

FACULDADE DE CIÊNCIAS GERENCIAIS DE MANHUAÇU

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS LOCALIZADA NA  
CIDADE DE MANHUAÇU**

Juliana Tomaz Werner

Manhuaçu

2013

**JULIANA TOMAZ WERNER**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS LOCALIZADA NA  
CIDADE DE MANHUAÇU**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado no Curso Superior de Administração da Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Recursos Humanos

Orientador (a): Rosane Aparecida Moreira

Manhuaçu

2013

**JULIANA TOMAZ WERNER**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS LOCALIZADA NA  
CIDADE DE MANHUAÇU**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado no Curso Superior de Administração da Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Recursos Humanos

Orientador (a): Rosane Aparecida Moreira

Banca Examinadora

Data de Aprovação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

Orientador (a): Rosane Aparecida Oliveira

Examinador (a):

Examinador (a):

Manhuaçu

2013

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que até aqui nos concedeu saúde e sabedoria, nos permitindo chegar ao final de mais uma etapa.

Agradeço também a minha família que em todo momento me apoiou e incentivou, me auxiliando nesta caminhada.

Agradeço a meus amigos que estiveram ao meu lado, nos momentos de dificuldades e alegrias, compartilhando apoio, compreensão e disponibilidade sempre que necessário.

Agradeço ao minha orientadora e professores que me receberam atenciosamente sempre que possível.

Por fim, agradeço também a empresa que se disponibilizou em me conceder a oportunidade de realizar a pesquisa em seu ambiente de trabalho.

*“Confia no Senhor as tuas obras, e os  
seus desígnios serão estabelecidos. ”  
Provérbios 16:3*

## RESUMO

Com base nos novos conceitos da gestão de participação pela busca por produtividade, pode-se afirmar que o diferencial das organizações está em seu capital humano. Neste sentido é necessário que as empresas busquem manter em seus colaboradores, níveis elevados de satisfação com o intuito de obter o comprometimento destes com a organização. O gerenciamento adequado do clima organizacional que atenda às necessidades dos membros da organização se torna um fator eficiente para manter o comportamento motivado. O presente trabalho buscou verificar como a gestão das variáveis organizacionais influencia na satisfação dos colaboradores e na formação do clima organizacional de um escritório contábil, tendo como objetivos analisar o ambiente de trabalho e as variáveis que o influenciam, identificar as principais variáveis que influenciam na satisfação dos colaboradores e na obtenção de um clima organizacional favorável e avaliar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à organização. Diante dos resultados obtidos através de questionários aplicados, foi constatado que as necessidades dos colaboradores, com relação aos indicadores do clima organizacional estão efetivamente sendo atendidas, observando alguns níveis de insatisfação em determinados fatores, onde a organização terá a oportunidade de buscar melhorias e mudanças. As pesquisas de clima organizacional são utilizadas para expor as percepções dos colaboradores com relação a realidade do ambiente em que se encontram inseridos, portanto as pesquisas de clima devem ser aproveitadas como uma estratégia para a identificação de oportunidades e melhorias contínuas no ambiente de trabalho.

**Palavras-chaves:** Clima Organizacional; Satisfação; Motivação.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	24
<b>Figura 2:</b> Teoria dos dois Fatores de Herzberg .....	25
<b>Figura 3:</b> Hierarquia de Necessidades de Maslow / Fatores de Higiene-Motivação de Herzberg.....	26

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Ambiente de Trabalho .....	34
<b>Gráfico 2:</b> Atividades que Realizam .....	34
<b>Gráfico 3:</b> Comunicação. ....	35
<b>Gráfico 4:</b> Imagem da Empresa .....	35
<b>Gráfico 5:</b> Liderança. ....	36
<b>Gráfico 6:</b> Remuneração e Benefícios .....	37
<b>Gráfico 7:</b> Processo Decisório. ....	37
<b>Gráfico 8:</b> Relacionamento Interpessoal .....	38
<b>Gráfico 9:</b> Reconhecimento – Valorização - Participação .....	38
<b>Gráfico 10:</b> Crescimento e Realização Profissional.....	39
<b>Gráfico 11:</b> Motivação.....	39



# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.2. JUSTIFICATIVA .....	12
1.3. OBJETIVOS .....	13
1.3.1. Objetivo Geral.....	13
1.3.2. Objetivos Específicos .....	13
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
2.1. AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES .....	14
2.2. AMBIENTE DE TRABALHO.....	15
2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	16
2.4. VARIÁVEIS QUE COMPÕEM O CLIMA ORGANIZACIONAL .....	18
2.4.1. A Influência da Liderança .....	20
2.4.2. O Processo de Comunicação .....	21
2.4.3. A Importância do Relacionamento Interpessoal .....	21
2.4.4. Práticas de Valorização e Reconhecimento .....	22
2.4.5. Remuneração e Benefícios .....	22
2.4.6. Condições no Ambiente de Trabalho.....	22
2.5. SATISFAÇÃO PESSOAL E ASPECTOS MOTIVACIONAIS.....	23
2.6. A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	26
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>30</b>
3.1. UNIDADE DE ANÁLISE .....	30
3.2. TIPO DE PESQUISA.....	30
3.3. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS .....	31
3.4. ANÁLISE DOS DADOS.....	32
3.4.1. Ambiente de Trabalho .....	32
3.4.2. Atividades que Realizam .....	33
3.4.3. Comunicação.....	34
3.4.4. Imagem da Empresa .....	34
3.4.5. Liderança.....	35
3.4.6. Remuneração e Benefícios .....	35
3.4.7. Processo Decisório.....	36

3.4.8. Relacionamento Interpessoal .....	36
3.4.9. Reconhecimento; Valorização e Participação .....	37
3.4.10. Crescimento e Realização Profissional .....	38
3.4.11. Motivação .....	38
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>39</b>
4.1. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	39
4.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	42
4.3. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	43
<b>5. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE ÚNICO .....</b>	<b>47</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Em um cenário econômico de crescente competitividade, a busca pelo sucesso das organizações está cada vez mais relacionada à qualidade do gerenciamento das suas relações com clientes internos, com as crescentes mudanças e novas tecnologias, as organizações mais competitivas devem compreender o fato de que seu diferencial pode estar no investimento em gestão de pessoas. A variável humana tem sido considerada o elemento fundamental dos programas de melhoria, qualidade e expansão, na busca por produtividade.

As empresas devem entender que o comprometimento do colaborador está diretamente relacionado com os níveis de satisfação instituídos por estes diante da organização, porém tal complexidade não é percebida por muitas organizações. Com base neste contexto é essencial que as empresas busquem aumentar as condições de satisfação entre as pessoas no ambiente de trabalho, com o propósito de conseguir que estas se comprometam efetivamente com a organização e seus objetivos.

O adequado gerenciamento dos recursos humanos nas empresas é de suma importância para o bom desempenho destas, dentre as ferramentas de estratégias da determinada área, o clima organizacional, pode se tornar um forte fator que interfere no comportamento dos funcionários, colaborando para uma boa ou má produtividade. A qualidade do ambiente em que os funcionários estão inseridos pode afetar diretamente nas percepções e comportamento destes, contribuindo de forma positiva ou negativa para um bom desempenho e comprometimento com a organização.

Segundo Chiavenato (2002), clima organizacional é entendido pela qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos funcionários da empresa e que influencia o comportamento destes, impactando em sua produtividade.

De acordo com Dias (2003), uma vez que os participantes se encontram inseridos em uma organização, estes podem ter diferentes reações com relação às lideranças, à

equipe de trabalho, as comunicações, o ambiente físico e a organização como um todo, percepções que definem o nível de satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho.

A análise do clima organizacional é importante para indicar proposições e mudanças que precisam ocorrer no ambiente de trabalho, pois diante de tais informações a organização terá a oportunidade de reavaliar seus planejamentos onde for detectado maior grau de insatisfação.

A organização em estudo é uma empresa prestadora de serviços contábeis, cuja matriz está localizada na cidade de Manhauçu, ambiente de desenvolvimento da pesquisa, fundada há mais de quarenta anos, com uma carteira de clientes distribuídos em aproximadamente 28 municípios. A empresa hoje conta com 7 unidades, atendendo na área de contabilidade a empresa abrange toda a área contábil, seja ela no setor comercial, de serviços, industrial ou agrícola, contam com uma equipe de 28 funcionários, divididos em 7 principais setores, quais sejam: pessoal, contábil, fiscal, processos, tecnologia da informação, administrativo e financeiro.

Para tanto, pretende-se com o trabalho em desenvolvimento, constatar a percepção dos colaboradores em relação as diferentes variáveis que compõe o clima organizacional, verificar quais destas variáveis geram maior nível de satisfação ou insatisfação. Através da pesquisa será realizado um levantamento de dados através de questionários respondidos pelos funcionários.

A decorrência da pesquisa poderá auxiliar a empresa e seus gestores, através dos resultados obtidos, a conhecer o atual estado de seu ambiente de trabalho e como este pode afetar no comportamento de seus colaboradores, influenciando automaticamente no comprometimento e produtividade destes.

## **1.1. PROBLEMA DE PESQUISA**

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que proporciona um levantamento de opiniões e percepções dos colaboradores de uma empresa, com os quais se caracterizam uma realidade com relação ao local em que estão inseridos, fornecendo informações importantes em relação aos diversos fatores que afetam os níveis de satisfação e desempenho dos mesmos, sendo este composto por variáveis que afetam diretamente nas observações dos colaboradores. Partindo deste contexto, foi elaborado o seguinte problema de pesquisa:

Como a gestão dos indicadores organizacionais influenciam na satisfação dos colaboradores e na formação do clima organizacional em um escritório contábil localizado na cidade de Manhuaçu?

## **1.2. JUSTIFICATIVA**

As organizações devem compreender que é indispensável à gestão do clima organizacional em seu ambiente de trabalho, é necessário reconhecer através de suas variáveis, o que os funcionários ponderam sobre a empresa em que estão inseridos e qual o seu modo de atuar em relação aos diversos aspectos de uma organização.

Desta maneira o trabalho justifica-se pelo fato de que, com intuito de apresentar em uma empresa prestadora de serviços contábeis, o funcionamento do clima organizacional através da gestão das variáveis que colaboram para a satisfação dos funcionários, será gerada a oportunidade de contribuir para o entendimento da realidade de seu ambiente de trabalho, através da exposição das percepções de seus colaboradores, para que desta forma os gestores da empresa em questão venham através desta, identificar fatores que possam ser melhorados, mantidos ou desenvolvidos, como a identificação de possíveis falhas, a observação dos comportamentos e a procedência destes.

A pesquisa torna-se viável para harmonizar os interesses da organização, com as intenções individuais, com relação à possibilidade de desenvolvimento, comprometimento, concordância e bem-estar pessoal, e permitir melhoria onde for verificado o maior grau de insatisfação no ambiente de trabalho.

Espera-se contribuir com a organização, para gerar conhecimentos que possam colaborar para mudanças e melhorias necessárias, para manter em seus colaboradores níveis favoráveis de satisfação, de acordo com os resultados obtidos na pesquisa realizada.

O estudo apresentado traz considerações importantes para os gestores da empresa e para os profissionais da área, pautando mais um ponto de análise e implicações para o campo de pesquisa do determinado assunto no espaço acadêmico.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo Geral**

Verificar como a gestão dos indicadores organizacionais influenciam na satisfação dos colaboradores e na formação do clima organizacional em um escritório contábil localizado na cidade de Manhuaçu.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Analisar o ambiente de trabalho e as variáveis que o influenciam.
- Identificar as principais variáveis que influenciam na satisfação dos colaboradores e na obtenção de um clima organizacional favorável.
- Avaliar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à organização.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

As organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para seu funcionamento e sucesso, pois a variável humana é que lhe proporciona a adequada e necessária coordenação e planejamento para administra-las e controla-las operando seu funcionamento. (CHIAVENATO, 2002).

A inter-relação das pessoas com as organizações deve ser um processo de ação conjunta, “[...] a organização realiza certas coisas para e pelo participante, remunera-o, dá-lhe segurança e *status*; reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas. ” (CHIAVENATO, 2004, p. 95)

De acordo com Andrade e Amboni (2010, p. 99)

Toda estrutura é formada por pessoas que tem necessidades a serem satisfeitas e devem ser motivadas e valorizadas quanto ao seu potencial, não apenas técnico, mas espiritual e humano. A sintonia entre as pessoas e a estrutura é um requisito fundamental para o sucesso organizacional.

Chiavenato (2004), define a interação da organização com as pessoas, como o processo de troca de incentivos e contribuições, onde é necessário conhecer os motivos que levam o funcionário a cooperar.

Conforme Chiavenato (2002), há pouco tempo as pessoas nas organizações eram tratadas como meros recursos e objetos para fins de produção, equiparadas a máquinas e equipamentos, sendo vistas como agentes passivos na organização. Diante de tal fato, percebeu-se um forte ressentimento por partes dos funcionários em relação a seus trabalhos nas organizações, gerando conflitos, problemas de qualidade e produtividade.

De acordo Gil (2001, p.15), citado por Vieira e Vieira (2004, p. 4)

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam trata-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nelas investem seu capital humano e que tem a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

As empresas mais competitivas se destacam pela capacidade de se munir e manter da forma mais adequada as pessoas em seu ambiente de trabalho, mantendo níveis de satisfação. Para conservar as pessoas nas organizações de forma que estas estejam satisfeitas e motivadas para o alcance dos objetivos, são de total importância cuidados e atenção especiais, destacando as lideranças, relações interpessoais, segurança, entre outros, com intuito de criar um adequado ambiente físico, psicológico e social. (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

## **2.2. AMBIENTE DE TRABALHO**

Segundo Chiavenato (2002), a teoria de campo de Lewin, certifica que o comportamento das pessoas procede de dois fatores principais. Tais como o procedimento decorrido dos fatos e acontecimentos coexistentes em alguma situação, onde as pessoas agem e se comportam de acordo com os eventos e fatos que constituem a totalidade de seu ambiente, gerando então no indivíduo um campo psicológico definido pelas percepções que o levam a compreender e definir o ambiente em seu redor.

Para Chiavenato (2002, p. 75)

As diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões, etc. Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito as influências de uma enormidade de variáveis.



Tais variáveis formam o clima organizacional de uma organização, que é determinado por seus membros. Conforme Teixeira et al (2005), a análise do ambiente interno das organizações é importante para avaliar de uma melhor forma o desempenho operacional com relação ao alcance de objetivos, identificar os pontos fortes e fracos determinantes desta função e distinguir a causa destes.

## **2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Clima organizacional representa o ambiente de uma organização em níveis psicológicos e sociais, influenciando e condicionando o comportamento de seus membros. (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Teixeira et al (2005, p. 57) “compreende-se como clima organizacional um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado momento ou situação. ”

Segundo Litwing e Stringer Jr (1968), citado por Luz (2003, p. 28), clima organizacional “é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas diretas ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem ou trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e comportamento destas pessoas. ”

De acordo com Chiavenato (2002), clima organizacional é um conjunto extenso e flexível da influência ambiental sobre a motivação, onde o clima organizacional se refere a qualidade do ambiente organizacional, que é entendida ou experimentada pelos membros da organização, influenciando os seus comportamentos.

Conforme Chiavenato (2002, p. 95)

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando

proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.

Segundo Coda e Bergamini (1997), o clima organizacional reflete sobre até que ponto as necessidades dos funcionários e da organização estão sendo efetivamente atendidas, sendo este um forte fator que colabora para um desenvolvimento eficaz.

De acordo com Luz (2003), todas as mudanças organizacionais decorridas nos últimos tempos trouxeram mudanças também no clima organizacional de seus ambientes. Portanto, o clima tornou-se uma apreensão para gestores, os quais tem por seus objetivos, reconhecer e buscar garantir um clima favorável para realização dos objetivos organizacionais.

Para tanto, Coda e Bergamini (1997), relatam que os problemas decorridos da falta de satisfação dos funcionários, se dá ao fato dos gestores de Recursos Humanos não terem clareza suficiente sobre como as pesquisas de clima organizacional podem ser transformadas, através de seus resultados em um plano de ação estratégica para a organização.

Uma adequada e minuciosa investigação sobre clima organizacional começa com as escolhas e definições das variáveis formadora desta consideração. São indicadores que levam a definição do momento atual da realidade da empresa. (CODA; BERGAMINI, 1997).

De acordo com Luz (2003, p. 13)

As empresas precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus empregados, em relação as diferentes variáveis que afetam o clima, tais como: salário, o trabalho que realizam, o relacionamento entre os diferentes setores da empresa, a supervisão, a comunicação, a estabilidade no emprego, as possibilidades de progresso profissional, a disciplina, os benefícios, o processo decisório, as condições de segurança do trabalho, entre outras.

Em decorrência, Coda e Bergamini (1997), asseguram que o procedimento empregado para diagnosticar o clima de uma empresa é uma pesquisa de clima organizacional, sendo uma ferramenta que permite compreender de forma mais meticulosa as necessidades da organização e de seus funcionários, no conceito em que os resultados indicam o grau de satisfação ou insatisfação dos seus membros com relação as variáveis formadoras do clima.

## **2.4. VARIÁVEIS QUE COMPÕEM O CLIMA ORGANIZACIONAL**

De acordo com as questões expostas, entende-se como Clima Organizacional, as percepções dos membros de uma organização sobre o ambiente em que se encontram inseridos, gerando conceitos de acordo com as suas distintas variáveis, que influenciam em suas satisfações e em seus comportamentos.

Como citado, Coda e Bergamini (1997), afirmam que a verificação adequada do clima organizacional de determinado ambiente se define primeiramente pelas variáveis compostas e influentes deste ambiente, que são formadas de acordo com a realidade atual da empresa.

Luz (2003), relata que as organizações devem saber o que seus membros estão pensando e o que estão sentindo com relação ao ambiente percebido por estes, tal percepção é definida de acordo com variáveis que compõe o clima organizacional. Dentre as principais variáveis foram definidas algumas que se bem geridas e se os colaboradores sentirem que suas satisfações com relação a estas estão sendo devidamente atendidas, pode acarrear em um clima favorável no ambiente de trabalho. Tais como:

- ✓ Liderança;
- ✓ Remuneração e benefícios;

- ✓ Atividades que realizam;
- ✓ Relacionamento entre diferentes áreas na empresa;
- ✓ Comunicação;
- ✓ Estabilidade;
- ✓ Possibilidade de crescimento profissional;
- ✓ Decisões;
- ✓ Condições de segurança no trabalho.

Para Coda e Bergamini (1997), as variáveis que formam o clima organizacional dependem da realidade de cada empresa. Com base em pesquisas realizadas as variáveis que mais se destacaram em decorrências de tais pesquisas, foram:

- ✓ Liderança;
- ✓ Remuneração;
- ✓ Maturidade empresarial;
- ✓ Cooperação entre departamentos;
- ✓ Valorização;
- ✓ Identificação com a organização;
- ✓ Comunicação;
- ✓ Sentido do trabalho realizado;
- ✓ Políticas de Recursos Humanos;
- ✓ Acessibilidade.

Kahale (2003), citado por Vieira e Vieira (2004, p. 8), complementa que a motivação no ambiente de trabalho pode ser decorrida de um favorável clima organizacional, para tanto este fator deve ser bem conduzido e definido em todo seu processo operacional. Com base em pesquisas realizadas pela autora, algumas variáveis foram

consideradas importantes influencias na obtenção de um clima favorável e consequentemente no aumento do nível de satisfação dos colaboradores. Estas são:

- ✓ Liderança;
- ✓ Desafios;
- ✓ Realização;
- ✓ Reconhecimento;
- ✓ Valorização;
- ✓ Participação;
- ✓ Possibilidade de Crescimento Profissional;
- ✓ Integração;
- ✓ Processo Decisório.

### **2.4.1. A Influência da Liderança**

De acordo com Aquino (1996), diferentes tipos ou estilos de liderança no ambiente de trabalho produzem nos colaboradores diversas e complexas reações, o que consequentemente conduz a diferentes climas organizacionais, portanto independente do estilo de liderança as práticas adotadas pelas chefias sempre causam impacto nos subordinados, influenciando seus comportamentos e motivações.

Segundo Chiavenato (1994), o líder pode desenvolver e gerar no ambiente de trabalho um melhor clima organizacional, através de intervenções como práticas de gestão administrativa, relacionamento, reciprocidade, definição e escolha de seu pessoal, treinamento de pessoal, sistemas de remuneração e benefícios, entre outros fatores, influenciando em aspectos motivacionais.

Coda e Bergamini (1997), complementam que os líderes são capazes de reforçar os aspectos do ambiente de trabalho, através de algumas importantes práticas como, a comunicação, valores e preocupações, monitoramento, planejamentos, reações

positivas diante de crises, exemplificação de atividades, recompensas, valorização, bom relacionamento, entre outras.

### **2.4.2. O Processo de Comunicação**

De acordo com Bowditch e Buono (2002, p. 80), “um dos processos fundamentais, que constitui a base para quase todas as atividades nas organizações, é a comunicação.”

Chiavenato (1999), afirma que a comunicação é a força que impulsiona o processo dinâmico na organização, se bem definida, facilita no processo de decisões e reflete o clima no ambiente organizacional.

Para Robbins (2004), a comunicação tem um papel importante nas organizações, a comunicação age diretamente no comportamento dos indivíduos de diferentes maneiras, se manifestando de modo formal ou informal, definindo a grau de relacionamentos interpessoais, o nível de conhecimento dos colaboradores sobre a realidade e objetivos organizacionais, o que deve ser feito, como ele está se desenvolvendo e aspectos que podem ser melhorados, o que conseqüentemente gera motivação ao funcionário e contribui para seu comprometimento e produtividade no ambiente de trabalho.

### **2.4.3. A Importância do Relacionamento Interpessoal**

Para Chiavenato (1999), o relacionamento é constituído por uma reciprocidade que influencia nas percepções e comportamentos, podendo gerar relações calorosas e amistosas ou desconfiadas e ameaçadoras, o que reflete diretamente no ambiente de trabalho.

Luz (2003), aponta que o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, se defini pela qualidade das relações formais ou informais nas empresas, entre os colaboradores, chefias e colaboração entre áreas funcionais, o que pode criar uma atmosfera positiva ou negativa no ambiente.

#### **2.4.4. Práticas de Valorização e Reconhecimento**

As organizações devem criar um hábito de avaliar seus métodos de valorização e reconhecimento de seus funcionários, respeitando, criando oportunidades e investindo em seus potenciais. Esta prática é importante para criar no colaborador uma percepção de que ele se sinta uma parte ativa e necessária a empresa, criando laços de compromissos e satisfação. (LUZ, 2003).

#### **2.4.5. Remuneração e Benefícios**

Nas organizações cada colaborador se dispõe a investir seus recursos e habilidades à medida que tenham retornos financeiros interessantes a seus investimentos. As compensações financeiras que as organizações oferecem aos seus funcionários, é um fator que afeta profundamente em sua satisfação, tanto como o reconhecimento, segurança, autoestima, relacionamentos, valorizações, etc. (CHIAVENATO, 2004).

Conforme ainda o autor, os benefícios oferecidos pelas organizações são definidos por facilidades, vantagens ou conveniências e serviços proporcionados aos funcionários, com intuito de preservar-lhes preocupações ou esforços. Entretanto, estabelecem meios indispensáveis no processo de eficácia do trabalho, dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.

#### **2.4.6. Condições no Ambiente de Trabalho**

De acordo com Chiavenato (1999), a organização do trabalho é o conjunto de atividades e dispositivos técnicos e sociais, que determinam a classificação das tarefas de determinado serviço no ambiente de trabalho.

Os trabalhos realizados pelas pessoas nas organizações são influenciados por condições importantes no ambiente que afetam diretamente na produtividade e satisfação dos colaboradores, definidos pelos aspectos condicionais físicos, de tempo e sociais, envolvendo iluminação, temperatura, ruídos, a higiene do local, a duração da jornada de trabalho, períodos de descanso, o *status* da organização, entre outros fatores que colaboram para dar origem as qualidades atmosféricas no ambiente de trabalho. (CHIAVENATO, 2004).

## **2.5. SATISFAÇÃO PESSOAL E ASPECTOS MOTIVACIONAIS**

Conforme Coda e Bergamini (1997, p. 99) “hoje os níveis de satisfação no trabalho estão tão baixos que se torna muito difícil afirmar que os fatores relativos ao Clima Organizacional têm apenas um papel indireto em relação à motivação. ”

Para Dubrin (2001), nas organizações quando a motivação esta baixa, o trabalho realizado pelos colaboradores também se torna de baixa qualidade, onde os esforços investidos para um bom desenvolvimento no trabalho tornam-se de pouca intensidade.

Hampton (1991), afirma que os gestores devem entender primeiramente que para conseguirem ativar um nível de motivação em seus colaboradores é necessário reconhecer que eles agem de acordo com seus próprios interesses e de acordo com suas necessidades, portanto os colaboradores se sentirão motivados em realizar suas tarefas se suas necessidades forem satisfeitas.

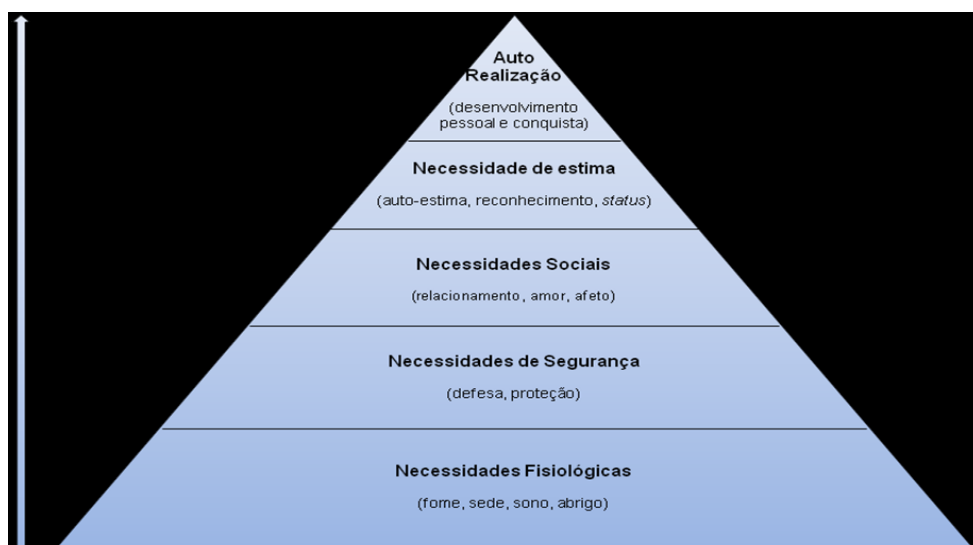


Segundo Chiavenato (2003), de acordo com a experiência de Hawthorne, uma vez que as necessidades básicas dos colaboradores são atendidas, sendo estas as necessidades fisiológicas, não há mais influência em seus comportamentos por parte de tal fatores, entretanto o comportamento passa a ser motivado por necessidades mais complexas, tais como, necessidades psicológicas, envolvendo as necessidades de segurança, participação e autoconfiança, e as necessidades de auto realização.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow parte do princípio que a o motivo do comportamento humano é algo individual, a motivação do ser humano é derivada de forças existentes de dentro dele, Maslow aborda que as necessidades das pessoas seguem uma hierarquia, uma escala de valores, importâncias e de influências do comportamento humano. No momento em que o indivíduo satisfaz uma necessidade, surge uma outra em seu lugar, fazendo com que as organizações busquem meios para satisfaze-las. No nível inferior encontra-se as necessidades fisiológicas, ao se sentirem satisfeitos com tais fatores passam ao próximo nível, que são as necessidades de segurança, uma vez atendidas, as necessidades que se manifestam são as necessidades sociais, e então as necessidades de estima e a última que representa as necessidades de auto realização. (CHIAVENATO, 2002).

*Figura 1 Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow.*

*Adaptado: Chiavenato (2002).*

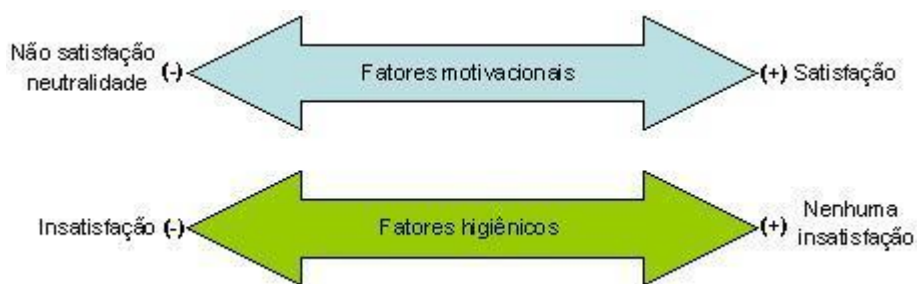


Ainda conforme Chiavenato (2002), enquanto Maslow aborda a teoria da motivação com relação às diferentes necessidades humanas, para Herzberg, a motivação é fundamentada em outra importante teoria dependente de dois fatores, sendo estes, fatores higiênicos, que são as condições que rodeiam as pessoas no local de trabalho, se referem à perspectiva ambiental, envolvendo salários, segurança no cargo, relações com a chefia, benefícios, condições no trabalho, políticas da empresa, entre outros, e os fatores motivacionais, que são intrínsecos, envolvendo sentimentos de realização e reconhecimentos, estão relacionados ao conteúdo do cargo e natureza das tarefas. As necessidades motivacionais destacam-se com o nível de responsabilidades, liberdade, uso das habilidades pessoais, simplificação do cargo pelo próprio ocupante, e enriquecimento de cargo, fatores que se presentes, geram satisfação, se ausentes deixam de causar satisfação, porém não necessariamente causam a insatisfação.

Herzberg chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: “o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.” (CHIAVENATO, 2002, p. 88).

*Figura 2 Teoria dos dois Fatores de Herzberg*

*Adaptado: Chiavenato (2002).*

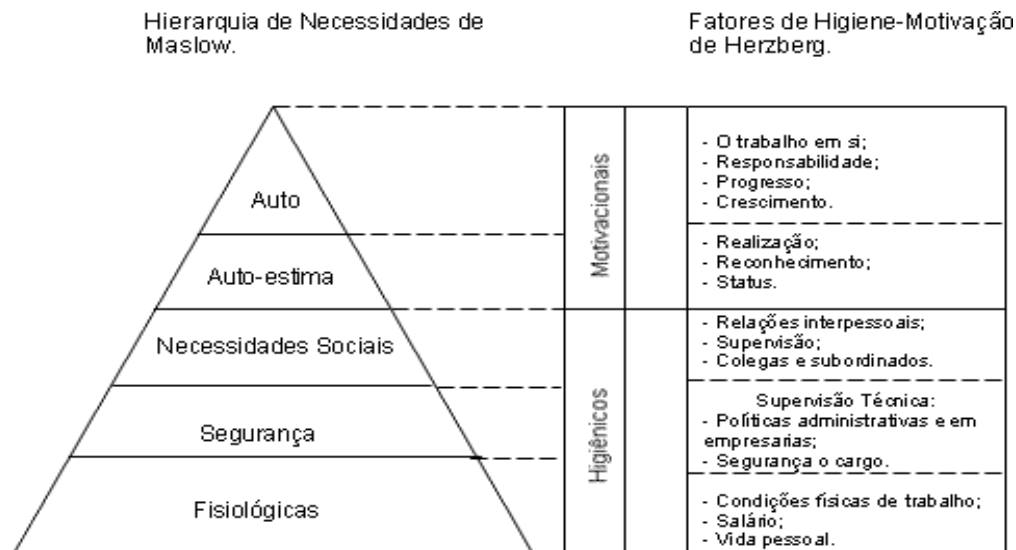


A análise traz o entendimento de que Herzberg destaca aspectos motivacionais que, buscam a tentativa de elevar o desempenho e a satisfação pessoal, porém geralmente são descuidados e desprezados pelas empresas. A teoria de Maslow e Herzberg se coincidem e apresentam pontos de concordância em alguns aspectos e se divergem

em outros, que, portanto, consentem uma visão mais extensa sobre a motivação humana. (CHIAVENATO, 2002).

Figura 3 Hierarquia de Necessidades de Maslow / Fatores de Higiene-Motivação de Herzberg

Adaptado: Chiavenato (2002).



## 2.6. A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta para coleta de dados, que fornecem informações sobre a percepção dos colaboradores relacionadas ao ambiente em que se encontram inseridos.

“As pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto.” (CHIAVENATO, 1999, p. 440).

Segundo Coda e Bergamini (1997, p. 95)

A pesquisa de Clima Organizacional caracteriza-se como um canal de comunicação entre a direção e o corpo de empregados da organização. Representa um modo constante de obter e de fornecer *feedback*, mantendo o foco voltado para as necessidades dos empregados.

Conforme apresenta Vieira e Vieira (2004), citado por Oliveira (1995, p. 70), “as pesquisas de clima são feitas geralmente por meio de questionários e/ou entrevistas, tentando-se obter opiniões dos empregados acerca de vários itens sobre os quais a empresa tem interesse em saber o que seu pessoal pensa. ”

De acordo com Coda e Bergamini (1997, p. 99)

A pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que relata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho.

Segundo Mello (2003), citado por Vieira e Vieira (2004), a pesquisa de clima organizacional é o caminho mais viável para compreender o que os funcionários estão sentindo, o que desejam e esperam na organização. É uma ferramenta que se bem definida e aplicada adequadamente, expõe um diagnóstico conciso da realidade da empresa medindo os níveis de satisfação e compromisso por partes dos colaboradores.

“A 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. ” (CODA; BERGAMINI, 1997, p. 99).

Para Luz (2003, p. 46) “a pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho. ”

É de grande importância que as organizações avaliem o clima organizacional, pois através da pesquisa realizada será gerada uma oportunidade de avaliar os resultados e através destes, com relação nas percepções dos colaboradores, proporcionar melhorias onde necessário. Por meio de motivos detectados que possam intervir de forma negativa no comportamento dos funcionários, é oportuno que ações corretivas sejam tomadas sobre as causas acentuadas. Assim mantendo o quadro de colaboradores satisfeitos, pois o desempenho do capital humano afeta diretamente o desempenho da organização. (LUZ, 2003).

Para tanto, Coda e Bergamini (1997), afirmam que no processo da pesquisa de clima organizacional os diferentes indicadores e variáveis formadores do clima no ambiente de trabalho, serão transformadas em afirmações que serão analisadas dentro de uma hierarquia de concordâncias e discordâncias, de acordo com o grau de satisfação ou insatisfação dos colaboradores. Afirmam que as pesquisas sobre clima organizacional envolvem importantes e determinadas variáveis que colaboram para definir o atual estado desde. Destacando que tais variáveis podem se diferir de acordo com a realidade de cada organização.

Com base nas pesquisas de clima organizacional aplicadas, é importante para a empresa manter a gestão do clima organizacional, e com base nas percepções expostas por parte dos colaboradores reconhecer aspectos positivos ou negativos que influenciam na satisfação ou insatisfação destes. Conforme Luz (2003, p. 14)

[...] é imperativa a gestão do clima organizacional. É indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e qual a sua atitude em relação aos diferentes aspectos de uma organização. Só assim é possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas no trabalho e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

“A Pesquisa de Clima organizacional seria quase somente um evento de comunicação e de participação dos empregados, em vez de uma tentativa de avaliar as suas atitudes. ” (CODA; BERGAMINI, 1997, p. 106).

Portando entende-se que é de suma importância que as pesquisas de clima tenham forte relevância nas organizações, sendo um processo importante para avaliar aspectos que interferem na satisfação ou insatisfação dos colaboradores, possibilita uma análise crítica com relação direta sobre as percepções individuais destes, consequentemente impactando no desempenho e produtividade tal como na qualidade e motivação no ambiente de trabalho.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

A pesquisa tem por objetivo responder às perguntas com a aplicação dos métodos científicos, mesmo que esses métodos não tragam respostas autênticas são eles que oferecem os resultados mais satisfatórios. (MARCONI, LOKATOS, 1999)

#### **3.1. UNIDADE DE ANÁLISE**

A empresa em estudo é uma organização atuante no setor contábil, opera no mercado a mais de quarenta anos, atendendo em setores comerciais, de serviços, industriais e agrícolas. Conta com 7 unidades distribuídas em 28 municípios, sendo a matriz localizada na cidade de Manhuaçu, local de aplicação da pesquisa, se dispõem de 28 funcionários, divididos em 7 principais departamentos, sendo estes, pessoal, contábil, fiscal, processos, tecnologia da informação, administrativo e financeiro.

#### **3.2. TIPO DE PESQUISA**

A metodologia utilizada para realização deste trabalho, será através de uma pesquisa classificada como qualitativa.

O tipo de pesquisa realizada será explicativa. Segundo Gil (1999), as pesquisas explicativas têm como objetivo identificar os fatores que cooperam para a descoberta ou determinam a ocorrência dos fenômenos.

A pesquisa explicativa de acordo com Gil (1999, p. 44) “tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas. ”

Quanto à técnica aplicada, esta será através do levantamento. De acordo com Bertucci (2009), citado por Gil (1998, p. 56) pesquisas que envolvem levantamento caracterizam-se pela “(...) interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. ”

Segundo Bertucci (2009), levantamentos tem a utilidade tanto de descrever, quanto explicar ou descobrir um fenômeno, onde exploram aspectos mais extensos e gerais do fenômeno analisado.

### **3.3. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS**

Para desenvolvimento da pesquisa, foram selecionados 28 funcionários, amostra inserida em um Escritório Contábil localizado na cidade de Manhuaçu.

O levantamento será realizado através de questionários, instrumento de coleta de dados que tem por objetivo através das questões expostas, identificar percepções e propostas.

“O processo de elaboração do questionário de uma pesquisa do tipo *survey* ou levantamento merece cuidados especiais e exige uma preparação criteriosa. ” (BERTUCCI, 2009, p. 69).

O instrumento a ser utilizado consiste na coleta de dados feita através de perguntas elaboradas, que devem ser respondidas pelo pesquisado sem a presença do pesquisador. Com o questionário é importante que seja enviada uma nota explicando o porquê da pesquisa de uma forma que estimule o interesse do entrevistado em responder ao questionário. (MARCONI; LOKATOS, 1999)



A pesquisa tem o intuito de verificar a gestão das variáveis organizacionais e como estas, através das percepções dos colaboradores contribuem para a satisfação destes e para a formação do clima organizacional no ambiente da empresa em que se encontram inseridos.

### **3.4. ANÁLISE DOS DADOS**

Com base na pesquisa realizada, o presente trabalho apresenta os dados coletados, que através das informações obtidas, chega-se aos objetivos propostos. De acordo com o exposto, a pesquisa buscou analisar o gestão das variáveis organizacionais e como esta influência nos níveis de satisfação dos funcionários gerando a formação do clima organizacional, sendo estas selecionadas para a aplicação da pesquisa: Ambiente de trabalho, atividades que realizam, comunicação, imagem da empresa, liderança, remuneração e benefícios, processo decisório, relacionamento interpessoal, reconhecimento, valorização, participação, possibilidade de crescimento, realização profissional, e uma análise geral da motivação.

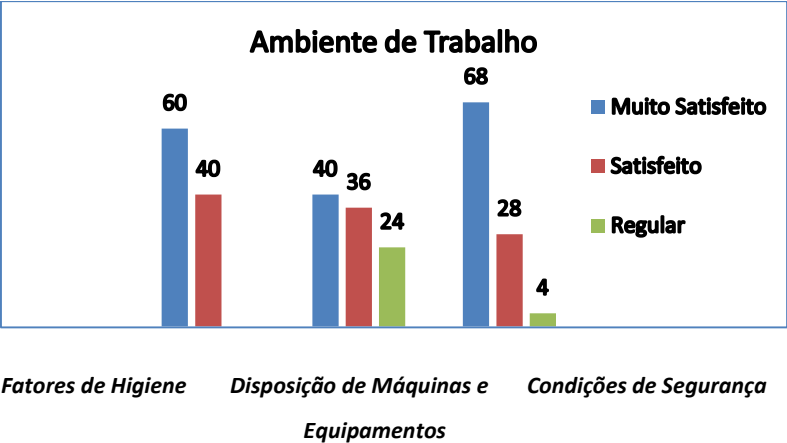
Foram selecionados para a pesquisa 28 funcionários, dois quais 25 responderam os questionários. Por meio de questionário com questões fechadas, os dados foram obtidos através do preenchimento individual pelos funcionários. Os questionários aplicados foram divididos em categorias, com diferentes perguntas de acordo com cada variável, segundo a análise dos dados foram obtidos os seguintes resultados.

#### **3.4.1. Ambiente de Trabalho**

Esta categoria visa verificar o nível de satisfação com relação a condições de higiene, limpeza, condições físicas, como disponibilidade de máquinas e equipamentos e condições de segurança no ambiente de trabalho. Constatou-se que 60% dos funcionários estão muito satisfeitos com as condições de higiene no ambiente de trabalho e 40% se encontram satisfeitos. Com relação a disposição de máquinas e equipamentos, 40% estão muito satisfeitos, 36% satisfeitos e 24% regular. As

condições de segurança no ambiente de trabalho apontam que 68% se sentem muito satisfeitos, 28% satisfeitos e 4% regular.

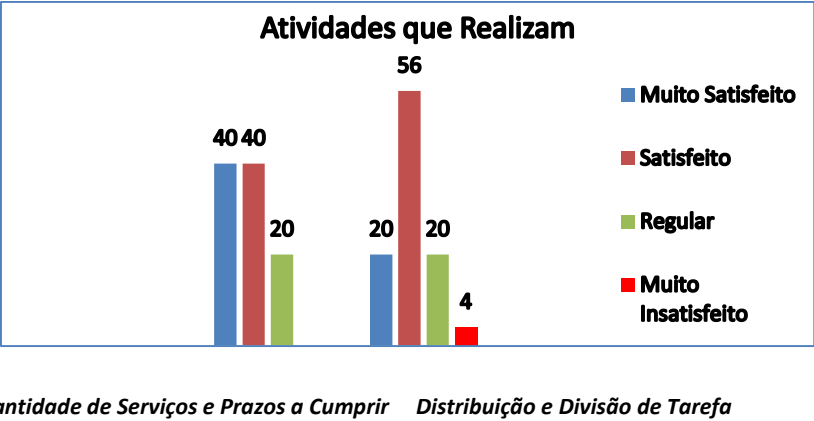
Fonte: Dados da Pesquisa



### 3.4.2. Atividades que Realizam

Este fator envolve a quantidade de serviços a serem realizados, prazos para cumprir e distribuição e divisão de tarefas. Com relação as quantidades de serviços e prazos a serem cumpridos, 40% se sentem muito satisfeitos e satisfeitos, 20% regular. De acordo com as distribuições e divisões de tarefas, 20% destes se encontram muito satisfeitos, 56% satisfeitos, 20% regular e 4% se encontram muito insatisfeitos.

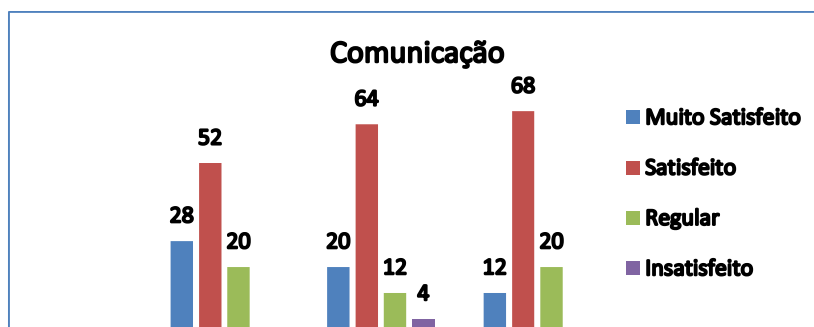
Fonte: Dados da Pesquisa



### 3.4.3. Comunicação

Visa analisar o recebimento de informações sobre as tarefas a serem cumpridas, a clareza destas e como é o seu funcionamento entre as áreas funcionais. As informações expõem que 28% dos colaboradores se encontram muito satisfeitos com relação as informações recebidas sobre suas tarefas, 52% se encontram satisfeitos e 20% regular. Em relação a clareza das informações recebidas 20% se sentem muito satisfeitos, 64% satisfeitos, 12% regular e 4% insatisfeitos. A comunicação nas áreas funcionais, indicam que 12% estão muito satisfeitos, 68% satisfeitos e 20% regular.

Fonte: Dados da Pesquisa

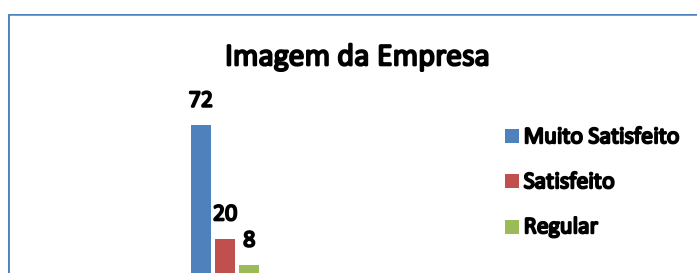


Informações sobre tarefas Clareza das Informações Comunicação entre áreas

### 3.4.4. Imagem da Empresa

Verifica como o colaborador se sente em relação a imagem da organização diante do mercado de trabalho. Constituindo 72% muito satisfeitos, 20% satisfeitos e 8% regular.

Fonte: Dados da Pesquisa

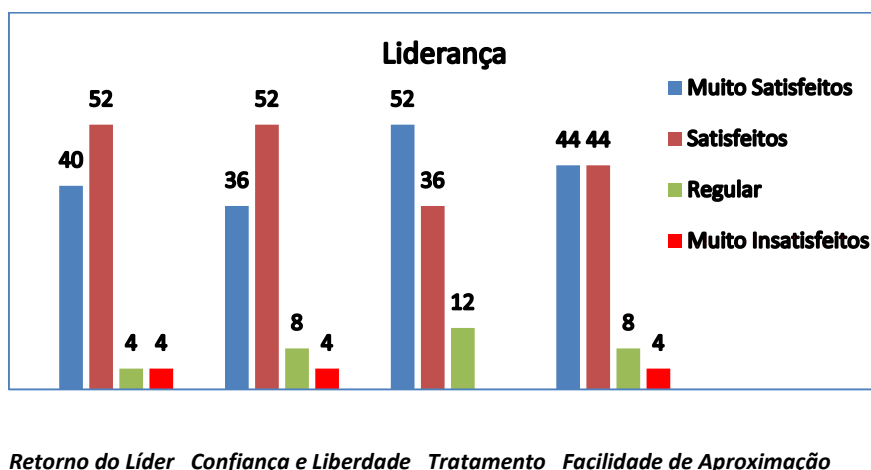


Nível de satisfação ao trabalhar na empresa.

### 3.4.5. Liderança

A análise sobre a liderança buscou identificar o retorno do líder para com seus colaboradores, relação de confiança e liberdade, tratamento recebido por este e a facilidade de aproximação. Com relação ao retorno do líder, 40% dos funcionários se sentem muito satisfeitos, 52% satisfeitos, 4% regular e 4% muito insatisfeitos. A relação de confiança e liberdade mostra que 36% estão muito satisfeitos, 52% satisfeitos, 8% regular e 4% muito insatisfeitos, 52% dos funcionários se sentem muito satisfeitos com o tratamento recebidos pelo líder, 36% se encontram satisfeitos e 12% regular. Enquanto de acordo com a facilidade de se aproximar da chefia, 44% dizem estar muito satisfeitos e satisfeitos, 8% regular e 4% muito insatisfeitos.

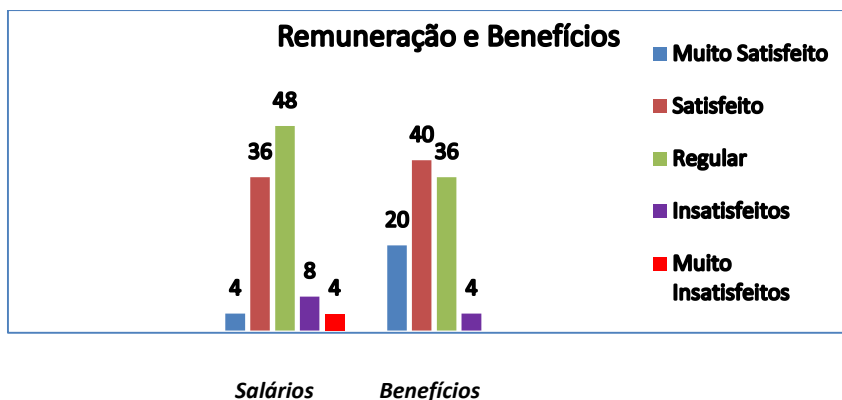
Fonte: Dados da Pesquisa



### 3.4.6. Remuneração e Benefícios

De acordo com os fatores de remuneração e benefícios, apenas 4% dos funcionários se sentem muito satisfeitos com seus salários, 36% se sentem satisfeitos, 48% regular, 8% insatisfeitos e 4% muito insatisfeitos. Com referência aos benefícios oferecidos pela empresa, 20% se encontram muito satisfeitos, enquanto 40% satisfeitos, 36% regular e 4% insatisfeitos.

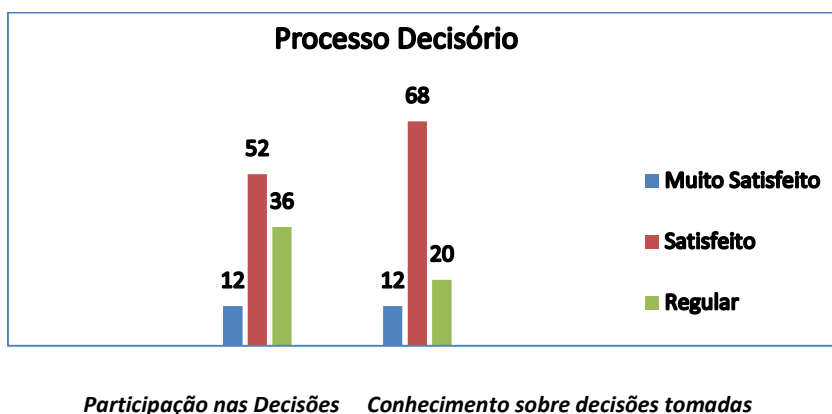
Fonte: Dados da Pesquisa



### 3.4.7. Processo Decisório

O processo decisório envolve aspectos de participação nas tomadas de decisões e conhecimento sobre a tomada de decisões em geral. No processo decisório, 12% se sentem muito satisfeitos com suas participações, 52% se encontram satisfeitos e 36% regular. Sobre o conhecimento das decisões tomadas, 12% estão muito satisfeitos, 68% satisfeitos e 20% regular.

Fonte: Dados da Pesquisa

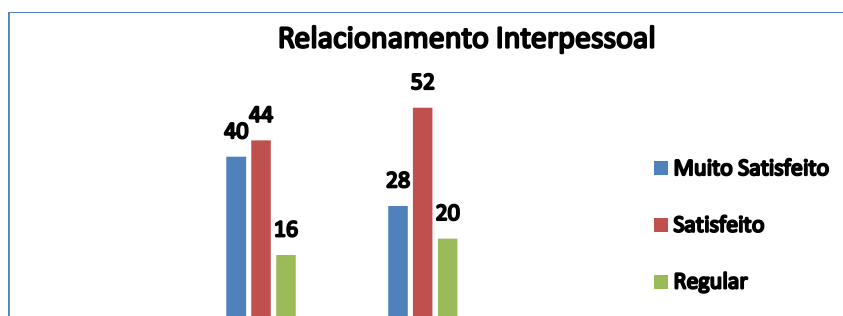


### 3.4.8. Relacionamento Interpessoal

No relacionamento interpessoal, foram analisados fatores como trabalho em equipe e relacionamento entre as demais áreas funcionais. Foram indicados 40% de

funcionários muito satisfeitos com o trabalho em equipe, 44% satisfeitos, enquanto 16% regular. No relacionamento entre áreas funcionais, contatou-se que 28% se sentem muito satisfeitos, 52% satisfeitos e 20% regular.

Fonte: Dados da Pesquisa

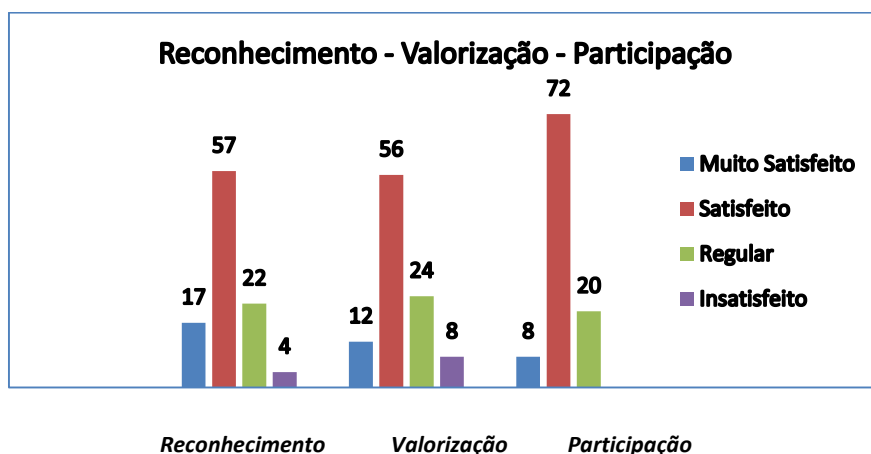


Trabalho em equipe    Relacionamento entre áreas funcionais

### 3.4.9. Reconhecimento; Valorização e Participação

Nos fatores de reconhecimento, valorização e participação, foram indicados que 17% estão muito satisfeitos com o reconhecimento, 57% satisfeitos, 22% regular e 4% insatisfeitos. Com relação a valorização, 12% se sentem muito satisfeitos, 56% satisfeitos, 24% regular e 8% insatisfeitos. De acordo com a participação, apenas 8% se sentem muito satisfeitos, 72% se encontram satisfeitos e 20% regular.

Fonte: Dados da Pesquisa

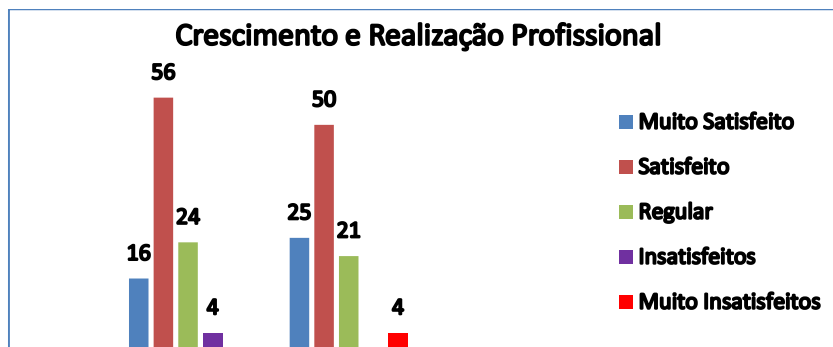


Reconhecimento    Valorização    Participação

### 3.4.10. Crescimento e Realização Profissional

Os critérios de possibilidade de crescimento e realização profissional, indicam que 16% dos colaboradores dizem estar muito satisfeitos com a percepção de crescimento profissional, 56% estão satisfeitos, 24% regular e 4% insatisfeitos. Quanto à realização profissional, 25% se encontram muito satisfeitos, 50% satisfeitos, 21% regular e 4% muito insatisfeitos.

Fonte: Dados da Pesquisa

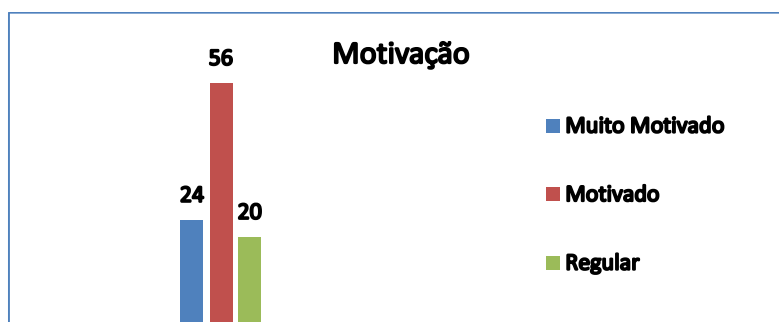


Crescimento Profissional Realização Profissional

### 3.4.11. Motivação

Com relação aos aspectos motivacionais em geral, 24% se sentem muito motivados ao realizarem seus trabalhos, 56% se encontram motivados e 20% regular.

Fonte: Dados da Pesquisa



Aspectos Motivacionais

## **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **4.1. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As grandes mudanças no cenário econômico mundial, exigiram novas adaptações nas organizações. O potencial das empresas se tornou o capital humano, que deve ser cada vez mais bem gerido, de forma a trazer produtividade e crescimento para as organizações. A intenção que hoje se verifica nas organizações é a adequada gestão de pessoas, que tem por objetivo administrar a organização juntamente com seu recurso mais valioso, diante de tal prática, as organizações estão percebendo o valor que as pessoas agregam a empresa se estiverem motivadas e satisfeitas com seus trabalhos.

Entretanto, a pesquisa de clima organizacional é um fator de grande importância para a descoberta de como os colaboradores se sentem com relação as organizações onde se encontram inseridos, pois quando existe a possibilidade de mapear o ambiente interno da empresa, juntamente com seus diversos indicadores que afetam a percepção e satisfação do colaborador, é possível chegar aos principais motivos dos problemas existentes e dos fatores que devem ser mantidos, melhorando assim o clima de trabalho da organização, mantendo o corpo funcional em níveis favoráveis de satisfação, impactando diretamente na produtividade destes, colaborando para o crescimento de ambas as partes.

O estudo realizado teve como finalidade verificar como a gestão dos indicadores organizacionais influencia na satisfação dos colaboradores e na formação do clima organizacional de um escritório contábil, localizado na cidade de Manhauçu. Para a realização do estudo foram designados os seguintes objetivos, analisar o ambiente de trabalho e as variáveis que o influenciam, identificar as principais variáveis que influenciam na satisfação dos colaboradores e na obtenção de um clima organizacional favorável e avaliar o grau de satisfação dos colaboradores em relação a organização.



Através de pesquisas bibliográficas verificou-se que as principais variáveis que compõe o ambiente e clima de uma organização, são fatores como liderança, salários, decisões, relacionamentos, reconhecimento e valorização, crescimento e realização profissional, comunicação, imagem da empresa, ambiente de trabalho, entre outros.

Os dados da pesquisa mostram que o gerenciamento dos indicadores como o ambiente de trabalho, imagem da empresa, processo decisório e relacionamento interpessoal, indicam um elevado nível de satisfação experimentados pelos funcionários, não constando por parte de nenhum funcionário um sentimento de insatisfação. Conforme citado por Chiavenato (2004), os trabalhos executados pelos funcionários nas organizações são influenciados pelas condições físicas e de segurança de seu ambiente, o que impacta na satisfação e colabora para a qualidade da atmosfera. Segundo ainda o autor, o relacionamento interpessoal é construído por uma reciprocidade que influencia nas percepções e comportamentos, o que reflete diretamente no clima de uma organização. De acordo com Luz (2003), a imagem da empresa é percebida e avaliada pelo funcionário de acordo com o posicionamento desta no mercado e como este conceito provoca no funcionário um sentimento de satisfação por fazer parte dela. Os processos decisórios quando bem geridos, faz com que o funcionário se sinta parte importante da empresa quando participa e tem o conhecimento das decisões.

Diante do exposto, entende-se que a empresa em questão, vem gerenciando tais variáveis de forma adequada, atendendo efetivamente as necessidades de seus funcionários de uma forma total, gerando um favorável índice de satisfação por parte de todos, com relação aos aspectos constituídos pelos indicadores citados.

Os demais indicadores organizacionais envolvidos na pesquisa, como atividades que realizam, comunicação, liderança, remuneração e benefícios, reconhecimento, valorização, participação, crescimento e realização profissional, indicam por parte da maioria dos funcionários um alto nível de satisfação, porém parte dos colaboradores questionados mostraram um sentimento de insatisfação com relação a determinados aspectos. Os dados apontam um nível de insatisfação em pontos importantes nos

exercícios da liderança, como o retorno do líder, aspectos de confiança e liberdade e a facilidade de aproximação. Segundo Chiavenato (1994), o líder pode desenvolver um bom clima organizacional, através de práticas adequadas na gestão de seu pessoal, exercitando um bom relacionamento e reciprocidade, influenciando em aspectos de satisfação nas percepções dos colaboradores.

No processo de comunicação foi observado um baixo, porém relativo grau de insatisfação nos aspectos de clareza das informações. Para Robbins (2004), a comunicação é importante pois age diretamente no comportamento dos indivíduos, pois quando a comunicação é ativa e eficaz em toda a organização, gera no funcionário comprometimento e produtividade.

Nas atividades que realizam, uma porcentagem dos colaboradores também se sente insatisfeitos com relação a distribuição e divisão de tarefas, onde parte dos funcionários se sentem sobrecarregados com seus afazeres, aspectos que devem ser melhor gerenciados pelas chefias responsáveis.

Os indicadores de remuneração e benefícios, mostram que parte dos colaboradores ainda se sentem satisfeitos com seus salários e benefícios, porém parte destes se sentem insatisfeitos ou afirmam apenas um sentimento de aceitabilidade. Conforme Chiavenato (2004), as compensações financeiras que as organizações oferecem a seus funcionários é um fator que afeta diretamente em sua satisfação.

Nos aspectos de reconhecimento, valorização e participação boa parte dos funcionários estão satisfeitos, enquanto uma parte manifestou um grau de insatisfação, percebe-se que parte dos funcionários ainda não se sentem suficientemente valorizados, reconhecidos ou participativos. Segundo Luz (2003), as organizações devem criar o hábito de avaliar métodos de valorização e reconhecimento de seus funcionários, para que estes se sintam uma parte ativa e necessária da equipe, criando laços de compromisso e satisfação.

Por fim, as ações de crescimento e realização profissional, apontam que grande parte percebe um crescimento ou já se sentem realizados profissionalmente, onde demonstraram um favorável nível de satisfação. Porém a parte que se revelou insatisfeita com tais aspectos merece a atenção adequada, pois alguns funcionários ainda não sentem que tem a possibilidade de crescimento ou realização profissional, o que pode impactar em seu desempenho por falta de motivação. De acordo com Luz (2003), é importante que o funcionário perceba que tem a possibilidade de crescimento, o que o leva a se interessar em comprometer-se com os objetivos da organização.

Portanto, de acordo com Coda e Bergamini (1997), é difícil afirmar que os níveis de satisfação nas organizações estão apenas indiretamente ligados à aspectos do clima organizacional, pois o clima organizacional reflete sobre até que ponto as necessidades dos funcionários e da organização estão sendo efetivamente atendidas. Deste modo, conclui-se que a pesquisa de clima organizacional aplicada a empresa em questão leva ao entendimento de que as necessidades dos funcionários estão efetivamente sendo atendidas, gerando nestes um índice considerável de satisfação, embora uma parte destes funcionários tenham se expressado insatisfeitos com alguns fatores, de um modo geral tais percepções não afetam negativamente o clima organizacional do ambiente estudado, diante dos resultados obtidos em conferição com o fundamento dos autores estudados, completa-se portanto que a atual concepção do clima da empresa é favorável.

Enfim, observa-se a importância das empresas manterem ativas as pesquisas de clima organizacional, onde através destas é verificado como os funcionários se sentem em relação a empresa, com o que estão satisfeitos ou insatisfeitos, tornando a pesquisa viável para que a empresa trabalhe em busca da melhoria nos fatores expostos com grau de insatisfação, se tornando benéfica por poder proporcionar um melhor ambiente de trabalho, com objetivo de aumentar a satisfação, motivação, produtividade, comprometimento e crescimento.

## **4.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

As limitações encontradas no desenvolvimento do trabalho, ocorreram pelo fato dos gestores da empresa não se disponibilizarem a responder questões sobre a empresa e seu ambiente de trabalho, que poderiam ser úteis aos resultados obtidos, onde a pesquisadora teve que se ater apenas à aplicação dos questionários, limitando assim o estudo realizado, a outra limitação surgiu pela ocorrência do período de férias de alguns funcionários, diminuindo assim a quantidade de respostas obtidas.

### **4.3. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS**

A conclusão obtida no desenvolvimento da pesquisa, apresenta considerações importantes para que a empresa avaliada venha reconhecer o seu atual ambiente de trabalho, conhecendo os pensamentos e sentimentos de seus colaboradores à forma como a empresa conduz e direciona os diversos indicadores que influenciam em suas percepções, satisfações e comportamentos, contribuindo desta forma para um clima positivo ou negativo.

Luz 2003, afirma que a pesquisa de clima organizacional precisa ser considerada como uma ferramenta estratégica para adaptar melhorias contínuas no ambiente de trabalho. Portanto, as empresas devem manter as pesquisas de clima organizacional em decorrência à busca de identificar em seus colaboradores declarações sobre como se sentem em relação à organização e fatores que influenciam em suas satisfações, como esta percepção impacta diretamente no ambiente, deve ser identificada a oportunidade de promover melhorias, mudanças, adaptações ou reforços, onde for detectado níveis de insatisfação que contribuem para a formação de um clima desfavorável, para evitar que a empresa sofra com problemas de falta de motivação, baixo desempenho e em alguns casos até mesmo a perda do funcionário.

Conforme Coda e Bergamini (1997), a pesquisa de clima organizacional deve ser utilizada como um canal de comunicação entre a direção e o corpo de funcionários, mantendo sempre o foco voltado para as necessidades dos empregados.

Logo, a pesquisa realizada, é viável para a empresa, que diante dos resultados, compreenderá a realidade de seu ambiente, a percepção de seus funcionários e onde não está atendendo as necessidades destes, podendo desta forma designar estratégias para melhorar a gestão onde necessário, onde foi detectado níveis de insatisfação, mesmo que em pequenos índices, pois a falta de mudanças e ações de melhorias podem gerar ainda mais desgostos, poderá analisar também quais necessidades estão efetivamente sendo atendidas para manter processos de crescimento e desenvolvimento constante.

Sugere-se aos futuros pesquisadores que busquem expor cada vez mais a importância do tema em questão, que por muitas vezes é desprezado nas organizações, levando estas a enfrentarem dificuldades que poderiam ser evitadas, e mostrar a importância que deve ser dada à adequada gestão das pessoas nas organizações.

## 5. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. *Estratégias de Gestão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- AQUINO, Cleber. Pinheiro. *Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. *Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos: Ênfase na elaboração de TCC e Pós-Graduação Latu Senso*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: O Capital Humano nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.
- DIAS, Reinaldo. *Cultura Organizacional*. Campinas: Alínea, 2003.
- DRUCKER, Peter. *O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era*. São Paulo: Futura, 1996.
- DUBRIN, Andrew. *Princípios de Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

HAMPTON, David. *Administração Comportamento Organizacional*. Makron Books, 1991.

LUZ, Ricardo Silveira. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: < [http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1662](http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1662) > Acesso em: outubro/2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

TEIXEIRA, G. M. et al. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VIEIRA, R. G.; VIEIRA, S. P. A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas. Instituto Catarinense, 2004. Disponível em: < <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf> > Acesso em: outubro/2013.> Acesso em: outubro/2013.

## APÊNDICE ÚNICO

<p><b>Pesquisa de Clima Organizacional - A Pesquisa tem por objetivo verificar como a gestão dos indicadores organizacionais influencia na satisfação dos colaboradores e na formação do clima organizacional.</b></p>						
<p>O <u>nome da Empresa</u> e os <u>questionários</u> são <u>confidenciais</u>, o funcionário não precisará se identificar.</p>						
<p>Responda as questões avaliando o nível de satisfação com relação aos indicadores, seguindo os seguintes critérios:</p> <p>(5) Muito Satisfeito, (4) Satisfeito, (3) Regular, (2) Insatisfeito, (1) Muito Insatisfeito</p>						
<b>Questões:</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Ambiente de Trabalho:</b>	Qual seu grau de satisfação com relação as condições de higiene e limpeza do seu ambiente de trabalho.					
	Com relação a organização física (disposição de máquinas e equipamentos, você está:					
	Com relação as condições de segurança no trabalho, você se sente:					
<b>Atividades que Realizam:</b>	Com relação a quantidade de serviços e prazos a cumprir, você se sente:					
	Quanto ao material e equipamentos necessários para a realização das atividades:					
	Em relação à distribuição e divisão de tarefas, você está:					
	Quanto as informações sobre suas atividades, você se sente:					
<b>Comunicação:</b>	Com relação às informações sobre a empresa, você está:					
	Quanto ao recebimento de informações sobre sua tarefa, você se sente:					
	Quanto a clareza das informações recebidas:					
	Com relação a comunicação entre áreas funcionais, você está:					
<b>Imagem da Empresa:</b>	Como se sente em trabalhar nesta empresa:					
	Ao recomendar esta empresa para alguém trabalhar, você se sente:					
	Com relação a imagem da empresa quanto ao mercado de trabalho, como você se sente:					



<b>Liderança:</b>	Com relação ao retorno que seu superior dá a sua solicitação de auxílio, você está:					
	Com relação a aceitação de críticas e sugestões emitidas por seu superior, como você se sente:					
	Em relação a avaliação do resultado de seu trabalho por parte do seu superior, você se sente:					
	Quanto a relação de confiança e liberdade com seu líder, como você se sente:					
	Quanto ao tratamento dado a você pelo seu superior, você está:					
	Quanto a facilidade de se aproximar e conversar com a chefia, você se sente:					
<b>Remuneração e Benefícios:</b>	Quanto ao seu salário, você se sente:					
	Referente a adequação do seu salário com seu cargo e seus funções, você está:					
	Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa:					
<b>Processo Decisório:</b>	Como você se sente com relação a oportunidade de opinar:					
	Quanto sua participação no processo decisório, você está:					
	Quanto seu conhecimento as decisões tomadas sobre planejamentos, metas e objetivos, você se sente:					
<b>Relacionamento Interpessoal:</b>	Quanto ao trabalho em equipe, você se sente:					
	Com relação ao relacionamento e colaboração entre áreas funcionais, você está:					
	Quanto ao seu relacionamento com os demais funcionários, como você se sente:					
	Quanto a sua relação com os superiores, você se sente:					
<b>Reconhecimento Valorização Participação:</b>	Com relação ao reconhecimento a você concedido, você se sente:					
	Quanto a sua percepção de participação na empresa, você está:					
	Você se sente parte ativa da empresa:					
	Quanto a sua valorização na empresa, como você se sente:					

<b>Possibilidade de Crescimento e Realização Profissional:</b>	Qual seu sentimento quanto a possibilidade de crescimento na empresa:					
	Quanto ao crescimento percebido por você até o momento, você está:					
	Qual seu sentimento quando a sua realização profissional:					
	Quanto à sua realização até o atual momento, como você se sente:					
<b>Motivação:</b>	De um modo geral, com relação a motivação para o trabalho, você se sente:					
	Com relação a preocupação da empresa com seu bem-estar, você se sente:					