

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

REGINA MAZZINI RODRIGUES BISCALCHIN

**ESTUDO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO E CLIMA ORGANIZACIONAL
EM UMA EQUIPE DE UM CENTRO DE PESQUISAS EM AGRONEGÓCIO**

PIRACICABA

2017

REGINA MAZZINI RODRIGUES BISCALCHIN

**ESTUDO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO E CLIMA ORGANIZACIONAL
EM UMA EQUIPE DE UM CENTRO DE PESQUISAS EM AGRONEGÓCIO**

Dissertação apresentada ao Curso de mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração

Campo de conhecimento:

Gestão de pessoas

Orientador: Prof. Dra. Graziela Oste
Graziano Cremonesi

PIRACICABA

2017

Biscalchin, Regina Mazzini Rodrigues.

Estudo da satisfação no trabalho e clima organizacional em uma equipe de um centro de pesquisas em agronegócio/ Regina Mazzini Rodrigues Biscalchin. – 2017.

84f.

Orientador: Graziela Oste Graziano Cremonezi

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Cultura Organizacional. 2. Clima Organizacional. 3. Satisfação no Trabalho. I. Cremonezi, Graziela Oste Graziano. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Estudo da satisfação no trabalho e clima organizacional em uma equipe de um centro de pesquisas em agronegócio.

REGINA MAZZINI RODRIGUES BISCALCHIN

**ESTUDO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO E CLIMA ORGANIZACIONAL
EM UMA EQUIPE DE UM CENTRO DE PESQUISAS EM AGRONEGÓCIO**

Dissertação apresentada ao Curso de mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento: Gestão de Pessoas

Data da Aprovação:

____/____/____

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi
Universidade Metodista de Piracicaba

Profa. Dra. Yeda Cirera Oswaldo
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Sergio De Zen
Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz

Profa. Dra. Flávia Baccin Fiorante
Universidade Estadual Paulista Julio de
Mesquita Filho

À minha família, com muito amor.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer imensamente meus pais, Ernani e Lourdes que sempre me encorajaram e incentivaram meus estudos, além de me darem toda base familiar. Sem eles, nada disso seria possível.

Agradeço também meu marido, Fabio Biscalchin, que esteve presente em todos os momentos bons e difíceis do processo do trabalho, me apoiando e dando a atenção que eu tanto precisei. Não poderia esquecer das minhas irmãs, Marina e Carina e do meu irmão Marcos Henrique que, apesar de mais novos, sempre me deram forças e apoio para todos os momentos percorridos. Em especial, agradeço minha sobrinha, Laura Mazine, que nos momentos mais difíceis era só vê-la que minhas forças aumentavam e o caminho se tornava mais fácil de ser percorrido.

Aos demais familiares, Fausto, Cristina, Amauri, Rafaela, Bianca, Maria Helena, Paula, Geovane, meus avós, entre outros que presenciaram de perto os obstáculos vencidos até agora, o meu muito obrigada.

Ao meu amigo e parceiro Marcos Iguma, que em todos os momentos me ajudou, sempre muito paciente, me instruindo sobre qual o melhor caminho a ser percorrido.

Agradeço minhas amigas Graziela Correr, Fernanda Geraldini e Bruna Sampaio que me ajudaram, me instruíram e me encorajaram sempre.

Também agradeço meus amigos Ana Paula Negri, Mariane Crespolini, Ivelise Bragato, Flávia Gutierrez, Alessandra da Paz, Renato Prodoximo, Caio Monteiro e Augusto Maia que estiveram ao meu lado nos almoços e cafés mais corridos nos últimos anos, compartilhando angústias e me encorajando em todos os momentos.

Aos pesquisadores do centro, Thiago Carvalho, Camila Ortelan, Shirley Menezes, Gabriela Ribeiro e Natália Grigol, que me orientaram, incentivaram

e me instruíram com paciência, sabedoria e vontade em todos os momentos da pesquisa.

Não poderia deixar de agradecer minha equipe de trabalho, que sempre me deram energia para continuar, além de me apoiarem em todos os momentos.

Finalmente, agradeço o centro de pesquisa, que abriu as portas para que esse trabalho fosse desenvolvido.

Entre todas as pessoas e organizações que me ajudaram e orientaram no desenvolvimento deste trabalho, gostaria de agradecer minha orientadora, Dra. Graziela Oeste Graziano Cremonesi, pela compreensão, incentivo, paciência e dedicação em me ensinar cada passo desenvolvido. Agradeço o professor Dr. Sergio De Zen, que, além de me incentivar, me encorajou indicando que o conhecimento e o aprendizado são os melhores caminhos a serem seguidos como pessoa e profissional; a professora Dra. Yeda Oswald, que me orientou em todo o decorrer do curso e conseguiu sempre me dar o equilíbrio necessário para continuar nessa jornada.

RESUMO

Manter um clima satisfatório dentro de uma organização é de suma importância à estrutura empresarial, visto que tende a aumentar sua produtividade e impulsionar a satisfação de seus colaboradores. Desta maneira, por acreditar na importância de um estudo de clima organizacional e gestão de pessoas, tomando como base pontos essenciais como, cultura da empresa, saúde e bem-estar de seus colaboradores, o presente trabalho trouxe à discussão da importância do clima organizacional em um centro de estudos em agronegócio localizado em uma universidade na cidade de Piracicaba (São Paulo), além do índice de satisfação de um determinado setor desta empresa. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário on-line aplicado em 48 pessoas. Com base nas respostas obtidas, que apresentaram diferentes opiniões e avaliações, foi possível qualificar como está o clima organizacional da instituição e fazer uma análise dos pontos fracos e fortes encontrados. Dentre eles, o índice de satisfação para os tipos de vínculos que os colaboradores têm na organização são diferentes. Para os estagiários, a perspectiva de crescimento é algo que compromete a satisfação da equipe estudada, por outro lado, a remuneração é o que os analistas apresentam ser um motivo de insatisfação para quem ali atua. Já para os pesquisadores, o ponto de insatisfação é quando o assunto envolve o baixo contato e acesso à chefia. Com os resultados foi possível diagnosticar o que pode ser mudado na empresa para que continue atingindo objetivos de crescimento e alta produtividade.

Palavra Chave: Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Satisfação no Trabalho.

ABSTRACT

To maintain a satisfactory climate within an organization is very important to the business structure, since it tends to increase its productivity and boosts the satisfaction of its employees. Based on the importance of a study of organizational climate and people management, based on essential points such as company culture, health and well-being of its employees, this paper has presented a discussion about the importance of the organizational climate in a center of studies in agribusiness located at a university in the city of Piracicaba (São Paulo), in addition to the satisfaction index of a certain sector of the company. For data collection, an online questionnaire was used for 48 people. Based on the answers obtained, which presented different opinions and evaluations, it was possible to qualify how the organizational climate of the institution is and to make an analysis of the weaknesses and sprouts found. Among them, the satisfaction index for the types of links and jobs are different. For trainees, a growth perspective is something that compromised the satisfaction of the team studied, on the other hand, the remuneration is what the analysts presented to be a reason of dissatisfaction for those who work there. However, for the researchers, the point of dissatisfaction is when the subject involves the low contact and access to the leadership. With the results, it is possible to measure and diagnose what can be changed in the company so that it continues to advance in goals of growth and high productivity.

Key Words: Organizational Culture, Organizational Climate, Satisfaction in the Workplace.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----------|
| Figura 1. Fluxograma do Estudo | 22 |
| Figura 2. As 11 Etapas para a Contagem e Aplicação de uma Pesquisa de Clima Organizacional..... | 34 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----------|
| Tabela 1. Métodos de Avaliação de Clima Organizacional | 28 |
| Tabela 2. Questões do instrumento de Pesquisa..... | 37 |
| Tabela 3. Evolução histórica satisfação x motivação | 39 |
| Tabela 4 - Número de colaboradores na equipe estudada. | 46 |
| Tabela 5. Matriz de Amarração..... | 48 |
| Tabela 6: Classificação sobre a opinião do colaborador | 51 |
| Tabela 7: Classificação de acordo com a rotina de trabalho..... | 52 |
| Tabela 8: Classificação sobre as condições ambientais do local de trabalho de acordo com a satisfação do colaborador | 53 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----------|
| Gráfico 1 - Nível de satisfação dos colaboradores por trabalhar na empresa | 54 |
| Gráfico 2 - Onde os colaboradores mais encontram informações que desejam sobre a empresa | 55 |
| Gráfico 3 - Avaliação do colaborador para trabalho que faz na empresa | 56 |
| Gráfico 4 - Principais fatores que geram mais insatisfação no trabalho | 56 |
| Gráfico 5 - Avaliação dos colaboradores em se o superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças | 57 |
| Gráfico 6 - Avaliação dos colaboradores em se os gestores da empresa bons exemplos aos seus funcionários | 58 |
| Gráfico 7 - Avaliação do colaborador frente a disponibilidade do chefe quando é preciso | 60 |
| Gráfico 8 - Avaliação dos colaboradores se empresa recompensa os desempenhos, quando excelentes, de seus funcionários | 61 |
| Gráfico 9 - Avaliação dos colaboradores se a remuneração é adequada ao trabalho que faz | 62 |
| Gráfico 10 - Consideração dos colaboradores se o salário recebido é adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa | 62 |
| Gráfico 11 - Índice de respostas se o colaborador indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa | 63 |
| Gráfico 12 - Como o colaborador se imagina em dois anos | 65 |
| Gráfico 13 - Alternativa de melhoras para a empresa | 66 |
| Gráfico 14 - Principais fatores que geram mais insatisfação no ambiente de trabalho..... | 67 |

LISTA DE APÊNDICE

| | |
|---|----|
| Apêndice A – Pesquisa de Clima Organizacional | 78 |
|---|----|

SUMÁRIO

| | | |
|--------|---|----|
| 1. | INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1. | PESQUISA SOBRE O TEMA EM ESTUDO: CENÁRIO INTRODUTÓRIO | 16 |
| 1.2. | PROBLEMA DE PESQUISA | 18 |
| 1.3. | OBJETIVOS DO ESTUDO..... | 19 |
| 1.3.1. | GERAIS: | 19 |
| 1.3.2. | ESPECÍFICOS:..... | 19 |
| 1.4. | JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO | 20 |
| 1.5. | PRESSUPOSTOS | 21 |
| 1.6. | METODOLOGIA | 21 |
| 1.7. | ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO | 22 |
| 2. | CULTURA ORGANIZACIONAL | 23 |
| 2.1. | CLIMA ORGANIZACIONAL | 27 |
| 2.2. | PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL | 34 |
| 3. | SATISFAÇÃO NO TRABALHO | 39 |
| 4. | METODOLOGIA | 42 |
| 4.1. | AGRONEGÓCIO: SETOR FOCO DO ESTUDO..... | 42 |
| 4.2. | O CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS ABORDADO | 42 |
| 4.3. | ASPECTOS METODOLÓGICOS | 44 |
| 4.4. | COLETA DE DADOS E AMOSTRA DA PESQUISA | 45 |
| 4.5. | MATRIZ DE AMARRAÇÃO | 47 |
| 5. | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 49 |
| 5.1. | ANÁLISE DOS RESULTADOS | 50 |
| 5.2. | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 57 |
| 6. | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 68 |
| 7. | REFERÊNCIAS..... | 72 |

1. INTRODUÇÃO

Clima organizacional é um assunto amplo, visto que existem diversos “climas organizacionais” no interior de uma organização. Eles podem ser percebidos no comportamento dos profissionais que ali atuam e levantados por meio de pesquisas que têm a finalidade de avaliar o perfil, grau de motivação, satisfação e integração, cujos resultados podem auxiliar no entendimento das diferentes culturas organizacionais (OLIVEIRA, 2016).

Saber gerenciar o clima organizacional de acordo com a cultura da empresa é de extrema importância ao desenvolvimento da organização. Alguns autores destacam a importância e a relação direta que têm o clima e a cultura organizacional, visto que atuam diretamente no comportamento das pessoas e também no desenvolvimento da empresa.

Nas organizações em que é fácil observar reflexos de baixa produtividade, onde a rotatividade é alta e os conflitos são frequentes percebe-se que o clima na organização não segue muito favorável.

Alguns estudos apresentam várias *interfaces* e formas de se avaliar o clima das organizações. Souza (1978) explana que estudos de clima organizacional são especialmente importantes, pois podem disponibilizar um diagnóstico da organização seja qual for o momento que ela está passando, além de ajudarem áreas onde existe maior necessidade de estruturação e até mesmo na prevenção das que apresentam boas estruturas.

Para Luz (2008), a empresa precisa saber como os seus colaboradores reagem às variáveis do clima organizacional, como o salário, a atividade que atua, o relacionamento dentro da empresa e a comunicação, benefícios e segurança.

Nesse contexto, o levantamento e a administração do clima organizacional são considerados uma estratégia para a organização, principalmente àquelas que dão maior ênfase à gestão da qualidade.

1.1. Pesquisa sobre o tema em estudo: cenário introdutório

O artigo de Wilbert e Cruz (2014), relata que o clima e a cultura organizacional podem interferir no desenvolvimento dos trabalhadores de uma empresa. A cultura organizacional é um elemento fundamental e muito importante para o desempenho do profissional e da organização, visto que ela foi construída no período de desenvolvimento organizacional se caracterizapelas suas tradições, crenças, políticas e valores.

Wilbert e Cruz (2014) ainda ressaltam que o clima nada mais é que a manifestação da cultura organizacional da empresa. Sendo assim, a cultura e o clima organizacional estão diretamente ligados e são percebidos nas formas com que as chefias lideram suas equipes tornando um elemento importante à organização.

Wilbert e Cruz (2014) buscam em seus trabalhos melhores indicadores para medir o clima organizacional, atribuindo melhorias e oportunidades diante da avaliação do trabalho já existente na organização. Segundo os autores, por meio de entrevistas voltadas ao clima pode-se analisar informações e particularidades sobre a cultura empresarial.

Já Pimenta, El Aouar e Oliveira (2012) desenvolveram um estudo em que foi possível identificar e avaliar dentro da organização padrões de desempenho, responsabilidades e normas. Destaca-se entre os itens avaliados, o importante pepal da satisfação do trabalhador no desempenho do clima organizacional. Por meio de uma avaliação da satisfação do colaborador junto à organização, foi possível identificar o bom clima organizacional estabelecido na análise.

Nos resultados apontados no artigo de Pimenta, El Aouar e Oliveira (2012), foi possível afirmar que a vontade dos colaboradores da organização de atuar nas práticas do dia a dia é traduzida em satisfação no trabalho, cenário que contribui para um clima organizacional positivo.

Os autores destacam também que o bom relacionamento entre as pessoas é um fator relevante para a avaliação do clima. Além disso, o fator de recompensa e avaliação da liderança também foram ferramentas de avaliação para verificar os resultados obtidos.

Para Souza, Campos Junior e Magalhães (2015), com as constantes mudanças nas organizações, há cada vez mais exigências, como uma melhor qualificação, pessoas determinadas, comprometidas e que conseguem atingir juntos as metas da empresa. Neste contexto, o clima organizacional e seus diversos aspectos têm grande poder no desenvolvimento, objetivos e resultados da organização.

O estudo desenvolvido pelos autores comprova que o bom desempenho do clima no ambiente de trabalho, com equipes motivadas e com líderes eficientes, levando à uma boa qualidade de vida dentro da empresa, resulta em um bom ambiente de trabalho, impulsionando a produção em equipe.

Uma empresa que consegue unir o bom convívio entre os seus colaboradores com um ambiente prazeroso de se trabalhar, traz motivação às pessoas, que juntas, buscam o sucesso da organização. Mas, para que um ambiente como esse seja estabelecido, é necessário que haja uma boa gestão de pessoas na organização, visto que, de acordo com análises em busca do clima no ambiente institucional.

Os autores Souza, Campos Junior e Magalhães (2015) ainda destacam em suas conclusões fatores primordiais de melhoria para o clima, como:

- Cultura: contribui com a categorização de suas crenças e valores da organização;
- Motivação: pode ser possível manter uma equipe engajada com qualidade, focados no sucesso;
- Liderança: reflete no clima da organização; uma boa liderança traz confiança, ajudando na motivação e engajamento para atingir seus objetivos;

- Qualidade de vida: é um dos pontos essenciais para o bom desenvolvimento do clima. Com resultados de diminuição de estresse, a satisfação do trabalhador em atuar na organização aumenta.

Os autores a cima finalizam indicando que um bom clima organizacional estabelecido na empresa é um trabalho com rumo ao sucesso da organização.

Para Santos (2012), a satisfação do trabalhador é um fator essencial para a organização e um conceito que induz a empresa à potencializar seus pontos positivos. O autor aborda um fator interessante, cuja existência da satisfação do trabalhador está intrínseca e estabelecida no trabalho.

Os resultados apresentados por Santos (2012) ressaltam que a autonomia na tomada de decisão é uma característica da satisfação entre os trabalhadores que participaram do estudo. Além disso, ao fazer a comparação entre alguns departamentos da mesma organização, foi verificada algumas diferenças e o nível de satisfação entre os colaboradores.

Já Ferreira (2016) acredita que a importância da motivação junto à satisfação do colaborador da empresa é crucial, visto que os dois pontos envolvem assuntos psicossociais e físicos, sendo possível desenvolver a motivação e a satisfação ao mesmo tempo.

Desta maneira, além de fundamental, a satisfação do colaborador perante à empresa está diretamente ligada ao seu comprometimento em realizar um trabalho que dê resultados positivos à organização. Por isso, a construção de um ambiente prazeroso, em que gestores sabem lidar com seus funcionários de maneira positiva, preocupados com sua saúde mental e física, impede a alta rotatividade e gera satisfação naquilo que tem que ser aplicado dentro da organização.

1.2. Problema de pesquisa

Torna-se indispensável a análise do clima organizacional quando se quer conhecer como os funcionários pensam e se comportam perante à organização,

em diferentes momentos e ambientes. Isso é importante para conseguir atingir um bom nível de qualidade de vida corporativo, o que deve culminar em um resultado positivo à organização.

Segundo Luz (2008), investir em pessoas tem suas parcelas positivas para o bem dos negócios, além de levar à lucratividade na organização.

O levantamento e análise do clima organizacional tem importante participação estratégica à área de recursos humanos e gestão de pessoas e torna-se indispensável à evolução da organização junto a um trabalho eficaz com os seus funcionários. Assim, neste estudo, foi considerado a grande relevância de um setor de um centro de pesquisas em agronegócio e a gestão do clima organizacional deste. Desta maneira, o presente estudo levanta a seguinte questão:

Quais os fatores do clima organizacional são responsáveis pela satisfação no trabalho de um centro de pesquisas em agronegócio?

1.3. Objetivos do estudo

1.3.1. Gerais:

Diagnosticar os fatores do clima organizacional e sua relação com a satisfação dos colaboradores de um centro de pesquisa em agronegócio e também identificar os pontos responsáveis por proporcionar um ambiente adequado de trabalho na empresa.

1.3.2. Específicos:

Em relação ao determinado setor estudado do centro de pesquisas, pretende-se:

- Fazer um levantamento do atual perfil dos colaboradores inseridos na equipe estudada;
- Diagnosticar os fatores do clima no ambiente de trabalho;

- Estudar a satisfação dos funcionários e, com isso, relacioná-la com a cultura e o clima organizacional do centro de pesquisas.

1.4. Justificativa e contribuição do estudo

Após estudar sobre clima organizacional, surgiu o interesse pelo assunto e a possibilidade de aplicá-lo nesta equipe do centro de pesquisas. Isso porque, após anos de atuação neste setor, e participando de seu árduo desenvolvimento, a autora deste trabalho percebeu o quanto é importante um ambiente agradável e satisfatório aos colaboradores da organização, cenário que se torna essencial ao desenvolvimento do centro de pesquisas. Cultura organizacional é visivelmente um assunto relevante e muito importante dentro dos estudos envolvidos e levantados nas organizações hoje em dia. Observando que as decisões, execuções das atividades e resoluções de problemas dentro das organizações são realizadas por pessoas e equipes, a cultura influencia diretamente o destino e os objetivos das empresas.

Assim, ao analisar a cultura do centro de pesquisas, é possível perceber o quanto ela está inserida no ambiente e como o clima da organização se apresenta diante de diversas variáveis do âmbito organizacional.

Como a organização estudada tem como objetivo realizar pesquisas no setor do agronegócio, propõe-se apresentar como ocorre a cultura neste ambiente de trabalho e o quanto ela influencia no clima organizacional de uma determinada equipe.

Por meio de análise de equipe específica do centro de pesquisas, foi possível identificar pontos relevantes, problemas e fraquezas, além de saber onde buscar soluções e resultados, apresentando novos hábitos e condições para uma melhor realização das tarefas já realizadas e também daquelas que podem ser desenvolvidas no decorrer do tempo.

Desta maneira, a pesquisa vai contribuir com dados e informações relevantes para avaliação do clima organizacional do setor estudado, por meio de

levantamento de como o clima e a cultura organizacional se apresentam em relação à instituição analisada e aos seus funcionários, visto que poderá contribuir para o desenvolvimento da equipe.

Também por meio do levantamento de dados e informações será possível propor novas formas de desenvolvimento do setor – composto de seus líderes e colaboradores – e também da instituição como um todo.

O resultado vai auxiliar na melhor compreensão do ambiente institucional, além de contribuir para um entendimento mais eficaz dos colaboradores. Assim, após a avaliação tanto do setor quanto dos funcionários é inserido a parte social do projeto, dado que o reconhecimento dos erros e pontos fracos das pessoas podem inspirar e ajudar no sucesso da organização.

1.5. Pressupostos

P1- O perfil dos colaboradores tem relação com a forma que avaliam a satisfação, cultura e clima organizacional.

P2- Diante do comprometimento do colaborador em relação à satisfação no trabalho, pode-se avaliar o clima organizacional.

P3 - A cultura e o clima organizacional são elementos fundamentais que compõe o processo competitivo, entendidas como duas variáveis que podem ser gerenciadas.

P4 - O clima organizacional representa o ambiente organizacional fundamentado no sistema de valores da organização e interfere nas condições do ambiente de trabalho.

1.6. Metodologia

A metodologia do trabalho tem como foco a base teórica e prática. Em relação à base teórica, os assuntos pesquisados foram: clima organizacional, cultura organizacional, satisfação no trabalho, e agronegócio, setor foco do

estudo. Como parte empírica deste trabalho será desenvolvida uma pesquisa a campo, com objetivo de levantar dados sobre o tema em estudo.

1.7. Estrutura da Dissertação

Abaixo, o fluxograma teórico da pesquisa em que são descritos os caminhos percorridos para o estudo.

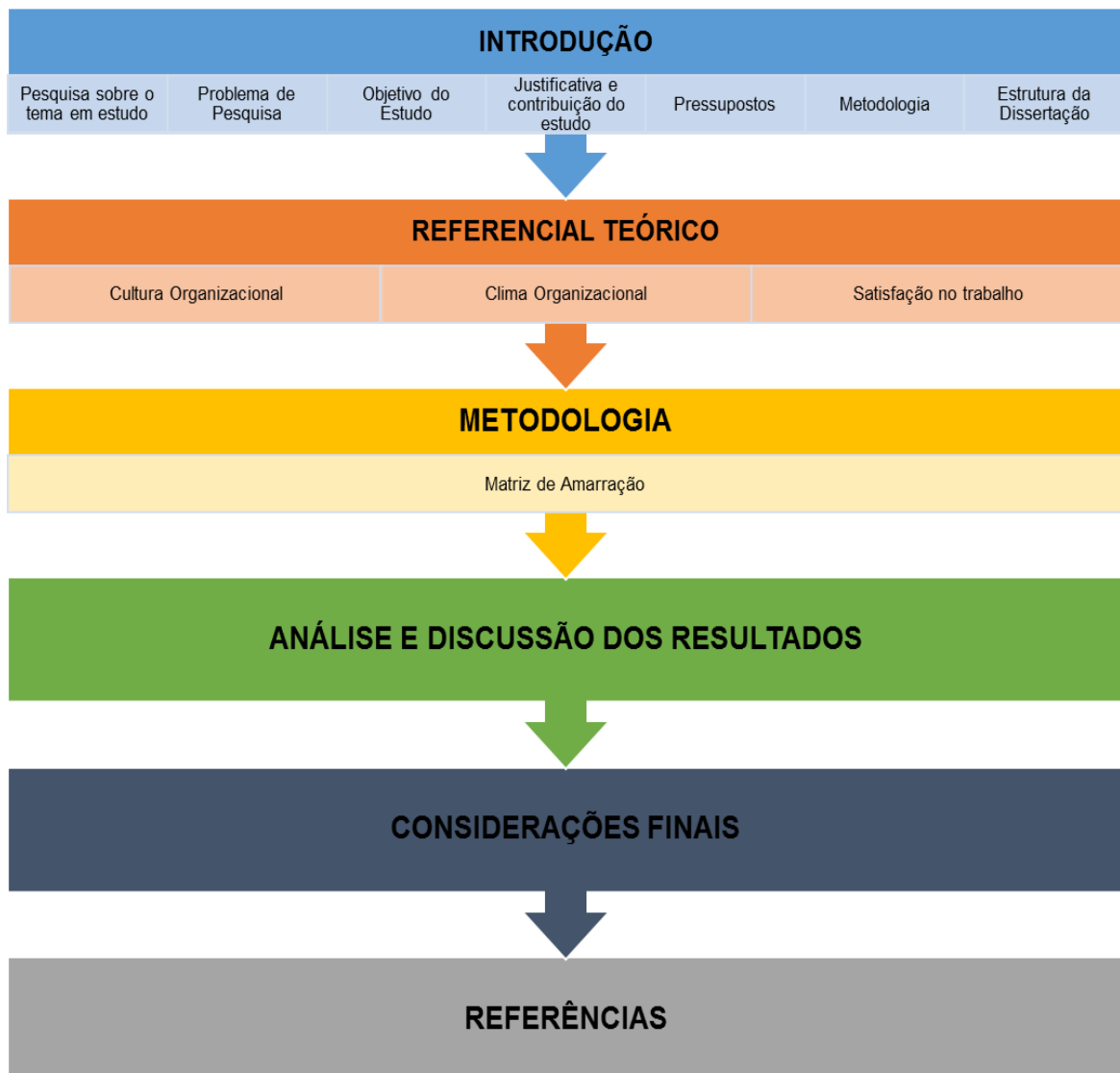


Figura 1. Fluxograma do Estudo

Fonte: Elaborado pela autora.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional começou a ganhar força por volta dos anos 80, incentivada principalmente pelo bom comportamento das empresas japonesas, que tinham a seu favor as crenças dos colaboradores e seus valores.

Com isso, a imagem de sucesso empresarial que predominou foi a de que as organizações deveriam se para incluir ainda mais os funcionários em suas prioridades, adquirindo, assim, uma cultura forte à organização, alcançando melhor desempenho tanto econômico como em seu faturamento. Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2014), a cultura organizacional se mantém durante toda a existência de uma empresa, indicando caminhos a serem seguidos, em determinadas etapas. Ela é fundamental numa empresa, já que é a cultura que estabelece o ritmo das ações e filosofias das atividades dentro da organização.

Para Shein (2004), a cultura organizacional é um fundamento e também intenções em desenvolvimento na organização, com foco em aprender a lidar com os problemas. Assim, é possível avaliar se a cultura é bem-sucedida e suficientes para ser considerada válida. Luz (2005) mostra que a cultura organizacional é composta por aspectos que são a empresa uma “espécie de ser”. O autor faz também a seguinte relação: a cultura está para a organização assim como a personalidade está para o indivíduo.

A cultura organizacional concebe um conjunto de características como:

- Crenças
- Valores
- Estilos de trabalho
- Relacionamento

Assim, a cultura organizacional distingue uma organização da outra. Para Luz (2005), a cultura da empresa também está diretamente relacionada aos valores culturais em que ela está estabelecida, bem como à cultura nacional da qual ela pertence.

Para Oliveira, Oliveira e Lima (2016), a cultura organizacional nada mais é do que a interação social e a criação de regulamentos sobre as direções pré-estabelecidas na organização, mostrando o certo e o errado e podendo também influenciar na forma como os colaboradores agem na empresa.

Resende e Paula (2011) mostram que a cultura na organização pode ser executada também por meio da influência e na criação da identidade e personalidade dos seus colaboradores.

Ainda que a cultura organizacional seja um assunto não palpável, ela se manifesta e consegue se materializar dentro das organizações como o código de ética, carta de princípios, filosofia, missão, visão e valores. Ela também é muitas vezes visível através do seu slogan e do comportamento das pessoas que ali atuam, de acordo com os seus trajés, da maneira como as pessoas são tratadas e os conteúdos discutidos (LUZ, 2005).

Outro aspecto que Luz (2005) ressalta como um fator que influencia à cultura na organização são seus fundadores. Os líderes deixam marcas no decorrer da história da empresa. Eles são personagens marcantes para a cultura da organização, visto que depositam seus valores, costumes e crenças.

Da mesma forma que seus fundadores influenciam na cultura da organização, os atuais líderes e dirigentes da organização também podem provocar forte influência na cultura organizacional – a influência pode depender do grau de envolvimento, de poder e da personalidade do executivo.

A cultura organizacional também pode ter mudanças e evoluir no decorrer do tempo.

Para Schein (2001), a cultura organizacional tem como função o desenvolvimento dos grupos, visto que auxilia nos problemas e na forma de adaptação tanto interna quanto externa do funcionário. Ao ser repassada de forma correta e bem estruturada aos novos colaboradores, eles conseguirão agir de maneira eficaz quando os devidos problemas corporativos ocorrerem.

Para Assmar e Ferreira (2008), a prática e os valores da organização mantêm uma forte relação e podem ser influenciados por fatores internos (como o controle gerencial) e externos (como a concorrência).

Modelos teóricos que desenvolvem explicações às manifestações da cultura dentro da organização destacam semelhanças parecidas, mas também existem divergências no conceito que podem influenciar o assunto. Observando que os valores e práticas organizacionais são assuntos frequentes, ressalta-se a importância da cultura organizacional. Assmar e Ferreira (2008) mostram que o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) “objetiva avaliar a cultura organizacional por meio dos valores e práticas que a tipificam, segundo a percepção de seus membros.”

Souza (1978) já descrevia que várias interpretações poderiam ser sugeridas à cultura organizacional, como a influência da tecnologia científica na cultura e no clima organizacionais.

Segundo Wilbert e Cruz (2014), a cultura também é inserida na organização por meio dos seus gestores, visto que suas crenças, valores e hábitos são expostos à equipe. A cultura organizacional é, portanto, uma somatória de normas nas quais os funcionários são orientados, com o propósito de atingir os objetivos da organização, com destaque positivo à satisfação, como forma de influenciar à cultura da organização.

O ramo de atividade que a instituição segue é outro fator que influencia na cultura organizacional. O tipo de atuação pode impactar na estrutura e também na satisfação do colaborador, causando consequências na cultura da organização, já que cada segmento tem sua característica. (Luz, 2005).

Outro fator que Luz (2005) destaca é a área de localização geográfica que a empresa opera, que pode influenciar nas formas de cultura da organização. Os níveis de escolaridade e socioeconômico da população regional e a cultura da localidade geram valores e costumes aos integrantes da organização, cenários que refletem na cultura organizacional da empresa.

Horton e Hunt (1980) já destacavam um conceito na sociologia de que cultura é tudo que se é capaz de aprender e distribuir à sociedade. O indivíduo guarda a cultura como herança, sendo possível apartar e modelar as suas mudanças e ser passado entre gerações.

Sales e Sanches (2013) destacam que a cultura pode gerar reações, tanto positivas quanto negativas, no comportamento do indivíduo quando aliada a determinado momento na organização. Nesse contexto, a forma de se liderar e suas demandas vem mudando no decorrer do tempo, acompanhando a cultura das organizações e abrindo espaço ao nascimento de uma nova cultura, com o objetivo de busca saber trabalhar com as pessoas e atuar num mundo moderno.

As mudanças, por sua vez, são pertinentes dentro da organização. Desta maneira, os gestores e líderes precisam de adequar ao novo modelo organizacional. Sales e Sanches (2013) ressaltam que quando há necessidades, elas devem ser analisadas como um problema: estudado e solucionado, sendo os líderes responsáveis por darem exemplos, refletindo em boa sinergia no ambiente.

Wilbert e Cruz (2014) seguem a linha de raciocínio de que a cultura é um recurso social, e que por meio dela a empresa estabelece uma prática em que os integrantes da organização vão presenciar e viver isso, pois a cultura organizacional são hábitos e costumes tanto dos seus líderes e liderados. Os valores, princípios e ensinamentos passados pelos líderes moldam o modelo da gestão e também a cultura do ambiente.

Portanto, as empresas são compostas por pessoas que estão sempre em desenvolvimento e que se interagem entre si, compartilhando a cultura do ambiente organizacional.

Pimenta, Aouar e Oliveira (2012) finalizam com a relação de que os conceitos de cultura e clima organizacional são similares e também complementares. A cultura é estabelecida por práticas e normas de referência para a organização, sendo criada por integrantes da empresa. Já o clima envolve

elementos da cultura que está integrado na sua teoria, em que o relacionamento entre eles que pode ser explorado.

2.1. Clima Organizacional

Dos vários conceitos sobre clima organizacional, três se destacam pelas suas definições: satisfação, percepção e cultura. Luz (2005), cita definições de alguns autores, entre eles do consultor norte-americano Benjamim Schneider, em que definia que clima e cultura eram assuntos que se complementam. O autor também menciona à descrição do significado de clima do professor Roberto Cada, em que “o clima é uma forma de indicador do grau de satisfação nos funcionários da organização comparados às diversas particularidades da cultura e até mesmo à realidade da empresa”.

Já Luz (2005), traz o conceito de clima organizacional como sendo “o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Complementa também que clima organizacional abrange um certo tempo psicológico, aquele da conexão entre o funcionário e a organização.

Considerados clássicos no que tange pesquisas que envolvem administração de empresas, além de outras áreas como engenharia e biologia, Pimenta, Aouar e Oliveira (2012) trazem a definição de que o clima tem conexão direta com as condições do ambiente. Para Souza (1978), por sua vez, o clima organizacional é o resultado da cultura da organização, visto que as relações internas são formas de culturas ali existentes.

Algumas das primeiras referências sobre clima organizacional surgiram entre a década de 60. Desde então, as literaturas e referências sobre o assunto só aumentam, mostrando o quanto é importante esse tipo de avaliação envolvendo a satisfação do colaborador e a cultura no ambiente organizacional. Os autores Pimenta, Aouar e Oliveira (2012) apresentaram de forma resumida metodologias já estabelecidas por autores como Litwin e Stringer em 1968, Schneider e Barlett, em 1970 e a de Kolb, Rubin e McIntyre, em 1990. Na tabela

1, os autores mencionam os métodos e os conceitos de clima organizacional, seguido de suas descrições e dimensões sobre o assunto:

Tabela 1. Métodos de Avaliação de Clima Organizacional

| Método | Conceito de Clima | Dimensões |
|------------------------------|--|---|
| Schneider & Marlett (1970) | Percepção generalizada que o indivíduo forma da organização, resultante de experiências vivenciadas por ele neste ambiente. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Suporte Administrativo; 2. Estrutura Administrativa; 3. Preocupação com os empregados; 4. Independência; 5. Conflitos internos; 6. Satisfação geral. |
| Litwin & Stringer (1968) | Um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente, e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrutura 2. Responsabilidade; 3. Recompensa; 4. Risco; 5. Calor; 6. Suporte; 7. Padrões; 8. Conflito; 9. Identidade. |
| Kol, Rubin & McIntyre (1978) | Pode moldar o comportamento em relação à associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, políticas, procedimentos, pelos sistemas de recompensa e estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conformidade com as normas; 2. responsabilidade; 3. Padrões de desempenho; 4. Recompensas; 5. Clareza organizacional; 6. Apoio e calor humano; 7. Liderança. |

Fonte: Adaptado de Pimenta, Aouar e Oliveira (2012)

Nas descrições de cada método da Tabela 1, os autores Pimenta, Aouar e Oliveira (2012) descrevem o que cada modelo idealiza em determinada área, como, por exemplo, para o modelo de Schneider e Barlett de 1970 o foco foi em agências de seguro. Já para Litwin e Stringer (1968), pôde-se ser utilizado em

diferentes tipos de organização. Para todos os autores, parte do modelo é constituído por seis dimensões:

- Estrutura
- Responsabilidade
- Riscos
- Recompensa
- Calor e apoio
- Conflito

Nos estudos, os autores Pimenta, Aouar e Oliveira (2012) perceberam que muitas das questões analisadas estão associados à forma como o ambiente de trabalho responde às ações dos indivíduos dentro da organização, podendo refletir na qualidade de vida do trabalhador quanto na qualidade do seu desempenho dentro da organização.

Muitas vezes ao se discutir sobre clima é feita uma relação com temperatura, isso é, com clima meteorológico. Isso porque em diversos momentos comparamos os “estados momentâneos da organização” por meio de expressões como “o tempo fechou” ou “o clima está ruim”. Dessa forma, busca-se compreender as implicações desse clima no contexto das atividades a serem feitas. Para Fleury e Sampaio (2002), o clima pode ser alterado com uma notícia, um evento ou até mesmo um boato.

Ao analisar um ambiente interno de uma organização e seus níveis de motivação e satisfação, pode-se encontrar resultados bons e ruins para os colaboradores de uma empresa. Eles são favoráveis quando, muitas vezes, a satisfação é alcançada e, desfavoráveis quando as necessidades não são sanadas.

Para Oliveira (2016), o clima jamais é algo claramente definido, sendo uma espécie de fantasma no dia a dia da organização. O clima também já foi comparado a um perfume do qual o cheiro pode se sentir mesmo sem

conhecermos os ingredientes, ainda que não seja impossível identificar alguns deles.

Oliveira (2016) mostra que devido à diversidade, podem existir vários climas manifestados internamente em uma organização. Para obter esse conhecimento, é necessário realizar pesquisas com as pessoas da organização, com o intuito de avaliar seus perfis, graus de motivação, satisfação e integração. Desta maneira, consegue ter resultados que possam ajudar na compreensão das diferentes culturas existentes nesta organização.

Em um ambiente organizacional, pode-se identificar alguns principais fatores, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004):

- Liderança;
- Informação e análise (dados sobre a qualidade);
- Planejamento estratégico para a qualidade;
- Gestão de pessoas;
- Garantia da qualidade de produtos e serviços;
- Resultados obtidos quanto à qualidade;
- Satisfação do cliente.

Para avaliar esses fatores, um dos melhores instrumentos são as entrevistas aprofundadas com os indivíduos de diferentes níveis hierárquicos da organização, com objetivo de obter uma amostra significativa.

Durante as fases da pesquisa é possível avaliar as diferentes formas de disposição da cultura empresarial inserida no clima organizacional. Para Faria (2007), apesar de muitas vezes cultura e clima apresentarem inter-relação, também são fenômenos distintos.

O clima é, para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização, onde a motivação é o fator fundamental para a realização dos trabalhos.

Na maioria das organizações, existe a preocupação em conferir com frequência o clima, pois dependendo do resultado, o trabalho pode estar sendo comprometido, bem como os resultados e expectativas.

Para um estudo de clima organizacional devem ser abordados temas como: entendimento da missão, crenças e valores, chefia e liderança, relações interpessoais, salários e benefícios. É por meio da avaliação desses importantes e estratégicos elementos que o planejamento da empresa se torna eficaz.

Lembrando também que as pesquisas internas sobre o clima são úteis, pois fornecem elementos para que as organizações escolham medidas de melhorias. A organização tende a se adaptar, ou até mesmo a desenvolver instrumentos e métodos customizados e adaptados à sua realidade, a fim de servirem para diagnóstico e demonstrarem as suas particularidades. Sendo assim, as organizações podem traçar estratégias para a gestão de pessoas, com base no clima e cultura da empresa.

O estudo do clima organizacional é, para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), um instrumento também de avaliação do modo de gestão e da política de desenvolvimento, além do auxílio à área de marketing da empresa. Desta forma, pode-se estabelecer uma lista de alguns dos principais objetivos para uma pesquisa de clima organizacional:

- a) O estudo da cultura organizacional da empresa;
- b) A percepção da imagem da empresa, de sua missão e objetivos, avaliados por parte dos colaboradores;
- c) Medir o grau de satisfação dos colaboradores,
- d) Mediar a satisfação, motivação, suas necessidades e expectativas;
- e) A integração dos objetivos dos empregados e os da organização;
- f) A satisfação com relação à oferta de benefícios e serviços;
- g) A medição do nível de relação entre os departamentos;
- h) Relação entre os funcionários;

- i) Padrão de produtividade;
- j) Medição do grau de envolvimento dos empregados com suas tarefas e responsabilidades.

Ao definir os principais fatores que podem ser abordados em uma pesquisa de clima, torna-se mais fácil identificar qual o objetivo principal para a avaliação e a forma de aplicação para determinado departamento, ambiente ou público-alvo.

Wilbert e Cruz (2014) definem o clima organizacional através da qualidade do ambiente na organização, onde os funcionários têm sua parcela de importância de acordo com o seu comportamento. Aquele colaborador que se sente bem na empresa, pode influenciar mais funcionários e influenciar no clima organizacional que ali existe.

Além disso, os autores trazem características envolvendo a cultura na organização como grande importância na apresentação do clima do ambiente. Se a cultura organizacional for íntegra e distinta, a fase estabelecida na organização pode ser produtiva e ter qualidade de vida. Mas, se não aparentar ser um ciclo virtuoso, a organização tende a ser menos produtiva, com desgastes nas pessoas que ali trabalham. Torna-se importante, portanto, conhecer melhor os caminhos que podem dificultar a preservação do clima organizacional produtivo.

Problemas de relacionamento entre indivíduos pode afetar o ambiente saudável na organização. Por isso que informações quanto ao clima da empresa se tornam importantes para os gestores, visto que podem ser trabalhadas para que não prejudique o psicológico e a produtividade dos funcionários.

Os autores Pimenta, Aouar e Oliveira (2012) destacam a importância da liderança no clima organizacional e também forma de estabelecer, entre vários tipos de liderança, o clima organizacional.

Para Motta (2007), quando o ambiente liderado consegue criar características próprias, a forma de liderar tende a ser produtiva, estimulando os

funcionários da equipe. A eficiência na gerência tem grande ligação com a boa liderança em organizações.

Dentro de uma mesma organização, segundo Wilbert e Cruz (2014), é possível observar interesses e disposições diferentes, que podem ser atitudes profissionais e pessoais, além da união de diferentes estilos de vidas, com maneiras diferentes de encarar as situações e ações que o ambiente coloca. Não existe uma única empresa em que todos os seus integrantes tenham os mesmos princípios e valores.

Sendo assim, diante de um mesmo acontecimento dentro da organização, cada pessoa reage de uma maneira. Isso é, algumas têm percepção positiva e analisam o acontecido conseguindo encontrar nele oportunidades e até mesmo seus desejos. Por outro lado, podem ter pessoas com visão mais negativa da situação, que se sentem desmotivadas em relação ao acontecimento.

Segundo Wilbert e Cruz (2014), em uma única organização é possível identificar diversos climas organizacionais, que podem se alterar conforme a situação que se encontra o colaborador e o como ele interpreta os contextos da organização.

Para os autores, uma das diferenças entre cultura e clima organizacional, é que a cultura organizacional leva mais tempo para incidir, além de ser mais profunda. Já o clima organizacional é mais fácil de ser perceber, tendo um caráter mais instável, podendo ocorrer no curto ou médio prazo. Desta maneira, pode-se dizer que clima organizacional são acontecimentos que resultam da influência da cultura da organização e podem ser caracterizados como normas, costumes, caráter e, até mesmo, tecnologia,

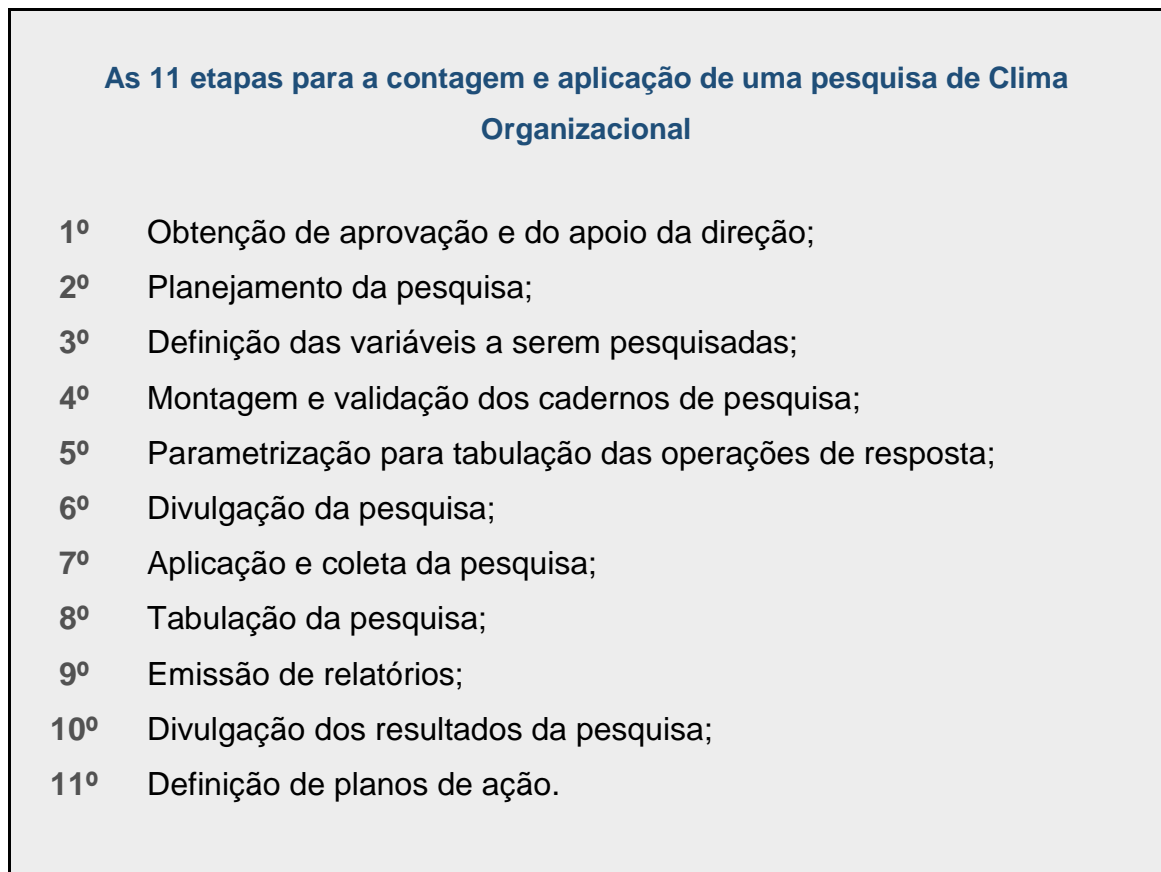
Para Luz (2005), o clima organizacional pode ser afetado por circunstâncias externas à organização, que incluem: saúde, habitação, lazer e família. Mas, entre clima e cultura existe uma semelhança de causalidade, em que “a cultura é a causa e o clima, consequência”.

2.2. Pesquisa de Clima Organizacional

Este capítulo tem o intuito de dar base e referência sobre modelo de aplicação de pesquisas que envolvem clima organizacional da organização.

Para Luz (2008), para que uma pesquisa de clima organizacional seja bem-sucedida, deve ter etapas que envolvem procedimentos abrangendo à organização e o como ser aplicado ao ambiente.

Desta maneira, o autor destaca na Figura 2 as etapas que devem ser seguidas na montagem e aplicação do questionário de clima dentro da organização.



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 2. As 11 Etapas para a Contagem e Aplicação de uma Pesquisa de Clima Organizacional.

Para Luz (2008), uma das primeiras etapas para aplicação da pesquisa é a aprovação e o apoio da diretoria da empresa, com o comprometimento de mostrar os resultados e possíveis planejamentos de mudanças.

Quanto à etapa de Planejamento da pesquisa, é possível abordar os seguintes tópicos:

- **Definição do objetivo da pesquisa:** processo em que é possível abordar os graus de satisfação dos colaboradores com a empresa; de prontidão em implantação de mudanças; de satisfação dos colaboradores com o impacto dessas mudanças e o de transmitir valores entre colaboradores;
- **Definição do público-alvo:** se a pesquisa será implantada em apenas parte da organização ou no com todos os colaboradores; em todas as sedes ou plantas, ou aplicado sobre funcionários e terceiros;
- **Quem vai conduzir a pesquisa:** pode ser aplicada pelo RH, por exemplo (sendo o ponto positivo, o baixo custo), ou por uma empresa de consultoria (vantagens por ser uma especializada, com isenção de opiniões, além de aliviar tarefas do setor de RH da empresa);
- **Coleta das pesquisas:** deve ser feita sem influências;
- **Definição da técnica a ser usada:** pode ser aplicada em forma de questionário, entrevistas ou painel de debates;
- **Periodicidade ou momento de aplicação da pesquisa:** momento em que a organização está passando, preferivelmente um de neutralidade, evitando “picos de alegria e tristeza”;
- **Preparação dos gestores:** prepará-los para os devidos resultados que a pesquisa pode trazer;
- **Abrangência da pesquisa:** amostragem ou todos os funcionários;
- **Distribuição de funcionários em outros departamentos da mesma diretoria:** quando em um determinado departamento o número de colaboradores for pequeno (menor que três integrantes);
- **Identificação dos setores pesquisados:** sigilo de informações individuais dos questionados, podendo identificar apenas o setor de trabalho. Assim, a confiabilidade e o índice de respostas sinceras são maiores.

Na próxima etapa estudada para aplicação da pesquisa no ambiente da empresa, está a definição dos assuntos que serão analisados na equipe, sendo que um dos mais importantes é a satisfação/insatisfação dos colaboradores. Essa variável muitas vezes é influenciada por causa da gestão ou do âmbito salarial.

Luz (2008) destaca não só a importância nos detalhes de aplicação da pesquisa, mas também em como engajar os colaboradores a participarem, com *feedback* dos resultados obtidos. Um plano de ação já pode ser divulgado após a aplicação da pesquisa e seus devidos resultados.

Os autores Pimenta, Aouar e Oliveira (2012), em sua pesquisa de clima, abordam os temas separadas por blocos e suas dimensões, como demonstrado na figura abaixo:

Tabela 2. Questões do instrumento de Pesquisa.

| Temas | Questões do Instrumento de Pesquisa |
|--|---|
| Tema 1. Bem-estar e relacionamento | <p>01. Na organização existe a filosofia do trabalho em equipe.</p> <p>02. Sinto o apoio dos colegas e da direção.</p> <p>03. Posso expressar meus pontos de vista sem medo de punições.</p> <p>04. Mantenho um bom relacionamento com colegas e diretoria.</p> <p>05. Na organização, não existem "panelinhas".</p> <p>06. Sinto que a organização é um lugar motivador para se trabalhar.</p> <p>07. Consigo equilibrar meu tempo entre trabalho, família e vida social.</p> <p>08. Sou encorajado pelos colegas a dar o melhor de mim.</p> <p>09. Recebo informações e <i>feedback</i> da liderança sobre a qualidade do meu trabalho.</p> <p>10. Sinto que a direção está sempre aberta a novas ideias.</p> <p>11. A liderança está sempre preocupada com o bem-estar e com a melhoria do desempenho da equipe.</p> <p>12. Sinto-me bem em trabalhar na organização.</p> <p>13. A liderança tolera os erros cometidos por mim.</p> <p>14. Aqui na organização, a liderança pratica o que diz.</p> |
| Tema 2. Planejamento e organização do trabalho | <p>01. Sinto que a organização se preocupa com o futuro.</p> <p>02. Sinto-me incentivado e envolvido com o crescimento da empresa.</p> <p>03. Sei o que a organização espera do meu trabalho.</p> <p>04. Conheço as normas e os procedimentos do meu setor de trabalho.</p> <p>05. Percebo que aqui o esforço é direcionado à satisfação do cliente.</p> <p>06. Sou informado (a) quando ocorrem mudanças na empresa.</p> <p>07. Aqui na organização não ocorrem falhas de comunicação interna.</p> <p>08. Na organização, todos estão dispostos a compartilhar informações.</p> <p>09. Consigo realizar meu trabalho, priorizando aquilo que é importante.</p> <p>10. A organização se preocupa com o processo de socialização dos novos funcionários.</p> <p>11. Tenho conhecimento da estrutura organizacional da organização.</p> <p>12. As atividades que desempenho correspondem ao meu cargo.</p> |
| Tema 3. Condições de trabalho | <p>01. O ambiente físico da organização é agradável para se trabalhar.</p> <p>02. O espaço físico é bem distribuído de acordo com os serviços e produtos oferecidos.</p> <p>03. Tenho os instrumentos necessários para realizar meu trabalho.</p> <p>04. Os instrumentos utilizados no meu trabalho são atualizados.</p> <p>05. Tenho tempo suficiente para que meu trabalho seja realizado com qualidade.</p> <p>06. Sinto-me seguro com as condições de trabalho oferecidas pela organização.</p> <p>07. Os móveis e instalações são ergonomicamente adequados.</p> <p>08. Os equipamentos utilizados no meu trabalho são ergonomicamente adequados.</p> <p>09. A organização disponibiliza os EPI's adequados para a realização das minhas atividades.</p> |
| Tema 4. Desenvolvimento profissional | <p>01. Percebo que o trabalho me possibilita crescimento profissional.</p> <p>02. Sinto que o sucesso da organização é o meu sucesso.</p> <p>03. Na organização existem treinamentos visando minha capacitação.</p> <p>04. Sinto que meu progresso na empresa depende unicamente de mim.</p> <p>05. Consigo tempo para investir em minha capacitação profissional.</p> <p>06. Tenho oportunidade de utilizar minhas habilidades no exercício de minhas funções.</p> <p>07. Os treinamentos realizados na organização são adequados e eficazes para a realização do meu trabalho.</p> |
| Tema 5. Remuneração e incentivo | <p>01. Tenho um salário condizente com o mercado.</p> <p>02. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização.</p> <p>03. Estou satisfeito com meu salário.</p> <p>04. Meu salário é condizente com o meu esforço.</p> <p>05. Trabalho em uma empresa que possui critérios definidos para premiação.</p> <p>06. Sou reconhecido (a) pelo meu empenho em alcançar resultados.</p> |

Fonte: Pimenta, Aouar e Oliveira (2012), adaptado pela autora.

Os autores acima focam a pesquisa no modelo e escala do clima organizacional, considerando os fatores a seguir:

- **Conformidade com as normas:** avalia o grau em que os colaboradores entendem da existência de regras a serem seguidas na organização;
- **Responsabilidade:** avalia o grau do colaborador em relação à organização sobre a distribuição de autonomia e suas responsabilidades;
- **Padrões de desempenho:** como a organização realiza a avaliação do desempenho, envolvendo o comprometimento do funcionário;
- **Recompensas:** avaliação do grau de reconhecimento;
- **Clareza organizacional:** percepção do colaborador em como as coisas caminham de forma organizadas, definidas;
- **Apoio e calor humano:** o bom ambiente entre as pessoas no ambiente de trabalho, em relação aos níveis de amizade, confiança, apoio e bons relacionamentos;
- **Liderança:** o reconhecimento do líder dentro da organização.

Com base nesses princípios, os autores elaboraram questões para uma análise completa do clima organizacional. As questões diferem um pouco do consenso comum, pois foram aplicadas de forma afirmativa. Assim, a avaliação pode ser feita em escalas com grau de satisfação.

3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Desde o século XX, o tema “satisfação no trabalho” tem chamada a atenção de alguns pesquisadores. No início, as pesquisas realizadas para compreender melhor os sentimentos dos trabalhadores mostraram que a da satisfação estava ligada aos procedimentos motivacionais. Siqueira (2008) destaca que durante certo tempo, satisfação e motivação no ambiente de trabalho permaneceram juntas nas teorias que abordavam o comportamento do trabalhador. Destaca-se entre elas:

Tabela 3. Evolução histórica satisfação x motivação

| Teorias | Autores | Data |
|----------------------------------|-------------------------------|------|
| Motivação-higiene | Herzberg, Mausner e Snyderman | 1959 |
| Satisfação de necessidades | VROOM | 1964 |
| Expectativas e instrumentalidade | Hackman e Porter | 1971 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Na ideia que satisfação no trabalho faz parte de um elemento motivador, que induz os trabalhadores a terem melhores resultados, condutas no trabalho mais relevantes junto à empresa, melhor desempenho e produtividade, maior permanência na organização e também refletindo no menor número de faltas ao trabalho. Assim, Siqueira (2008) mostra que dentro dessas probabilidades, a satisfação foi avaliada por ser o motivo dos comportamentos no ambiente de trabalho.

Estudos que envolvem a satisfação do trabalhador nas organizações são cada vez mais importantes para percepção dos bons resultados envolvidos na cultura e no clima organizacional. Para Siqueira (2008), a satisfação no trabalho é a efetividade de um vínculo do indivíduo com a organização e demonstra se esse indivíduo tem boa convivência de forma prazerosa na empresa.

Um dos motivos que a satisfação no trabalho é bastante relevante para os funcionários das organizações é a forma que a motivação é implantada - e se existe motivação no ambiente. Para Hackman e Oldham (1980), a motivação é uma consequência da satisfação do indivíduo no ambiente.

Para Siqueira (1995), por sua vez, a satisfação no trabalho é um componente da motivação que induz os trabalhadores a mostrarem interesse na organização.

Com a motivação inserida na satisfação no trabalho, é possível também avaliar a existência da liderança positiva dentro da organização. Nela pode-se observar o quanto o líder se posiciona diante dos seus colaboradores.

Para Motta (2007), a cultura pode influenciar o indivíduo dentro da organização, mesmo que de modo despercebido, por meio da satisfação do trabalhador. A motivação foi desenvolvida na organização para ajudar a orientar os indivíduos com relação às atividades e ao trabalho. Entretanto, a falta de reconhecimento pode remeter aos conflitos entre os trabalhadores e a organização. Torna-se, portanto, fundamental a avaliação da cultura junto à satisfação do colaborador em relação à organização.

Com o intuito de mensurar a satisfação do trabalhador, várias ferramentas foram desenvolvidas. Siqueira (1995) desenvolveu um método de Escala de Satisfação (EST), em que o propósito inicial é avaliar a satisfação do trabalhador diante das cinco dimensões do trabalho:

a) **Satisfação com salário:** o bem-estar com o que recebe, quando comparado ao quanto trabalha, à capacidade profissional, ao custo de vida e aos esforços realizados na organização;

b) **Satisfação com os colegas de trabalho:** agrado com colaboração, amizades, bom relacionamento com as pessoas no ambiente de trabalho e confiança;

c) **Satisfação com a chefia:** contentamento com a avaliação da chefia, sua capacidade, interesse no trabalho e nos seus liderados e também o convívio entre eles;

d) **Satisfação com as promoções:** contentamento em quantas vezes já recebeu promoções ou oportunidade de ser promovido;

e) **Satisfação com a natureza do trabalho:** contentamento com as atividades que realiza.

Luz (2005) observa que satisfação é um dos tipos de clima organizacional que podem estar inseridos dentro da organização.

Marqueze e Moreno (2005) concluem que as compreensões sobre satisfação no trabalho são aceitas na ciência, sendo consideradas importantes aquelas referências que abordam pontos psicossociais, em que os acontecimentos no ambiente do trabalho determinam a satisfação do trabalhador.

Os recursos empregados no trabalho referente à satisfação podem vir de ocasiões da vida de um indivíduo, tanto quanto na relação do trabalho e nas atividades deste. Para Marqueze e Moreno (2005), a forma como a satisfação no trabalho é desenvolvida pode ser fonte de saúde, isso é, se houver insatisfação pode atingir problemas físicos e mentais, chegando também a problemas na organização.

Assim, os autores destacam que medidas coletivas podem diminuir a insatisfação do trabalhador. Algumas delas são:

- Adaptação do ambiente de trabalho ao trabalhador;
- Aumento de lazer e atividades que possam relaxar o trabalhador;
- Atividades sociais;
- Ajuste salarial conforme as atividades que o trabalhador exerce na organização;
- Formas analisadas de plano de carreira, aplicação correta das leis do trabalhador;
- A existência de uma equipe com o comprometimento na saúde ocupacional, ajustando casos de ameaças;
- Ajustes nas medidas preventivas.

É possível concluir que existe grande valor na atuação dos funcionários nos processos da organização. Assim, devem ser desenvolvidos trabalhos interdisciplinares com sentido geral entre os trabalhadores, para se obter melhor saúde e mais satisfação do trabalhador.

4. METODOLOGIA

Este capítulo é dedicado a informações sobre a metodologia adotada no trabalho, bem como informações sobre o setor foco de estudo.

4.1. Agronegócio: setor foco do estudo

O agronegócio brasileiro passou por fortes mudanças após a década de 80, com a abertura comercial e a estabilidade econômica no País. Por esses motivos, a produção no Brasil foi se aperfeiçoando cada vez mais, sendo sentida na economia do País e, conseqüentemente, elevando o nível de qualidade de trabalho e produtos do setor.

Segundo Barros (2016), a sociedade brasileira vem dependendo cada vez mais do agronegócio nos dias atuais, sendo um setor na economia brasileira em condições crescentes, apenas sujeitos a episódios climáticos.

O agronegócio brasileiro tem potencial para atuar como âncora na economia brasileira, mesmo em tempos de crise. Com a produção em crescimento e a economia também, a produção de alimento e a demanda externa se tornam cada vez maior.

Para Barros (2017), o papel do agronegócio no País é fundamental, o que geralmente não ocorre em algumas economias mais desenvolvidas no mercado internacional. O agronegócio, além dos fatores de distribuição de alimentos e boa atuação na economia brasileira, ajuda a transformar dinheiro em renda e emprego. No Brasil, representa fonte de 21% do PIB do emprego, respectivamente, cenário que auxilia de forma considerável a economia do País, além de ter um papel fundamental no social brasileiro.

4.2. O Centro de Estudos e Pesquisas abordado

O local onde a atual pesquisa foi aplicada é um centro de pesquisas, que é um departamento de uma renomada instituição de ensino pública. Localizado no interior do estado, possui um grupo com perfil diferenciado, envolvido nas

pesquisas econômicas do País. No centro de pesquisas, sempre se investe em pessoas e no alto aperfeiçoamento de seus pesquisadores, motivando-os continuamente.

O centro foi criado em 1982, com a função de estabelecer maior eficiência em demandas feitas pela sociedade e também responder com pesquisas por meio de um sistema organizado junto a entidades públicas e privadas.

É formado por professores da universidade em que está inserido, pesquisadores (entre eles doutores e mestres), com vasto conhecimento em diversas áreas como: agronomia, economia, administração e contabilidade, além dos profissionais de comunicação e tecnologia da informação, além de estagiários de graduação da própria universidade ou também de outras instituições. Atualmente conta com 160 colaboradores.

Nele, os assuntos estudados e projetos desenvolvidos são ligados diretamente ao agronegócio. As atividades desenvolvidas consistem em pesquisas aplicadas, com trabalhos inéditos do setor. O centro também ajuda no desenvolvimento de alunos de diversas áreas, ajudando a construir o lado profissional dessas pessoas.

O centro é dividido por equipes que realizam pesquisas específicas de acordo com a sua cadeia produtiva do agronegócio. Para maior eficiência nas pesquisas realizadas, as equipes contam com colaboradores que atuam naquele mercado específico – por exemplo: a equipe de aves e suínos interage diretamente com produtores e indústria deste setor. No geral, o centro tem mais de 6 mil profissionais de diferentes áreas do agronegócio do Brasil, como produtores rurais, indústria de insumos, cooperativas, agroindústria, comerciantes ou intermediários e prestadores de serviços. Enquanto esses colaboradores passam informações sobre a área de atuação, o centro de pesquisas fornece dados e análises exclusivas sobre o setor.

Desta maneira, o presente trabalho tem a intenção de avaliar uma dessas equipes atuantes no centro de pesquisas, que é composta por 48 pessoas, entre elas: estagiários, funcionários e terceirizados.

Os estagiários são estudantes das áreas de engenharia agrônômica, economia, administração de empresas, engenharia de alimentos, cientistas de alimentos, gestão ambiental e engenharia de produção. Os nomeados como estagiários não são apenas da universidade onde o centro se localiza, visto que a organização também busca perfis de cursos diferentes dos existentes no próprio ambiente.

Os funcionários, por sua vez, geralmente analistas e pesquisadores, em sua maioria têm superior completo e pós-graduação. Já os terceirizados, são pesquisadores e responsáveis pelos subgrupos dentro dessa equipe, que é liderado por um professor responsável.

4.3. Aspectos Metodológicos

Para Marconi e Lakatos (2003), o primeiro passo para se obter uma metodologia é com a manifestação do problema, quando se estabelece as expectativas e se mostram os caminhos para que elas sejam modeladas. Visto que o problema atual da pesquisa aborda “Quais os fatores do clima organizacional são responsáveis pela satisfação no trabalho de um centro de pesquisas do agronegócio?”, buscou-se ferramentas para se adquirir as respostas deste estudo.

Assim, de acordo com os autores, após destacado o problema, os caminhos percorridos devem ser constituídos pelas seguintes etapas: reconhecimento dos fatos, descoberta do problema e formulação do problema. Após a construção e análise do problema, a elaboração do modelo de trabalho e a dedução de consequências particulares da situação levam as hipóteses a serem estudadas, orientando a conclusão e introdução da teoria e estudo.

O atual estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória, que tem como objetivo mostrar as hipóteses existentes. Para Gerhardt e Silveira (2009), a

pesquisa exploratória tem como foco abordar o assunto, podendo levar o pesquisador a compreender um pouco mais o ambiente.

Além disso, enquadra-se também uma pesquisa descritiva. Para Gerhardt e Silveira (2009), o objetivo da teoria é descrever as principais propriedades do devido acontecimento. Esse tipo de pesquisa exige do pesquisador dados e informações sobre o objetivo que se pretende estudar. É um estudo considerado como diagnóstico, pois verifica as variáveis do clima organizacional e sua relação com a satisfação no trabalho.

Por fim, a pesquisa envolve uma análise qualitativa, utilizando a estatística descritiva para o apoio da análise dos dados. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), em uma variável qualitativa pode-se basear em qualidade, não apenas mensurar números. Pesquisas qualitativas possibilitam maior abrangência na composição dos fatos ou eventos ocorridos, mas com base de imparcialidade e bom senso na seleção de como é formada a amostra a ser estudada.

4.4. Coleta de Dados e amostra da pesquisa

O levantamento dos dados necessários e a percepção dos funcionários serão obtidos por questionário (Apêndice A). Para Marconi e Lakatos (2003), o questionário é uma ferramenta de coleta de informações e dados que pode ser ordenada por perguntas que busquem respostas sem a necessidade de presença física de um entrevistador. Com o questionário, deve ser explicado o principal propósito da pesquisa e também a importância na efetividade nas respostas, com o objetivo de estimular o indivíduo a ter interesse em participar e responder o questionário.

Os autores Marconi e Lakatos (2003) destacam as vantagens em aplicar uma pesquisa por meio de questionário, como:

- Economia no tempo;
- Pode aplicar em um maior número de indivíduo ao mesmo tempo;
- Aplicação em uma área maior ao mesmo tempo;

- Economia tanto no gasto financeiro quanto em treinamento de aplicação;
- Respostas mais rápidas;
- Com um questionário anônimo, o índice de respostas sinceras é maior, pois o indivíduo tem mais liberdade para responder;
 - Maior segurança nas respostas, já que não é necessário identificação pessoal;
 - O tempo se torna mais favorável ao indivíduo, podendo responder quando puder (dentro de um período pré-determinado);
 - Possibilidade em ter uniformidade nas respostas obtidas;

Os dados serão analisados por meio das respostas obtidas nos questionários aplicados nos 48 colaboradores da equipe selecionada, que foi escolhida por ter o maior grupo de pessoas do centro de pesquisas. Os questionários foram estruturados considerando as questões que norteiam o trabalho, com o intuito de detectar o clima do ambiente através dos colaboradores que ali atuam.

Entre os colaboradores participantes incluem funcionários, estagiários e terceirizados. O ambiente, apesar de ser reconhecido dentro do centro como uma única equipe, é dividido por projetos de atuações. Dentre eles, cada projeto contém um número específico de cada registro de integrante. No total, a amostra de pessoas questionadas está apresentada na Tabela 4 a seguir:

Tabela 4 - Número de colaboradores na equipe estudada.

| Quadro Geral de atuantes na equipe estudada | |
|--|----------------------|
| Tipo de registro | Nº de pessoas |
| Terceirizados | 20 |
| Funcionários | 4 |
| Estagiários | 24 |
| TOTAL | 48 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas questões elaboradas no questionário, foram utilizados os princípios de:

- Questionário aplicado a todos os tipos de colaboradores da equipe analisada;
- Análise e organização dos dados coletados em campo;
- Conciliação e análise das teorias pesquisadas e relacionadas ao tema estudado.

4.5. Matriz de amarração

Na tabela 5, é possível observar uma amarração sobre o tema a ser desenvolvido no trabalho.

Tabela 5. Matriz de Amarração.

| Problema de Pesquisa | | |
|---|--|---|
| Quais os fatores do clima organizacional são responsáveis pela satisfação no trabalho de um centro de pesquisas no agronegócio? | | |
| Objetivo Geral | | |
| Diagnosticar os fatores do clima organizacional e a interferência na relação com a satisfação dos colaboradores de um centro de pesquisa em agronegócio, bem como identificar os fatores responsáveis por proporcionar um ambiente adequado de trabalho na empresa. | | |
| Objetivos Específicos | Pressupostos | Método de coleta da informação |
| Fazer um levantamento do atual perfil dos colaboradores inseridos na equipe estudada; | P1- O perfil dos colaboradores tem relação com a forma que avaliam a satisfação, cultura e clima organizacional. | Questionário demográfico aplicado aos colaboradores |
| Estudar a cultura organizacional e diagnosticar os fatores do clima no ambiente de trabalho; | P2- Diante do comprometimento do colaborador em relação à satisfação no trabalho, pode-se avaliar o clima organizacional. | Questionário aplicado aos colaboradores |
| Estudar a satisfação dos funcionários e relacionar com cultura e clima organizacional na empresa em questão; | P3 - A cultura e clima organizacional são elementos fundamentais que compõe o processo competitivo, sendo entendidos como uma variável que pode ser gerenciada. | Questionário aplicado aos colaboradores |
| | P4 – O clima organizacional representa o ambiente organizacional como sendo fundamentado no sistema de valores da organização e interfere nas condições do ambiente de trabalho. | Questionário aplicado aos colaboradores |

Fonte: Elaborado pela autora.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Entre as diversas maneiras de se analisar uma organização, a pesquisa envolvendo clima organizacional é uma das mais completas, pois é possível perceber os pontos positivos e negativos que estão inseridos na organização. Por meio dos pontos analisados, a satisfação do colaborador dentro da organização está relacionada às questões e conceitos da empresa. Desta maneira, a pesquisa se torna fundamental para mostrar quais são os melhores caminhos à organização.

De acordo com Luz (2005), realizar avaliações do clima organizacional é uma maneira de mostrar o grau de satisfação dos colaboradores da organização, assim como os diversos aspectos e também a cultura empresarial.

A pesquisa de clima organizacional também auxilia na relação direta da organização com o colaborador, com o objetivo de orientá-los ao observar os pontos negativos e positivos e, assim, tentar promover mudanças que gerem resultados benéficos para ambos os lados.

A satisfação do colaborador é um dos principais fatores para medir como o ambiente se encontra. Por meio dela é possível medir o vínculo do indivíduo com a organização. Se essa conexão for boa, ela será positiva ao desenvolvimento do colaborador e da organização.

Por isso, é preciso definir o método mais adequado que a pesquisa deve ser aplicada, pois as organizações buscam, muitas vezes, tentar adquirir por meio delas, a opinião de colaboradores.

O público-alvo do atual trabalho faz parte de uma equipe específica de um centro de estudos. Assim, foi definido que a aplicação do questionário seria com técnicas para levantar o clima e a satisfação dos colaboradores da equipe.

O método de questionário possibilita a aplicação em todos os colaboradores ao mesmo tempo, com período definido de respostas. Além disso,

vale ressaltar o baixo custo obtido com esse método. Um dos fatores determinantes para avaliar o clima e a satisfação, é o anonimato do questionário, que garante respostas sinceras com mais eficácia, garantindo uma aproximação da realidade. Assim, o questionário foi aplicado e todos da equipe, desde coordenadores até os estagiários. Dos 48 questionários aplicados, obteve-se 90% das respostas (43). As questões foram aplicadas através do Google Forms, em outubro de 2017. A pesquisa teve como base perguntas fechadas, com ênfase na avaliação da satisfação do colaborador em atuar na organização.

5.1. Análise dos Resultados

Entre os resultados obtidos, 62,8% foram respostas do sexo feminino e 37,2%, do masculino. Do total, 18,6% tem idade até 20 anos, 48,8% entre 21 e 25 anos, 20,9% de 26 a 30 anos, 4,7% entre 31 e 35 anos e 7% acima de 38 anos.

Em relação ao tempo que trabalham no centro de pesquisa, 51,2% responderam que estão a menos de dois anos, 25,6%, entre dois e quatro anos, 4,7% entre quatro e seis anos, 7% entre seis e oito anos e 11,6% trabalham no centro há mais de oito anos.

Quanto aos perfis, 51,2% são estagiários, 32,6%, analistas e 16,3%, pesquisadores. Sobre os atuais cargos estabelecidos na equipe, todos são remunerados, sendo que 46,5% recebem bolsa como estágio, 9,3% são funcionários registrados em carteira e 44,2%, terceirizados.

A escolaridade, por sua vez, se resume em 55,8% com ensino superior incompleto, 25,6%, superior completo, 7%, mestrado incompleto, outros 7%, mestrado completo e apenas 2% têm doutorado.

A seguir será apresentado os resultados da pesquisa de clima organizacional.

As respostas coletadas tiveram as seguintes classificações: nunca, raramente, quase sempre e sempre. Entre as respostas obtivas foi possível observar o seguinte resultado:

Tabela 6: Classificação sobre a opinião do colaborador

| Questões | Sempre | Quase Sempre | Raramente | Nunca |
|---|--------|--------------|-----------|-------|
| As pessoas sentem-se seguras em dizer o que pensam na organização | 6 | 25 | 11 | 0 |
| As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas | 13 | 21 | 8 | 0 |
| Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças | 29 | 12 | 1 | 0 |
| Você recebe do seu superior imediato as informações necessárias para a realização do seu trabalho | 20 | 18 | 2 | 2 |
| Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores | 15 | 21 | 5 | 1 |
| O clima de trabalho da minha equipe é bom | 23 | 17 | 1 | 0 |
| O clima de trabalho da empresa é bom | 15 | 24 | 3 | 0 |
| O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional | 12 | 20 | 9 | 1 |
| Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor | 23 | 16 | 3 | 0 |
| Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado | 9 | 17 | 15 | 1 |
| Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários | 14 | 21 | 6 | 1 |
| A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional | 12 | 22 | 7 | 1 |
| A empresa permite que o seu trabalho não prejudique os seus interesses pessoais ou familiares | 31 | 10 | 1 | 0 |
| Seu chefe transfere decisões para a sua equipe de trabalho | 13 | 19 | 8 | 2 |
| Seus colegas de setor de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho | 18 | 14 | 9 | 0 |
| Seu chefe está sempre disponível quando você precisa dele | 18 | 13 | 11 | 0 |
| A empresa recompensa os desempenhos, quando excelentes, de seus funcionários | 8 | 13 | 16 | 5 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Entre os resultados obtidos, algumas questões não foram respondidas, concluindo em não bater o número total de respostas obtidas.

Os colaboradores também responderam perguntas em que foi possível perceber algumas questões no ambiente de trabalho. As respostas coletadas tiveram as seguintes classificações: sim, mais ou menos e não.

Tabela 7: Classificação de acordo com a rotina de trabalho

| Questões | Sim | Mais ou menos | Não |
|--|-----|---------------|-----|
| Você conhece as propriedades e objetivos da empresa | 38 | 4 | 1 |
| Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa | 12 | 29 | 2 |
| Você é satisfeito com a comunicação interna da empresa | 11 | 23 | 9 |
| Os gestores da empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários | 28 | 13 | 2 |
| Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz | 16 | 14 | 13 |
| Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa | 17 | 20 | 6 |
| Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades | 13 | 14 | 16 |
| O seu chefe exerce pressão sobre seu ritmo de trabalho | 4 | 11 | 28 |
| Você considera o seu superior hierárquico um bom líder | 30 | 9 | 4 |
| Você considera o seu superior hierárquico bom profissionalmente | 35 | 8 | 0 |
| Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa | 9 | 25 | 9 |
| Você gosta do trabalho que faz | 34 | 9 | 0 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando questionados se têm interesse em trabalhar em outra equipe da organização, as respostas foram bastante expressivas: 74,4% disseram que não gostariam e 25,6%, que sim. Aqueles que responderam que teriam interesse, as áreas selecionadas foram:

- Comunicação/imprensa
- Trabalhar nos projetos nos quais os assuntos envolvidos são de grãos, insumos, hortifrúteis e etanol
- Custo de produção
- Administrativo

Os colaboradores foram questionados se eles indicariam algum amigo para trabalhar sua empresa. Do total, 95,3% responderam que sim e apenas 4,7%, não.

Quando avaliados se veem possibilidade de crescimento de carreira em curto ou médio prazo, 62,8% não acreditam no crescimento e 37,2%, responderam que sim.

Avaliando as condições ambientais do local de trabalho, os colaboradores podiam classificar como: insatisfatório, pouco satisfatório, indiferente, satisfatório e muito satisfatório. Foi possível obter os seguintes resultados:

Tabela 8: Classificação sobre as condições ambientais do local de trabalho de acordo com a satisfação do colaborador

| Itens avaliados | Insatisfatório | Pouco Satisfatório | Indiferente | Satisfatório | Muito Satisfatório |
|------------------------|----------------|--------------------|-------------|--------------|--------------------|
| Temperatura | 1 | 5 | 0 | 30 | 7 |
| Espaço | 17 | 16 | 2 | 6 | 2 |
| Mobiliário | 7 | 11 | 5 | 16 | 4 |
| Higiene | 0 | 0 | 1 | 29 | 13 |
| Instalações da copa | 16 | 12 | 3 | 8 | 4 |
| Instalações sanitárias | 2 | 1 | 2 | 21 | 17 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao número de funcionários existentes no setor, 55,8% consideraram que na sua equipe tem já colaboradores suficientes, 32,6% acreditam ter um número de funcionários menor que o necessário e 11,6% do grupo acreditam que tem um número maior que o necessário.

Uma das perguntas mais diretas e relevantes do questionário foi a medição em uma escala de satisfação de 1 a 5, sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito.

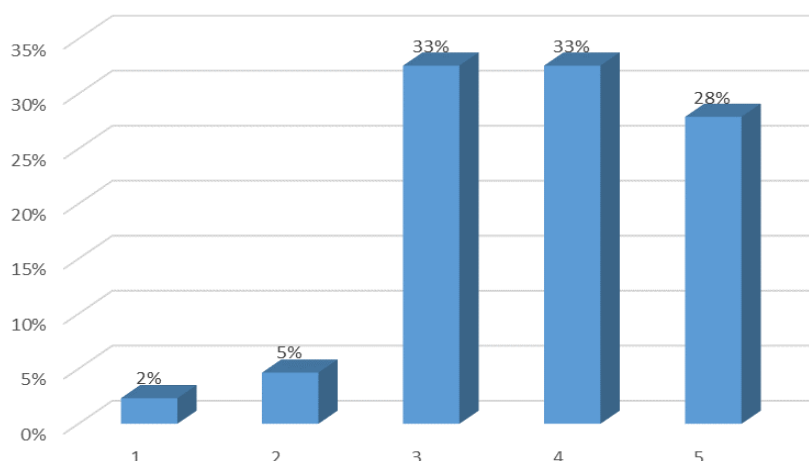


Gráfico 1: Nível de satisfação dos colaboradores por trabalhar na empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando questionados sobre como se imaginavam em dois anos, 44,2% responderam que se imaginam trabalhando em outra empresa em um cargo superior, 23,3% disseram que se imaginam trabalhando no centro, mas em um cargo superior, 18,6% não souberam opinar, 7% responderam que imaginam trabalhar na mesma empresa e no mesmo cargo, 4,7% gostariam de trabalhar por conta própria e os 2,3% restantes desejam trabalhar em outra empresa no mesmo cargo que atuam no centro.

Ao avaliar onde encontram informações que desejam saber a respeito da empresa, os participantes da pesquisa deram três sugestões. Os resultados seguem abaixo:

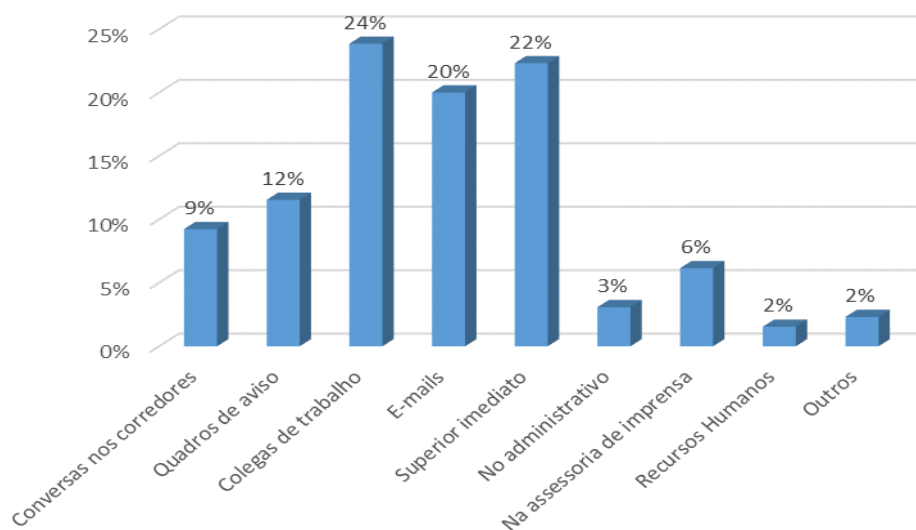


Gráfico 2: Onde os colaboradores mais encontram informações que desejam sobre a empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando questionados sobre os pontos que a empresa poderia melhorar, 39,5% responderam se a empresa proporcionasse mais oportunidades de crescimento, mas, 37,2% avaliaram que a organização poderia remunerar melhor seus colaboradores. Os 16,3% avaliaram que seria melhor se a empresa oferecesse mais treinamentos, 4,7% acreditam que a empresa deveria proporcionar mais estabilidade no emprego e os outros 2,3% avaliaram que a empresa poderia oferecer mais benefícios.

Em uma escala de 1 a 5, em que 1 significa “nada importante” e 5 “muito importante”, os colaboradores participantes responderam sobre o quão importante é o trabalho que fazem. As respostas obtidas foram:

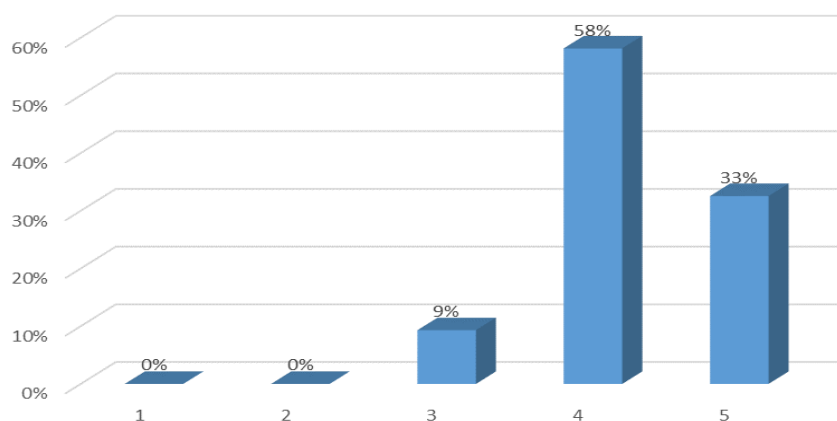


Gráfico 3: Avaliação do colaborador para trabalho que faz na empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

Na última questão respondida, os colaboradores tiveram que indicar os dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. As repostas obtidas foram:

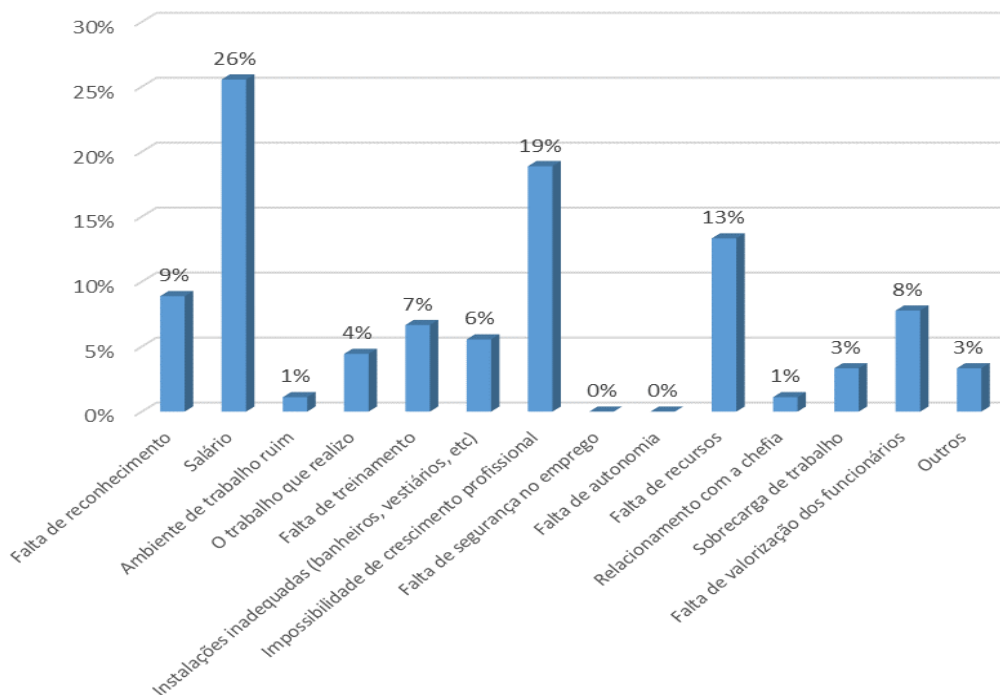


Gráfico 4: Principais fatores que geram mais insatisfação no trabalho

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2. Discussão dos Resultados

Para alguns autores, incluindo Siqueira (2008), a conexão dos sentimentos dos colaboradores mostra que a satisfação está diretamente ligada aos procedimentos motivacionais. Junto as respostas obtidas pelos colaboradores da empresa, foi possível observar que as questões relacionadas com a satisfação foram pouco mais divergentes quando o comparativo foi de estagiário x analistas e pesquisadores. A principal justificativa para isso se deve ao tempo de casa, visto que os estagiários apresentam menor tempo na empresa, ao contrário dos analistas e pesquisadores que trabalham no centro há um período maior.

É possível observar que em uma das primeiras questões, sobre o superior imediato ser receptivo às sugestões de mudanças, as respostas foram diferentes entre os graus hierárquicos da equipe. Analisando as respostas, foi possível observar que a proximidade e a liberdade em dar sugestões de mudanças são mais abertas aos estagiários do que aos analistas e pesquisadores.

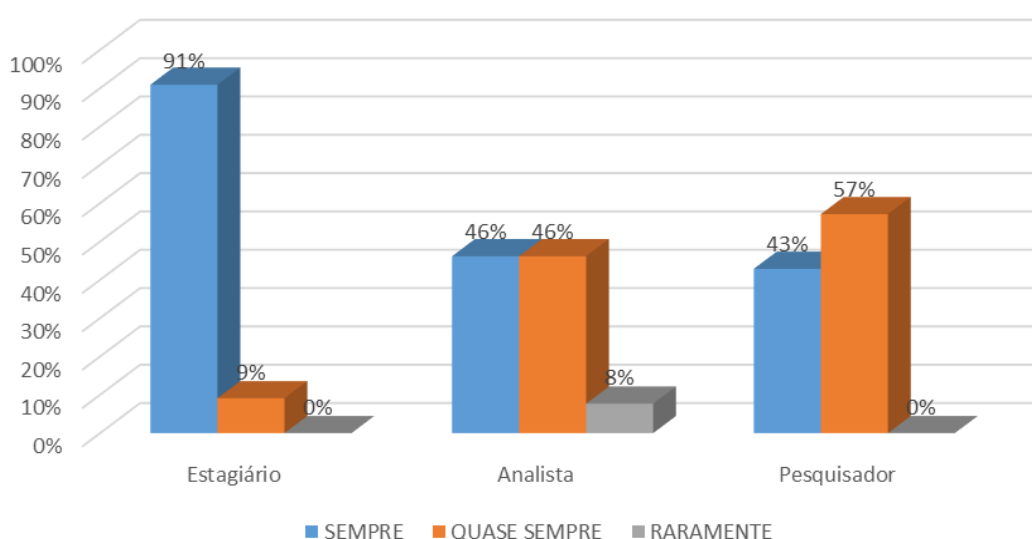


Gráfico 5: Avaliação dos colaboradores em se o superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças

Fonte: Elaborado pela autora.

Porém, é bom ressaltar que a avaliação de nunca existir essa recepção às mudanças de líderes não obteve nenhuma avaliação negativa. Vale ressaltar que para Siqueira (2008) dentro das expectativas dos colaboradores, a satisfação é avaliada por ser um dos motivos pelos quais traduz os devidos comportamentos no ambiente de trabalho.

Quando os colaboradores responderam sobre a percepção de vivência de um bom clima na equipe e na empresa, as respostas, em sua maioria, foram positivas tanto de estagiários, quanto de analistas e pesquisadores. Quanto ao aproveitamento de funções e potencial da equipe, foi possível avaliar que seja estagiário, analista ou funcionários, todos acreditam que apenas parte dos colaboradores tem reconhecido e seu trabalho aproveitado. Desta maneira, os líderes das equipes podem repensar nas características e competências reais alocadas dentro da equipe.

Ao avaliar se os gestores dão bons exemplos, os integrantes mais novos da equipe, em sua maioria, estagiários, avaliaram esse ponto de forma positiva. Já para os analistas, a avaliação é de que raramente os gestores passam bons exemplos à equipe (38%). Pesquisadores, por sua vês, acreditam que quase sempre o bom exemplo predomina (72%).

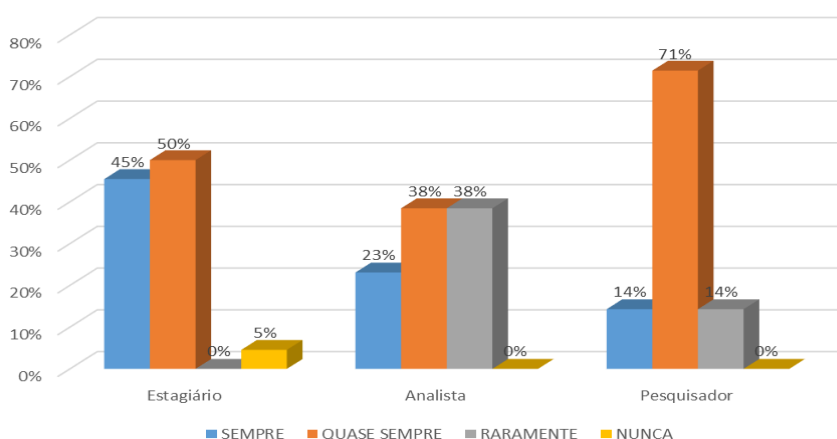


Gráfico 6: Avaliação dos colaboradores em se os gestores da empresa bons exemplos aos seus funcionários

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto às perguntas de crescimento profissional, 50% dos estagiários avaliam que quase sempre existe a possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional. Já mais da metade dos analistas, que já têm um tempo um pouco maior no ambiente de trabalho analisado, responderam que quase sempre existe esse tipo de possibilidade, porém 23% avaliam que é rara a possibilidade de crescimento dentro da equipe.

Para os pesquisadores, por outro lado, as respostas foram positivas, mostrando otimismo na avaliação, visto que 57% enxergam quase sempre existe a possibilidade de oferecer oportunidade futuras. O restante da amostra desse perfil avalia que sempre a oportunidade é oferecida para os colaboradores de toda a equipe.

Nas questões sobre se a empresa permite que o seu trabalho não prejudique os interesses pessoais ou familiares, principalmente os líderes de equipe e gestores apresentaram certa preocupação com a vida fora da organização. Mas, em relação aos colaboradores mais novos e aos que estão há mais tempo na empresa, a avaliação foi positiva. O clima se torna agradável quando o colaborador obtém uma expectativa positiva em relação ao plano de carreira, e também como pode ser aproveitado esse tempo de permanência na empresa. Além de uma avaliação de expectativa, os colaboradores questionados avaliaram positivamente o fato de muitos líderes e gestores transferirem decisões às pessoas que compõe sua equipe. Essa atitude estimula e demonstra um clima de confiança, em que é bom de se trabalhar.

Porém, quando analisado pontos como união da equipe, em que foi avaliado se os integrantes conseguem mostrar formas de melhorar a qualidade e a produtividade de trabalho, houve avaliações negativas. Estagiários e colaboradores mais novos das equipes não avaliam de forma negativa essa união, mas, para os analistas, a avaliação foi que raramente existe essa cooperação e visualização de desenvolvimento e otimização do parceiro de equipe (25%). Quanto aos pesquisadores, essa avaliação piora, com 43% da

amostra indicando que parceiros raramente procuram formas de melhorar a qualidade e produtividade no trabalho.

Em relação à avaliação dos líderes e sua assistência quando necessário, os mais novos da equipe, entre eles os estagiários, analisam que a presença é frequente. Já os analistas e os que estão na organização há mais tempo, acreditam que essa assistência e atenção é um pouco menor – vale ressaltar que os líderes deles podem ser diferentes dos analisados pelos estagiários e os mais novos de casa. A maioria dos pesquisadores, por sua vez, avalia que a disponibilidade de seu superior não é muito presente quando necessário.

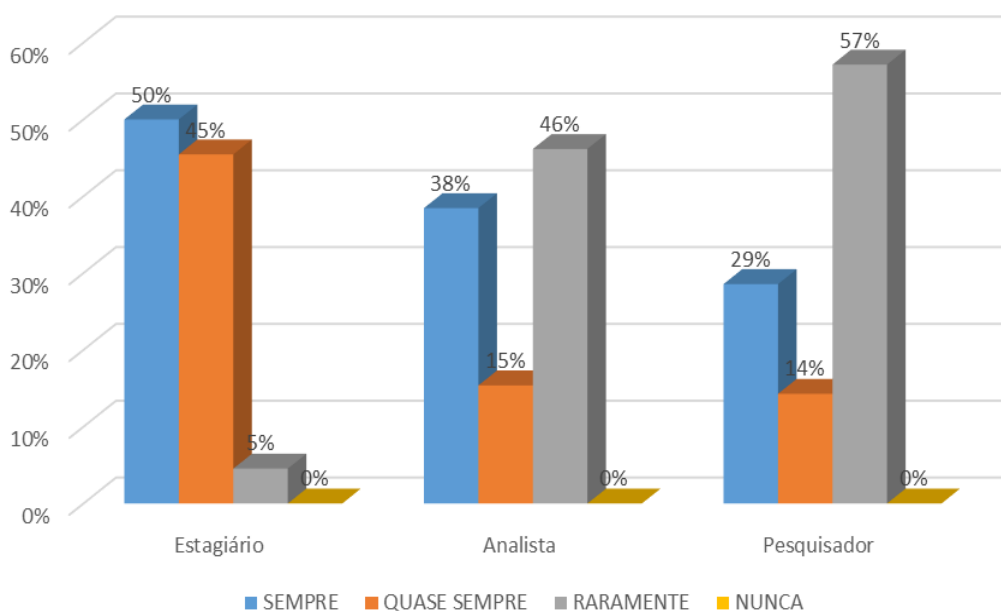


Gráfico 7: Avaliação do colaborador frente a disponibilidade do chefe quando é preciso

Fonte: Elaborado pela autora.

Em termos de recompensas, parte dos avaliados acreditam que existe, ou quase sempre existe, recompensa entre os colaboradores, já outra metade avalia que raramente, ou nunca, há recompensa sobre o desenvolvimento e desempenho dos colaboradores da equipe.

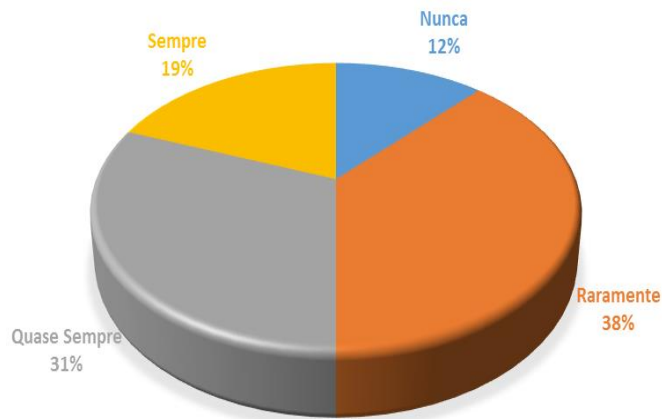


Gráfico 8: Avaliação dos colaboradores se empresa recompensa os desempenhos, quando excelentes, de seus funcionários

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando pensando em cultura na organização, suas diretrizes e objetivos, a maioria dos colaboradores respondeu estar ciente das regras e procedimentos da organização.

Por outro lado, o relacionamento de cooperação com as demais equipes ainda não é o desejado. Isso mostra que ainda há muito o que melhorar nesse ponto. Quanto à remuneração, os estagiários avaliaram de forma bastante positiva, porém, para os analistas, a satisfação quanto ao lado financeiro ainda deixa a desejar. Para os pesquisadores, por sua vez, há certa dispersão nas opiniões em termos de remuneração.

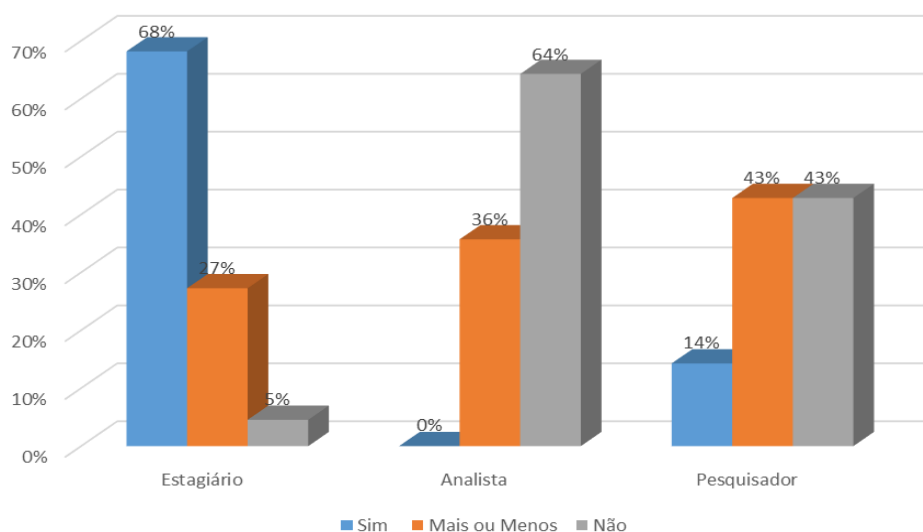


Gráfico 9: Avaliação dos colaboradores se a remuneração é adequada ao trabalho que faz

Fonte: Elaborado pela autora.

Em contrapartida, os colaboradores, quando questionados sobre a comparação com outros salários recebidos por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa, as opiniões mostram ser mais incertas. Assim, percebe-se certa desigualdade e pouca padronização em tempo de casa ou até mesmo de cargo ocupado dentro do organograma da equipe.

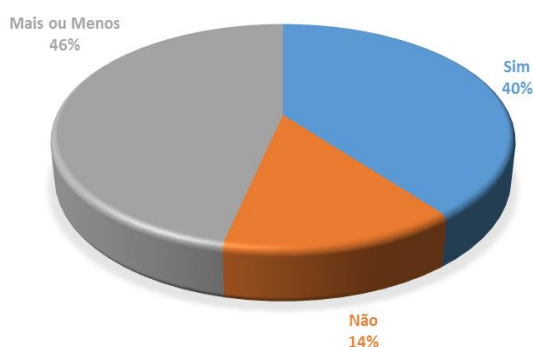


Gráfico 10: Consideração dos colaboradores se o salário recebido é adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda sobre o financeiro, ao ser avaliado pelos estagiários, a avaliação não é tão negativa, por causa do contrato realizado pela lei do estágio. Porém, os analistas e pesquisadores (entre eles, apenas quatro têm carteira assinada) avaliam que a organização não disponibiliza de demais benefícios além do salário.

Na avaliação de satisfação, quando a equipe foi questionada se gosta do que faz, as respostas foram bastante positivas em geral, com um elevado índice de satisfação em relação às atividades e ao setor. Além disso, no questionamento se indicariam algum amigo para trabalhar no centro, a grande maioria respondeu que sim. Desta maneira, conclui-se que o ambiente organizacional é satisfatório ao colaborador.



Gráfico 11: Índice de respostas se o colaborador indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao espaço físico, foi possível perceber pontos relevantes de insatisfação, principalmente com a cozinha/copa. O ambiente de instalação pode impulsionar a motivação e o foco dos colaboradores, o que pode refletir nos resultados do trabalho, além de envolver sua saúde.

Para Davenport e Prusak (2006), a interação informal entre os colaboradores é realizada, por exemplo, no restaurante da empresa ou até

mesmo no bebedouro, pois são locais com potenciais de alta fonte de transferência de conhecimento, onde muitos gerentes julgam ser tempo perdido. Porém, assuntos relacionados ao trabalho, como perguntas sobre projetos e troca de ideias, sugestões e conselhos surgem de forma voluntária e possibilitam, muitas vezes, a solução de problemas.

Quando uma empresa está com dificuldades, é possível observar os colaboradores comentarem e discutirem entre si a situação, podendo surgir possíveis soluções para a situação.

Os colaboradores da equipe analisada acreditam que ela, pelo número de pessoas que trabalham nesse setor, não é tão enxuta. Vale ressaltar que dentro dessa própria equipe existem setores que, quando avaliados, as respostas obtidas foram relacionadas ao setor que aquele colaborador faz parte. Como o trabalho teve objetivo respostas mais sinceras e sem identificação dos colaboradores, não foi possível o rastreamento da avaliação sobre cada setor da equipe.

Porém, devido alto número de estagiários que responderam à pesquisa, ao avaliar as perspectivas profissionais em um prazo de dois anos, as respostas obtidas foram que mais da metade têm expectativa de atuar em outra empresa, porém em um cargo superior. Os analistas também tiveram a mesma expectativa, mas, quanto aos pesquisadores, a grande maioria pretende continuar na mesma empresa, em um cargo acima.

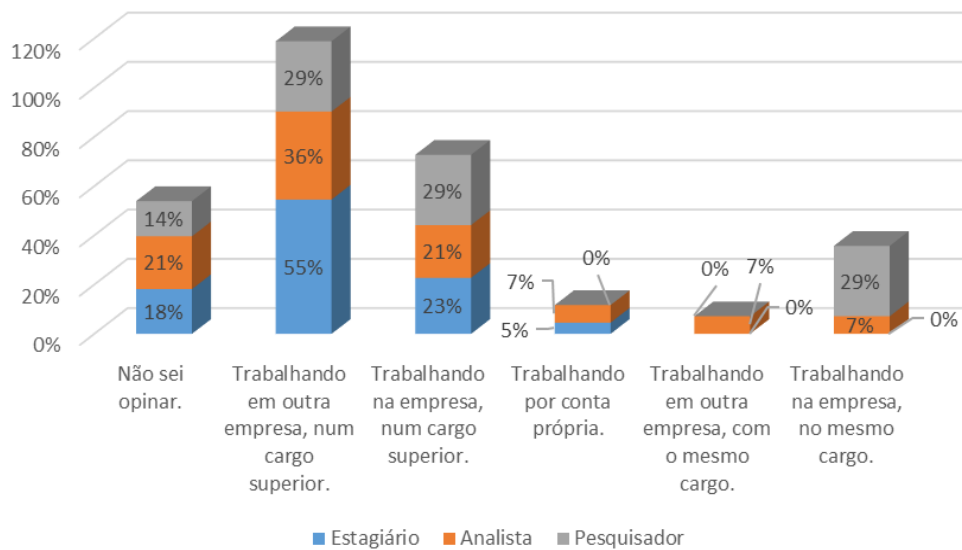


Gráfico 12: Como o colaborador se imagina em dois anos

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda com foco nas expectativas dos colaboradores junto à empresa, em relação aos estagiários e colaboradores que estão a menos de dois anos na organização, o ideal seria se o centro de pesquisas oferecesse mais oportunidades de crescimento. Já para os analistas, a oportunidade de melhores salários é um dos pontos principais para mudanças e melhores resultados à organização. Para os pesquisadores, a questão dos salários é o primeiro ponto que deveria ser mudado na organização.

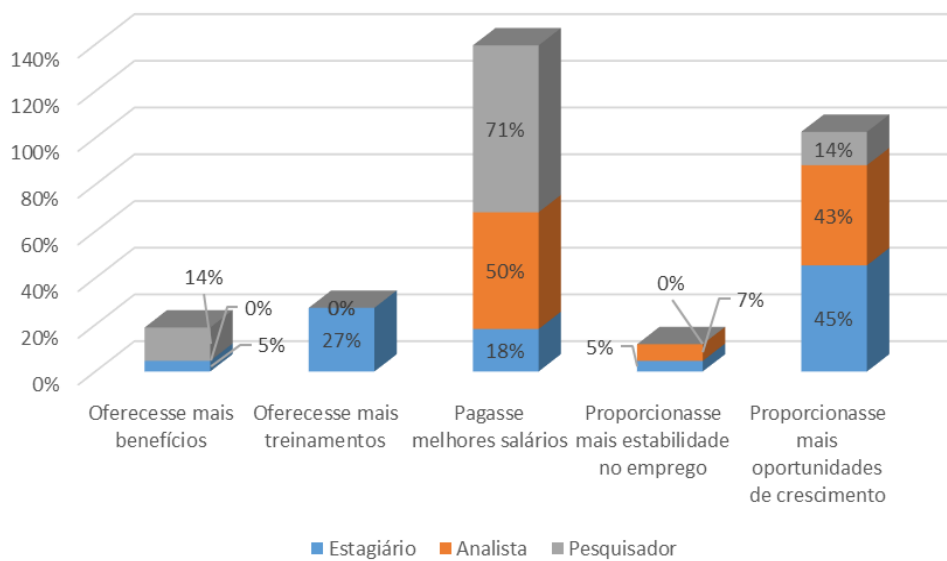


Gráfico 13: Alternativa de melhoras para a empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

A avaliação da importância do seu trabalho para a organização e dentro da equipe, tiveram ótimos índices. Isso demonstra que cada integrante da equipe tem ciência da importância de suas atividades. Por isso, é possível observar boa motivação em execução do trabalho na equipe, além da responsabilidade naquilo que faz, fatores que podem ser motivacionais para os colaboradores da organização.

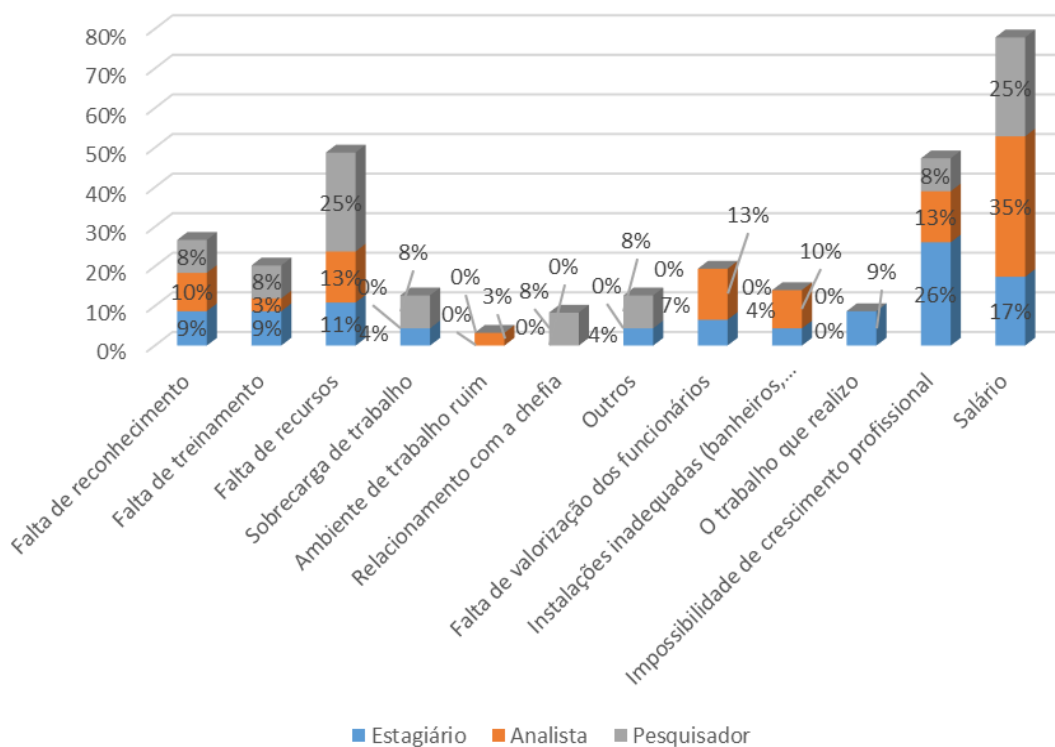


Gráfico 14: Principais fatores que geram mais insatisfação no ambiente de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora.

Sendo possível observar junto as referências já levantadas por Wilbert e Cruz (2014) já justificava que o clima da organização é possível mensurar através em como está a qualidade do ambiente organizacional, sendo assim, o como os colaboradores se comportam e assim tendo sua parcela de importância sobre esse clima através de seus comportamentos e considerações sobre a equipe.

Além disso, os autores também mostram que algumas das principais características envolvendo a cultura na organização tem sua grande parcela na importância do devido clima do ambiente. Sendo que se a cultura organizacional for íntegra a fase se mostra em produtividade e qualidade de vida na organização, já se se estiver em um ciclo conturbado, a organização tende a ter comportamento e reflexos opostos, com desgastes nas pessoas e suas atividades. Sendo assim, torna-se de grande importância conhecer melhor os caminhos que podem dificultar a preservação do clima organizacional produtivo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como é possível observar nos resultados obtidos por meio do questionário aplicado, gerenciar o clima organizacional, além de não ser fácil, deve ser realizado de forma estratégica. Isso porque, muitas vezes, a motivação, a satisfação e até mesmo o ambiente de trabalho é diferente para cada indivíduo.

Por outro lado, o colaborador tem um papel fundamental para o desenvolvimento da organização e também ao ambiente que se encontra, tendo total responsabilidade pelo sucesso dos negócios da empresa.

Segundo Luz (2005), “o que não se mede, não se gerencia”. Por isso, foi necessário o levantamento entre os atuais colaboradores da equipe para ser possível verificar quais são as necessidades existentes e também o possível caminho a ser seguido. O bem-estar da organização é primordial ao bom desenvolvimento da equipe e da empresa em geral.

Pela pesquisa de clima, a organização tem a possibilidade de conhecer o real ambiente, como ela se encontra, quais são as causas que colaboraram para o devido clima levantado, entre outros.

Através das respostas obtidas pelo estudo foi possível observar os diferentes conceitos de satisfação entre as fases de vida do colaborador e também o seu nível hierárquico.

Também foi observado o tempo de casa e a relação com o cargo de cada colaborador. Os estagiários, por exemplo, que compõem a maior parte da amostra, tem menos tempo na organização. Já os analistas, em um patamar maior na escala hierárquica, são os que estão a pouco mais tempo na empresa. Já os nomeados pesquisadores, estão há mais tempo na organização.

Além disso, há outra divisão no setor analisado: estagiários que recebem através de bolsa de estágio, funcionários com carteira assinada (minoria dos respondentes) e os terceirizados. Porém, essas foram classificações descartadas de início para as correlações de resultados, pelo fato de a maioria dos

colaboradores terem com pouco vínculo com a instituição de fato, mas não deixando suas responsabilidades e funções diante da equipe.

Dificultando a satisfação dos colaboradores, sendo eles estagiários, analistas ou até mesmo pesquisadores, a inexistência de um plano de carreira para a equipe é um fator desmotivador. Mostrando assim, uma vertente importantíssima para que a gestão de pessoas do centro possa observar pouco mais as possibilidades e estudar um possível plano de carreira para as equipes.

Entretanto, não se pode descartar que essas classificações também são fatores de insatisfação para a maior parte dos colaboradores da organização, visto que passa a impressão, para alguns, de um futuro incerto.

Quanto ao índice de satisfação, foi possível observar que entre os estagiários foi maior. Esse cenário se deve ao fato de haver esperança em uma possível efetivação.

Já para os analistas, com um pouco mais de tempo de casa, um fato crucial foi a remuneração. A ausência de evolução, ou até mesmo a existência de um plano de carreira, foi um ponto a ser destacado como insatisfação dessa categoria.

Para os pesquisadores, os pontos mais importantes ressaltados, que geram insatisfação, foram a falta de alguns recursos para o desenvolvimento do trabalho, o reconhecimento do trabalho e a má relação com a chefia.

A falta de recursos quanto ao espaço e às instalações básicas como na cozinha/copa, por exemplo, foram fatos levantados como insatisfação. Esses são dados importantes e também limitantes para o melhor desenvolvimento e sucesso nas devidas atividades, impactando na satisfação do colaborador.

No lado positivo da equipe analisada, foi possível observar uma satisfação bastante elevada no trabalho que realizam. Além disso, outros pontos que merecem destaque são o baixo interesse em mudar de área dentro da própria

empresa e a indicação certa de um familiar ou amigos para trabalhar naquela equipe.

Quanto à liderança, cabe também uma avaliação positiva, visto que as chefias são tidas como exemplo para os demais colaboradores influenciando no bom clima do ambiente de trabalho.

Em contrapartida, foi possível concluir que a equipe é comprometida com a importância do trabalho realizado, ajudando na estabilidade na organização e também no sucesso mútuo da equipe em geral.

Portanto, não é uma receita pré-estabelecida para o melhor ambiente de trabalho, visto que a determinada equipe estudada tem seus pontos críticos, com necessidades específicas no grupo, onde a qualidade do clima ali estabelecido deve ter sua devida atenção, por meio do levantamento da atual pesquisa.

A pesquisa realizada não é uma prática da empresa estudada e para que o melhor índice de satisfação entre seus colaboradores seja atingido, a autora sugere a melhor avaliação dos gestores e líderes sobre a atual pesquisa. Visando conhecer a real necessidade de seus colaboradores tanto do lado pessoal como profissional, com a finalidade em ampliar o seu conhecimento sobre a atual equipe e tentar atingir melhores resultados através das expectativas e necessidades existentes.

Portanto, a autora recomenda que a pesquisa seja avaliada pelos gestores e que a existência desse índice seja como comparativo às próximas pesquisas. O objetivo é adquirir uma política para avaliar em tempos de médio prazo a aplicação da pesquisa. Desta maneira, conseguir avaliar o desenvolvimento pessoal da equipe junto à organização.

Finalizando o estudo, vale ressaltar que as formas de gerenciar o clima organizacional junto à satisfação dos colaboradores da empresa, não é um papel fácil. Porém, é o melhor caminho para alcançar o sucesso.

Com o resultado do estudo, propõe-se apresentação dos resultados junto a equipe, e acompanhado aos seus líderes buscar melhorias juntos, principalmente nas avaliações levantadas nos quais os principais pontos de destaque foi o baixo índice de insatisfação para os colaboradores.

Além de uma atualização anual da pesquisa na equipe, podendo expandir para todo o centro se aprovado pelos demais gestores.

7. REFERÊNCIAS

ABREU, N. R. de et al. Análise dos fatores intraorganizacionais influenciadores no clima organizacional em um hospital universitário. *Race*, Joaçaba, v. 12, n. 1, p.30-70, 01 jun. 2013.

ANDRADE, S. M. de; FISHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, São Leopoldo, v. 12, n. 2, p.155-166, jun. 2015.

ANDRADE, T. de et al. Cultura organizacional e satisfação no trabalho sob a percepção dos colaboradores de uma instituição bancária após o processo de fusão. *Revista Administração e Diálogo*, São Paulo, v. 15, n. 2, p.52-78, jul. 2013.

ARRUDA, N. F. de. *Cultura organizacional e inovação: estudo de caso em um hospital provado com características de inovação no município de São Paulo*. 2006. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2006.

ASSMAR, E. M. L., & FERREIRA, M. C. *Da injustiça organizacional ao estresse e ao esgotamento profissional*. Em A. Tamayo. (Org.), *Estresse e cultura organizacional*. (pp. 282-331). São Paulo: Casa do Psicólogo. 2008.

BARROS, G. *Agronegócio e a queda da inflação*. 2017. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opiniao-cepea/agronegocio-e-a-queda-da-inflacao.aspx>>. Acesso em: 09 jul. 2017

BARROS, G. *Agronegócio: como preservar e potencializar seu papel estratégico*. 2016. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opiniao-cepea/agronegocio-como-preservar-e-potencializar-seu-papel-estrategico.aspx>>. Acesso em: 09 jul. 2017

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, São Paulo, v. 16, n. 2, p.258-273, maio-ago. 2006.

CAMPOS, E. A. R. de; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. de. Cultura organizacional no contexto de políticas e práticas de gestão de pessoas. *Reuna*, Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p.65-82, set. 2015.

CARDOSO, C. G. L. do V.; COSTA, N. M. da S. C. Fatores de satisfação e insatisfação profissional de docentes de nutrição. *Ciência e Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 8, p.2357-2364, 2016.

DIAS, S. M. A.; SANTOS, G. C. dos. A cultura organizacional e o processo de recrutamento e seleção: estudo de caso na indústria de celulose em Três Lagoas/MS. *Desafio Online*, Campo Grande, v. 3, n. 3, p.1236-1255, set./dez. 2015.

DAVENPORT, H. T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: métodos e aplicações práticas*. Ed. Campus, 13^o. Ed, Rio de Janeiro, 2006.

FARIA, M. de F. B. et al. *Gestão de Pessoas. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil*, 2007. p. 27-37.

FERREIRA, C. A. A. Percepção da motivação e satisfação no trabalho pelos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil. *Revista Capital Científico*, Guarapuava, v. 14, n. 2, p.25-41, jun. 2016.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. dos R. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 283-293.

FOGAÇA, N.; JÚNIOR COELHO, F. A. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. *Cad. Ebape.br*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p.759-775, dez. 2015.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGs, 2009. 120 p.

HACKMAN, Richard J.; OLDHAM, Greg R. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

HORTON, P. B.; HUNT, C. L. *Sociologia*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

LUZ, R. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LUZ, R. S. *Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro*. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MACHADO, F. C. L.; MARANHÃO, C. M. S. de A.; PEREIRA, J. J. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. *Reuna*, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p.75-95, mar. 2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003. 310 p.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. do C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, v. 50, n. 1, p.41-58, fev. 2016.

MARQUEZE, C. E, MORENO, C. R. de C. Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. *Psicologia em Estudo*, v. 14, n. 1, p. 75-82, mar. 2009.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. de C. Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 30, n. 112, p.69-79. 2005.

MOISEICHYK, A. E. *Organizações enquanto culturas: um estudo de caso do clima organizacional de uma empresa catarinense*. 1997. 99 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1997.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007. 256p.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, R. R.; LIMA, J. B. de. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 6, n. 1, p.1-17, jun. 2016.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, R. R.; LIMA, J. B. de. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. *Perspectivas em Gestão e Conhecimento*, João Pessoa, v. 6, n. 1, p.19-35, jun. 2016.

PIMENTA, R. C. de Q.; AOUAR, W. A. E.; OLIVEIRA, J. A. de. Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. *Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar: RAUnP*, Lagoa Nova, v. 2, p.23-38, abr.-set. 2012.

RAMOS, F.; SOUZA, S. O. de; WEHRLE, A. F. Cultura organizacional: um estudo de caso a partir da perspectiva dos gestores da empresa EQS Engenharia. *Revista Administração em Diálogo*, São Paulo, v. 18, n. 2, p.92-123, ago. 2016.

RESENDE, F. G.; PAULA, A. V. de. Influência da cultura organizacional na (re)construção da identidade dos trabalhadores: um estudo de caso em uma empresa de tratamento de resíduos no sul de Minas Gerais. *Psicologia: Teoria e Prática*, São Paulo, v. 13, n. 3, p.124-138. 2011.

RIBEIRO, M. do C. L.; MENDES, L. R. S. A influência do clima organizacional sobre o trabalho de um setor público. *Revista Húmus*, São Luís, v. 5, n. 15, p.101-138, 2015.

ROCHA, A. C. da; CERETTA, G. F.; LIMA, J. A. de. Clima organizacional em hospital: um estudo no sudoeste do Paraná. *Reuna*, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p.71-90, abr-jun 2014.

SALES, M. D.; SANCHES, C. Tipologia de cultura organizacional empreendedora: proposta de processo de taxonomia da cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes. *Revista de Tecnologia Aplicada*, Campo Limpo Paulista, v. 2, n. 1, p.28-50, jan-abr. 2013.

SANTOS, B. *Satisfação no trabalho: o caso de um banco*. 2012. 74 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégia de Recursos Humanos). Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, 2012.

SANTOS, N. M. B. F. dos. *Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico*. Lorena: Stiliano, 1999. 168p.

SCHEIN, E. Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, p.229-240, 1996.

SCHEIN, E. H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 3. Ed. San Francisco: Jossey-bass, 2004. 437 p.

SILVA, N. Liderança e cultura organizacional: a visão de mundo dos empreendedores e principais colaboradores na construção da realidade social nas organizações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 4, n. 1, p.179-185, jun. 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 7, p.11-18, 2002.

SIQUEIRA, M. M. M. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Santana: Artmed, 2008. 344 p.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, São Paulo, v. 24, n. 2, p.201-209, 2008.

SIQUEIRA, M.M.M. *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. 239f. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SOUZA, E. L. P. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgar Blucher, 1978.

SOUZA, E. L. P. de. Clima e motivação em uma empresa estatal. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 22, n. 1, p.14-18, jan-mar. 1982.

SOUZA, T. A. de; CAMPOS JÚNIOR, D. J.; MAGALHÃES, S. R. A importância do clima organizacional. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações*, v. 13, n. 1, p.315-329, jul. 2015.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio De Janeiro: FGV, 2014. p. 239 -255.

WILBERT, A.; CRUZ, H. A. da. Cultura e clima organizacional: uma análise na empresa Novo Trigo de Balneário Camboriú/SC. *In: XI Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*. 2014, Resende. Anais... Resende: Seget, 2014. p. 1 - 11.

APÊNDICE A

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Este é um questionário de Pesquisa de Clima Organizacional, onde o intuito é levantar informações sobre o clima do atual grupo estudado, envolvendo a equipe na qual você atua.

Seu preenchimento é muito fácil!

A pesquisa tem como objetivo conhecer a sua opinião sobre os diversos aspectos da nossa equipe. Desejamos através dos resultados obtidos, melhorar a qualidade de trabalho no nosso ambiente de trabalho. Portanto, sua participação se torna essencial e muito importante para nós!

Não escreva seu nome no questionário.

Leia com bastante atenção as questões e use toda sua sinceridade ao respondê-las.

Para responder, apenas escreva com um "X" a resposta que escolheu.

Sexo:

- () Masculino
- () Feminino

Faixa etária:

- () Até 20 anos
- () Entre 21 e 25 anos
- () Entre 26 e 30 anos
- () Entre 31 e 35 anos
- () Mais e 36 anos

Há quanto tempo trabalha na empresa?

- () Menos de dois anos
- () Entre dois e quatro anos
- () Entre quatro e seis anos

() Entre seis e oito anos

() Mais de oito anos

Qual o seu cargo atual?

() Estagiário

() Analista

() Pesquisador

Qual o seu tipo de vínculo com a empresa?

() Estágio

() Funcionário

() Terceirizado

Qual o seu grau de escolaridade?

() Superior incompleto

() Superior completo

() Mestrado incompleto

() Mestrado completo

() Doutorado

Classifique as afirmações abaixo de acordo com a sua opinião.

| Questões | Nunca | Raramente | Quase Sempre | Sempre |
|--|--------------|------------------|---------------------|---------------|
| As pessoas sentem-se seguras em dizer o que pensam na organização | | | | |
| As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas | | | | |
| Seu superior imediato é receptivo às | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| sugestões de mudanças | | | | |
| Você recebe do seu superior imediato as informações necessárias para a realização do seu trabalho | | | | |
| Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores | | | | |
| O clima de trabalho da minha equipe é bom | | | | |
| O clima de trabalho da empresa é bom | | | | |
| O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional | | | | |
| Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor | | | | |
| Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado | | | | |
| Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários | | | | |
| A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional | | | | |
| A empresa permite que o seu trabalho não prejudique os seus interesses pessoais ou familiares | | | | |
| Seu chefe transfere decisões para a sua equipe de trabalho | | | | |
| Seus colegas de setor de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho | | | | |
| Seu chefe está sempre disponível quando você precisa dele | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| A empresa recompensa os desempenhos, quando excelentes, de seus funcionários | | | | |
|--|--|--|--|--|

Classifique as afirmações abaixo de acordo com a sua rotina de trabalho.

| Questões | Sim | Não |
|--|------------|------------|
| Você conhece as propriedades e objetivos da empresa | | |
| Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa | | |
| Você é satisfeito com a comunicação interna da empresa | | |
| Os gestores da empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários | | |
| Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz | | |
| Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa | | |
| Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades | | |
| O seu chefe exerce pressão sobre seu ritmo de trabalho | | |
| Você considera o seu superior hierárquico um bom líder | | |
| Você considera o seu superior hierárquico bom profissionalmente | | |
| Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa | | |
| Você gosta do trabalho que faz | | |

Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?

() Sim

() Não

Se sim, qual departamento?

Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa

() Sim

() Não

Classifique as condições ambientais do seu local de trabalho de acordo com:

| | Insatisfatório | Pouco Satisfatório | Indiferente | Satisfatório | Muito Satisfatório |
|------------------------|----------------|--------------------|-------------|--------------|--------------------|
| Temperatura | | | | | |
| Espaço | | | | | |
| Mobiliário | | | | | |
| Higiene | | | | | |
| Instalações da copa | | | | | |
| Instalações sanitárias | | | | | |

O número de funcionários do seu setor de trabalho é:

() Menor do que o necessário

() O necessário

() Maior do que o necessário

Você está satisfeito por trabalhar na empresa?

Muito Insatisfeito Mais Satisfeito Muito
Insatisfeito ou menos Satisfeito
1 2 3 4 5

Como você se imagina daqui a dois anos?

- Trabalhando na empresa, no mesmo cargo.
- Trabalhando na empresa, num cargo melhor.
- Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo.
- Trabalhando em outra empresa, num cargo melhor.
- Trabalhando por conta própria.
- Sem opinião.

Onde você mais encontra as informações que deseja saber a empresa? Assinale até 3 alternativas.

- Conversas nos corredores.
- Quadros de aviso.
- Colegas de trabalho.
- E-mails.
- Superior imediato.
- No administrativo.
- Na assessoria de imprensa.
- Através de Recursos Humanos.
- Outros.

A empresa poderia melhorar se:

Assinale a principal alternativa

- Pagasse melhores salários.
- Proporcionasse mais estabilidade no emprego.
- Tratasse melhor os funcionários.
- Proporcionasse mais oportunidades de crescimento.
- Oferecesse mais treinamentos.
- Oferecesse mais benefícios.

Como considera o trabalho que você faz na empresa?

- Muito importante

- () Importante
- () Mais ou menos
- () Desinteressante

Indique os dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.

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