

CENTRO UNIVERSITÁRIO CATÓLICO DE VITÓRIA

INGRID DA SILVA BRECIANI

**GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR CONTRIBUTIVO NA
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO NO
SUPERMERCADO ALFA**

VITÓRIA
2017

INGRID DA SILVA BRECIANI

**GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR CONTRIBUTIVO NA
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO NO
SUPERMERCADO ALFA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Católico de Vitória, como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Leandro Vieira Martinelli

VITÓRIA
2017

INGRID DA SILVA BRECIANI

**GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR CONTRIBUTIVO NA
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO NO
SUPERMERCADO ALFA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Católico de Vitória, como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 13 de Julho de 2017 por:

Prof. Leandro Vieira Martinelli - Orientador

Prof. Fabricio Vasconcelos Ribeiro, Instituição

Prof. Marcia Valéria Gonçalves, Instituição

Dedico a minha querida mãe, exemplo de pessoa a ser seguido.

.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu bom Deus por me dar sabedoria, saúde e força.

Ao meu orientador, Leandro Martinelli, por todo conhecimento transmitido que, com muita paciência e atenção, dedicou do seu valioso tempo para me orientar em cada passo deste trabalho.

Aos professores da banca examinadora pela contribuição de seus conhecimentos na avaliação deste trabalho.

A minha mãe pelo suporte e carinho incondicional em toda a minha caminhada acadêmica.

A amiga Ruthe Ribeiro, por todo apoio, cumplicidade e motivação durante esses anos de estudo e amizade.

“Conhecer o homem, esta é a base de todo o sucesso.”

Charles Chaplin

RESUMO

Este trabalho aborda a temática Gestão do Clima Organizacional. Tem como objetivo analisar a efetividade da gestão do clima organizacional sob a percepção dos empregados do Supermercado Alfa do município de Cariacica-ES. A realização dessa pesquisa se justifica por sua relevância científica e prática, remetendo-nos a várias reflexões como socioeconômica e cultural. A pesquisa produziu informações relevantes quanto à possibilidade de aquisição de novos conhecimentos referente à qualidade de vida no trabalho. Quanto à relevância social, o estudo adverte a importância da atenção humanizada no ambiente de trabalho através da gestão de pessoas. A pesquisa é do tipo exploratória, assumindo a forma de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, de cunho quali-quantitativo. O procedimento técnico foi concebido com revisões bibliográficas, os dados serão coletados por meio de publicações de livros de autores renomados, revistas e artigos científicos, dentre outros, referente à contextualização da temática. A pesquisa de campo se configurou através de uma entrevista semiestruturada direcionada aos funcionários e gestores do Supermercado Alfa. Como resultado, pode-se apresentar um estudo preliminar favorável a gestão do clima organizacional na empresa entrevistada. A análise de dados permitiu identificar alguns aspectos que ainda podem ser aprimorados para a qualidade de vida no trabalho do Supermercado Alfa, como: alta rotatividade, problemas físicos relacionados à iluminação e temperatura, falta de treinamento e ausência de benefícios. De forma geral, sob a percepção dos funcionários, a gestão do clima organizacional da empresa poderia atuar de maneira mais expressiva, mas, reconhecem que as medidas implantadas, até o presente momento, têm contribuído para a qualidade de vida no trabalho, gerando eficiência operacional e eficácia organizacional.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Gestão. Motivação. Qualidade de Vida no Trabalho.

ABSTRACT

This paper deals with Organizational Climate Management. Its objective is to analyze the effectiveness of the management of the organizational climate under the perception of the employees of the Alfa Supermarket of the city of Cariacica-ES. The realization of this research is justified by its scientific and practical relevance, referring to several reflections such as socioeconomic and cultural. The research produced relevant information regarding the possibility of acquiring new knowledge regarding quality of life at work. Regarding social relevance, the study warns of the importance of humanized care in the work environment through people management. The research is of the exploratory type, assuming the form of bibliographical research and field research, of quali-quantitative nature. The technical procedure was designed with bibliographical reviews, the data will be collected through publications of books by renowned authors, journals and scientific articles, among others, concerning the contextualization of the theme. The field research was configured through a semi-structured interview directed to the employees and managers of the Alfa Supermarket. As a result, a preliminary study can be presented favorable to the management of the organizational climate in the company interviewed. Data analysis allowed us to identify some aspects that can still be improved for Alfa Supermarket work quality, such as: high turnover, physical problems related to lighting and temperature, lack of training and lack of benefits. In general, under the employees' perception, the management of the company's organizational climate could act in a more expressive way, but, recognize that the measures implemented, up to the present moment, have contributed to the quality of life at work, generating operational efficiency And organizational effectiveness.

Keywords: Organizational climate. Management. Motivation. Life Quality in the Work.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	21
2.1.1 Organizações.....	22
2.1.2 Impactos na Estrutura e Gestão do Ambiente Organizacional	23
2.1.3 A Importância das Pessoas nas Organizações	24
2.1.4 A Motivação das Pessoas no Ambiente de Trabalho.....	25
2.1.4.1 Principais Teorias Motivacionais	28
2.1.4.2 A Importância da Liderança no Ambiente de Trabalho.....	36
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	37
2.2.1 O Impacto da Cultura Organizacional no Ambiente de Trabalho.....	39
2.2.2 Conceitos de Clima Organizacional.....	41
2.2.3 A Pesquisa de Clima Organizacional.....	43
2.2.4 Por que Avaliar o Clima Organizacional.....	43
2.2.4.1 Qualidade de Vida no Trabalho.....	44
3 METODOLOGIA	49
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	49
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	50
3.3 POPULAÇÃO	50
3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	51
3.5 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	52
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
REFERÊNCIAS.....	74

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1 INTRODUÇÃO

As pessoas passam grande parte da sua vida se dedicando e se esforçando ao seu trabalho, são elas que dão vida as organizações através de sua criatividade e dinamismo. O trabalho desenvolvido pelos funcionários sacrifica um período de tempo que pode ser considerável em suas vidas, no entanto, eles dependem disso para sobreviver, dar segurança a sua família, ter reconhecimento social e alcançar êxito profissional. Para a empresa, também é necessário esforço e dedicação, pois inserir um produto ou serviço no mercado doméstico ou internacional não é tarefa fácil, e muitas vezes dependem da estratégia utilizada pela própria empresa. Mas para que ela atinja seus objetivos e se posicione no mercado precisa ter a colaboração de funcionários para ser eficiente e ter eficácia organizacional. Desse modo, as duas partes devem trabalhar de forma integrada, e ambas devem proporcionar benefícios a outra (CHIAVENATO,1999 apud VIEIRA, 2013).

Muitas organizações vêm passando por reestruturações e adotando novas estratégias. Seja por motivos da globalização e até mesmo por conta da crise econômica que vivenciamos em nosso país. As empresas têm enxugado seu quadro de funcionários e diminuído a carga horária de trabalho para que desse modo possa reduzir os custos relacionados às remunerações, pois, sabemos que a maior despesa de uma organização é a mão-de-obra. Todavia, estas reestruturações podem impactar diretamente nos funcionários gerando desconforto no ambiente de trabalho, reduzindo qualidade de vida, haja vista que este funcionário está vivendo um momento de incerteza oriundo do contexto econômico e político. Diante deste cenário o gestor de recursos humanos precisa buscar soluções estratégicas para resolver problemas relacionados ao clima organizacional, e para isto precisa estar atento ao comportamento das pessoas e dar atenção ao fato de que uma organização alcança de forma mais rápida a excelência quando valoriza o fator humano (LUZ, 2003).

A empresa é composta por um ambiente interno onde existem pessoas que desenvolvem seu trabalho, sofrendo influência deste ambiente (CHIAVENATO, 2009).

O clima organizacional reflete a condição de ânimo e o nível de satisfação em que o funcionário se encontra em um certo momento dentro da empresa (LUZ, 1995 apud LUZ, 2003).

Os funcionários percebem que sua satisfação no trabalho e o seu bem-estar podem ser influenciados de diferentes maneiras, e o clima organizacional é resultado dessas percepções (BARÇANTE; CASTRO, 1995 apud LUZ, 2003). Sendo assim, o clima organizacional é fator primordial para manter um bom relacionamento no ambiente interno e externo de uma empresa, impactando diretamente na produtividade de bens e/ou serviços e no relacionamento com seu cliente.

Temos visto atualmente que os clientes externos estão cada vez mais exigentes em relação a bens e serviços, o futuro da organização depende da forma que ela vai conseguir atender as essas exigências e satisfazer as expectativas desses clientes no quesito qualidade. É muito difícil imaginar que uma empresa consiga tal feito se os indivíduos que a compõe estejam insatisfeitos. A insatisfação do funcionário em relação a algum aspecto do seu ambiente de trabalho, influência diretamente na prestação de seus serviços ou na criação de produtos, afetando de um modo geral a qualidade da empresa. Dessa forma, podemos dizer que o futuro da empresa pode estar relacionado com o clima organizacional e com o nível de qualidade de vida no trabalho dos funcionários que compõe a empresa, pois um ambiente de trabalho saudável influencia na produtividade dos funcionários (MOLLER, 1992).

O clima organizacional tem uma importante contribuição para ajudar na relação entre a empresa e o funcionário. Para entender esta relação é necessário realizar uma pesquisa de clima organizacional, que também compreende outros aspectos que têm relação com a vida do funcionário, entre esses aspectos destacamos a qualidade de vida no trabalho. Procurando entender melhor a relação entre empresa e funcionário, trazemos o clima organizacional e a sua contribuição para a qualidade de vida no trabalho como o elemento motivador desta pesquisa.

Analisando estudos anteriores acerca do tema clima organizacional e sua contribuição para a qualidade de vida no trabalho, encontrou-se alguns assuntos de pesquisa pertinentes ao que focamos, pois identificamos estudos sobre a importância do clima organizacional e sua relação e contribuição na satisfação e motivação dos funcionários. Contudo, para que estes tenham tal satisfação e motivação, a gestão atual tem um desafio que se chama "Qualidade de vida no

trabalho”. Têm-se o clima organizacional como um fator que pode tornar os funcionários mais produtivos para tentar um alcance de resultados efetivos na empresa, porém, para aumentar a produtividade deste indivíduo é necessário investir em programas que proporcionem qualidade de vida no trabalho. Nestas circunstâncias, podemos recomendar claramente as pesquisas a respeito do tema nos trabalhos de: (ARAUJO, 2008), (VIEIRA, 2013), (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012), (SANTOS, 2010), (GOMES, 2002) e (CAVASSANI; CAVASSANI; BIAZIN, 2006).

Assim, a problemática proposta nesta pesquisa é: Sob a percepção dos empregados, de que forma a gestão do clima organizacional pode contribuir na qualidade de vida no trabalho?

O presente trabalho tem como objetivo analisar a efetividade da gestão do clima organizacional sob a percepção dos empregados do Supermercado Alfa do município de Cariacica-ES. Tem-se como objetivos específicos: a) Evidenciar a gestão de pessoas na organização, ressaltando a motivação no ambiente de trabalho; b) Abordar o impacto da cultura organizacional e o conceito de clima organizacional, decorrendo acerca da pesquisa, as razões da avaliação do clima organizacional e destacando a qualidade de vida no trabalho; c) Apresentar um estudo evidenciando a efetividade da gestão do clima organizacional na qualidade de vida dos funcionários, sob a concepção dos empregados de um supermercado.

Como hipótese podemos citar que a gestão do clima organizacional pode atuar de maneira expressiva a contribuir para que os funcionários tenham qualidade de vida no trabalho, gerando eficiência operacional e eficácia organizacional do supermercado Alfa.

Considerando a relevância deste tema, percebe-se que nos dias atuais há uma acirrada competição entre as empresas, e isto, é devido as mudanças que ocorrem com muita rapidez no mundo dos negócios, por fatores já mencionados anteriormente. Este contexto impõe para as empresas que elas sempre devem estar em modificação e inovação, e buscar capacitação para os funcionários que a compõe, pois eles vêm sendo um recurso de extrema importância para ajudá-la a atingir seus objetivos (MOREIRA, 2011).

Com a concorrência cada vez maior, as empresas têm focado em formas de manter seus clientes satisfeitos, e para isso a empresa deve focar em recursos

organizacionais únicos, proporcionando uma vantagem competitiva (ROBBINS, 2010).

Com as mudanças que as empresas têm sofrido ao longo dos anos, percebe-se que para ter uma maior vantagem competitiva, rentabilidade e produtividade, elas precisam adotar estratégias que proporcione resultados cada vez melhores (GODOY, 2010).

O clima organizacional se destaca de forma importante nesse contexto, pois ajuda a entender a relação entre empresa e funcionário, além de ser uma ferramenta que pode contribuir na qualidade de vida dos mesmos, o que gera melhores resultados organizacionais. Porém, atualmente podemos perceber que existem gestores que negligenciam o tema. Este assunto transpôs a realização da presente pesquisa, pois é importante entender como os funcionários se sentem em seu ambiente de trabalho para que desse modo, proporcione uma melhora na qualidade de vida deles neste local e conseqüentemente fora dele.

A presente pesquisa, se justifica pela relevância do capital intelectual dentro da empresa e no alcance dos objetivos dela, que é constituída por pessoas que almejam cada vez mais o crescimento, dessa forma, é necessário que a empresa satisfaça as necessidades e atenda o que eles desejam com vistas a impulsionar as pessoas a trabalharem melhor e se empenhar em alcançar resultados significativos, gerando melhora no desempenho organizacional. Esta pesquisa poderá auxiliar os gestores na tomada de decisão e ajudá-los a compreender aspectos relacionados ao clima organizacional.

Para desenvolver este trabalho, utilizou-se como metodologia, uma pesquisa de campo em um supermercado localizado na Grande Vitória.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Conforme Regis (2011), partir dos anos 1990 o foco deixou de ser a estrutura organizacional e passou a ser as pessoas, pois a nova preocupação são os aspectos dinâmicos das organizações. Este contexto, provoca uma mudança no termo administração de recursos humanos, que passa a ser chamado de gestão de pessoas. Mudança esta, que vêm como uma maneira dos proprietários de empresas conseguirem que os seus funcionários, que detém todo o conhecimento do serviço, se engajem melhor no trabalho para que haja um enriquecimento da empresa. Desse modo, o potencial humano é a nova ênfase nas empresas, a tendência é focar no fator humano para que receba em troca maior envolvimento dos funcionários, gerando mais qualidade no trabalho desenvolvido.

“As organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as práticas gerenciais” (CHIAVENATO, 1999, p.4).

Ainda de acordo com Chiavenato (1999), são das pessoas que provém o conhecimento, inteligência, capacidades e habilidades. Estes fatores auxiliam na tomada de decisão, que deve ser racional e proporcionar um rumo para atingir os objetivos empresariais. Dessa forma, as pessoas devem ser vistas como parceiros da organização.

As pessoas passam a maior parte de seu tempo na empresa e cada um possui objetivos próprios, e buscam atingi-los de alguma forma. Por outro lado, a empresa também tem os objetivos que almeja alcançar, e para isso precisa da colaboração dos funcionários. A organização define suas prática e políticas para nortear o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, tal como sua relação com os colegas (SANTOS; CARNEIRO, 2010).

A teoria das relações humanas trouxe para as empresas um novo modelo de enxergar as pessoas, que antes eram vistas simplesmente como elementos produtivos, mas passaram a ser vistas como capital intelectual que compõe a empresa, pois é através das pessoas que a organização pode obter resultados internos, seja eles positivos ou negativos (MARRAS, 2007).

No entanto, a gestão de pessoas coloca as pessoas em uma posição de intermediadores inteligentes que geram resultados organizacionais (MOREIRA, 2011).

Neste contexto Chiavenato (2014) nos auxilia a entender que:

- A gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais, sendo eles:
- a) As pessoas como seres humanos: dotados de personalidades próprias e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada. Pessoas como pessoas e não como apenas meros recursos da organização.
 - b) As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: as pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inerentes e estáticos.
 - c) As pessoas como parceiras da organização: capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso. As pessoas são como parceiros ativos da organização e são mais que apenas sujeitos passivos da empresa (CHIAVENATO, 2014, p. 10).

Na era do conhecimento, a gestão de pessoas deve ser dinâmica e criativa, pois, as competências humanas têm agregado valor para as empresas. Assim, a atual gestão de pessoas precisa ter ações para administrar e desenvolver as pessoas, tornando-os aptos a atingir os objetivos da empresa (TAVARES, 2010).

2.1.1 Organizações

Organização é formada por um conjunto de pessoas que se unem para atingir objetivos similares em que todos os envolvidos sejam favorecidos (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Lacombe (2015, p. 21), “organização é a forma que assume toda associação humana para atingir um objetivo comum”.

Para Maximiano (2000), a organização trabalha de forma integrada e é formada por recursos com o propósito de alcançar metas e objetivos.

As empresas estão atualmente em um ambiente altamente competitivo, por isso, necessitam moldar as estratégias já existentes, para que desse modo, alcance um nível de sucesso organizacional, pois, atualmente podemos perceber que o céu é o limite no mundo dos negócios. Nos períodos de Taylor e Ford, o sucesso organizacional era visto como aumentos salariais tinha foco apenas nos cargos e não estabelecia compromissos com outros aspectos da organização. Porém, nos dias de hoje é necessário ter estratégias que tenham foco em mão de obra, clientes, fornecedores e etc. As organizações e gestores que tem a compreensão de que há

um todo maior do que a soma das partes, são vencedores no que fazem (ARAUJO; GARCIA, 2014).

A sociedade vem se modificando com o passar do tempo e a organização é vinculada ao contexto social, desse modo, as empresas também tem que acompanhar as transformações, e são obrigadas a passar por mudanças significativas em seus padrões e valores (SORGATO, 2007).

A sobrevivência e a existência da organização esta relacionada com o modo em que ela interage com o ambiente onde atua. Sua construção e organização devem estar de acordo com características do meio onde esta inserida (LAWRENCE; LORSCH, 1972).

Conforme Vergara (2000), para obter melhores resultados perante a competitividade em que se encontra o mercado mundial, as empresas tiveram que inovar-se em tecnologia e estratégias para criar novos modelos de gestão. Dessa forma, precisaram introduzir novos conceitos a suas rotinas para alavancar a transformação da empresa. Estes conceitos são fundamentados em uma busca pela qualidade total. São varias as razões que fazem com que a empresa precise transformar-se constantemente, o fato de estarmos na era do conhecimento é uma dessas razões, mudança nas leis, avanço tecnológico, ter boa relação com fornecedores e a evolução na preferencia dos consumidores são razões que também se enquadram no motivo de transformações organizacionais.

2.1.2 Impactos na Estrutura e Gestão do Ambiente Organizacional

Segundo Prahalad (1999), muitas variáveis têm impactado as empresas, dentre elas estão: tecnologia avançada, aspectos sociais, surgimento de novos concorrentes, crise política e econômica, a globalização e a recessão.

De acordo com Vergara (2000) essas variáveis tem impactado da seguinte forma: alteração na rotina do trabalhador, a exigência da competitividade em relação ao desempenho dos funcionários, exigência da autonomia na tomada de decisão, avanços tecnológicos, gosto do consumidor e a forma de se relacionar com fornecedores.

Ainda de acordo com a autora, devido a competitividade no mundo, as empresas precisaram tomar uma posição estratégica para se expandir e inovar seus negócios.

Para isto, se fez necessário buscar novos modelos de gestão e avanços tecnológicos. Neste sentido, a empresa obteve conceitos novos no seu cotidiano para acompanhar as transformações. Alguns deles são: a participação, buscar a qualidade total e ser mais flexível. Essas transformações acontecem por razões como: revogação nas leis, globalização, tecnologia, relação com parceiros e avanço no conhecimento e informações (VERGARA, 2000).

São as transformações no ambiente que mostram o cenário da globalização e dos avanços tecnológicos, e, as empresas não podem ficar resistentes a estas mudanças (BASTOS; BORGES; ABBAD, et al, 2006).

2.1.3 A Importância das Pessoas nas Organizações

Segundo Godoy (2010), organizações e pessoas dependem uma da outra para ter sucesso.

De acordo com Sorgato (2007) O recurso mais importante em uma organização é sem duvidas o capital intelectual, além de ser uma vantagem competitiva, pois, o sucesso organizacional provém do esforço das pessoas para manter a empresa em lugar de destaque. De fato, essas pessoas são a imagem da empresa perante à sociedade. A dependência entre as pessoas e a empresa deve ser vista como uma oportunidade para uma troca de benefícios entre ambas as partes. As pessoas são dotadas de inteligência, conhecimentos e capacidades, estes atributos proporcionam uma tomada de decisão em relação ao rumo da empresa. Neste contexto podemos considera-las como parceiras da empresa. Percebe-se que não da pra separar a maneira de se comportar das pessoas e das organizações, pois, ambas dependem uma da outra para funcionar. Portanto, os objetivos da empresa e dos funcionários devem estar atrelados uns aos outros, pessoas e empresas devem unir esforços para estabelecer um ambiente de harmonia, com o intuito de evitar conflitos e perda de tempo.

De acordo com Chiavenato (1999), os objetivos individuais e organizacionais devem ser esquematizados da seguinte forma, conforme ilustra o Quadro 1:

Quadro 1 – Os objetivos organizacionais e individuais

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	OBJETIVOS INDIVIDUAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Sobrevivencia - Crescimento sustentado - Lucratividade - Produtividade - Qualidade nos produtos/Serviços - Redução de custos - Participação no mercado - Novos clientes - Competitividade - Imagem no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhores salários - Melhores benefícios - Estabilidade de emprego - Segurança no trabalho - Qualidade de vida no trabalho - Satisfação no trabalho - Consideração e respeito - Oportunidade de crescimento - Liberdade para trabalhar - Liderança liberal - Orgulho da organização

Fonte: (CHIAVENATO, 1999, p. 5).

No cenário organizacional as pessoas precisam se preparar para as mudanças que vem ocorrendo de forma rápida, buscando constantemente conhecimento para se atualizar, pois as empresas são obrigadas a atender novas necessidades a cada dia e com isso, cresce a cobrança aos funcionários, que precisam estar aptos a enfrentar desafios (MOREIRA, 2011).

2.1.4 A Motivação das Pessoas no Ambiente de Trabalho

A motivação se refere ao estado da vontade ou da disposição que o indivíduo sente para produzir em seu trabalho, e, é resultado de diversas teorias construídas por alguns estudiosos em relação as pessoas terem atitudes de pensar e agir para atingir metas pessoais. Também pode ser definida pela forma de como as pessoas desejam inconscientemente ter algo. O ser humano quando vai desempenhar uma atividade precisa se apegar a fatores internos ou externos, esses fatores conduzem os objetivos que eles pretendem alcançar. No ambiente de trabalho as pessoas precisam ter alguns fatores que auxiliam na motivação dos mesmos, como autonomia, carga horaria, salário, boas condições de trabalho, entre outros. A motivação ou satisfação de um funcionário pode interferir no local de trabalho em relação a harmonia no ambiente e no psicológico da pessoa (BATISTA et al., 2005). Segundo Chiavenato (2004), deve-se dar atenção a um fator interno chamado motivação, pois é através dele que os funcionários mostram prazer no desenvolvimento de suas tarefas e se realizam com os resultados que conquistam. As pessoas são persistentes quando se sentem motivadas a realizar algo ou atingir um objetivo, e cada um, possui necessidades que se alteram cotidianamente e a cada momento.

O mesmo autor referido acima ainda cita que, as necessidades das pessoas podem ser fisiológicas, psicológicas ou sociológicas, e a partir do momento em que essas necessidades aparecem, as pessoas esperam que seus líderes as motivem.

Para entender melhor o comportamento das pessoas e a motivação, é necessário se fazer entender todo o processo motivacional. Este processo compõe necessidades e metas, onde as pessoas buscam resultados como maiores salários, reconhecimentos, promoções, entre outros (MACHADO; BIANCHI, 2008).

O processo motivacional é explicado por Chiavenato (2004, p. 233) da seguinte forma:

1. As necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que procura reduzir ou eliminar essa tensão.
2. A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência e surge o comportamento focado nessa meta (impulso).
3. Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem sucedido. A satisfação elimina ou reduz a carência. Contudo, se por algum obstáculo ou impedimento a satisfação não é alcançada, ocorre frustração, conflito ou estresse.
4. Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa (incentivo) ou punição à pessoa.
5. Desencadeia-se um novo processo motivacional e segue-se outro padrão circular.

A motivação possui muitas teorias, e, é um assunto complexo onde se destaca o comportamento como fator preocupante, neste contexto a empresa deve dar atenção a métodos para tentar administrar de uma melhor forma a relação entre os funcionários (CHIAVENATO, 2004).

Para Machado e Bianchi (2008) o comportamento das pessoas varia constantemente no ambiente de trabalho e a empresa deve tentar administrar as mudanças de comportamento para tentar minimizar os conflitos. Portanto, é necessário que a empresa se importe com os interesses dos funcionários, com seus objetivos e com o que estão determinados realizar para alcançá-los, esta é uma forma que a ajudará a prever o comportamentos das pessoas.

Pode-se dizer que a motivação é intrínseca, ou seja, algo que vem de dentro de cada indivíduo, ninguém pode motivar o outro, cada um tem sua própria motivação ou não, que pode ser estimulada por fatores externos (VERGARA, 2012)

As teorias motivacionais partiram do pressuposto que os motivos que auxiliam na mudança de comportamento das pessoas são intrínsecos, ou seja, o que motiva as

atitudes das pessoas para agir de certa maneira vem de dentro delas mesmas e cada um tem suas particularidades.

A motivação pode proporcionar lucro para a empresa, para isso, é fundamental que a mesma tenha consciência de que funcionários motivados a impulsionam para um crescimento (MACHADO; BIANCHI, 2008).

Robbins (2002, p.151) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Davis e Newstrom (1992), afirmam que as tarefas humanas podem ser praticadas sem motivação, pois as pessoas podem amanhecer sem ela. Desse modo, é necessário que os gestores possam identificar as necessidades dos funcionários, focando no comportamento dos mesmos para o desempenho de suas atividades. Parece difícil para uma empresa motivar todo o seu quadro de pessoal, e de fato é, pois, a motivação vem de dentro dos indivíduos, e não de fatores externos, e, a gestão de pessoas tem trabalhado para que os fatores internos sejam valorizados, a fim de que o desempenho dos funcionários ajude a empresa a alcançar resultados melhores.

Conforme Vergara (1999), a motivação é estimulada, provocada e incentivada pelos líderes.

A influência do gestor sobre os funcionários deve ser eficaz, provocando a motivação contínua em todo o grupo, isto impulsiona o comportamento das pessoas e torna tudo mais dinâmico dentro da organização. Assim, uma das mais importantes responsabilidades dos gestores é a motivação (CHIAVENATO, 2009). De acordo com Bowditch e Buono (1999, p. 53):

A motivação extrínseca refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meio e fins, ou seja, adotamos certos comportamentos para receber (ou evitar) certos incentivos (ou punições) externos a certa tarefa. Assim, somos motivados a realizar a tarefa (meios) para receber a recompensa desejada (fins). A motivação intrínseca pode ser essencialmente a motivação pelo próprio trabalho, ou seja, um desejo de trabalhar duro simplesmente pelo prazer de cumprir a missão (BOWDITCH; BUONO, 1999, p.53).

A motivação se ajusta a uma relação com a satisfação no trabalho, por estar ligada a desempenho e satisfação dos indivíduos (BOWDITCH; BUONO, 1999)

2.1.4.1 Principais Teorias Motivacionais

A primeira teoria abordada é a “Teoria das Necessidades”. De acordo com Lacombe (2015), a teoria da hierarquia das necessidades, foi iniciada em 1940 por Abraham Maslow, que, percebeu que é possível saber o que motiva cada pessoa.

Para Maximiano (2004, p. 286) “A teoria da necessidade estabelece que as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas”

“Todas as pessoas têm, em geral, todos os tipos de necessidades em maior ou menor grau” (LACOMBE, 2015, p. 134).

Ainda de acordo com o autor, para Maslow “uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento” (LACOMBE, 2015, p. 129).

A intensidade da motivação se relaciona com a força da necessidade, ou seja, quanto maior a necessidade, maior é a motivação, e a partir do momento em que a necessidade é satisfeita a causa que move a atuação da motivação cessa. Existem necessidades momentâneas e as com período de satisfação mais duradouro. As necessidades instantaneas são consideradas emergentes, e as com ciclo de satisfação longo são aquelas que variam de acordo com o momento e podem ficar cada vez mais intensas (MAXIMIANO, 2004).

De acordo com Maximiano (2004) as necessidades das pessoas dividem-se em dois amplos grupos: necessidades básicas e necessidades adquiridas.

As necessidades básicas podem ser chamadas de necessidades primárias, são ligadas as condições de sobrevivencia humana e tornam as pessoas umas iguais as outras, pois todos tem necessidade de alimentar-se, reproduzir, se abrigar e ter segurança. As necessidades adquiridas são desenvolvidas ou adquiridas através de treinamento, experiencias, vivência com diversos tipos de pessoas, incorporação de valores da sociedade em que vivem, ou pela própria personalidade. As necessidades secundárias tornam os fatores que tem valor diante do meio social interessante para as pessoas, pelo fato de corresponder seus próprios interesses (FIGURA1).

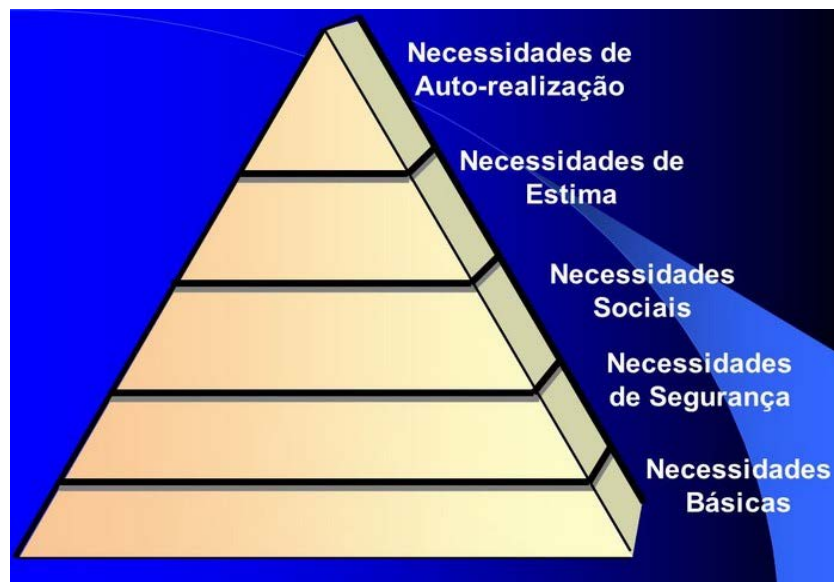
Figura 1 - A Hierarquia das necessidades em dois grupos



Fonte: (MAXIMIANO, 2004, p. 287).

Maximiano (2004) cita que para Maslow as necessidades humanas são uma hierarquia com análise complexa, e, não apenas dois grupos divididos de forma simples. Portanto, para Maslow as necessidades se dividem em cinco grupos (FIGURA 2):

Figura 2 - Hierarquia das necessidades humanas



Fonte: MAXIMIANO, 2004, p. 288.

Maximiano (2004), descreve a pirâmide de Maslow sobre a hierarquia das necessidades humanas da seguinte forma:

- 1) Necessidades fisiológicas ou básicas. Necessidades de alimento, abrigo (proteção contra a natureza), repouso, exercício, sexo, e outras necessidades orgânicas.

2) Necessidades de segurança. Necessidades de proteção contra ameaças, como as de perda de emprego e risco a integridade física e sobrevivência.

3) Necessidades sociais. Necessidades de amizade, afeto, interação, aceitação dentro do grupo e da sociedade.

4) Necessidades de estima. Necessidades de auto-estima e estima por parte de outros.

5) Necessidades de auto-realização. Necessidades de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal. (MAXIMIANO, 2004, p. 289)

Para Maximiano (2004), Maslow considera algumas premissas como válidas:

- As pessoas se preocupam em satisfazer as necessidades básicas, pois a necessidade urgente precisa ser satisfeita antes que surja uma necessidade seguinte.
- Quando a necessidade é satisfeita, perde a força motivadora, e as necessidades seguintes é que passam a motivar.
- Quanto mais necessidades as pessoas tem, mais saudável elas são.
- A irresponsabilidade é fruto de ausência de necessidades sociais e de estima, e o indivíduo se comporta de forma inadequada devido a má administração.
- As necessidades fisiológica, de segurança e sociais, devem ser gerenciadas, e esses gestores devem trabalhar para que elas sejam satisfeitas.

A teoria de Maslow destaca que as pessoas estão sempre se desenvolvendo e progredindo no decorrer de suas necessidades, procurando satisfazê-las de alguma forma para dar seguimento a sua auto-realização. A auto-realização não é uma necessidade e pode acontecer a qualquer momento na escala de motivação do indivíduo ou quando as demais necessidades forem atendidas ou não. Uma necessidade sempre predomina sobre as demais, tudo depende dos motivos que estão dentro das pessoas, onde são levados em conta fatores como idade, personalidade, ou até mesmo o meio social em que o indivíduo se encontra (MAXIMIANO, 2004).

A segunda teoria abordada é a “Teoria dos Dois Fatores”. Conforme afirma Vergara (2012), em 1960 Frederick Herzberg iniciou seus estudos teóricos a partir da observação da satisfação humana. Para ele, o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho pode ser explicado através de dois fatores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Os higiênicos podem se encontrados no local de trabalho, quando localizados, não causam insatisfação, porém, quando ausentes, causam insatisfação , por este motivo são denominados fatores insatisfacientes.

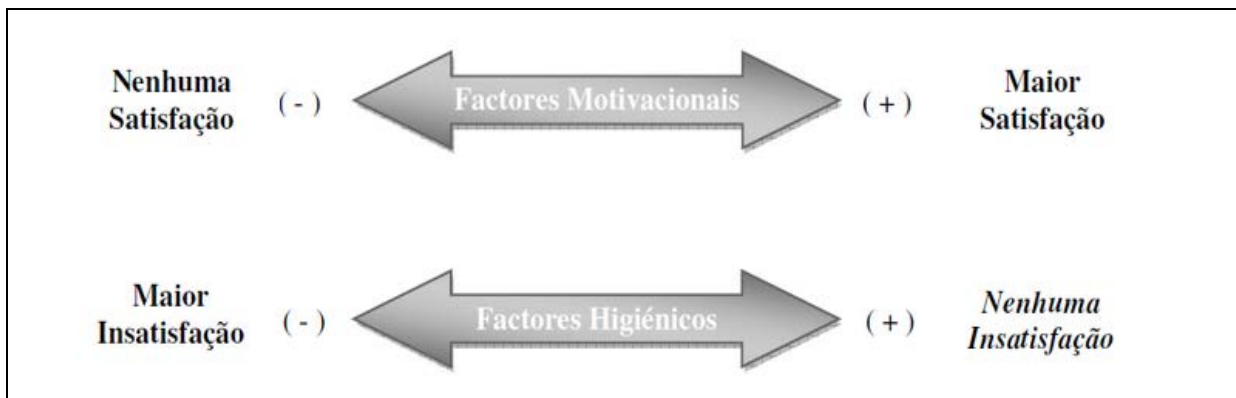
Os motivacionais são relacionados ao reconhecimento e a autorrealização, quando localizados, causam satisfação. Porém, quando ausentes, causam insatisfação, mas não chegam a ser motivo de satisfação.

Para Chiavenato (2009), Herzberg não sustenta sua teoria dentro do ambiente de trabalho, mas fora dele, e firma ela no trabalho das pessoas.

No ambiente de trabalho os fatores higiênicos representam as condições dos indivíduos, eles são limitados no ato de influenciar o comportamento. Fatores higiênicos se enquadram dentro dos aspectos motivacionais e provocam satisfação até certo ponto, pois quando escassos ou precários podem causar insatisfação. Essa é a razão pela qual são chamados de fatores satisfacientes.

A figura abaixo explica a teoria dos dois fatores:

Figura 3 - Fatores motivacionais e higiênicos



Fonte: CHIAVENATO, 2009a, p. 56.

De acordo com Maximiano (2004) a teoria dos dois fatores explica o modo de interação entre as tarefas e o ambiente de trabalho que resultam em motivação.

O autor ainda explica que para Herzberg a motivação pode ser resultado de fatores divididos em duas categorias:

- (1) Fatores relacionados ao próprio trabalho, chamados fatores motivacionais ou intrínsecos.
 - Conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa).
 - Sentido de realização de algo importante.
 - Exercício da responsabilidade.
 - Possibilidade de crescimento.

- Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão.
- Reconhecimento pelo trabalho bem feito.
- (2) Fatores relacionados com as condições de trabalho, chamados fatores extrínsecos ou higiênicos.
 - Estilo de supervisão do chefe
 - Relação pessoal com os colegas
 - Salários.
 - Políticas de administração de pessoal.
 - Condições físicas e segurança do trabalho (MAXIMIANO, 2004, p. 293, 294).

Em geral as pessoas se mostram satisfeitas com os fatores que são inerentes a elas mesmas e insatisfeitas com fatores externos. Os indivíduos gostam mais de exercer as suas tarefas do que estar no ambiente de trabalho, isso se torna especial para eles quando suas capacidades ou objetivos corresponde as tarefas desempenhadas (MAXIMIANO, 2004). Comparando os modelos de motivação de Maslow e Herzberg segundo Chiavenato (2009):

Figura 4 - Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg



Fonte: CHIAVENATO, 2009a, p. 57.

É necessário que haja um enriquecimento do trabalho para que os funcionários se sintam motivados. Herzberg salienta que as empresas devem proporcionar desafios para que os funcionários se desenvolvam nas áreas pessoal e profissional (FURTADO, 2009 apud RIBEIRO, 2003). Para Furtado (2009), a teoria dos dois fatores é de extrema importância para entender a motivação no ambiente de trabalho, e, a ideia de Herzberg se destaca definindo duas categorias que são a dos fatores higiênicos e a dos motivacionais. Neste contexto se destaca que os fatores higiênicos não tem a capacidade de provocar satisfação e os motivacionais não tem capacidade de causar insatisfação.

Segundo Chiavenato (2005), buscando melhorar a hierarquia das necessidades, Clayton Alderfer elaborou a teoria “ERC” baseada nos estudos de Maslow. A sigla significa: existência, relacionamento e crescimento. Dessa forma Alderfer propôs estabelecer essas três categorias como:

- Necessidades de existir e sobreviver, onde o indivíduo necessita estar fisicamente bem.
- Necessidades das pessoas de se relacionar socialmente outras.
- Necessidades que o ser humano tem de crescer e desenvolver seu potencial.

De acordo com Bowditch e Buono (1999), percebendo que uma necessidade poderia mudar de estágio antes de terminar o estágio anterior, Alderfer elaborou a teoria das necessidades dividindo-o as em três níveis: necessidades de existência, relacionamento e crescimento.

Já conforme Spector (2002), Alderfer contraria Maslow relatando que para a teoria ERC não existe hierarquia de necessidades, pois os indivíduos podem se movimentar sem nenhuma ordem no intervalo das três categorias.

Conforme as necessidades das pessoas vão sendo satisfeitas, o comportamento e os propósitos das mesmas mudam (SILVA, 2013).

A cerca da teoria da realização de David McClelland, Vergara (2012) alega que David McClelland percebeu que os indivíduos possuem três necessidades:

poder, afiliação e realização. Para ele, essas necessidades não nascem com as pessoas, mas são adquiridas de acordo com o convívio no meio social. O poder está ligado as pessoas em relação a status, influências e prestígio. A afiliação esta relacionada a afeto. A realização concorre com a auto realização e autoestima.

Para Robbins (2002), a teoria de McClelland pode ser explicada da seguinte forma: as pessoas que desejam fazer as coisas de uma maneira mais eficiente do que o que foi feito anteriormente, tem uma tendencia natural ao sucesso, por este motivo, se sentem mais recompensados buscando o sucesso pessoal do que as recompensas.

As pessoas que possuem necessidade de poder, querem estar sempre no comando da situações influenciar os outros, serem prestigiadas e ter status. As que tem

necessidade de afiliar-se ou se associar, tem desejo ser aceito e amado no meio social em que vivem (SILVA, 2013).

As pesquisas de McClelland, evidenciaram que pessoas que sentem desejo de fazer as coisas da melhor forma possível são diferenciadas e, tendem a gostar de assumir responsabilidades e cumprir metas. Elas, preferem ser desafiadas a lidar com um problema e se responsabilizar pelo sucesso ou fracasso dele, ao invés de contar com a sorte ou depender de outras pessoas.

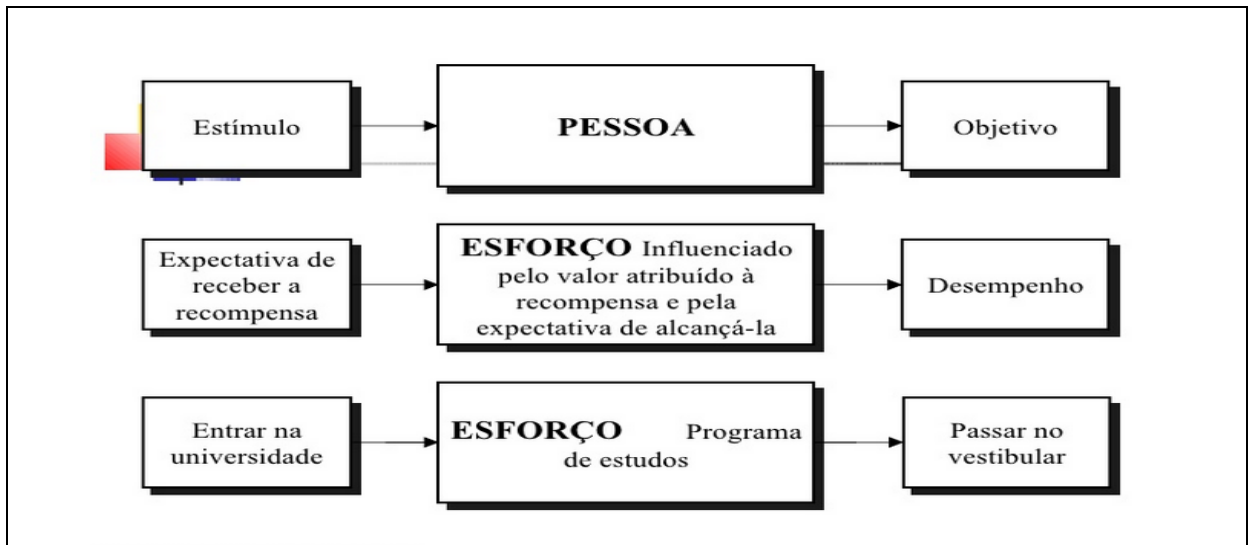
Através da teoria X e Y criada por Douglas McGregor, percebe-se que os administradores tentam descrever as pessoas por meio de conceitos básicos (BOWDITCH E BUONO, 1999).

Segundo Bowditch e Buono (1999) a teoria X acredita que os gerentes devem ter controle rígido sobre seus subordinados. Neste sentido, é atribuído às pessoas uma visão de que elas são preguiçosas, egocêntricas, não querem responsabilidades e não têm flexibilidade a mudanças organizacionais. A teoria Y alega que as pessoas não são necessariamente irresponsáveis e sem flexibilidade a mudanças da organização, mas sim, querem crescer e se desenvolver. Os gestores mais voltados à teoria Y podem confiar em seus funcionários de acordo com a forma com que eles se comportam em situações dentro da organização.

Em relação aos comportamentos, podemos abordar ainda a teoria da expectativa. Elaborada em 1964 por Victor Vroom, ela sugere que quanto mais os indivíduos se esforçarem maiores serão os resultados e recompensas. Para a teoria da expectativa o esforço e o resultado que deseja alcançar dependem um do outro, pois as pessoas só se sentem motivadas quando pensam que o esforço delas vai levá-las a um algo que permite alcançar os resultados desejados. A teoria da expectativa tenta mostrar uma conexão de causas e efeitos que tem o esforço como aspecto inicial e o resultado como recompensa final (MAXIMIANO, 2004).

De acordo com Maximiano (2004) as pessoas estão sempre em busca de recompensas e consideram importante alcançá-las. A teoria da expectativa é composta por alguns componentes que podem ser considerados dentre os principais (FIGURA 5): “O valor dos resultados, a associação entre o desempenho e a recompensa e a associação entre esforço e o desempenho” (MAXIMIANO, 2004, p. 278).

Figura 5 - Mecanismos da teoria da expectativa



Fonte: MAXIMIANO, 2004, p. 278

O valor dos resultados é encontrado através de causas e efeitos, no qual os indivíduos atribuem valores. Existem resultados positivos, negativos e neutros. Os positivos geram satisfação, que são recompensas. Resultados com valor negativo produzem insatisfação e resultados com valor neutro mostram que as pessoas são indiferentes em relação a obter qualquer tipo de resultado, mesmo através de seus esforços (MAXIMIANO, 2004).

Para entender esses aspectos sobre a teoria das expectativas é necessário entender o grau do valor que a recompensa representa para a pessoa. Porém, o valor da recompensa vai depender de cada um. Quando alguém deseja muito ser recompensado, é provável que esta pessoa tenha um melhor desempenho para alcançar seu objetivo. Crer que o esforço produz desempenho é o primeiro componente da teoria da expectativa. No momento em que uma pessoa se esforça intensamente é possível alcançar um resultado valoroso, ao inverso, há uma diminuição de esforços quando a pessoa acredita que não é possível alcançar resultados desejáveis. É necessário gerir a motivação, pois é um processo que proporciona recompensas, pois há uma motivação quando se acredita que o comportamento produz resultados que você deseja (MAXIMIANO, 2004).

2.1.4.2 A Importância da Liderança no Ambiente de Trabalho

Do mesmo modo que a motivação é extremamente importante dentro da empresa, o papel do líder também é semelhante no quesito importância, pois, a empresa precisa do líder para dar um rumo aos esforços exercidos pelos liderados e obter dessa forma a competitividade e sucesso. Uma empresa sem liderança, não tem direção e pode ser fadada ao fracasso. A liderança não deve se descuidar em relação ao trabalho dos demais, pelo contrário, deve se unir as pessoas sem levar em conta suas atividades individuais, mas trabalhando em conjunto, o que gera a formação de uma equipe. Por este motivo, é que o líder é uma das principais peças para atingir o sucesso da empresa, porém, há um obstáculo, pois nem todo líder sabe gerir a empresa e nem o significado disto (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Araujo e Garcia (2014) Apud Bennis e Nanus (1998): “ O líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações”.

“A verdadeira liderança decorre do poder de competência ou do poder de referência do líder, ou seja, baseia-se na pessoa do líder. O que caracteriza a verdadeira liderança é a capacidade efetiva de gerar resultados por meio das pessoas“ (CHIAVENATO, 2004, p.334).

Para Pontes (2008) Apud Peters (1989), um líder propicia para as pessoas novas oportunidades, eles não tem o poder de mudar as pessoas, mas de auxiliar a descobrir quem são. A liderança tem um papel fundamental na organização, pois ajuda a desenvolver novos talentos, e, em muitos casos, isto significa afrontar conceitos antigos que fazem parte da cultura organizacional.

Ainda de acordo com o autor citado, uma organização precisa de dois tipos de líderes: os visionários e os apaixonados por números. O líder visionário é de extrema importância no sucesso da organização a longo prazo, pois ele enxerga e explora os talentos do empregado. O apaixonado por números são aqueles que visam mais o lucro.

Pontes (2008) afirma que um líder eficiente precisa gostar de tecnologia, pois, os avanços tecnológicos são essenciais para a empresa, sem eles, ela pode estar fadada ao fracasso.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Luz (2003) muitas transformações têm afetado o ambiente organizacional, no começo dos anos 90 as empresas brasileiras precisaram adotar novas estratégias para sobreviver ao mercado, devido a acirrada competição que estavam enfrentando em relação as empresas estrangeiras, que se instalaram no país com a abertura da economia dos mercados brasileiros. Todas as estratégias adotadas tiveram impacto na diminuição da mão de obra e da carga horária.

Neste contexto, o trabalhador tende a mudar suas atitudes dentro da empresa, pois o ambiente de trabalho do mundo corporativo se tornou inseguro e repleto de pressão por resultados e isto tem refletido na satisfação dos funcionários. Através das novas estratégias empresariais muitos empregos foram ceifados e consequentemente houve uma mudança no comportamento dos trabalhadores, que passaram a ser desconfiados e inseguros em relação ao seu emprego e as mudanças ocorridas (LUZ, 2003).

Assim, os climas no ambiente de trabalho vêm sendo impactado, gerando uma preocupação para os gestores, pois eles precisam atingir os objetivos da empresa e consequentemente acabam tendo que assumir o compromisso de realizar os objetivos das pessoas que ali trabalham, passando a adquirir uma grande responsabilidade, que é manter esses trabalhadores satisfeitos e motivados para alcançar bons resultados, e uma das estratégias para tal feito, é gerir o clima organizacional com excelência (LUZ, 2003).

Para Gomes (2010) Os estudos de clima organizacional acarreta de premissas em um experimento orientado por Elton Mayo, que ocorreu em 1927, na fábrica da Wester Electric Company em Chicago em um bairro chamado Hawthorne, a experiência ficou conhecida como “Experimento de Hawthorne”. Na ocasião Mayo percebeu que com mudanças em layout físico e configurações sociais o comportamento e as emoções das pessoas têm mudanças significativas, e que, redução no desempenho, fadigas, acidentes no trabalho e produtividade são algumas delas. Após essa década, começaram a surgir mais estudos sobre o assunto, Kurt e Lewin constataram que um sujeito possui um campo psicológico que para Lewin é denominado de campo vital onde ocorrem as atividades psicológicas, e pode influir no comportamento dos indivíduos mediante a uma certa situação.

Até nos anos 80 maioria dos estudos sobre clima se referem a práticas interpessoais que consideram o clima social ao invés de se referir ao clima organizacional (GOMES, 2010 apud SCHNEIDER 1985).

Estudos anteriores há esta década levaram estudiosos e críticos a duvidarem da definição do clima em sua uniformidade, o que fez com que houvesse dúvidas sobre sua utilidade, principalmente porque nesse mesmo período haviam muitos estudos focados em cultura organizacional. No entanto, conforme se desenvolveu o conceito de cultura organizacional, outra questão foi levantada: os conceitos de clima e cultura são diferentes ou se complementam, e, de que forma, ou, em que grau a cultura prevalece ou influencia o clima? Essas questões foram levantadas por Eickson, em 1987 (AGUIAR, KELLER apud VÁZQUEZ 1996).

A atmosfera no ambiente de trabalho influencia como os funcionários o percebem e o seu comportamento no referido ambiente, mas apenas em 1958, Argys desenvolveu trabalhos que tornou explícita essa concepção e passou a ser chamada de clima organizacional, ele trás estudos que contribuíram para uma definição mais ampla e clara sobre clima organizacional, no entanto ele cita que há um vínculo entre clima organizacional e cultura organizacional e que conhecer o clima organizacional é se atentar para investigar e relacionar fatores individuais aos valores e personalidades dos indivíduos, tal como normas, códigos e políticas que representam a cultura da empresa (GOMES; GOMES, 2010).

De um tempo para cá podemos dizer que houve uma mudança no entendimento de clima organizacional em relação aos estudos apresentados anteriormente, pois, os funcionários não são mais somente os fornecedores de informação, o papel deles passa a ser o de responsáveis por construir um clima a partir de sua percepção dos aspectos. Desse modo, o clima organizacional não é mais um evento isolado, mas tem significado global onde é atribuído a organização (BORGES; MOURÃO, 2013).

As autoras referidas anteriormente alegam que o clima organizacional na realidade das empresas e acadêmica é uma expressão muito usada, pode ser comparado ao clima atmosférico como uma metáfora, o que nos trás a mente uma condição do ambiente da organização, e, os aspectos desse ambiente são percebidos pelos trabalhadores. Portanto, os instrumentos usados para avaliar os aspectos do ambiente organizacional em relação ao clima, descrevem esses aspectos através de sua detecção e conferem como as pessoas percebem o ambiente organizacional.

Para Coda (1998) existem diferentes aspectos da realidade organizacional, como estilo de gestão, missão da empresa, comunicação, recursos humanos e valorização dele, entre outros. Neste sentido, o clima organizacional indica o grau de satisfação dos funcionários da empresa, e, é observado como um fenômeno comportamental na organização em relação a resultados e desempenho obtidos através dos funcionários, expressando a satisfação dos mesmos em um grau, tanto como, as atividades que realizam e o ambiente de trabalho.

De acordo com Araújo e Garcia (2014) para ter um clima organizacional que leva a empresa a resultados significativos, é necessário que os funcionários contribuam para construí-lo, pois, é o clima organizacional favorável que proporciona a eficiência no trabalho e a eficácia organizacional, pode-se dizer então que para uma empresa conquistar seus objetivos ela depende de funcionários motivados e satisfeitos.

Lacombe (2015) alicerça que a prioridade de um gestor é criar um ambiente de trabalho em que as pessoas se desenvolvam profissionalmente através de suas competências, que tenham aspirações profissionais e consigam reconhecimento e recompensas. Para o autor, o ambiente tem que ter as seguintes características:

- a) Existe absoluta honestidade e integridade em tudo o que todos dizem e fazem.
 - b) Existe comunicação ampla em toda a organização em todos os sentidos: de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente.
 - c) Os superiores estão genuinamente interessados em ouvir o ponto de vista dos outros, especialmente dos subordinados.
 - d) Existe um real interesse em trazer a tona os problemas e resolvê-los.
 - e) Todos trabalham dedicadamente como verdadeiras equipes.
- (LACOMBE, 2015, p. 220, 221)

As conclusões tiradas dos estudos de clima organizacional, apenas consideram o momento da pesquisa, e tem a responsabilidade de ser algo momentâneo e que pode ter reflexo na forma de como as pessoas percebem o ambiente de trabalho em determinado momento (SILVA; FONSECA, 2011).

2.2.1 O Impacto da Cultura Organizacional no Ambiente de Trabalho

A cultura organizacional influencia o clima organizacional fortemente, e, este clima é um reflexo da qualidade do ambiente de trabalho através da percepção dos funcionários. Quando a empresa contrata uma pessoa, essa, não tem mais liberdade para se comportar como quiser, mas deve aceitar as regras da empresa, assim como seus valores e políticas estabelecidos, e, quanto mais próximo forem os

valores e as necessidades das pessoas e da empresa, terão como consequência mais motivação e um clima organizacional melhor. As pessoas tendem a trabalhar com mais proatividade, confiança, inovação e se sentir pertencentes do ambiente quando o clima organizacional é bastante positivo. Se o clima organizacional for negativo, os indivíduos não fazem nada para se manter naquele ambiente de trabalho, e isto, gera revolta fazendo com que a rotatividade e o absenteísmo aumentem, e, estes dois aspectos são sintomas de que o clima organizacional não está nada bem (LACOMBE, 2015).

De acordo com Luz (2003) clima interno da organização pode ser influenciado por fatores como: saúde, família do funcionário, moradia, condição social do indivíduo e lazer. Porém, um dos principais fatores é a cultura organizacional, portanto, pode-se afirmar que ela tem uma relação estreita com o clima da organização, e, que a ela é a causa e o clima é apenas uma consequência.

Podemos chamar de cultura organizacional um conjunto de coisas como os costumes, as crenças, rituais, mitos, tabus, sentimentos entre os colegas de trabalho, seus comportamentos e valores. A cultura interfere no comportamento das pessoas inseridas na organização, causando efeito na rotina dos mesmos e da empresa. Entre alguns efeitos causados, podemos citar: estilos de liderança, comunicação, atribuições dos funcionários, recompensas e punições, tomada de decisão dos superiores e relação com fornecedores e parceiros (LUZ, 2003).

A satisfação, a insatisfação e a indiferença, são três categorias classificadas como sentimentos onde as pessoas percebem na realidade da empresa. Porém, todos os elementos da empresa afetam os sentimentos e as percepções (MAXIMIANO, 2004).

Esses elementos podem ser classificados em: salários, refeição, condições do ambiente de trabalho, incentivos, benefícios e integração das pessoas, todos afetam a forma que os funcionários se sentem em relação à empresa (MAXIMIANO, 2004).

Em relação aos sentimentos, Maximiano (2004) enfatiza que: “O produto dos sentimentos chama-se clima organizacional”.

2.2.2 Conceitos de Clima Organizacional

O clima organizacional tem essência como sendo uma medida de como as pessoas se sentem na empresa, e, em relação a seus gestores. Este conceito, de clima organizacional teve uma evolução para o conceito de qualidade de vida no trabalho (MAXIMIANO, 2004).

Luz (2003) destaca que o conceito do clima organizacional pode ser relacionado a as seguintes palavras: Cultura organizacional, satisfação no trabalho e a percepção dos funcionários. Muitos autores não distinguem o conceito de cultura e clima organizacional, pois, para eles, os dois estão diretamente ligados e se complementam. A satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho é de fato, o termo que mais se encontra nas definições de alguns autores sobre o clima, estes conceitos, se referem à relação que tem o nível de satisfação dos funcionários com o clima.

A percepção dos funcionários esta ligada ao conceito de clima, pois remete a forma com que as pessoas percebem os aspectos que podem influencia-los no ambiente empresarial. Portanto se eles percebem a empresa de forma negativa, o clima tende a ser ruim, de modo contrário, se percebem de forma positiva, a tendência é que seja bom. Neste sentido, Chiavenato (2015) destaca que o clima organizacional tem relação com o moral do indivíduo, e que ele surgiu junto à teoria das relações humanas.

Chiavenato (2015) conceitua o moral da seguinte maneira:

O moral é algo abstrato e intangível, porém perfeitamente perceptível. Na verdade é uma decorrência do estado motivacional das pessoas, provocado pela satisfação, ou não, das suas necessidades individuais. O moral elevado conduz a um clima receptivo, amigável, quente e agradável, enquanto o moral baixo quase sempre provoca clima negativo, adverso, frio e desagradável (CHIAVENATO, 2015, p. 122).

Os autores humanistas da época afirmavam que a motivação só é uma força impulsionadora para o individuo alcançar os objetivos da empresa quando a mesma se condiciona a satisfazer as necessidades individuais dele.

Chiavenato retrata os níveis do moral e as atitudes que resultam dele na Figura 6:

Figura 6 - Os níveis do moral e atitudes resultantes



Fonte: (CHIAVENATO, 2015, p. 123).

O moral do indivíduo se eleva conforme a empresa satisfaça suas necessidades, porém quando a empresa não se prontifica a satisfazê-las o moral sofre um rebaixamento, e, quando o moral é baixo é porque existem muitas barreiras dentro da organização que impedem que o indivíduo tenha satisfação, o que acaba gerando frustração. Neste contexto, pode-se dizer que o conceito clima organizacional vem do conceito de moral, pois, o clima é o ambiente psicológico e social da empresa, e conduz o comportamento de seus funcionários (CHIAVENATO, 2015).

“Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento” (LITWIN apud LUZ, 2003, p.10).

O clima organizacional pode ser definido de acordo com as impressões e percepções que os funcionários tem acerca do ambiente de trabalho, embora, cada um o perceba de uma forma, o clima organizacional é reflexo do comportamento do indivíduo dentro da organização, isto é, cada empresa tem sua cultura e valores, e estes, interferem na maneira em que as pessoas se relacionam na rotina de trabalho (CHAMPION apud LUZ, 2003).

2.2.3 A Pesquisa de Clima Organizacional

Segundo Bispo (2006), os fatores essenciais avaliados em uma pesquisa de clima organizacional são: condições de trabalho, empresa, as tarefas, as chefias e os colegas de trabalho.

De acordo com o autor, a pesquisa de clima procura realizar um mapeamento dos aspectos no ambiente de trabalho, com finalidade de correção. Assim, a pesquisa busca atender demandas internas e externas da empresa, de modo a, garantir que os trabalhadores tenham satisfação através da qualidade de vida. O estudo é realizado por meio da oportunidade que os funcionários tem de expor suas opiniões, expressar sentimentos sobre a gestão, as práticas e políticas da empresa, entre outros.

Uma das recomendações para aplicar este tipo de pesquisa é que ela seja feita por uma empresa independente da empresa a ser estudada. Neste sentido, os resultados obtidos podem estar mais perto da realidade, pois, estão isentos de qualquer tipo de pressões ou influências. Aplicar a pesquisa por meio da própria instituição tem a capacidade de induzir os resultados, pois, pode deixar os funcionários desconfortáveis em relação as suas respostas, críticas e sugestões. Deste modo, os resultados não podem não retratar a real situação do clima organizacional. No entanto, algumas empresas já têm aplicado sua pesquisa e alcançado resultados bons (BISPO, 2006).

Os resultados da pesquisa de clima organizacional ajudam a verificar se os objetivos e metas propostos pela empresa estão sendo alcançados com excelência, tanto na satisfação das pessoas quanto no meio da organização (SANTOS, 2010).

2.2.4 Razoes para avaliar o Clima Organizacional

Segundo Graça (1999) há uma forte razão para que a gestão de recursos humanos avalie o clima organizacional, é que ele afeta diretamente o comportamento organizacional, que por consequência, afeta o desempenho dos negócios da empresa.

O autor relata que, para que a empresa alcance resultados satisfatórios, precisa saber gerir os recursos disponíveis que a empresa tem, esses recursos podem ser materiais, financeiros, humanos, entre outros. Para geri-los é necessário que as

pessoas estejam motivadas a fazer acontecer, tenham competências e possuam meios de realizar isto.

Graça (1999, p. 24) afirma que:

O “querer fazer” manifesta o clima organizacional. Quando um colaborador “pode fazer”, “sabe fazer” e “quer fazer”, o que se sente como resultado é um trabalho satisfatório. Quando não quer, ou ele não faz o trabalho ou o faz mal feito ou, ainda, o faz bem feito, porém com má vontade, contrariado. É nessa simples explicação que reside toda a importância do clima organizacional, uma vez que o “querer fazer” pode revelar o grau de satisfação dos recursos humanos e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações.

Para Luz (2003) o clima organizacional deve ser avaliado pela administração de recursos humanos, pois essa avaliação é parte da missão deles de propiciar um clima organizacional bom e fazer com que a mão de obra fique motivada. Portanto, para saber se sua missão esta sendo cumprida, a administração de recursos humanos precisa diagnosticar habitualmente o clima organizacional.

Avaliar o clima organizacional permite a empresa ter uma oportunidade de realizar melhorias contínuas, manter seus funcionários satisfeitos, pois são eles os responsáveis da empresa existir e funcionar, influenciar a atitude dos funcionários em relação a organização e contribuir para que não haja uma degradação no ambiente de trabalho (LUZ, 2003).

2.2.4.1 Qualidade de Vida no Trabalho

De acordo com Chiavenato (2010) o termo qualidade de vida no trabalho surgiu no início de 1970, onde um estudioso da época, por nome de Louis Davis iniciava um projeto sobre desenho de cargos cunhando o termo QVT. Para o estudioso, o conceito de QVT se refere a preocupação com o bem estar e a saúde do trabalhador ao desempenhar suas tarefas, que envolve aspectos psicológicos, físicos e ambientais.

Segundo Chiavenato (2010, p. 487), a QVT compreende duas posições contrárias: “de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto a seu bem estar e satisfação no trabalho e, de outro, o interesse da organização quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade”.

O autor referido nos diz que a QVT tem sido usada para indicar o nível de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho e suas experiências, e que, para a empresa alcançar maior produtividade e qualidade precisa motivar e recompensar

adequadamente os seus funcionários pela sua contribuição. Neste sentido, é necessário que a mesma satisfaça as necessidades de seus funcionários, ou seja, clientes internos, em primeiro lugar, para que dessa forma satisfaça os clientes externos.

Todavia, para Fernandes (1996) a solução dos problemas a cerca da produtividade e insatisfação não esta em implantar um modelo novo de QVT. Porém, em usá-lo para auxiliar a evitar o desperdício e a melhorar o desempenho.

Os programas de qualidade de vida no trabalho, proporcionam um agradável ambiente de trabalho, o que torna o funcionário mais produtivo. Assim, a utilização desses programas ajudam a atender tanto os interesses da empresa quanto dos trabalhadores (SILVA; MARCHI, 1997 apud FREIRE, 2013).

Limongi França e colaboradores (2002) relatam a cerca da evolução do conceito da qualidade de vida no trabalho, pois, ao longo dos anos, ele tem sido estimado e discutido como um segmento que ajuda a desenvolver a empresa e o fator humano.

Qualidade de vida no trabalho são as medidas que uma empresa toma no sentido de implantar melhorias e inovar a gestão, tecnologia e estruturas no ambiente de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 1996 apud LIMONGI-FRANÇA, 2002).

Não é suficiente que a empresa tenha programas de qualidade de vida e os funcionários não sintam essas ações. É necessário que a organização coloque suas ações de QVT em prática, isso torna o ambiente de trabalho harmonioso, fazendo com que todos os que estão ali trabalhem em conjunto com os objetivos da empresa e se sintam motivados e capacitados a realizarem suas tarefas (FREIRE, 2013).

Freire (2013) ainda alega que os funcionários devem ter qualidade e conforto nas instalações da empresa, oportunidade de crescimento, liberdade para expressar suas opiniões, serem respeitados independente do nível hierárquico. Dessa maneira, o individuo se sentirá orgulhoso em trabalhar naquela empresa.

Para Chiavenato (2010) QVT é composta pelos seguintes fatores:

1. A satisfação com o trabalho executado.
2. As possibilidades de um futuro na organização.
3. O reconhecimento pelos resultados alcançados.
4. O salário percebido.
5. Os benefícios auferidos.
6. O relacionamento humano dentro da equipe e da organização.
7. O ambiente psicológico e físico.
8. A liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões.

9. As possibilidades de estar engajado e de participar ativamente. (CHIAVENATO, 2010, p. 488).

Conforme o autor mencionado acima, a qualidade de vida interfere em comportamentos e atitudes pessoais indispensáveis para a produtividade do indivíduo e do grupo.

Chiavenato (2014), afirma que os principais fatores que impulsionaram o termo qualidade de vida no trabalho para ganhar força, foram aspectos de higiene e segurança no trabalho.

A higiene do trabalho esta ligada a condições que existem no local de trabalho que podem garantir a saúde dos funcionários, tanto a física como a mental. Ela atua na saúde física, envolvendo aspectos externos ao ser humano, como: barulhos, ar, iluminação, umidade e temperatura. Na saúde mental, a mesma atua no campo psicológico e social, de forma a influenciar positivamente o comportamentos das pessoas evitando fortes emoções, como por exemplo o estresse, conforme Chiavenato (2014, p. 402):

Os principais itens do programa de higiene do trabalho estão relacionados com:

Ambiente físico de trabalho: ligados ao bem estar envolvendo iluminação, ventilação, temperatura, ruídos, conforto.

Ambiente psicológico de trabalho: ligados ao bem estar psicológico envolvendo: relacionamentos humanos agradáveis, atividades motivadoras, estilos de gerência democrático e participativo, eliminação de fontes de estresse e envolvimento pessoal e emocional.

Aplicação de principios de ergonomia: maquinas e equipamentos adequados, mesas e intalações ajustadas as pessoas, ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico.

Para Welter (2014) outro fator que anda ao lado de qualidade de vida no trabalho é a segurança no trabalho. A empresa deve assegurar que os funcionários estejam bem fisicamente, mentalmente e socialmente, eliminando riscos e danos no local de trabalho, isto auxilia que a organização consiga evitar prejuízos que possam ser causados por possibilidade de acidentes de trabalho. Qualquer acidente que possa ocorrer no ambiente de trabalho gera custos pra empresa.

O quadro 2 pontua os custos da segurança e da não segurança:

Quadro 2 – Diferença de custos da segurança e da não segurança no trabalho

Custos da não segurança	Custos da segurança
<ul style="list-style-type: none"> - Custo de transporte e atendimento médico; - Pagamento de benefícios e indenizações aos acidentados e familiares; - Pagamento de multas e penalizações; Tratamento de pendências jurídicas, tais como processos criminais por lesões corporais, indenizatórias e previdenciárias. - Tempo não trabalhado pelo acidentado durante o atendimento e o período em que fica afastado. - Tempo despendido pelos supervisores, equipes de saúde e segurança no trabalho(SST) e médica durante o atendimento. - Baixa moral dos trabalhadores, perda de motivação e conseqüente queda de produtividade. - Tempo de paralisação das atividades pelo poder público e conseqüente prejuízo à produção. - Tempo para limpeza e recuperação da área e reinício as atividades. - Tempo para investigação do acidente e preparação do relatório a prestar esclarecimentos aos demais órgãos (sindicatos, ministério do trabalho e etc..). - Tempo de recrutamento e capacitação de um novo funcionário que irá exercer a função do acidentado durante o afastamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo do trabalhador utilizado durante as atividades de treinamento. - Custos de treinamentos para conscientização e capacitação dos empregados. - Custos com exames médicos de monitoramento do saúde. - Manutenção de esquipas de segurança no trabalho e respectivos encargos sociais, - Aquisição de equipamentos de proteção do trabalhador. - Tempo para desenvolvimento de projetos e instalação de proteções coletivas. - Placas de identificação e orientação de saúde e segurança no trabalho (SST). - Manutenção da infra-estrutura (áreas de vivência, refeitórios, alojamentos, sanitários e etc). - Custos com realização de medições ambientais (ruído, iluminação, vapores).

Fonte: WELTER, 2014, p. 17.

De acordo com Araujo e Garcia (2014), os cuidados com saúde e segurança das pessoas no ambiente de trabalho vêm se transformando em uma ação social que acaba impactando nos clientes externos de alguma forma.

Os autores acreditam que em um futuro não muito distante, a saúde e segurança no trabalho será uma forte tendência nas organizações. Atualmente ela é influenciada pela cultura organizacional, desenvolvida por meio de leis e recursos para ser

praticada na organização. Esses recursos se dão através de programas de qualidade de vida no trabalho.

Segundo Chiavenato (2014) segurança do trabalho são ações que a organização tem que auxiliam na prevenção de acidentes, tanto na eliminação de inseguranças do ambiente quanto na instrução para implantar práticas de prevenção. Essas ações seguem uma ordem de métodos e processos, de aprendizagem, médica e psicológica. Medidas de segurança do trabalho trazem confiança nas condições de trabalho gerando ambiente saudável para as pessoas.

3 METODOLOGIA

Para Lakatos e Marconi (2011), a metodologia faz referência ao uso de métodos, estes, tem o propósito de determinar uma direção para alcançar os objetivos propostos.

Segundo Barros e Lehfeld (2000) o significado de metodologia se relaciona a maneira pela qual o processo da pesquisa é realizado, evidenciando o modo de como o conhecimento é obtido. A metodologia não busca formas de resolver o problema, mas, de encontrar a melhor maneira para a resolução dele através de métodos de pesquisa.

Portanto, pode-se dizer que a metodologia tem a finalidade de buscar meios aprimorados de coletar informações essenciais para realizar a pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Fazendo menção ao conceito de Barros e Lehfeld (2000), quanto aos fins, este trabalho foi realizado por meio de pesquisa aplicada e descritiva, com o objetivo de buscar conhecimento para agregar valor ao conteúdo. Compreende-se que a metodologia científica é importante no auxílio da organização das informações recolhidas pelas análises. Quanto aos meios, a presente pesquisa foi de cunho bibliográfico e estudo de caso.

De acordo com Marconi e Lakatos (2011) a pesquisa bibliografica tem relação com a utilização de teorias publicadas, e, é usada como um dos principais métodos para elaboração de trabalhos científicos.

Cervo e Bervian (2002) mencionam que a pesquisa descritiva pode ser apresentada de varias maneiras, ela procura relatar as mais diversas situações e relações nos âmbitos de comportamentos individuais e coletivos das pessoas, pode ser no social, político, econômico, entre outros.

O presente trabalho acadêmico, foi elaborado através de pesquisa bibliográfica encontradas em livros, revistas, teses e artigos científico sobre a temática envolvendo a o clima organizacional e a gestão do mesmo como podendo ser um fator contributivo para a qualidade de vida das pessoas. Posteriormente, foi realizado um estudo de caso em um supermercado e, para preservar a identidade

do mesmo, denominamos por supermercado Alfa, situado na região metropolitana da grande Vitória, afim de analisar a efetividade da gestão do clima organizacional.

Os pesquisadores usam o estudo de caso para analisar situações rotineiras, apresenta-las onde a investigação está inserida e explicar variáveis apropriadas a cada fato nas várias situações. Neste contexto, a pesquisa de campo é um método que se torna importante na investigação, pois, caracteriza aspectos específicos em relação a uma determinada população.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa de campo será realizada no Supermercado Alfa pertencente a uma rede de supermercados da região metropolitana da grande Vitória. Fundado em 1989, hoje conta com 500 colaboradores distribuídos em 6 lojas situadas nos municípios de Cariacica e Vila Velha - ES. O cenário da pesquisa está relacionado à sua temática – Gestão do Clima Organizacional, e objeto de estudo – análise da efetividade da gestão do clima organizacional do Supermercado Alfa conforme a percepção de seus empregados. O quadro de funcionários é composto por 80 pessoas, dividido entre os setores administrativo, financeiro, recursos humanos e operacional. Para tal feito, foram abordados assuntos próximos ao tema, como gestão de pessoas, motivação, organizações, importância das pessoas e da liderança na organização, cultura e clima organizacional, qualidade de vida no trabalho. Haja vista, que o pesquisador manteve foco no tema que fora abordado, para não discorrer a assuntos irrelevantes a pesquisa em questão.

3.3 POPULAÇÃO

Na presente pesquisa, contamos com 80 funcionários como população, eles fazem parte de uma unidade da rede de supermercados Alfa na região metropolitana da grande Vitória.

De acordo com Vergara (2013, p. 46) “entende-se por população não o número de habitantes de um local, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que possuem as características que serão objeto de estudo”.

Para a amostra não foram utilizados meios estatísticos. Portanto é do tipo não probabilística.

O acesso a pesquisa foi possível devido ao fato da pesquisadora ser amiga da pessoa que trabalha na empresa do ramo alimentício. Isto facilitou para que a autora da pesquisa coletasse os dados por meio das entrevistas.

Para a presente pesquisa, foi necessário a colaboração de 1 gestor que atua em uma unidade da rede de supermercados Alfa, e , que possui 80 funcionários. Foi possível aplicar a pesquisa a funcionários do RH, financeiro, administrativo, gerente, aos encarregados e os que fazem parte do operacional, sendo recepcionista, operadores de caixa, embaladores, balconistas de açougue, balconista de padaria, repositores, padeiro, açougueiros, conferentes, ajudante de limpeza, entrega e padaria

No total, a amostra obteve 56 entrevistados. Este número é composto por 1 gerente de RH, 3 encarregados, 3 fiscais, 4 assistentes administrativos, 2 assistentes financeiro, 1 assistente de RH, 1 técnico em informática, 1 tesoureiro, 1 recepcionista, 9 operadores de caixa, 5 embaladores, 4 balconistas de açougue, 1 balconista de padaria, 9 repositores, 2 padeiro, 2 açougueiros, 3 conferentes, 1 ajudante de limpeza, 1 ajudante de entrega e 1 ajudante de padaria. Estes foram os que responderam ao questionário aplicado à empresa.

3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Referente aos critérios que abordam o tema em questão foi realizada uma breve conversa com a gerente do RH da rede de supermercados. Através da conversa pode-se perceber que é relevante o fato de que a rede de supermercados Alfa não aplica nenhum tipo de pesquisa para mensurar o ambiente de trabalho onde estão inseridos seus funcionários. Esta pesquisa se baseia no indivíduo como aquele que fornece as informações necessárias que foram coletadas por meio da entrevista e dos questionários respondidos por 80 funcionários ao todo. Os funcionários operacionais totalizaram o maior número de entrevistas. O que permitiu, verificar a percepção dos mesmos em relação ao clima organizacional, e se este, pode de fato contribuir para a qualidade de vida dos funcionários no ambiente de trabalho.

3.5 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Após a conversa com a gerente do RH da rede de supermercados, foi possível realizar as entrevistas através dos questionários em uma unidade dos supermercados Alfa. A gerente concordou que os questionários fossem deixados com ela estipulando um prazo de três dias para a devolução. Desse modo, em 18/05/2017 foram deixados os questionários e posteriormente aplicados pela gerente, e, recolhidos em 22/05/2017 devidamente respondidos para a conclusão do presente trabalho.

Os dados da presente análise foram tratados de forma qualitativa e quantitativa, haja vista que as informações colhidas dos funcionários internos formaram dados qualitativos, e os questionários com perguntas fechadas, semiabertas e uma aberta auxiliaram na formação dos dados quantitativos.

Para que uma pesquisa tenha mais valor, é necessário a utilização de questionários na realização da mesma, com focos descritivos ou quantitativos (BARROS; LEHFELD, 1994).

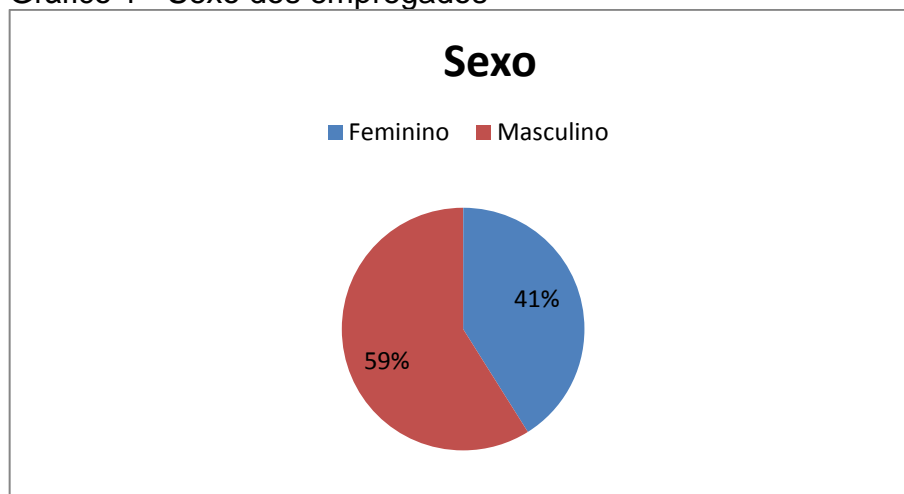
Para a obtenção de dados deste estudo, foi necessário consulta a estudos bibliográficos, de modo que todas questões foram formuladas por meio do referencial teórico presente neste trabalho. E, logo após, respondidos através de entrevistas de abordagem quantitativa dentro de um supermercado da rede Alfa.

Segundo Vergara (2013, p. 56) “Tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO DA PESQUISA

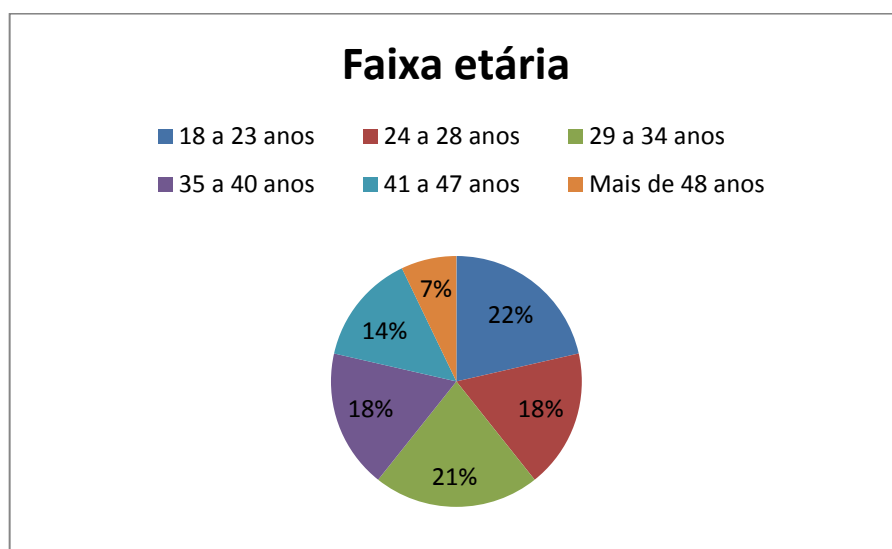
A pesquisa teve como o objeto de estudo 56 funcionários que atuam em diferentes funções no Supermercado Alfa localizado no Município de Cariacica e apresentou os seguintes resultados. Quanto ao perfil dos entrevistados houve a prevalência do sexo masculino com 59% e, 41% do sexo feminino, conforme Gráfico 1. Quanto à faixa etária 22% dos profissionais estão entre 18 a 23 anos e 21% entre 29 a 34 anos, 18% tem entre 24 e 28 anos e 18% tem entre 35 e 40, ou seja, temos dois grupos que tem a mesma quantidade de empregados, 14% tem de 41 a 47 anos e apenas 7% tem 48 ou mais de idade, Gráfico 2.

Gráfico 1 - Sexo dos empregados



Fonte: Elaborado pelo autor.

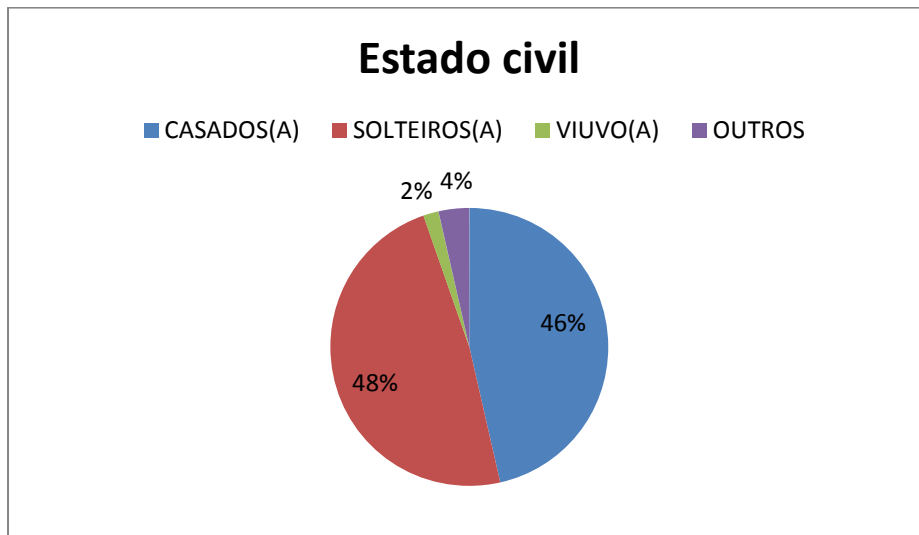
Gráfico 2 - Faixa etária dos empregados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao estado civil dos empregados, o Gráfico 3 mostra que a maior parte dos entrevistados são solteiros com o percentual de 48%, mas com uma diferença mínima temos 46% de casados, ficando os viúvos com apenas 2%, e uma parcela de 4% de outros, que no caso são namorados, separados, moram juntos e etc.

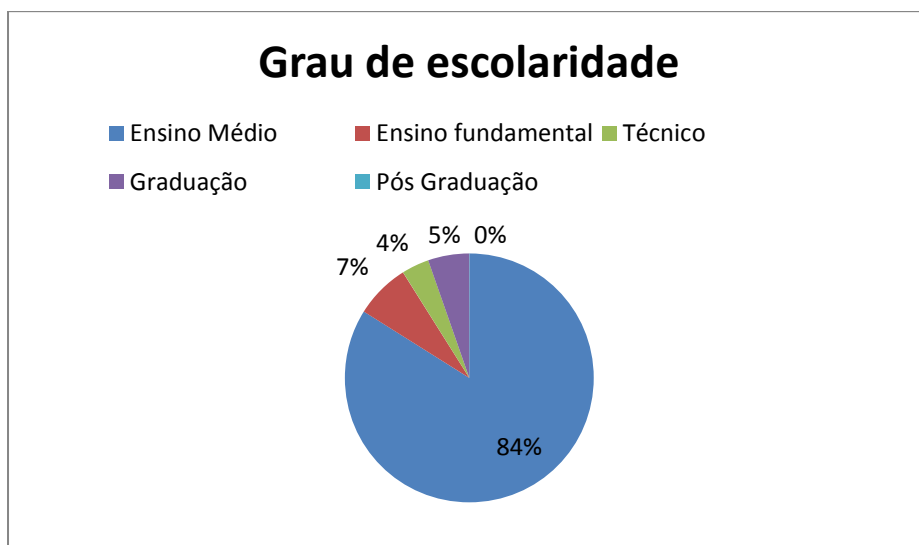
Gráfico 3 - Estado civil dos empregados



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 4 ilustra o grau de escolaridade dos empregados, a predominância entre os que responderam a entrevista está entre a conclusão do ensino médio, sendo eles 84%. Sendo que 7% possuem ensino fundamental, 5% possuem graduação e 4% curso técnico. Nenhum dos empregados possui pós-graduação.

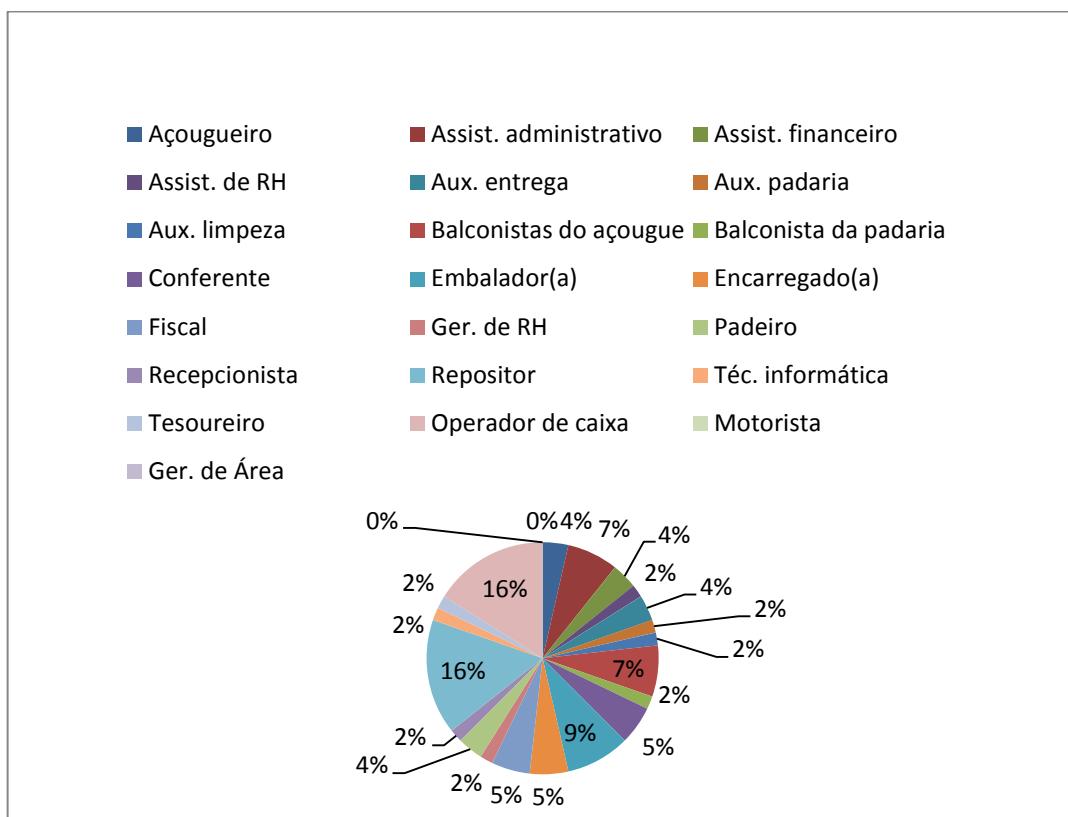
Gráfico 4 - Grau de escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando os dados apresentados no Gráfico 5, conforme os empregados que responderam a entrevista verificou-se a seguinte composição: 1 gerente de RH, 3 encarregados, 3 fiscais, 4 assistentes administrativos, 2 assistentes financeiro, 1 assistente de RH, 1 técnico em informática, 1 tesoureiro, 1 recepcionista, 9 operadores de caixa, 5 embaladores, 4 balconistas de açougue, 1 balconista de padaria, 9 repositores, 2 padeiro, 2 açougueiros, 3 conferentes, 1 ajudante de limpeza, 1 ajudante de entrega e 1 ajudante de padaria, somando assim um total de 56 entrevistados.

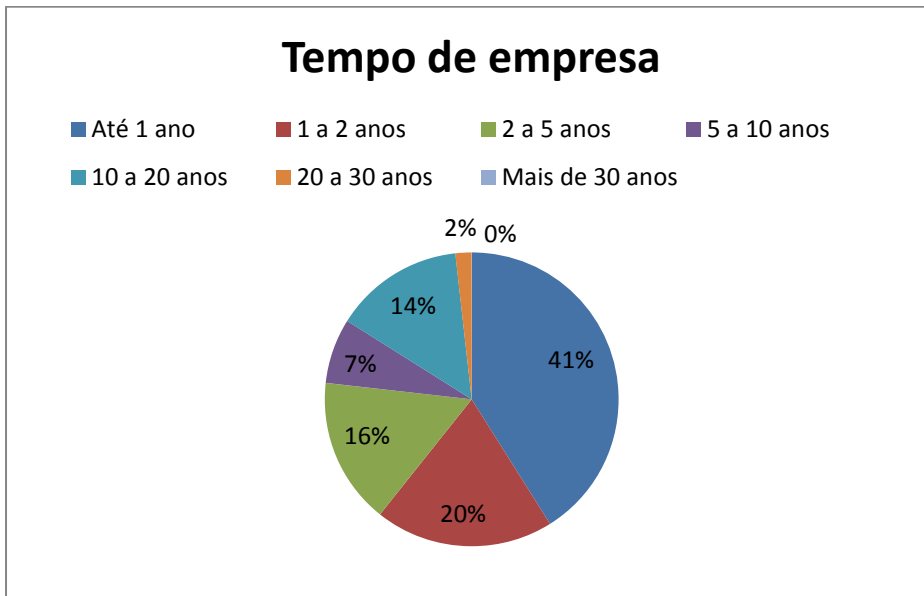
Gráfico 5 - Cargo ocupado na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando os dados da presente pesquisa, percebe-se que há uma elevada rotatividade dos empregados, haja vista que 41% deles esta na empresa a menos de um ano e 20% de 1 a 2 anos, 16% corresponde ao período de 2 a 5 anos, 7% de 5 a 10 anos e 14% de 10 a 20 anos. Apenas uma parcela de 2% se encontra em serviço de 20 a 30 anos, e nenhum dos entrevistados trabalham a mais de 30 anos na empresa (GRÁFICO 6). Uma elevada rotatividade pode influenciar de forma negativa a relação interpessoal, entre outros fatores, e com consequência no clima organizacional (FONSECA, 2012).

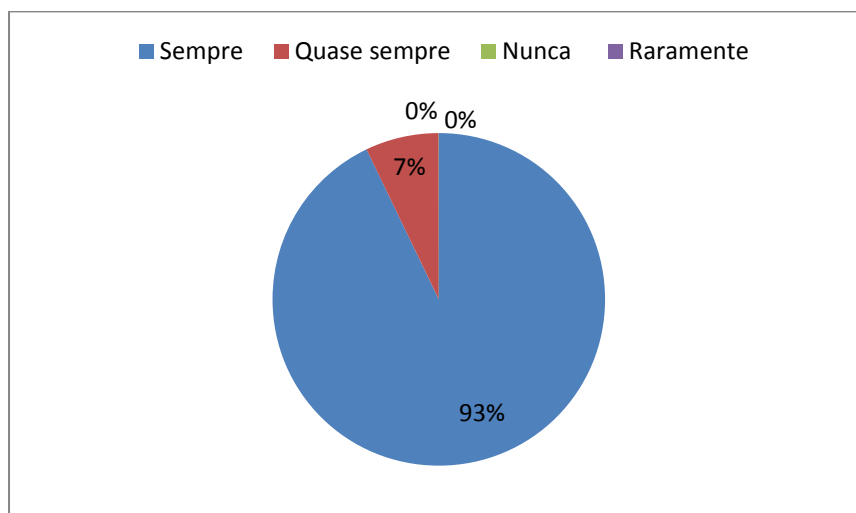
Gráfico 6 - Tempo de serviço na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme a apresentação do Gráfico 7, 93% que corresponde a 52 empregados, consideram que a empresa é sempre um bom lugar para se trabalhar; 7% que corresponde a 4 empregados, disseram quase sempre. Portanto, vemos que na percepção deles a empresa é um bom lugar para trabalhar. As pessoas passam a maior parte de seu tempo na empresa e cada um possui objetivos próprios, e buscam atingi-los de alguma forma. Por outro lado, a empresa também tem os objetivos que almeja alcançar, e para isso precisa da colaboração dos funcionários. A organização define suas prática e políticas para nortear o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, tal como sua relação com os colegas (SANTOS; CARNEIRO, 2010).

Gráfico 7 - Satisfação com a empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

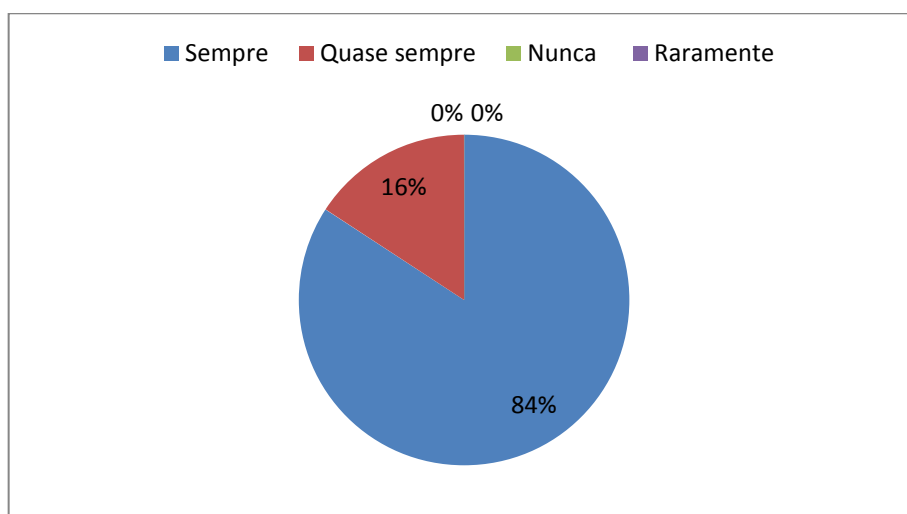
De acordo com Sorgato (2007), o recurso mais importante em uma empresa é sem dúvidas o capital intelectual, pois, o sucesso organizacional provém do esforço das pessoas para manter a empresa em lugar de destaque. Percebe-se que não dá pra separar a maneira de se comportar das pessoas e das organizações, pois, ambas dependem uma da outra para funcionar. Portanto, os objetivos da empresa e dos funcionários devem estar atrelados uns aos outros.

O Gráfico 8 mostra a satisfação dos funcionários quanto aos aspectos físicos da empresa. Sendo assim, 84% dos entrevistados consideram que o ambiente no qual estão inseridas a serviço, atende as necessidades físicas deles, o que corresponde a 48 pessoas da amostragem, 16% consideram que quase sempre essas necessidades são atendidas, que corresponde a 9 pessoas. Assim, podemos dizer que a empresa se atenta aos quesitos espaço, iluminação, móveis e utensílios, layout, limpeza, ventilação, odores, banheiros, entre outros aspectos. Entre esses 9 entrevistados, 2 relataram que a iluminação no depósito não é boa.

As necessidades das pessoas podem ser fisiológicas, psicológicas ou sociológicas, e a partir do momento em que essas necessidades aparecem, as pessoas esperam que elas sejam supridas (MOREIRA, 2011).

Para Maximiano (2004), as necessidades fisiológicas devem ser gerenciadas, e esses gestores devem trabalhar para que elas sejam satisfeitas. Para Chiavenato (2005), entre as necessidades básicas, existem as de existência, essas são as necessidades de sobrevivência, onde o indivíduo precisa estar fisicamente bem.

Gráfico 8 – A empresa atende as necessidades físicas dos empregados



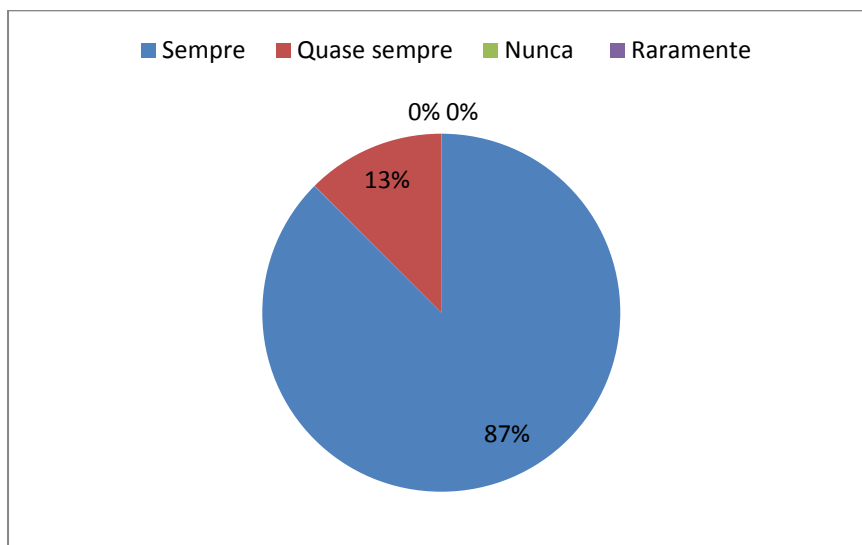
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas informações expostas no Gráfico 9, 87% dos entrevistados percebem que sempre há segurança no ambiente de trabalho, e é possível executar suas tarefas com segurança, pois existem equipamentos para prevenir os acidentes no trabalho, 13% acreditam que quase sempre há segurança no trabalho.

A segurança no trabalho é muito importante, está entre as necessidades básicas que também pode ser chamada de necessidades primárias. As necessidades primárias ou básicas estão ligadas a condições de sobrevivência humana e tornam as pessoas iguais as outras, pois todos tem necessidade de alimentar-se, reproduzir, se abrigar e ter segurança (MAXIMIANO, 2004).

Para o autor, a necessidade de segurança está entre as 5 necessidades descritas na pirâmide de Maslow sobre a hierarquia das necessidades humanas. Necessidades de segurança remete a necessidade de proteção contra ameaças, como por exemplo, o risco a integridade física e sobrevivência.

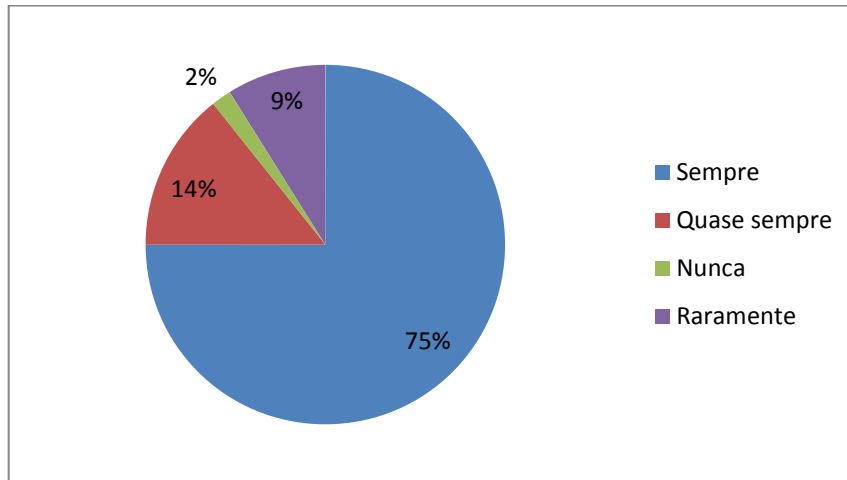
Gráfico 9 – A empresa proporciona condições de segurança no trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo os dados apresentados pelo Gráfico 10, à maioria dos empregados sente que sempre pode expor suas opiniões nesta empresa, esta considerável parte soma uma porcentagem de 75%. Para 14% deles, quase sempre isto é possível. 9% consideram que raramente a empresa dá a oportunidade para opinar, e 2% dos empregados nunca se sentem confortáveis para dar opiniões no ambiente de trabalho.

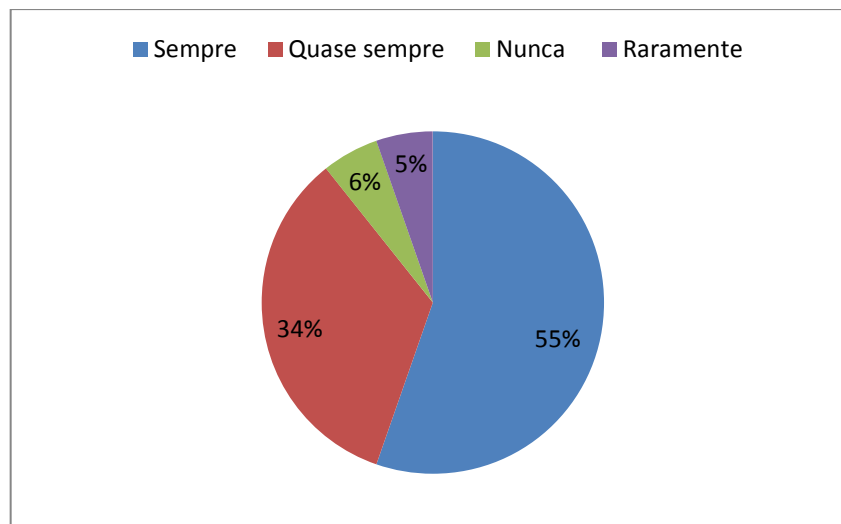
Gráfico 10 - Liberdade dos empregados em expor suas opiniões na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o Gráfico 11, 55% dos empregados pesquisados afirmam que o gestor sempre faz reuniões ou proporciona feedbacks para que eles possam expor suas opiniões. 34% alegam que quase sempre isto acontece, e 6% afirmam que nunca ocorre. Apenas 5% expõe que raramente ocorrem essas reuniões ou feedbacks.

Gráfico 11 - Iniciativa da gestão em proporcionar feedback aos empregados nos assuntos organizacionais



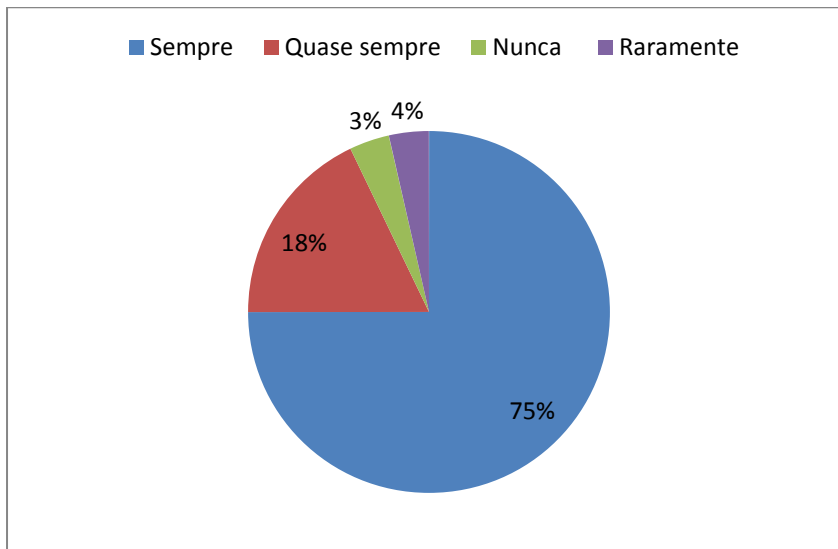
Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o Gráfico 12, 75% dos entrevistados percebem que o gestor sempre aceita sugestões de melhorias acerca de seu trabalho. 18% deles percebe que quase sempre as sugestões são aceitas pelo gestor. Para 4%, raramente podem sugerir essas melhorias, e, para 3% dos entrevistados as sugestões de melhoria para execução das tarefas nunca podem ser feitas para o gestor.

“A verdadeira liderança decorre do poder de competência ou do poder de referência do líder, ou seja, baseia-se na pessoa do líder. O que caracteriza a verdadeira liderança é a capacidade efetiva de gerar resultados por meio das pessoas” (CHIAVENATO, 2004, p.334).

Para Pontes (2008) apud Peters (1989), um líder propicia para as pessoas novas oportunidades, eles não tem o poder de mudar as pessoas, mas de auxiliar a descobrir quem são. A liderança tem um papel fundamental na organização, pois ajuda a desenvolver novos talentos.

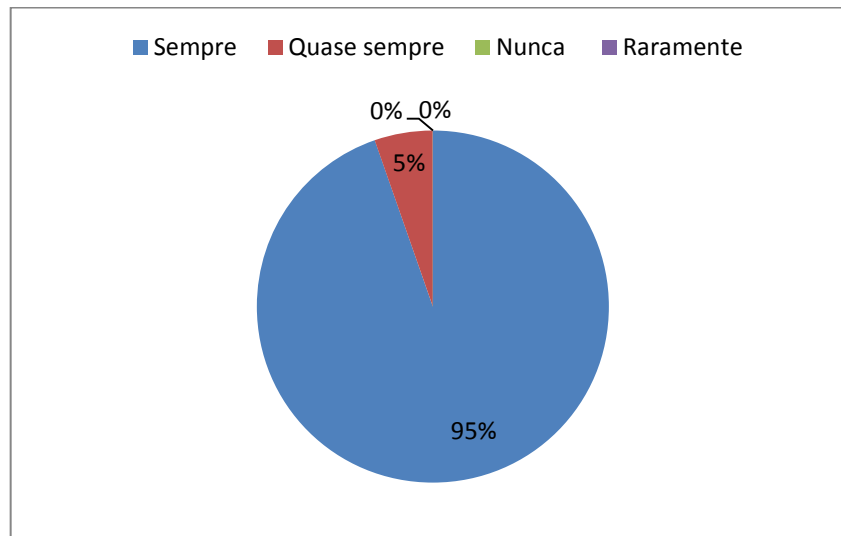
Gráfico 12 - Liberdade de expressar sugestões sobre as tarefas desenvolvidas na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo o Gráfico 13, é predominante a quantidade de empregados que acredita que a empresa propicia informações necessárias para um bom desempenho das suas tarefas, pois, 95% dos pesquisados expõe que a empresa sempre proporciona as informações necessárias para isto. Apenas para 5% a empresa quase sempre propicia as informações necessárias para desempenhar as funções. Estes resultados são bastante positivos.

Gráfico 13 – Informações necessárias para o bom desempenho das tarefas



Fonte: Elaborado pelo autor.

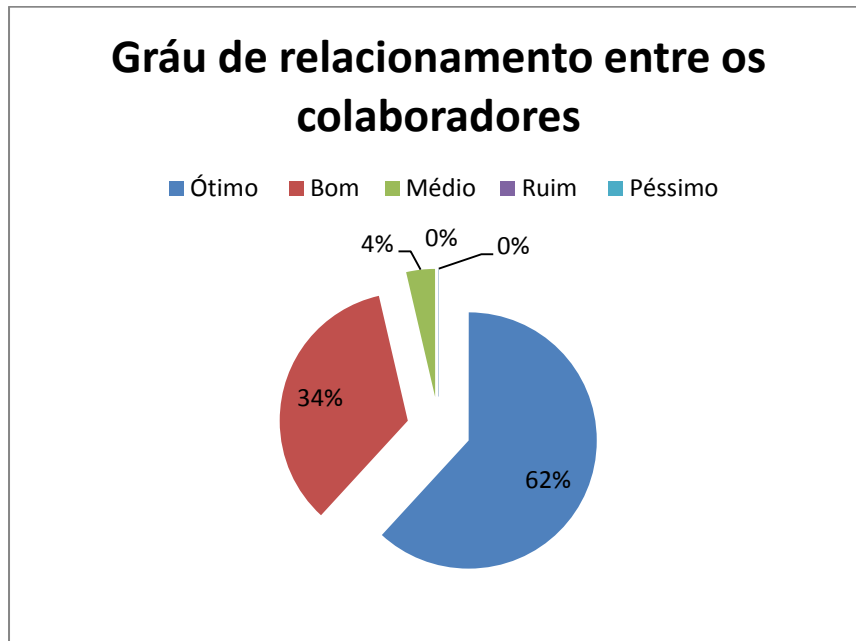
O Gráfico 14 apresenta que 62% dos entrevistados consideram o relacionamento com os demais colegas de trabalho ótimo, 34% consideram bom, e 4% médio.

Segundo Bispo (2006), quando se avalia uma pesquisa de clima organizacional, um dos fatores essenciais a ser mensurado é a relação entre colegas de trabalho.

A relação pessoal com os colegas de trabalho é um fator extrínseco e pode ser diretamente relacionado as condições de trabalho (MAXIMIANO, 2004).

As empresas devem ter regras e políticas definidas para orientar o comportamento das pessoas no trabalho e sua relação com os colegas (SANTOS; CARNEIRO, 2010).

Gráfico 14 - Relacionamento dos empregados no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

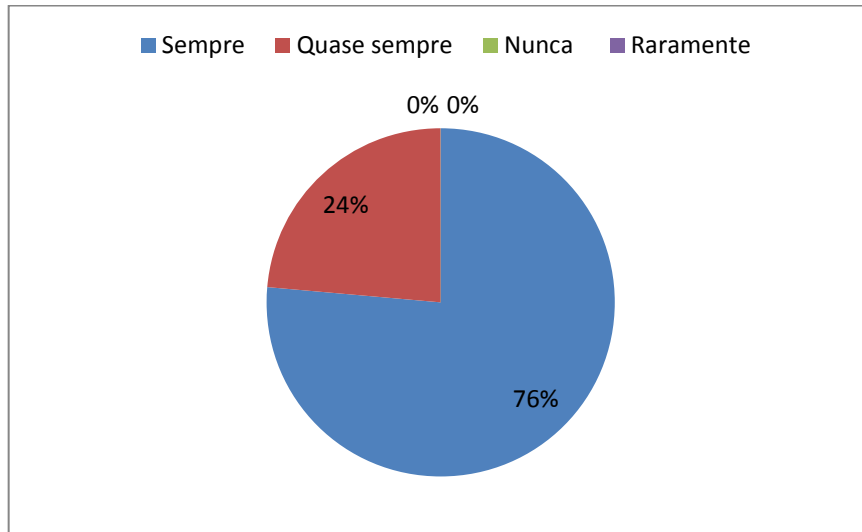
Conforme podemos observar no Gráfico 15, 76% dos entrevistados alegam que sempre há colaboração entre os colegas para que os objetivos da empresa sejam alcançados, e 24% afirmam que quase sempre existe a colaboração para que os objetivos sejam atingidos.

A organização é formada por um conjunto de pessoas que se unem para atingir objetivos similares em que todos os envolvidos sejam favorecidos (CHIAVENATO, 2014).

Para que a empresa atinja seus objetivos precisa ter a colaboração de funcionários, ser eficiente e ter eficácia organizacional. Desse modo, as duas partes devem trabalhar de formas integradas, e ambas devem proporcionar benefícios a outra (CHIAVENATO, 1999 apud VIEIRA, 2013).

Para alcançar objetivos, a empresa, além de se manter em constante inovação, deve buscar capacitação e proporcionar conhecimento para os funcionários que a compõe, pois estes vêm sendo um recurso muito importante no caminho para o alcance de resultados significativos (MOREIRA, 2011).

Gráfico 15 - Colaboração dos empregados no alcance de objetivos da empresa

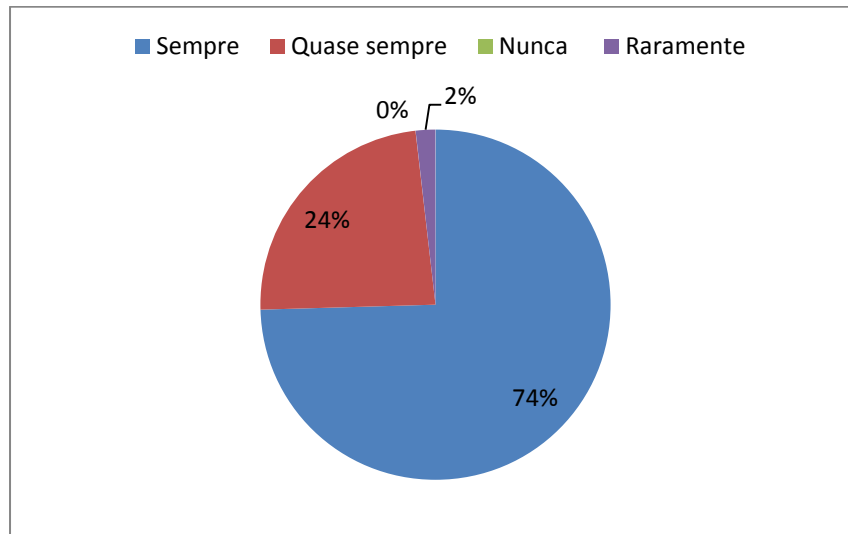


Fonte: Elaborado pelo autor.

Mediante as informações contidas no Gráfico 16, 74% dos empregados acreditam ser incentivados a sempre realizar trabalho em equipe, 24% acreditam que quase sempre são incentivados e 2% alegam que raramente este incentivo ocorra. Para Lacombe (2015), a prioridade de um gestor é criar um ambiente de trabalho em que as pessoas se desenvolvam profissionalmente através de suas competências, que tenham aspirações profissionais e consigam reconhecimento e recompensas. Para o autor, uma característica muito importante no ambiente de trabalho é que todos os funcionários devem trabalhar com dedicação formando uma verdadeira equipe.

Segundo Chiavenato (2004), a liderança não deve se descuidar em relação ao trabalho dos demais colegas, pelo contrario, deve unir as pessoas sem levar em conta suas atividades individuais, mas trabalhando em conjunto, o que gera a formação de uma equipe.

Gráfico 16 - O incentivo ao trabalho em equipe



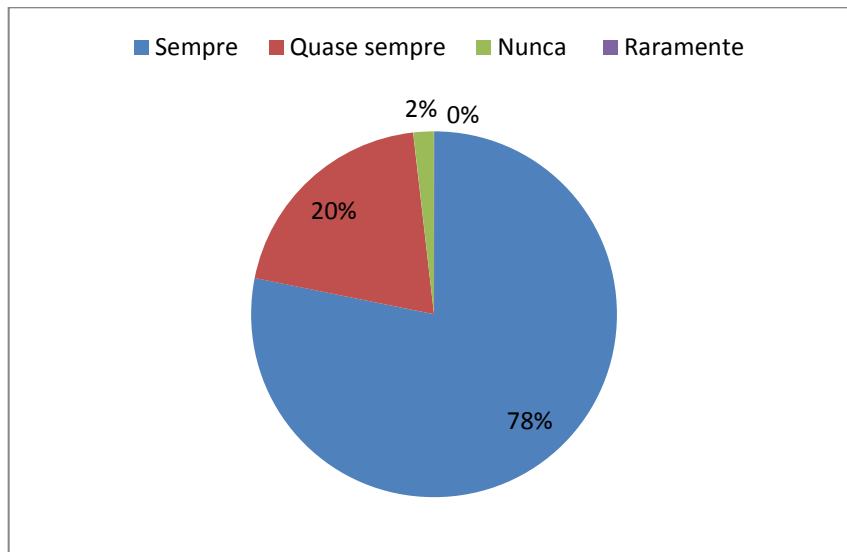
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o Gráfico 17, a maior parte dos empregados se sente sempre valorizados em relação ao reconhecimento da execução de seu trabalho quando bem feito, esta parte representa 78% dos entrevistados. 20% dos mesmos sentem que quase sempre isto ocorre. E uma pequena parcela representada por 2% acreditam nunca ter este reconhecimento e valorização. Estes resultados mostram que quando os empregados trabalham bem, seus esforços são reconhecidos e valorizados.

Ser reconhecido é uma necessidade que faz parte do comportamento das pessoas e do processo motivacional intrínseco das mesmas (MACHADO; BIANCHI, 2008).

De acordo com Lacombe (2015) a prioridade de um gestor é criar um ambiente de trabalho em que as pessoas sejam reconhecidas por seus esforços.

Gráfico 17 - Reconhecimento e valorização do trabalho dos empregados



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 18 mostra um índice de satisfação alto em relação ao salário dos empregados, 93% deles alegam estarem satisfeitos com o salário recebido levando em conta a sua função na empresa. 3% expõe estarem muito satisfeitos com o salário. Apenas 4% estão pouco satisfeitos. Dessa forma, perceb-se que a empresa recompensa os seus colaboradores de forma justa.

Gráfico 18 - Grau de satisfação em relação ao salário

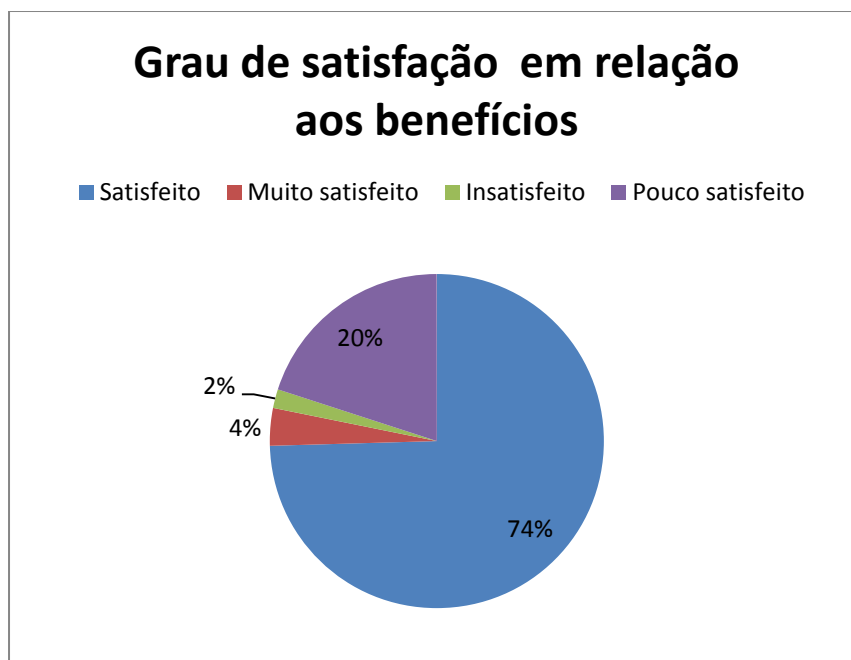


Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o gráfico 19, os benefícios oferecidos satisfazem a 74% dos empregados. 20% se sentem pouco satisfeitos com os benefícios que a empresa os oferece. Uma parcela de 4% alegam estarem muito satisfeitos e ao contrário disto, vemos que 2% estão insatisfeitos com o pacote de benefícios que a empresa fornece.

De acordo com Maximiano (2004) as pessoas estão sempre em busca de recompensas que consideram importante alcançar.

Gráfico 19 - Grau de satisfação em relação aos benefícios

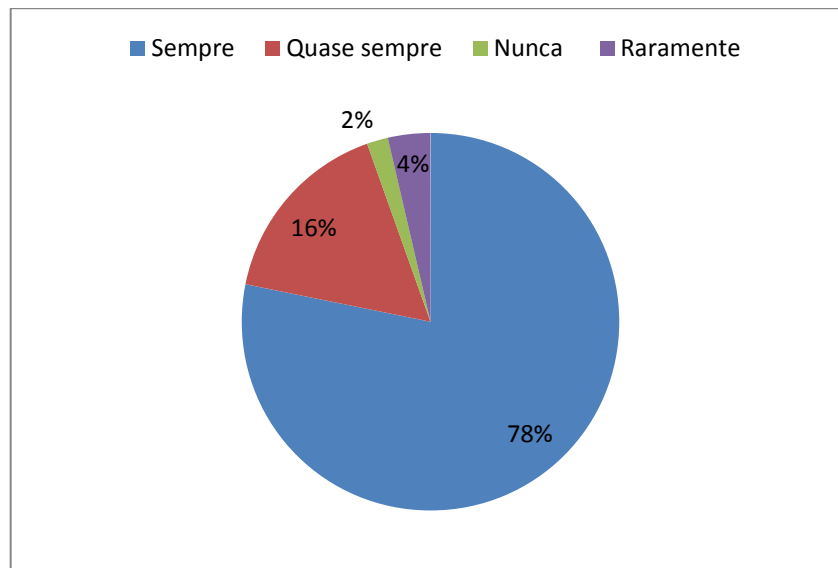


Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme podemos observar no Gráfico 20, 78% dos entrevistados sempre estão motivados para ir trabalhar. 16% quase sempre sentem motivação diária para ir ao trabalho. 2% dos empregados nunca estão motivados e 4% indicam raramente estar.

A motivação se refere ao estado da vontade ou da disposição que o indivíduo sente para produzir em seu trabalho, e, é resultado de diversas teorias construídas por alguns estudiosos em relação às pessoas terem atitudes de pensar e agir para atingir metas pessoais. Também pode ser definida pela forma de como as pessoas desejam inconscientemente ter algo. O ser humano quando vai desempenhar uma atividade precisa se apegar a fatores internos ou externos, esses fatores conduzem os objetivos que eles pretendem alcançar. A motivação ou satisfação de um funcionário pode interferir no local de trabalho em relação a harmonia no ambiente e no psicológico da pessoa (BATISTA et al., 2005).

Gráfico 20 – Motivação dos empregados



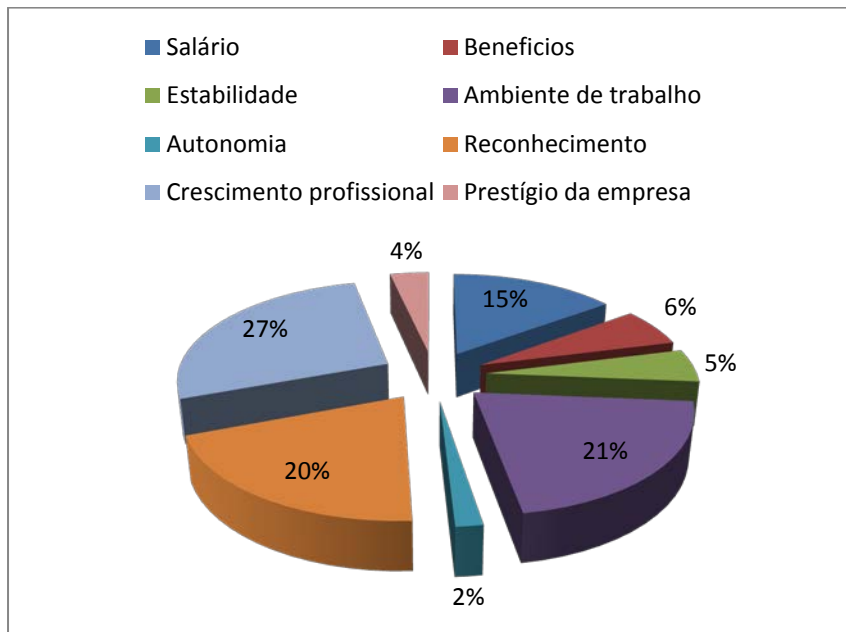
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme as demonstrações de dados do Gráfico 21, percebe-se que os dois fatores que mais motivam os empregados a trabalhar nesta empresa são crescimento e ambiente de trabalho. 27% dos entrevistados indicaram ter chances de crescimento profissional na empresa e 21% indicaram o ambiente de trabalho como um fator que os motiva a trabalhar. O reconhecimento foi indicado por 20% das pessoas, podemos ver que há uma mínima diferença no fator reconhecimento em relação ao fator chances de crescimento profissional. Portanto, pode-se dizer que a empresa em questão, reconhece a importância do trabalho de seus empregados dando chances para que eles cresçam profissionalmente. Acerca dos demais fatores motivacionais, o salários foi indicado com 15%, os benefícios com 6%, estabilidade com 5%, o prestígio da empresa com 4%. O menos indicado como fator motivacional foi a autonomia com 2%. Pode-se se dizer que os empregados desta empresa não possuem autonomia em seu modo de trabalhar porque exercem funções com tarefas já padronizadas.

Segundo Chiavenato (2004), deve-se dar atenção a um fator interno chamado motivação, pois é através dele que os funcionários mostram prazer no desenvolvimento de suas tarefas e se realizam com os resultados que conquistam. As pessoas são persistentes quando se sentem motivadas a realizar algo ou atingir um objetivo, e cada um, possui necessidades que se alteram cotidianamente e a cada momento.

No ambiente de trabalho as pessoas precisam ter alguns fatores que auxiliam na motivação dos mesmos, como autonomia, carga horaria, salário, boas condições de trabalho, benefícios, reconhecimento, oportunidades de crescimento, entre vários outros (BATISTA et al., 2005).

Gráfico 21 - Fatores motivacionais



Fonte: Elaborado pelo autor.

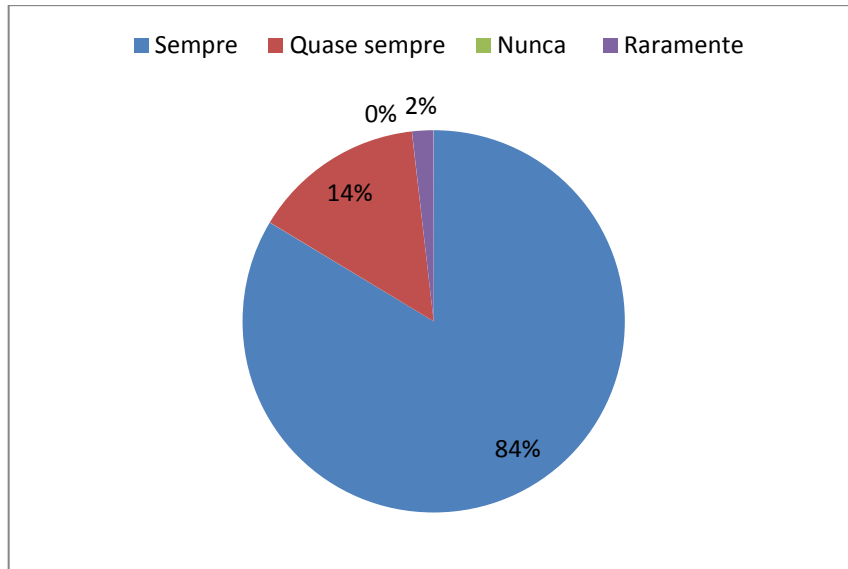
Observa-se no Gráfico 22, que a maior parcela dos entrevistados, sendo 84%, consideram que a empresa sempre se preocupa com a qualidade de vida no trabalho. Para 14% a empresa quase sempre demonstra esta preocupação. E, para uma parcela mínima de 2% a mesma raramente se preocupa com a qualidade de vida dos empregados no ambiente de trabalho. Esta evidente que a empresa demonstra preocupação com a qualidade de vida dos funcionários nos aspectos de higiene, segurança, estado psicológico e social e etc.

Para Limongi França e colaboradores (2002), a qualidade de vida no trabalho é um conceito que vêm evoluindo ao longo dos anos de forma significativa, e têm sido estimado como uma tendência que auxilia no desenvolvimento da empresa e das pessoas.

Para a autora, todas as ações que a empresa toma no sentido de melhorar e inovar seus aspectos estruturais, sua gestão e tecnologia, levam a um caminho de definição do conceito QVT.

Chiavenato (2014), afirma que os principais fatores que impulsionaram o termo qualidade de vida no trabalho para ganhar força, foram aspectos de higiene e segurança no trabalho.

Gráfico 22 - A preocupação da empresa com a qualidade de vida no trabalho

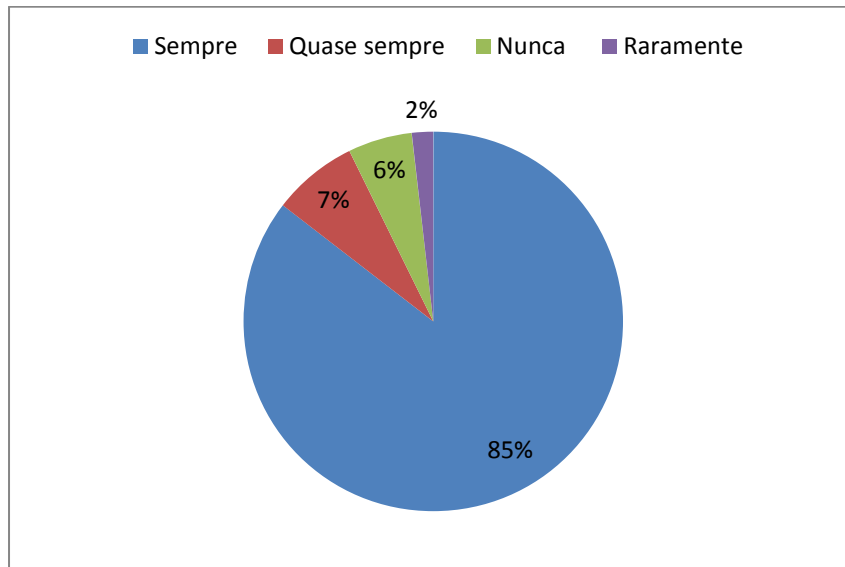


Fonte: Elaborado pelo autor.

No Gráfico 23, podemos observar que 85% dos entrevistados sente que a empresa sempre o considera importante para obter sucesso organizacional, 7% acreditam que quase sempre são importantes neste caso, 6% acreditam que a empresa não faz questão dos empregados para atingir o sucesso, 2% alegam raramente serem importantes para o alcance de resultados significativos da empresa. Pode-se perceber que a maior parte dos empregados sente-se reconhecidos, mas é necessário investigar a causa da insatisfação da pequena parcela de empregados indicados no gráfico.

De acordo com Sorgato (2007) O recurso mais importante em uma organização é sem duvidas o capital intelectual, além de ser uma vantagem competitiva, pois, o sucesso organizacional provém do esforço das pessoas para manter a empresa em lugar de destaque. De fato, essas pessoas são a imagem da empresa perante a sociedade.

Gráfico 23 – Importância do empregado no sucesso organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando perguntado aos entrevistados “o que você gostaria que a empresa fizesse para proporcionar qualidade de vida aos funcionários no ambiente de trabalho?”

De 56 questionários respondidos, 27 pessoas expressaram sua opinião, e as respostas mais comuns foram que a empresa poderia proporcionar mais benefícios, como o aumento do ticket de alimentação e um ticket de refeição, cesta básica, ajuda de custos, adiantamento do salário, almoço ou café da tarde oferecido pela empresa sem custos adicionais da parte do empregado. Outras respostas obtidas foram que a empresa deveria propiciar uma sala de descanso após o almoço, estender o tempo do café da tarde de 10 para 15 minutos, consertar ar condicionados e lâmpadas, proporcionar atividades de lazer e alongamento de 10 minutos durante a jornada de trabalho, cursos e palestras para capacitá-los, treinamento para os chefes aprenderem a lidar melhor com as pessoas, principalmente com os de nível hierárquico mais baixo e conscientizar os empregados para que mantenham o ambiente mais limpo. Não é suficiente que a empresa tenha programas de QVT e os funcionários não sintam essas ações. É necessário que a organização coloque suas ações de QVT em prática, isso torna o ambiente de trabalho harmonioso, fazendo com que todos os que estão ali trabalhem em conjunto com os objetivos da empresa e se sintam motivados a realizarem suas tarefas (FREIRE, 2013). Para o autor os funcionários devem ter qualidade e conforto nas instalações da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constantemente, as empresas buscam estratégias para se tornarem mais competitivas, e assim obter sucesso organizacional. Atualmente, existe um fator bastante valioso que pode contribuir com isso, porém, não tão conhecido pelas empresas ou mesmo desvalorizado pela mesma, o fator em questão é a importância da gestão do clima organizacional.

Investir e proporcionar mais qualidade no ambiente de trabalho é fator primordial para tentar manter os empregados satisfeitos e motivados, e assim, elevar a empresa a um melhor alcance de resultados, pois sabemos que o diferencial nas organizações são as pessoas. Para motivar as pessoas é necessário atender as suas expectativas no trabalho, tentando satisfazer seus desejos e suprir suas necessidades básicas.

A presente pesquisa foi elaborada em um supermercado localizado no Município de Cariacica. Através das entrevistas coletadas por meio de questionários foi possível analisar o clima organizacional da empresa, para verificar a forma de como a gestão dele pode contribuir para melhoria da qualidade de vida dos empregados no ambiente de trabalho. Esta análise expôs que a maioria dos respondentes considera o clima organizacional da empresa positivo e favorável. Porém, pode-se salientar alguns fatores negativos, como nível elevado de rotatividade de pessoal, pois, a maior parte de empregados não fica mais de dois anos trabalhando na empresa. Por outro lado, quase todos eles a consideram um bom lugar para se trabalhar. Na percepção da grande maioria o ambiente de trabalho no qual estão inseridos atende a quesitos como necessidades físicas, segurança no trabalho, salário justo com relação a função exercida, benefícios satisfatórios, valorização e reconhecimento da mão de obra, ótimo relacionamento com os colegas e liberdade para sugerir melhorias com relação ao próprio trabalho. Todos estes fatores são muito importantes, pois mostram que a empresa tem uma preocupação em retribuir a dedicação e o comprometimento dos empregados.

Verificou-se também que na empresa há reuniões ou feedbacks frequentes dos gestores com os colaboradores, e que, os empregados são incentivados a realizar

trabalho em equipe e a maior parcela deles se sente motivados diariamente a ir ao trabalho.

Os empregados alegam que o que mais os motiva a ir para ao trabalho são as chances de crescimento profissional que a empresa oferece e o ambiente de trabalho. Também pode-se destacar o reconhecimento, já que há uma mínima diferença de porcentagem indicando o fator reconhecimento em relação ao fator chances de crescimento profissional. O fator que menos os motiva é autonomia. Assim, se pode observar que embora tenham chances de crescimento e um bom ambiente de trabalho, os mesmos tem um limite estabelecido pela empresa em sua maneira de trabalhar.

A pesquisa aponta que a maioria dos empregados sente que a empresa os considera importante para obter sucesso organizacional e que a mesma demonstra preocupação com a qualidade de vida no trabalho.

Mas, na opinião de metade dos empregados, que responderam a ultima pergunta do questionário, onde puderam expressar abertamente o que a empresa precisa fazer para melhorar a qualidade de vida deles. Alguns aspectos foram apontados. Para eles, a empresa precisa proporcionar mais benefícios, como por exemplo o ticket de alimentação e/ou refeição, cesta básica, ajuda de custos, adiantamento de salário, almoço ou café da tarde oferecido pela empresa sem custos adicionais do empregado, propiciar uma sala para descansar após o almoço, estender o tempo do café da tarde, consertar ar condicionados e lâmpadas que estão quebrados, proporcionar atividades de lazer, alongamento de 10 minutos durante a jornada de trabalho, cursos e palestra para capacita-los, treinamento para os chefes aprenderem a lidar melhor com as pessoas, principalmente com os de nivel hierárquico mais baixo e conscientizar os empregados para que mantenham o ambiente mais limpo. Estas foram exatamente as respostas obtidas na questão aberta do questionário.

O resultado encontrado nesta pesquisa foi satisfatório, mas, é necessários que seja feita uma pesquisa mais profunda deste tema, visto que aqui estudamos apenas um supermercado com um universo de 80 empregados divididos em 15 setores, mas que obteve uma amostra de 56 respondentes dos questionários aplicados.

Uma sugestão para futuras pesquisas, seria de realizar análise em mais unidades de supermercados de uma mesma rede, para que se possa consolidar melhor os resultados descobertos nesta pesquisa.

Todavia, é de extrema importância que pesquisas com este tema seja realizada em outros segmentos, como indústrias, setor público, comércio, para que se possa explanar acerca da importância da gestão do clima organizacional e se o mesmo é capaz de contribuir na vida dos funcionários, gerando qualidade ou outro fator que possa agregar-lo.

Diante dos resultados encontrados, pode-se perceber que os objetivos deste estudo foram alcançados. É evidente que a administração de pessoas da empresa pesquisada faz o possível para atender as necessidades dos empregados. Mas, para solucionar as ressalvas negativas encontradas, recomendamos que a empresa valorize o trabalhador tanto nos aspectos mensuráveis que significam os benefícios, cesta básica, ajudas de custo, lanches, entre outros. Como nos aspectos que não podem ser mensurados como capacitações e treinamentos para chefias e colaboradores, princípios de ergonomia, atividades de lazer e relacionamentos.

Assim, compreende-se que o processo de realizar pesquisas de clima organizacional deve ser habitual em uma organização, pois através disto a empresa pode tomar medidas ou criar estratégias para assegurar a constante evolução dos empregados e conseqüentemente no crescimento da mesma.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira; KELLER, Edelvais. **Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional**. 2014. Disponível em: <http://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/39/Terra%20e%20Cultura_39-9.pdf> Acesso em: 28 Abr. 2017

ARAÚJO, Camila. **Qualidade de vida no trabalho**: fator decisivo no desempenho organizacional. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qualidade-de-vida-no-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional/26723/>>. Acesso em: 23 Fev. 2017.

ARAÚJO, Luis Cesar G.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARROS, Aidil de Jesus Paes; LEHFELD, Neide A. Souza. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2 ed. São Paulo: Markron Books, 2000.

BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt; ANDRADE, Jairo E. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva, et al. **Treinamento e Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho**: Fundamentos para Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BATISTA, Anne Aires Vieira et al. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Revista Esc. Enferm. USP**, 39(1):85-91/2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v39n1/a11v39n1.pdf>>. Acesso em: 15 Abril 2017

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Esc. Produção USP**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>> Acesso em: 07 Mai. 2017.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURAO, Luciana. **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999. p. 53.

CAVASSANI, Amarildo e Edilene; BIAZIN, Celestina. **Qualidade de vida no trabalho**: fatores que influenciam as organizações. 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf>. Acesso em: 18 Fev. 2017.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: Dinâmica do sucesso das organizações. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: Dinâmica do sucesso das organizações. 4. Ed. –São Paulo: Manole, 2014. p. 10.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. p. 233, 334.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1999. p.4, 5.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009a. p. 56, 57

CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**: motivação e liderança. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Como medir para melhorar. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FREIRE, Matheus Guedes. **Qualidade de Vida no Trabalho**. 2013. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/3959/1/20949012.pdf>>. Acesso em: 22 Mai. 2017.

FURTADO, Laureane. **Estudo do clima organizacional em uma instituição financeira da cidade de Criciúma-SC**. 2009. Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000041/0000413F.pdf>>. Acesso em: 22 Abril 2017.

GODOY, Juliana: **Gestão de Pessoas nas Organizações. 2010**. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/35107781/Gestao-de-Pessoas-nas-Organizacoes/>>. Acesso em: 26 Mar. 2017.

GOMES, Francisco Rodrigues. Clima Organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 95-103, abr./jun. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000200009>. Acesso em: 20 Out. 2016.

GOMES, Igor Menezes; GOMES, Ana Cristina passos. Clima Organizacional: uma revisão histórica do construto. **PUC – Psicologia em revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, Abr./2010. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9563.2010v16n1p158/1528>>. Acesso em: 28 Abr. 2017

GRAÇA, Helio. **Clima organizacional**: uma abordagem vivencial. Brasília: Funadesp, 1999. p. 24.

LACOMBE, Francisco. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2015. p.21, 134, 129, 220, 221.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. Ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis e metodologia jurídica. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente**: diferenciação e integração administrativa. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1972.

LIMONGI FRANÇA, Patricia et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. p. 10.

MACHADO, Mirian Magnus; BIANCHI, Gisele. Motivação organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau - SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.2, n.3, p.01-25, Sem II. 2008 Edição Temática TCC's II. ISSN 1980-7031. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/view/182/175>>. Acesso em: 14 Abril 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do Operacional ao Estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica a competitividade na economia globalizada. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000. P. 278, 286, 287, 288, 289, 293, 294.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**: Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo. Pioneira.1992.

MOREIRA, Adilson Quadro. **Desenvolvimento de Pessoas**: Um estudo de caso no Grupo Peruzzo.2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11241/ultima%20verso%20disserta%C3%A7%C3%A3o%20Adilson%20Moreira.pdf?sequence=1>> Acesso em: 27 Mar. 2017.

OLIVEIRA, Danieli; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. **Clima Organizacional**: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>>. Acesso em: 03 Set. 2016.

PRAHALAD, C. K. **Reexame de competências**. HSM Management, v. 17, p. 40-46, 1999. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=%28PRAHALAD%2C+1999%29.&btnG=&lr=/](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=%28PRAHALAD%2C+1999%29.&btnG=&lr=/>)> Acesso em: set. 2016.

REGIS, Maria Figueredo de Araujo. O serviço social e a área de gestão de pessoas: mediações sintonizadas com a política nacional de humanização no hospital Giselda Triguero. **Serv. Social Sociedade, São Paulo**, n. 107, p. 482-496, jul./set 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n107/06.pdf>>. Acesso em: 07 Abril 2017

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p. 151.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e pratica no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SANTOS, Renata Ferreira Torres. **Clima Organizacional e Qualidade de vida no trabalho: o alcance de resultados**. 2010. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k215766.pdf>. Acesso em: 18 Fev. 2017.

SANTOS, Sebastiao Lourenço; CARNEIRO, Renaude Santos. 2010. **O novo modelo de recursos humanos: gestão de pessoas**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/266_Seget%202010.pdf> Acesso em: 07 Abril 2017

SILVA, Leticia Karoline Pereira. **Clima Organizacional: análise dos principais condicionantes responsáveis pela geração de um ambiente de trabalho motivador em uma instituição financeira, sob a ótica de seus colaboradores**. 2013. Disponível em: <http://fapam.web797.kingghost.net/admin/monografiasnupe/arquivos/6052014212825Leticia_Karoline.pdf> Acesso em: 15 Abril 2017

SILVA, Vilma Simões; FONSECA, Gilson Araujo. **A qualidade do clima organizacional como fator contributivo para a motivação e a satisfação no trabalho: um estudo de caso dos profissionais técnicos administrativos da fundação visconde de cairu**. 2011. Disponível em: <http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/Artigo_Clima_Organizacional.pdf>. Acesso em: 22 Mai. 2017.

SORGATO, Adriana. **Pesquisa sobre clima organizacional na agencia do Banco do Brasil S/A de Xaxim-Santa Catarina**. 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13905/000649634.pdf>>. Acesso em: 06 Mar. 2017.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia Nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Atlas, 2000.

TAVARES, Denise de Lourdes de Andrade. **A política de gestão de pessoas da UFPA: em sintonia com o gerencialismo?**. 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/12153/1/DeniseLAT_DISSERT.pdf>. Acesso em: 02 Mai. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas* – 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14ª Ed. São Paulo. Atlas, 2013, p. 43,46,56.

VIEIRA, Rufina Gustman. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Instituto Catarinense de pós graduação - ICPG. 2013. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. acesso em: 05 Ago. 2016.

WELTER, Lara Borges. **Sistema de gestão segurança e saúde do trabalhador: proposta modelo para aplicação na construção cívil**. Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul. 2014, p. 17. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2421/Monografia%20Seguran%C3%A7a%20e%20Sa%C3%BAde%20do%20Trabalhador%20-%20Lara%20Welter.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 Mai. 2017.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Clima Organizacional

1 Perfil do Entrevistado(a)

1.1 Sexo: Feminino () Masculino ()
1.2 Idade: 18 a 23 anos () 24 a 28 anos () 29 a 34 anos () 35 a 40 anos () 41 a 47 anos () Acima de 48 anos ()
1.3 Estado Civil: Solteiro(a) () Casado(a) () Viúvo(a) () Outros: _____
1.4 Escolaridade: Ensino Fundamental () Ensino Médio () Técnico Profissionalizante () Graduação () Pós-Graduação ()
1.5 Cargo: _____
1.6 Tempo de Serviço na Empresa: Até 1 ano () De 1 a 2 anos () De 2 a 5 anos () De 5 a 10 anos () De 10 a 20 anos () De 20 a 30 anos () Acima de 30 anos ()

2 Clima Organizacional da Empresa

2.1 Sua empresa é um bom lugar para trabalhar? Sempre () Quase sempre () Nunca () Raramente ()
2.2 O ambiente de trabalho no qual se encontra atende suas necessidades físicas (espaço, iluminação, móveis e utensílios, limpeza, ventilação, calor, odor, banheiros, entre outros)? Sempre () Quase sempre () Nunca () Raramente ()
2.3 O ambiente de trabalho no qual se encontra possui condições de segurança adequada (equipamentos para prevenir os perigos no trabalho) para a execução de sua função? Sempre () Quase sempre () Nunca () Raramente ()
2.4 Você se sente confortável para expor as suas opiniões nesta empresa? Sempre () Quase sempre () Nunca () Raramente ()
2.5 Seu gestor proporciona feedbacks ou faz reuniões para que você possa expor suas opiniões? Sempre () Quase sempre () Nunca () Raramente ()
2.6 A chefia aceita sugestões de melhorias em relação a execução de seu trabalho? Sempre () Quase sempre () Nunca () Raramente ()
2.7 A empresa fornece informações necessárias para que os funcionários possam desempenhar bem as suas funções? Sempre () Quase sempre () Nunca () Raramente ()
2.8 Quanto ao relacionamento entre você e os seus colegas de trabalho:

Ótimo () Bom () Médio () Ruim () Péssimo ()
2.9 Existe colaboração da parte dos funcionários para que as metas e objetivos da empresa sejam atingidos? Sempre () Quase sempre () Nunca () Raramente ()
2.10 Os funcionários são incentivados a trabalhar em equipe? Sempre () Quase sempre () Nunca () Raramente ()
2.11 Seu trabalho é reconhecido e valorizado quando bem feito? Sempre () Quase sempre () Nunca () Raramente ()
2.12 Considerando suas obrigações e responsabilidades, você está satisfeito com o salário que a empresa oferece? Satisfeito () Muito satisfeito () Insatisfeito () Pouco satisfeito ()
2.13 E quanto aos benefícios que a empresa oferece? Satisfeito () Muito satisfeito () Insatisfeito () Pouco satisfeito ()
2.14 Você tem motivação diária para ir trabalhar? Sempre () Quase sempre () Nunca () Raramente ()
2.15 Indique dois principais fatores motivacionais que fazem com que você trabalhe nesta empresa: Salário () Benefícios () Estabilidade () Ambiente de trabalho () Autonomia () Reconhecimento () Chances de crescimento profissional () O prestígio da empresa ()
2.16 A empresa na qual está inserido(a) se preocupa com a qualidade de vida do funcionário no trabalho (higiene, segurança, estado psicológico e social, etc)? Sempre () Quase sempre () Nunca () Raramente ()
2.17 Você sente que a empresa te considera importante para obter sucesso? Sempre () Quase sempre () Nunca () Raramente ()
2.18 O que você gostaria que a empresa fizesse para proporcionar qualidade de vida aos funcionários no ambiente de trabalho?

Data da Entrevista: _____