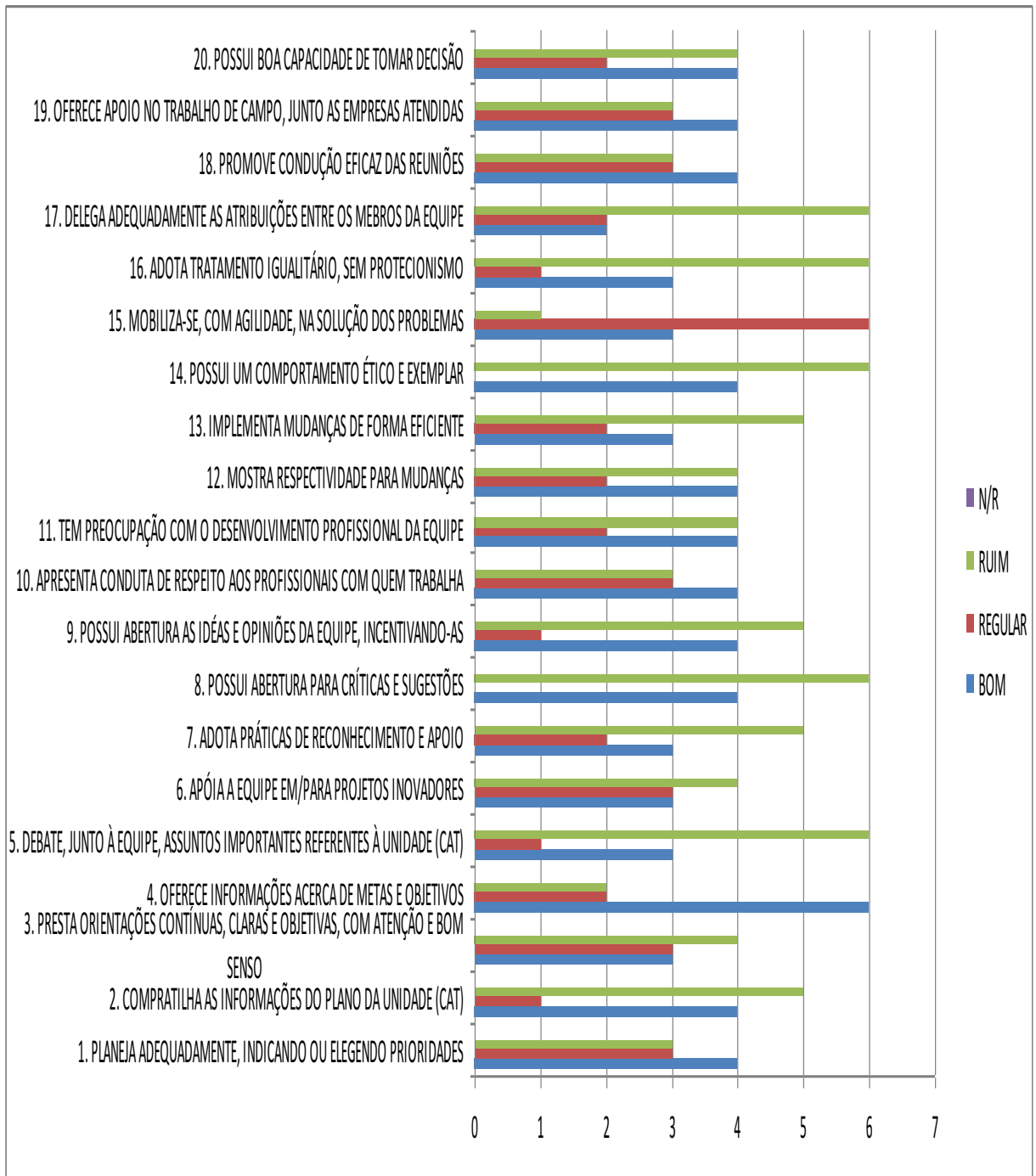


GRÁFICO 19: A liderança – Área de lazer - Avaliação da satisfação por questão

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

O gráfico 19 mostra o quanto a liderança da instituição é vista pela equipe como ineficiente. A maioria das pessoas afirmou se sentirem insatisfeitos em todos os aspectos avaliados. Sabe-se que o líder é o principal responsável pela geração de motivação e criação de relações dentro das organizações, contribuindo diretamente para bons resultados na empresa. Para criar um líder capaz de influenciar seus liderados, trazendo benefícios eficazes para a empresa é preciso que este tenha capacidade de planejamento, saiba orientar seus

subordinados de forma objetiva, possua abertura para críticas e idéias, adote práticas de reconhecimento, tenha a preocupação com o desenvolvimento profissional da equipe, seja receptivo a mudanças, tenha capacidade de solução de problemas e de tomada de decisão, trate os colaboradores de igual pra igual, e saiba delegar adequadamente.

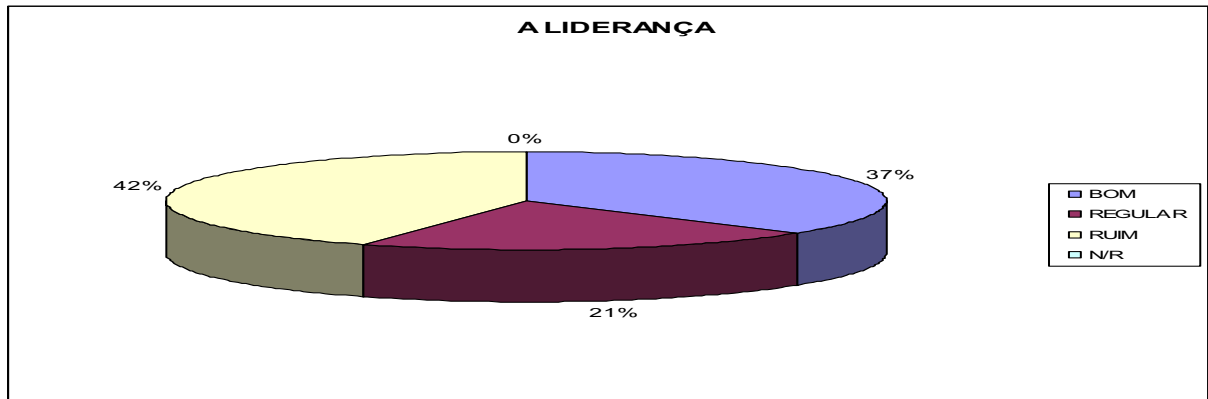


GRÁFICO 20: A liderança – Área de lazer - Uma avaliação geral da satisfação

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

Observando estes aspectos de modo geral, vê-se que a equipe sente-se bastante insatisfeita com relação à liderança. Em termos de percentagem, resultados são os seguintes: apenas 37% afirmam que a liderança é boa, 21% consideram regular, e 42% responderam que é ruim.

4.2.5 As pessoas

A percepção que os funcionários da área de lazer têm dos seus colegas de trabalho é retratado no gráfico 9.

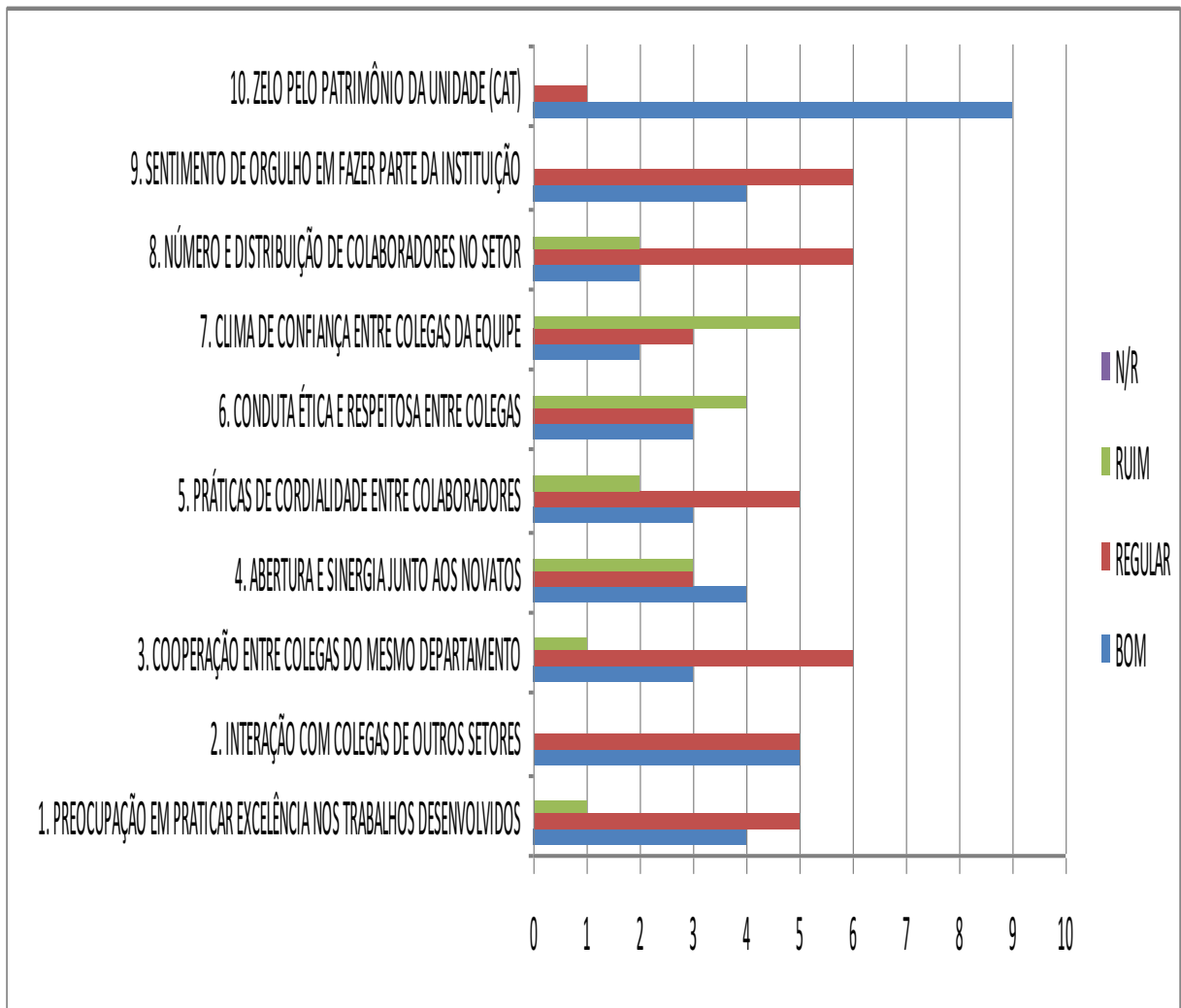


GRÁFICO 21: As pessoas – Área de lazer - Avaliação da satisfação por questão
 Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

Os colaboradores da área de lazer dessa instituição revelam estar bastante insatisfeitos em relação aos seus colegas de trabalho. O único ponto na qual houve um resultado satisfatório foi com relação ao zelo pelo patrimônio da unidade. Analisando as respostas dos colaboradores, compreende-se a necessidade dos gestores tomarem providências para a produção de um ambiente na qual haja um clima de confiança e cooperação entre os colegas, interação com pessoas de outros setores, práticas de cordialidade, abertura e sinergia junto aos novatos, e conduta ética e respeitosa entre colegas da equipe. Torna-se preciso também a realização de um melhor número e distribuição adequada de colaboradores no setor, a buscar em despertar nos funcionários a preocupação em praticar excelência nos trabalhos desenvolvidos, como também, o sentimento de orgulho em fazer parte da instituição.

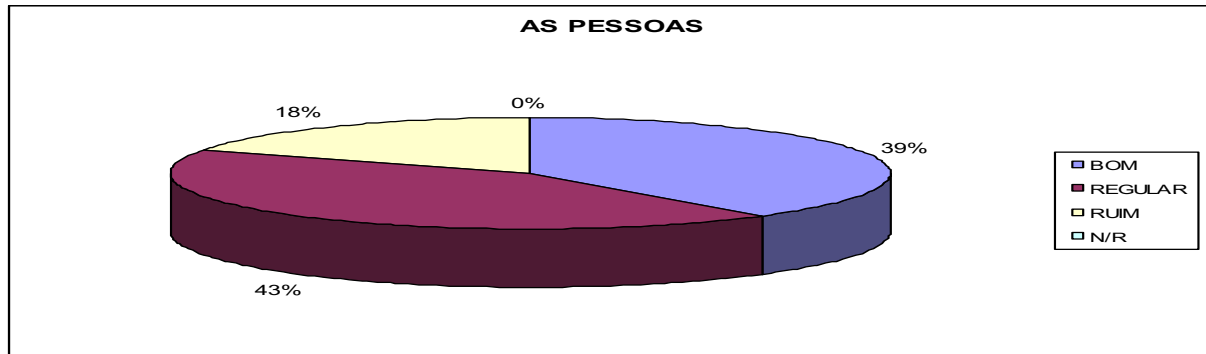


GRÁFICO 22: As pessoas – Área de lazer - Uma avaliação geral da satisfação

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

O gráfico 22 mostra, em percentual, o nível de insatisfação dos funcionários do setor de educação quanto ao convívio com os demais da equipe. Observa-se que o clima entre as pessoas é não é saudável, visto que apenas 39% afirmaram estar satisfeitas, enquanto que 43% dizem ser regular, e 18% ruim.

ETAPA 02: FATORES MOTIVACIONAIS/ FATORES DESMOTIVADORES

4.2.6 Insatisfação

O gráfico 23 apresenta a opinião que os colaboradores desta área possuem, com relação aos aspectos nas quais consideram como as principais razões de insatisfação na empresa.

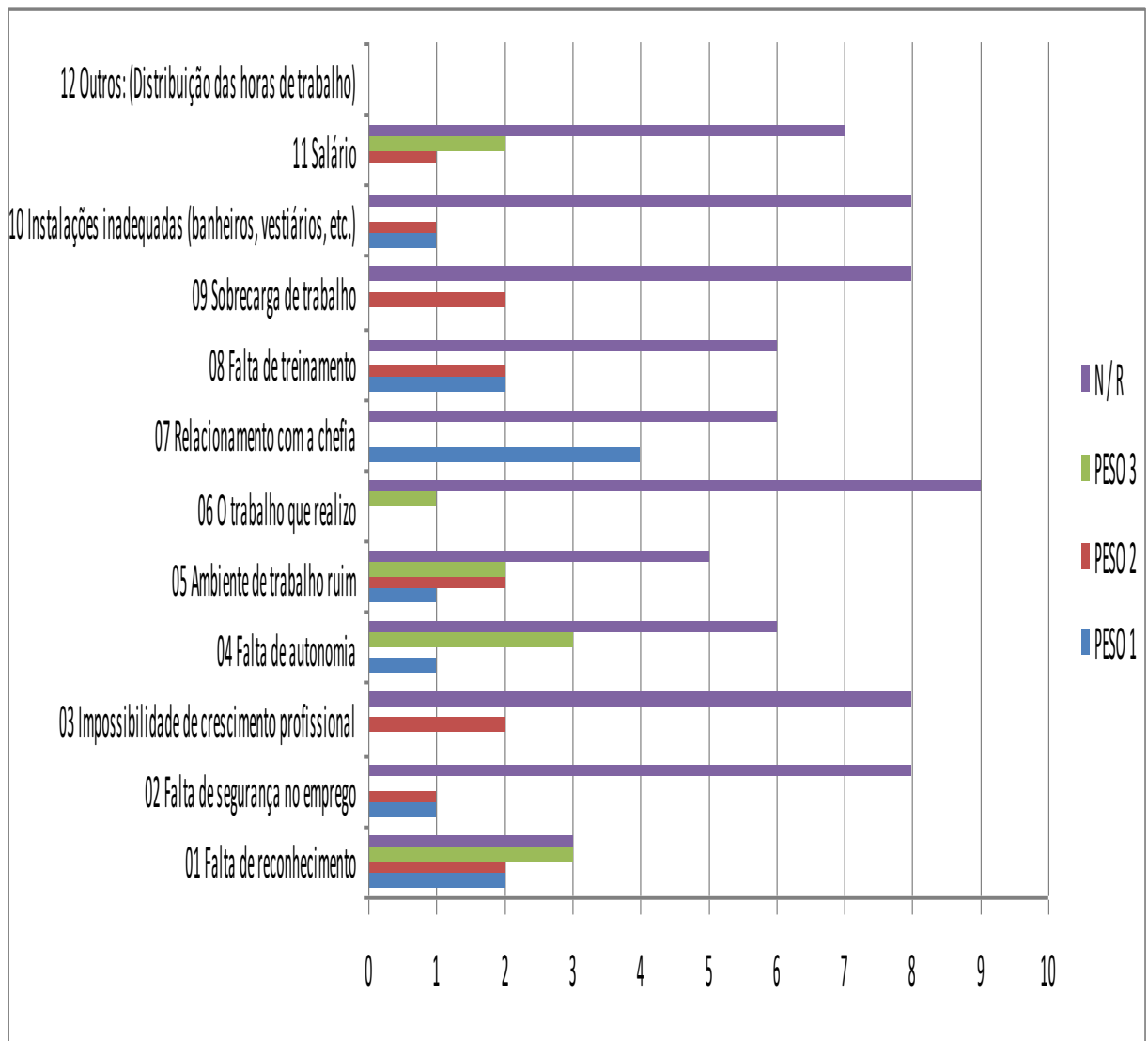


GRÁFICO 23: Insatisfação – Área de lazer

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

Os fatores desmotivacionais considerados como mais importante foram: falta de reconhecimento (dois colaboradores), falta de segurança no emprego (um colaborador), falta de autonomia (um colaborador), ambiente de trabalho ruim (um colaborador), relacionamento com a chefia (quatro colaboradores), falta de treinamento (dois colaboradores), e instalações inadequadas (um colaborador).

Os fatores desmotivacionais considerados como o segundo mais importante foram: falta de reconhecimento (dois colaboradores), falta de segurança no trabalho (um colaborador), impossibilidade de crescimento profissional (dois colaboradores), ambiente de trabalho ruim (dois colaboradores), falta de treinamento (dois colaboradores), sobrecarga de trabalho (dois colaboradores), instalações inadequadas (um colaborador), e salário (um colaborador).

Os fatores desmotivacionais considerados como terceiro mais importante foram: falta de reconhecimento (três colaboradores), falta de autonomia (três colaboradores), ambiente de trabalho ruim (dois colaboradores), o trabalho que realiza (um colaborador), e salário (dois colaboradores).

4.2.7 Razões de trabalhar na empresa

O gráfico 24 apresenta a opinião que os colaboradores desta área possuem, com relação aos aspectos nas quais consideram como as principais razões de trabalhar na empresa.

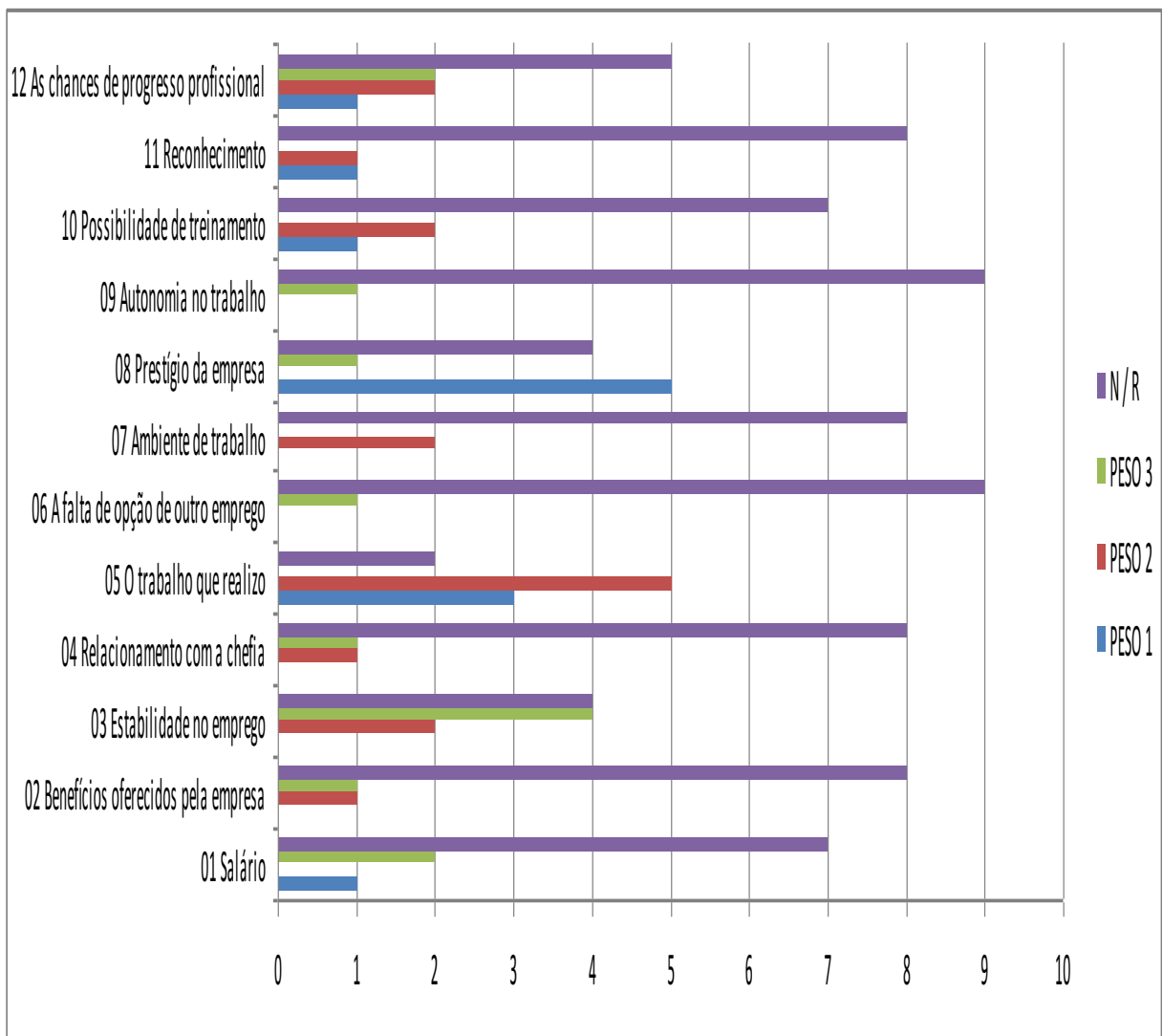


GRÁFICO 24: Razões de trabalhar na empresa – Área de lazer

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010.

As razões consideradas como a mais importante para na empresa foram: salário (um colaborador), o trabalho que realizo (três colaboradores), prestígio da empresa (cinco

colaboradores), possibilidade de treinamento (um colaborador), reconhecimento (um colaborador), chances de progresso profissional (um colaborador).

As razões consideradas como a segunda mais importante para na empresa foram: benefícios oferecidos pela empresa (um colaborador), estabilidade no emprego (dois colaboradores), relacionamento com a chefia (um colaborador), o trabalho que realizo (cinco colaboradores), ambiente de trabalho (dois colaboradores), possibilidade de treinamento (dois colaboradores), reconhecimento (um colaborador), e chances de progresso profissional (dois colaboradores).

As razões consideradas como a terceira mais importante para trabalhar na empresa foram: salário (dois colaboradores), benefícios oferecidos pela empresa (um colaborador), estabilidade no emprego (quatro colaboradores), relacionamento com a chefia (um colaborador), falta de opção de outro emprego (um colaborador), prestígio da empresa (um colaborador), autonomia no trabalho (um colaborador), e chances de progresso profissional (dois colaboradores).

4.3 ÁREA DE EDUCAÇÃO (ETAPA 1):

Os resultados obtidos revelaram que o grau de satisfação e os principais pontos na qual os gestores precisam obter mais atenção, melhorando-os, foram bastante parecidos com os resultados apurados na área administrativa. As opiniões dos funcionários destes dois setores foram quase idênticas.

4.3.1 Fatores extra trabalho

Com relação aos fatores extra trabalho, o gráfico a seguir representa as respostas dadas pelos colaboradores da área de educação, para cada aspecto apresentado.

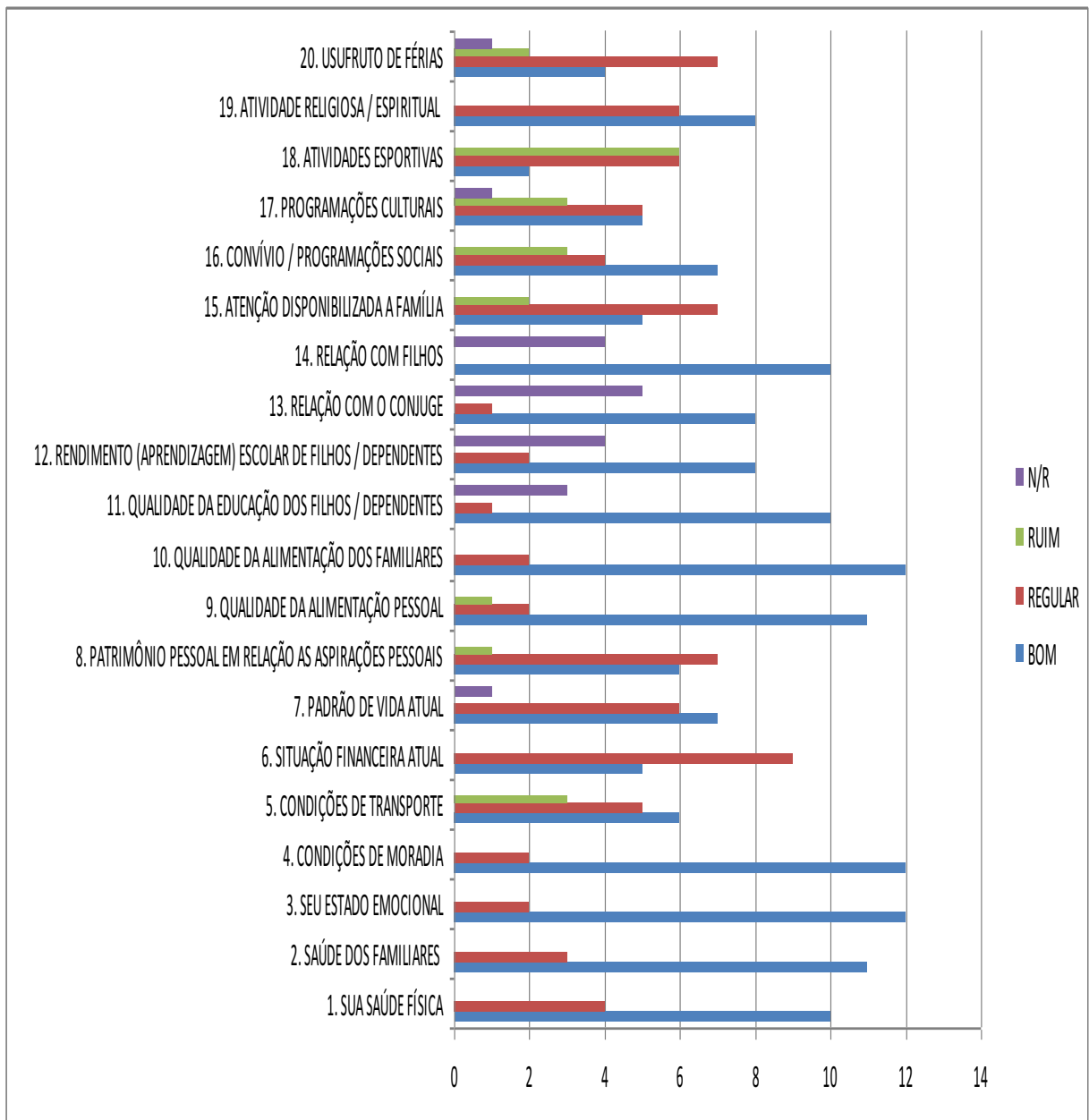


GRÁFICO 25: Fatores extra trabalho – Área de educação - Avaliação da satisfação por questão
 Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010

Conforme o gráfico 25, os funcionários da área de educação concordam que os fatores extra trabalho que mais trazem satisfação são: sua saúde física e saúde dos familiares, estado emocional, condições de moradia, qualidade de alimentação pessoal e dos familiares, relação com filhos e cônjuge, qualidade da educação e rendimento escolar dos filhos. Nota-se que os aspectos que trás certa insatisfação a estes funcionários são: condições de transporte, situação financeira atual, padrão de vida atual, patrimônio em relação às aspirações pessoais, atenção disponibilizada a família, programações sociais e culturais, atividades esportivas e espirituais, e usufruto de férias

Seria interessante que nesta área de educação fosse observado à questão do salário e benefícios, sendo uma possibilidade de melhora na situação financeira e padrão de vida atual, patrimônio em relação às aspirações pessoais e condições de transporte dos funcionários. Outra sugestão seria a de promover atividades sociais entre os funcionários (incluindo seus familiares), incentivando-os a sempre buscar a realização de atividades que lhes proporcionem prazer e satisfação, e provocando maior integração entre as pessoas, como também, oferecer férias corretamente, evitando acordos que impeçam o usufruto adequado deste.

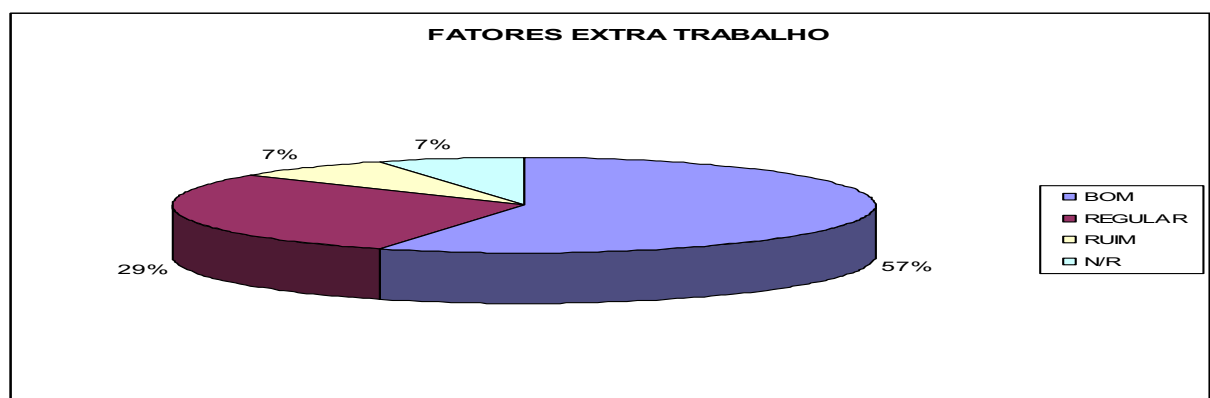


GRÁFICO 26: Fatores extra trabalho – Área de educação - Uma avaliação geral da satisfação
Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010

Numa visão geral, percebe-se que estes colaboradores sentem-se satisfeitos quanto aos fatores extra trabalho, visto que 57% das respostas foram consideradas um bom contentamento em tais questões, enquanto que 29% afirmam ser regular, e apenas 7% consideraram ruim. O gráfico 26 mostra tais percentagens.

4.3.2 A instituição

O gráfico 27 apresenta o resultado obtido com relação a percepção que os colaboradores da área de educação têm da instituição.

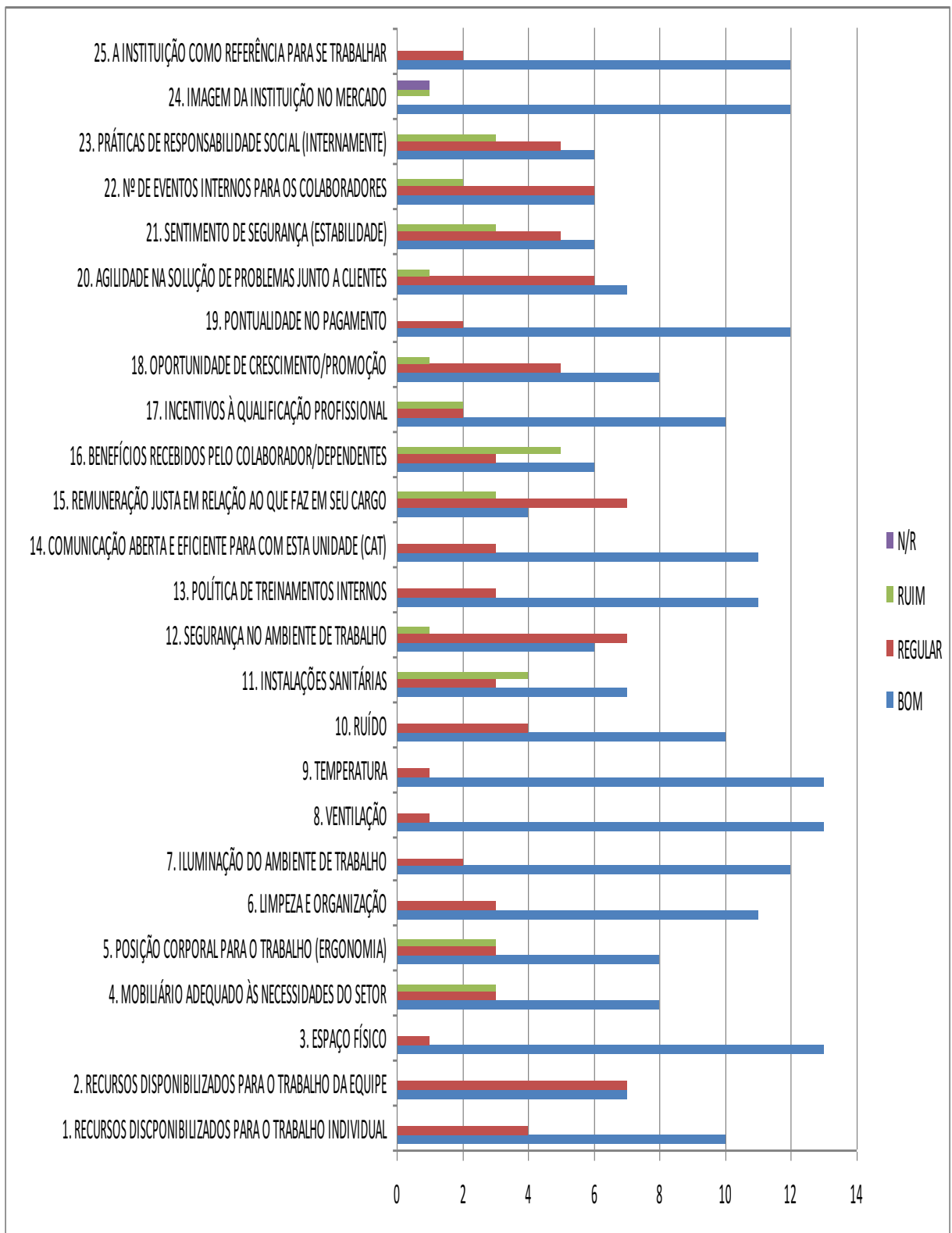


GRÁFICO 27: A instituição – Área de educação - Avaliação da satisfação por questão
 Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010

De acordo com o gráfico 27, os funcionários da área de educação concordam que os aspectos pelos quais estão satisfeitos na instituição são: recursos disponibilizados para o

trabalho individual, espaço físico, limpeza e organização, iluminação do ambiente, ventilação, temperatura, ruído, políticas de treinamentos internos, comunicação, pontualidade no pagamento, imagem da instituição no mercado, e instituição como referencia de trabalho.

Nota-se que estes funcionários concordam que vários aspectos na instituição ainda deixam a desejar, precisando de melhorias, são eles: recursos disponibilizados para o trabalho em equipe, mobiliário adequado as necessidades do setor, posição corporal para o trabalho (ergonomia), instalações sanitárias, segurança no ambiente de trabalho, remuneração, benefícios, incentivos a qualificação profissional, oportunidade de crescimento, agilidade na solução de problemas, sentimento de segurança no trabalho (estabilidade), número de eventos internos para colaboradores, e práticas de responsabilidade social (internamente).

As sugestões a serem dadas são as seguintes: melhorar as condições de segurança no ambiente de trabalho, assim como, promover um estudo da ergonomia, dando melhores condições aos funcionários na realização de seus trabalhos; investir no crescimento e qualificação dos colaboradores, proporcionando a estes, condições reais para o bom desenvolvimento profissional e aptidão para crescimento dentro da empresa; rever se a remuneração e benefícios oferecidos estão de acordo com o trabalho que cada um realiza, pois caso alguém esteja sendo mal recompensado, sejam tomadas providencias para a realização de uma remuneração justa, evitando dessa forma, insatisfações quanto ao salário; observar as causas das reclamações quanto à falta de agilidade na solução de problemas, se é devido a uma comunicação deficiente, ou devido à falta de autonomia, para que dessa forma, soluções sejam tomadas; observar porque uma boa quantidade dos funcionários considerou o mobiliário e os recursos disponibilizados como inadequados as suas necessidades; e por fim, a empresa poderia gerar um ambiente na qual as pessoas sentissem segurança no trabalho, melhorando as práticas de responsabilidade social (interna), além de oferecer eventos internos para os colaboradores, visto que tais fatores também elevam a satisfação do pessoal, melhorando o ambiente de trabalho.

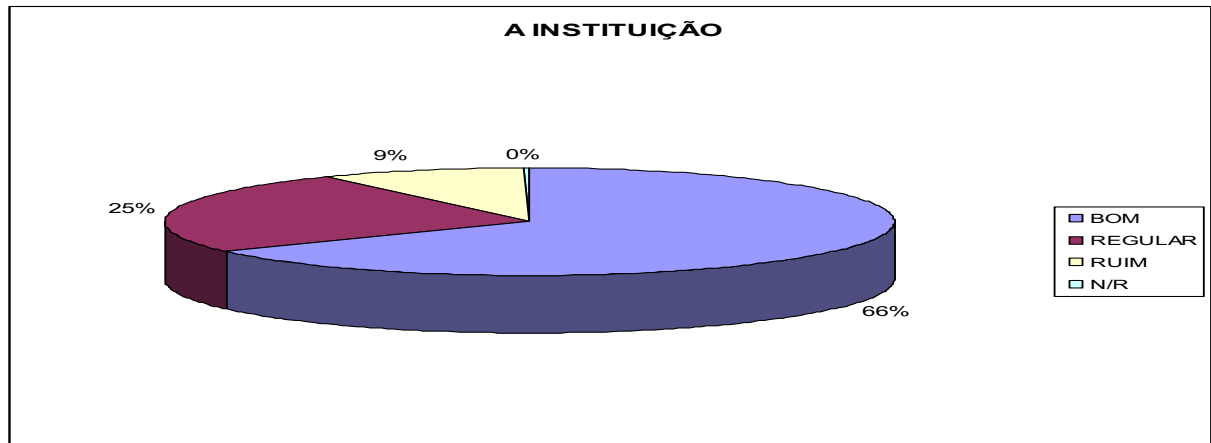


GRÁFICO 28: A instituição – Área de educação - Uma avaliação geral da satisfação
Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010

Apesar de haver certa insatisfação em vários pontos distintos, percebe-se que o grau de satisfação dos funcionários da empresa é maior que o grau de insatisfação, já que 66% das respostas consideraram um bom contentamento com a instituição, enquanto que 25% afirmaram ser regular, e apenas 9% consideraram ruim. O gráfico 28 mostra tais percentagens.

4.3.3 O trabalho

A satisfação que os funcionários, da área em estudo, possuem com relação ao trabalho que realizam, estão explanadas na gráfico 29.

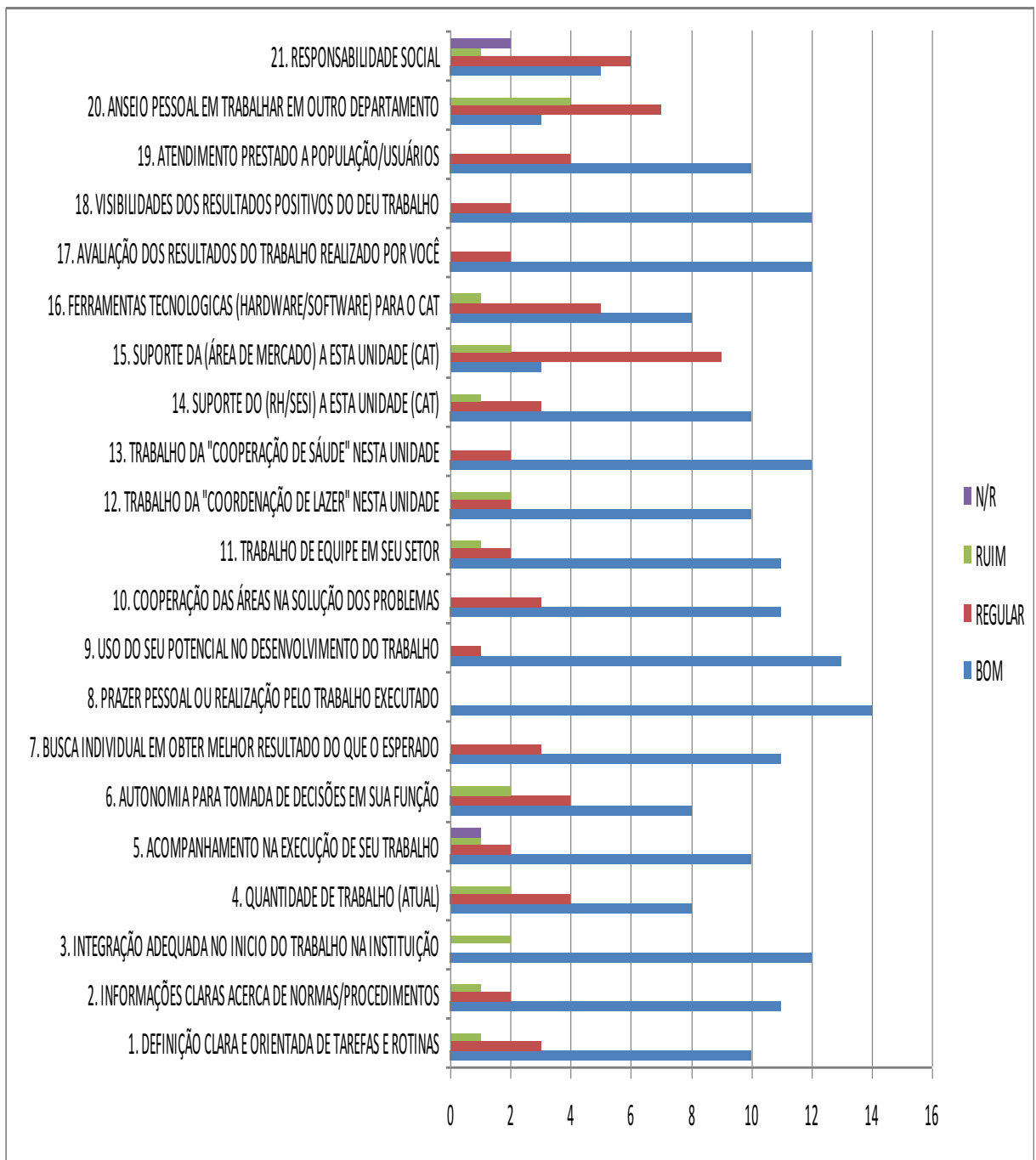


GRÁFICO 29: O trabalho – Área de educação - Avaliação da satisfação por questão
 Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010

Observando o gráfico 29, percebe-se que a maioria das pessoas deste setor sente-se satisfeitos com relação aos seguintes aspectos: definição clara das tarefas, informações claras acerca das normas, adequação no início do trabalho na instituição, acompanhamento na execução do trabalho, busca individual em obter melhor resultado que o esperado, realização pelo trabalho executado, uso do potencial do desenvolvimento do trabalho, cooperação das áreas nas soluções dos problemas, trabalho da equipe do setor, trabalho de “coordenação de lazer” na unidade, trabalho de “coordenação de saúde” na unidade, suporte do Rh na unidade,

avaliação dos resultados do trabalho realizado, visibilidade dos resultados positivos, e atendimento prestado aos clientes. Os fatores que causam menos contentamento por parte dos integrantes desse setor são: quantidade de trabalho atual, autonomia para tomada de decisão em sua função, suporte da “área de mercado” a unidade, ferramentas tecnológicas, anseio pessoal em trabalhar em outro departamento, e responsabilidade social.

Diante da apuração de tais dados, compreende-se que os gestores deste setor precisam prestar atenção se alguns de seus colaboradores estão sendo sobrecarregados, para que sejam tomadas providências de uma melhor distribuição de tarefas na unidade. Também necessita observar se as ferramentas tecnológicas oferecidas atendem as necessidades exigidas pela tarefa que se realiza, assim como, se o nível de autonomia para tomada de decisão, de cada indivíduo, está sendo dado corretamente e de acordo com a função de cada um. O último aspecto a ser considerado é a carência que as pessoas deste setor sentem com relação ao apoio da área de mercado, a responsabilidade social, e o anseio pessoal em trabalhar em outro departamento, tornando-se perceptível a necessidade de uma maior integração setorial, para que seja possível aumentar os níveis de colaboração entre os diversos departamentos da organização.

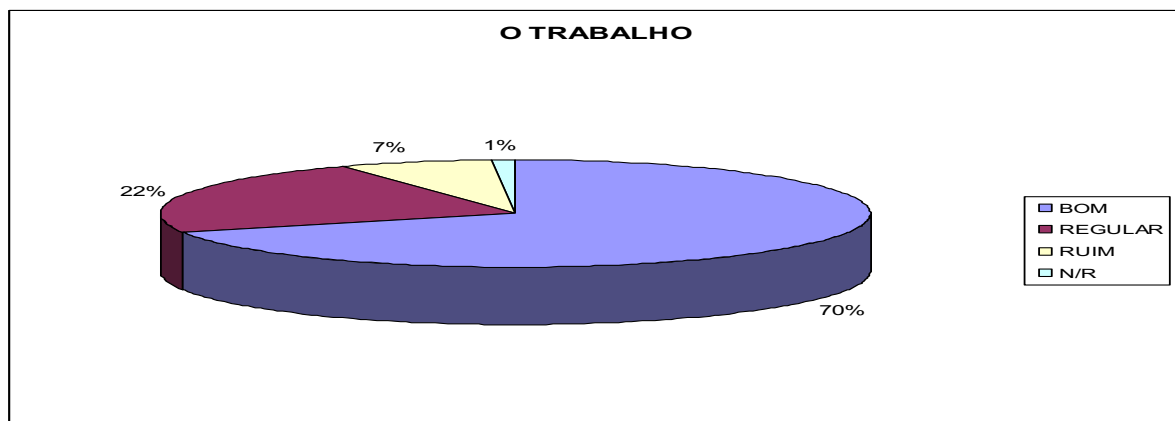


GRÁFICO 30: O trabalho – Área de educação - Uma avaliação geral da satisfação

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010

O gráfico 30 mostra a grande satisfação que os funcionários da área administrativa sentem com relação ao seu trabalho. Apenas 7% considerou ruim, 22 % regular, enquanto que 70% afirmaram ser bom o proveito que tem do trabalho que realizam.

4.3.4 A liderança

Com relação à liderança da área de educação, o gráfico 31 explica o resultado obtido, por cada aspecto avaliado.

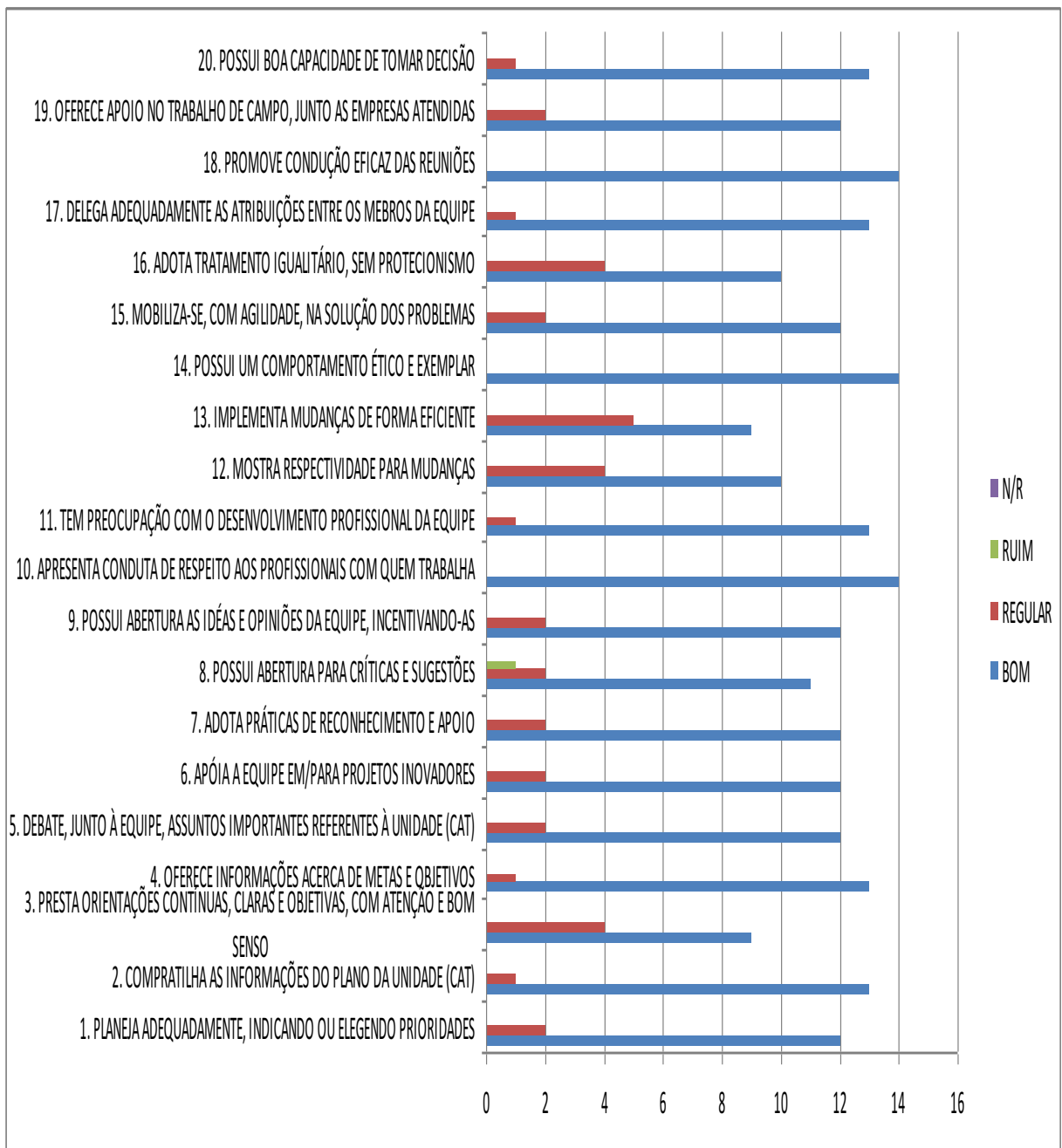


GRÁFICO 31: A liderança – Área de educação - Avaliação da satisfação por questão

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010

O gráfico a seguir mostra que a maioria das pessoas sente-se satisfeitos em quase todos os aspectos avaliados, isso mostra o quanto a liderança da instituição é percebida como eficiente pelos membros da equipe. Segundo os colaboradores da área de educação, a liderança deste setor planeja adequadamente, compartilha as informações com seus subordinados, oferece informações acerca de metas e objetivos, apóia a equipe em projetos inovadores, adota práticas de reconhecimento e apóio, possui abertura para críticas e sugestões, possui abertura ás idéias e opiniões, apresenta conduta de respeito aos profissionais

com quem trabalha, possui um comportamento ético, mobiliza-se com agilidade para a soluções de problemas, promove condução eficaz das reuniões, e possui capacidade de tomada de decisão.

Os cinco pontos que revelaram menos concordância por parte dos funcionários foram: prestação de orientações claras e objetivas, receptividade para mudanças, implementação de mudanças eficientemente, e adoção de tratamento igualitário. Ou seja, os aspectos nas quais o líder precisa ficar mais atento, procurando melhorar, seria sua comunicação com os seus colaboradores, fator este importantíssimo para o bom desempenho das tarefas, assim como procurar tratar por igual cada pessoa, sendo receptivo as mudanças, e realizando-as de maneira eficiente.

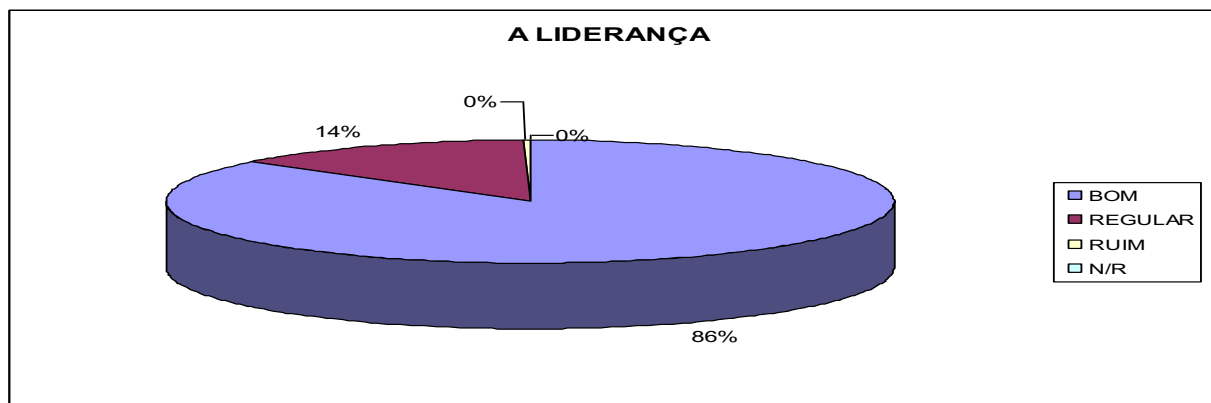


GRÁFICO 32: A liderança – Área de educação - Uma avaliação geral da satisfação
Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010

Observando estes aspectos de modo geral, vê-se a grande satisfação que a equipe sente com relação a liderança da instituição. Em termos de percentagem, obtém os seguintes resultados: 86% afirmam que a liderança é boa, 14% consideram regular, e apenas 0% respondeu a opção ruim.

4.3.5 As pessoas

A percepção que os funcionários da área de educação têm dos seus colegas de trabalho é retratado no gráfico 33.

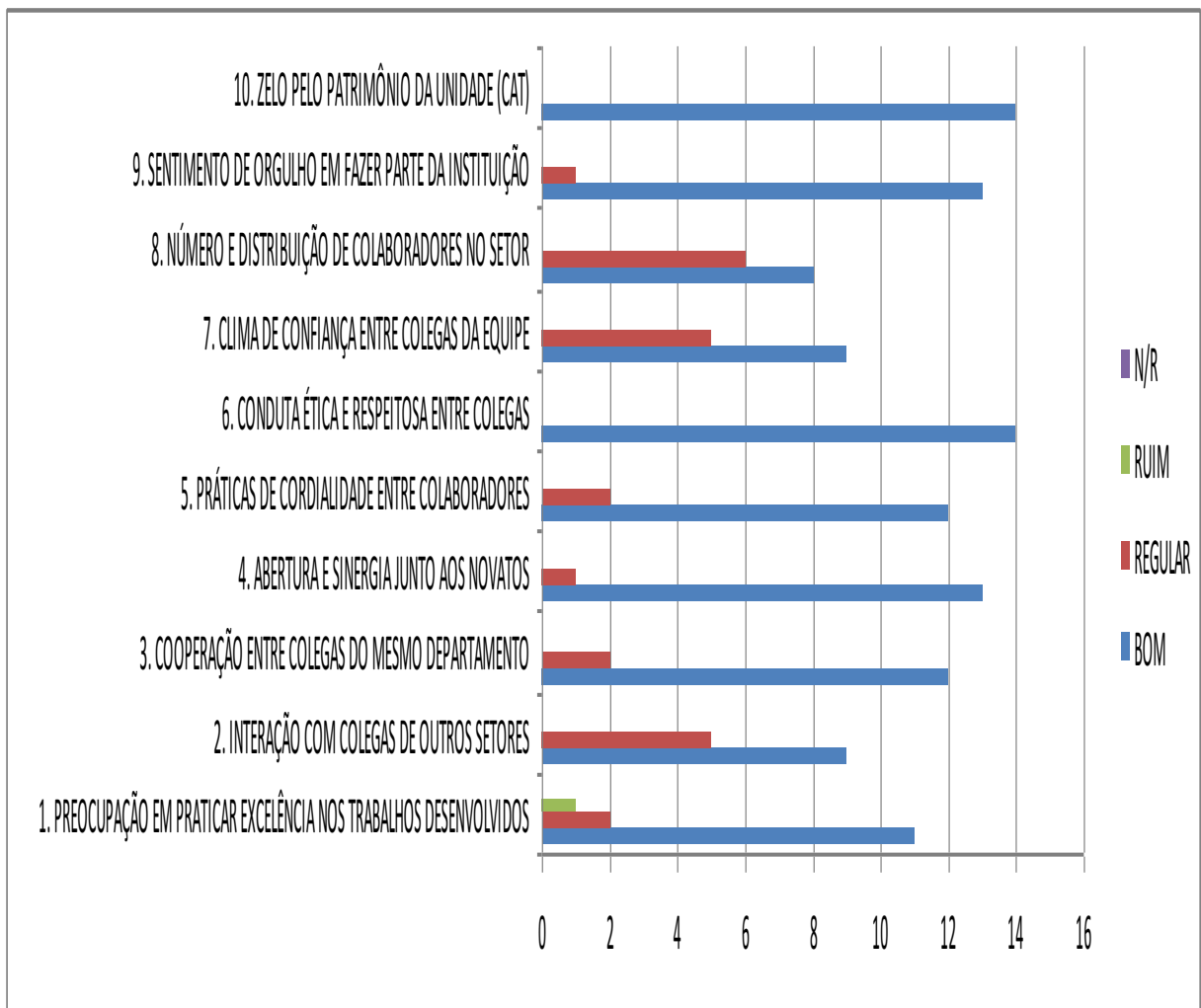


GRÁFICO 33: As pessoas – Área de educação - Avaliação da satisfação por questão

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010

Os colaboradores da área de educação dessa instituição revelam estar bastante satisfeitos em relação aos seus colegas de trabalho, percebe-se que é alta a cooperação entre as pessoas, a abertura de sinergia junto aos novatos, a práticas de cordialidade, sentimento de orgulho de fazer parte da instituição, e a preocupação em praticar com excelência os trabalhos desenvolvidos. A conduta ética e respeitosa entre os colegas e o zelo pelo patrimônio foram pontos que levaram unanimidade quanto à satisfação. Os pontos que obtiveram menor concordância, retratando uma menor satisfação foram: interação com colegas de outros setores, clima de confiança entre colegas da equipe, e número de distribuição de colaboradores no setor. O gráfico 33 explana as informações citadas.

Segundo a percepção do ambiente por parte dos funcionários da empresa, chega-se a conclusão de que o que precisa ser feito para melhorar ainda mais o convívio entre as pessoas deste setor, seria que o líder observasse o número e distribuição de colaboradores, para caso

esteja desordenada, seja feito um melhor planejamento quanto a isto. Sabe-se que um clima de confiança entre colegas de equipe é essencial para um ambiente de trabalho saudável e produtivo, diante disso, o gestor precisa criar um ambiente que gere confiança entre o pessoal. Além de um bom convívio entre os colaboradores do setor, é importante que seja realizado uma integração com colegas de outros setores, fator citado por alguns como insatisfatório na empresa, sendo preciso, portanto, de uma maior atenção e gerenciamento quanto a isto, visto que é um aspecto bastante importante para que haja comunicação eficiente e melhor produtividade.

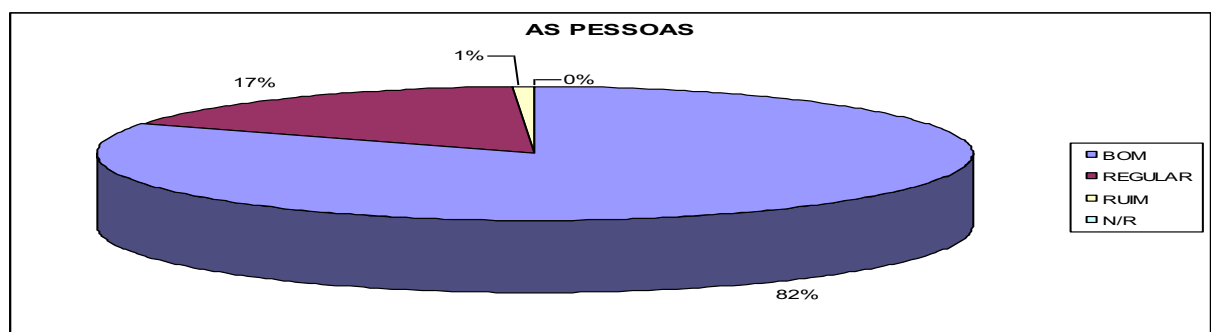


GRÁFICO 34: As pessoas – Área de educação - Uma avaliação geral da satisfação

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010

O gráfico 14 mostra, em percentual, o nível de satisfação dos funcionários da área de educação quanto ao convívio com os demais da equipe. Observa-se que o clima entre as pessoas é bastante saudável, visto que 82% afirmaram estar satisfeitas, enquanto que apenas 17% dizem ser regular, e 1% ruim.

ETAPA 02: FATORES MOTIVACIONAIS/ FATORES DESMOTIVADORES

4.3.6 Insatisfação

O gráfico 35 apresenta a opinião que os colaboradores desta área possuem, com relação aos aspectos nas quais consideram como as principais razões de insatisfação na empresa.

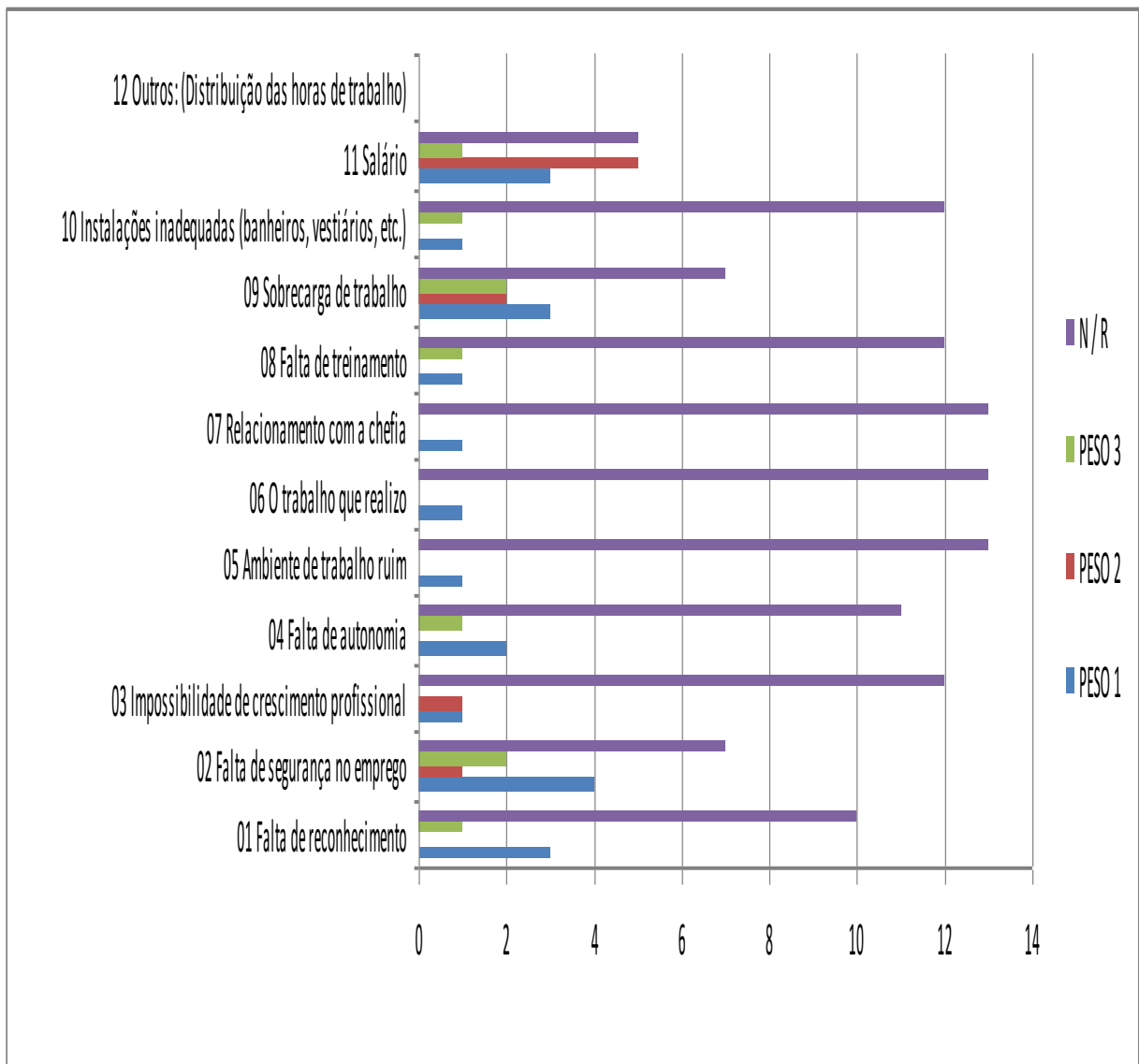


GRÁFICO 35: Insatisfação – Área de educação

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010

Os fatores desmotivacionais considerados como mais importante foram: falta de reconhecimento (três colaboradores), falta de segurança no trabalho (quatro colaboradores), falta de autonomia (dois colaboradores), ambiente de trabalho ruim (um colaborador), o trabalho que realizo (um colaborador), relacionamento com a chefia (um colaborador), falta de treinamento (um colaborador), sobrecarga de trabalho (um colaborador), instalações inadequadas (um colaborador), e salário (três colaboradores).

Os fatores desmotivacionais considerados como o segundo mais importante foram: impossibilidade de crescimento profissional (um colaborador), falta de segurança no trabalho (um colaborador), sobrecarga de trabalho (dois colaboradores), e salário (cinco colaboradores).

Os fatores desmotivacionais considerados como o terceiro mais importante foram: falta de reconhecimento (um colaborador), falta de segurança no trabalho (dois colaboradores), falta de autonomia (um colaborador), sobrecarga de trabalho (dois colaboradores), e salário (um colaborador).

4.3.7 Razões de trabalhar na empresa

O gráfico 35 apresenta a opinião que os colaboradores desta área possuem, com relação aos aspectos nas quais consideram como as principais razões de trabalhar na empresa.

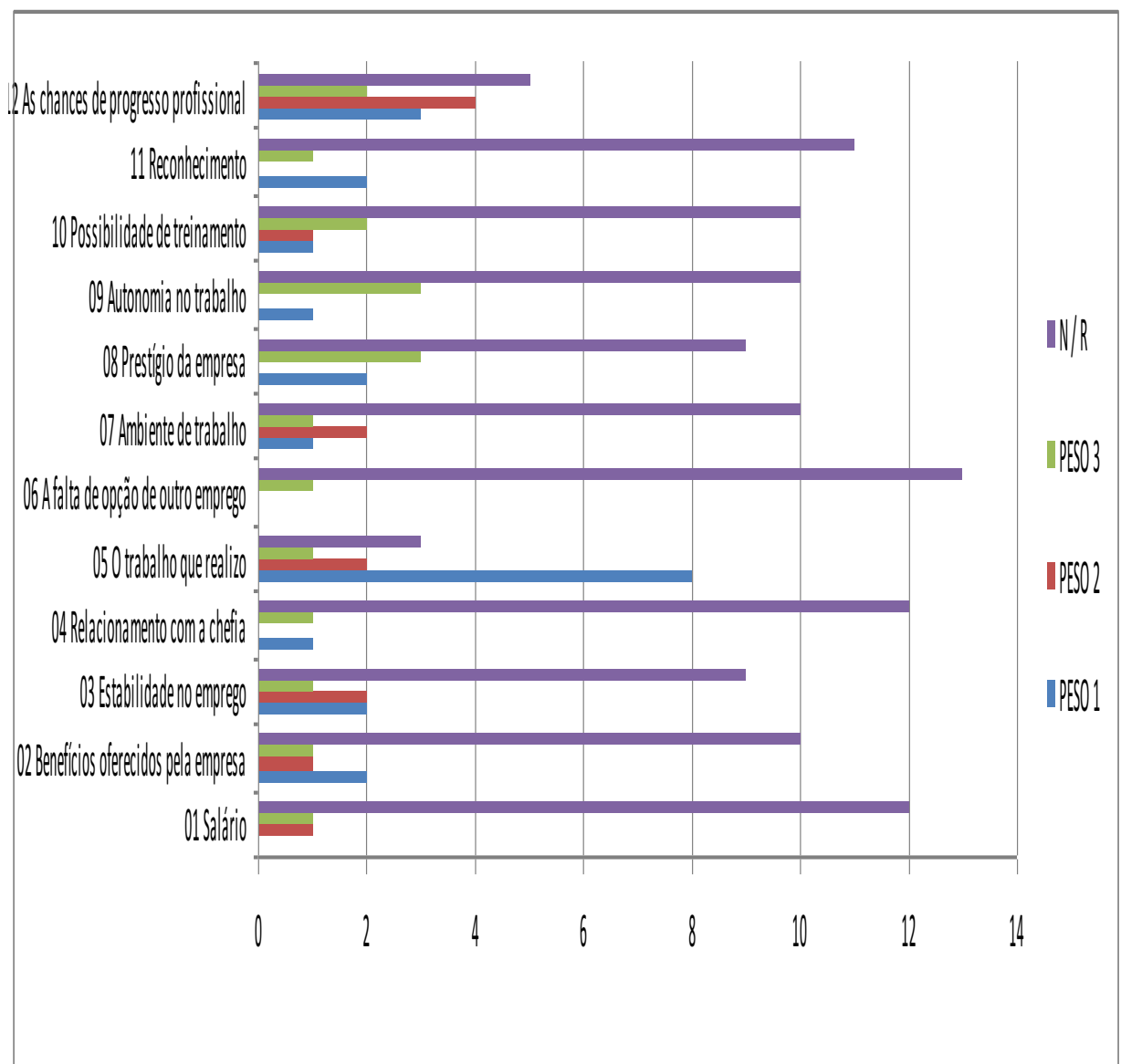


GRÁFICO 36: Razões de trabalhar na empresa – Área de educação

Fonte: Pesquisa de clima organizacional realizada em uma cidade de Bayeux. Ano de 2010

As razões consideradas como a mais importante para trabalhar na empresa foram: benefícios oferecidos pela empresa (dois colaboradores), estabilidade no emprego (dois colaboradores), relacionamento com a chefia (um colaborador), o trabalho que realiza (oito colaboradores), ambiente de trabalho (um colaborador), prestígio da empresa (dois colaboradores), autonomia no trabalho (um colaborador), possibilidade de treinamento (um colaborador), reconhecimento (dois colaboradores), e chances de progresso profissional (três colaboradores).

As razões consideradas como a segunda mais importante trabalhar para na empresa foram: salário (um colaborador), benefícios oferecidos (um colaborador), estabilidade no emprego (dois colaboradores), o trabalho que realiza (dois colaboradores), ambiente de trabalho (dois colaboradores), possibilidade de treinamento (um colaborador), e chances de progresso profissional (quatro colaboradores).

As razões consideradas como a terceira mais importante para trabalhar na empresa foram: salário (um colaborador), benefícios oferecidos (um colaborador), estabilidade no emprego (um colaborador), relacionamento com a chefia (um colaborador), o trabalho que realiza (um colaborador), a falta de opção de outro emprego (um colaborador), ambiente de trabalho (um colaborador), prestígio da empresa (três colaboradores), autonomia no trabalho (três colaboradores), possibilidade de treinamento (dois colaboradores), reconhecimento (um colaborador), as chances de progresso profissional (dois colaboradores).

Observa-se que todos os pontos foram marcados por alguém, e em algum nível de importância, como fatores importantes trabalhar na empresa.

CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a finalização deste trabalho, serão apresentadas as principais conclusões da pesquisa de clima organizacional realizada na empresa localizada na cidade de Bayeux.

A pesquisa de clima organizacional na empresa estudada possibilitou uma visão da situação da instituição, sendo possível, portanto, conhecer o clima organizacional da referida empresa. Este conhecimento é importante, pois, indica o grau de satisfação dos profissionais em relação a diferentes aspectos da realidade organizacional, permitindo um “check-up” da empresa, e a identificação do que está bem ou não, na organização, ou seja, os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, ajudando a fortalecer os aspectos positivos e a corrigir falhas e desvios percebidos no ambiente corporativo.

Os resultados apurados quanto ao nível de concordância aos diversos aspectos apresentados, ao nível de satisfação dos colaboradores e à classificação do clima organizacional é descrita a seguir.

Com relação à área administrativa, constatou-se que a percepção que os colaboradores possuem com relação aos diversos fatores da empresa foi positiva, chegando-se a conclusão de que o clima neste setor é bom, visto que este é definido pelo conjunto de percepções dos indivíduos que trabalham na instituição.

Com relação à área de educação, verificou-se que os indivíduos que trabalham neste setor também sentem a empresa de forma favorável, ou seja, o clima neste setor também é classificado como bom. A situação desta área é bastante semelhante ao setor administrativo, sendo que o grau de satisfação das pessoas da área administrativa foi maior do que o grau da área de educação.

Já com relação à área de lazer, chegou-se a conclusão de que os colaboradores possuem uma percepção negativa quanto aos vários aspectos apresentados. Diante disso, conclui-se que o clima neste setor é ruim.

Observando-se a empresa como um todo, pode-se classificar o clima organizacional como bom, visto que a maioria dos colaboradores que compõem a instituição possui uma percepção favorável à empresa.

Porém, apesar da existência de um determinado nível de favorabilidade apresentada, é de extrema importância que a instituição observe atentamente os pontos críticos, procurando criar estratégias de melhoria, além de procurar manter os seus pontos fortes. Para a melhoria

organizacional, a referida empresa poderá seguir as sugestões que já foram dadas no decorrer deste presente trabalho

É recomendável também que sejam sempre feitas posteriores pesquisas de clima, para que tais resultados sejam acompanhados, e as devidas atitudes de melhoria e de manutenção permaneçam.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Adriana. **O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?** 2007. Disponível em: <http://www.adrianaalbuquerque.com.br/index.php?pg=saladeleitura&id=26> Acessado em: 02/11/2010.

CARDOSO, Maria Lúcia Alves Pereira. **LIDERANÇA COACHING: UM MODELO DE REFERÊNCIA PARA O EXERCÍCIO DO ENFERMEIRO – LÍDER NO CONTEXTO HOSPITALAR.** São Paulo, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **RECURSOS HUMANOS.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CLEMENTE, Fabiane. **PESQUISA QUALITATIVA, EXPLORATÓRIA E FENOMELÓGICA: ALGUNS CONCEITOS BÁSICOS.** 2007. Disponível em: http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/pesquisa-qualitativa_exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316/. Acessado em: 16/11/2010

CUNHA, Léo Madson Barros. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.** São Paulo, 2007.

DIAS, Reinaldo. **CULTURA ORGANIZACIONAL.** Ed. Alínea, São Paulo. 2007

LAUSCHNER, Rogério José; MEURER, Rogério Sadi; HINTERHOLZ, Rosemilha Heinen. **CLIMA ORGANIZACIONAL: QUESTÃO PONUAL NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.** Santa Catarina.

LIMA, Súi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. **UM ESTUDO SOBRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA CONCEPÇÃO DE DIFERENTES AUTORES.** CCEI – URCAMP, v.6, 2002.

LIMA, Wander Demonei; STANO, Rita de Cássia Trindade Magalhães. **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO,** XI SIMPEP - Bauru, São Paulo, Brasil, 2004.

MELO, Mônica Seixas de Oliveira. **A QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO VARIÁVEL INTERVENIENTE NO DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO: Um estudo de caso da empresa Herbarium.** FLORIANÓPOLIS, 2004

RIZZATTI, Gerson; JUNIOR, Gerson Rizzatti. **CATEGORIAS PARA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES.**

ZAVAREZE, Thaís Evangelho. **CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA.** 2008. Disponível em:

<http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0441.pdf>. Acessado em: 08/11/2010

APÊNCICE - MODELO DO QUESTIONÁRIO

Caros colaboradores,

Estamos realizando esta pesquisa com a finalidade de conhecermos os aspectos positivos e comprometedores à sua melhor satisfação no ambiente de trabalho, para que possamos viabilizar soluções que favoreçam a melhoria das relações e demais condições de seu ambiente profissional.

Solicitamos que respondam este questionário com toda a sua verdade, de acordo com seus sentimentos e percepções. Trataremos das questões identificadas com isenção e racionalidade, buscando meios que favoreçam o aumento da satisfação e a melhor condução administrativa nos processos de mudança decorrentes desta avaliação.

O preenchimento deste formulário é voluntário, contudo, a sua participação é muito importante para nós! Você não precisará se identificar. Sugerimos, para que tenhamos mais riqueza de informações, não deixar questões em branco.

Assinale, pois, uma alternativa para cada questão proposta, nas colunas com as seguintes respostas (conceitos):

☺ = BOM

☹ = REGULAR

☹ = RUIM

ETAPA 01

I – FATORES EXTRA TRABALHO			
Aspectos Avaliados	☺	☹	☹
1. Sua saúde física			
2. Saúde dos familiares			
3. Seu estado emocional			
4. Condições de moradia			
5. Condições de transporte			
6. Situação financeira atual			
7. Padrão de vida atual			
8. Patrimônio pessoal em relação às aspirações pessoais			
9. Qualidade da alimentação pessoal			
10. Qualidade da alimentação aos familiares			
11. Qualidade da educação aos filhos/dependentes			
12. Rendimento (aprendizagem) escolar de filhos/dependentes			
13. Relacionamento com cônjuge			
14. Relacionamento com filhos			
15. Atenção disponibilizada à família			
16. Convívio/programações sociais			

17. Programações culturais			
18. Atividades esportivas			
19. Atividade religiosa/espiritual			
20. Usufruto de férias			

II – A INSTITUIÇÃO

Aspectos Avaliados	😊	😐	😞
1. Recursos disponibilizados para o trabalho individual			
2. Recursos disponibilizados para o trabalho da equipe			
3. Espaço físico			
4. Mobiliário adequado às necessidades do setor			
5. Posição corporal para o trabalho (ergonomia)			
6. Limpeza e organização			
7. Iluminação do ambiente de trabalho			
8. Ventilação			
9. Temperatura			
10. Ruído			
11. Instalações sanitárias			
12. Segurança no ambiente de trabalho			
13. Política de treinamentos internos			
14. Comunicação aberta e eficiente para com esta unidade (CAT)			
15. Remuneração justa em relação ao que faz em seu cargo			
16. Benefícios recebidos pelo colaborador/dependentes			
17. Incentivos à qualificação profissional			
18. Oportunidade de crescimento/promoção			
19. Pontualidade no pagamento			
20. Agilidade na solução de problemas junto aos clientes			
21. Sentimento de segurança (estabilidade)			
22. Nº de eventos internos para os colaboradores			
23. Práticas de responsabilidade social (internamente)			
24. Imagem da instituição no mercado			
25. A instituição como referência para se trabalhar			

III – O TRABALHO

Aspectos Avaliados	😊	😐	😞
1. Definição clara e orientada de tarefas e rotinas			
2. Informações claras acerca de normas/procedimentos			
3. Integração adequada no início do trabalho na instituição			
4. Quantidade de trabalho (atual)			
5. Acompanhamento na execução do seu trabalho			
6. Autonomia para tomada de decisões em sua função			
7. Busca individual em obter melhor resultado do que o esperado			
8. Prazer pessoal ou realização pelo trabalho executado			
9. Uso do seu potencial no desenvolvimento do trabalho			
10. Cooperação das áreas na solução dos problemas			
11. Trabalho de equipe em seu setor			
12. Trabalho da “Coordenação de Lazer” nesta unidade			
13. Trabalho da “Coordenação de Saúde” nesta unidade			
14. Suporte do “RH/SESI” a esta unidade (CAT)			
15. Suporte da “Área de Mercado” a esta unidade (CAT)			

16. Ferramentas tecnológicas (hardware/software) para o CAT			
17. Avaliação dos resultados do trabalho realizado por você			
18. Visibilidade de resultados positivos do seu trabalho			
19. Atendimento prestado à população/usuários			
20. Anseio pessoal em trabalhar em outro departamento			

IV – A LIDERANÇA : _____ (especificar)

Aspectos Avaliados	😊	😐	😞
1. Planeja adequadamente, indicando ou elegendo prioridades			
2. Compartilha as informações do plano da unidade (CAT)			
3. Presta orientações contínuas, claras e objetivas, com atenção e bom senso			
4. Oferece informações acerca de metas e objetivos			
5. Debate, junto à equipe, assuntos importantes referentes à unidade(CAT)			
6. Apóia a equipe em/para projetos inovadores			
7. Adota práticas de reconhecimento e apoio			
8. Possui abertura para críticas e sugestões			
9. Possui abertura às idéias e opiniões da equipe, incentivando-as			
10. Apresenta conduta de respeito aos profissionais com quem trabalha			
11. Tem preocupação com o desenvolvimento profissional da equipe			
12. Mostra receptividade para mudanças			
13. Implementa mudanças de forma eficiente			
14. Possui um comportamento ético e exemplar			
15. Mobiliza-se, com agilidade, na solução dos problemas			
16. Adota tratamento igualitário, sem protecionismo			
17. Delega adequadamente as atribuições entre os membros da equipe			
18. Promove condução eficaz das reuniões			
19. Oferece apoio no trabalho de campo, junto às empresas atendidas			
20. Possui boa capacidade de tomada de decisão			

V - AS PESSOAS

Aspectos Avaliados	😊	😐	😞
1. Preocupação em praticar EXCELÊNCIA nos trabalhos desenvolvidos			
2. Interação com colegas de outros setores			
3. Cooperação entre colegas do mesmo departamento			
4. Abertura e sinergia junto aos novatos			
5. Práticas de cordialidade entre colaboradores			
6. Conduta ética e respeitosa entre colegas			
7. Clima de confiança entre colegas da equipe			
8. Número e distribuição de colaboradores no setor			
9. Sentimento de orgulho em fazer parte da instituição			
10. Zelo pelo patrimônio da unidade (CAT)			

ETAPA 02

FATORES MOTIVACIONAIS/FATORES DESMOTIVADORES

Indique TRÊS principais fatores que geram mais INSATISFAÇÃO no seu trabalho.

Coloque 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 (sendo apenas UMA RESPOSTA para cada item selecionado)

- () 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: _____

Indique as TRÊS principais razões pelas quais você trabalha na instituição. Coloque número 1 na principal , 2 na segunda e 3 na terceira 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



Que **SUGESTÕES você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?**

(USE O VERSO DESTA FOLHA, SE NECESSÁRIO)
