

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

MICHELLE PIRES RODRIGUES

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM UMA EMPRESA
ATACADISTA NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO**

FRANCA/SP

2022

MICHELLE PIRES RODRIGUES

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM UMA EMPRESA
ATACADISTA NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Professor Neivaldo Hakime Dutra

FRANCA/SP

2022

MICHELLE PIRES RODRIGUES

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM UMA EMPRESA NO
INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : Neivaldo Hakime Dutra
Nome..... : Neivaldo Hakime Dutra
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1:
Nome..... :Francisco de Assis Breda
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 :
Nome..... : Fernando Dandaro
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 18 de novembro de 2022

Dedico o presente Trabalho de Graduação a Deus e aos meus familiares, em especial à minha mãe Cecília Pires e à minha filha Eduarda Pires Marques, que me apoiaram e acreditaram em mim.

Aprender é a única coisa que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.

Leonardo da Vinci

RESUMO

Este trabalho visa descrever o clima organizacional e a cultura organizacional, temas bastante enfatizados na atual realidade das empresas, tendo como foco principal a análise do nível de satisfação dos colaboradores e seu comportamento no ambiente de trabalho. O objetivo é identificar a importância do clima organizacional nas organizações atacadistas no interior do estado de São Paulo e descrever como ela influencia a motivação de seus colaboradores. Alguns fatores que acarretam mudanças, inclusive na motivação das pessoas no ambiente de trabalho são as crenças e valores da empresa, formas de chefia e liderança, relacionamentos, incentivos e modos de reconhecimento, por isso a organização precisa analisar e conhecer o que os funcionários pensam sobre ela e suas atitudes em relação aos diferentes aspectos organizacionais. Neste trabalho desenvolveu-se pesquisa bibliográfica para embasamento teórico e estudo de caso e, na metodologia, explanou-se a coleta de dados a partir da aplicação de um questionário a 134 colaboradores de uma empresa atacadista localizada no interior de São Paulo. Os resultados indicam que a percepção de mudança entre o clima organizacional e a satisfação do colaborador possui uma relação direta com as mudanças pertinentes à gestão do clima organizacional.

Palavras-chave: Clima, Organização, Satisfação, Cultura.

ABSTRACT

This research aims to describe the organizational climate and organizational culture, themes that are highly emphasized in the current reality of companies, having as main focus the analysis of the level of employee satisfaction and their behavior in the work environment. The objective is to identify the importance of the organizational climate in wholesale organizations in the interior of the state of São Paulo and to describe how it influences the motivation of its employees. Some factors that lead to changes, including people's motivation in the work environment, are the company's beliefs and values, forms of leadership and leadership, relationships, incentives and modes of recognition, so the organization needs to analyze and know what employees think about it and their attitudes towards different organizational aspects. In this work, bibliographic research was developed for theoretical basis and case study and, in the methodology, data collection was explained from the application of a questionnaire to 134 employees of a wholesale company located in the interior of São Paulo. The results indicate that the perception of change between the organizational climate and employee satisfaction has a direct relationship with the changes relevant to the management of the organizational climate.

Keywords: Climate, Organization, Satisfaction, Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide das necessidades de Maslow.....	20
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Qualificação do ambiente de trabalho.....	26
Gráfico 2 – Aspectos negativos do ambiente.....	27
Gráfico 3 – Causas das demissões voluntárias.....	28
Gráfico 4 – Satisfação com o trabalho.....	29
Gráfico 5 – Avaliação da cultura.....	30
Gráfico 6 – Contribuição das tarefas para a motivação.....	30
Gráfico 7 – Valores éticos.....	31
Gráfico 8 – Responsabilidade social.....	31
Gráfico 9 – Imagem da empresa.....	32
Gráfico 10 – Orientações na empresa.....	33
Gráfico 11 – Prioridades e objetivos da empresa.....	33
Gráfico 12 – Cooperação entre departamentos.....	34
Gráfico 13 – Incentivo ao trabalho em equipe pelo superior.....	35
Gráfico 14 – Pontos de vista divergentes.....	36
Gráfico 15 – Incentivo ao trabalho em equipe pela empresa.....	36
Gráfico 16 – Avaliação de liderança.....	37

Gráfico 17 – Receptividade a sugestões.....	
37	
Gráfico 18 – Motivação pela liderança.....	
39	
Gráfico 19 – Remuneração adequada.....	
39	
Gráfico 20 – Clima de trabalho na equipe.....	
40	
Gráfico 21 – Clima de trabalho na empresa.....	
41	

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 CLIMA ORGANIZACIONAL	15
2.1 Impacto do clima organizacional nas empresas.....	16
2.3 Avaliação do clima organizacional.....	17
3 CLIMA, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	18
4 CULTURA ORGANIZACIONAL	22
5 METODOLOGIA E CONTEXTO DA PESQUISA	24
5.1 Amostra da pesquisa	25
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
6.1 Ambiente de trabalho.....	26
6.2 Demissões voluntárias.....	27
6.3 Cultura organizacional.....	28
6.4 Trabalho em equipe.....	34
6.5 Liderança.....	37
6.6 Remuneração.....	39
6.7 Clima organizacional.....	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional refere-se do ambiente interno de uma empresa, incluindo subordinados, supervisores e diretoria. Portanto, o relacionamento entre as pessoas do trabalho deve ser saudável para que o clima na empresa também seja. Este assunto está ligado diretamente com a satisfação do trabalhador e seus resultados na corporação.

Segundo Chiavenato (2008), toda organização possui clima organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Assim, está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, sendo assim, está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa.

Neste contexto, o objetivo do trabalho é identificar e descrever a importância do clima organizacional nas organizações atacadistas no interior do estado de São Paulo e descrever como ela influencia a motivação de seus colaboradores.

Para o desenvolvimento do trabalho, a metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica exploratória, seguida do desenvolvimento de um estudo de caso realizado por meio de pesquisa de campo com aplicação de um questionário estruturado fechado, junto aos colaboradores de caráter descritivo, obtendo respectivamente dados secundários e primário para uma análise qualitativa.

Este estudo se justifica por apresentar como a aplicação da avaliação do clima organizacional, a partir da pesquisa, pode ampliar a visão dos fatores a melhorar e a manter na empresa, pontuando a visão dos colaboradores em relação à cultura e ao clima organizacional.

A estrutura do trabalho aborda respectivamente a definição e ao o impacto do clima organizacional nas empresas, o funcionamento e importância da avaliação de clima, a relação entre clima, motivação e satisfação, seguida das definições de trabalho em equipe e liderança. Em seguida, aborda-se a definição de cultura organizacional e sua influência da cultura no clima organizacional.

No desenvolvimento do estudo de caso, apresentam-se considerações da pesquisa divididas pelos temas presente no questionário aplicado, ilustrados por meio de gráficos.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

No contexto organizacional, clima refere-se a maneira como os trabalhadores se sentem no trabalho e a forma como esse sentimento interfere na qualidade dos serviços prestados.

Os autores Boog e Boog (2002), definem o clima organizacional como os sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas e da gestão de recursos humanos, tal como os relacionamentos com colegas e a postura da empresa no estabelecimento de metas.

Chiavenato (2000, p. 95), pontua:

Clima Organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

A palavra clima se origina do grego *Klima* que significa tendência ou inclinação. Nesse sentido, compreende-se que o clima organizacional é a tendência ou inclinação ao atendimento das necessidades das pessoas no contexto empresarial (CODA, 1993).

Assim, diante de demissões voluntárias, fusões, redução do quadro de funcionários, insatisfação e tensões, o clima organizacional possibilita medir e analisar o que os funcionários pensam a respeito da organização (LUZ, 2003). Portanto, é necessário que a área de RH (Recursos Humanos) esteja capacitada para atentar-se ao clima organizacional, ou seja, ao ambiente em que convivem os membros da organização, seu grau de motivação e satisfação.

Nesse sentido, Knapik (2008, p. 23) afirma que

Clima organizacional é o ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas e que influencia seus comportamentos. Está ligado à motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho.

Apesar do manuseio dos indicadores que podem apresentar um clima organizacional favorável ou não, Chiavenato (2011) determina dimensões que

podem interferir no ambiente. São elas: estrutura, responsabilidades, riscos, recompensas, apoio e conflito.

Para Bowditch e Buono (1997) o Clima Organizacional é definido pela percepção do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho e a empresa e nos comportamentos que podem gerar absenteísmo e rotatividade.

Boog e Boog (2002, p.576) salientam que “os trabalhadores precisam se sentir em casa e estar satisfeitos com o convívio com colegas e dirigentes. Justiça e equidade são requisitos básicos para garantir a paz e a satisfação dos empregados”.

Dessa forma, o clima organizacional pode ser classificado como bom, prejudicado ou ruim. O clima bom caracteriza-se pelo comprometimento e motivação dos funcionários. É prejudicado quando algumas variáveis afetam negativamente o desempenho da maioria dos funcionários gerando discórdias e conflitos. Onde o clima é predominantemente ruim, há um sentimento de desaprovação dos funcionários.

2.1 Impacto do clima organizacional nas empresas

Moscovici (1997) afirma que a maneira como se lida com as diferenças individuais determinantemente indica o clima entre as pessoas. Esse fator tem uma intensa influência sobre a convivência em grupo, principalmente no comportamento organizacional, nas relações interpessoais, nos processos de comunicação e na produtividade.

Para Chiavenato (2010) as pessoas permanecem em seu local de trabalho durante a maior parte do tempo e formam nesse ambiente um local de habitação.

Assim, Judge, Robbins e Sobral (2011) corroboram que quando há a mudança do nível individual para o nível organizacional, localiza-se a correlação de satisfação-desempenho. À vista disto, quando as organizações se preocupam apenas em gerar dados sobre sua produtividade e/ou lucratividade, observa-se um número menor de funcionários satisfeitos, que, conseqüentemente tendem a ser menos eficazes.

Chiavenato (2003), aborda os resultados da experiência de Elton Mayo na fábrica de Hawthorne, pontuando que a produtividade de cada colaborador está mais ligada ao relacionamento entre o grupo do que às capacidades físicas dos funcionários.

O autor defende ainda, que a interação com os colegas de trabalho é um elemento determinante na satisfação do trabalho, citando que quanto maior a integração social no grupo de trabalho, maior a disposição para produção.

Como consequência, os colaboradores satisfeitos tendem a falar bem da empresa, a contribuir com os colegas e a excederem as expectativas com relação ao trabalho, caracterizando um anseio de retribuir as expectativas positivas (JUDGE; ROBBINS E SOBRAL, 2011).

Os indivíduos tendem a serem participativos e motivados quando o clima é bom. Quando as atitudes positivas predominam e confiança interpessoal é evidente, há dedicação por parte dos funcionários. No entanto, se for ruim afeta de forma negativa a maioria dos empregados, gerando desinteresse pela realização das tarefas e aumento da rotatividade (LACOMBE, 2011).

Portanto, Spector (2006) discorre sobre a importância de se realizar pesquisas sobre a satisfação dos colaboradores e, além disso, realizar um levantamento sobre adequação da pessoa ao trabalho e do trabalho à pessoa.

Para saber o que os funcionários pensam sobre o clima organizacional, basta avaliar o que a pesquisa indica, mas em grande parte, os funcionários desejam oportunidade de crescimento, boas lideranças, reconhecimento, ambiente alegre.

2.4 Avaliação do clima organizacional

Por meio da pesquisa de clima, pode-se buscar melhores recursos para melhoria tendo em vista a motivação e satisfação dos empregados e consecutivamente maior produtividade. Portanto, a empresa deve avaliar seu clima de forma contínua, sendo ideal que seja aplicada anualmente, buscando novas informações que podem prejudicar ou melhorar o desempenho dos funcionários, dessa forma possibilitando maior envolvimento por parte deles.

A partir disso, as estratégias de pesquisa vão proporcionar à empresa o total conhecimento de como está o clima e o porquê desse resultado. E como afirma Luz (2003), a Pesquisa de clima organizacional é vista como instrumento que, ao ser

aplicado de modo consciencioso e metódico é capaz de garantir consistência, eficiência, eficácia e qualidade para as empresas.

Tachizawa (2006, p. 241) aponta que a pesquisa de clima organizacional deve entender alguns elementos essenciais que são:

- a) Entendimento da missão;
- b) Crenças e valores;
- c) Chefia e liderança;
- d) Relações interpessoais;
- e) Salários e benefícios.

Para o autor, uma pesquisa de clima organizacional tem que estabelecer alguns objetivos, como estudar a cultura organizacional da empresa; avaliar sua imagem conforme os empregados; analisar os padrões de motivação e satisfação; verificar se os objetivos e os da empresa são os mesmos; analisar as práticas de produtividade e medir o comprometimento dos colaboradores.

Segundo Luz (2003) na avaliação corporativa ou institucional, o setor de recursos Humanos (RH) é que se responsabiliza em avaliar o clima organizacional, ouvindo coletivamente os funcionários com maior credibilidade do que uma consultoria externa, por exemplo.

Além da pesquisa através de questionários diretos, há a constatação do que o próprio ambiente indica. Por exemplo, um alto índice de absenteísmo revela aos responsáveis pela empresa que o clima existente é desfavorável. Tal como a realização de greves, conflitos interpessoais recorrentes, desperdício de materiais, *turnover*, entre outros.

3 CLIMA, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

“O grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos” (FERREIRA, FORTUNA, TACHIZAWA, 2006, p. 241).

É comum nas organizações atuais, trabalhadores desmotivados por razões profissionais ou pessoais, um fator que pode interferir diretamente no ambiente organizacional e conseqüentemente na produtividade e no bem-estar desses colaboradores.

Para Spector (2006), a satisfação no trabalho mostra como o indivíduo se sente em relação às atividades que exerce na empresa.

O autor explica que existem duas abordagens no estudo da satisfação: abordagem global e abordagem de facetas. “A abordagem global considera a satisfação no trabalho como um sentimento único e global em relação ao trabalho” (SPECTOR, 2006, p. 321). Já a abordagem de facetas representa prêmios, vantagens, pessoas, condições de trabalho, entre outros aspectos que influenciam os sentimentos dos trabalhadores.

Tanto a motivação como a satisfação podem ser alteradas conforme as características do clima organizacional, ou seja, se está favorável, a motivação tende a aumentar e se está desfavorável, a motivação tende a diminuir; o mesmo vale para a satisfação dos colaboradores.

Robbins (1999) considera que uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes contrárias.

Neste sentido, Knapik (2008, p. 23) diz que

Clima organizacional é o ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas e que influencia seus comportamentos. Está ligado à motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho.

Assim, a motivação envolve fatores diferentes para cada indivíduo, de acordo com Graça (1999), a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos que podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo.

Abraham Maslow apud Vergara (2009), desenvolveu, na década de 50, uma teoria a respeito das necessidades humanas. Para ele, as necessidades humanas atendem em uma ordem hierárquica. Nesse sentido, a constante busca por tentar satisfazer essas necessidades é o que nos impulsiona e motiva a ação. Assim, Maslow distingue as necessidades primárias das necessidades secundárias.

As necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança, que dizem respeito à sobrevivência, como a fome, sede, sono, sexo. As necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de autorrealização, referentes

ao desejo de amar e de ser amado, de pertencimento a um grupo. Conforme explicado na Figura 1.



Fonte: elaborado pelos autores

Conforme Maximiano (2000, p. 347) "motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa".

Herzberg pontua que, quando uma pessoa se coloca num objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingi-lo. Os fatores que a levam a caminhar em direção ao objetivo, podem ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos (motivacionais), há motivação; quando são extrínsecos (higiênicos), há apenas a ação (HERZBERG, 1968 apud BUENO, 2002).

Para Herzberg, uma forma de fazer com que o indivíduo sentisse vontade própria de realizar a tarefa, seria proporcionando a ele a satisfação no trabalho. Assim, a motivação aconteceria através dos fatores motivadores. O caminho apontado por Herzberg para a motivação é o enriquecimento da tarefa. Por enriquecimento da tarefa entende-se "um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho" (HERSEY E BLANCHARD, 1986, p.77 apud BUENO, 2002).

Costa (2018) pontua que, nos últimos anos, a gestão de pessoas tornou-se um desafio, ao envolver aspectos ligados aos interesses pessoais e as necessidades sociais, porque, por muitas vezes, contrapõem os objetivos organizacionais, já que, segundo Vasconcelos (2006) a autorrealização é um elemento complexo que não tem o mesmo sentido para todos, pois depende das características e dos interesses específicos de cada um.

Portanto, é importante que a motivação dos colaboradores esteja alinhada ao clima e cultura organizacional.

Para Gil (2001) as diversas teorias de motivação, como a hierarquia de 13 necessidades de Maslow, teoria da modificação comportamental e a teoria motivação e higiene de Herzberg, surgiram para investigar o grau de satisfação dos colaboradores. As pessoas têm grande relevância nas empresas, assim considera-se que os indivíduos são um diferencial para a organização desde que estejam motivadas.

Ribeiro e Oliveira (2016) concordam que a motivação é uma ferramenta estratégica e observam que as pessoas podem se tornar gradativamente mais produtivas quando se sentem motivadas pelo trabalho realizado.

Em conclusão, as percepções sobre o clima organizacional podem influenciar, entre outras variáveis, o comprometimento, a satisfação no trabalho, o absenteísmo e a rotatividade, que, segundo Koys e DeCotiis (1991), seriam chamados consequentes do clima.

Segundo Robbins (2005) a liderança é decisiva para o desempenho do grupo, pois é o líder quem direciona o caminho para o alcance dos objetivos. O líder é quem identifica os pontos positivos dos envolvidos para planejar e organizar os talentos da equipe para realização de determinadas ações para que a empresa obtenha uma alta produtividade, desempenho eficiente das equipes e otimização dos processos.

Assim, é de obrigação do líder provocar a motivação nas pessoas de modo que os resultados esperados pela empresa sejam alcançados (VERGARA, 2011).

Para Vergara (2011) a liderança está associada aos estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização das metas e dos objetivos empresariais.

Sendo assim o líder deve estar atento às necessidades dos colaboradores incentivando-os, aconselhando-os e se empenhando ao máximo para motivação do grupo. Isso significa que, no clima organizacional, a constatação de um bom trabalho em equipe, desempenho conjunto e obtenção de metas compartilhadas são pontos positivos de que a empresa está no caminho certo.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é influenciado por valores e normas, fatores presentes nas organizações através da cultura organizacional.

Segundo Chiavenato (1997, p. 602):

Dá-se o nome de cultura organizacional ao modo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes. A cultura organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada organização.

Assim, o clima sofre influências da cultura da empresa, que molda os processos sociais e individuais, ou seja, o clima mapeia o ambiente interno, oferecendo um diagnóstico que pode variar conforme a cultura.

Sendo assim, entende-se que a cultura é uma junção de hábitos, crenças, valores e atitudes, divididos por todos na organização ela tem influência direta no clima organizacional da empresa, para Luz (2003) o clima é resultante da cultura das organizações e de seus pontos positivos e negativos.

Sobre a cultura organizacional, entende-se que:

Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo (GIL, 2001, p. 42).

Conforme Lacombe (2005, p. 231) “A cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usada para alcançar os objetivos da mesma forma que a

tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos”.

Nas organizações, a cultura organizacional se manifesta de diferentes modos através do comportamento dos funcionários: através da vestimenta, aparência, formas como as pessoas são tratadas, assuntos preferencialmente discutidos, slogans, crenças, valores, modo de pensar e, principalmente, de agir. Para Soto (2009, p.27) o comportamento organizacional refere-se aos atos e às atitudes das pessoas nesse ambiente.

Para Luz (2003, p.14):

A cultura organizacional é constituída de aspectos que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários.

Assim, a cultura de uma organização é a maneira informal de perceber a participação na organização, auxiliando a avaliação do clima, pois pode manter o bom relacionamento entre seus membros e influenciar o desenvolvimento de seu trabalho.

A cultura organizacional tem influência no comportamento dos indivíduos e grupos nas organizações, ou seja, ela impacta o cotidiano, decisões, atribuições, formas de recompensas e punições na empresa, reforçando o comportamento dos membros, determinando o que deve ser seguido ou rejeitado.

O clima sofre influências da cultura da organização, pois mapeia o ambiente interno da organização, ou seja, oferece um diagnóstico desse ambiente, que pode variar conforme a cultura.

Dessa forma, os costumes que as empresas possuem alteram o seu andamento podendo ser pontos positivos ou negativos que se modificam com o tempo.

Por isso, se na empresa houver pessoas competentes no setor de gestão de talentos, obter-se-á resultados significativos para a organização através do estudo e cuidado com a cultura e o clima organizacional.

Luz (2003) estabelece que o clima é resultante da cultura das organizações, ou seja, dos aspectos positivos e negativos delas.

4 METODOLOGIA E CONTEXTO DA PESQUISA

Gil (2001) afirma que um estudo de caso visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

Como metodologia, o trabalho foi realizado em duas etapas, a saber:

- 1ª Etapa: levantamento bibliográfico exploratório por meio de livros, artigos científicos nacionais e internacionais como forma de obter dados secundários para uma fundamentação teórica acerca do tema;

- 2ª Etapa: Pesquisa de campo em forma de estudo de caso, com aplicação de um questionário com 25 questões fechadas, obtendo dados primários descritivos, possibilitando uma análise qualitativa.

Este trabalho teve por finalidade analisar o clima organizacional de uma empresa do ramo atacadista, por meio de um estudo de caso de natureza exploratória, através da aplicação de um questionário estruturado fechado.

Quanto à abordagem da pesquisa, tratou-se de uma pesquisa quantitativa pois traduziu os resultados em número. Segundo Gressler (2004, p. 43) “a abordagem quantitativa caracteriza-se pela formulação de hipóteses, definições operacionais das variáveis, quantificação nas modalidades de coleta de dados e informações, utilização de tratamentos estatísticos”.

Dessa forma, a presente pesquisa foi aplicada em uma organização atacadista localizada no interior do estado de São Paulo e buscou-se, por meio da coleta de dados, analisar a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional.

A rede de varejo/atacadista estudada está presente em 18 Estados e Distrito Federal, com uma rede nacional composta por 374 lojas distribuídas em 203

municípios e forte presença nas regiões Nordeste e Sul do país. Verifica-se, no entanto, que a loja estudada está localizada na cidade de Franca.

A rede atua no seguimento de varejo, com hipermercado, supermercado, soft discount e rede de postos de combustíveis; e atacado, nos formatos de clube de compras e atacarejo.

A rede emprega 51 mil pessoas e tem como missão alavancar uma cultura de gestão organizacional que prioriza o alto desempenho, além de programas de liderança e engajamento das equipes com foco no aumento da produtividade, eficiência e rentabilidade.

4.1 Amostra de pesquisa

A pesquisa foi realizada com 134 funcionários de variados setores da organização atacadista, através da aplicação do questionário pela área de recursos humanos via formulário online, disponível no apêndice. O questionário foi respondido pelos colaboradores no período entre 10/07/2022 e 25/07/2022.

Da amostra total, 53,73% dos respondentes se identificam com gênero masculino (correspondente a 72 colaboradores), enquanto 46,26% se identificam com o gênero feminino (correspondente a 62 colaboradoras).

Sobre a formação educacional da amostra, 91,04% possuem segundo grau completo (correspondente a 122 colaboradores), apenas 2% possuem ensino superior incompleto (correspondente a 2 colaboradores) e 7,46% possuem ensino superior completo (correspondente a 10 colaboradores).

Referente a faixa etária dos colaboradores da amostra, tem-se:

- 18 a 20 anos – 5,22% (7 colaboradores)
- 21 a 25 anos – 8,95% (12 colaboradores)
- 26 a 30 anos – 27,61% (27 colaboradores)
- 31 a 40 anos – 32,83% (44 colaboradores)
- Acima de 40 anos – 46,26% (34 colaboradores)

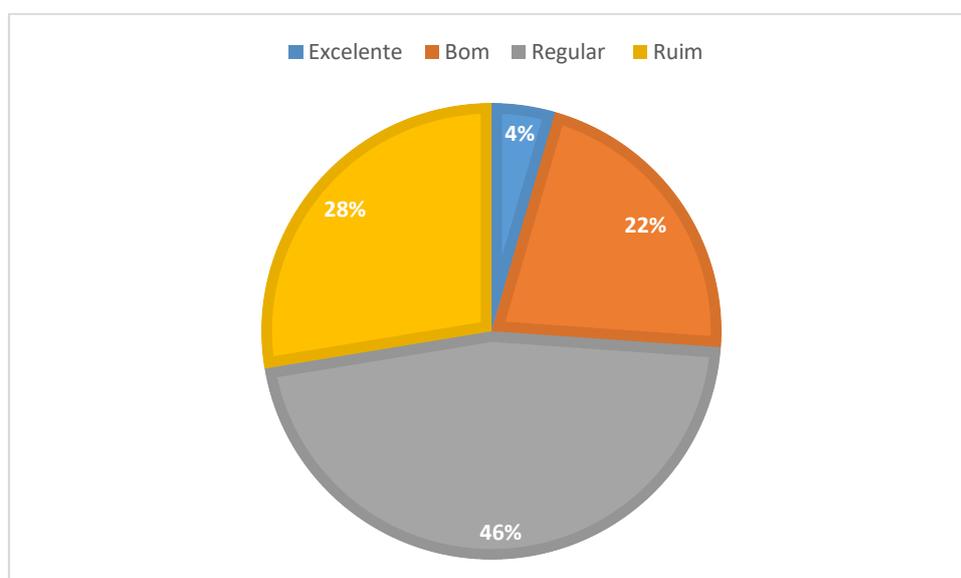
Sobre o tempo de contribuição na empresa, 61,94% estão na empresa há menos de 1 ano (correspondente a 83 colaboradores), 32,83% estão na empresa no período de 1 a 2 anos (correspondente a 44 colaboradores) e apenas 5,22% (correspondente a 7 colaboradores) estão na empresa há mais de 2 anos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho é uma combinação da criação de um clima organizacional com uma estrutura que disponibiliza praticidade e bem-estar ao seu quadro de funcionários. Com essa visão, os colaboradores foram questionados sobre a qualificação do ambiente em relação a fatores como luminosidade, ruídos, ergonomia, temperatura, higiene e fatores externos em geral. Conforme o Gráfico 1 foram obtidas as seguintes respostas:

Gráfico 1 – Qualificação do ambiente de trabalho



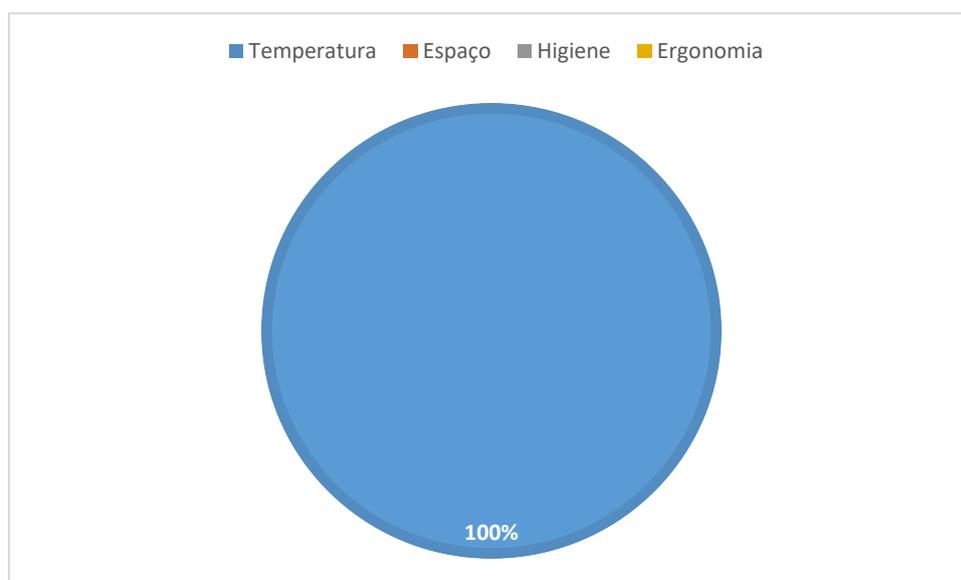
Fonte: elaborado pelos autores

Verifica-se que 46% dos colaboradores compreendem o ambiente de trabalho como regular, ou seja, consideram que os fatores citados interferem diretamente na qualidade do trabalho.

Para Chiavenato a “perspectiva exata do meio ambiente. Ou seja, a percepção realista e a capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente” (CHIAVENATO, 2011, p. 349). Nesse sentido a organização precisa ter a capacidade de diagnosticar e perceber o ambiente para mudar sua cultura e seu clima organizacional.

Em seguida, os participantes da amostra foram questionados sobre os aspectos negativos do ambiente, os aspectos que mais lhes incomodavam entre os fatores temperatura, espaço, higiene e ergonomia, conforme apontado no Gráfico 2:

Gráfico 2 – Aspectos negativos do ambiente



Fonte: elaborado pelos autores

O aspecto da temperatura é concordado entre os respondentes como fator preponderante de maior incômodo no ambiente de trabalho. Através dessa avaliação, entende-se que a correção desse ponto específico poderia colaborar para a satisfação dos colaboradores que, atualmente, se sentem insatisfeitos com esse aspecto.

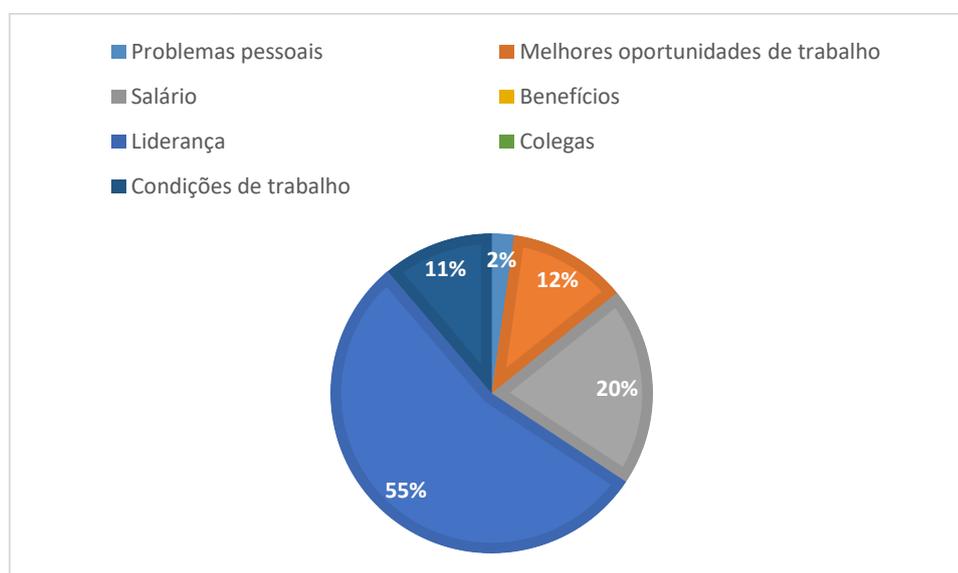
5.2 Demissões voluntárias

Desde a avaliação da amostra, percebe-se a um alto índice de rotatividade na organização, já que, conforme descrito na metodologia, a relação de funcionários com tempo contribuição maior do que 2 anos é de apenas 5,22% e, tendo em vista que a grande maioria (61,44%) dos funcionários ocupa a empresa há menos de 1 ano. Tais informações sugerem um índice de evasão relativamente alto, seja através de demissões voluntárias ou não.

Nesse sentido, questiona-se: quais são as causas das demissões voluntárias?

Quando questionada a opinião dos respondentes sobre o assunto, os respondentes levantaram os seguintes índices a partir dos sete fatores elencados (problemas pessoais, salário, liderança, melhores oportunidades de trabalho, benefícios, colegas e condições de trabalho).

Gráfico 3 – Causas de demissões voluntárias



Fonte: elaborado pelos autores

Verifica-se que 55% dos respondentes consideram a liderança responsável pelas demissões voluntárias, ou seja, os colaboradores, em geral, costumam se sentir desconfortáveis com as decisões de liderança ou posicionamento destes, o que os leva a deixar a empresa. Entretanto, é possível observar que o salário pago,

na opinião dos colaboradores, também influencia de forma pontual as demissões voluntárias, já que 20% pontuaram este aspecto.

Isso se deve ao fato de que a ausência da motivação correta pode gerar consequências indesejadas como saídas de funcionários, resultando alta rotatividade, falta de fidelidade, tanto para o empregado quanto para a organização.

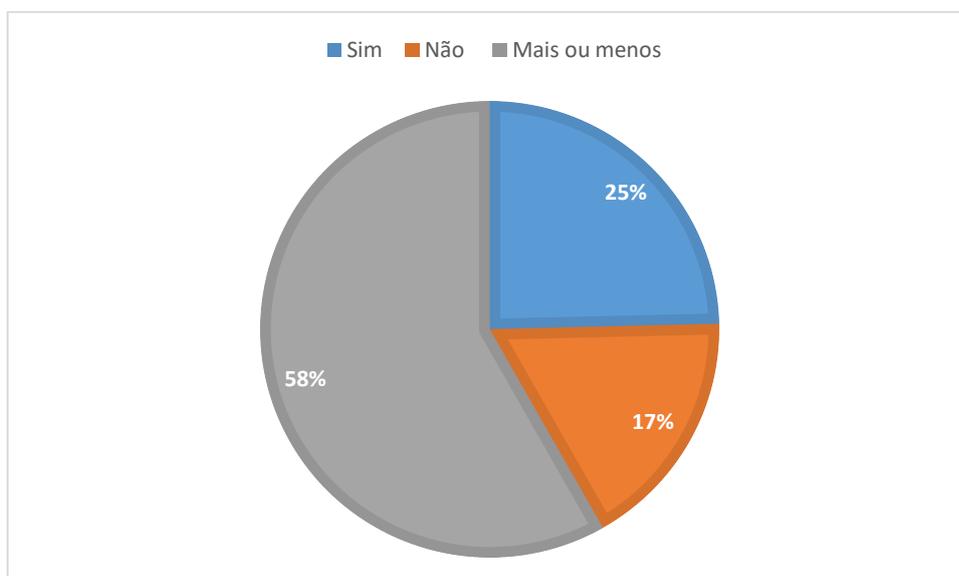
5.3 Cultura organizacional

Em seguida, com o intuito de quantificar a qualidade da cultura organizacional, foram realizadas 8 perguntas à amostra tangente às relações de trabalho, motivação, princípios da empresa, orientações recebidas e tarefas executadas.

A cultura organizacional permite-nos compreender de forma profunda a organização, embora seu conceito seja um pouco complexo, o entendimento da empresa por meio de sua cultura possibilita um melhor relacionamento dos empregados com seu ambiente de trabalho.

Uma das questões preponderantes foi sobre a satisfação no trabalho. Quando questionados se sentiam-se satisfeitos com o trabalho realizado diariamente, os funcionários levantaram os seguintes números, conforme apontado no Gráfico 4:

Gráfico 4 – Satisfação com o trabalho

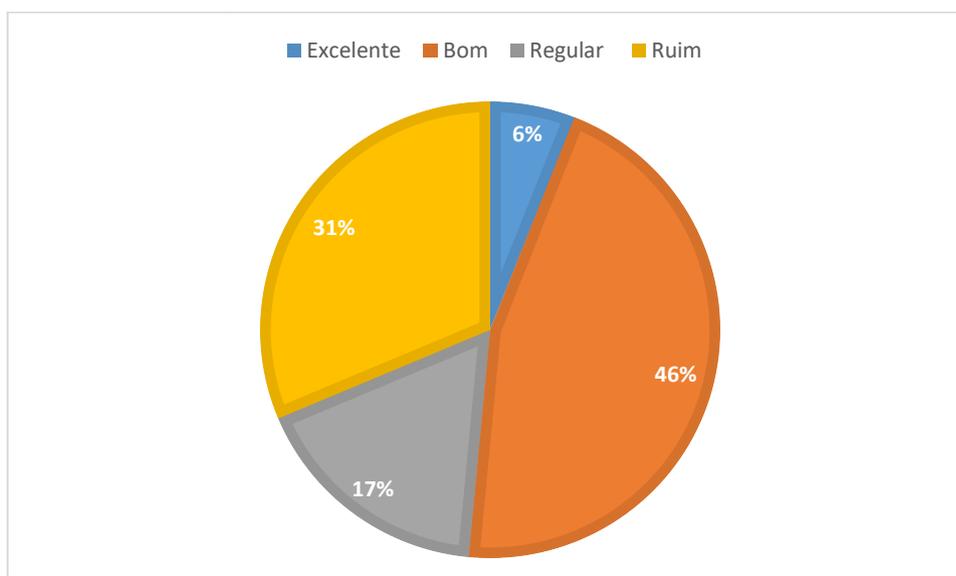


Fonte: elaborado pelos autores

Diante do Gráfico 4, verifica-se que 25% dos colaboradores pontuaram que estão satisfeitos com o trabalho realizado, porém, 58% indicaram dúvida sobre este apontamento, oscilando entre as respostas, o que indica no geral, a necessidade de melhoria na satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho que desempenham.

Em seguida, questionou-se a percepção da cultura organizacional pelos funcionários, obtendo-se:

Gráfico 5 – Avaliação da cultura

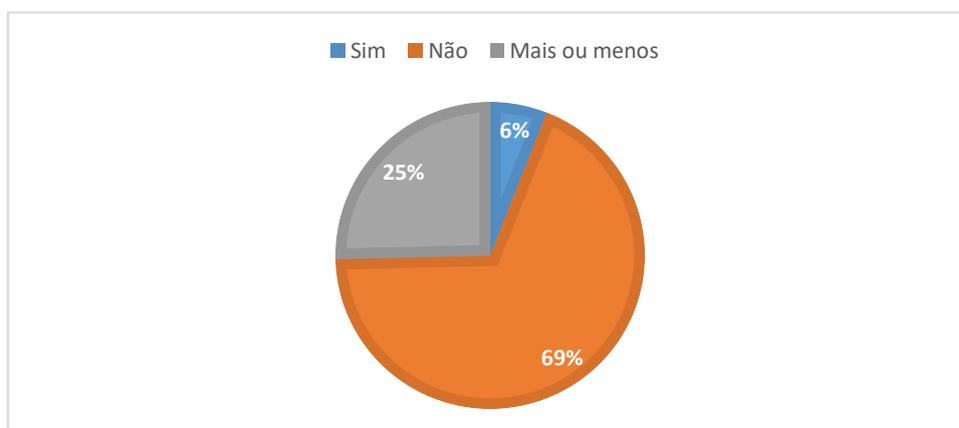


Fonte: elaborado pelos autores

A maioria dos colaboradores (46%) afirmaram que a cultura organizacional pode ser avaliada como “boa”, em contrapartida, 31% indicaram a cultura organizacional como ruim. Tais índices revelam uma oscilação entre as opiniões, que, no geral, não pontuaram em grande número como excelente. Isso indica que a cultura organizacional da empresa ainda tem muito a ser fortalecida.

Ainda sobre a execução das tarefas, os colaboradores foram questionados se os atributos das tarefas desempenhadas, como o nível de responsabilidade, por exemplo, contribuíam para a sua motivação na empresa.

Gráfico 6 – Contribuição das tarefas para a motivação

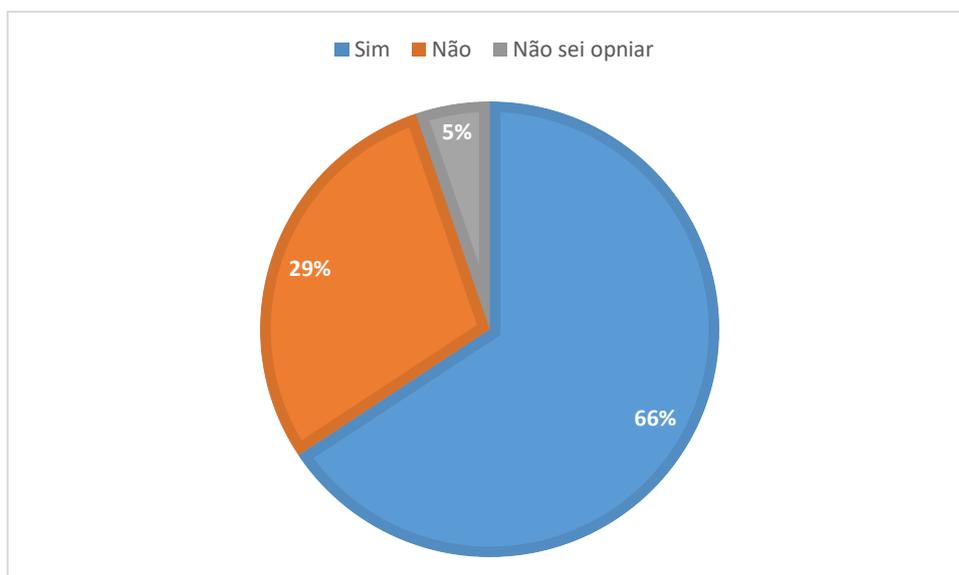


Fonte: elaborado pelos autores

De forma coerente às respostas do Gráfico 4 – Satisfação com o trabalho, mais uma vez a maior parte dos respondentes indicaram que as tarefas também não geram motivação para o trabalho.

Em seguida, foram questionados se a atuação da empresa é guiada por valores éticos.

Gráfico 7 – Valores éticos



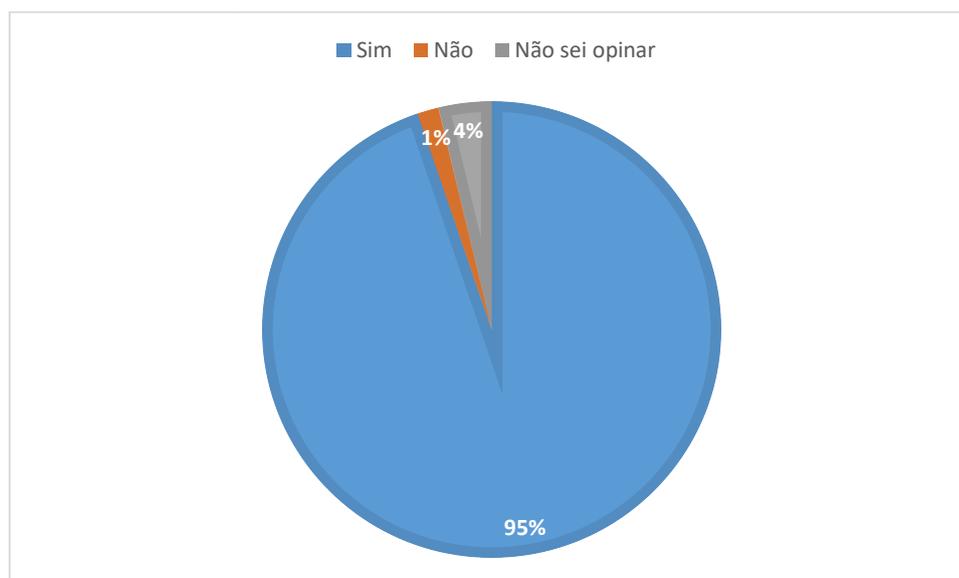
Fonte: elaborado pelos autores

Em retorno à esta questão, 66% dos funcionários concordam que a empresa é sim guiada por valores éticos, isto é, definindo padrões culturais como seus

valores básicos que atuam no comportamento das pessoas (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

Consequente, foram perguntados se consideravam a empresa socialmente responsável, como se vê os resultados no Gráfico 8:

Gráfico 8 – Responsabilidade social

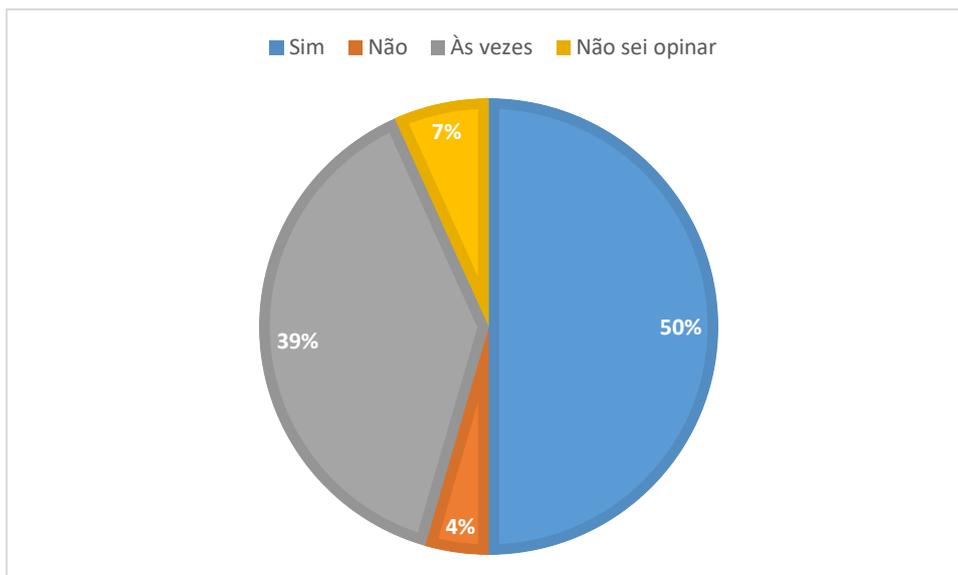


Fonte: elaborado pelos autores

Como aspecto positivo, apenas 1% dos respondentes informaram que não, enquanto a grande maioria (95%) indicou a empresa como sendo socialmente responsável. A responsabilidade social é basicamente a ética aplicada nas relações, seguindo o propósito de contribuir para uma sociedade mais justa.

Em seguida, na questão “A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários?”, obtiveram-se os seguintes resultados:

Gráfico 9 – Imagem da empresa

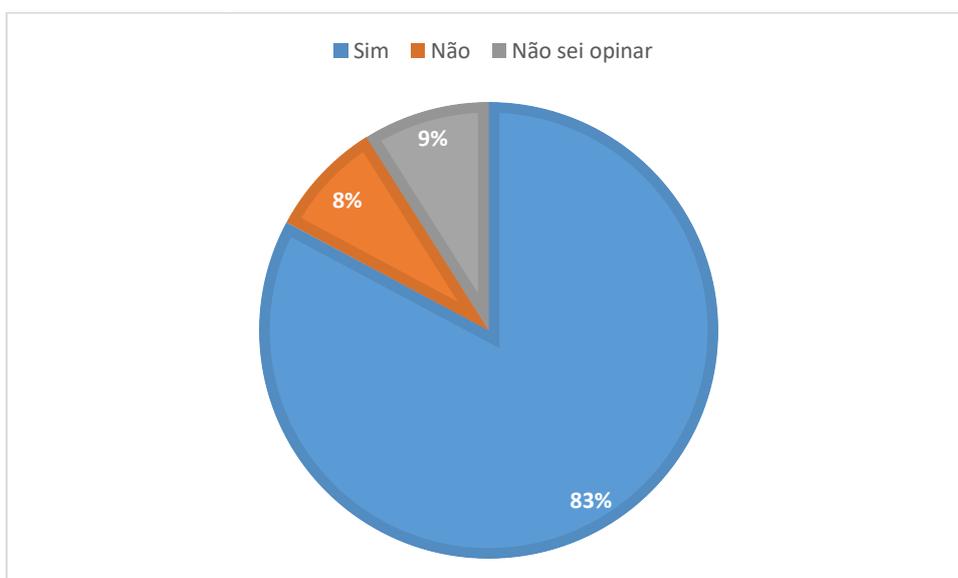


Fonte: elaborado pelos autores

Metade dos colaboradores consideram que a empresa possui uma boa imagem, mas este índice não é totalmente positivo, já que 39% indicam que a imagem da empresa, tratando-se de frequência, não se mantém boa o tempo todo e 4% indicou que a empresa não possui uma boa imagem.

Em contrapartida, tratando-se das orientações recebidas na organização, quando questionados se as orientações que recebem são claras e objetivas, obtém-se que:

Gráfico 10 – Orientações na empresa

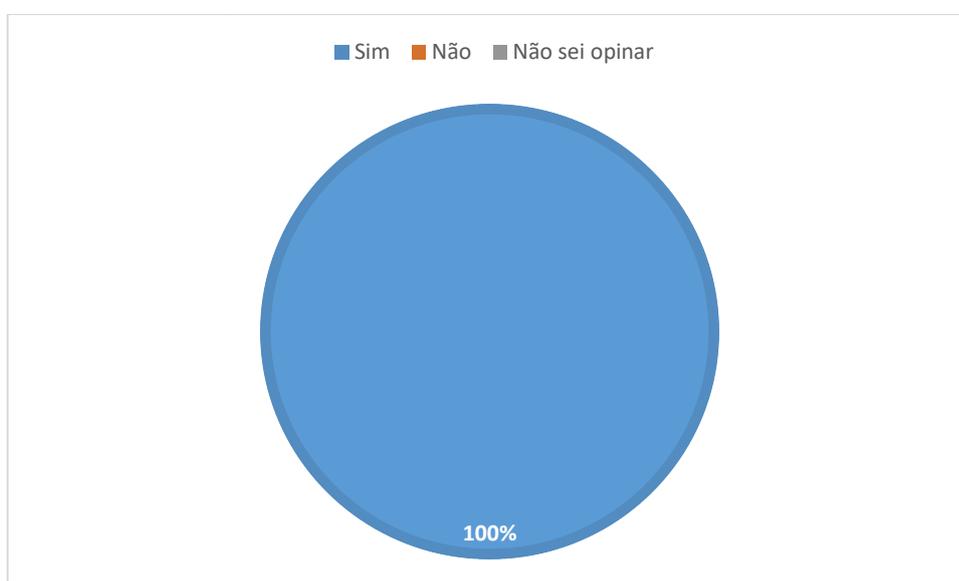


Fonte: elaborado pelos autores

83% dos colaboradores concordam que as orientações recebidas na organização são claras e diretas, colaborando para o funcionamento do seu trabalho.

Em seguida, questionou-se sobre o conhecimento das prioridades e objetivos da empresa (se tais valores são disseminados na organização) e, a partir disso, foi levantado o seguinte índice:

Gráfico 11 – Prioridades e objetivos da empresa



Fonte: elaborado pelos autores

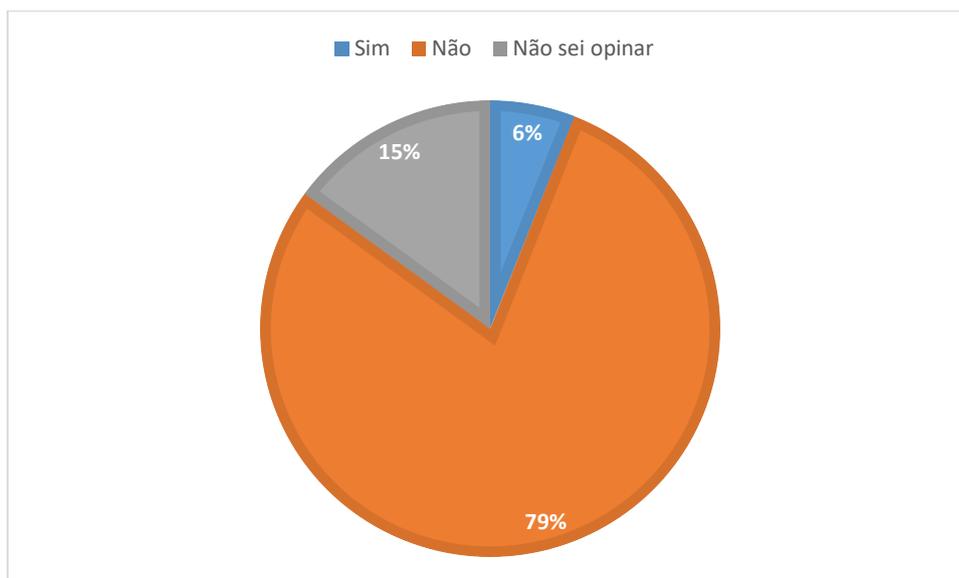
O clima está diretamente ligado à maneira como o colaborador percebe e convive dentro da organização, está relacionado também ao ambiente psicológico, que é uma resultante das variações culturais e isto são atributos específicos de uma organização, como a soma dos valores, costumes, tradições e atitudes.

5.4 Trabalho em equipe

Outro aspecto intencionalmente explorado na pesquisa, foi o trabalho em equipe, que é o momento em que as pessoas se unem para desenvolver algo.

Quando questionados sobre a existência de um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa, 79% dos funcionários concordaram que sim, conforme se vê no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Cooperação entre departamentos

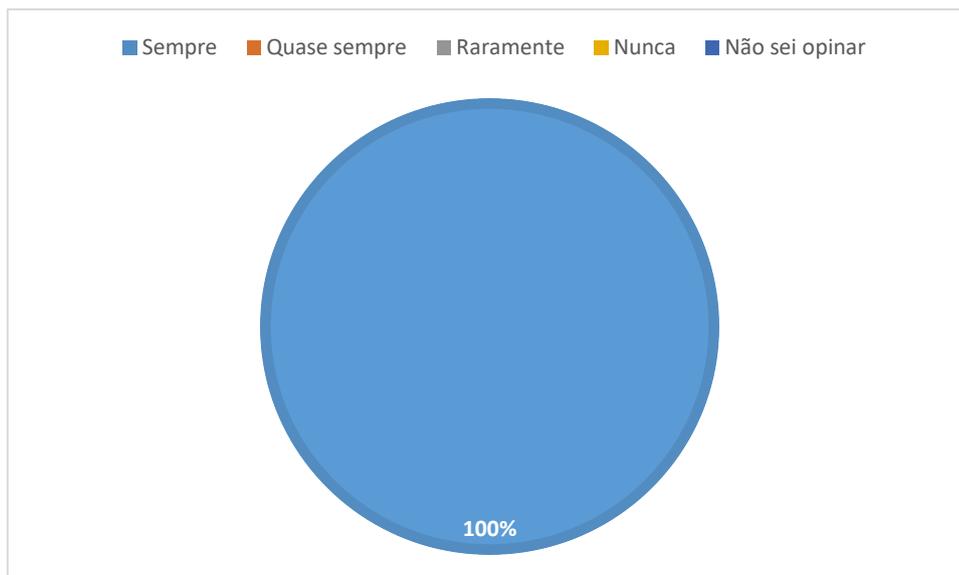


Fonte: elaborado pelos autores

Um dos principais objetivos da equipe de trabalho é fazer com que todos os integrantes, de uma mesma equipe, atinjam o máximo de sua produtividade e engajamento, para alcançar o bem maior mútuo.

Nesse sentido, todos os colaboradores concordam que, em questão de frequência, sempre há incentivo do trabalho em equipe pelo supervisor imediato do setor:

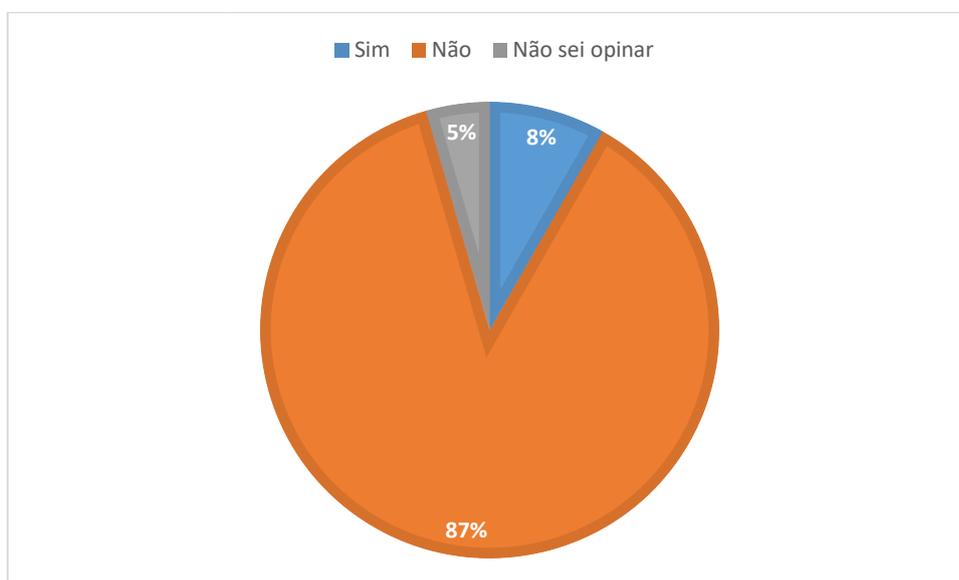
Gráfico 13 – Incentivo ao trabalho em equipe pelo superior



Fonte: elaborado pelos autores

Em seguida, questionou-se se na equipe de trabalho os pontos de vista divergentes são debatidos antes da tomada de decisão.

Gráfico 14 – Pontos de vista divergentes

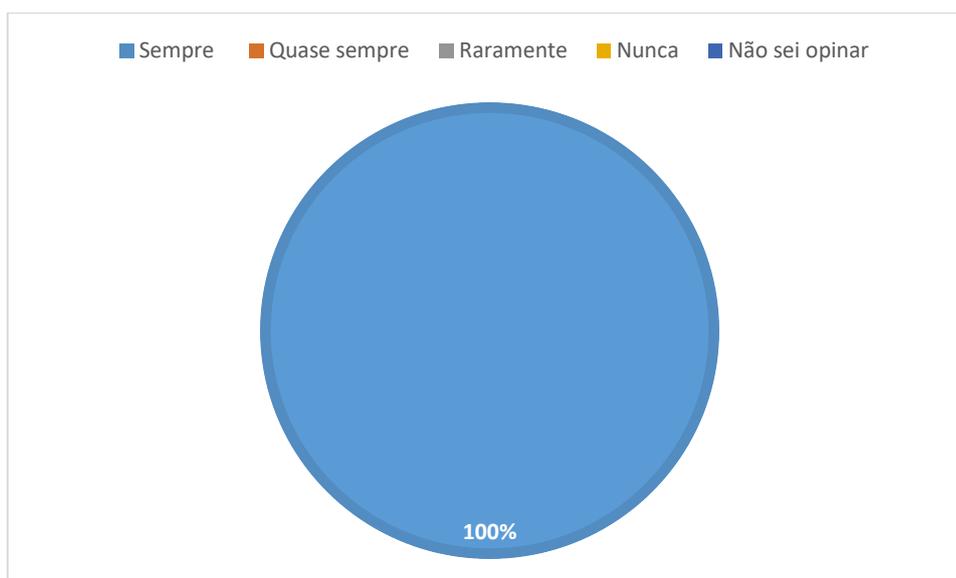


Fonte: elaborado pelos autores

Verifica-se, no entanto, que na opinião da maioria (87%), pontos de vista divergentes não são discutidos, o que pode gerar conflitos interpessoais, que são processos que têm início quando uma pessoa percebe que outro indivíduo ou grupo, pode afetar negativamente uma matéria que o primeiro considera importante.

Em consonância com as questões anteriores, os colaboradores foram questionados sobre a frequência do incentivo ao trabalho em equipe pela empresa em geral.

Gráfico 15 – Incentivo ao trabalho em equipe pela empresa



Fonte: elaborado pelos autores

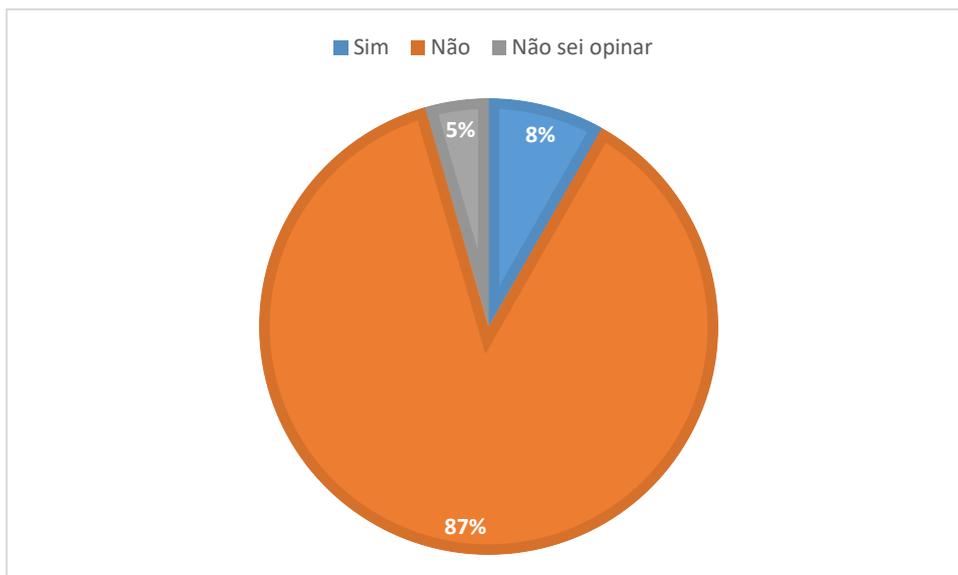
Todos os colaboradores concordaram que o trabalho em equipe sempre é incentivo pela empresa, sugerindo que esse aspecto é um valor intrínseco da organização.

5.5 Liderança

A liderança organizacional guia uma equipe rumo aos objetivos e metas de uma empresa. Entre as ações desenvolvidas pela liderança organizacional, estão gestão de equipe e conflitos, melhoria de processos e definição de objetivos e metas.

Para avaliar este aspecto na organização pesquisada, os participantes da amostra foram questionados se consideram seu superior imediato um bom líder.

Gráfico 16 – Avaliação da liderança

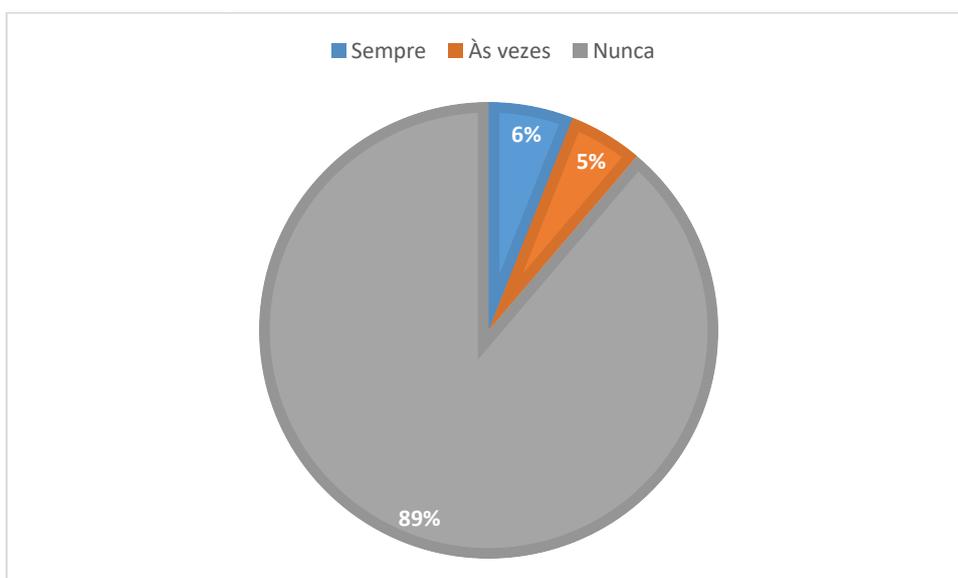


Fonte: elaborado pelos autores

Como resultado, obtém-se que a maioria (87%) dos colaboradores não acreditam ter bons líderes como superiores imediatos em seu setor. Este fator interfere diretamente o sucesso da organização, pois gera colaboradores cada vez menos motivados.

Em seguida, os funcionários foram questionados se consideravam seus líderes receptivos a sugestões.

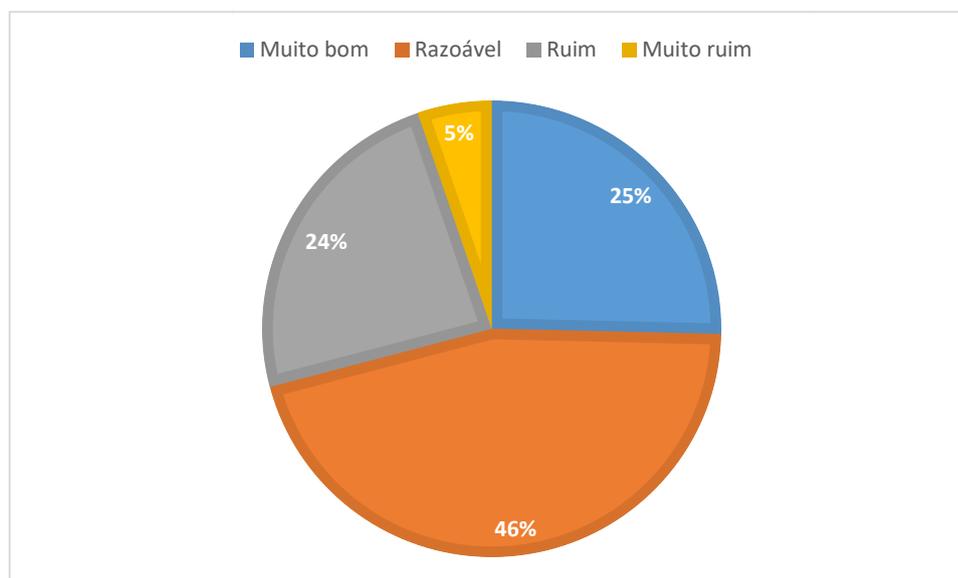
Gráfico 17 – Receptividade a sugestões



Fonte: elaborado pelos autores

Mais uma vez, os respondentes apontam falhas na liderança, já 89% afirmaram que seus líderes não são receptivos a sugestões.

Gráfico 18 – Motivação pela liderança



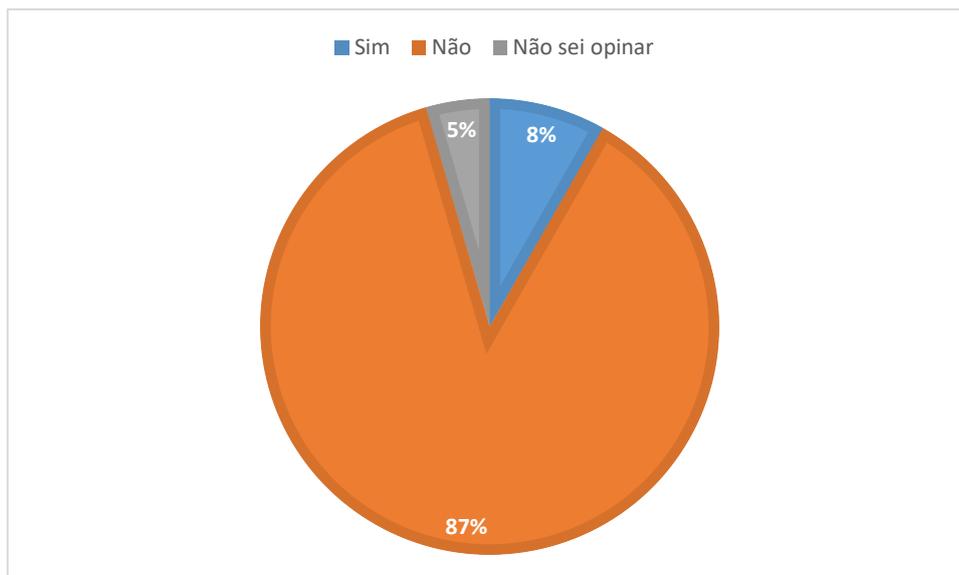
Fonte: elaborado pelos autores

5.6 Remuneração

A remuneração é tudo aquilo que contempla o valor investido nos seus funcionários. Sendo assim, o salário em si não gera motivação, sendo considerado pela própria teoria de Herzberg como fator higiênico e não motivador. No entanto, entende-se que a composição da remuneração adequada às funções, engloba o clima organizacional e a satisfação do colaborador.

No intuito de entender o pensamento dos colaboradores sobre essa questão na organização, questionou-se se, na opinião dos respondentes, o salário é compatível com o mercado e função desempenhada.

Gráfico 19 – Remuneração adequada



Fonte: elaborado pelos autores

O resultado foi de que 87% do total de funcionários acredita que a remuneração que recebem não é adequada à função desempenhada na empresa.

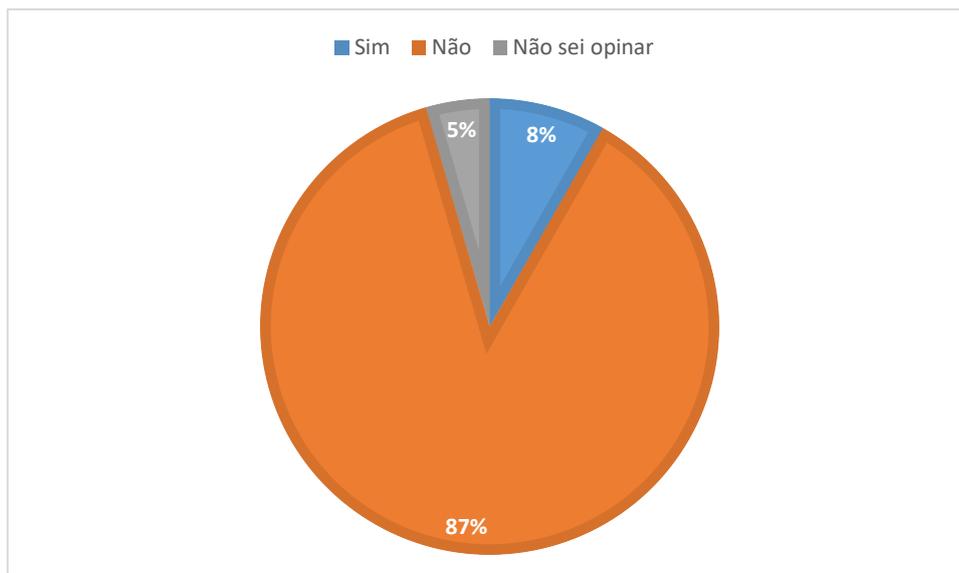
A contenção nas políticas de salários e benefícios e a crescente exigência dos empregados são fatores que podem modificar o clima da organização e afetar seus resultados (FERREIRA; FORTUNA e TACHIZAWA, 2006).

5.7 Clima organizacional

Para conclusão da pesquisa, utilizou-se de duas questões importantes para identificar a situação do clima organizacional na empresa.

Nesse sentido, como respostas à questão: “O clima de trabalho da equipe é bom?”, obtém-se os seguintes índices:

Gráfico 20 – Clima de trabalho na equipe

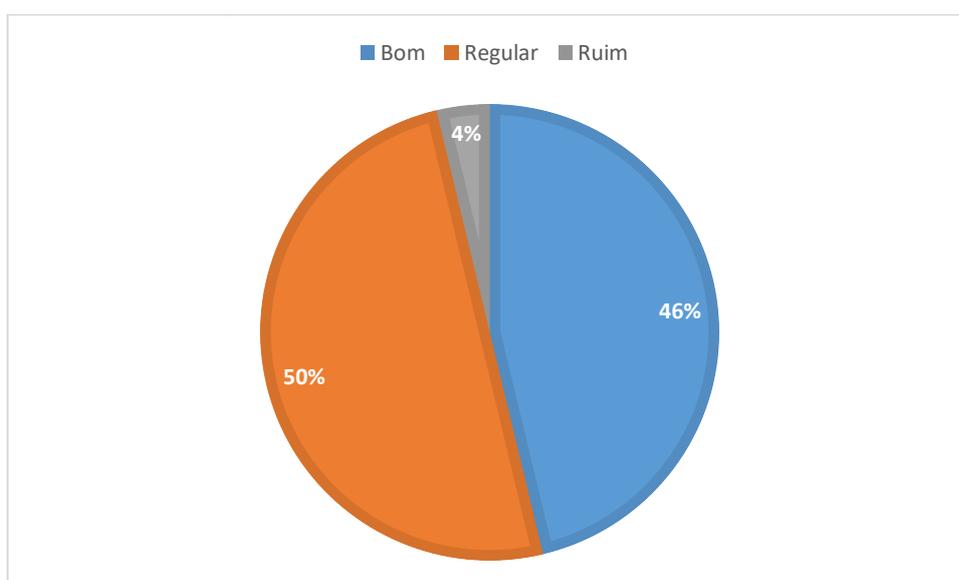


Fonte: elaborado pelos autores

A maior parte dos trabalhadores (87%) indicou que o clima em sua equipe de trabalho especificamente, não é bom. O número sugere uma falta de motivação na equipe e insatisfação dos colaboradores.

Em seguida, questionou-se se os funcionários avaliam o clima organizacional da empresa em geral sendo bom, ou seja, como avaliam o clima na sua equipe e nos outros setores da empresa.

Gráfico 21 – Clima de trabalho na empresa



Fonte: elaborado pelos autores

50% dos colaboradores avaliaram o clima organizacional da empresa como regular, um apontamento que mostra a necessidade de melhoria do clima. Entretanto, apenas 4% avaliaram o clima como ruim, o que indica que a empresa possui as ferramentas corretas e recursos que podem incentivar a satisfação de seus funcionários, mas, através das respostas, ainda não se vê uma mudança organizacional no clima, que é regular, mas pode melhorar.

Em conclusão, avalia-se que a empresa possui uma cultura organizacional estabelecida e dissemina bem seus valores e princípios, mas tangente ao ambiente, liderança, motivação e remuneração, existe ainda, uma grande insatisfação por parte de seus colaboradores.

Há, ainda, a carência do fortalecimento de um clima organizacional que precisa, necessariamente, abarcar todos os funcionários da sua organização, através de uma administração participativa. Pois conforme Ruchinski (2006), a gestão do clima organizacional como estratégia contribui decisivamente na obtenção de resultados e nos cenários atuais de competitividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa teórica e estudo de caso apresentado, desenvolveu-se o trabalho sobre o clima organizacional como fator contribuinte para a satisfação dos colaboradores e resultados eficazes para as organizações. Atualmente, as empresas estão cada vez mais preocupadas com a satisfação dos seus funcionários no ambiente de trabalho e, quando tomam conhecimento dessa importância, adotam estratégias para melhorar o relacionamento interpessoal de seus colaboradores de maneira horizontal e vertical, em relação à hierarquia.

Assim, a pesquisa teórica apontou a importância do desenvolvimento de um excelente clima organizacional nas organizações, enquanto a pesquisa prática mostrou como os diversos fatores pesquisados influenciam na motivação e satisfação dos colaboradores, porque vários pontos nas respostas dos colaboradores que responderam o questionário, indicaram que o modelo de liderança impacta diretamente o clima organizacional.

Concluiu-se também que a satisfação grupal com a direção é mais difícil de ser alcançada e que esses profissionais percebem essa atmosfera e, conseqüentemente, influencia seu grau de satisfação. Estar em um ambiente receptivo, amigável e agradável gera motivação e melhora o desempenho dos funcionários, pois sentirão mais seguros e acolhidos através do clima organizacional favorável.

Porém, se estiverem em um ambiente negativo, adverso e desagradável, se sentirão retraídos e com maior dificuldade em realizar suas tarefas, devido ao clima organizacional desfavorável.

Sendo assim, conclui-se que o clima influencia atitudes e comportamentos nas organizações, fator que demanda atenção das empresas e principalmente do setor de Recursos Humanos. Assim, para tomar conhecimento do tipo de ambiente que seus funcionários estão trabalhando e se poderiam alcançar melhores resultados, a pesquisa de clima organizacional pode contribuir com informações sobre o assunto e a partir desta descobrir o que pode ser melhorado entre seus funcionários, sendo um investindo para alcançar seus objetivos.

Com base na pesquisa, entende-se que a liderança é o ponto mais importante a ser melhorado na instituição visando o aprimoramento do clima organizacional, já

que que a maioria (87%) dos colaboradores não acreditam ter bons líderes como superiores imediatos em seu setor.

REFERÊNCIAS

BOOG, M., BOOG, G. **Manual de gestão de equipes operações**. Volume2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BOWDITCH, L. J.; BUONO, F. A. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson- Pioneira, 2004. Disponível em: <https://issuu.com/cengagebrasil/docs/livreto__elementos_de_comportamento>. Acesso em 08 março. 2022.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria da administração**. São Paulo, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da **Revista de administração**, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

COSTA, D. A. **Gestão de pessoas: identificar o perfil motivacional de empregados de uma empresa pública junto aos colaboradores de um determinado setor da empresa**. 2018. 39 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Pública, Diretoria de Formação Profissional e Especialização, Escola Nacional de Administração Pública/ Enap, Brasília/ DF, 2018.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRACA, H. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília: FUNADESP, 1999.

GRESSLER L. A. **Introdução à pesquisa: objetos e relatórios**. Gressler Edições Loyola, 2004.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Ibpex, 2008.

KOYS, D., & DECOTIIS, T. (1991). **Inductive measures of psychological climate.** Human Relations, 44(3), 265-285.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na organização.** 2ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração: Motivação e desempenho.** Cap. 12, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** 20ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997. Disponível em: https://dlscib.com/download/desenvolvimento-interpessoal-treinamento-em-grupo-fela-moscovici_58cda459dc0d60664ec34671_pdf. Acesso em: 10 setembro 2022. o de Janeiro, Campus: 2000.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração.** 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

RIBEIRO, M. C. C.; OLIVEIRA, E. S.; MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. **Revista transformar**, Itaperuna/RJ, v. 8, p.264-282, 2016. Anual.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, H. M. **Teorias da motivação.** Conceitos Básicos de Motivação. Cap. 6. Comportamento Organizacional. SCRIBD, 1999. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/47626999/4-Robbins-teorias-sobre-motivacao-1#> . Acesso em: 11 out 2022.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

RUCHINSKI, P. R. P. **Clima organizacional do planejamento estratégico corporativo: estratégia na obtenção de resultados.** Cadernos de pesquisa NPGA, Salvador, v. 3, n. 1, mai./ago. 2006. Disponível em:< <http://www.cadernosnpga.ufba.br/viewarticle.php?id=92>>. Acesso em 11 out 2022.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: O Impacto das Emoções.** 1. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SPECTOR, P E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 10. ed. São Paulo, 2011.

APÊNDICE

Questionário

Sobre o respondente:

Sexo

- Feminino
- Masculino

Escolaridade

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

Faixa etária

- 18 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- Acima de 40 anos

Tempo de contribuição na empresa

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- Acima de 2 anos

Sobre o ambiente organizacional:

1. Como você qualifica o ambiente de trabalho levando em consideração aspectos como luminosidade, ruídos, ergonomia, temperatura e higiene?

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim

2. Qual aspecto do ambiente mais lhe incomoda?

- Temperatura
- Espaço
- Higiene
- Ergonomia

Sobre rotatividade:

3. Em sua opinião, por que as pessoas deixam de trabalhar na empresa?

- Problemas pessoais
- Melhores oportunidades de trabalho
- Salário
- Benefícios
- Liderança

- Colegas
- Condições de trabalho

Sobre satisfação, motivação e cultura:

4. Você se sente satisfeito em relação ao trabalho que realiza?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

5. Você percebe a cultura como:

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim

6. Os atributos das tarefas que você desempenha, como o nível de responsabilidade, por exemplo, contribui para sua motivação?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

7. Na sua opinião, a atuação da empresa é guiada por valores éticos?

- Sim
- Não
- Não sei opinar

8. Você considera a empresa socialmente responsável?

- Sim
- Não
- Não sei opinar

9. A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários?

- Sim
- Não
- Às vezes
- Não sei opinar

10. As orientações que você recebe são claras e objetivas?

- Sim
- Não
- Não sei opinar

11. Você conhece as prioridades e objetivos das empresas?

- Sim
- Não
- Não sei opinar

Sobre trabalho em equipe:

12. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?

- Sim
- Não
- Não sei opinar

13. Seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não sei opinar

14. Na sua equipe de trabalho pontos de vista divergentes são debatidos antes de tomar uma decisão?

- Sim
- Não
- Não sei opinar

15. O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

Sobre liderança:

16. Você considera seu superior imediato um bom líder?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

17. Seu superior é receptivo a sugestões?

- Sempre
- Às vezes
- Nunca

18. Como você avalia seu superior imediato quanto a motivação dos subordinados?

- Muito bom
- Bom
- Razoável
- Ruim
- Muito ruim

Sobre remuneração:

19. Sua remuneração é adequada?

- Sim
- Não
- Não sei opinar

Sobre clima organizacional:

20. O clima de trabalho na equipe é bom?

() Sim

() Não

() Não sei opinar

21. O clima de trabalho na empresa é bom?

() Sim

() Não

() Não sei opinar