

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

PRISCILA BEZERRA DA SILVA

CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA PRODUTIVIDADE.

CARUARU

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

PRISCILA BEZERRA DA SILVA

CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA PRODUTIVIDADE.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Luciana Cramer

CARUARU

2011

Catálogo na fonte

Bibliotecária Simone Xavier CRB4 - 1424

S586c Silva, Priscila Bezerra da
Clima Organizacional e sua influência na produtividade / Priscila Bezerra da Silva.
- Caruaru : O autor, 2011.
57p.: il. ; 30 cm.

Orientador: Luciana Cramer
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA. Administração, 2011.
Inclui bibliografia.

1. Produtividade. 2. Motivação. 3. Clima organizacional. I. Cramer, Luciana (orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE (CAA 2011-100)
658 CDU (2. ed.)

PRISCILA BEZERRA DA SILVA

CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA PRODUTIVIDADE.

Este trabalho foi julgado, adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste.

Caruaru, 23 de novembro de 2011

Prof. M. Sc. Antônio César Cardin Britto
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Prof.^o Dr.^o André Marques Cavalcanti
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof.^o Dr.^o Francisco Carlos Lopes da Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Aos meus pais exemplo de luta e simplicidade, que sempre me incentivou em todos os momentos da minha vida, principalmente nos estudos, sendo para mim exemplo.

AGRADECIMENTOS

A DEUS

Que sempre me iluminou nessa longa caminhada acadêmica, me dando a força necessária, não só para a conclusão deste trabalho, mas por todas as conquistas presentes em minha vida, pois sem ele nada somos e nada seremos.

A MINHA FAMÍLIA

Por serem meu porto seguro e me apoiarem em todos os momentos da minha vida. Aos meus pais Nazaré e Carlos, a minha irmã Patrícia e aos meus sobrinhos Vinícius, Anny e Guilherme pelo carinho e ajuda fundamental não só no período acadêmico, mas em todos os momentos da minha vida, onde me proporcionou a oportunidade de existir e seguir forte no pensamento da realização do sonho de concluir meu curso superior.

AO MEU NAMORADO

Ao meu namorado Paulo de Tarso, por sempre está presente em todos os momentos da minha vida, pela paciência, compreensão e ajuda durante a elaboração deste trabalho.

AMIGOS, COLEGAS E PROFESSORES

Agradeço pela ajuda de todos que direta ou indiretamente me ajudaram a chegar aonde cheguei. A todos os professores que contribuíram para minha formação acadêmica, a minha orientadora a professora Luciana Cramer, que muito me ajudou no trabalho de conclusão de curso.

Aos colegas de turma da UFPE- CAA por terem feito parte do meu cotidiano acadêmico. Em especial aos amigos Ivanildo, Josimar, Antônio, Lidja, Fabiana e Eryca. Aos amigos que estiveram comigo desde muito antes do início da faculdade, como Mariel, Selma, Willima, Elaine, Nane e Mayara. Aos colegas de trabalho que gentilmente colaboraram para realização deste trabalho. A todos da empresa que foi objeto de estudo pela colaboração e informações cedidas.

A Todos Meu Muito Obrigado.

“Ninguém ignora tudo, ninguém sabe tudo. Por isso aprendemos sempre”.

Paulo Freire

“Bom mesmo é ir a luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia... Pois o triunfo pertence a quem se atreve”.

Charles Chaplin

RESUMO

Partindo da importância do tema Clima Organizacional dentro das organizações, buscou-se no presente estudo identificar quais fatores interferem no clima organizacional e como este pode influenciar na produtividade do colaborador, pois a capacidade produtiva da organização evolui à medida que os colaboradores se sentem motivados e satisfeitos. Na busca pelo aprimoramento da relação entre o indivíduo e a organização é importante oferecer um ambiente favorável ao alcance de metas, sejam elas pessoais ou organizacionais. Através de uma pesquisa de clima organizacional buscou identificar a opinião dos colaboradores da empresa estudada a cerca de variáveis como cultura organizacional, remuneração, motivação, liderança entre outros. O método utilizado foi um estudo descritivo e exploratório que utilizou como instrumento de coleta de dados um questionário aplicado aos colaboradores e uma entrevista com o gestor da empresa a fim de comparar os dados obtidos, esses foram aplicados nas filiais da empresa situadas no município de Caruaru-PE. Chegou-se a conclusão de que fatores como liderança, comprometimento ao realizar suas atividades e relacionamento interno, influenciam de forma positiva o clima dentro da organização, enquanto que remuneração e qualidade de vida afetam de forma negativa.

Palavras-Chave: Clima Organizacional – Produtividade – Satisfação.

ABSTRACT

Starting from the importance of Organizational Climate theme within organizations, sought in the present study to identify which factors interfere in organizational climate and how this can influence the developer's productivity, since the productive capacity of the organization evolves to the extent that employees feel motivated and satisfied. In the pursuit of improving the relationship between the individual and the organization it is important to provide a favourable environment for the achievement of goals, whether they be personal or organizational. Through an organizational climate survey sought to identify the opinion of the company's employees studied about variables such as organizational culture, compensation, motivation, leadership among others. The method used was a descriptive and exploratory study that used as data collection instrument a questionnaire applied to developers and an interview with the Manager of the company in order to compare the data obtained, these were applied in the company's subsidiaries located in the municipality of Caruaru-PE. Arrived – the conclusion that factors such as leadership, commitment to carry out its activities and internal relationship, positively influence the climate within the Organization, while compensation and quality of life affect negatively.

KEYWORDS: Organizational Climate – Productivity – Satisfaction.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CAA – Centro Acadêmico do Agreste
PE – Pernambuco
QVT – Qualidade de Vida no Trabalho
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Vida Profissional.....	36
Tabela 2 – Estrutura Organizacional.....	37
Tabela 3 – Incentivos Organizacionais.....	37
Tabela 4 – Remuneração.....	38
Tabela 5 – Segurança Profissional.....	39
Tabela 6 – Ambiente de Trabalho.....	39
Tabela 7 – Burocracia.....	40
Tabela 8 – Cultura Organizacional.....	40
Tabela 9 – Motivação.....	41
Tabela 10 – Responsabilidade / Autonomia.....	41
Tabela 11 – Planejamento de Trabalho.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo.....	32
Gráfico 2 – Faixa Etária.....	33
Gráfico 3 – Estado Civil.....	33
Gráfico 4 – Grau de Escolaridade.....	34
Gráfico 5 – Cargo.....	34
Gráfico 6 – Tempo de Serviço.....	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 TÍTULO	16
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 ORGANIZAÇÕES.....	18
2.1.1 Organizações Varejistas	19
2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	19
2.2.1 Estrutura Organizacional.....	20
2.2.2 Produtividade	21
2.2.3 Sucesso Organizacional.....	22
2.3 GESTÃO DE PESSOAS	22
2.3.1 Motivação.....	23
2.3.2 Liderança	24
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
2.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	26
2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
3. METODOLOGIA.....	29
4. ANÁLISE DE DADOS.....	32
4.1 PERFIL DO COLABORADOR.....	32
4.2 AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	35
4.2.1 Questões sobre Vida Profissional.....	36
4.2.2 Questões sobre Estrutura Organizacional	36

4.2.3 Questões sobre Incentivos Profissionais.....	37
4.2.4 Questões sobre Remuneração	38
4.2.5 Questão sobre Segurança Profissional	38
4.2.6 Questões sobre Ambiente de Trabalho	39
4.2.7 Questão sobre Burocracia	39
4.2.8 Questão sobre Cultura Organizacional.....	40
4.2.9 Questões sobre Motivação	40
4.2.10 Questões sobre Responsabilidade/Autonomia	41
4.2.11 Questões sobre Planejamento de Trabalho.....	42
4.3. VISÃO DO GESTOR SOBRE A ORGANIZAÇÃO.....	43
5. CONCLUSÃO.....	44
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
APÊNDICES	50

1. INTRODUÇÃO

A necessidade das organizações de se manterem no mercado, cada vez mais competitivo, faz com que percebam que o capital humano é essencial para superar novos desafios. Atualmente as pessoas influenciam a produtividade das organizações em um modelo de gestão descentralizado, baseado nas competências, deixando para traz o modelo centralizado e autoritário.

O estudo de práticas empresariais que visam motivar, valorizar e satisfazer o capital humano é uma maneira de desenvolver talentos e estimular seus potenciais. À medida que os colaboradores se sentem motivados e satisfeitos eles buscam melhores resultados.

De acordo com Chiavenato (1999, p.440) “O Clima Organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca”.

O objetivo do estudo sobre esse tema é perceber a visão dos colaboradores sobre os fatores que afetam seu ambiente de trabalho e as variáveis comportamentais que influenciam a produtividade dos trabalhadores.

O presente trabalho apresentará um estudo de caso que será realizado em uma rede de lojas do comércio varejista no segmento de móveis e eletrodomésticos no município de Caruaru-PE, esta empresa encontra-se no mercado a mais de 40 anos, possui mais de 200 filiais e está presente em onze estados do país. Encontra-se entre as quatro primeiras colocadas no ranking de faturamento das lojas de varejo no mesmo segmento. Neste trabalho para preservar a imagem optou-se por não divulgar o nome da organização.

A empresa mencionada vem passando nos últimos anos por diversas mudanças em sua estrutura, como por exemplo a fusão com outras empresas do mesmo setor, para alcançar o primeiro lugar no ranking de faturamento anual das empresas do mesmo segmento, e para alcançar esta colocação exigirá ainda mais produtividade dos colaboradores. Daí a oportunidade de estudar o clima existente na organização e como este influencia a produtividade. Pois o comprometimento e a motivação dos colaboradores contribuem para a organização atingir os objetivos, obter reconhecimento e lucro. A ferramenta utilizada para avaliar o clima existente na organização será a pesquisa de clima organizacional que segundo Gasparetto (2008, p.52):

A pesquisa de clima organizacional assume a função de um termômetro para levantar, analisar e interpretar a opinião, avaliação e nível de concordância dos colaboradores a respeito da cultura, políticas, usos, costumes, normas e procedimentos já existentes e praticados ou que estão sendo implantados.

Os conceitos sobre Clima Organizacional estão sempre baseados na percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, condições de trabalho e as variáveis que afetam o desempenho de suas atividades. É com base nestes fatores que se dará a pesquisa, pois ao identificar os itens que afetam o Clima possibilita a criação de estratégia para diminuir conflitos e aumentar a produtividade. O estudo se baseia no conhecimento do ambiente interno a partir da visão dos colaboradores.

1.1 TÍTULO

Clima organizacional e sua influência na produtividade.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o clima organizacional e sua influencia na produtividade em uma rede de lojas varejista de Caruaru.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a percepção dos colaboradores da empresa em relação ao clima organizacional, bem como os fatores que o influenciam.
- Identificar programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas usadas como instrumentos válidos para o sucesso da organização.
- Conhecer os fatores que estabelecem o clima organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

O principal fator de sucesso de uma organização são seus funcionários, o comprometimento e motivação deles colaboram para a empresa atingir seus objetivos, obter lucro e conhecimento.

Uma organização que possui um bom ambiente de trabalho, uma menor rotatividade, é mais reconhecida e valorizada tanto pelos colaboradores quanto pela sociedade.

A pesquisa do clima organizacional visa à busca por informações que contribuam para o aumento da produtividade e alcance de metas. E ainda tem importância social, pois a partir do momento em que a organização tem um ambiente de trabalho agradável passa a existir entre os colaboradores motivação, respeito, bom relacionamento, de modo que contribui não só para a sociedade quanto para a organização, que com um ambiente satisfatório obtém funcionários mais motivados que desempenham melhor suas atividades acarretando melhores resultados para a empresa. O clima organizacional favorável é um benefício não só para a empresa como também para funcionários e clientes.

O desenvolvimento da pesquisa que objetiva a avaliação do clima organizacional existente bem como sua influência na produtividade dos colaboradores se justifica pelo fato de que as pessoas podem afetar o funcionamento da organização, fazendo com que as empresas passem a adotar um modelo de gestão focado na competência e no profissionalismo.

A escolha pela organização a ser estudada deve-se, em um momento anterior ter trabalhado na referida empresa, e sentir a necessidade de aplicar todo o conhecimento adquirido no decorrer do curso, podendo este ser de suma importância em futuros trabalhos nesta área, podendo ainda ser o projeto inicial para um possível aprimoramento dos conhecimentos adquiridos no decorrer da pesquisa, servindo também como fonte de consulta para eventuais pesquisas de futuros profissionais administradores, como também profissionais em áreas afins.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O clima organizacional afeta as organizações diretamente e tem efeito sobre a produtividade dos colaboradores, inseridas num ambiente complexo e subjetivo, as pessoas são os fatores decisivos para o sucesso ou não da organização. A seguir serão apresentados conceitos que fundamentam o estudo:

2.1 ORGANIZAÇÕES

Durante a maior parte da vida o ser humano faz parte de organizações, pois elas fornecem meios para atender as necessidades humanas. É através delas que as pessoas adquirem maneiras de sobrevivência. Segundo Stoner e Freeman (1999, p.4) organização é definida como “duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”. Enquanto que para Maximiano (2009, p.5) “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços”.

A partir destas definições evidencia-se que toda organização é formada por pessoas, pois sem estas não há quem tome decisões, ou quem realize as tarefas que são necessárias para alcançar os objetivos. Com isso gerir pessoas é um grande desafio da administração, já que para alcançar seus objetivos as organizações utilizam seu principal recurso que são as pessoas. Então quando as pessoas se juntam para atingirem objetivos comuns, a organização é o meio para se obter resultados positivos.

O processo administrativo se desenvolve no cenário proposto pelas organizações, e o fator principal para existência delas se deve a atenderem as necessidades de bens e serviços. Maximiano (2000, p.91) diz que “além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros elementos importantes: divisão de trabalho e processo de transformação”. As organizações são orientadas para realização de objetivos, que podem ser bens ou serviços. E o termo utilizado para indicar que ela realiza seus objetivos é a eficácia. O principal recurso da organização são as pessoas, porém, esta pode fazer uso ainda de máquinas, equipamentos, materiais, e o termo utilizado para indicar o uso correto dos recursos é a eficiência. Na divisão do trabalho as pessoas se especializam em determinadas tarefas, essa especialização faz com que as pessoas possam atingir objetivos que não seria possível atingir sozinhas.

2.1.1 Organizações Varejistas

O varejo brasileiro teve início no final do século XIX com o início da industrialização e o surgimento dos transportes. Porém o desenvolvimento mais concreto ocorre após a Segunda Guerra, com o declínio do setor atacadista tradicional. A história do varejo no Brasil está ligada diretamente ao cenário de infraestrutura das cidades.

Vale ressaltar a diferença entre o atacadista e o varejista, pois o atacadista não vende para o consumidor final, eles adquirem os produtos dos fabricantes para então vender aos varejistas que por fim vendem ao consumidor final.

A organização varejista será o objeto de estudo, pois é esta a característica da organização pesquisada. O varejo é baseado nas ações que englobam o processo de venda de produtos e serviços a fim de atender uma necessidade dos consumidores (PARENTE, 2000). Enquanto que (LEVIS E WEITZ, 2000) afirma que o varejo consiste num conjunto de atividades que agrega valor a produtos e serviços vendidos aos clientes. O varejo é então um setor bastante competitivo e diversificado que tem como objetivo atender ao consumidor final. Segundo Kotler (2000, p.500):

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo.

2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Um dos grandes desafios da gestão de pessoas é manter o ambiente organizacional prazeroso para que este propicie o crescimento organizacional e intelectual das pessoas. Para Maximiano (2000, p.124) “o ambiente de uma organização compreende todas as pessoas, outras organizações, eventos e situações que com ela mantêm qualquer espécie de relação”. O instrumento de pesquisa de clima organizacional utilizado nesta pesquisa é um dos importantes meios de análise do ambiente de trabalho, pois é um ponto de partida para mudanças e criação de novas técnicas de trabalho. Atualmente, o mundo globalizado, faz com que as organizações enfrentem um ambiente cada vez mais dinâmico devido às complexas mudanças, exigindo que elas se adaptem ao novo cenário. Por isso é necessário que a

organização assegure boas condições de trabalho para seus colaboradores para mantê-los motivados e dispostos a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Quanto melhor for o ambiente físico, a relação entre os colegas, o tratamento recebido do superior, maior será a satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho e maior será possibilidade de um clima organizacional favorável. Do contrário a pressão exercida sobre os colaboradores principalmente para manter a produtividade, ainda que se tenha menos recursos, pode desencadear insatisfação. A causa desta pressão cada vez maior deve-se em parte a velocidade em que as tecnologias mudam, fazendo com que as organizações tenham que adaptarem-se as mudanças anteriormente mencionadas, a globalização faz com que a competitividade entre as organizações sejam cada vez mais acirradas afetando não apenas o processo produtivo, mas ainda a gestão de pessoas. Segundo Robbins (2005, p.24):

Os trabalhadores preferem empregos que lhes ofereçam oportunidades de utilizar suas habilidades e capacidades, que ofereçam uma variedade de tarefas, liberdade e feedback sobre o próprio desempenho. (...) Os trabalhadores preocupam-se com o ambiente de trabalho por questões que vão do conforto pessoal às condições para a realização de um bom trabalho. Os estudos revelaram que eles preferem um ambiente físico que seja seguro, confortável, limpo e, na medida do possível, livre de fatores de distração.

Conclui-se que o ambiente organizacional satisfatório leva as pessoas a trabalharem motivadas, a desempenharem melhor suas funções e gerarem melhores resultados para a organização.

2.2.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional proporciona um esboço que auxilia os membros a trabalharem em conjunto para atingirem objetivos organizacionais. Segundo Stoner e Freeman (1999, p.230) “a estrutura organizacional refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. Já Maximiano (2000, p. 257) “a estrutura organizacional funciona como um plano permanente que define as responsabilidades, a autoridade e o sistema de comunicações dentro da organização”. As estruturas podem exercer efeitos sobre o desempenho e satisfação dos colaboradores. Para Robbins (2005, p.224) “a estrutura interna da organização contribui para explicar e prever o comportamento dos seus funcionários. Além dos fatores individuais e de grupo, as relações

estruturais nas quais as pessoas trabalham têm influência sobre as atitudes e comportamentos”.

Por isso a estrutura organizacional deve facilitar o fluxo de informações, que reflete na comunicação, satisfazer os membros além de levar em consideração os objetivos da organização.

2.2.2 Produtividade

Os administradores são responsáveis por utilizar os recursos e realizar os objetivos. Devido às organizações enfrentarem outras organizações que possuem o mesmo objetivo, estas devem ser competitivas. A eficiência, maneira como a organização utiliza os recursos, e a eficácia, maneira como a organização realiza seus objetivos são medidas de desempenho.

A produtividade é um meio bastante simples para avaliar a eficiência de uma organização. Para Maximiano (2009, p. 74) “produtividade é a relação entre resultados obtidos e recursos utilizados”. A identificação com a empresa pode interferir diretamente na produtividade organizacional, neste sentido enfatiza Gil (2001, p.44):

Os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com seus objetivos: são os que vestem a camisa: os verdadeiros parceiros da empresa. Assim, a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características.

Para Carvalho e Serafim (1995, p.159) “a produtividade é empregada, atualmente, por milhões de pessoas das mais diversas procedências, cujo denominador comum é seu interesse em conseguir melhorar o rendimento do trabalho”. Porém é importante ressaltar que de nada vale dispor de recursos para produzir, se não puder ou se não houver disposição daquele que executa o processo produtivo. Então Carvalho e Serafim (1995, p. 161) definem produtividade como “o processo contínuo que procura obter, a partir do potencial do empregado motivado, o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço”.

O clima organizacional é capaz de influenciar a satisfação, o rendimento, a motivação dos trabalhadores ao executar suas atividades. Isto funciona como regulador da produtividade dos funcionários e da empresa como um todo (SIQUEIRA, 2008).

2.2.3 Sucesso Organizacional

As organizações atuais recrutam profissionais com grandes habilidades e capacidades intelectuais, porém um grande desafio para elas é como gerir as necessidades de cada indivíduo. A criatividade e a inovação dependem da capacidade mental do ser humano, por isso as organizações devem desenvolver da melhor maneira o capital humano. Mas o investimento no capital intelectual é uma maneira de obter vantagem competitiva. Dessler (2003, p.14), define vantagem competitiva como “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”. A criação de vantagem competitiva leva ao sucesso organizacional.

As organizações buscam reter o melhor dos seus colaboradores, pois eles são responsáveis por atingir as metas e objetivos.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Devido às necessidades das empresas em se manterem de forma competitiva no mercado, estas começam a observar que o sucesso está baseado na gestão de pessoas, que o ser humano é o elemento essencial da organização. Segundo Gil (2001, p.31):

O que se pode, no entanto, afirmar com muita propriedade é que a ciência da Administração vem sendo cada vez mais desafiada a superar um número cada vez maior de problemas decorrentes da transição pela qual passa o mundo contemporâneo. Transição essa que corresponde ao declínio da economia de base industrial e ao surgimento de uma nova ordem econômica caracterizada por um novo recurso básico: o conhecimento. Dessa forma, a Gestão de pessoas, mais do que qualquer outro ramo da Administração, vem sofrendo esses desafios, sobretudo porque sua matéria-prima é exatamente o conhecimento.

Ainda sobre a importância das pessoas na organização, Lacombe (2005, p.16 apud Alen): “As pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização. Pessoas excepcionais podem fazer funcionar bem uma organização precária. Pessoas desmotivadas ou incompetentes podem anular a mais perfeita organização”.

Com isso é possível observar que as pessoas são o elemento essencial de uma organização, cada uma com seu conhecimento e suas particularidades faz da Gestão de pessoas o grande desafio da atualidade já que cada uma possui uma maneira de pensar e é necessário aprender a gerenciá-las. Para Chiavenatto (1999, p.8) “as organizações bem-

sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados e contratados”.

Gestão de Pessoas é representado pelas pessoas e organizações, sendo que, se não houver pessoas e organizações, não há necessidade de existir gestão de pessoas (CHIAVENATO, 1999).

Para atingir seus objetivos as organizações dependem das pessoas, porém para elas as organizações são um meio para elas atingirem seus objetivos pessoais. Por isso é importante que as organizações passem a visualizar as pessoas como parceiros e/ou colaboradores, pois são elas que detêm conhecimentos e habilidades.

2.3.1 Motivação

A motivação do colaborador é um fator que influencia o clima dentro do ambiente organizacional. A motivação corresponde a necessidade de exercer altos níveis de esforço tendo em vista os objetivos da organização submetido ao esforço para satisfazer uma necessidade individual (ROBBINS, 2005). Já Megginson (1998, p.346) define motivação no mundo empresarial como “o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais”.

Então a motivação determinará a forma e intensidade em que o individuo empregará na execução de determinada tarefa. O desempenho do individuo no trabalho depende, além das suas habilidades, da sua motivação.

Funcionários motivados estão em estado de tensão. Para aliviar essa tensão, eles se engajam em atividades. Quanto maior a tensão, mais atividades serão necessárias para se obter o alívio. Dessa forma, quando vemos pessoas trabalhando com afinco em alguma atividade, podemos concluir que estão sendo movidas pelo desejo de atingir uma meta que valorizam.

(ROBBINS, 2005, p.48).

Para as organizações funcionarem é necessário um certo grau de esforço e comprometimento por parte dos colaboradores. Stoner e Freeman (1999, p.322) definem motivação como “os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”. Já Maximiano (2000, p.299) afirma que “motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa”. A

motivação é fundamental no cotidiano do colaborador, uma pessoa motivada sente-se satisfeita e segura ao realizar sua tarefa, além de realizá-las de forma mais eficiente.

Segundo Davis e Newstrom (apud MORETTI 2005), o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana. Segundo Vergas (apud FIORELLI, 2004, p. 118) “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores”. Pessoas motivadas são mais produtivas e atuam com maior satisfação.

2.3.2 Liderança

A liderança é um fator importante para a gerência. Um gestor eficaz pode não ter as características de um líder, é importante que os gestores tentem praticar e desenvolver habilidades de liderança. Robbins, Judge e Sobral (2010, p.359) definem liderança “como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”. Stoner e Freeman (1999, p.344) definem liderança como “o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”. É de grande importância ressaltar que nem todo administrador é líder e que nem todo líder é administrador, embora a organização designe ao gestor uma autoridade formal, não quer dizer que este não seja eficaz como líder.

Ainda segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p.360):

No mundo dinâmico de hoje, as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir o nível ótimo de eficácia. Precisam de líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar visões. No entanto, também precisam de gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia-a-dia.

Outro conceito de liderança para Hunter (2004, p.25) liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar de forma entusiasmada visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. O líder consegue explorar os talentos de sua equipe, além de promover um ambiente harmônico e de cooperação, facilitando assim o desempenho das tarefas.

O objetivo principal do líder é estimular para que seus colaboradores correspondam com os resultados desejados no alcance do sucesso profissional e pessoal.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Foi a partir de 1980 que os estudos sobre Cultura Organizacional começaram a evoluir, a principal razão foi a desempenho das empresas japonesas, pois se acreditava que o envolvimento dos trabalhadores com os valores dessas empresas era o fator responsável pelo sucesso. Então quanto mais forte for a cultura maior será a possibilidade de obter um bom desempenho.

Segundo Robbins (2005, p. 385) “a cultura é transmitida aos funcionários de diversas maneiras e as mais poderosas são as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem”.

A cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos contraídos e transmitidos no decorrer do tempo que compõem uma característica própria de cada empresa (CHIAVENATTO, 1999).

Robbins (2005, p.503) diz que a cultura “é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer”. Pode-se dizer que a finalidade da cultura organizacional é dar uma direção e uma identidade para a empresa. A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diversos membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos (NASSAR, 2000).

É importante ressaltar que a cultura organizacional é um processo que está em constante mudança, pois evolui conforme sua história e seus atores.

A cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, tanto agem como elementos de comunicação e consenso como expressam e instrumentalizam relações de dominação (FLEURY, 1989). Assim a cultura da organização é um processo de valores e crenças compartilhadas, onde o comportamento daqueles que compartilham são influenciados. A cultura é desenvolvida por cada organização é se manifesta através dos padrões de comportamentos assumidos pelos colaboradores, servindo de referência para os seres humanos em seu modo de agir e julgar os fatos. Além de determinar sua conduta e pensamentos a cultura apresenta regras e normas dentro da organização.

2.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Outro fator que interfere no ambiente de trabalho é a qualidade de vida no trabalho, que segundo Chiavenato (1999, p.391), “representa em que graus os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização”. Já Rodrigues (1994, p.76) “a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

O estudo do clima organizacional leva a melhoria da qualidade de vida do colaborador, a qualidade de vida no trabalho proporciona ao trabalhador uma humanização do ambiente de trabalho, com o objetivo de atender desde as necessidades mais básicas, de modo que estimule o desenvolvimento das suas capacidades da melhor maneira.

A busca pela qualidade deixa de ser para as organizações atuais um diferencial competitivo e passa a ser uma questão de sobrevivência, já que o elemento essencial das organizações é o ser humano. A qualidade de vida no trabalho proporciona uma maior participação dos colaboradores com o ambiente de trabalho e com os próprios colegas. Disponibilizando condições de desenvolvimento pessoal, ambiente físico confortável e seguro. Daí a preocupação cada vez mais frequente das organizações com a qualidade de vida no trabalho, pois há uma relação entre as condições adequadas para executar o trabalho e a produtividade, pois quando não há boas condições de trabalho os funcionários estarão desmotivados, e terá como consequência o não cumprimento dos objetivos propostos pela empresa e a redução na produtividade.

Segundo Limongi-França e Rodrigues (2002, p.156) “qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho, que inclui aspectos de bem-estar e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal”.

O indivíduo como membro colaborador da organização deve se auto-realizar. A qualidade de vida no trabalho está relacionada diretamente com satisfação, então à medida que as expectativas do colaborador são atendidas, este se manterá produtivo e satisfeito. De acordo com Chiavenato (1999, p.392) “o desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores na determinação da QVT”.

2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

Atualmente as organizações, devido às constantes mudanças sofridas em suas formas organizacionais, devem avaliar o clima organizacional, pois para obter um bom desempenho é de suma importância envolver os funcionários.

Um bom clima organizacional reflete diretamente na produtividade dos funcionários, de acordo com Maximiano (2000, p.260):

O produto dos sentimentos individuais e grupais em relação à realidade percebida chama-se clima organizacional. O clima é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho.

Ainda segundo Maximiano (2000, p.107): “O Clima organizacional é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. Porém para Bennis (1996, p.6), “clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.”. Siqueira (2008, p.29) diz que clima organizacional “é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização”.

O estudo do clima organizacional tem como objetivo identificar fatores como motivação, satisfação, qualidade de vida no trabalho, ou seja, a maneira com o indivíduo se sente no ambiente de trabalho. O clima organizacional é formado por percepções compartilhadas pelos colaboradores, na avaliação identifica-se a percepção, a descrição presença ou ausência destes aspectos (SIQUEIRA, 2008).

Vários são os fatores que interferem no ambiente de trabalho, estes conseqüentemente afetam também o clima organizacional. A satisfação, por exemplo, pode interferir de maneira tanto positiva quanto negativa na organização, o indivíduo insatisfeito pode acarretar rotatividade, absenteísmo, enquanto que um indivíduo satisfeito possui um maior envolvimento com o emprego e com a organização. Com isso percebe-se a relação entre um ambiente de trabalho satisfatório e um clima organizacional favorável onde os colaboradores passam a desempenhar melhor suas funções.

Segundo Scherhorn (1999, p. 93) “[...] é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho”. Porém para Wagner e Hollembeck (1999, p. 121) a satisfação no trabalho é “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”.

Quanto maior for o conhecimento sobre o clima dentro da organização maior será a colaboração para melhoria da qualidade de vida no trabalho, otimização do desempenho das organizações e para o esclarecimento das relações entre esta e outras variáveis do comportamento organizacional (SIQUEIRA, 2008).

O clima organizacional tem a capacidade de influenciar, seja direta ou indiretamente, no comportamento, na motivação, na produtividade, na satisfação das pessoas dentro da organização. Para Fleury (2002, p.291) clima organizacional refere-se à:

Percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais internos e externo a organização. A ideia do clima organizacional remete a noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização. Assim como a opinião pública, o clima pode alterar-se ante uma notícia, um evento ou boato.

Em suma, é notória e perceptível a importância do Clima Organizacional no mundo empresarial, pois com esta ferramenta as mesmas poderão crescer bastante, e conseqüentemente atingindo suas metas e objetivos, fazendo com que com o passar do tempo e com os investimentos no capital humano, faça com que passe a produzir mais e ao mesmo tempo atingir seus objetivos e/ou metas, obtendo sucesso no mundo empresarial.

3. METODOLOGIA

O processo para avaliar a influência do clima organizacional na produtividade de uma rede de lojas do município de Caruaru – PE, uma vez que trata-se de uma empresa específica, possui caráter de um estudo de caso. O estudo de caso é aquele que analisa determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações (ANDRADE, 1999). Para Yin (2001, p.32) “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Será elaborado um estudo descritivo, que segundo Oliveira (1997, p.114) “O estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, suas ordenações e classificações”. Enquanto que para Andrade (1999, p.98) “neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Será realizada uma pesquisa de campo onde se observará as instalações físicas da empresa, a motivação dos funcionários, a forma de tratamento a que são submetidas, o envolvimento e a satisfação do colaborador da empresa, o conceito de pesquisa de campo, segundo Marconi (apud ANDRADE, 1999) “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”. Haverá ainda uma entrevista com a gerência com a intenção de obter o maior número de informações. Esta entrevista será semi-estruturada que de acordo com Manzini (1990/1991, p. 154), está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Já Marconi e Lakatos (2006, p. 93) conceitua como aquela que “o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal”.

Aos colaboradores serão aplicados questionários, para identificar o clima organizacional existente na empresa.

O universo desta pesquisa é constituído por 21 colaboradores da rede de lojas em estudo, sendo estes das duas filiais localizadas na cidade de Caruaru- PE. Para Vergara (1998,

p.48) “Universo é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que possuem características que serão objetos de estudo”.

Iremos analisar o relacionamento entre os colaboradores junto à empresa, e a motivação que os trabalhadores têm em trabalhar na organização, entre outros fatores, de modo a analisar o clima organizacional presente. O modelo de pesquisa utilizado será adaptado do modelo proposto por Carlos Alberto Ferreira Bispo (2006) no artigo “Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional”.

A pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa.
(BERGAMINI E CODA, 1997, P. 99).

Finalizando a etapa de pesquisa, tanto da empresa, quanto dos funcionários. Reuniremos tais informações para um estudo mais detalhado, e assim iniciar o processo de identificação do clima organizacional existente bem como a maneira como este influencia na produtividade.

Buscando fundamentar o trabalho, fez-se uma pesquisa bibliográfica, com livros de Administração, Psicologia e Comportamento Organizacional.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

(GIL, 2001, p. 65).

Será feita ainda, buscando uma maior fundamentação teórica do trabalho, uma pesquisa documental, utilizando-se de sites oficiais, enciclopédias virtuais e outros colaboradores que fizeram parte da empresa. A diferença entre a pesquisa documental e a bibliográfica está na natureza das fontes, onde a documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico (GIL, 2001).

Todos os dados serão reunidos e analisados, e nesta etapa o objetivo será organizar e classificar as informações adquiridas a fim de entender a relação existente entre elas para então obter respostas ao problema proposto. Para a apresentação destes dados optou-se por utilizar tabelas. As tabelas ajudam a compreender mais facilmente os dados, já que comunicam de uma forma mais fácil os assuntos complexos (HAIR et al, 2005).

Toda a pesquisa passará por uma releitura, para assim finalizarmos a análise do clima existente e identificar como este influencia na produtividade e desta forma elaborar as considerações finais.

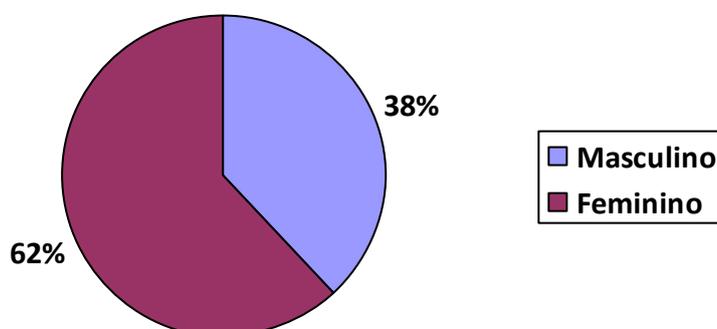
4. ANÁLISE DE DADOS

O objetivo da análise de dados é coletar dados para obter respostas ao problema investigado. Para isso foi aplicado um questionário com uma amostra de 21 colaboradores da referida empresa com o objetivo identificar o perfil do trabalhador e medir o clima organizacional, este questionário está dividido em doze blocos, o primeiro trata de delinear o aspecto do colaborador e o restante são fatores que influenciam positivo ou negativamente o clima organizacional. Além dos questionários foi feita uma entrevista semi-estruturada com um dos gestores da empresa, a pesquisa visa explorar de forma mais abrangente o mesmo tema, dando a liberdade do entrevistado de expressar outros sentimentos e abordar temas antes não discutidos e que tenham relevância para o estudo. De posse dos resultados dos questionários e das respostas obtidas na entrevista será possível fazer um cruzamento de dados para então verificar se as respostas encontradas foram comuns em ambos os métodos utilizados.

4.1 PERFIL DO COLABORADOR

O gráfico1 mostra divisão dos colaboradores por gênero, onde foi constatado que a maioria, ou seja, 62% são mulheres e 38% são homens.

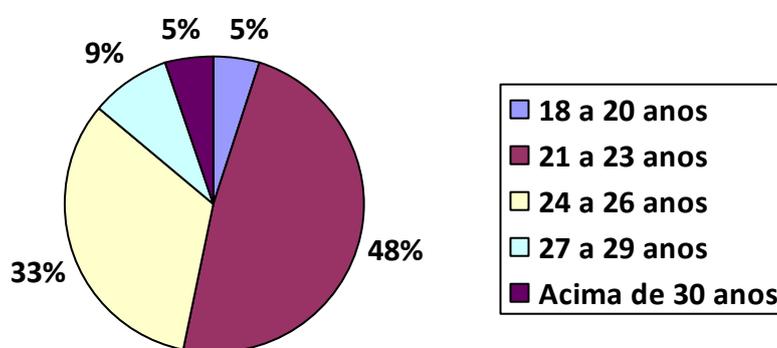
GRÁFICO 1 – Sexo



Fonte: Pesquisa da Autora, 2011.

O gráfico 2 identifica os colaboradores conforme sua faixa etária, onde foi possível perceber que a maioria, cerca de 48%, dos colaboradores da empresa possuem idade entre 21 e 23 anos. E ainda 33% corresponde a funcionários com idade entre 24 e 26 anos, 9% tem de 27 a 29 anos, 5% tem de 21 a 23 anos e 5% possuem de 18 a 20 anos. Dentre esses colaboradores que possuem de 21 a 23 anos 40% trabalham na empresa a mais de 3 anos e 60% trabalham a menos de 2 anos.

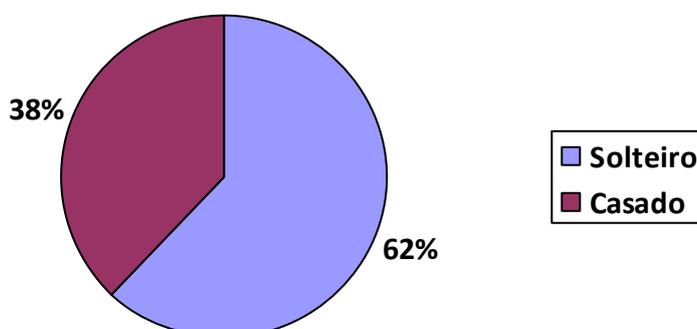
GRÁFICO 2 – Faixa Etária



Fonte: Pesquisa da Autora, 2011.

No gráfico 3 é apresentado o estado civil dos colaboradores, onde 62% são solteiros e 38% são casados.

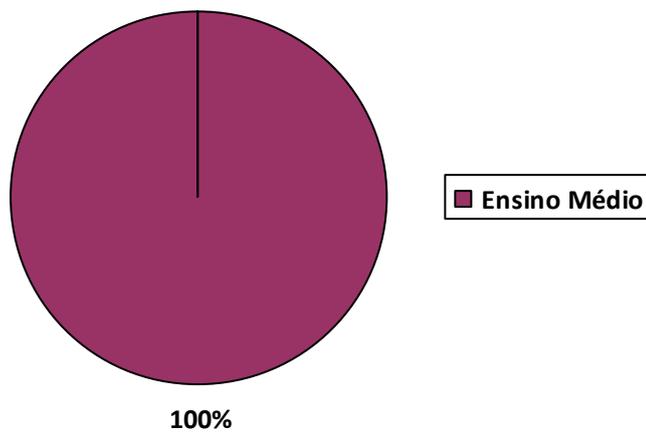
GRÁFICO 3 – Estado Civil



Fonte: Pesquisa da Autora, 2011.

No gráfico 4 é analisado o grau de instrução do colaborador onde 100% dos colaboradores entrevistados informaram possuírem apenas o Ensino Médio Completo, ou seja, nenhum cursou ou está cursando nenhum curso superior no momento. Foi percebido então que um dos requisitos de seleção é possuir pelo menos o ensino médio completo.

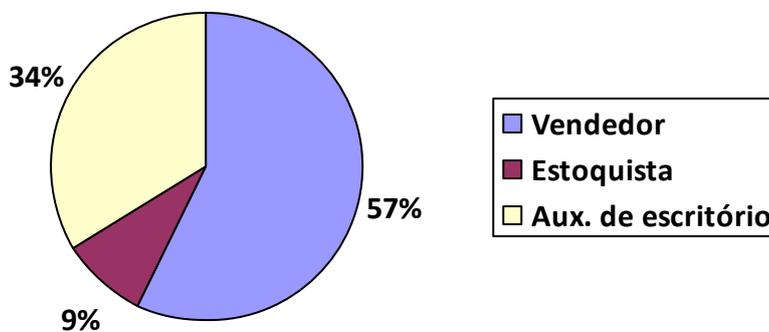
GRÁFICO 4 – Grau de Escolaridade



Fonte: Pesquisa da Autora, 2011.

O gráfico 5 demonstra que a maioria dos entrevistados são vendedores (57%), 33% são auxiliar de escritório e apenas 9 % são estoquistas.

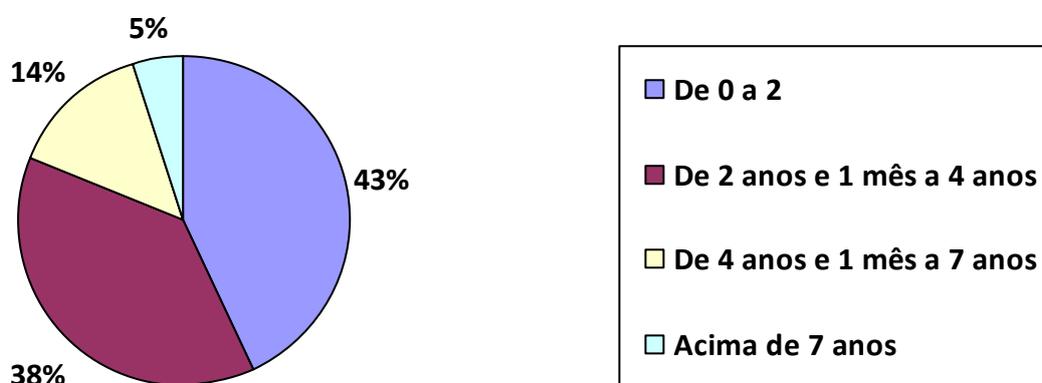
GRÁFICO 5 – Cargo



Fonte: Pesquisa da Autora, 2011.

No gráfico 6 é apresentado a média do tempo de serviço que o colaborador tem na empresa. Onde a maioria (43%) está concentrada entre as faixas de 0 a 2 anos, os colaboradores que possuem de 2 anos e 1 mês a 4 anos correspondem a 38%, de 4 anos e 1 mês a 7 anos correspondem a 14% e acima de 7 anos a 5%.

GRÁFICO 6 – Tempo de Serviço



Fonte: Pesquisa da Autora, 2011.

4.2 AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A identificação do clima organizacional predominante é um diferencial competitivo, além de perceber as relações existentes entre os membros e os possíveis conflitos. A partir deste conhecimento é possível criar estratégias.

Para medir o clima o questionário aplicado foi dividido em blocos, para melhor analisar os fatores que influenciam o clima dentro da organização, dentre esses estão: incentivos profissionais, ambiente de trabalho, cultura organizacional, motivação, liderança, qualidade de vida no trabalho entre outros. Os percentuais relativos a cada bloco serão apresentados em tabelas, para melhor análise dos resultados.

4.2.1 Questões sobre Vida Profissional

Nesta tabela 1 será apresentados os resultados relacionados a vida profissional do indivíduo dentro da empresa. Onde será percebido questões sobre sentimento de orgulho com relação à empresa empregadora e a sua atividade profissional.

Conforme observado no estudo, 57% dos entrevistados sentem orgulho em trabalhar na empresa e apenas 5% não sentem orgulho. Quanto ao orgulho sobre sua atividade 52% sentem-se efetivamente orgulhosos e 43% se dizem pouco orgulhosos. Quanto ao plano de carreira oferecido pela empresa 67% se dizem mais ou menos satisfeitos. 52% dos entrevistados indicariam a empresa como alternativa de emprego para amigos e parentes, enquanto 38% não indicariam.

TABELA 1 – Vida Profissional

Nº	Vida Profissional	Sim	Mais ou Menos	Não
7	Sente orgulho em trabalhar nesta empresa?	57%	38%	5%
8	Sente orgulho da sua atividade nesta empresa?	52%	43%	5%
9	Acha que a empresa oferece um bom plano de carreira?	24%	67%	9%
10	Costuma indicar esta empresa como alternativa de emprego para seus amigos e parentes?	52%	10%	38%
11	Considera que está obtendo sucesso na sua carreira e na sua vida profissional?	29%	57%	14%
12	Depende apenas dos seus esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa?	43%	29%	28%

Fonte: Pesquisa da Autora, 2011.

4.2.2 Questões sobre Estrutura Organizacional

Na tabela 2 é apresentado o resultado sobre as questões relativas a hierarquia existente na empresa. A maioria dos entrevistados, 71%, confiam plenamente no seu superior imediato, mesma quantidade que acreditam que o seu superior imediato é a pessoa mais

indicada para exercer esta função. Nenhum dos entrevistados desconfia do seu superior imediato. Quando perguntados se estão satisfeitos com a estrutura hierárquica a que estão submetidos 48% disseram que sim e 43% disseram que estão mais ou menos satisfeitos.

TABELA 2 – Estrutura Organizacional

Nº	Estrutura Organizacional	Sim	Mais ou Menos	Não
13	Confia plenamente no seu chefe imediato?	71%	29%	0%
14	O seu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa?	71%	24%	5%
15	Está satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que está vinculado?	48%	43%	9%

Fonte: Pesquisa da Autora, 2011.

4.2.3 Questões sobre Incentivos Profissionais

A tabela 3 apresenta a opinião dos colaboradores sobre os incentivos profissionais que recebem. Então 29% dizem que o seu trabalho é reconhecido, 38% sentem que são pouco reconhecidos e 33% acham que seu trabalho não é reconhecido. Porém quando se fala em reconhecimento por parte de amigos e parentes 71% sente-se reconhecidos, 24% pouco reconhecidos e apenas 5% não se dizem reconhecidos por amigos e parentes.

TABELA 3 – Incentivos Profissionais

Nº	Incentivos Profissionais	Sim	Mais ou Menos	Não
16	Considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa?	29%	38%	33%
17	Considera que o seu trabalho é reconhecido por amigos e parentes?	71%	24%	5%

Fonte: Pesquisa da Autora, 2011.

4.2.4 Questões sobre Remuneração

A tabela 4 traduz a visão dos entrevistados sobre a remuneração que recebem, nenhum dos entrevistados responderam sim, quando perguntados se acham justo o seu salário atual, 33% estão pouco satisfeitos e 67% não acham justo o seu salário. Dentre esses 100% dos estoquistas estão insatisfeitos com seus salários, dos vendedores 58% não estão satisfeitos e 42% estão poucos satisfeitos, das auxiliares de escritório 72% não estão satisfeitas e 28% estão pouco satisfeitas.

Por outro lado 72% das pessoas pesquisadas indicam que é pouco proporcional a relação entre seu patrimônio e o esforço feito para a empresa, 14% acham condizente e a mesma quantidade não acham condizente o seu patrimônio em relação ao esforço despendido para executar suas atividades na empresa.

TABELA 4 – Remuneração

Nº	Remuneração	Sim	Mais ou Menos	Não
18	Acha justo seu salário atual?	0%	33%	67%
19	O seu patrimônio é condizente com os esforços que tem feito pela empresa?	14%	72%	14%

Fonte: Pesquisa da Autora, 2011.

4.2.5 Questão sobre Segurança Profissional

A tabela 5 retrata a questão da segurança profissional, onde foi percebido que 57% das pessoas entrevistadas na empresa consideram que o seu emprego na empresa é seguro e que não correm o risco de serem demitidas sem motivos, enquanto 33% consideram pequeno o risco de demissão sem motivos e apenas 10% consideram o emprego inseguro, havendo a possibilidade de demissão sem motivo.

TABELA 5 – Segurança Profissional

Nº	Segurança Profissional	Sim	Mais ou Menos	Não
20	Seu emprego é seguro na empresa, ou seja, corre o risco de ser demitido sem motivo?	10%	33%	57%

Fonte: Pesquisa da Autora, 2011.

4.2.6 Questões sobre Ambiente de Trabalho

Na tabela 6 é retratada as questões a cerca do ambiente de trabalho, onde quando questionadas, 71% dos entrevistados dizem que o ambiente de trabalho favorece a execução das suas atividades na empresa, e 29% responderam que o ambiente pouco favorece a execução das tarefas e ninguém respondeu que o ambiente não favorece o desenvolvimento de suas atividades.

TABELA 6 – Ambiente de Trabalho

Nº	Ambiente de Trabalho	Sim	Mais ou Menos	Não
21	O ambiente de trabalho favorece a execução das suas atividades na empresa?	71%	29%	0%
22	O relacionamento com seus colegas de trabalho favorece a execução das suas atividades na empresa?	76%	24%	0%

Fonte: Pesquisa da Autora, 2011.

4.2.7 Questão sobre Burocracia

A tabela 7 ilustra a visão dos colaboradores acerca da burocracia, 44% dos colaboradores entrevistados acreditam que é razoável o favorecimento da burocracia adotada pela empresa para execução de suas atividades, 28% acreditam que a burocracia adotada favorece a execução de suas atividades e mesma quantidade acha que não favorece.

TABELA 7 – Burocracia

Nº	Burocracia	Sim	Mais ou Menos	Não
23	A burocracia adotada na empresa favorece a execução das suas atividades na empresa?	28%	44%	28%

Fonte: Pesquisa da Autora, 2011.

4.2.8 Questão sobre Cultura Organizacional

Na tabela 8 traduz a percepção dos colaboradores quanto a cultura organizacional, 62% dos entrevistados acham que a cultura organizacional não favorece tanto a execução de suas atividades, 29% acham que favorece e 9% acham que a cultura organizacional adota não facilita a execução de suas atividades.

TABELA 8 – Cultura Organizacional

Nº	Cultura Organizacional	Sim	Mais ou Menos	Não
24	A cultura organizacional adotada na empresa favorece a execução das suas atividades na empresa?	29%	62%	9%

Fonte: Pesquisa da Autora, 2011.

4.2.9 Questões sobre Motivação

A tabela 9 relata as questões sobre motivação, quando perguntados se desde sua admissão receberam alguma promoção apenas 19% disseram que sim e 81% disseram que não. Dentre os que responderam que sim foi observado que estes possuem acima de 3 anos de trabalho na referida empresa.

Embora tenha sido observado que os colaboradores não estejam totalmente satisfeitos, quando perguntados sobre a política de benefícios existente na empresa apenas 14% acreditam que a empresa não possui uma boa política de benefícios, 48% estão um pouco satisfeitos e 38% acreditam que a empresa possui uma boa política de benefícios.

E quando perguntados se empresa reconhece a dedicação dos funcionários 38% acreditam que seu trabalho não é reconhecido pela empresa, 33% acham que são pouco reconhecidos e 29% acreditam que a empresa reconhece o seu trabalho.

TABELA 9 – Motivação

Nº	Motivação	Sim	Mais ou Menos	Não
25	Recebeu alguma promoção desde que foi admitido?	19%	0%	81%
26	A empresa possui uma boa política de benefícios?	38%	48%	14%
27	A empresa reconhece a dedicação dos funcionários?	29%	33%	38%

Fonte: Pesquisa da Autora, 2011.

4.2.10 Questões sobre Responsabilidade/Autonomia

Na tabela 10 é descrito a visão dos colaboradores em relação à responsabilidade/Autonomia. 43% dos colaboradores dizem ter autonomia para propor melhorias na execução de suas atividades, 19% dizem ter pouca autonomia e 38% acham que não têm autonomia para propor melhorias em seu trabalho. Quando perguntados sobre o comprometimento com o trabalho executado todos os colaboradores se dizem comprometidos.

TABELA 10 – Responsabilidade / Autonomia

Nº	Responsabilidade/ Autonomia	Sim	Mais ou Menos	Não
28	Você possui autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho?	43%	19%	38%
29	É comprometido com o trabalho que executa?	100%	0%	0%

Fonte: Pesquisa da Autora, 2011.

4.2.11 Questões sobre Planejamento de Trabalho

A tabela 11 relata a visão dos entrevistados sobre o planejamento de trabalho. Onde 90% sente o trabalho na empresa é orientado para os resultados. Quanto a informação passada pelo seu superior em relação a qualidade do trabalho e comprometimento, 52% diz receber essa informação, 29% indica que recebe as informações até certo ponto e 19% diz não receber essa informação. Apenas 33% diz terem seu trabalho reconhecido e 24% dizem não terem seu trabalho reconhecido. Quanto a comunicação 38% acham que o canal de comunicação é eficaz e cerca de um terço dos entrevistados dizem que a comunicação não é eficaz, comprometendo assim a informação e comunicação dentro da organização.

Em relação ao investimento em qualidade de vida, 48% informam que a empresa não investe em qualidade de vida e 33% apontam que há poucos investimentos. E quando questionados se a empresa possui critérios bem definidos para promoção dos colaboradores, 38% indicam que a empresa possui regras bem delineadas e 29% acreditam que não.

TABELA 11 – Planejamento de Trabalho

Nº	Planejamento de Trabalho	Sim	Mais ou Menos	Não
30	Sente que na empresa o trabalho é orientado para resultados?	90%	10%	0%
31	Recebe informações do seu superior sobre a qualidade de seu trabalho e comprometimento?	52%	29%	19%
32	Obtém reconhecimento pelo empenho para atingir as metas	33%	43%	24%
33	A empresa possui um canal de comunicação eficaz para o colaborador?	38%	29%	33%
34	Existem investimentos em qualidade de vida no trabalho?	19%	33%	48%
35	A empresa possui critérios definidos e claros para promoções?	38%	33%	29%

Fonte: Pesquisa da Autora, 2011.

4.3. VISÃO DO GESTOR SOBRE A ORGANIZAÇÃO

Foi realizada uma entrevista com o gestor de uma das filiais da empresa estudada afim de identificar a visão do mesmo a cerca do ambiente interno da empresa para assim confrontar os resultados com os dados coletados nos questionários.

Na visão do gestor o ambiente de trabalho é tranquilo, a quantidade de membros que forma a equipe facilita a gestão, para assim manter um ambiente harmonioso. O ambiente nestas condições influencia os resultados da empresa, já que na empresa trabalha-se diariamente com metas, tornar o ambiente favorável é essencial para alcança-las. A empresa possui uma boa imagem perante a sociedade, e é referência no segmento em que atua, possui políticas sociais e culturais. O gestor desenvolve um trabalho estimulante, pois como na empresa existem metas diárias e mensais a serem alcançadas é importante que se mantenha a equipe motivada, para que todos atinjam o objetivo final. A opção de trabalhar na empresa foi devido a posição que a empresa ocupa no mercado, já que é uma das maiores no segmento de atuação no mercado. O gestor é visto pelos subordinados como líder, porém essa liderança não existe apenas em decorrência do cargo, embora devido a existência de uma hierarquia existe um respeito em decorrência do cargo que se exerce.

5. CONCLUSÃO

Após realizado a aplicação dos questionários e a análise dos dados, observa-se o clima organizacional é um estudo amplo, que envolve diversas variáveis e tem por objetivo a análise do ambiente interno bem como a percepção dos colaboradores sobre este. Embora as pessoas possuam opiniões diferentes, o que faz com que a percepção sobre algo possa divergir, o clima reflete o comportamento do indivíduo na organização.

Para esta pesquisa, o clima organizacional é aplicado à empresa em estudo para observar a relação deste com a produtividade, uma vez que um clima harmonioso e aspectos favoráveis bem como pessoas mais satisfeitas refletem de maneira positiva na execução do trabalho, fazendo com que este seja mais produtivos.

Diante do contexto apresentado no estudo, percebemos que é preciso que as organizações revejam seus conceitos sobre Gestão de Pessoas, pois é de fundamental importância a relação do homem com o trabalho, pois o trabalho é o meio encontrado pelo homem para suprir suas necessidades.

Ainda sobre esse aspecto, Chiavenato (1999) diz que as pessoas dependem das organizações onde trabalham para que assim elas possam, em suas vidas pessoal e profissional, atingir seus objetivos, uma vez que crescer na vida e ser bem-sucedido implica diretamente com crescer dentro das organizações.

É possível observar a relação existente na pesquisa realizada com os colaboradores e a entrevista feita com o gestor da empresa, pois a resposta do gestor de que a empresa possui um ambiente harmonioso pode ser confirmada quando 71% dos colaboradores indicam que ambiente na organização favorece a execução de suas atividades e ainda 76% apontam que possuem um bom relacionamento de trabalho com os colegas. Outro aspecto abordado pelo gestor e ratificado pelos colaboradores é o fator liderança, pois 71% confiam plenamente no seu superior imediato, neste caso o gestor entrevistado, e os mesmos 71% acreditam que esta pessoa é a mais indicada para exercer este cargo.

É possível perceber a presença de alguns fatores importantes que afetam diretamente o clima organizacional da empresa em estudo. Pois 67% dos entrevistados não estão totalmente satisfeitos com o plano de carreira existente na empresa. E ainda 57% não consideram que estão obtendo sucesso profissional completamente. Já 100% dos entrevistados são se sentem perfeitamente remunerados e estão insatisfeitos com seus salários atuais. Percebe-se também que a empresa não possui grandes investimentos em qualidade de

vida, pois 44% das pessoas estão insatisfeitas e outras 33% pouco satisfeitas com a qualidade de vida proposta pela empresa.

Portanto como já mencionado, pode-se concluir que o clima organizacional se estabelece de fato em uma variável que interfere no desempenho do colaborador no trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo de caso, percebeu-se que ainda pouco se observa sobre o bem-estar do trabalhador, que a motivação existente na empresa ocorre para manter os colaboradores produzindo e não para efetivamente manter um alto padrão de qualidade de vida. Para que as empresas alcancem seus objetivos é necessário investir no colaborador, proporcionando um ambiente agradável, buscando atender os interesses da equipe e gerando maior segurança para os indivíduos em relação ao seu trabalho.

A partir desta pesquisa, é possível propor para que o mesmo estudo seja aplicado em outras filiais da mesma empresa, localizadas inclusive em outras regiões geográficas, para assim comparar os resultados, e verificar se o clima presente em todas as filiais possuem as mesmas características.

Espera-se que o referido estudo tenha contribuído para um novo entendimento do que vem a ser Clima Organizacional, a fim de entender-se a importância do investimento no capital humano, na importância de desenvolver suas habilidades, obtendo-se vantagem tanto para indivíduo, para a sociedade e para a organização.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999;

BENNIS, W. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 162 p, 1999;

BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1º Edição, 1997;

CARVALHO, Antônio Vieira e SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. Volume 2. São Paulo: Ed. Cengage, 1995;

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21ª Reimpressão Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999;

DAVIS, Keith e NEWSTROM John W. **Comportamento humano no trabalho**. Volume 2 São Paulo: Ed. Cengage Learning, 1996;

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003;

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004;

FLEURY, M. T. L. e FISHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989;

FLEURY, M. T. L. e SAMPAIO, J. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002;

GASPARETTO, L. E. **Pesquisa de Clima Organizacional: o que é e como fazer**. São Paulo: Ed. Scortecci, 2008;

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001;

HUNTER, James C. **O monge e o executivo- uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004;

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo.Ed. Prentice Hall.2000;

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005;

LEVI, Michael e WEITZ, Barton A. **Administração de varejo.** São Paulo: Editora Atlas, 2000;

LIMONGI-FRANÇA, A.C. e ARELLANO B., Eliete, **As Pessoas na Organização Qualidade Vida no Trabalho: o comportamento das pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2ª Edição, 2002;

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social.** Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991;

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003;

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa.** 6º ed. São Paulo: Atlas, 2006;

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000;

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5Ed. São Paulo: Atlas, 2000;

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 7.Ed. São Paulo: Atlas, 2009;

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald c.; PIETRI JR, Paul H.; **Administração: conceitos e aplicações;** 4º Ed.; São Paulo: Harbra Ltda.; 1998;

NASSAR, Paulo. **História e cultura organizacional.** In: Revista Comunicação Empresarial – Nº 36, 2000;

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica: Projetos de pesquisas, TEI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1997;

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** São Paulo: Editora Atlas, 2000;

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11º Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005;

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A. e SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional teoria e prática no contexto brasileiro.** 14º Ed. São Paulo: Ed. Pearson, 2010;

RODRIGUES, Marcos Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994

SCHERMERHORN, Jr; John R. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999;

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias e colaboradores. **Medidas do comportamento organizacional.** São Paulo: Artmed, 2008;

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Trad. Alves Calado. 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999;

VERGARA, Silva Constant. **Projeto de Pesquisa em Administração.** 2º Ed.; São Paulo: Atlas, 1998;

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001-2004;

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento Organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

APÊNDICES



Universidade Federal de Pernambuco
Centro Acadêmico do Agreste - Caruaru
Núcleo de Gestão

APÊNDICE I

Questionário

Caruaru – PE, Outubro de 2011.

Prezado (a) Senhor (a):

Este questionário faz parte de uma pesquisa, do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Pernambuco. Assim, as informações aqui contidas serão utilizadas como dados para a tabulação dos resultados do Trabalho de Conclusão do curso.

Desde já agradecemos a sua disposição e colaboração. Muito obrigado!

IMPORTANTE:

1. Garantimos total sigilo das respostas;
2. As respostas deverão ser com base em sua experiência e sentimento;
3. A escolha das respostas deverá ser de acordo com a escala a qual se adapta a sua opinião;
4. O êxito da pesquisa depende da sinceridade individual nas respostas;
5. As informações obtidas serão analisadas de forma agrupada.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

PERFIL DO COLABORADOR

1) SEXO?

- Feminino
 Masculino

2) IDADE?

Resposta: _____

3) ESTADO CIVIL?

Resposta: _____

4) ESCOLARIDADE?

Resposta: _____

5) CARGO QUE OCUPA?

Resposta: _____

6) TEMPO EM QUE TRABALHA NA EMPRESA?

Resposta: _____

VIDA PROFISSIONAL

7) SENTE ORGULHO DE TRABALHAR NESTA EMPRESA?

- Não
 Mais ou Menos
 Sim

8) SENTE ORGULHO DA SUA ATIVIDADE NESTA EMPRESA?

- Não
 Mais ou Menos
 Sim
-

9) ACHA QUE A EMPRESA OFERECE UM BOM PLANO DE CARREIRA?

- Não
 Mais ou Menos
 Sim

10) COSTUMA INDICAR ESTA EMPRESA COMO ALTERNATIVA DE EMPREGO PARA SEUS AMIGOS E/OU PARENTES?

- Não
 Mais ou Menos
 Sim

11) CONSIDERA QUE ESTÁ OBTENDO SUCESSO NA SUA CARREIRA E NA SUA VIDA PROFISSIONAL?

- Não
 Mais ou Menos
 Sim

12) DEPENDE APENAS DOS SEUS PRÓPRIOS ESFORÇOS PARA OBTER O SUCESSO PROFISSIONAL E DE CARREIRA NA EMPRESA?

- Não
 Mais ou Menos
 Sim

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**13) CONFIA PLENAMENTE NO SEU CHEFE?**

- Não
 Mais ou Menos
 Sim

14) O SEU CHEFE IMEDIATO É A PESSOA MAIS INDICADA PARA A FUNÇÃO QUE OCUPA?

- Não
 Mais ou Menos
 Sim

15) ESTÁ SATISFEITO COM A ESTRUTURA HIERÁRQUICA (CHEFES E SUBORDINADOS) A QUE ESTÁ VINCULADO?

- Não
 Mais ou Menos
 Sim

INCENTIVOS PROFISSIONAIS

16) CONSIDERA QUE O SEU TRABALHO É RECONHECIDO E VALORIZADO PELA EMPRESA?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

17) CONSIDERA QUE O SEU TRABALHO É RECONHECIDO POR AMIGOS E/OU PARENTES?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

REMUNERAÇÃO

18) ACHA JUSTO SEU SALÁRIO ATUAL?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

19) O SEU PATRIMÔNIO É CONDIZENTE COM OS ESFORÇOS QUE TEM FEITO PELA EMPRESA?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

SEGURANÇA PROFISSIONAL

20) SEU EMPREGO É SEGURO NA EMPRESA, OU SEJA, CORRE RISCO DE SER DEMITIDO SEM MOTIVO?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

AMBIENTE DE TRABALHO

21) O AMBIENTE DE TRABALHO FAVORECE A EXECUÇÃO DAS SUAS ATIVIDADES NA EMPRESA?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

22) O RELACIONAMENTO COM SEUS COLEGAS DE TRABALHO FAVORECE EXECUÇÃO DAS SUAS ATIVIDADES NA EMPRESA?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

BUROCRACIA

23) A BUROCRACIA ADOTADA NA EMPRESA FAVORECE A EXECUÇÃO DAS SUAS ATIVIDADES NA EMPRESA?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

CULTURA ORGANIZACIONAL

24) A CULTURA ORGANIZACIONAL (TRADIÇÕES, PRÁTICAS E COSTUMES ADOTADOS NA EMPRESA QUE NÃO ESTÃO PREVISTOS EM QUALQUER REGRA) ADOTADA NA EMPRESA FAVORECE A EXECUÇÃO DAS SUAS ATIVIDADES NA EMPRESA?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

MOTIVAÇÃO

25) RECEBEU ALGUMA PROMOÇÃO DESDE QUE FOI ADMITIDO NA EMPRESA?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

26) A EMPRESA POSSUI UMA BOA POLÍTICA DE BENEFÍCIOS?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

27) A EMPRESA RECONHECE A DEDICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

RESPONSABILIDADE/ AUTONOMIA

28) VOCÊ POSSUI AUTONOMIA PARA PROPOR MELHORIAS NA EXECUÇÃO DO SEU TRABALHO?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

29) É COMPROMETIDO COM O TRABALHO QUE EXECUTA?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

PLANEJAMENTO DO TRABALHO

30) SENTE QUE NA EMPRESA O TRABALHO É ORIENTADO PARA RESULTADOS?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

31) RECEBE INFORMAÇÕES DO SEU SUPERIOR SOBRE A QUALIDADE DE SEU TRABALHO E COMPROMETIMENTO?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

32) OBTÉM RECONHECIMENTO PELO EMPENHO PARA ATINGIR AS METAS?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

33) A EMPRESA POSSUI UM CANAL DE COMUNICAÇÃO EFICAZ PARA O COLABORADOR?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

34) EXISTEM INVESTIMENTOS EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

35) A EMPRESA POSSUI CRITÉRIOS DEFINIDOS E CLAROS PARA PROMOÇÕES?

- Não
- Mais ou Menos
- Sim

APÊNDICE II

Entrevista com o Gestor

1) COMO É O AMBIENTE DE TRABALHO NA EMPRESA? VOCÊ ACHA QUE ELE INFLUENCIA NOS RESULTADOS DA EMPRESA?

Resposta: _____

2) A EMPRESA POSSUI UMA IMAGEM POSITIVA PERANTE A SOCIEDADE?

Resposta: _____

3) O SEU TRABALHO É ESTIMULANTE E MOTIVADOR?

Resposta: _____

4) QUAL MOTIVO FEZ VOCÊ OPTAR POR TRABALHAR NESTA EMPRESA?

Resposta: _____

5) OS SEUS SUBORDINADOS VEEM VOCÊ COMO LÍDER? OU VOCÊ ACREDITA QUE ISSO OCORRE APENAS EM DECORRÊNCIA DO CARGO?

Resposta: _____