



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SIRLENE ALVES DA SILVA
TALIENE ALVES DE CARVALHO
VALDIRENE RIBEIRO DE MESQUITA

CLIMA ORGANIZACIONAL
NA EMPRESA DE TRANSPORTES
EM ANÁPOLIS

Anápolis-GO
JUNHO/2016

SIRLENE ALVES DA SILVA
TALIENE ALVES DE CARVALHO
VALDIRENE RIBEIRO DE MESQUITA

CLIMA ORGANIZACIONAL

Projeto apresentado ao Curso Superior em Gestão de Recursos Humanos, em cumprimento total das exigências para obtenção de nota do III semestre da Disciplina Projeto Integrador IV.

Orientador: Professor Ms. Wilton Ferreira.

Anápolis-GO
JUNHO/2016

Primeiramente agradecemos a Deus, o centro e o fundamento de tudo em nossa vida, por renovar a cada momento, a força e disposição e pelo crescimento concedido ao longo dessa jornada.

À nossa família, pela confiança e pelo amor que nos fortalecem todos os dias.

A todos os nossos colegas de curso, que de alguma maneira tornam nossas vidas cada dia mais desafiante e alegre. Ao professor, que foi de suma importância à sua atenção, dedicação e motivação, obrigada pelo apoio e conhecimento transmitido.

À Faculdade Católica de Anápolis, agradeço todas as oportunidades de aprendizado e a todos os meus colegas que me ajudaram a crescer pessoalmente e profissionalmente. E por último, e não menos importante obrigado aos colegas de projeto.

Sirlene Alves da Silva, Taliene Alves de Carvalho e Valdirene Ribeiro de Mesquita.

*“Seu trabalho vai ocupar uma grande parte da sua vida,
e a única maneira de estar verdadeiramente satisfeito
é fazendo aquilo que você acredita ser um ótimo trabalho.
E a única maneira de fazer um ótimo trabalho
é fazendo o que você ama fazer.
“Se você ainda não encontrou, continue procurando.”*
Steve Jobs

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de apresentar um estudo sobre clima organizacional e seus fatores dentro da organização na área de transporte e serviço, no intuito de medir a satisfação dos colaboradores e a sua motivação. A presente pesquisa caracteriza-se como quantitativa e qualitativa, por meio de uma pesquisa de campo através de um questionário, abrangendo variáveis que identificam os fatores que influenciam o clima organizacional da empresa. Conforme as variáveis analisadas, a cooperação no ambiente de trabalho foi a que apresentou maior índice de satisfação, mostrando interação entre as equipe e confiança entre os colaboradores, propiciando relações duradouras e significativas para as pessoas. As variáveis como remuneração e estabilidade apresentaram o menor índice de satisfação entre os colaboradores, sendo esse um fator muito importante na relação de trabalho, sua insatisfação pode contribuir como fonte de insegurança e pressão no clima organizacional. Os resultados apresentaram informações para que seja possível reconhecer e atender às necessidades dos colaboradores, a fim de realizar melhorias nas realizações de suas funções e suprimindo as deficiências encontradas.

Palavras-chave: Clima Organizacional, motivação, comunicação.

Abstract

This work has the objective to inside present a study on organizacional climate and its factors of the organization in the area of transport and service, in intention to measure the satisfaction of the collaborators and its motivation. The present research is characterized as quantitative and qualitative, by means of a research of field through a questionnaire, enclosing changeable that they identify the factors that influence the organizacional climate of the company. As the analyzed 0 variable, the cooperation in the work environment was the one that presented greater satisfaction index, showing interaction between the team and confidence between the collaborators, propitiating lasting and significant relations for the people. The 0 variable as remuneration and stability had presented the lesser index of satisfaction between the collaborators, having been this a very important factor in the work relation, its insatisfaçãõ can contribute as source of unreliability and pressure in the organizacional climate. The results had presented information so that it is possible to recognize and to take care of to the necessities of the collaborators, in order to carry through improvements in the accomplishments of its functions and being supplied the joined deficiencies.

Word-key: Organizacional climate, motivation, communication.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 8 |
| 1 REFERENCIAL TEÓRICO | 9 |
| 1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA | 10 |
| 1.2 SATISFAÇÃO PESSOAL E MOTIVAÇÃO..... | 12 |
| 1.3- LIDERANÇA..... | 14 |
| 1.4- TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 15 |
| 2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL | 17 |
| 2.1 ESTRUTURA DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 18 |
| 2.2 INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 19 |
| 2.3 GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 20 |
| 3 METODOLOGIA | 23 |
| 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 25 |
| CONCLUSÃO | 26 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 28 |
| APÊNDICE - Questionário..... | 29 |
| TABELAS – Tabela 1 – Tipologias de Clima Organizacional Tabela 2 – Fatores de Influência Interna e Externa | |
| FIGURAS – Figura 1 - Pirâmide de Necessidades de Maslow Figura 2 – Etapas para a Gestão do Clima Organizacional | |
| GRÁFICOS | |

INTRODUÇÃO

A palavra hipótese tem o significado de suposição, teoria provável ou ainda circunstância, eventualidade (RIOS, 2010). Como os funcionários avaliam o Clima Organizacional da Empresa de **TRANSPORTES** em Anápolis no ano de 2015?

Acompanhando a rápida evolução que atinge a todos os segmentos, a Transportes, segundo publicação em seu site institucional, se moderniza a cada dia, destacando-se pela criação de conceitos diferenciados, estilizando equipamentos para melhor atender ao cliente.

Com uma moderna e eficiente estrutura logística de transporte, tem uma frota 100% rastreada por satélite; apoiada por computadores a bordo, assegura a comodidade de seus funcionários, traçando rotas, obtendo assim, maior segurança, contato direto com seus motoristas e auxiliando sempre que for necessário ao bom desenvolvimento do transporte e de seus colaboradores.

Estresse, motivação, liderança são alguns dos fatores que estão associados ao Clima Organizacional, seus fatores devem ser levados em consideração para que se tenha um bom desempenho e um ambiente saudável dentro das organizações, as pessoas precisam sentir-se motivadas para que se tenha envolvimento e comprometimento das mesmas.

“O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É o clima organizacional é favorável quando proporciona frustração daquelas necessidades” (CHIAVENATO 2010a, p.53).

Este objeto de pesquisa tem por objetivo geral avaliar o clima organizacional e os fatores que influenciam o clima organizacional na empresa de Transportes, na filial de Anápolis no ano de 2015.

Objetivos específicos seria pesquisar os conceitos de clima organizacional e ver sua relação com a empresa, averiguando as condições gerais no local de trabalho como higiene, temperatura, instalações e equipamentos; avaliar o grau de cooperação e motivação entre os empregados da empresa; aplicar questionário aos funcionários e analisar resultados obtidos; verificar quais são os índices e indicadores relevantes do clima organizacional

O presente trabalho tem por justificativa devido às mudanças no mercado que são muito constantes, com influências em determinados fatores, sendo eles positivos ou negativos para uma empresa.

Embora seja difícil diagnosticar que uma ação negativa seja puramente definida no comportamento e atitudes de seus empregados. A principal preocupação seria como conceituar as características notáveis, as diferenças individuais em qualquer circunstância, todavia é possível ter uma noção das diferenças individuais da personalidade de uma pessoa.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Objetivo Geral do presente trabalho visa estudar as mudanças no mercado que são muito constantes, com influências em determinados fatores, sendo eles positivos ou negativos para uma empresa.

Embora seja difícil diagnosticar que uma ação negativa seja puramente definida no comportamento e atitudes de seus empregados. A principal preocupação seria como conceituar as características notáveis, as diferenças individuais em qualquer circunstancia, todavia é possível ter uma noção das diferenças individuais da personalidade de uma pessoa.

1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

Toda organização seja ela de pequeno, médio e/ou de grande porte possui sua própria cultura, com seus valores, suas crenças, seus costumes e hábitos e sua ética, visando atingir seus objetivos. Chiavenato (2004, p.164), afirma que “a cultura organizacional ou cultura corporativa, é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”.

O Clima Organizacional, segundo Maximiniano (2000), refere-se ao produto dos sentimentos individuais e grupais das pessoas com relação à realidade percebida, a Organização. Pode-se inferir a partir daí, que a realidade percebida vai depender das características individuais de cada um.

Desta forma, para Silva (2001), o Clima Organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e está acontecendo no ambiente da organização, em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na Organização.

Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da Organização.

Segundo Chiavenato (2014, p. 233), “o clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma

organização, ou seja, aos aspectos internos da organização que provocam diferentes espécies de motivação nos seus participantes”.

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Chiavenato (2014, p. 234), aborda o clima organizacional de uma forma mais ampla:

[...] O clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura e da cultura organizacionais das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha, do preparo, do treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, etc.

Stefano, Zampier e Maçaneiro (2007), por sua vez, definem o clima de uma organização como a forma de comportamento de seus recursos humanos diante de diferentes aspectos internos e externos que se apresentam de forma diferenciada em cada período.

O clima organizacional ocorre no âmbito organizacional, sendo afetado por quatro grandes dimensões propostas por Tagliocolo (2007, p.102) que estão descritas a seguir:

- **A resistência à mudança** está relacionada com as alterações da rotina de trabalho por outra mais eficiente e envolve a participação dos funcionários no processo de implantação, adequação de um novo sistema
- **O estresse** está relacionado às ações rotineiras, as quais envolvem o relacionamento com as demais pessoas. O estresse afeta a produtividade do funcionário, podendo ser causado tanto por fatores pessoais quanto organizacionais. Cabe ao administrador desenvolver ações que amenizem os impactos negativos do estresse.
- **A liderança** relaciona líder e colaborador. Bons líderes influenciam e motivam seus colaboradores e sua equipe de trabalho; assim, a organização se torna mais eficiente e eficaz, gerando mais resultados positivos.
- **A motivação** está mais ligada a aspectos internos do que externos. As organizações podem gerar estímulos externos, mas cada funcionário terá uma percepção do que o motiva ou não. Os conceitos apresentados revelam que o

clima organizacional é algo perceptual e mutável dentro de uma organização, sendo influenciado por elementos que fazem parte da cultura organizacional.

1.2 SATISFAÇÃO PESSOAL E MOTIVAÇÃO

Uma das questões cruciais mais comumente levantadas pelos administradores refere-se ao fato de como satisfazer os empregados ao desempenharem suas tarefas.

Freqüentemente as pessoas que ocupam funções de gerência nas organizações indagam: como se podem motivar os empregados a contribuir de forma mais efetiva para o alcance das metas organizacionais? Os estudos sobre fatores causais determinantes da satisfação no trabalho tiveram sua origem nos famosos estudos de Hawthorne realizados pelo psicólogo Elton Mayo.

Desde então, várias abordagens teórico-explicativas relativas à satisfação no trabalho têm surgido na teoria da ciência administrativa. Uma das mais importantes teorias sobre motivação é a teoria das necessidades de Maslow.

Para Maslow apud Chiavenato (1999), as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos, Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Poucas ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas.

Figura 1 - Pirâmide de Necessidade de Maslow



Fonte: Chiavenato (1999)

O autor cita também o comportamento motivacional, que é explicado pelas necessidades humanas. Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo.

Esta teoria dá idéia de um ciclo motivacional, quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes, entre elas: Comportamento ilógico ou sem normalidade; Agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida; Nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios/digestivos; Falta de interesse pelas tarefas ou objetivos; Passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração, etc.

Herzberg apud Chiavenato (1999) chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional, e da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação. Para introduzir maior dose de motivação no trabalho, propôs o enriquecimento de tarefas, que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas dos cargos.

Na prática, a abordagem de Herzberg enfatiza aqueles fatores que, tradicionalmente, são negligenciados e desprezados pelas organizações em favor dos fatores insatisfacientes, na tentativa de elevar o desempenho e a satisfação do pessoal.

Combinando as idéias de Maslow e Herzberg, pode inferir que as pessoas não são motivadas meramente pela satisfação de suas necessidades fisiológicas e de segurança. Também é incorreto considerar que as necessidades humanas se elevam de degrau em degrau, em seqüência ordenada, à medida que cada necessidade de nível mais baixo é satisfeita. Os cinco tipos de necessidades estão sempre presentes.

Conclui-se que, para motivar as pessoas, embora seja importante satisfazer as necessidades de níveis mais baixos, isto é, remover os fatores que levam à insatisfação, é crucial também atender às necessidades de níveis mais elevados

por meio do fornecimento de fatores adequados que levem à satisfação.

Nesse sentido, esclareceremos a seguir as semelhanças e as diferenças entre as ideias de cultura e clima organizacional.

O clima organizacional é um dos principais elementos da cultura organizacional, sendo definido como os sentimentos das pessoas dentro do ambiente de trabalho e a maneira com interagem entre si, com os clientes e os elementos externos (Schein, 2009).

Para Stefano, Zampier e Maçaneiro (2007), o clima organizacional é resultante da cultura, de seus aspectos positivos e negativos, bem como de acontecimentos que ocorrem fora dela, os quais influenciam o comportamento das pessoas inseridas fora dela, os quais influenciam o comportamento das pessoas inseridas nas organizações.

Para Fleury (2002), o clima organizacional está relacionado à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham. O clima organizacional se refere, assim, a um aspecto “meteorológico”: ele retrata um estado momentâneo da organização e pode ser alterado de uma hora para outra, em virtude de um evento, um boato, entre outras variáveis.

1.3 LIDERANÇA

A liderança é um dos papéis dos administradores. A pessoa que desempenha o papel do líder influencia o comportamento de um ou mais liderado. Só há liderança quando há liderados, que seguem o líder ou aceitam sua influência, por algum motivo. Vejamos algumas definições.

- Alguém tem liderança quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outros.
- Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores.
- A liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações tanto dos líderes quanto dos seguidores.
- Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los a realização de seus próprios objetivos.

Em todas essas definições, assim como em outras semelhantes, a liderança, é definida como competência que estabelece relações de influencia. No entanto, a liderança é mais que somente uma competência que, supostamente, algumas pessoas tem e outras não.

A liderança não é apenas um atributo da pessoa, mas também um processo social complexo, no qual interagem quatro variáveis ou componentes:

Motivação dos liderados: O líder e seus liderados mantêm uma relação de influencia recíproca. Os líderes são colaboradores de quem exercem a liderança e vice-versa. Sem liderados, não há liderança. A liderança é legitimada pelo atendimento das expectativas do grupo de liderados.

A tarefa ou missão: O que liga o líder aos seguidores é uma tarefa ou missão. Sem missão, não há liderança; apenas influencia ou popularidade. A missão deve estar sintonizada com as motivações dos liderados.

O líder: Muitas pessoas são colocadas em posição de liderança, em que precisam dirigir esforços de outros para realizar objetivos: treinadores de equipes esportivas, professores, sacerdotes, dirigentes de sindicatos e todos os tipos de gerentes. Todas essas pessoas tem metas para realizar com a colaboração de grupos.

Conjuntura: A conjuntura é representada pelo meio organizacional e social em que ocorre o processo de liderança. O meio influencia o comportamento do líder e dos liderados e define o modelo de liderança a ser seguido.

1.4 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Maximiano (1995), o clima organizacional pode ser classificado em favorável ou positivo e desfavorável e negativo; ambas as formas são passíveis de acarretar conseqüências para a empresa. Para o autor o clima organizacional é favorável quando predomina na empresa atitudes positivas, como a boa comunicação interna, a integração entre departamentos, a tônica favorável, a alegria, a confiança, o entusiasmo e a dedicação.

O clima organizacional desfavorável, por sua vez, existe ainda segundo Maximiano (1995), quando algumas variáveis organizacionais ou ambientais afetam de maneira negativa o ânimo da maioria dos funcionários, gerando tensão, discórdia, rivalidade, resistência às ordens, sabotagem, roubo, falta de participação, entre outros fatores.

Outra tipologia de clima organizacional nos é apresentada por Bispo (2006), que considera a existência de: clima desfavorável, clima mais ou menos favorável e clima desfavorável.

O quadro abaixo apresenta as principais conseqüências do clima organizacional.

TABELA 1 - Tipologias de Clima Organizacional

| CLIMA ORGANIZACIONAL | | |
|---|--|---|
| Desfavorável | Mais ou menos | Favorável |
| Frustração | Indiferença | satisfação |
| desmotivação | Apatia | Motivação |
| Falta de integração entre empresa e funcionários | Baixa integração entre empresa e funcionário | Alta integração entre empresa e funcionários |
| Falta de credibilidade mútua entre empresa e funcionários | Baixa credibilidade mútua entre empresa e funcionários | Alta credibilidade entre empresa e funcionários |
| Falta de retenção de talentos | Baixa retenção de talentos | Alta retenção de talentos |
| pouca adaptação à produtividade | Baixa produtividade | Alta produtividade |
| Pouca adaptação à mudança | média adaptação à mudança | alta adaptação à mudança |
| Alta rotatividade | Média rotatividade | Alta rotatividade |
| Alta abstenção | Média abstenção | Baixa abstenção |
| Pouca dedicação | Média dedicação | Alta dedicação |
| Baixo comprometimento com a qualidade | Médio comprometimento | Alto comprometimento |

| | | | |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| | | com a qualidade | com a qualidade |
| | Clientes insatisfeitos | Clientes indiferentes | Clientes satisfeitos |
| | Pouco aproveitamento nos treinamentos | Médio aproveitamento nos treinamentos | Maior aproveitamento nos treinamentos |
| | Falta de envolvimento | Pouco envolvimento | Maior envolvimento nos negócios |

Fonte: Adaptado de Bispo, 2006 p. 259

2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa objetiva analisar a percepção dos funcionários sobre a organização e o ambiente de trabalho. De acordo com Luz (2003), essa pesquisa visa apontar problemas nas relações de trabalho e nas condições físicas em que ele é realizado. Com base nos resultados obtidos, os gestores podem adotar medidas que elevem a satisfação no trabalho.

Segundo Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional visa identificar a percepção dos funcionários sobre a realidade atual, uma vez que gera diagnóstico da situação e fornece elementos objetivos e verificáveis das necessidades pontuais. Os resultados são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, o aumento da produtividade e a adoção de políticas de recursos humanos.

Além das vantagens citadas, conforme Bispo (2006), esse tipo de pesquisa contribui para a compreensão da capacidade da organização em reter talentos. Ela pode contribuir, também, para a melhoria de processos comunicacionais, a redução dos índices de absenteísmo e rotatividade de pessoal, entre outros.

Coda (1993), por sua vez, afirma que os resultados de clima mostram os verdadeiros níveis de motivação para o trabalho, fazendo com que observemos quatro fatores específicos:

- a existência de espaço para melhorias;
- a identificação dos funcionários relativamente mais satisfeitos ou insatisfeitos.
- Os fatores que mais contribuem para a satisfação dos funcionários;

- Identificação dos possíveis efeitos das percepções negativas dos funcionários;

Enfim, depois de vasta observação e reflexão, a conclusão me parece óbvia, o grande responsável pelo sucesso ou pelo fracasso de um empreendimento é o próprio empreendedor, ou como gosta de ser chamado o “sócio proprietário”. Seja por suas ações ou omissões. E por outro lado, os empreendedores de sucesso são aqueles que antes tomam esta consciência e assumem a responsabilidade para si.

Em alguns momentos é natural que a decisão tomada seja desfavorável no médio ou longo prazo, porém vale observar que nós seres humanos somos programados para tomarmos a melhor decisão possível, com base nas informações que temos em dado momento.

Em contra mão, encontramos a omissão, a falta de ação ou de tomada de decisão, é o esperar, “deixa a vida me levar”, esta omissão é capaz de arruinar sonhos, negócios de uma vida inteira, além do impacto direto no caixa, a equipe sente quando o barco está à deriva, quando lhe falta liderança.

Geralmente a omissão é acompanhada pela procura por culpado, é quando a culpa é do concorrente, do governo, do momento econômico ou de seus funcionários, como se existisse uma grande conspiração para arruinar o negócio, a culpa é do outro.

No que se refere à aplicação da pesquisa de clima, Luz (2003) evidencia que esta deve ser feita durante os períodos de neutralidade, evitando-se, assim, momentos de altos e baixos - a exemplo de falecimento de alguns funcionários, demissões e período de pagamento de participação de lucros.

Recomenda-se a inda a aplicação de um instrumento diferenciado para cada nível hierárquico, pois os níveis operacionais e gerenciais percebem o ambiente de maneiras distintas, além de terem linguagens diferentes, o que por si só justifica a adaptação do instrumento de pesquisa.

2.1 ESTRUTURA DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Luz (2003), os instrumentos de pesquisa de clima organizacional geralmente apresentam a seguinte estrutura:

- 1• **Instruções preenchimento:** informação relevante pois os funcionários irão responder o instrumento sem o auxílio de outras pessoas, evitando-se erros no preenchimento e prejuízos na amostra.
- 2• **Identificação da unidade do respondente:** apesar de a pesquisa ser anônima, é importante que seja indicada a unidade do respondente para análise dos resultados e a implementação das futuras ações adequadas a cada unidade.
- 3• **Questionário:** corpo de questões a serem assinaladas pelos funcionários para a mensuração do clima organizacional.
- 4• **Espaço para sugestões:** parte subjetiva do instrumento que tem o objetivo de coletar as sugestões dos funcionários para a adoção de melhorias na organização.
- 5• **Folha de resposta:** documento, separado das demais fichas, no qual os funcionários preenchem suas respostas.

2.2 INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Verificamos quais são os conceitos relativos à pesquisa de clima organizacional. Agora, é importante compreender a estrutura dos instrumentos utilizados para a aplicação de uma pesquisa desse tipo. Um modelo interessante é o de Bispo (2006). O instrumento é subdividido em duas partes. Em um primeiro momento, avaliam-se os fatores internos à empresa que têm influência no comportamento dos colaboradores. Na segunda etapa, procura-se abordar os fatores externos que exercem influência direta no comportamento, nas ações e nas decisões dos funcionários dentro da empresa. No que se refere aos fatores internos de influências, destacam-se:

TABELA 2 – Fatores de Influência Interna e Externa

| FATORES DE INFLUÊNCIA | |
|------------------------------|------------------|
| Fatores Internos | Fatores Externos |

| | |
|---|--|
| <p>Ambiente de Trabalho</p> <p>grau de relacionamento entre os colegas necessário para a realização das atividades individuais e coletivas.</p> | <p>Convivência familiar</p> <p>nível de convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa.</p> |
| <p>Assistência aos funcionários</p> <p>Nível de assistência médica, dentária e social aos funcionários. Burocracia: compatibilidade entre itens e as atividades realizadas pelos funcionários.</p> | <p>Férias e lazer</p> <p>grau de satisfação dos funcionários nesse quesito, que também é necessário para garantir uma boa produtividade.</p> |
| <p>Cultura Organizacional</p> <p>nível de interferência que as tradições as práticas e os costumes adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades.</p> | <p>Investimentos e despesas familiares</p> <p>nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários.</p> |
| <p>Nível sociocultural</p> <p>adequação entre os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários às necessidades inerentes às suas atividades.</p> | <p>Política e economia</p> <p>nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários.</p> |
| <p>Incentivos Profissionais</p> <p>nível de reconhecimento profissional dos funcionários.</p> | <p>Saúde:</p> <p>opinião dos próprios funcionários sobre sua saúde física e mental, item de extrema importância e de difícil observação.</p> |
| <p>Remuneração: adequação</p> <p>entre esse item e as atividades prestadas à empresa.</p> | <p>trabalho/casa:</p> <p>nível de dificuldade encontrado para locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa</p> |
| <p>Vida profissional</p> <p>grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, visando-se medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.</p> | <p>Segurança pública:</p> <p>nível de influência desse item na vida diária dos funcionários</p> |

Fonte: Cultura e Clima Organizacional

Compreendendo a essência das Organizações – 1ª Ed., 2014 p. 122

Abaixo apresentamos os indicadores utilizados nessa pesquisa de clima, conforme Lemos (2007):

- **Comportamento das chefias:** detectado com perguntas como as seguintes: “A liderança deixa claro o que ela espera do nosso trabalho?”. “Posso fazer qualquer pergunta razoável para os chefes e obter respostas diretas?”, “A liderança age de acordo com o que fala?”.

- **Respeito:** identificado com perguntas como as seguintes: “Eu recebo os equipamentos e os recursos necessários para realizar meu trabalho?”, “Este é um lugar fisicamente seguro para se trabalhar?”, “Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho?”.

- **Imparcialidade:** percebida por perguntas do tipo “Eu sou bem tratado, independente de minha posição?”, “Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial?”.

- **Orgulho:** detectado por meio de questões com: “As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho?”, “As pessoas têm vontade de vir para o trabalho?”, “Sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença?”

Camaradagem: percebida por meio de perguntas como: “Este é um lugar agradável para se trabalhar?”, “É possível contar a colaboração das pessoas?”, “Este é um lugar divertido para se trabalhar?”.

2.3 GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A gestão do clima organizacional, segundo Gordon e Cummins, citados por Bedani (2006), tem como principal objetivo auxiliar os administradores a focarem os aspectos mais relevantes da organização. O clima organizacional pode ser gerenciado por meio de ações que se iniciam com o planejamento da pesquisa e se entendem até a avaliação dos resultados do plano de ação construído com base na pesquisa.

Contudo, esse gerenciamento não é fácil, pois requer o apoio da alta gestão e o comprometimento coletivo para a criação de um clima organizacional favorável.

A gestão do clima organizacional não se limita apenas na aplicação da pesquisa de clima. Para que você compreenda melhor o processo, apresentamos,

na figura 1, as etapas de gestão do clima organizacional propostas por Bedani (2006).

Figura 2 - Etapas para a gestão do clima Organizacional



Fonte: Bedani, 2006, p.1.

As etapas do clima organizacional retratam o planejamento e a organização anterior à execução da pesquisa de clima; a execução e análise da pesquisa; o desenvolvimento e a comunicação do plano de ação; e o monitoramento contínuo. Essas etapas são definidas da seguinte forma, segundo Bedane (2006, p. 1):

1. **Investimento:** etapa em que se define o instrumento a ser utilizado e realiza-se a pesquisa junto aos membros da organização.
2. **Diagnóstico:** tabulação dos dados coletados, identificando os focos de satisfação e insatisfação presentes no ambiente da organização.
3. **Intervenção:** elaboração de planos de ação, objetivando a melhoria dos aspectos desfavoráveis e manutenção dos pontos positivos diagnosticados.
4. **Comunicação:** divulgação, para todos os membros da organização, dos resultados das pesquisas e das ações que serão implementadas, visando a melhora da qualidade do clima.
5. **Implementação:** concretização do plano de ações no ambiente de organizacional.
6. **Acompanhamento:** acompanhamento e (re) avaliação contínua das ações implementadas em decorrência dos resultados observados.

3 - METODOLOGIA

“Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo-conhecimento validos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. (LAKATOS E MARCONI, 2010, p.65).

A metodologia é o meio utilizado para o estudo da pesquisa, um meio fundamental para a realização da pesquisa científica. A metodologia se refere aos métodos utilizados nos trabalhos científicos, é através desse processo que se pode pormenorizar a pesquisa realizada e de que forma foram alcançados os objetivos.

De acordo com os propósitos desse trabalho, foi utilizada a seguinte metodologia:

Quanto ao caminho metodológico, este trabalho de pesquisa é do tipo hipotético dedutivo, o método científico parte de um problema, ao qual se oferece uma espécie de solução provisória, uma teoria-tentativa, passando-se depois a criticar a solução, com vista à eliminação do erro e, tal como no caso da dialética, esse processo se renovaria a si mesmo, dando surgimento a novos problemas. (LAKATOS E MARCONI, 2010, p.77).

O caminho hipotético-dedutivo é baseado em hipótese, caso as hipóteses sejam verdadeiras as conjecturas também serão. Por isso, a verificação das hipóteses é necessária para descobrir se são verdadeiras ou falseadas. Neste sentido, este objeto de pesquisa se buscará responder à problemática através de uma hipótese de clima organizacional.

Quanto à forma da pesquisa, será do tipo quantitativo porque pressupõe a observação de fenômenos, a formulação de hipóteses explicativas, o controle de variáveis, a verificação ou rejeição de hipóteses mediante uma recolha rigorosa de dados, utilização de questionário, posteriormente sujeitos a uma análise estatística. (GIL, 1996).

E neste caso, os dados coletados através dos questionários aplicados aos colaboradores têm essa razão de ser, essa importância de buscar descobrir através dos números a percepção ou mesmo a visão dos funcionários quanto ao clima organizacional.

Quanto ao objetivo do método, este trabalho é exploratório porque proporciona uma maior familiaridade com o problema em questão, com o intuito de torná-lo explícito ou a construir hipóteses (GIL, 1996).

Tem como principal objetivo realizar uma pesquisa, um estudo do clima organizacional, buscando fazer um levantamento bibliográfico sobre o tema para melhor compreendê-lo e por constatar que não existe um estudo sobre o clima organizacional da empresa em questão, Transportadora.

Quanto à natureza da pesquisa é aplicada tendo como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática solucionando problemas de diferentes formas, fazendo a distinção entre os termos com uma abordagem mais ampla.

Percebeu-se a importância de estudar o Comportamento Organizacional, a fim de melhorar a motivação e satisfação dos funcionários e conseqüentemente o contato dos mesmos com os clientes. Sendo assim foram coletados dados, que possibilitaram um reconhecimento da real situação do ambiente de trabalho da empresa.

4 - ANÁLISES DE RESULTADO

Os questionários foram preenchidos pelos próprios funcionários inquiridos, não tendo mostrado dificuldades no seu preenchimento. O clima organizacional, segundo Coda (1997) é um indicador do grau de satisfação dos funcionários em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade. É claro que um bom clima por si só não traz inovação, mas sem um bom clima na empresa você não faz inovação. Inovação é um diferencial competitivo para qualquer negócio e quem inova são pessoas e não máquinas.

A preocupação com o clima é tão importante que deve ser meta de qualquer gerente de pessoas (recursos humanos). Um bom clima é um investimento para a empresa. Diminui absenteísmo, melhora o trabalho em equipe, valoriza o trabalho das pessoas, diminui turnover aumenta a participação, propicia clima inovador, melhora produtividade, valoriza a empresa, gera valor, enfim, os benefícios são extraordinários.

Os empresários devem se conscientizar da importância do clima para a empresa. Não como custo, mas como investimento que traz geração de riqueza. A equipe de gestão de pessoas deve planejar e buscar indicadores que deseja acompanhar, os aspectos e qualificações que querem analisar, dentro dos valores, missão, visão e planejamento estratégico da empresa.

Com o resultado da pesquisa, temos indicadores reais de como está o clima da empresa. Assim podemos direcionar os trabalhos, propor mudanças, impor benefícios com metas aparente da organização, valorização profissional e identificação com a empresa, modo de gestão, política tais como: com a empresa, política de recursos humanos, missão da empresa e processo de comunicação.

CONCLUSÃO

A preocupação com o clima é tão importante que deve ser meta de qualquer gestor de pessoas. Quando uma empresa faz uma pesquisa de clima organizacional, ela recebe informações sobre a liderança, o engajamento, e até a produtividade dos funcionários.

O clima organizacional está entre os principais pilares para o crescimento de uma empresa, por uma razão, que, onde o clima bom, colaboradores engajados, valorizam o trabalho que propicia um clima inovador com vantagens competitivas e geração de valor para a empresa.

Um trabalho que deve ser coordenado pela equipe de Gestão de Pessoas, com a participação de todos os líderes e apoio dos diretores. Lembrando que ouvir o que é solicitado é importante, porém é mais importante “dar” o que realmente é necessário o resultado para toda a empresa.

A cada resultado da pesquisa de clima, é fundamental o departamento de gestão de pessoas, analisarem profundamente os resultados obtidos e propiciar de forma pontual com os líderes as mudanças a ser trabalhada por toda a empresa, a sugestão seriam melhorias e benefícios a serem implantados.

Tudo que é ganho de forma fácil não é valorizado, tem de ser conquistado pelos colaboradores.

Fizemos a seguinte pergunta, como os funcionários avaliam o clima organizacional da empresa de TRANSPORTES em Anápolis no ano de 2015, de acordo com o resultado das pesquisas chegamos à conclusão que, muita coisa deve ser modificada para a satisfação dos funcionários para que possam conquistar o reconhecimento profissional, já que uma grande quantidade afirma não ter oportunidade de crescimento dentro da empresa isso pode trazer insegurança para o ambiente de trabalho, influência negativa, o que motiva uma pessoa hoje, pode não motivar amanhã.

Os colaboradores devem manter um bom relacionamento com seus líderes, uma comunicação clara, oportunidade de expor suas idéias, ter mais valorização profissional, reconhecimento, oportunidade de propor mudanças de modo que a empresa identifique e possa aderir às mudanças propostas pelos colaboradores e também possa evoluir conforme as mudanças do mercado atual, tendo uma visão,

um bom planejamento estratégico, inovando e evoluindo conforme as necessidades constatadas, a importância de buscar, descobrir através das percepções ou até mesmo das visões de seus colaboradores.

Vimos que para o crescimento e sucesso da empresa não depende apenas dos colaboradores, mas principalmente do próprio gestor, entretanto a falta de responsabilidade e comprometimento dos mesmos pode contribuir para o insucesso da empresa. Essas adversidades podem ocasionar insatisfações tanto para os funcionários quanto para a organização.

Outro fator importante que contribui para um bom relacionamento na empresa é líderes eficazes e eficientes que motivem seus colaboradores, que aderem a novas idéias, obtendo assim bons resultados, que contribuem para o desempenho e crescimento organizacional. Constatamos também que, quando a empresa investe na qualificação dos seus funcionários ela está apostando no conhecimento, habilidades e atitudes que irão desempenhar em suas funções.

REFERÊNCIAS

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2010. 248 p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2008.

STEFANO, zampier e Maçaneiro, (2017)

SOUSA, Carla Patricia da Silva - editora intersaberes, (2014)

CHIAVENATO, Idalberto – SP., editora Manole, (2010)

<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/sucesso-ou-fracasso-de-quem-e-a-responsabilidade/91380/>

Stephen P. Robbins e David A. Decenzo – (2004)

CHIAVENTO, Idalberto. SP. (2004)

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru 2000 - (1995)

STEFANO, zampier e Maçaneiro, (2017)

SOUZA, Carla Patrícia da Silva – Cultura e Clima Organizacional, compreendendo as essências das organizações. Livro eletrônico – Curitiba: InterSaberes, 2014

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1994.

APÊNDICE

Este questionário tem como objetivo identificar os fatores que afetam o clima organizacional da empresa.

QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Relacionamento

1. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

Sim Não Não tenho opinião

2. A empresa faz você sentir importância no que faz?

Sim Não

3. Como você considera o salário que recebe em relação ao trabalho que executa?

meu salário é injusto e baixo pelo que faço

meu salário é baixo mas está compatível ao que faço

meu salário está abaixo da média do mercado

meu salário é justo e adequado a minha função

4. O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Ambiente de Trabalho

5. A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Não tenho opinião

6. Seus colegas de trabalho se sentem comprometidos em, juntos desempenharem um trabalho com qualidade?

Sempre Quase sempre Raramente Não tenho opinião

7. No último ano você teve alguma oportunidade dentro da empresa de aprendizado e crescimento?

Sim Não

8. A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Motivação

9. As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene local, etc.)?

Ruído Sim Não Sem opinião

Temperatura Sim Não Sem opinião

Higiene Sim Não Sem opinião

Limpeza Sim Não Sem opinião

Organização Sim Não Sem opinião

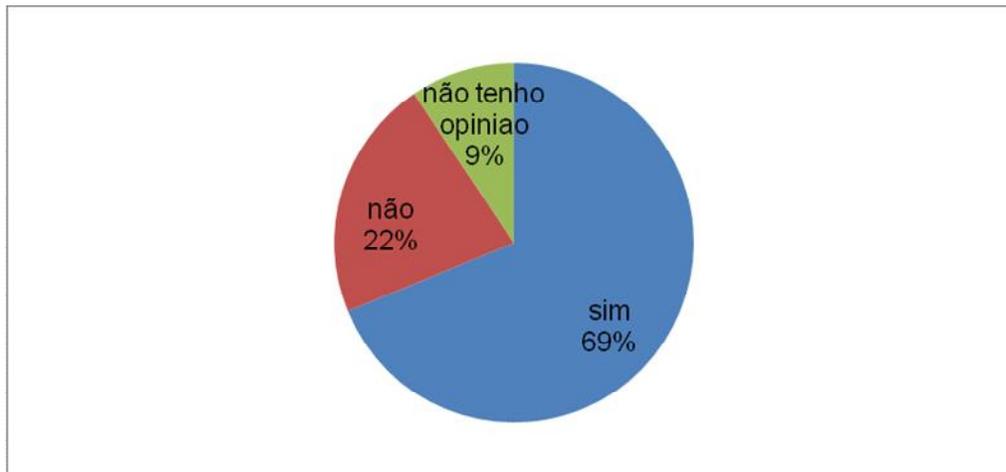
Aroma Sim Não Sem opinião

10. O que você apontaria como principais fatores que criam um bom relacionamento na empresa?

Liderança Comunicação Ambiente de trabalho

Remuneração Benefícios Segurança profissional

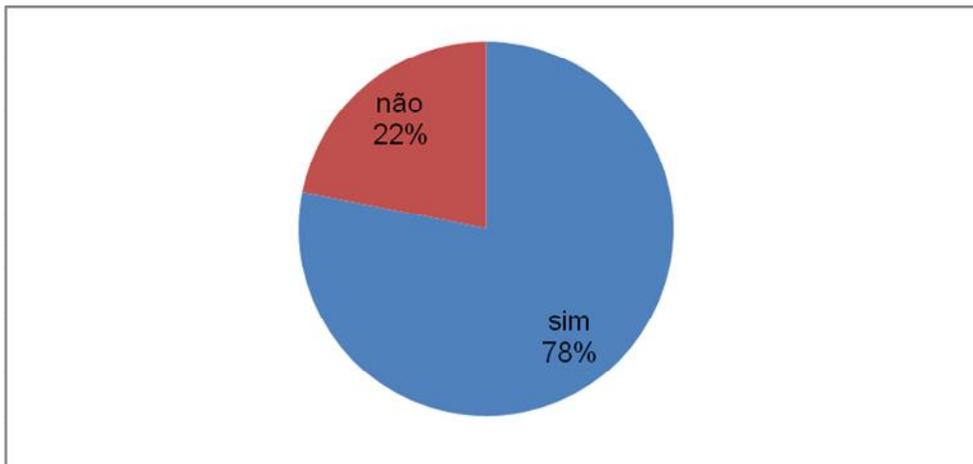
Gráfico 1 – Responsabilidade de sucesso empresarial



Fonte: próprias autoras

Na primeira pergunta, teve-se o seguinte questionamento: você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa? Os entrevistados consideraram que sim em 69%, onde o autor Chiavenato (2010) diz que o clima organizacional varia conforme a cultura da empresa, a variedade de habilidades, autonomia, tudo contribui para o crescimento da empresa, 22% dos entrevistados não se sentem responsáveis pelo sucesso da empresa, Maslow diz que cada um tem que escalar sua hierarquia de necessidades para conseguir sua auto-realização, temos de ser tudo o que somos capazes de ser, desenvolver os nossos potenciais, e juntando os outros 9% que não quiseram opinar, onde os resultados são os baixos índices de desempenho e insucesso empresarial. Maximiano (2012) diz que as pessoas são os principais recursos da empresa e de todos os tipos de organização. As empresas competitivas da atualidade são formadas por pessoas qualificadas, capazes de fornecer produtos e serviços altas valor agregado ao qual o mercado exige.

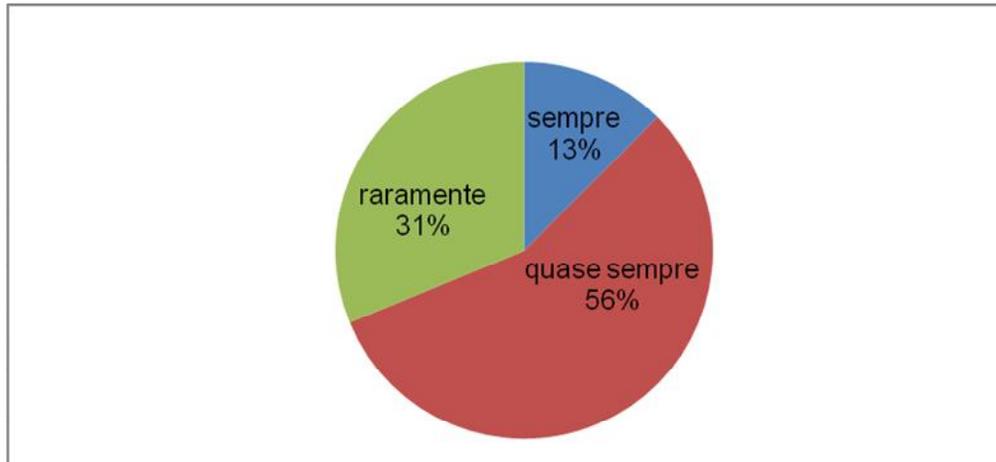
Gráfico 2 – Importância do empregado na organização



Fonte: próprias autoras

Na segunda pergunta, teve-se o seguinte questionamento: a empresa faz você sentir importância no que faz? Os entrevistados consideram que sim em 78% onde o autor Chiavenato (2010) diz que é importante que a pessoa se sinta pessoalmente responsável pelo sucesso ou falha da empresa. Quando o gerente centraliza essa responsabilidade, o trabalhador percebe que os resultados não são devidos ao seu próprio esforço, o que reduz sua motivação interna a respeito do próprio trabalho. O que é realizado deve ser significativo ao indivíduo, 22% responderam que não. Segundo Gustavo Mendes de Matos (2009) o vínculo entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes cria uma relação de co-responsabilidade entre as empresas e os funcionários. Em razão disso, o nível de satisfação dos clientes internos é um importante indicador dos esforços da empresa no sentido de melhorar a satisfação dos clientes externos e o desempenho operacional. Fatores orientados para a segurança, saúde, bem estar físico, mental e moral dos funcionários internos devem ser parte dos objetivos de melhoria contínua da empresa.

Gráfico 3 – Mudança organizacional da Gerência

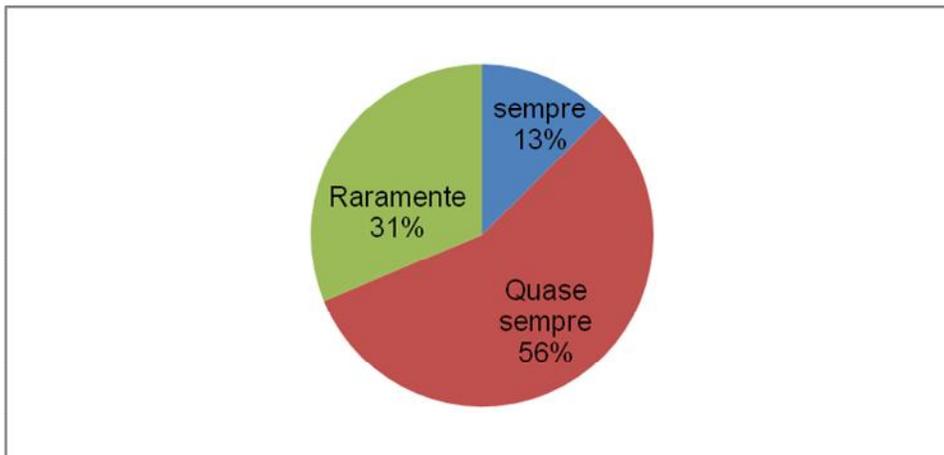


Fonte: próprias autoras

Na terceira pergunta, teve-se o seguinte questionamento: O seu chefe/gestor/gerente é receptivo as sugestões de mudança? Os entrevistados consideraram que quase sempre em 56% onde o autor Chiavenato (2010), diz que as empresas bem sucedidas são aquelas que estão abertas a mudança, são competitivas e totalmente voltadas para o cliente. Para tanto, elas devem contar com pessoas que se encarreguem dessas tarefas. Mas não são apenas seus dirigentes e executivos, mas todas as pessoas em todas as áreas e em todos os níveis da organização. Isso é conjunto, sinergia, é time, estado de espírito, é garra; 31% responderam que raramente e 13% afirmam ser sempre.

Segundo Tagliocolo (2007), resistência a mudança esta relacionada com alterações da rotina de trabalho por outra mais eficiente e envolve a participação dos funcionários no processo de implantação, adequação de um novo sistema.

Gráfico 4 – A importância da opinião dos colaboradores na empresa

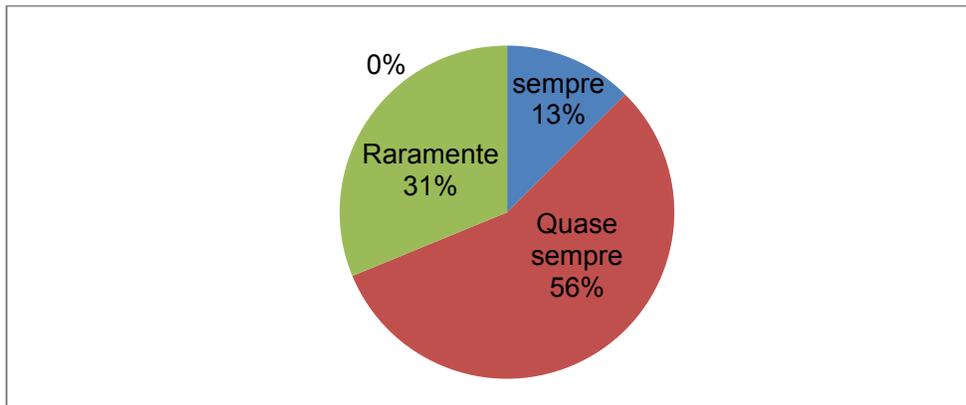


Fonte: próprias autoras

Na quarta pergunta foi abordada a seguinte pergunta: A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários? Os entrevistados em 56% disseram ser quase sempre, onde o autor Chiavenato (2010) diz que a perspectiva enfatiza o conflito que as organizações procuram atingir os objetivos que individualmente cada participante quer alcançar. Existe um inevitável conflito entre o indivíduo e a organização em função da incompatibilidade entre a realização de ambos, 31% diz ser raramente, de acordo com a idéia de Maslow, os seres humanos vivem para satisfazer as suas necessidades, com o objetivo de conquistar a sonhada auto-realização plena.

Necessidades de estima: Existem dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação. Em geral é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho etc. Já 13% dizem ser sempre. Chiavenato(2008) diz que os paradigmas definem as condições com que cada organização funciona. Eles determinam cada personalidade da organização, as características de suas filosofia e crenças, sua cultura organizacional, seus produtos e serviços e a maneira como as pessoas nelas se comportam. Assim, mudar a cultura e a estrutura da empresa significa necessariamente mudar paradigmas ultrapassados. Mudar produtos e serviços impõe revisão de certos paradigmas. As mudanças realizadas para alterar a missão organizacional, a visão de futuro, o negocio da empresa ou seus processos empresariais são providencias que se refletem diretamente nos paradigmas atuais. Se o objetivo é mudar realmente a organização, o ponto de partida é rever seus principais paradigmas.

Gráfico 5 – Qualidade no trabalho

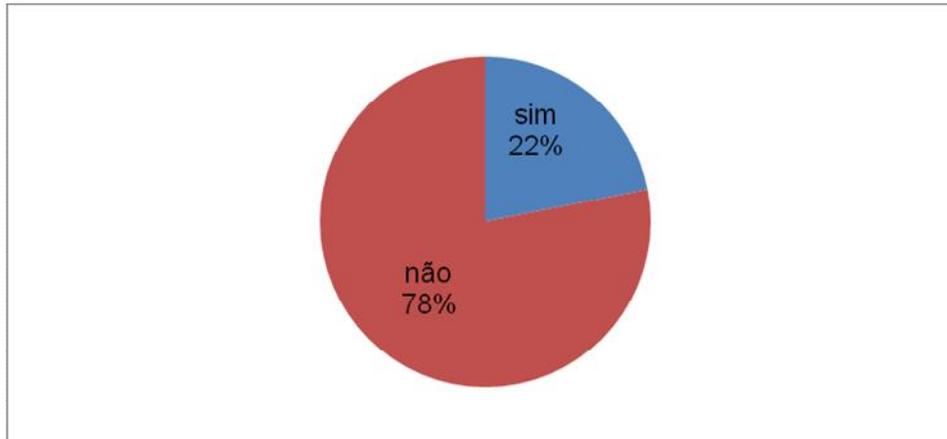


Fonte: próprias autoras

Na quinta pergunta foi abordada a seguinte questão: Seus colegas de trabalho se sentem comprometidos em juntos desempenharem um trabalho com qualidade? Os entrevistados em 77% responderam que quase sempre, onde o autor Chiavenato (2009) diz que a perspectiva comportamental parte da cooperação humana, as pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos. As pessoas influenciam suas limitações individuais e ampliam suas capacidades, precisam cooperar entre si para alcançar seus objetivos. 17% afirmam que sempre, Maslow no topo da pirâmide de hierarquias diz que:

Necessidades de auto-realização: Também conhecidas como necessidades de crescimento. Incluem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir. Relaciona-se com as necessidades de estima: a autonomia, a independência e o auto controle. 6% diz ser raramente. Chiavenato (2008) diz que as equipes de trabalho operam com processo participativo nas tomadas de decisões, tarefas compartilhadas e responsabilidade por boa parcela do trabalho gerencial. A qualidade no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio de suas experiências na organização.

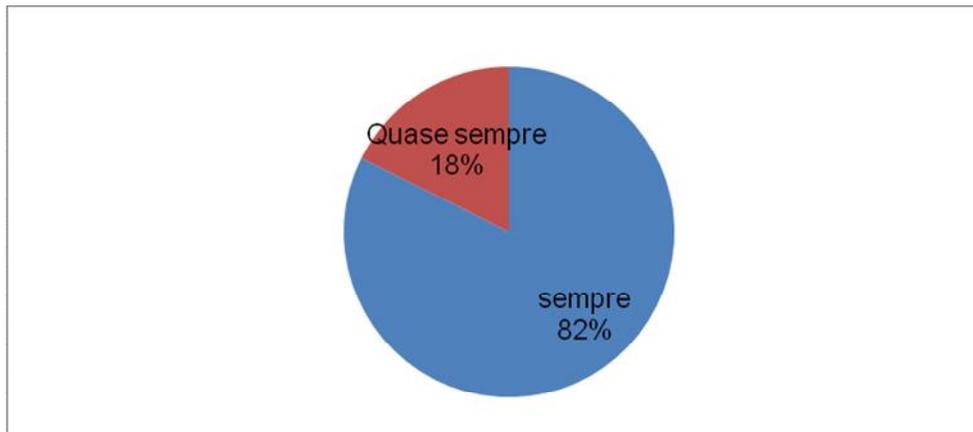
Gráfico 6 – Crescimento profissional



Fonte: próprias autoras

Na sexta pergunta foi abordada a seguinte questão: No ultimo ano você teve alguma oportunidade dentro da empresa de aprendizado e crescimento? 78% dos entrevistados afirmam que não obteve crescimento, de acordo com Chiavenato (2010), diz que pessoas criativas têm maiores possibilidades. É por isso que em determinada circunstancia a criatividade é menor que a possibilidade sendo freqüente naqueles que tem maior capacidade de combinar e encontrar algo que surpreende o processo de desenvolver e transformar produtos e serviços em grandes potenciais, identificando as necessidades do mercado, 22% responderam que sim. Chiavenato (2014) diz que o conhecimento é o conceito fundamental para uma organização que aprende, ainda mais em um contexto em que as organizações adquirem um grau cada vez mais elevado de conhecimento. A criatividade é a base de tudo, é a aplicação da imaginação e da engenhosidade para proporcionar uma nova idéia, uma diferente abordagem ou uma nova solução para o problema.

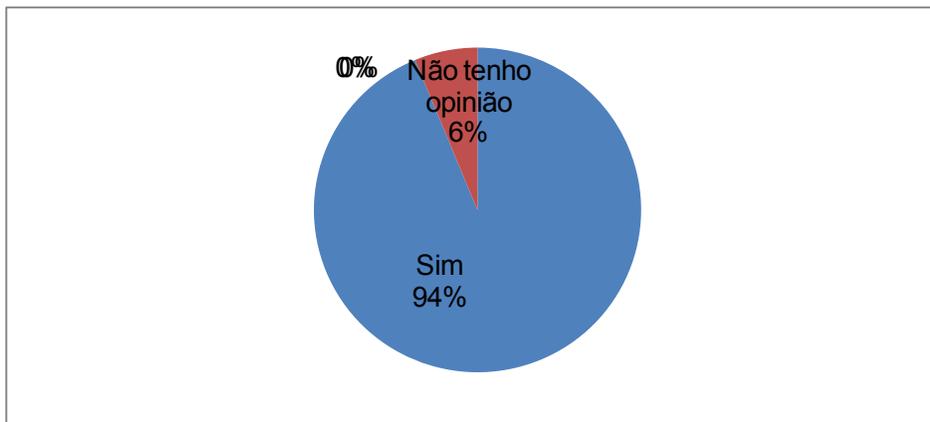
Gráfico 7 – Qualificação dos funcionários



Fonte: próprias autoras

Na sétima pergunta foi levantada a seguinte questão: A empresa investe em treinamento e desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo? obtivemos a seguinte resposta, 82% afirmam ser sempre. Segundo Chiavenato (2009), diz que os objetivos do treinamento é o primeiro passo na utilização da análise organizacional tendo em vista os objetivos da empresa em curto e longo prazo. Os objetivos de longo prazo devem ser analisados de forma global, tendo metas específicas para as divisões, departamentos e seções da empresa. Os objetivos de curto prazo devem ser estudados tendo em vista que são suscetíveis de mudanças em breve espaço de tempo. Devem portanto, ser balizados por objetivos de longo prazo. 18% dizem que quase sempre tem treinamento na empresa Loures (2012) diz que o nosso preparo em termos de desempenho para suprir as exigências de um mundo complexo está devasado. O caminho formal de treinamento nos prepara para lidar com os aspectos materiais e abstratos do trabalho. Chiavenato (2010) diz que treinamento consiste em um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada pela qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos definidos.

Gráfico 8 – Ambiente de trabalho



Fonte: próprias autoras

Na oitava questão foi abordada a seguinte pergunta: Considera a empresa um bom lugar para trabalhar? 90% afirmam que sim. Segundo Chiavenato(2009) diz que em cada organização é única e singular, envolvendo um padrão de suposições e valores básicos, inventados, descobertos ou desenvolvidos. A impressão das pessoas que nela trabalham permite criar uma imagem da organização, tudo depende do estágio de desenvolvimento cultural alcançado pela organização que se manifesta pela interação entre as pessoas e seus comportamentos. 10% dizem que não, Chiavenato (2014) afirma que os seres humanos são motivados por uma variedade de fatores. Uma pessoa pode gostar do seu trabalho porque ele satisfaz suas necessidades sociais e de segurança. Mas as necessidades humanas estão sempre mudando. O que motiva alguém hoje, pode não motivar amanhã.