

**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LETÍCIA SOARES LACERDA

**GESTÃO DE PESSOAS:
UMA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO RAMO
DO AGRONEGÓCIO NO MUNICÍPIO DE ITAMARAJU-BA**

Itamaraju/BA
2018

LETÍCIA SOARES LACERDA

**GESTÃO DE PESSOAS:
UMA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO RAMO
DO AGRONEGÓCIO NO MUNICÍPIO DE ITAMARAJU-BA**

Monografia apresentada à
Faculdade de Ciências Sociais
Aplicadas – FACISA, como
requisito para obtenção do Grau
de Bacharel em Administração.

Orientador(a):

LÍVIA FRANÇA BOHANA

Itamaraju/BA
2018

LETÍCIA SOARES LACERDA

**GESTÃO DE PESSOAS:
UMA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO RAMO
DO AGRONEGÓCIO NO MUNICÍPIO DE ITAMARAJU-BA**

Monografia apresentada à
Faculdade de Ciências Sociais
Aplicadas – FACISA, como
requisito para obtenção do Grau
de Bacharel em Administração.

Banca Examinadora:

Lívia França Bohana

Marta Castro Teles

Igor Fernando Lago dos Santos

Itamaraju-BA, 19 de Dezembro de 2018

Dedicatória

A Deus, por ter me sustentado em todas as etapas deste trabalho, não permitindo que eu desanimasse. Que ilumina minha vida diariamente, me honrando com tua imensa misericórdia, força e sabedoria para chegar ao término de mais um projeto.

Ao meu filho Yago, que por diversas vezes teve que suportar minha ausência durante esta jornada, mesmo sendo tão pequenino, mal sabendo que era a minha maior inspiração. Mamãe ama você.

Ao meu esposo Sandro, meu alicerce durante essa trajetória e com quem amo dividir os meus dias. Obrigado por estar sempre ao meu lado e ser tão paciente e motivador em meus momentos de angústias.

A minha mãe Maria, meus sogros Aurora e Agenor, obrigada pelas orações, tenho certeza que elas me deram força para persistir neste caminho durante esses anos de curso.

Agradecimentos

A minha orientadora, professora Livia, que através do seu conhecimento, profissionalismo e paciência me ajudou a conquistar este tão sonhado objetivo.

Aos colegas da turma 2015.1 de Administração, pela parceria durante estes quatro anos de curso. Foi uma honra fazer parte da vida de vocês e tê-los em minha vida também.

A FACISA, pelo ensino de excelência que me permitiu ser uma profissional ainda mais qualificada.

Aos docentes, pelo empenho e dedicação ao transmitirem o conteúdo.

A todos que contribuíram direta e indiretamente para que eu chegasse até aqui.

“Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização”.

Idalberto Chiavenato

LACERDA, Leticia Soares. **Gestão de Pessoas: uma análise do Clima Organizacional em uma empresa do ramo do agronegócio no município de Itamaraju-BA.** 2018. 69f. Monografia em Administração – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FACISA, Itamaraju.

RESUMO

A presente pesquisa analisou o Clima Organizacional de uma empresa com atuação no ramo do Agronegócio – principal atuação a Cafeicultura, situada no município de Itamaraju-BA e a partir destas análises, identificou os aspectos positivos e negativos, por parte do gestor e seus colaboradores, bem como as influências desses fatores para o desenvolvimento da organização. Um Clima Organizacional negativo faz com que os colaboradores não executem suas tarefas de modo objetivo e implique em perda de produção e alta rotatividade de pessoal, diferentemente do clima positivo, que favorece as relações entre os colaboradores e estes acabam por desenvolver suas tarefas da melhor maneira, além de se apresentar como um dos fatores que geram vantagens competitivas para a organização. Logo, a pesquisa aborda questões como comunicação, motivação, estresse, conflitos e treinamento. Diante desses fatores, surgiu o problema: De que forma as variações do Clima Organizacional podem prejudicar a organização? Para uma melhor avaliação, a pesquisa utilizou-se do objetivo geral que analisou de que forma as variações do Clima Organizacional podem prejudicar a organização. Norteados pelos objetivos específicos que Contextualizou Clima Organizacional; Compreendeu a importância do Clima Organizacional positivo para a Cultura Organizacional; Identificou as interferências positivas e negativas por parte do gestor e equipe e Estabeleceu os benefícios de uma equipe motivada para que a empresa tenha vantagens competitivas. Quanto à metodologia, conta com as abordagens qualitativa e quantitativa, e fez uso das pesquisas baseadas em estudo de caso, bibliográfica, documental, acrescentadas de observação, entrevista e questionários aplicados para os colaboradores e gestor. Após análises e averiguação dos dados, a pesquisa apresenta os pontos de maior deficiência dentro da empresa e que interferiam para um Clima Organizacional positivo e norteou os caminhos que devem ser seguidos para que os problemas sejam eliminados ou minimizados na busca excelência da organização.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Motivação.

LACERDA, Leticia Soares. **People Management:** an analysis of the Organizational Climate in a company of the agribusiness branch in the municipality of Itamaraju-BA. 2018. 69f. Monography in Administration – Faculty of Applied Social Sciences – FACISA, Itamaraju.

ABSTRACT

The present study analyzed the Organizational Climate of a company operating in the Agribusiness sector - the main activity of the coffee industry, located in the municipality of Itamaraju-BA, and based on these analyzes, identified the positive and negative aspects, on the part of the manager and his collaborators, as well as the influences of these factors for the development of the organization. A negative Organizational Climate means that employees do not perform their tasks in an objective way and imply loss of production and high personnel turnover, unlike the positive climate, which favors the relationships between employees and the latter end up performing their tasks in the best way, besides presenting itself as one of the factors that generate competitive advantages for the organization. Therefore, research addresses issues such as communication, motivation, stress, conflict and training. Faced with these factors, the problem arises: How can changes in the Organizational Climate affect the organization? For a better evaluation, the research utilized the general objective that analyzed how the variations of the Organizational Climate can harm the organization. Guided by the specific objectives that Contextualized Organizational Climate; He understood the importance of Organizational Climate positive for Organizational Culture; Identified the positive and negative interferences on the part of the manager and team and Established the benefits of a motivated team so that the company has competitive advantages. As for the methodology, it counted on the qualitative and quantitative approaches, and made use of the researches based on case study, bibliographical, documentary, plus observation, interviews and questionnaires applied to the collaborators and manager. After analysis and data analysis, the research presented the most deficient points within the company that interfered with a positive Organizational Climate and guided the paths that must be followed so that problems are eliminated or minimized in the quest for organizational excellence.

Keywords: People Management. Organizational Climate. Communication.

Lista de Figuras

Figura 1 – Mapa conceitual Fase 2 e 3 da experiência de Hawthorne	26
Figura 2 – Tipos de Liderança	35
Figura 3 – Hierarquia das necessidades de Maslow	44
Figura 4 – Organograma Institucional	47

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Remuneração x cargo desempenhado	51
Gráfico 2 – Satisfação em trabalhar na empresa	52
Gráfico 3 – Comunicação com o superior	53
Gráfico 4 – Convivência com os colegas	54
Gráfico 5 – Importância dada ao colaborador	54
Gráfico 6 – Instalações da empresa	55
Gráfico 7 – Treinamento	56
Gráfico 8 – Resolução de conflitos	57
Gráfico 9 – Clareza das normas e regimentos	58
Gráfico 10 – Trabalho em equipe	58
Gráfico 11 – Reconhecimento do colaborador	59

Lista de Abreviaturas e Siglas

CO – Clima Organizacional

GP – Gestão de Pessoas

DO – Desenvolvimento Organizacional

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

CHA – Conhecimentos, habilidades e atitudes

Sumário

1. INTRODUÇÃO	15
2. METODOLOGIA	17
3. SURGIMENTO DA GESTÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	19
3.1 CONTEXTO NACIONAL	23
4. CLIMA ORGANIZACIONAL	25
4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	28
4.2 INFLUÊNCIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A CULTURA ORGANIZACIONAL	30
4.3 GESTÃO DE PESSOAS	32
4.3.1 Estilos de Liderança	34
5. INTERFERÊNCIAS DECORRENTES NO CLIMA ORGANIZACIONAL	37
5.1 CONFLITOS.....	37
5.2 ESTRESSE	38
5.3 COMUNICAÇÃO	39
5.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	41
5.5 MOTIVAÇÃO.....	42
6. ANÁLISES DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS	46
6.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	46
6.2 OBSERVAÇÕES DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	47
6.3 ENTREVISTA.....	48
6.4 QUESTIONÁRIOS	48
7. CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS	63

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa teve como finalidade contextualizar Clima Organizacional e sua importância nos aspectos motivacionais das empresas, já que este proporciona melhorias para o ambiente dentro das organizações e afeta diretamente o comportamento das pessoas envolvidas. Neste contexto um dos maiores interessados são os gestores, por se preocuparem e serem responsáveis em conservar os níveis de motivação elevados dentro da organização.

Os gestores conseguem uma maior efetividade quanto à execução das tarefas e aumentam os índices de criatividade por parte da sua equipe. Gestor é aquele capaz de olhar o outro, de inspirar, em vez de simplesmente baixar a estima das pessoas, ao modo que as torne menos importante. Nesta relação o fator Clima Organizacional deve ser visto de forma holística, com observação não apenas coletiva ou entre os departamentos, mas também através das manifestações dos comportamentos individuais de cada colaborador.

O CO é resultante da forma como os colaboradores se sentem dentro da organização e suas perspectivas diante do que lhes será oferecido com relação ao ambiente de trabalho, das relações interpessoais com colegas e chefias, posto que o Clima Organizacional relaciona-se com a moral e os valores de cada indivíduo e atua como uma ferramenta gerencial que objetiva monitorar o clima da empresa e a diminuição de fatores negativos para a corporação.

Um Clima Organizacional negativo faz com que a organização não tenha sustentação no mercado, visto que o capital humano é responsável pelo desenvolvimento da empresa, e se este não estiver satisfeito em seu ambiente de trabalho, irá propagar a imagem da organização de forma negativa. Um Clima Organizacional negativo enseja em um número maior de conflitos, insatisfação da equipe, alta rotatividade de pessoal, perda de credibilidade por parte dos gestores e empresa.

A relação sadia entre gestores e colaboradores se torna vital para a permanência da organização no mercado, haja vista que um não existe sem o outro. Diante disso surge a seguinte indagação: De que forma as variações do Clima Organizacional podem prejudicar a organização?

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Idade dos colaboradores	49
Tabela 2 – Classificação por gênero	49
Tabela 3 – Grau de escolaridade	50
Tabela 4 – Tempo de serviço	50
Tabela 5 – Remuneração	51

O intuito desta pesquisa foi analisar de que forma as variações do Clima Organizacional podem prejudicar a organização, em uma empresa com atuação no ramo do Agronegócio, localizada no município de Itamaraju-BA e retratou a relação entre gestores e seus colaboradores, bem como a relação interpessoal existente entre os departamentos. Seguidos dos objetivos específicos que contextualizou Clima Organizacional, compreendeu a importância do Clima Organizacional positivo para a Cultura Organizacional, identificou as interferências positivas e negativas por parte do gestor e equipe e estabeleceu os benefícios de uma equipe motivada para que a empresa tivesse vantagens competitivas.

A metodologia é composta por abordagens qualitativa e quantitativa, e utilizou o estudo de caso, pesquisa bibliográfica, documental, além de observação do cotidiano da empresa, entrevista e questionários aplicados aos colaboradores e gestor. E após estas análises apresentou os mecanismos para uma constante motivação dos colaboradores e crescimento da organização, já que o ganho ocorre de forma mútua.

Para tanto, a pesquisa está dividida em quatro capítulos, de modo que, o primeiro aborda a contextualização histórica da Gestão do Clima Organizacional. Enquanto o segundo capítulo explica o conceito de Clima Organizacional, além de um breve apanhado do significado de Cultura Organizacional e Gestão de Pessoas. Seguido do terceiro capítulo que apresenta as interferências decorrentes do CO. Por fim, o último capítulo analisou os resultados obtidos e a discussão dos dados agrupados para a conclusão desta pesquisa científica.

Os resultados encontrados nesta pesquisa apresentam a satisfação dos colaboradores ao fazerem parte da equipe da organização e a demonstram o cuidado e preocupação que a empresa possui com relação ao funcionário. É claro que nem todos os aspectos analisados foram extremamente satisfatórios, mas em sua maioria a empresa apresenta um clima sem grandes variações.

2. METODOLOGIA

A metodologia é a junção de mecanismos e técnicas que permitem ao pesquisador a conclusão da proposta de seu estudo, pois ajuda a compreender os mais diversos processos que permeiam a investigação científica.

A metodologia é o conjunto dos métodos que cada ciência particular põe em ação. A colaboração entre demonstração de lógica e experimentação, a interação entre ciência pura e tecnologia, é uma característica do espírito científico e contemporâneo (PEREIRA, 2010, p.25).

Após análise da afirmação supracitada de Pereira (2010), pode-se aferir que em uma pesquisa científica a abordagem é o tipo de aproximação que o pesquisador possui como seu alvo de estudo, e ainda a maneira utilizada para que os resultados sejam alcançados. Neste contexto, pode-se então afirmar que as abordagens são apresentadas como forma de condução para atingir os objetivos da pesquisa, por meio de conceitos, ideias e opiniões coletadas.

A referida pesquisa é composta das abordagens qualitativa e quantitativa, responsáveis por analisar o comportamento dos gestores e colaboradores de forma subjetiva e com bases também em dados coletados durante determinado período de tempo.

Para Silva (2010), a pesquisa qualitativa não emprega dados estatísticos como análise de um problema, mas preocupa-se com seus fenômenos, enquanto na pesquisa quantitativa passa uma maior qualidade de suas investigações já que se beneficia de técnicas sofisticadas de pesquisa e embasamentos estatísticos.

Quanto ao tipo de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, uma vez que possui local específico de estudo, além de uma análise profunda do problema com base em observação *in loco* da rotina de gestores e colaboradores do local estudado. O estudo de caso, segundo Almeida (2014) "permite observar e compreender com profundidade a realidade de uma organização, grupo ou indivíduo".

Esta pesquisa conta ainda, com a prática da pesquisa bibliográfica, por possuir bases e fundamentos em material já existente, como: livros, revistas, jornais, teses, dissertações e eventos científicos (GIL, 2017). A pesquisa bibliográfica direciona a análise, pois foram estudados autores que possuem maior compreensão do tema abordado, o que proporcionou maior sustentação à pesquisa.

Além da pesquisa bibliográfica, esta investigação acadêmica também utiliza a pesquisa documental, e então para enriquecer as análises, foram examinados dados e informações por meio de documentos que pertencem e estão registrados nos arquivos da organização em estudo. A pesquisa documental possui semelhanças à pesquisa bibliográfica, porém Gil (2002) esclarece os conceitos ao afirmar que:

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 2002, p.45).

A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa com atuação no ramo do Agronegócio, porém sua principal atividade é a Cafeicultura e fica localizada no município de Itamaraju-BA. A empresa foi criada em 01 de Agosto de 1983, possui 427 colaboradores, mas ressalta-se que a pesquisa foi desenvolvida com 18 colaboradores que atuam nos departamentos de administrativo, mecânica, almoxarifado e secador de café da empresa.

As técnicas e procedimentos utilizados para dar sustentação à pesquisa foram entrevista, questionários, observação do comportamento dos gestores e colaboradores de forma individual e coletivamente. A pesquisa *in loco* foi realizada no dia 13 de novembro de 2018, onde o questionário era composto por 16 perguntas de múltipla escolha, que possui o intuito de identificar as percepções dos colaboradores a respeito do ambiente em que estão inseridos, se estas análises são positivas ou negativas.

A necessidade de utilizar entrevistas e questionários na pesquisa se deve ao fato de que alguns colaboradores não se sentem a vontade para expressar suas opiniões apenas em entrevistas, o que torna mais fácil e confiável a pesquisa, quando emprega também o uso de questionários, já que este mesmo colaborador pode permanecer no anonimato.

3. SURGIMENTO DA GESTÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A rotina de trabalho dos colaboradores começa a ser mencionada no início do século XX, quando Frederick Winslow Taylor em 1911, apresenta a ideia de que a Administração deveria se preocupar com o aperfeiçoamento e execução das tarefas, assim como a atmosfera do ambiente de trabalho. Embora como teórico clássico, Taylor possuía uma análise baseada em números estatísticos, com observação dos tempos e movimentos e interesse meramente na linha de produção (CHIAVENATO, 2011).

Nesta época Taylor considerava as necessidades e limitações do operário, simplesmente pela preocupação de solucionar um problema relacionado ao desperdício de tempo e movimento, que implicava na produtividade organizacional.

Após análises e observações, Taylor chegou a duas conclusões principais: a primeira que o operário pode produzir cada vez mais sob regime de controle excessivo, e ainda, o operário poderia diminuir a sua produção baseado na produção de seu colega, ao considerar que, se este produzia menos e ganhava o mesmo valor, era injusto produzir mais e não ser recompensado por isso, o que ensejava a diminuição da sua produtividade também. Por este motivo, Taylor disse que a motivação do operário era apenas econômica, pois se não fosse o salário, não produziria de acordo sua capacidade (CHIAVENATO, 2011).

Com este pensamento de Taylor, nasce então o termo "*homo economicus*", termo designado para a definição de que o homem não desempenha suas tarefas por prazer na execução das mesmas, mas por causa dos benefícios materiais e salariais que recebia em troca.

O *Homo Economicus* é uma criatura racional, que utiliza sua razão primariamente para calcular exatamente quanto de satisfação pode obter com o mínimo de esforço ou, quando necessário, o quanto de desconforto é possível evitar. A "satisfação" não significa orgulho do próprio trabalho, a sensação de ter feito algo ou mesmo o reconhecimento por parte dos outros; refere-se somente ao dinheiro. Do mesmo modo, o "desconforto" não se refere às deficiências no trabalho ou à perda de respeito dos colegas, mas somente ao medo da inanição (PARK, 1997, p. 46).

A ideia de Taylor foi suplantada posteriormente por outras abordagens da Administração (como a Abordagem Humanística), ao comprovar que a necessidade do operário não diz respeito único e exclusivamente ao salário em si, até porque, o salário é visto como uma troca, já que o colaborador disponibiliza seu tempo para a

execução de determinada tarefa, o que caracteriza uma contrapartida de ambos os lados.

Apesar das Escolas Clássicas da Administração terem contribuído para o processo de produção industrial, a fim de diminuir o desperdício e a maneira como a organização deve ser estruturada, a tendência da Administração faz com que o gestor se preocupe com o bem-estar do colaborador de maneira holística, para assim perceber suas reais necessidades e desejos e então supri-los.

As necessidades por diversas vezes podem advir, por exemplo, das rotinas de trabalho abusivas, como mostra o filme clássico de Charlie Chaplin, "Tempos Modernos (1936)", onde a produção tornou-se mecanizada, devido a cargas elevadas de trabalho, o que levava o colaborador à exaustão. Em razão disso, é possível identificar que o colaborador não necessita apenas de dinheiro, mas de condições de trabalho dignas e um ambiente de corrobore com suas expectativas, como qualidade de vida no trabalho.

Embora na época não se utilizasse a expressão "clima organizacional", este merecia sim uma atenção mais criteriosa, em virtude de influenciar diretamente na motivação e, conseqüentemente, no comportamento e desempenho dos colaboradores, já que os mesmos buscam um ambiente onde sintam prazer em desempenhar suas tarefas e o fator Clima Organizacional se apresenta como mecanismo importante para a vida da organização.

A partir das críticas às Escolas Clássicas, que voltavam a atenção ao chão de fábrica e a organização da empresa, surge a Teoria das Relações Humanas em 1930 nos Estados Unidos e a partir de então, o começo da Abordagem Humanística.

A Escola Humanística é constituída por quatro teorias, sendo elas:

Teoria das Relações Humanas, iniciada em 1932, liderada por Elton Mayo; Teoria Comportamentalista, iniciada em 1947, coordenada por Herbert Alexander Simon; Teoria Estruturalista, iniciada em 1964, liderada por Amitai Etzioni e Teoria do Desenvolvimento Organizacional, iniciada em 1969, por Richard Beckard, e também, por Warren Bennis (OLIVEIRA, 2012, p. 133).

Na Abordagem Humanística da Administração a ênfase deixa de ser nas tarefas e estruturação das empresas e começa a se concentrar nas pessoas que trabalham ou participam delas, e reconhece essas mesmas pessoas como parte da organização (CHIAVENATO, 2011). Deste modo, a referida abordagem passa por duas etapas em seu desenvolvimento, que são as análises do trabalho e a

adaptação do trabalhador ao trabalho. Nestas análises eram levadas em consideração as especificações de cada tarefa e as pessoas que melhor poderiam desempenhá-las de acordo com suas características, além de considerar os aspectos motivacionais, individuais e sociais de cada indivíduo.

Dentro da Abordagem Humanística, existem duas teorias que mais se aplicam ao tema Clima Organizacional, que são Teoria das Relações Humanas e Teoria Comportamentalista.

A Teoria das Relações Humanas foi desenvolvida por Elton Mayo, um psicólogo e cientista social australiano. A teoria apresenta perspectiva de que a organização deve contar com uma maior participação e contribuição dos profissionais, independentemente do nível hierárquico que se encontrasse (OLIVEIRA, 2012).

Além disso, a organização teria que melhorar os níveis de comunicação existentes na empresa e identificar as necessidades e validade de programas estruturados, para maiores níveis de capacitação e de conhecimento dos diversos profissionais.

Em alguns experimentos realizados por Elton Mayo, percebe-se que o mesmo conseguiu aumentar a produtividade após períodos de descanso no decorrer da jornada de trabalho, identificou que chefes atenciosos e pacientes contribuem para o aumento da produção, além de comprovar que o trabalho em equipe faz com que o nível de absenteísmo e rotatividade de funcionários foi reduzido (OLIVEIRA 2012).

Enquanto o autor Chiavenato (2011) diz que a “Teoria das Relações Humanas nasce da necessidade de humanizar e democratizar a Administração”, e a partir de então ocorre uma libertação dos conceitos rígidos existentes na Teoria Clássica, além do desenvolvimento das ciências humanas, em especial a psicologia que demonstrou a inadequação dos princípios clássicos.

A experiência de Hawthorne proposta por Elton Mayo, foi responsável por colocar em xeque os principais postulados da Teoria Clássica da Administração, a julgar que em sua conclusão demonstra que a produção é resultante da integração social, onde o indivíduo se apoia no grupo, e este preferia receber menos ao colocar em risco suas relações com os colegas, além de dar ênfase aos aspectos emocionais dos colaboradores, já que as interferências destes podem ser negativas.

Apesar de a Teoria das Relações Humanas terem contribuído e muito para o reconhecimento do colaborador como parte do processo e destacar a sua importância, foi a partir da década de 1950 que se desenvolveu nos Estados Unidos uma nova visão de Administração e diversos conceitos baseados no comportamento humano dentro das organizações.

Surge então, em 1947 a Teoria Comportamental, que teve como principal idealizador Herbert Simon, onde desenvolveu uma teoria no comportamento humano sem consideração de valor, com ênfase nas pessoas, porém em um contexto organizacional mais amplo.

A Teoria Comportamental também conhecida como Teoria Behaviorista não deve ser confundida com a Escola Behaviorista de Watson, baseada em estímulo e reação, visto que a Teoria Behaviorista da Administração tem sua base nos estudos de Kurt Lewin, na conhecida psicologia social. Que então passou por uma evolução e passa a tratar mais dos aspectos organizacionais do que individuais propriamente ditos (CHIAVENATO, 2011).

A Teoria Comportamental baseia-se no comportamento individual de cada pessoa, na sua motivação e para isso conta com a contribuição de alguns autores em sua construção, a exemplo de Abraham Maslow que faz alusão das necessidades humanas em forma de pirâmide, e foi subdividida em necessidades primárias e secundárias. Outro autor importante foi Douglas McGregor que formulou dois estilos antagônicos de administrar, de um lado o modelo tradicional e mecanicista, chamado de Teoria X e do outro um modelo mais proativo, onde os colaboradores não executam as tarefas apenas por obrigação, mas por prazer, denominada Teoria Y.

Na percepção de McGregor, o homem que atua conforme a Teoria X precisa ser permanentemente atrelado a um sistema de consequências que permita o estímulo do mesmo na direção dos resultados que a empresa espera conseguir. Já o trabalhador que atua na Teoria Y sente prazer pelo trabalho e, portanto, encontra-se motivado e com possibilidade de elevados resultados (GURGEL, 2009, p. 44).

Diante do exposto, percebe-se que é papel do gestor manter os níveis de motivação elevados dentro da organização, e cabe a ele demonstrar que possui a preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores, e não apenas com seus resultados ao desempenhar determinadas tarefas.

O Clima Organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, além de promover elevação da moral interna. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades que para eles são relevantes (CHIAVENATO, 2004).

Posto isso, a empresa que se preocupar em manter elevados os níveis de motivação dos colaboradores, conseguirá que estes desenvolvam sua organização. O Clima Organizacional é um instrumento fundamental para as organizações que desejam conhecer a equipe e comunicar com seus colaboradores.

3.1 CONTEXTO NACIONAL

No Brasil existem vários autores que se tornaram referências no contexto do estudo da Gestão do Clima Organizacional, ao escreverem diversos livros para este tema, como: Luz, Bergamini, Oliveira e Souza que trouxeram uma visão de humanização do colaborador, no sentido de identificar as necessidades das pessoas, para que as mesmas sejam atendidas e não apenas a utilização dessas pessoas como uma ferramenta capaz de desempenhar tarefas.

Na concepção de Ricardo Luz (2003, *apud* Arbache; Dutra, 2018), "clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários".

Essa mesma atmosfera é responsável por afetar o desempenho dos colaboradores, o que pode ser um ponto positivo ou negativo, a julgar como essa atmosfera é encarada dentro da empresa. Se positiva, a organização acrescenta pontos como produtividade e negativa acarreta prejuízos como desmotivação para desenvolvimento das tarefas.

Em síntese, o clima organizacional pode ser entendido como a percepção global que o indivíduo tem do seu ambiente de trabalho e é passível de alteração em razão da reação dos funcionários a novas influências, decisões ou ações da empresa.

De acordo com Bergamini (2008, *apud* MEYER, 1977) "quando uma pessoa começa a trabalhar em uma empresa, ela está com um alto nível de motivação, devido à criação de expectativas com o novo trabalho". Neste momento é necessário que a organização se preocupe em criar estratégias para mantê-lo motivado.

Conforme Ribeiro (1996, *Apud* MACHADO, 2010), o “Clima Organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia”. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resulta do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

O Clima Organizacional é a forma pela qual os colaboradores vêem a organização, e sua avaliação se dá de maneiras distintas, uma vez que estes possuem percepções diferentes. Desse modo, os gestores podem instigar fatores motivacionais que provoquem nos colaboradores a vontade de exercer tarefas pré-estabelecidas ou não, para o alcance dos resultados empresarial, e ainda de modo que os colaboradores não se sintam frustrados em seu ambiente de trabalho.

O Clima Organizacional pode ser positivo ou negativo, e ambos apresentam consequências significativas à organização, tanto para o bem quanto para o mal. Como o Clima Organizacional é mutável, os gestores devem identificar as necessidades de transformações, através de pesquisas em certo período de tempo, para propiciar um ambiente que se mantenha saudável e com boas condições de trabalho aos colaboradores. Esta identificação por meio de práticas investigatórias pode conduzir a empresa para resultados formais satisfatórios como o alcance dos objetivos.

O autor Chiavenato (2006) corrobora com a ideia de que:

Algumas empresas são quentes e dinâmicas. Outras frias e impessoais. Outras ainda, são neutras e apáticas. A dificuldade na sua conceituação reside no fato de que o clima é percebido de diferentes maneiras pelos diferentes indivíduos. Algumas pessoas são mais sensíveis que outras em relação aos diversos aspectos do Clima Organizacional. O que pode parecer uma característica positiva para uma pessoa pode ser negativamente para outra (CHIAVENATO, 2006, p.274).

Em vista disso, cada empresa tem característica e personalidade de maneira singular, possui culturas próprias que refletem a sua essência e as bases sobre as quais foram criadas, além do mais, leva em conta os aspectos individuais de cada colaborador e a maneira como este indivíduo enxerga a organização.

Já Maximiano (2000) explica que:

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. Sentimentos negativos exercem impacto negativo sobre o desempenho. Um programa de demissão em massa, por exemplo, gera um clima em que predominam sentimentos como tensão, medo, ansiedade e tristeza. Hostilidade, desalento e agressividade são comportamentos que podem resultar desses sentimentos. Sentimentos positivos exercem impacto positivo. A realidade de um objetivo grupal (como vencer uma competição) produz um clima em que predominam sentimentos como alegria e desejo de continuar no grupo (MAXIMIANO 2000, p. 260).

Observa-se que os líderes são grandes influenciadores do Clima Organizacional, dessa forma, é papel deles encontrar mecanismos que possibilitem aos colaboradores uma visão diferenciada da organização em que está inserido. Um dos fatores motivacionais pode ocorrer por meio de reconhecimento de carreira, através de alocação em outros departamentos ou até mesmo pelo treinamento, contudo alguns fatores que contribuem para um Clima Organizacional saudável devem ser medidos para saber quais as adaptações que por ventura venham a ser realizadas.

O gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando o melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização. O melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas deve eliminar o conflito predador, aquele que só traz instabilidade e incerteza (ARAÚJO, 2009, p. 4).

Diante disso, é importante ressaltar que o Clima Organizacional não pode ser visto, mas pode ser medido e, por isso, as estratégias criadas pelos gestores para que o clima seja positivo e favorável aos colaboradores devem ser baseadas nos objetivos formais da organização e não pode ser visto como uma utopia, posto que, essas estratégias devem estar de acordo com a Cultura Organizacional da empresa, haja visto que este é responsável pelas normas que norteiam o caminho a ser percorrido pela organização.

Estudar o Clima Organizacional é relevante, pois consegue compreender a organização e saber se as medidas administrativas favorecem o interesse e o rendimento das pessoas e se as atitudes dos gestores estão pautadas em ética e no comprometimento com a organização e colaboradores (MAXIMIANO, 2000). A existência de um clima organizacional positivo é fundamental para que os funcionários contribuam para o desenvolvimento satisfatório das empresas.

Porém, melhorar o Clima Organizacional não é uma tarefa muito fácil, mas algumas ações podem otimizar este processo, a exemplo de consolidar a integração entre as pessoas ao estabelecer metas e objetivos, consolidar rapidez e justiça para solucionar determinados problemas, além de identidade e personalidade da organização (OLIVEIRA, 2012).

Apesar de a tarefa de melhorar o clima não se apresentar com uma coisa fácil, os resultados obtidos com este processo gera ganhos à organização, tais como elevar da motivação, pois o funcionário se sente peça importante dentro da empresa e percebe que a sua presença é relevante para os gestores.

4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Entende-se por cultura, toda forma de se comportar de um determinado grupo de indivíduos, a maneira como encaram a vida, as crenças, os costumes, os hábitos, a forma de ver o mundo. E diante desses fatores, Laraia (1986) escreve:

Culturas são sistemas (de padrões de comportamento socialmente transmitidos) que servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Esse modo de vida das comunidades inclui tecnologias e modo de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crans e práticas religiosas, e assim por diante (LARAIA, 1986, p. 59).

Para conhecer de verdade uma organização, deve observar de início a sua cultura, pois o indivíduo que nela trabalha e assim deseja construir uma carreira, participa intimamente da cultura da empresa. A forma como as pessoas vivem, a filosofia, a missão e as interações entre os membros fazem parte da Cultura Organizacional (CHIAVENATO, 1999).

A organização é composta pela Cultura Organizacional e dentro desta pode ser medido o clima. A Cultura organizacional representa:

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1986, *Apud* CURVELLO, 2012, p.30).

A Cultura Organizacional possui a função de regular as relações entre os membros da organização e com o ambiente externo na forma de pensar, agir e o tratamento que deve ser dado aos outros. Cada organização é única e possui suas próprias características e peculiaridades, o que delimita suas crenças, valores e a forma como deve ser o tratamento entre os colaboradores e gestores, responsáveis pela criação de suas normas e a identificação da empresa, isto caracteriza a empresa formal.

Chiavenato (1999) explica que “a Cultura Organizacional possui aspectos que podem ser percebidos facilmente, enquanto outros são de difícil percepção”, e partindo deste pressuposto, utiliza-se de uma figura, denominada por ele de *iceberg*, onde dividiu em dois grupos, onde demonstrou os aspectos formais e abertos (componentes visíveis) e aspectos informais e ocultos (componentes invisíveis). Nos aspectos visíveis podem ser encontrados a estrutura organizacional, títulos e descrições de cargos, objetivos e estratégias, enquanto nos aspectos invisíveis, caracterizam-se pelas percepções e atitudes das pessoas, normas grupais, relação das pessoas, dentre outros em ambos os aspectos.

Schein também fez uma divisão da Cultura Organizacional em três níveis diferentes, o primeiro chamou de *artefatos*, por ser o primeiro nível e o mais

superficial e visível dentro da cultura, a exemplo das vestes, fala, comportamento. Ao segundo nível, denominou *valores compartilhados*, aqueles que dão significado as pessoas e explicam porque elas fazem o que fazem e em algumas culturas esses valores são criados pelos fundadores, pois são os valores importantes para uma pessoa. Por fim, o terceiro nível foi chamado de *pressuposições básicas*, aquele mais íntimo e oculto, conhecidos como as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições que os membros das organizações acreditam (CHIAVENATO, 1999).

Essas normas norteiam o comportamento dos membros da organização, além de representarem os elementos mais importantes da Cultura Organizacional. São elas as responsáveis pelo andamento dos processos internos, como a determinação da execução de uma tarefa, horário de trabalho, vestes, comportamento.

4.2 INFLUÊNCIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro das empresas podem ser encontradas as organizações formais e informais, ambas vitais para a vida da organização. Sempre que se fala em organização formal, refere-se aos aspectos da Cultura Organizacional, aquela baseada em normas e regimentos. Enquanto a organização informal são aqueles aspectos mais relacionados ao Clima Organizacional, baseado nas relações interpessoais e comportamento dos colaboradores.

As organizações formais são caracterizadas pelas relações profissionais entre as pessoas, responsáveis por facilitar a realização dos objetivos globais da empresa e se caracteriza pelo organograma e manuais da organização, seus principais aspectos são os órgãos, cargos, hierarquia e tecnologia.

Enquanto a organização informal é a rede de relacionamentos e interações que se desenvolve espontaneamente entre as pessoas da organização formal (CHIAVENATO, 1999).

Logo, a organização informal é composta por sentimentos de afeição ou rejeição entre as pessoas de determinada organização, além de apresentar como

mais estes fatores fazem com que a organização não consiga concluir os objetivos propostos o que acarreta prejuízo financeiro e ineficiência da empresa.

Por conseguinte, conclui-se que as organizações, por intermédio dos gestores, devem buscar constantemente meios que contribuam para CO positivo, já que as interferências deste para a cultura da empresa tendem a ser desastrosas quando o seu resultado é negativo, afetando os objetivos formais da organização.

4.3 GESTÃO DE PESSOAS

Antes de entender o conceito da GP, se faz necessário compreender o o significado da palavra “*gestão*”, bem como da palavra “*pessoa*”, e a partir de então estabelecer sua importância para a organização.

Segundo o dicionário Aurélio (1999) o conceito de gestão refere-se ao “ato de gerir, gerência, administração”. E objetiva ainda, o crescimento da organização, através de meios formais e estruturados para que os objetivos sejam alcançados de forma plena.

Agora sobre o significado da palavra pessoa, o dicionário Aurélio (1999), explica que:

[...] é cada ser humano na sua individualidade física ou espiritual, portador de qualidade que se atribuem exclusivamente à espécie humana, quais sejam a racionalidade, a consciência de si, a capacidade de agir conforme fins determinados e o discernimento de valores (AURÉLIO, 1999, p. 1557).

Diante do exposto e após junção destas palavras, a GP é responsável por administrar e gerir pessoas, em prol de um objetivo maior que é a organização. Claro que as estratégias criadas devem seguir uma lógica, com respeito às características da organização, porém não deve ser deixado de lado as pessoas, responsáveis por vestir a camisa da empresa e levá-la ao objetivo planejado.

No mundo contemporâneo, sempre que o Clima Organizacional de uma empresa é medido, é possível identificar as necessidades individuais dos colaboradores e isso possibilita traçar as estratégias para a tomada de decisão. Desse modo cabe a gestão de pessoas, analisar e detalhar junto com os gestores os mecanismos que deverão ser seguidos para uma gestão de excelência.

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto institucionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações

principais características os grupos informais, atitudes e comportamentos, normas de trabalho e padrões de liderança.

A organização informal é o “agregado de contatos e interações pessoais, e o agrupamento de pessoas associadas, que pode ser estabelecido entre duas ou até uma multidão, pode ser de forma hostil ou amigável, ser acidental ou incidental...” Torna-se evidente que este tipo de “agregado” é indefinido tanto na sua forma quanto na sua estrutura; sua densidade varia de acordo com o resultado de fatores externos que, de uma forma ou outra, afetam os membros da coletividade ou os propósitos da organização formal (PARK, 1997, p. 73).

Como a Cultura Organizacional é pautada em regras, normas e objetivos que visam desenvolver a empresa, é de suma importância que o clima dentro dessa organização colabore para que as metas estabelecidas sejam alcançadas. Diante do exposto, o Clima Organizacional influencia de forma direta a Cultura Organizacional, podendo trazer benefícios ou prejuízos imensuráveis. E para tanto, as normas e regimentos devem ser compreendidos e passados aos colaboradores de forma clara e objetiva, para facilitar o processo de execução.

Park (1997), ainda afirma que “da mesma maneira que a organização formal provém da informal, quando as organizações formais entram em ação, inevitavelmente exigem a formação de organizações informais”, uma vez que as organizações formais criam ao seu redor grupos de pessoas que se expressam e desenvolvem a si mesmas e as organizações.

Assim, as influências do Clima Organizacional estão diretamente relacionadas com a motivação individual, que se traduz em relações de satisfação, de interesse e de colaboração que o indivíduo traz à organização.

Essas mesmas influências serão positivas quando os colaboradores estiverem satisfeitos em permanecer naquele ambiente de trabalho, pois sabem que suas necessidades serão atendidas e eles não são vistos apenas como máquinas no processo e faz com que a organização se desenvolva junto com as suas expectativas. Com isso os colaboradores desempenham melhor as suas tarefas sem necessidade de cobranças excessivas pelos superiores, e ainda cumprem o objetivo formal da empresa, que visa o lucro e crescimento.

Quando o clima é desfavorável, a empresa apresenta aspectos negativos, tais como rotatividade de pessoas, perda da qualidade na execução das tarefas desenvolvidas, desmotivação dos colaboradores, conflitos, dentre outros, além do

Industriais e Relações de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano (GIL, 2007, p. 17).

Gil (2007) ainda acredita que “a expressão Gestão de Pessoas substituirá a expressão Administração de Recursos Humanos”, visto que este termo trata as pessoas da organização como recursos, ao compará-las, por exemplo, com os recursos materiais e financeiros, uma vez que o indivíduo é a peça chave para a organização, já que estes são responsáveis por desempenhar cada tarefa.

No mundo moderno a GP é cada vez mais evidenciada e ganha mais espaço, após as percepções e comprovações que o capital humano é a base para o desenvolvimento de qualquer organização, posto que, são os agentes que desenvolvem rotina e cotidiano das empresas, e faz a organização prosperar ou “naufragar”. Por isso, a pesquisa do Clima Organizacional é fundamental para o processo e gerir pessoas.

[...] a passagem da administração de recursos humanos para a gestão de pessoas continua não estando muito clara, nem bem definida, embora seja nosso entendimento a inevitabilidade dessa passagem, pois, caso contrário, teremos grandes dificuldades na manutenção de uma estrutura social que corresponda às exigências do mundo moderno (ARAÚJO, 2009, p. 366).

O responsável por gerenciar o processo da Gestão de Pessoas deve estar apto à criar mecanismos de desenvolvimento, monitoração e manutenção dos seus talentos, ao considerar o colaborador como parte do processo na tomada de decisão e não apenas como mero cumpridor de obrigações, pois as ações desses funcionários implicarão de forma direta nas metas da organização, ou seja, em seus objetivos formais.

[...] Assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações também dependem direta e inevitavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra [...] (CHIAVENATO, 2010, p. 4-5).

Chiavenato (2010) reafirma o supracitado, no que tange a importância dos colaboradores para a empresa e a necessidade de crescimento tanto pessoal quanto profissional, pois as pessoas ao se desenvolverem, desenvolvem também à

organização, tornando-se assim, um crescimento mútuo da empresa, bem como do colaborador.

Para que essas necessidades sejam atendidas em ambos os aspectos, é necessário definição pelos gestores da importância que cada colaborador tem dentro da organização. Se for tratado apenas como funcionários, empregados ou trabalhadores, talvez tenham pouco significado para a empresa. Diferente das denominações de capital humano, capital intelectual, que demonstra um maior nível de importância deste colaborador para a organização. Assim, a forma como as pessoas são chamadas na organização demonstram seu valor perante a empresa, pois este é visto como parte da mesma.

Outro ponto a ser mencionado neste processo de gerir pessoas é o DO (Desenvolvimento Organização), que segundo Chiavenato (1999) é “uma abordagem planejada cujo foco principal está em mudar as pessoas e a natureza e qualidade de suas relações de trabalho”. Sua principal característica é mudar a mentalidade das pessoas para agregar valor à organização. O Desenvolvimento Organizacional ainda possibilita a solução de problemas, os processos grupais, orientação contingencial, dentre outros fatores, como enfoque interativo e a enfoque na organização de modo geral.

4.3.1 Estilos de Liderança

A prática de liderar é um assunto peculiar para ser definida. O termo “líder” pode ser confundido, muitas vezes com outras terminologias: o administrador, o gerente, o chefe, etc. No âmbito organizacional a liderança muitas vezes está relacionada à prática para o desenvolvimento de uma equipe e de uma empresa simultaneamente, isso vai muito além da prática “simplicíria” do gerir.

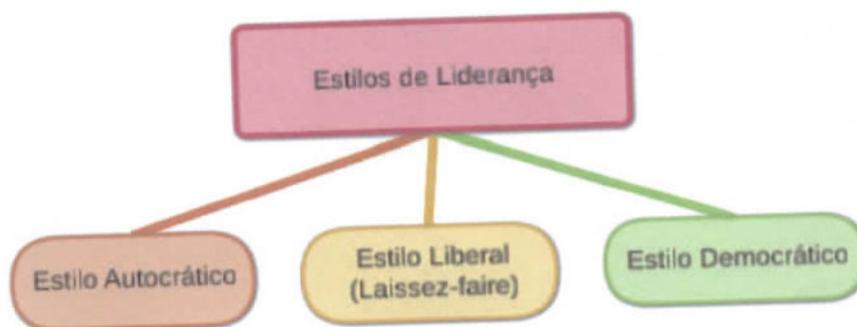
Existe um comentário antigo que diferencia gerente de líder. Um bom gerente, capaz de administrar sua área, não é necessariamente um bom líder. O líder deve ser capaz de inspirar e empolgar seus colaboradores com uma boa visão do futuro, alinhando sua equipe com a missão da empresa, seu planejamento, sua cultura, fazendo com que busquem a inovação e façam as mudanças necessárias. Naturalmente, o ideal é que o gerente também seja um bom líder (BARBIERI, 2013, p. 31).

O estudo sobre a liderança pode gerar algumas discordâncias quando se refere aos atributos de um líder, pois alguns desses atributos foram contestados por

autores como Peter Drucker e Warren Blank, que discordam da ideia que os líderes devem ser identificados apenas pelos seus traços, mas sim pelo relacionamento que possuem com seus seguidores.

Posto isto, dentre os estudos feitos, os estilos que mais possuem relevância neste contexto serão apresentados da seguinte maneira: estilo autocrático, liberal e democrático.

Figura 2: Tipos de Liderança



Fonte: Elaborada pela autora adaptado de Araújo (2009).

No estilo autocrático, também conhecido como estilo autoritário, o líder tem o hábito de tomar as decisões único e exclusivamente com base em suas ideias, de maneira centralizadora e os seus seguidores devem apenas cumprir o que lhes é ordenado, sem liberdade para exprimir suas opiniões por mais que estas levem a um resultado mais objetivo e concreto dos fatos.

Liderança autocrática: o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentam o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente. A liderança autocrática enfatiza somente o líder (CHIAVENATO, 1999, p. 564).

Já no estilo liberal, também chamado de *Laissez-faire* os líderes tendem a deixar as coisas correrem soltas, de forma desordenada, sem comandos. O que permite aos seus subordinados tomarem as decisões e apenas participam delas quando sua presença é solicitada. Esses grupos tendem a não executar suas tarefas de forma efetiva, pois em geral, preferem a individualidade. Aqui a liderança enfatiza apenas o grupo.

Laissez-faire: chamados líderes da "rédea solta" – "são frouxos e permissivos e deixam os seguidores fazerem o que querem" [...] Contudo, esta liberdade oferecida às pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco [...] (ARAÚJO, 2009, p. 348).

Enquanto no estilo democrático o enfoque vai da produção às relações humanas da organização. Onde os seguidores participam em cada etapa do processo e contribuem para a tomada de decisão e tem voz ativa desde o início do processo até sua conclusão, através da gestão descentralizada.

Liderança democrática: o líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. O líder atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo idéias. Os grupos submetidos à liderança democrática apresentaram boa quantidade de trabalho e qualidade surpreendentemente melhor, acompanhadas de um clima de satisfação, interação grupal, responsabilidade e comprometimento das pessoas (CHIAVENATO, 1999, p. 564).

Diante do exposto, fica evidente que o modelo da GP deve ser pautado na gestão democrática, que evidencia a participação dos envolvidos no processo, além de contar com um nível maior de satisfação e comprometimento na execução das tarefas por parte dos colaboradores e alavancam os objetivos formais da organização, sem exaustão do colaborador.

Todo colaborador quer se sentir importante dentro da organização e de todo processo, saber que possui voz ativa, que suas opiniões serão ouvidas, e colocadas em prática quando pertinentes. Portanto o processo de gerir pessoas é essencial para a vida da organização, uma vez que as organizações funcionam como organismos e precisam de sinergia.

5. INTERFERÊNCIAS DECORRENTES NO CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional é um forte influenciador nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização, e, por isso, decorre a necessidade de medir este clima.

Estudar o clima e os mecanismos que afetam os sentimentos é a base para entender como a organização e sua administração influenciam o interesse e o desempenho das pessoas. A pesquisa do clima organizacional é uma técnica que permite aferir de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos da organização e de seus administradores [...] (MAXIMIANO, 2000, p. 262).

O CO está diretamente ligado aos fatores de desempenho e sustentação da organização, pois pessoas motivadas elevam os níveis de produtividade e criatividade dos colaboradores.

O CO é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização (SOUZA, 1978).

A organização, através dos gestores é responsável por elevar os níveis de motivação dos colaboradores, seja através de treinamento, reconhecimento de carreira ou meritocracia e propiciar um ambiente saudável à equipe, com respeito a cultura e valores de cada indivíduo.

Após a medição do CO, os resultados podem apresentar aspectos que precisam de melhorias simples, outros necessitam de maior atenção, já que estes aspectos são vitais para o desenvolvimento da empresa. A seguir serão elencados alguns mecanismos que podem interferir no CO, capazes de apresentar pontos positivos ou negativos à organização, a depender da sua condução pelos gestores.

5.1 CONFLITOS

Os conflitos são classificados como intrapessoal e interpessoal, o primeiro refere-se aos conflitos internos de cada ser humano e a confusão que pode existir

em sua mente, enquanto o segundo são os aspectos externos ao indivíduo, a sua forma de relacionar-se com os outros.

Um conflito, obviamente, se dá entre duas ou mais partes, sejam elas indivíduos, grupos, departamentos, divisões, organizações, partidos políticos ou até mesmo nações. Esses conflitos podem ser divididos em vários formatos diferentes: entre indivíduos, entre indivíduos e grupos, entre grupos, e entre organizações (MONTANA, 2000, p. 322).

Ambos os conflitos podem ser interferências negativas nos processos internos da organização, por isso as avaliações do comportamento devem acontecer de forma holística, pois os conflitos individuais também refletem no comportamento coletivo dos colaboradores. Cabe aos gestores identificar estes conflitos e mediar a situação para que o resultado seja positivo. Pois algumas vezes o colaborador pode se sentir frustrado mediante alguma situação, por muitas vezes abrir mão de planos ou desejos pessoais em nome da organização e não receber o reconhecimento.

A frustração pode advir de: chefias que não se mostram interessadas nem apoiadoras; normas restritivas; pouca transparência e clima de insegurança; inconsistência entre discurso e ação por parte dos supervisores; em um relacionamento difícil com os pares (MOSCOVICI, 1999, *apud* SIQUEIRA 2012, p.23).

Os conflitos em geral, tendem a ser vistos como algo negativo para a organização. Porém o desejo de resolver estes conflitos sejam os internos ou externos, se bem administrados podem trazer benefícios, como uma solução satisfatória e disputas multipartidárias, o que eleva o nível de criatividade da equipe, por exemplo.

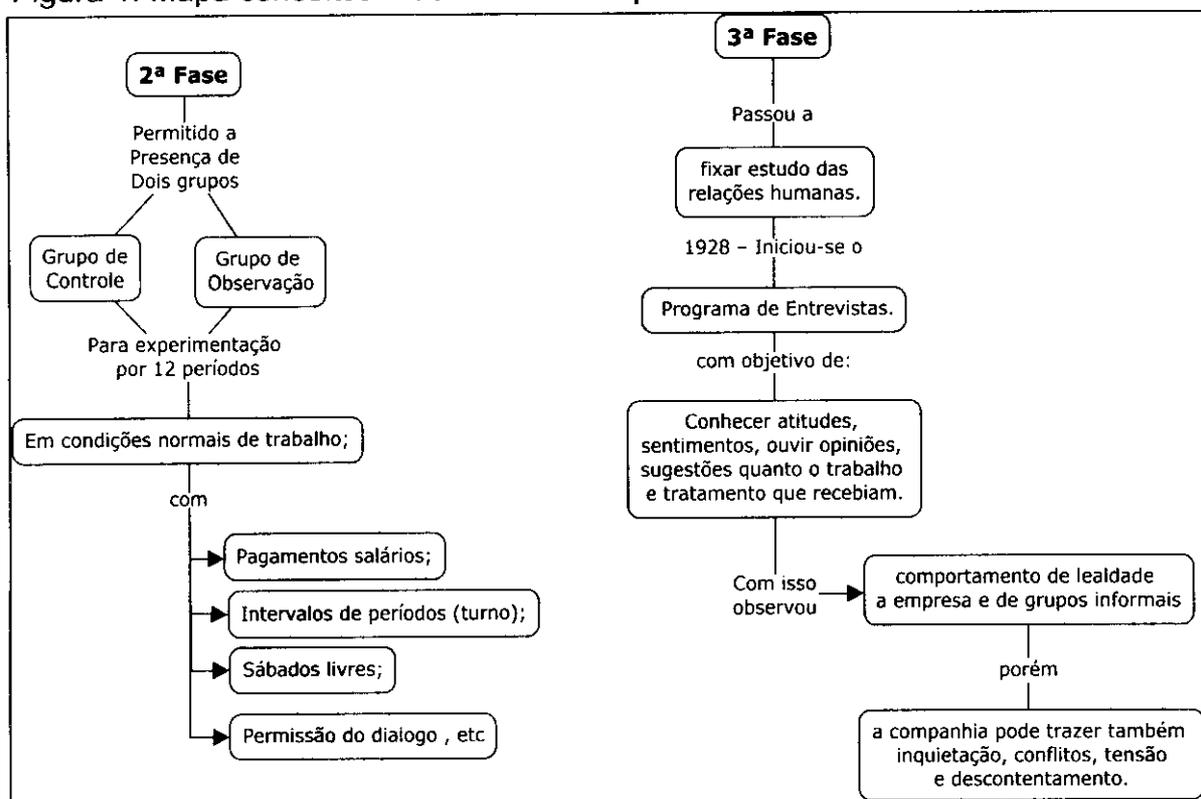
5.2 ESTRESSE

O estresse é outro fator determinante que deve ser observado para evitar um ambiente hostil dentro da organização. O estresse afeta diretamente o comportamento humano e faz com que o colaborador não desenvolva suas tarefas de forma eficaz, diminuindo assim, o nível de produtividade. Cabe aos gestores definirem bem as suas regras de forma clara e objetiva para eliminar ao máximo o estresse que por ventura venha a ocorrer.

Para Rudger (2007, *apud* JESUS, 2017) "Estresse é a resposta do nosso organismo a estímulos e pressões do ambiente interno e externo". É a maneira

As tarefas são bem mais desempenhadas quando se proporciona participação, interação, permissão de diálogo e quando se ouve as necessidades dos envolvidos no processo organizacional, esta afirmação pode ser verificada na obra de Chiavenato (2011) quando descreve os estudos de Elton Mayo através da experiência de Hawthorne que iniciou em 1927 com objetivo de verificação das condições físicas do trabalho e posteriormente, dos comportamentos das diversas operárias por meio dos grupos de observação. As fases 2 e 3 descreve claramente os resultados, como apresentado no mapa conceitual da figura 01 abaixo.

Figura 1: Mapa conceitual Fase 2 e 3 da experiência de Hawthorne.



Fonte: Elaborada pela autora adaptado de Chiavenato (2011).

A despeito da experiência de Hawthorne, ainda não se utilizava o termo “Clima Organizacional”, mas diante de estudos futuros, pode-se fazer alusão dos resultados observáveis na experiência, uma vez que esta se tratava de análises comportamentais e o CO resulta do comportamento dos indivíduos que compõem a organização, e leva em consideração os índices de motivação e satisfação dos colaboradores.

como reagimos às mudanças físicas e emocionalmente, mesmo as mudanças boas provocam ansiedade e sensação de perda de controle da situação. As sensações associadas às metas cumpridas. Desafios vencidos e qualidade no trabalho também são considerados reações de estresse.

Vários são os acontecimentos que podem ocasionar o estresse na relação de trabalho, a exemplo de falta de definição clara para a execução de tarefas, jornadas de trabalho excessivas, relacionamento com a chefia, problemas pessoais, dentre outros. Mas todos esses fatores, podem ser ajustados para a eliminação do estresse organizacional.

5.3 COMUNICAÇÃO

A comunicação é uma ferramenta indispensável para o cumprimento de planos estabelecidos da forma mais coesa possível, e neste dinamismo comunicacional, não deve ocorrer ruídos. A comunicação precisa ser clara, objetiva e de fácil acesso para todos os envolvidos, além da necessidade de *feedback* - responsável por indicar aquilo que precisa ser melhorado, assim ao transmitir qualquer tipo de informação para um receptor, o líder deve medir a qualidade da transferência da mensagem.

Segundo Bezerra (2011) "Para que se tenha um clima satisfatório a comunicação entre empresa e subordinado deve ser eficiente, os funcionários bem informados se tornam envolvidos com a organização", esta por sua vez deve sempre estar disposta a ouvir seus colaboradores, pois são eles que estão na linha de frente, que ouvem as sugestões e reclamações dos clientes externos, ou seja, *feedback*. É através dessas informações que a empresa pode melhorar cada vez mais seu desempenho no mercado.

A comunicação é um processo sistêmico e passa por cinco etapas para chegar ao objetivo final. Primeiro passo acontece através do *emissor*, aquele responsável por gerar a mensagem, em seguida é a vez do *transmissor*, que possui a finalidade de transportar a mensagem da forma como foi passada, depois passa pelo *canal* que é o espaço entre o transmissor e receptor, uma vez que a mensagem chega ao *receptor*, este deve decodificá-la através de uma boa audição e por fim o

destino responsável pelo recebimento e compreensão da mensagem, neste último é medido o grau de eficácia da comunicação.

Comunicação é a transmissão de uma informação de uma pessoa a outra ou de uma organização a outra. A comunicação é um fenômeno pelo qual um emissor influencia e esclarece um receptor. Mais do que isso, a comunicação é o processo pelo qual a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de influenciar o comportamento. Assim, comunicação não significa apenas enviar uma informação, mas torná-la comum entre as pessoas envolvidas (CHIAVENATO, 1999, p. 518).

Ainda sobre o processo de comunicação, é comprovado que a maioria das mensagens não são transmitidas da forma correta ao ouvinte, isso ocorre por dois motivos, o primeiro é que o emissor não sabe se comunicar e o segundo que a outra pessoa é um péssimo ouvinte.

É impressionante a incapacidade que as que a maioria das pessoas tem para ouvir e entender o que as outras pessoas dizem. É muito comum observar uma pessoa falando e a outra preocupada com a maneira como irá responder, o que significa que esta última não está ouvindo nada [...] e isto custa caro para as empresas [...] (GIL, 2007, p. 72).

Dentro de todo este processo de comunicação, pode acontecer de um intruso invadir e modificar esta mensagem, que é o *ruído*, capaz de distorcer o que havia sido gerado pelo emissor. Em toda comunicação estará presente, por menor que seja, algum tipo de ruído, então para minimizá-lo pode ser repassada a mensagem várias vezes, até que fique explícito o que realmente deseja ser transmitido.

Ruído é o termo que indica qualquer distúrbio indesejável dentro do processo de comunicação e que afeta a mensagem enviada pela fonte de destino. A informação também sofre uma perda ao ser transmitida. Isso significa que o sistema de informação possui uma tendência para a entropia. Daí decorre o conceito de ruído. Quando nenhum ruído é introduzido na transmissão, a informação permanece constante (CHIAVENATO, 1999, p. 521).

Para se manter um clima satisfatório dentro da organização, a comunicação deve ser eficiente, pois desta forma os funcionários têm um compromisso muito maior com a empresa. A comunicação é um dos mais importantes fatores de motivação dentro das organizações, já que os colaboradores quando ouvidos se sentem peças importantes e contribui ainda mais para o sucesso da organização.

5.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento é o processo pelo qual a organização capacita seus profissionais, a fim de proporcionar uma melhor qualidade na execução das tarefas propostas pela organização. É também uma maneira que os gestores encontram para associar informações, obter e transmitir conhecimento, além de agregar habilidades e atitudes similares para o mesmo processo.

[...] Treinamento é preparar o colaborador para aprimorar mais conhecimentos, habilidades e técnicas no desempenho de suas atividades com mais qualificação. Desenvolvimento é aperfeiçoar cada vez mais o colaborador em acumular conhecimentos, habilidades e informações necessárias, com a finalidade de melhorar no desempenho do seu trabalho de uma forma mais produtiva dentro de uma empresa, para poder enfrentar os grandes desafios do futuro de uma organização (OPALOSKI, 2014, p. 26).

Os gestores ao identificarem as dificuldades dos colaboradores podem reverter a situação por meio de treinamento, este faz com que tal tarefa que não esteja sendo desempenhada da forma correta, passe a ser efetiva, já que o treinamento está ligado diretamente ao processo de execução e pode ser realizado de diversas formas.

Conseqüentemente, o treinamento envolve mudanças de comportamento, a transmissão de informação, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento ou modificação de atitudes e desenvolvimento de conceitos. Além de ser um processo cíclico composto por quatro etapas que são: levantamento das necessidades, programação de treinamento, implementação e execução dos programas de treinamento e avaliação dos resultados.

As pessoas apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento. Desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. E uma aptidão permite uma formidável ampliação da competência profissional de cada pessoa. Essa aptidão para o desenvolvimento pode e deve ser incrementada para o proveito de ambas as partes: as pessoas e a empresa. O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Em outras palavras, o treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento pessoal (CHIAVENATO, 1992).

Diante disso, se torna indispensável que as organizações *invistam* em treinamento e desenvolvimento de pessoal. Outra coisa importante é não encarar

este processo como algo que enseja custos, mas sim, como uma forma de se manter atuante no mercado, através da produtividade de uma equipe cada vez mais preparada.

5.5 MOTIVAÇÃO

A motivação pode ser caracterizada de duas maneiras, como fatores intrínsecos e extrínsecos. Respectivamente nesta ordem, o primeiro diz respeito à fatores internos de cada indivíduo, onde este por si só é capaz de se automotivar e os externos dependem de estímulos do ambiente para que este ser se sinta motivado.

O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação, neste modelo, é sinônimo de causação, termo usado para indicar a relação de causa ou efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa (MAXIMIANO, 2000, p. 299).

A motivação deve ser o fator de grande relevância dentro das organizações, já que pessoas com índices elevados de motivação são aquelas que contribuem de forma direta para o desenvolvimento da empresa. Sabe que motivação está totalmente ligada ao nível de satisfação que as pessoas possuem, seja de forma individual ou profissional.

As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes (GIL, 2007, p. 201).

O clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas, uma vez motivado, o colaborador trará bons resultados, pois haverá nele relação de satisfação, animação, interesse, colaboração, busca por resultados, porém, quando há baixa motivacional entre os membros pode gerar estado de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, e pode em casos extremos chegar a estados de

agressividade, tumulto, inconformidade, ausência frequente, e até pedido de desligamento, típicos de situações que os membros se voltam contra a empresa, e muitas vezes abram mão de um salário melhor ou benefício maior, por um ambiente mais agradável.

[...] A motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, ele pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião. A conclusão é que o nível de motivação varia entre as pessoas e numa mesma pessoa através do tempo. Além das diferenças individuais, existem as variações no mesmo indivíduo em função do momento e da situação (CHIAVENATO, 1999, p. 592).

A teoria desenvolvida por Barnard e Simon é sem sombra de dúvidas uma teoria importante quando se trata de aspectos motivacionais, pois apresenta condições pelas quais a organização induz seus membros a participarem dos processos e garantir a sobrevivência da organização.

Outra teoria fundamental no processo de motivação foi criada por Douglas McGregor, com a teoria X e Y, onde associa a motivação com questões de liderança, oriunda das necessidades dos indivíduos. Na Teoria X as interações sociais prejudicam a produtividade e pressupõe pouca participação do empregado, enquanto na Teoria Y reconhece as dificuldades nas relações interpessoais e a satisfação das necessidades de cada ser.

Dentre as teorias existentes sobre a motivação, a Teoria de Maslow é a que mais se destaca quando o assunto é motivação humana.

Neste contexto, Maslow descreve que as necessidades do ser humano podem ser classificadas em formato de pirâmide e identifica suas necessidades básicas. Na base da pirâmide estão aquelas necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas.

A existência da hierarquia nas necessidades humanas como premissa básica da Teoria de Maslow explica-se da seguinte forma: os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com uma série de variáveis intrínsecas e/ou extrínsecas (o momento, o tipo de trabalho etc.) e somente passam a buscar satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno (MARRAS, 2000, p. 34).

As necessidades fisiológicas são inerentes às necessidades humanas, como alimentar, sentir sono e repousar. Necessidades de segurança constituem a preocupação contra qualquer perigo real ou imaginário. Já as necessidades sociais

estão relacionadas as necessidades de associação, de participação e aceitação deste indivíduo em determinado grupo. Enquanto as necessidades de estima são aquelas voltadas a forma como o indivíduo se vê e se avalia, ao envolver a autoconfiança, autoestima, prestígio e consideração. Por fim as necessidades de auto-realização, que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e se desenvolver constantemente ao longo da vida. Conforme figura 03 a seguir:

Figura 3: Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2011)

Diante do apresentado, fica evidente que o indivíduo é impulsionado por necessidades que ainda não foram concretizadas. Dessa forma, as necessidades geram no indivíduo a vontade de se mover e buscar aquilo que o inspire. É claro que quando estes fatores são ligados ao desenvolvimento profissional, a organização deve criar mecanismos favoráveis à essa conquista.

Outro fator que influencia diretamente na motivação é a qualidade de vida no trabalho (QVT), a maneira como o ambiente de trabalho se encontra é preponderante para aqueles que compõem o quadro de pessoal da organização. A QVT está relacionada à junção de práticas (tais como, ambiente estruturado e seguro) responsáveis pela melhoria do ambiente organizacional e afeta diretamente o clima interno da empresa.

A QVT envolve os fatores físicos e psicológicos em seu ambiente de trabalho. Sempre que se fala em QVT, existem duas vertentes a serem observadas, a primeira relacionada com necessidade de satisfação do indivíduo e a segunda o interesse da empresa em relação aos objetivos formais (CHIAVENATO, 2004, *apud* ROSSI, 2015). Nesse ínterim, a relação entre empresa e colaborador deve ser o mais saudável e respeitosa possível.

6. ANÁLISES DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

No presente capítulo serão apresentadas as análises realizadas na empresa durante o processo de pesquisa, bem como sua caracterização, por meios de observações, entrevista e questionários. No questionário foram apresentadas 16 questões de múltipla escolha, e do total de funcionários que a empresa possui, apenas 18 participaram da pesquisa, funcionários estes dos setores administrativo, almoxarifado, mecânica e secador de café.

Como abordado durante toda pesquisa, um bom CO deriva de diversos fatores internos, e se faz necessário que eles funcionem de forma coesa, em acordo com os objetivos formais da empresa.

Então, este capítulo abordará os dados coletados durante a pesquisa, com a devida interpretação de cada tabela e gráficos, além de uma caracterização da empresa onde a pesquisa foi desenvolvida.

6.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A pesquisa foi realizada em uma empresa, que possui atuação no ramo do Agronegócio, atuante também na pecuária, porém seu “carro chefe” é a Cafeicultura e apresenta um total de 4 milhões de pés de café no ano de 2018. A empresa foi inaugurada em 01 de Agosto de 1983, por um agricultor capixaba, que decidiu acreditar e investir na região. Sua localização fica às margens da Rodovia BR 101, KM 822, na cidade de Itamaraju-BA.

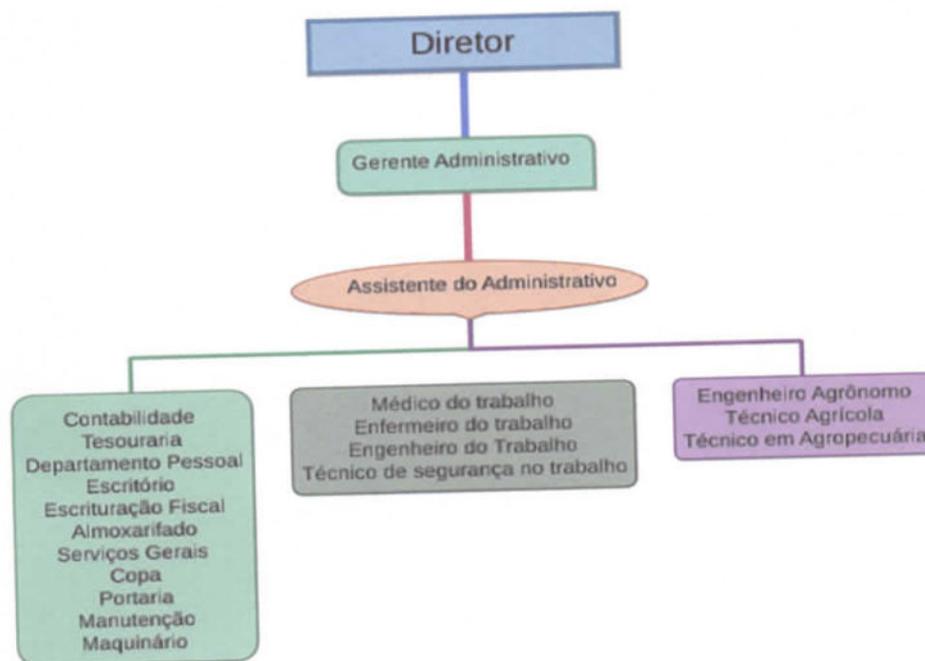
A cidade de Itamaraju, segundo fontes do IBGE, possui a população estimada para 2018 de 64.521 habitantes e uma área territorial de 2.360,289 km² e sua maior fonte de economia é o Agronegócio.

Tem como Missão: “Ser uma empresa que busca constantemente os melhores resultados, com interação saudável entre os envolvidos na cadeia do agronegócio”.

Sua Visão concentra-se em: “Conhecer e identificar as oportunidades para gerar negócios e melhorar processos, agregando valor em nosso mercado, evoluindo para que nossa empresa se perpetue no setor de distribuição agrícola do Brasil”.

Por fim, os Valores se baseiam: “na natureza (respeitar o meio ambiente); nas pessoas (entender as pessoas, respeitando suas características e desenvolvendo seus pontos fortes); nos processos (analisar os processos de forma a deixá-los mais eficientes e transparentes) e no social (auxiliar e retribuir, para buscar uma sociedade mais justa e correta”.

Figura 4: Organograma Institucional



Fonte: Elaborada pela autora, baseado em dados da empresa

O organograma institucional é o gráfico utilizado para identificar os departamentos dentro da empresa, bem como os níveis hierárquicos que existem nela. No organograma da referida empresa, a estrutura acontece da seguinte maneira: no topo está o diretor, seguidos pelo gerente administrativo que gerenciam os demais setores representados na figura supracitada.

6.2 OBSERVAÇÕES DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

As relações interpessoais são aquelas decorrentes entre dois os mais indivíduos, e nessa relação deve haver o máximo de respeito, ao considerar os limites desta relação, para então, criar um ambiente satisfatório.

As relações interpessoais ocorrem mediante ligações participativas, demonstradas através de laços afetivos, profissionais e amizade de forma recíproca (MARX, 2006, *apud* JESUS, 2017).

Ao analisar o cotidiano da empresa, por mais que tenha sido em um curto período de tempo, nota-se que as relações interpessoais entre os colaboradores, bem como gestores apresentam-se por meio de um clima agradável, em sua grande maioria. A relação entre as pessoas e os diversos departamentos é pautada em respeito, e os colaboradores se mostram satisfeitos em trabalhar na empresa e se sentem parte do processo, vestindo a camisa da empresa, literalmente.

6.3 ENTREVISTA

O processo de entrevista foi realizado com um dos responsáveis pela empresa. O objetivo da entrevista foi conhecer de fato como surgiu a organização e como funcionam os processos para a execução das tarefas. A medida que as perguntas foram realizadas, ocorreu a exposição de alguns materiais, como revistas e jornais, que contam um pouco a história da empresa, desde a concepção até os dias atuais.

Com base nas informações apresentadas, permitiu-se criar o organograma funcional da empresa, assim como traçar o perfil do clima existente.

6.4 QUESTIONÁRIOS

Nesta etapa da pesquisa, serão apresentados as tabelas e gráficos pertinentes a cada pergunta realizada para o gestor e colaboradores abordados, com os respectivos percentuais de respostas dadas pelos mesmos. Vale ressaltar que o número de colaboradores que participaram da pesquisa foram 18 de um total de 427 existentes na empresa.

As tabelas foram distribuídas com perguntas que possibilitaram um conhecimento do perfil dos participantes, enquanto os gráficos, se referem ao ambiente de trabalho e suas relações com colegas e chefias bem como instalações da empresa, ou seja, a percepção que o colaborador possui do seu local de trabalho.

Tabela 1: Idade dos colaboradores

	QTD	%
Até 25 anos	1	5,5
Acima de 25 até 30 anos	5	27,8
Acima de 30 até 40 anos	7	38,9
Acima de 40 até 50 anos	3	16,7
Acima de 50 anos	2	11,1
Total	18	100,0

Fonte: Dados obtidos da pesquisa, (2018)

Diante da tabela apresentada, observar-se que 5,5% dos funcionários têm até 25 anos. 27,8% variam entre 25 e 30 anos. Com idade de 30 a 40 anos, equivale ao percentual de 38,9%. A variação entre 40 e 50 anos possuem o percentual foi de 16,7%. Enquanto 11,1% dizem respeito aos colaboradores acima de 50 anos.

Percebe-se que o quadro de colaboradores da empresa é composto por pessoas experientes, o que pode ser um ponto positivo e agregar valores significativos para a organização, já que essas pessoas em momentos de crises, por exemplo, conseguem ter um grau de resiliência maior que pessoas mais novas, que por vezes, se deslumbram com a carreira e apresentam limitações dentro do processo.

Tabela 2: Classificação por gênero

	QTD	%
Feminino	9	50
Masculino	9	50
Outros	0	0
Total	18	100,0

Fonte: Dados obtidos da pesquisa, (2018)

Conforme a tabela, os colaboradores que compõem a organização estão divididos em percentuais iguais de 50% do gênero feminino e 50% do gênero masculino, e não apresentou colaboradores que se enquadrasse em outros. Ressalta-se que os percentuais são baseados no número de participantes que responderam à pesquisa.

Tabela 3: Grau de escolaridade

	QTD	%
Ensino fundamental incompleto	4	22,2
Ensino fundamental completo	0	0
Ensino médio incompleto	0	0
Ensino médio completo	10	55,6
Ensino superior incompleto	2	11,1
Ensino superior completo	2	11,1
Total	18	100,0

Fonte: Dados obtidos da pesquisa, (2018)

A tabela mostra que 22,2% dos funcionários abordados não concluíram o ensino fundamental. Enquanto os ensinos fundamental completo e médio incompleto não apresentaram percentual. Entretanto, 55,6% possuem ensino médio completo, 11,1% representam os funcionários com nível superior incompleto e apresenta o mesmo percentual de 11,1% para àqueles que terminaram o ensino superior. Portanto, quanto maior o conhecimento existente na empresa facilitará o processo de execução das tarefas, o que reflete no desenvolvimento da empresa.

Tabela 4: Tempo de serviço

	QTD	%
Até 2 anos	1	5,6
Acima de 2 até 5 anos	4	22,2
Acima de 5 até 10 anos	7	38,9
Acima de 10 até 15 anos	1	5,5
Acima de 15 anos	5	27,8
Total	18	100,0

Fonte: Dados obtidos da pesquisa, (2018)

Percebe-se que a organização diante da tabela apresentada acima, não possui rotatividade de pessoal. Apenas 5,6% possuem até 2 anos na empresa, 22,2% equivalem ao colaboradores com 2 até 5 anos, enquanto 38,9% representam o tempo de serviço entre 5 até 10 anos. Já aqueles entre 10 a 15 recebem o percentual de 5,5% e por fim acima de 15 anos fica com 27,8%. Nesse quesito, demonstra que a empresa valoriza o seu colaborador e por isso a duração do colaborador na empresa. É claro que o colaborador com maior tempo de empresa pode contribuir por diversas vezes nas resoluções de conflitos, devido a experiência

e conhecimento da organização. Porém, o gestor deve se preocupar com nível de absenteísmo que pode ocorrer dentro da empresa.

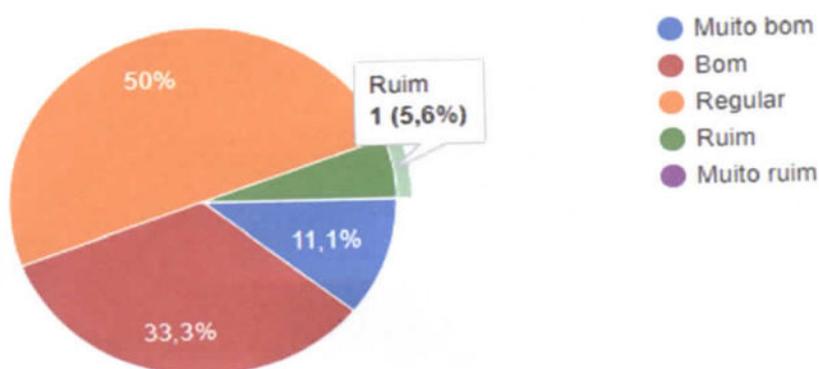
Tabela 5: Remuneração

	QTD	%
1 salário mínimo	2	11,1
Acima de 1 até 2 salários mínimos	14	77,8
Acima de 2 até 5 salários mínimos	2	11,1
Acima de 5 até 7 salários mínimos	0	0
Acima de 7 salários mínimos	0	0
Total	18	100,0

Fonte: Dados obtidos da pesquisa, (2018)

Concernente ao critério de renda, a tabela apresenta que 11,1% recebem 1 salário mínimo, enquanto 77,8% variam entre 1 até 2 salários mínimos. O percentual de 11,1% com variação entre 2 até 5 salários mínimos. Assim, dentre os abordados, nenhum possui um recebimento mensal acima de 5 salários. Como o salário é um fator motivacional, a empresa deve avaliar o grau de satisfação de seus colaboradores, quanto aos valores recebidos.

Gráfico 1: Remuneração x Cargo desempenhado



Fonte: Dados obtidos da pesquisa, (2018)

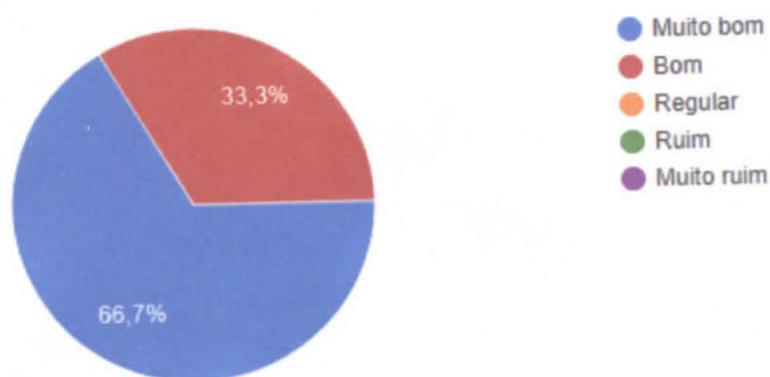
O gráfico acima representa o grau de satisfação dos colaboradores com relação a remuneração recebida em troca dos seus serviços. Nele 11,1% consideram a remuneração muito boa com relação ao cargo, 33,3% acreditam que é

bom, 50% acham que o valor é regular, enquanto 5,6% pensa ser ruim. Nenhum colaborador participante da pesquisa considera a remuneração muito ruim.

Ninguém trabalha de graça. E ninguém investe sem esperar algum retorno. A pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo [...] (CHIAVENATO, 2010, p.278).

O fato de o gráfico ter apresentado um percentual “regular” elevado com relação a remuneração do cargo desempenhado, a empresa deve se atentar a este fator, pois funcionários insatisfeitos tendem a não produzir de acordo com o esperado pela organização. Então, a empresa pode criar programas de recompensas que sirvam como incentivos para estes colaboradores se sentirem mais satisfeitos com relação ao valor agregado pela tarefa desempenhada. A remuneração em si, incorpora reconhecimento dos serviços prestados pelos colaboradores, além de atrair, motivar e manter pessoas na empresa.

Gráfico 2: Satisfação em trabalhar na empresa



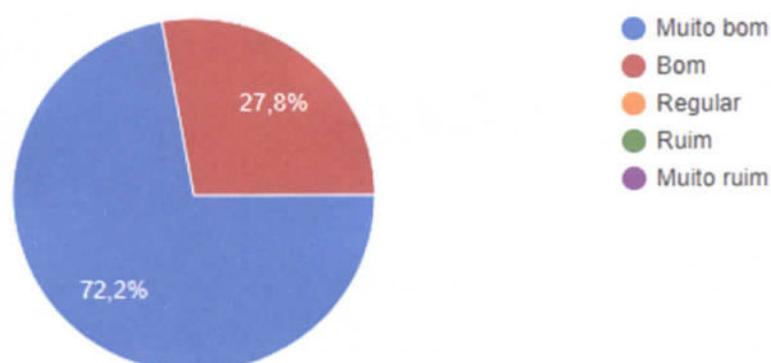
Fonte: Dados obtidos da pesquisa, (2018)

Quando o assunto é a satisfação em fazer parte da empresa, percebe-se que 66,7% consideram muito bom e 33,3% descrevem como bom. Isso mostra que o ambiente de trabalho é satisfatório. Nenhum dos participantes relatou que a satisfação é regular, ruim ou muito ruim.

A satisfação é atributo preponderante para um CO positivo dentro da empresa, já que profissionais satisfeitos tendem a render mais no serviço e se preocupar com o crescimento próprio e da organização, respectivamente nesta

ordem. O indivíduo que se sente satisfeito em trabalhar na empresa demonstra que suas expectativas junto aquela organização estão sendo atendidas.

Gráfico 3: Comunicação com o superior



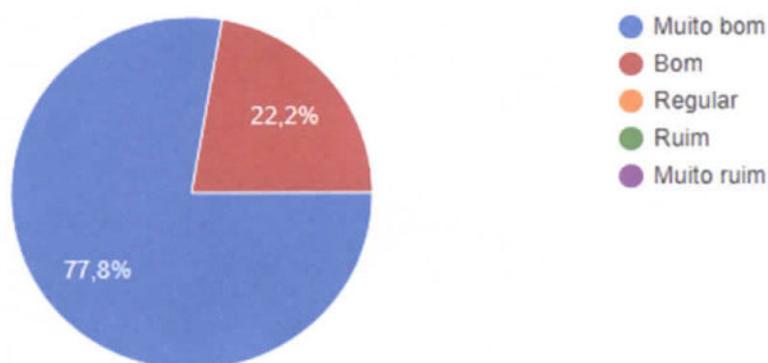
Fonte: Dados obtidos da pesquisa, (2018)

É possível observar que 72,2% caracterizam a comunicação com seu superior direto muito boa e 27,8% dizem que a comunicação é boa, não houve manifestação para as opções de resposta regular, ruim e muito ruim.

Para Boog (1999, p.230) “A comunicação somente será considerada eficaz quando valorizar a participação dos empregados e integrar os objetivos destes aos da empresa [...]”. Colaboradores quando ouvidos pelas organizações sentem que são valorizados e conseguem emitir suas opiniões, críticas e ideias de forma honesta à realidade da empresa, além disso, a gestão participativa flexibiliza o processo e contribui para que os gestores tomem as melhores decisões para a empresa.

Dessa forma, percebe-se que os gestores são pessoas acessíveis e os colaboradores têm liberdade de expor o que pensam, o que torna mais fácil o processo para tomadas de decisão. Quando a comunicação ocorre de forma natural, consegue uma maior clareza do que está sendo solicitado pelo superior. A comunicação entre superiores e subordinados deve ser pautada em bases hierárquicas, para que não haja desconforto dentro do processo organizacional.

Gráfico 4: Convivência com os colegas

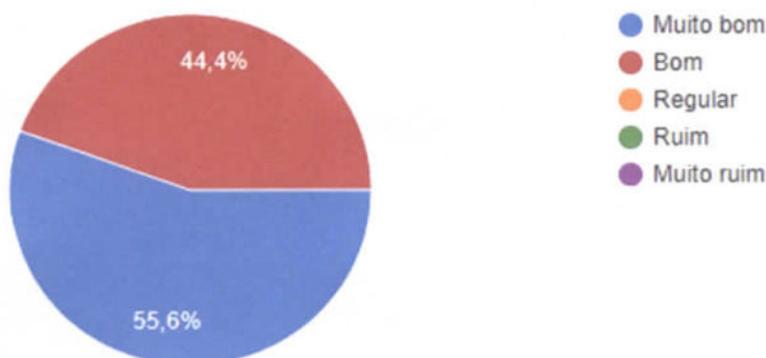


Fonte: Dados obtidos da pesquisa, (2018)

77,8% dos entrevistados definem como muito bom a relação com os colegas e 22,2% pensam ser uma relação boa. Os quesitos de regular, ruim e muito ruim não foram relacionados pelos entrevistados.

Segundo Mosquera e Stobäus (2004, apud JESUS, 2017) “grande parte dos problemas que as pessoas têm, provêm de sua própria pessoa o a relação que estabelece com outras pessoas”. Nesse contexto, é percebido que as relações interpessoais são favoráveis ao clima da organização, um clima positivo enseja maior comprometimento dos envolvidos e conseqüentemente níveis maiores de eficácia.

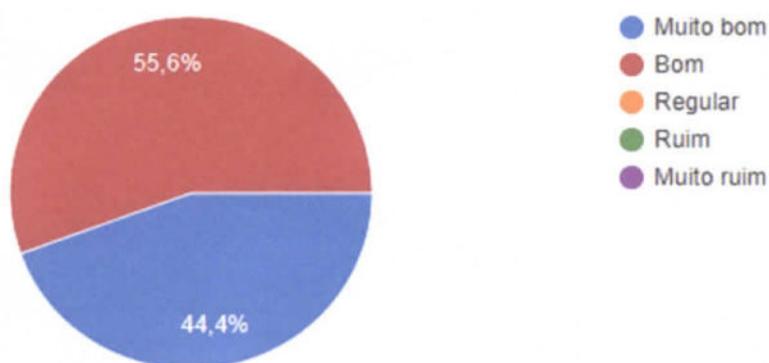
Gráfico 5: Importância dada ao colaborador



Fonte: Dados obtidos da pesquisa, (2018)

É notório que a organização se preocupa com os seus colaboradores, já que 55,6% consideram que o nível de importância dada a eles como muito boa, enquanto 44,4% à caracterizam como boa, não ocorreu nenhuma escolha para as opções regular, ruim ou muito ruim. As percepções que os colaboradores possuem da empresa devem ser a melhor possível, pois essas percepções se negativas podem trazer consequências desastrosas para a organização. Toda pessoa, ao fazer parte de um processo, deseja ser ativo e efetivo. Quando os colaboradores se sentem importantes dentro deste processo, acredita que ao contribuir com os objetivos formais também terão maiores chances de crescimento e desembolsam uma maior quantidade de energia para o trabalho ao qual foi designado, por isso a necessidade de valorizar o capital intelectual.

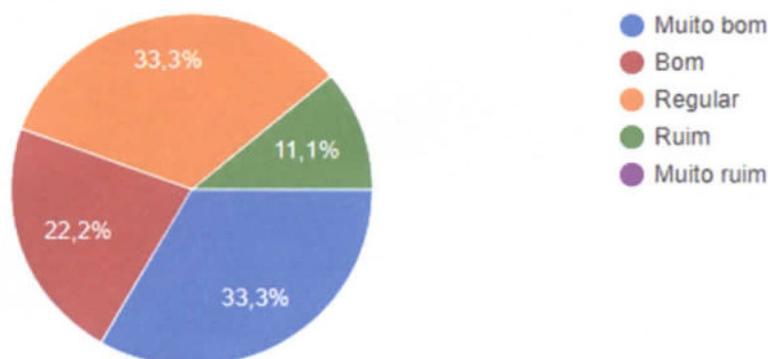
Gráfico 6: Instalações da empresa



Fonte: Dados obtidos da pesquisa, (2018)

As instalações da empresa também se apresentam como um dos pontos positivos na pesquisa. 44,4% caracterizam as instalações como muito boa e 55,6% pensam ser boa. As instalações devem propiciar ao colaborador o conforto necessário para desempenho das suas tarefas. Segundo Rossi (2015, p. 55) “a falta de ambiente físico agradável ou otimizado gera desconforto e baixo rendimento, por perda de tempo em tarefas desnecessárias e que não agregam valor ao trabalho executado nem aos profissionais”. O que parece não acontecer na empresa, já que as avaliações foram satisfatórias.

Gráfico 7: Treinamento



Fonte: Dados obtidos da pesquisa, (2018)

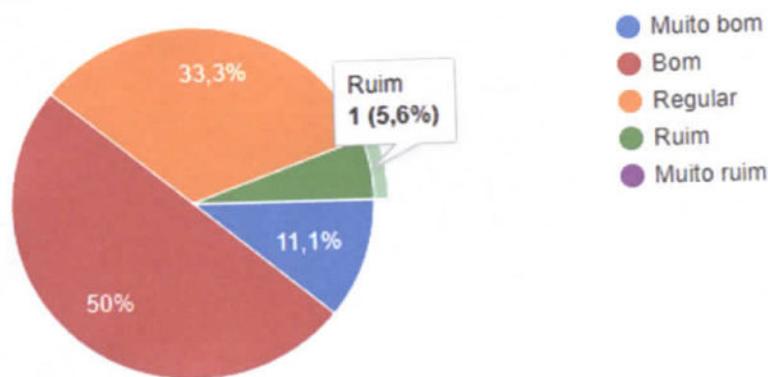
É possível verificar no gráfico acima que 33,3% dos entrevistados consideram as políticas de treinamento muito boa, 22,2% analisam como boa, 33,3% acreditam que essas mesmas políticas são regulares, enquanto 11,1% diz ser ruim e nenhum colaborador optou pela opção muito ruim. O que pode ser percebido no gráfico é que os resultados são instáveis, e gera preocupação para saber se as tarefas, de fato, são executadas da maneira correta.

Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho (MARRAS, 2000, p. 145).

O treinamento influencia e produz um processo de mudanças no que conhecemos por CHA, responsável por caracterizar os conhecimentos, habilidades e atitudes que cada indivíduo possui. O treinamento irá instigar novos fatores ou aprimorar os já existentes, na busca da excelência na execução dos trabalhos, pois serve para alinhar os processos da empresa.

Pessoas bem treinadas ou preparadas, são mais eficientes para o desenvolvimento das atividades, evitando assim, demora e desperdício no processo de produção, e se a empresa trabalha com serviços, a prestação deste enseja efetividade e satisfação dos clientes, que buscam mais a praticidade e agilidade nos processos, já que o dia a dia das pessoas está cada vez corrido.

Gráfico 8: Resolução de conflitos



Fonte: Dados obtidos da pesquisa, (2018)

De acordo com o gráfico, 11,1% elegeram a resolução com conflitos como muito boa, 50% opinaram que é boa, 33,3% acreditam que seja regular e 5,6% caracteriza como ruim, e não houve manifestação para muito ruim.

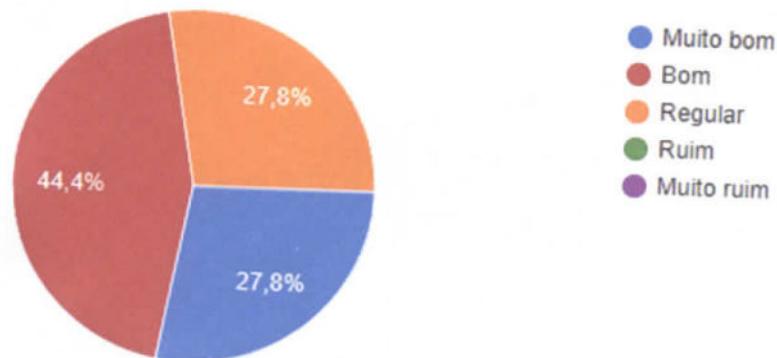
O conflito pode ser encarado como um fator de discórdia ou hostilidade entre as pessoas ou mesmo entre os grupos de uma organização, como percepções de diferentes tipos de vista, ou mesmo uma dificuldade de solucionar problemas [...] (KOLASA, 1978, *apud* MACHADO, 2000 ,p. 34).

Diante dos resultados supracitados em outros gráficos, percebe-se que a empresa possui uma relação interpessoal relativamente boa. Mas o conflito é um fator que ocorre em qualquer tipo de organização, e por melhor que seja a convivência sempre haverá em dado momento algum tipo de conflito. A melhor forma de resolução de conflitos é através do diálogo, já que nele pode surgir planos contingenciais, capazes de eliminar as divergências.

Os conflitos podem ser vistos ainda, como uma maneira de alinhar os métodos que geram essas desavenças e que prejudicam a empresa. Ocorrem por que cada pessoa possui uma maneira de pensar, e os conflitos propiciam ao gestor a identificação dos pontos de necessitam de uma atenção maior e assim, os ajustes devidos para a resolução desses confrontos.

A gestão de conflitos se apresenta como peça importante ao demonstrar que a empresa se adapta as adversidade existentes dentro dela, além do mais esses conflitos podem gerar geram valor, a exemplo da criatividade.

Gráfico 9: Clareza das normas e regimentos

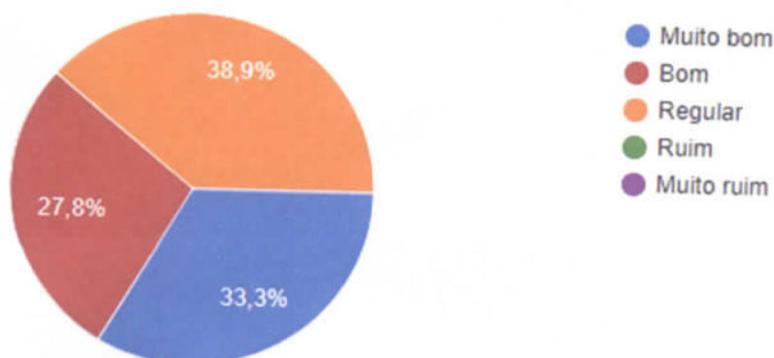


Fonte: Dados obtidos da pesquisa, (2018)

As normas e regimentos da empresa devem ser transmitidos com clareza àqueles que irão desenvolver tais tarefas. Se a transmissão não for eficaz, o processo deixa de ser efetivo causando prejuízos imensuráveis à organização, como perda de capital, de mercadoria e que sá de clientes.

O gráfico acima apresentou os seguintes resultados, 27,8% definem que a organização é muito boa ao transmitir as normas e regimentos para os colaboradores, já 44,4% disseram que consideram este processo bom, e 27,8% denominam este processo como regular. Não houve seleção das opções ruim e muito ruim, porém das opções selecionadas, demonstram certa instabilidade quanto à clareza das normas e regimentos da empresa.

Gráfico 10: Trabalho em equipe

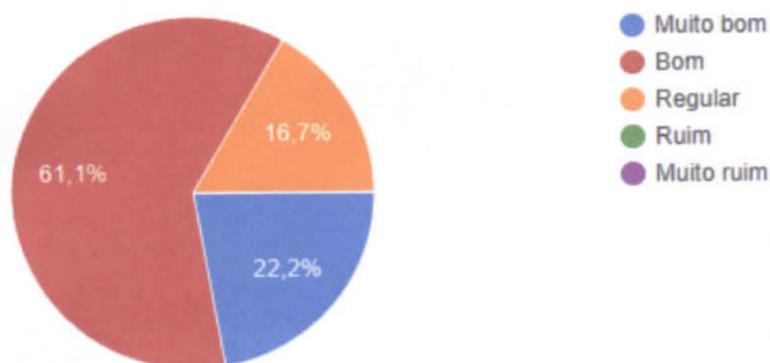


Fonte: Dados obtidos da pesquisa, (2018)

Percebe-se que dos entrevistados 33,3% consideram o trabalho em equipe muito bom, 27,8% destacam que é bom e 38,9% relaciona como regular, não houve seleção dos critérios ruim e muito ruim. A integração entre a equipe é vital para os objetivos formais da organização, pois uma equipe coesa consegue ser solidária com os problemas departamentais do seu colega, ao instigar, uma atitude positiva capaz de fazer a diferença nos processos e resultados da empresa.

Outro ponto a ser levado em consideração é que no gráfico 3, onde retrata a relação com os colegas, deve ser reavaliado quanto se trata de trabalho em equipe, já que ele apresenta pontos satisfatórios desta relação de convivência e no trabalho em equipe os resultados se apresentam de maneira instável.

Gráfico 11: Reconhecimento do colaborador



Fonte: Dados obtidos da pesquisa, (2018)

22,2% diz que o reconhecimento da empresa para com o colaborador é muito bom, enquanto 61,1% consideram este reconhecimento bom e 16,7% o classificam como regular. Sendo assim, os percentuais neste quesito apresentam-se em grande maioria como ponto positivo dentro da organização.

Diante do gráfico apresentado, reafirma a ideia de que a empresa se preocupa com os colaboradores e ocorre uma valorização destes profissionais, se traçado um paralelo com alguns gráficos supracitados, como a satisfação em trabalhar na empresa, relação com a chefia e convivência com os colegas. Deixando evidente que o único reconhecimento que os colaboradores julgam como regular é a remuneração.

7. CONCLUSÃO

O andamento desta pesquisa permitiu que fosse analisado o Clima Organizacional em uma empresa com atuação no ramo do Agronegócio – que tem como base a Cafeicultura, e estas análises possibilitaram através dos objetivos traçados saber se o clima é positivo ou negativo e as variações existentes em cada um destes aspectos.

O problema era identificar “De que forma as variações do Clima Organizacional poderiam prejudicar a organização?”. Para tal ocorre que estas variações podem ensejar em rotatividade de pessoal, perda de produção, equipe desmotivada, absenteísmo, conflitos, estresse, dentre outros. No processo ficou claro que a empresa não possui muitas variações do clima. Uma vez que os pontos da pesquisa que mais apresentaram pontos positivos foram a satisfação em fazer parte da empresa, comunicação como gestor e convivência com os colegas.

Dentre os objetivos traçados para o desenvolvimento da pesquisa, ressalta-se que tanto o objetivo geral, quanto os objetivos específicos foram alcançados em sua totalidade.

No primeiro capítulo, que retrata o surgimento dos estudos da Gestão de Clima Organizacional, foi preponderante avaliar como o colaborador era tratado, apenas como uma simples peça em um método que visava lucro e a forma como a evolução ocorreu, passando este colaborador a ser colocado como peça chave no mundo corporativo. Além de conhecer melhor os principais autores que contribuíram com este processo de humanização, a exemplo de Elton Mayo, Maslow, Simon e Barnard, que possuem destaque nesta linha de pensamento.

Já no segundo capítulo, vem de fato apresentar o conceito da Gestão do CO, ao elencar seus fatores positivos e negativos à organização. Explicou ainda a diferença existente entre Cultura Organizacional e Clima Organizacional, e traçou um paralelo da importância do clima positivo para a cultura, que visa os objetivos formais da empresa. Além de descrever o significado da GP e a maneira como os gestores devem lidar com seus subordinados, extraindo deles o melhor que pode dar para o crescimento da empresa e conseqüentemente da profissional.

Por fim, no terceiro capítulo, foi apresentado as principais interferências que decorrem no CO, a exemplo de estresse, conflitos, comunicação, treinamento e

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projetos, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva** / Mario de Souza Almeida – 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ARAUJO, Luiza César de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional** / Luiz César G. de Araújo, Adriana Amadeu Garcia. – 2 ed. – São Paulo:, Atlas, 2009.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e inovação**, São Paulo: Atlas, 2013.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional** / Cecília Whitaker Bergamini. – 4. Ed. – 9. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2013.
- CAVALCANTI, Vera Lucia. **Liderança e motivação**, 3ª ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CECÍLIA W. Bergamini, Roberto Coda. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**, 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto, 1936 – **Administração de empresas: uma abordagem contingencial** / Idalberto Chiavenato. – 3. ed. – São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos** / Idalberto Chiavenato. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública** / Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 (séries provas e concursos) 6ª reimpressão.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa** / Idalberto Chiavenato. – São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 3ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 - reimpressão.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas rganizações** / Idalberto Chiavenato. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsever, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração** / Idalberto Chiavenato. 8ª. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recusros Humanos: o capital humano nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional** / João José de Azevedo Curvello. – 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

- FERREIRA, Aurélio Burque de Holanda, 1910-1989 **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa** / Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. 3. ed. Totalmente revista e ampliada. – Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2017
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas; enfoque nos papéis profissionais** / Antônio Carlos Gil. – 1. ed. – 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- GURGEL, Cláudio. **Administração: elementos essenciais para a gestão das organizações** / Cláudio Gurgel, Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez. – São Paulo: Atlas, 2009.
- GUSTAVO G. Boog. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**, 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e pesquisa. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/itamaraju/panorama>, acesso: 17/11/2018.
- JESUS, Diane Souza de. **Clima Organizacional; um estudo sobre as relações interpessoais na área da saúde hospitalar brasileira** / Daiane Souza de Jesus. Itamaraju, 2017.
- JONES, Gareth R. **Fundamentos da Administração Contemporânea**, 4ª ed., Porto Alegre: AMGH, 2012.
- LARAIA, Roque de Barros, 1932- **Cultura um conceito antropológico** / Roque de Barros Laraia. – Rio de Janeiro: Zahar, 1986.
- MACHADO, Luiz Antônio da Silva. **O processo participativo para melhoria do clima organizacional de uma empresa bancária**, 2000, disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/30360330.pdf>, acesso: 17/11/2018.
- MACHADO, Ronaldo Alves. **Qualidade de vida favorável ao clima organizacional**, 2010.
- MARCOS, Aurelio Campos De Queiroz. **Gestão de Pessoas e Clima Organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores**, disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_enegep0208_0541.pdf, acesso: 26/06/2018.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**/Jean Pierre Marras. – 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**/José Matias-Pereira.-2.ed.-São Paulo: Atlas,2010.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração** / Antônio Cesar Amaru Maximiano. – 5. ed. rev. e ampl. – São Paulo.; Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada** / Antônio Cesar Amaru Maximiano. – 2. ed. – São Paulo.; Atlas, 2000.

MONTANA, Patrick J. **Administração** / Patrick J. Montana e Bruce H. Charnov; tradução Robert Brian Taylor; revisão técnica Reinaldo O. da Silva – São Paulo: Saraiva, 2000.

MORAES, Juliene Silva. **O Impacto do Clima Organizacional na Produtividade: um Estudo da Percepção dos Colaboradores do Setor de Gestão de Clientes de uma Empresa de Telecomunicações**, disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/47716553.pdf>, acesso: 01/07/2018.

OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**, 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2012.

OPALOSKI, Daniela Josino. **Análise de uma clínica médica da região de extremo sul de Santa Catarina**, 2014.

PARK, Kil Hyang. **Introdução ao estudo da administração** / Kil H. Park, Daniel F. de Bonis e Marcelo R. Abud; | coordenadora Kil Hyang Park |. – São Paulo: Pioneira, 1997. – (Biblioteca Pioneira de administração e negócios).

Recursos Humanos: **tansformando pela gestão** / Ana Paula Arbache, Denize Athayde Dutra (Organização). Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de pesquisa e de estágio em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso** / Sylvia Maria Azevedo Roesch; colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. – 3. ed. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2003.

ROSSI, Vanessa da Silva. **Clima Organizacional: análise da qualidade de vida em uma instituição financeira** / Vanessa da Silva Rossi. – Itamaraju, 2015.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**, 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Daiane da. **Clima organizacional: estudo de caso na ETEC Prof. Mario Antonio Verza**, disponível em http://www.etecpalmatal.com.br/_biblioteca/_tcc/_adm/_2011/_arquivos/climaorganizacionalestudodecasonaetecprofmarioantonioverza.pdf, acesso: 26/06/2018.

SIQUEIRA, Tathiana Pinto. **Trabalho e motivação nas organizações**, 2012.

TAVARES FERNANDES, J. Y Resende Da Rosa, **C.O clima organizacional: um conceito motivador para redução do Turnover**, em *Contribuciones a la Economía*, agosto 2013, disponível em www.eumed.net/ce/2013/turnover.html, acesso: 01/07/2018.

TEIXEIRA, Maria Clara De Salles. **Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: Contribuições para a Gestão Estratégica de Pessoas em Instituição Pública**, disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/51718599.pdf>, acesso: 01/07/2018.

TELES, Marta Castro. **Clima Organizacional: análise das estratégias utilizadas na rede varejista magazine luiza – filial 816 Itamaraju-BA**, 2015.

Tempos Modernos. Direção: Charlie Chaplin. Produção: Charles D. Hall, 1936.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

O intuito deste questionário é coletar dados que serão empregados no trabalho para conclusão do Curso de Administração. Assim sendo, é importante ressaltar que as respostas deverão conter dados reais, para uma efetiva finalização da pesquisa.

Lembrete importante: você não precisa se identificar para responder este questionário.

Marque um X em apenas uma das alternativas de cada questão:

1) Qual a sua idade?

- Até 25 anos
- Acima de 25 até 30 anos
- Acima de 30 até 40 anos
- Acima de 40 até 50 anos
- Acima de 50 anos

2) Qual seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Outros

3) Qual o seu grau de escolaridade?

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo

4) Qual seu tempo de trabalho na empresa?

- Até 2 anos
- Acima de 2 até 5 anos
- Acima de 5 até 10 anos
- Acima de 10 até 15 anos
- Acima de 15 anos

5) Qual sua renda?

- 1 salário mínimo
- Acima de 1 até 2 salários mínimos
- Acima de 2 até 5 salários mínimos
- Acima de 5 até 7 salários mínimos
- Acima de 7 salários mínimos

6) Como você considera sua remuneração em relação ao cargo desempenhado?

- () Muito bom
- () Bom
- () Regular
- () Ruim
- () Muito ruim

7) Qual seu nível de satisfação em trabalhar nesta empresa?

- () Muito bom
- () Bom
- () Regular
- () Ruim
- () Muito ruim

8) Como você classifica a comunicação com seu superior direto?

- () Muito bom
- () Bom
- () Regular
- () Ruim
- () Muito ruim

9) Como você se sente com relação à convivência com os colegas de trabalho?

- () Muito bom
- () Bom
- () Regular
- () Ruim
- () Muito ruim

10) Como você classifica a importância que é dada ao colaborador dentro da empresa?

- () Muito bom
- () Bom
- () Regular
- () Ruim
- () Muito ruim

11) Como você classifica as instalações da empresa?

- () Muito bom
- () Bom
- () Regular
- () Ruim
- () Muito ruim

12) Quanto ao treinamento referente rotinas internas dos colaboradores?

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

13) Como classifica a resolução dos conflitos existentes na empresa?

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

14) Quanto ao nível de clareza das normas e regimentos da empresa?

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

15) Quanto ao trabalho em equipe existente na empresa?

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

16) Como classifica o reconhecimento que a empresa dá ao colaborador que desempenha as tarefas de forma efetiva?

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

Ressalta-se que as ações por menor que sejam, podem apresentar melhores resultados. E a empresa que permite o estudo deste clima, deixa claro que está disposta a mudar e após os resultados, deve implantar melhorias dentro da organização.

desenvolvimento e motivação. Esses fatores são peças importantíssimas na tomada de decisão e se um deles estiver em desacordo com as normas propostas pela empresa gera uma dissociação do que foi programado e a forma como de fato ocorre a execução. Além disso, vale ressaltar que todos esses fatores agindo de maneira coesa, consegue aumentar o nível de motivação, e é comprovado que uma equipe motivada desempenha melhor as suas tarefas.

No capítulo de análises e discussões dos pontos abordados na pesquisa, ficou evidente que a empresa possui uma preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores. É claro que existem pontos como a remuneração, resolução de conflitos e clareza das normas e regimentos que merecem uma atenção especial. Como sugestão para uma efetiva resolução da remuneração é interessante que a empresa em questão crie políticas de recompensa, respeitando a sua realidade financeira, quanto aos conflitos nada melhor que orientação e diálogo com os envolvidos para que cheguem em um consenso, pois alguns conflitos podem ensejar em sugestões valiosas para empresa e para uma clareza maior das normas e regimentos é interessante a criação de documentos que deixem explícitos as exigências da empresa para cada tarefa proposta.

O objetivo do trabalho possibilitou uma maior compreensão do que de fato é o Clima Organizacional e suas nuances, e até que ponto os aspectos positivos e negativos deste clima podem afetar a organização. Permitiu ainda, entender o verdadeiro papel do gestor através de uma gestão participativa, e as responsabilidades que os colaboradores possuem ao fazer parte de uma organização, já que estes são as peças principais para o andamento e manutenção da organização no mercado. Como ponto negativo, foi o desafio em conseguir uma empresa para aplicação do questionário e entrevistas, já que a maior parte das empresas solicitadas, de alguma forma era contrária a pesquisa do CO.

Por fim, conclui-se que a pesquisa do CO contribuiu para mensurar o clima existente na empresa e traçar as estratégias da organização, por meio dos gestores para que os objetivos formais da empresa sejam alcançados. O CO é a percepção e compreensão das necessidades dos colaboradores e em geral estão relacionadas ao nível de motivação, baseado nas relações existentes entre os gestores e equipe, tornando-se indispensável que o CO seja positivo dentro da empresa.