



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

ADRIANE COSTA SILVA

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA  
DE BEBIDAS EM ANÁPOLIS-GO

ANÁPOLIS-GO  
2020

ADRIANE COSTA SILVA

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE  
BEBIDAS EM ANÁPOLIS-GO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Tecnólogo. Sob a orientação do Professor Me. Wilton Alves Ferreira Júnior.

ANÁPOLIS-GO

2020

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

ADRIANE COSTA SILVA

### **AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE BEBIDAS EM ANÁPOLIS-GO**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Tecnólogo. Sob a orientação do Professor Me. Wilton Alves Ferreira Júnior.

Data de aprovação \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### **BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Me. Wilton Alves Ferreira Júnior

**ORIENTADOR**

---

Professora Esp. Thais Regina de Abreu Pereira Perdigão

**CONVIDADA**

## RESUMO

O presente estudo foi realizado para abordar as necessidades, preocupações e percepções dos colaboradores de uma empresa de bebidas em Anápolis-GO, destacando assim o Clima Organizacional decorrente dentro da organização. O estudo teve por objetivo coletar dados teóricos através de pesquisas bibliográficas, e dados específicos e informativos através de uma pesquisa com aplicação de questionário, em uma amostra do universo de funcionários da empresa. Participaram do estudo 13 colaboradores, que responderam perguntas fechadas com as seguintes abordagens: Satisfação, motivação, qualidade de vida, remuneração, treinamento e desenvolvimento. Os dados coletados foram tratados e analisados individualmente em gráficos e com base na literatura pesquisada. Os resultados deixaram clara a importância em se medir periodicamente o clima organizacional dentro da empresa, especulando se esse se encontra positivo ou negativo, pois o mesmo determina através da satisfação, como está sendo a qualidade de vida dos funcionários, e influencia diretamente na produtividade, trazendo ou não o retorno dos resultados esperados pela organização.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Motivação. Satisfação.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	6
<b>2. REFERENCIAL TEORICO</b> .....	8
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	8
2.2 SATISFAÇÃO X MOTIVAÇÃO COMO PROPÓSITO DE MUDANÇAS .....	9
2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	11
2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	12
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	14
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	16
4.1 ANÁLISE DOS GRÁFICOS .....	17
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	27
<b>REFERENCIAL BIBLIOGRAFICO</b> .....	29
<b>APÊNDICE</b> .....	30

## 1. INTRODUÇÃO

A seguinte pesquisa demonstra o contexto do tema Clima Organizacional, que está ligado diretamente à percepção que os colaboradores têm da relação entre os mesmos e a empresa, no contexto atual as organizações têm como propósito, tornar a gestão mais eficaz e interativa com seus funcionários, isso demanda que os gestores criem estratégias que lhes proporcione satisfação quanto ao ambiente de trabalho, agregando qualidade de vida aos colaboradores dentro da empresa.

Uma das grandes preocupações dos gestores é que os colaboradores mantenham bons níveis de desempenho no trabalho, que se apresentem mais habilidosos e capacitados, de forma a garantir bons diferenciais para as organizações. As características coletivas e individuais aparecem como variáveis importantes que auxiliam as organizações a manter esses diferenciais.

Com suporte nessa abordagem tratou-se o seguinte questionamento: Qual a compreensão das necessidades, preocupações e percepções dos colaboradores de uma distribuidora de bebidas de Anápolis-GO, em relação ao clima organizacional? O intuito foi buscar analisar se quando se obtêm resultados ou percepções favoráveis, à empresa tem mais produtividade e qualidade na execução de suas tarefas, deste modo acredita-se que a satisfação dos colaboradores com a empresa, bem como, entre os mesmos, juntamente com o ambiente de trabalho são componentes de um clima organizacional, influenciando diretamente na motivação e produtividade.

A importância dessa pesquisa foi evidenciar o nível de satisfação dos funcionários com a empresa, averiguar se há necessidades de mudanças na cultura, e com esse trabalho poderão ser transmitidos para a sociedade conhecimentos obtidos através de pesquisas em gestão de pessoas.

A escolha desse tema deve-se à experiência obtida em ambiente empresarial, que apresentava como uma das maiores tribulações o clima organizacional, a insatisfação dos funcionários gerava uma grande variedade de problemas, desde a produção até o atendimento ao cliente.

O objetivo geral deste trabalho de pesquisa foi evidenciar o clima organizacional de uma empresa de bebidas em Anápolis-GO. Sendo que os específicos foram: Identificar quais as variáveis que podem interferir na mudança do clima organizacional de uma empresa; Verificar quais as necessidades, preocupações e as percepções dos colaboradores em relação ao clima organizacional da empresa; Identificar se existem conflitos e quais são os fatores que

os geram entre os colaboradores, tendo como base a teoria de clima organizacional; Analisar os resultados obtidos e se necessário propor ações para melhorar o clima organizacional.

O capítulo 02 foi destinado ao Referencial Teórico, apresentando os principais conceitos de clima organizacional: Satisfação x motivação como propósito de mudanças; Treinamento e desenvolvimento e Qualidade de vida no trabalho. Para as referências foram usados os autores: Chiavenato (2009; 2014), Matos J.; Matos R.; De Almeida (2007), Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2006), Paula; Queiroga (2015), Kubo (2015), Barbieri (2012), Minicucci (2011), Maximiano (2004), Gaither; Frazier (2002), Gil (2007), Guimarães; Grubits (2004), Pizzolato; Moura; Silva (2013) e Fonseca (2002).

O terceiro capítulo apresentou a metodologia, explicando a forma de pesquisa deste trabalho, sendo ela do método hipotético dedutivo, de natureza básica, a forma de abordagem do problema foi à pesquisa quantitativa descritiva, com 10 perguntas do tipo fechada, em um universo de amostra de 13 colaboradores.

O capítulo 04 é destinado à análise e discussão dos resultados, tem como fator predominante, a apresentação de gráficos em formato circular, ou seja, gráficos de setores, e as perguntas relativas a cada gráfico, sendo posteriormente realizadas as análises individuais, baseadas nas teorias e conceitos descritos no capítulo 02.

E para finalizar, nas considerações finais percebeu se que as percepções que os colaboradores têm sobre os elementos que podem gerar satisfação ou não, são em grande parte positivas, tornando assim o clima organizacional equilibrado dentro da empresa.

## 2. REFERENCIAL TEORICO

O capítulo a seguir irá tratar conceitos de uma revisão teórica sobre o clima organizacional e os principais elementos geradores de seu equilíbrio dentro de uma organização, como satisfação, motivação, treinamento, desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho. Para posteriormente tratar os questionamentos que serão evidenciados na análise e discussão dos resultados, que relatou a pesquisa feita no ambiente de trabalho de uma distribuidora de bebidas de Anápolis-Go.

### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Os membros de uma organização estarão sempre tentando se ajustar para manter sua estabilidade emocional e para satisfazer suas necessidades de segurança dentro de uma empresa, criando assim o clima organizacional (CHIAVENATO, 2009).

Clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros de uma organização, muda de acordo com a situação financeira da empresa, com o pensamento da liderança, com as políticas e cultura utilizadas, com a estrutura física, com a personalidade dos colaboradores, com a área em que a empresa atua, enfim, depende do momento que a empresa estiver vivendo (MATOS, J.; MATOS, R.; DE ALMEIDA, 2007).

Para Chiavenato (2009) credibilidade e respeito por parte da liderança para com os funcionários são essenciais, para a manutenção de um clima organizacional ameno, credibilidade quer dizer à segurança e confiança que os colaboradores esperam de seus líderes e respeito é a forma como a liderança deveria tratar seus funcionários, reconhecendo e considerando cada indivíduo.

Toda empresa tem sua cultura organizacional, que segundo Chiavenato (2009) significa seus princípios, suas crenças e sua forma de agir, é a cultura organizacional que não é influenciável, que determina o clima organizacional em vários momentos que acaba sendo influenciável.

Cultura organizacional, missão e objetivos da organização, satisfação e motivação dos colaboradores, integração entre objetivos dos colaboradores e organização, nível de integração entre os departamentos da empresa, relação entre os colaboradores, grau de envolvimento dos colaboradores com suas responsabilidades, com os clientes e com os agentes internos e externos, a compreensão destes elementos compõe a avaliação do clima organizacional (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).



As contribuições que o indivíduo oferece para as organizações são pagamentos como: serviços, enaltecimentos a organização, experiências, fidelidade, capricho, frequência, que na visão de Chiavenato (2009) são trocadas por estímulos que a empresa oferece a seus colaboradores, que vão motiva-los, como salários, benefícios e variáveis, essa troca quando adequada para ambas as partes pode trazer eficácia nos serviços prestados e manter o equilíbrio do clima organizacional.

[...] Muitas décadas de estudo se passaram e hoje as variáveis que impactam o desempenho estão mais claras. Estudam-se variáveis contextuais, como a formação das equipes de trabalho, as relações de poder, as condições de saúde, as características da cultura, os valores organizacionais e o clima organizacional, e variáveis individuais, como significado e envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional, motivação para trabalhar e satisfação com o trabalho (PAULA; QUEIROGA, 2015, p. 363).

George Elton Mayo, bem como, os próximos autores mencionados se diferenciou por suas ideias sobre clima organizacional. Notado como fundador do movimento das relações humanas dirigiu o projeto de pesquisa da fábrica de Hawthorne em 1927, foram extraídas desse experimento as primeiras contribuições a respeito do clima organizacional, na relação entre à execução do trabalho pelos colaboradores com os fatores do ambiente na empresa (KUBO, et al, 2015).

Kurt Lewin desenvolveu a teoria de campo, segundo Chiavenato (2009) colocou a atenção nas interações dos grupos com o ambiente, garantia que o comportamento humano dependia de dois fatores indispensáveis, o indivíduo se comporta de acordo com os fatos e acontecimentos dentro de uma situação, e esses fatos e acontecimentos tem relação entre si.

Frederick Irving Herzberg embasava sua teoria no ambiente externo e no trabalho do ser humano, desenvolveu a teoria dos dois fatores, higiênicos e motivacionais, que abordavam a satisfação e a motivação das pessoas (CHIAVENATO, 2009).

## 2.2 SATISFAÇÃO X MOTIVAÇÃO COMO PROPÓSITO DE MUDANÇAS

O ser humano geralmente age pensando no próprio futuro dentro das organizações, e segundo Chiavenato (2009) sua conduta acaba sendo voltada para sua satisfação pessoal e alcance de seus propósitos, nem sempre seus propósitos pessoais são os mesmos organizacionais, gerando conflitos, se ele trabalha em um ambiente muito limitado e ameaçador pode não demonstrar sua potencialidade, ele é social, procurando manter sua identidade e usando o relacionamento com os colegas para ter uma compreensão do ambiente

em que trabalha, porém tem diferentes necessidades, o que o motiva hoje pode não motivá-lo amanhã, sua avaliação do ambiente é de acordo com suas necessidades e valores.

Pode se criar um conflito dentro da empresa, quando um ou mais colaboradores identificarem um ao outro como uma dificuldade para chegar ao contentamento de suas realizações, onde Barbieri (2012) diz que poderá causar frustrações e reações inesperadas por parte dos mesmos, sendo que na visão de Minicucci (2011) retrata outra realidade, a de que quando o conflito é saciado, com suas necessidades ou uma fração delas, o colaborador passa a ter uma convivência mais afetuosa e menos incompatível dentro da organização.

Maximiano (2004, p. 294, 295) descreveu: “O trabalho em si atende às necessidades e produz satisfações diferentes das que estão associadas ao ambiente ou às condições de trabalho.” Os elementos de uma organização representam as intuições e as emoções dos indivíduos, desde seu espaço físico, seus propósitos, remunerações, incentivos, adaptação com outros colaboradores, e essas percepções e emoções são representadas pela satisfação ou insatisfação de cada um, todos esses sentimentos reunidos criam o clima organizacional.

Segundo Chiavenato (2009) os trabalhadores passaram a trabalhar em grupos, ou seja, em equipes, a partir do momento que as atividades dentro das organizações deixaram de ser individuais, se sentiram mais satisfeitos, dando ênfase a um clima organizacional mais amistoso. Uma grande predisposição das equipes de trabalho seria que elas poderiam se auto coordenar, com essa independência tomariam decisões mais rápidas sobre suas tarefas, sem a necessidade de esperar pela demorada burocracia de retorno de seus superiores.

Para Gaither e Frazier (2002, p. 465) “Criar equipes de trabalho eficientes significa mais do que apenas reunir trabalhadores. Formar equipes exige treinamento em eficiência de equipe, resolução de conflitos, medição do desempenho da equipe e sistemas de motivação”.

Já a motivação, é um dos principais elementos geradores de um clima organizacional, e de acordo com Chiavenato (2009) se os colaboradores estiverem motivados ficarão satisfeitos, bem-humorados, produzirão melhor, porém se estiverem desmotivados a insatisfação poderá apresentar desinteresse e a queda de sua produção será inevitável.

A motivação tem como objetivo resultados que afetem positivamente o comportamento do indivíduo, a não realização desses objetivos podem criar obstáculos como, frustração, conflitos e ansiedade, criando ameaças ao bem estar dentro da empresa, para Maximiano (2004, p. 279) “a motivação é específica, o valor ou importância das recompensas é relativo e depende de cada pessoa”, para alguns o aumento da remuneração é mais

gratificante, para outros é a compra de um carro, outros preferem viagens, se o indivíduo obtém as recompensas que tanto almeja, demonstra um grande nível de desempenho.

A insatisfação dos colaboradores que afeta diretamente na motivação, pode estar ligada também na visão de Maximiano (2004, p. 298) “com sua própria educação formal, vida familiar e oportunidades para desfrutar de atividades culturais e sociais, é inegável seu papel na saúde psicológica e na produtividade dos funcionários de todos os níveis”.

Segundo Chiavenato (2009) o salário pode motivar o desempenho dos funcionários, se eles tiverem visão do objetivo financeiro que almejam alcançar, e está ligado à remuneração que irá determinar o nível de vida que os indivíduos terão, devido à capacidade do seu poder de compra. Pensando na motivação que levasse ao aumento da produtividade por parte dos colaboradores, foram criadas as remunerações variáveis, que seriam bônus agregados ao salário fixo de quem produzisse mais no fechamento mensal da empresa, o objetivo final dessa atitude por parte dos gestores empresariais, seria transformar o colaborador em um aliado da produção e da rentabilidade da organização.

Sendo que para Gil (2007) a iniciativa dos colaboradores de dar sugestões para a organização é um grande fator que indica motivação, porém, a empresa deve criar situações para que os funcionários se sintam a vontade para terem essas iniciativas, e deve demonstrar também acolhimento às ideias apresentadas, como por exemplo, agradecendo e adotando algumas dessas sugestões mesmo que precisem ser ajustadas. Chiavenato (2014, p. 379) descreveu que “O programa de sugestões é geralmente desenhado para solicitar, estimular, avaliar e implementar as sugestões oferecidas pelos funcionários e recompensar aqueles que forneçam ideias que tenham aplicações práticas e capazes de gerar resultados.”

### 2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Chiavenato (2014) descreve treinamento como, um processo que tem como propósito gerar conhecimentos ao indivíduo sobre as competências necessárias para exercer seu cargo, influenciando seu comportamento e tornando-o mais produtivo e inovador e proporcionando o alcance dos objetivos organizacionais. Porém Gaither e Frazier (2002) complementam que, ao treinar e capacitar os funcionários a empresa pode encontrar desafios, pois existem diferenças de um ser humano para o outro, na capacidade em aprender, na personalidade, nos interesses, nas ambições, na educação e na disposição.

Torna se um fator de grande importância, que os gestores de cada departamento tenham conhecimento dessas diferenças, e que o departamento de Recursos Humanos ofereça

um suporte adequado, para que esses treinamentos possam realmente capacitar e ser eficazes para todos os colaboradores.

Já o desenvolvimento são conhecimentos transmitidos aos colaboradores, não precisam ser diretamente dentro do cargo que ocupam, porém irão promover brechas para que se capacitem e cresçam profissionalmente, para ocupar cargos futuros dentro da empresa.

[...] Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem (GIL, 2007, p. 121, 122).

No desenvolvimento dos indivíduos dentro das empresas, foi observado por Chiavenato (2009), que os gestores de pessoas assumiram o papel antes ocupado pela área de RH, de incentivar e desenvolver os talentos trazendo melhores resultados para organização. Esses processos de desenvolvimento trouxeram, tanto para a empresa quanto para os colaboradores, a agregação de valores, e com isso acabou ganhando o funcionário, que tem oportunidade de crescimento pessoal e dentro da organização, ganhou à empresa que expandiu a sua produção e seus serviços, aumentando assim seu patrimônio e ganhou a clientela com a qualidade superior na entrega final desses produtos e serviços. Além de todos esses fatores de melhorias deu ênfase aos trabalhos em grupos, onde as pessoas passaram a ter mais companheirismo, levando à motivação e à realização pessoal de cada indivíduo, gerando assim um clima organizacional mais harmonioso.

## 2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A definição de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) descrita por Guimarães e Grubits (2004) implica em um conjunto de atitudes dos gestores dentro de uma organização para criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas, higiene e segurança, seja em suas condições psicológicas e sociais, melhorando o desenvolvimento humano e levando em conta o bem estar dos colaboradores. Sendo que Chiavenato (2009) mantém respaldo a descrição dos autores, quando define que Qualidade de vida no Trabalho é manter a saúde e a segurança do indivíduo em perfeito estado, para que ele exerça suas obrigações adequadamente.

Entre os autores considerados clássicos com obras retratando qualidade de vida no trabalho, destacam-se as ideias de Abraham Harold Maslow, Douglas McGregor e Frederick Irving Herzberg (CHIAVENATO, 2009).

Abraham Harold Maslow desenvolveu a teoria da motivação de acordo com as necessidades do indivíduo, que segundo Chiavenato (2009) era representada pela pirâmide de necessidades humanas, na base da pirâmide estão às necessidades primárias como fisiológicas (dormir, comer...) e segurança (proteger-se de qualquer perigo), em direção ao topo estão às necessidades secundárias que são sociais (relacionamento com outros indivíduos), estima (autoestima) e auto realização (plena realização).

No entanto, Gaither e Frazier (2002) relataram que, os únicos motivadores do indivíduo são as necessidades de nível mais alto que ainda não foram satisfeitas, essas necessidades podem contribuir para que os gestores consigam um maior resultado em relação à motivação dos colaboradores, criando assim um clima organizacional que estimule esses funcionários a dedicarem suas habilidades a execução dos propósitos da organização.

Douglas McGregor desenvolveu a teoria X e Y que estuda a relação entre colaboradores e o comportamento deles na empresa, sustentou na teoria X que o indivíduo só se compromete com o trabalho se houver uma possível recompensa após o término do mesmo (PIZZOLATO; MOURA; SILVA, 2013).

Frederick Irving Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores, que aborda a motivação e a satisfação das pessoas, sendo inevitável para o bem estar na execução das atividades no trabalho (PIZZOLATO; MOURA; SILVA, 2013).

[...] Hoje as pessoas deixaram de ser recursos ou ativos da organização para se transformar em seus parceiros capazes de proporcionar a vida e o sucesso organizacional. Além disso, as organizações provocam um tremendo e duradouro impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida das pessoas. A razão é simples: as pessoas nascem, crescem, vivem, são educadas, trabalham e se divertem dentro de organizações. Sejam quais forem os seus objetivos - lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais, filantrópicos, econômicos, etc. (CHIAVENATO, 2009, p. 02).

Nos dias atuais as organizações que desejam conhecer seus membros e se relacionar com eles devem utilizar a pesquisa de clima organizacional como instrumento fundamental no termômetro de satisfação dos colaboradores, muitas vezes transformando o funcionário em um parceiro da empresa.

### 3. METODOLOGIA

O termo *methodos*, para Fonseca (2002), significa organização, e logo, estudo sistemático, investigação, exploração; melhor dizendo, metodologia é um sistema de aprendizagem, no qual trajetórias irão ser percorridas, para elaboração da pesquisa, estudo ou para a ciência. Originalmente, tem o significado dos percursos e instrumentos que irão ser utilizados para realizar uma pesquisa científica.

O caminho metodológico escolhido para este projeto de pesquisa foi o método hipotético dedutivo, porque no início do trabalho foi preparada a seguinte pergunta problema: Qual a compreensão das necessidades, preocupações e percepções dos colaboradores de uma distribuidora de bebidas de Anápolis-GO, em relação ao clima organizacional? Onde foi levantada uma determinada hipótese: Acredita-se que a satisfação dos colaboradores com a empresa, bem como, entre os mesmos, juntamente com o ambiente de trabalho são componentes de um clima organizacional, influenciando diretamente na produtividade e motivação. A hipótese foi delineada de acordo com a literatura publicada.

Essa pesquisa teve natureza básica buscando informações a respeito do clima organizacional, foi feita essa verificação sem o intuito de modificar os processos dentro da empresa, o objetivo foi simplesmente buscar fonte de conhecimento.

A forma de abordagem do problema foi à pesquisa quantitativa, sendo que, foram utilizados dados da pesquisa realizada pelo departamento de Recursos Humanos da empresa do ano de 2019, dessa pesquisa aplicada através da elaboração de um questionário, foram selecionadas 10 perguntas fechadas, que continham 05 opções de resposta a serem marcadas como: Concordo totalmente, concordo, discordo, discordo totalmente e não aplicável, e que posteriormente foram analisados e discutidos cada resultado utilizando como referência pesquisas bibliográficas, através de livros e artigos, apresentados em formas de gráficos, onde se demonstrava o clima organizacional dentro da empresa.

Na amostra da pesquisa ficaram registrados que a empresa possuía em seu quadro geral 100 colaboradores, divididos em diversos departamentos e turnos, e o universo de amostra foi o departamento administrativo, composto por 16 funcionários, que atuam em horário comercial, e destas, 13 pessoas responderam o questionário.

Foi enviado para cada funcionário, por uma integrante do setor administrativo, um código de acesso que estava registrado no nome do colaborador, ao acessar o link no sistema da empresa o mesmo obteve acesso para responder ao questionário com esse código individual, portanto, a mesma integrante do setor administrativo, coletou as respostas do

questionário no sistema da empresa, e repassou por e-mail em uma tabela do Excel para serem analisadas no seguinte trabalho.

O objetivo do método utilizado foi à pesquisa descritiva, visando descrever o levantamento dos conceitos e características de clima organizacional, satisfação, motivação, treinamento e desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa.

Após os dados terem sido coletados, para o tratamento dos mesmos foram utilizados os programas do pacote Office, para a contextualização o programa Word e para os gráficos foi realizado uma análise percentual individual para cada pergunta desenvolvida através do programa Excel.

Por fim os gráficos foram discutidos com a literatura gerando um diagnóstico sobre o clima organizacional na empresa.

Não foram encontrados impedimentos para a realização da pesquisa, os dados coletados foram utilizados especificamente para a pesquisa do clima organizacional dentro da empresa.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esperando identificar o nível de satisfação e se a níveis de insatisfação dos colaboradores, e assim entender o clima organizacional dentro de uma empresa de bebidas de Anápolis-GO, foram tabulados e analisados os dados coletados para verificação das percepções dos funcionários e para averiguar se o clima organizacional não está influenciando negativamente na produção e no desenvolvimento da organização.

Em um primeiro momento foi abordado na análise do clima organizacional o perfil dos colaboradores. Responderam a pesquisa 81,25% dos funcionários do setor administrativo da empresa, sendo que 38,46% ocupavam o cargo de auxiliar, 7,69% o cargo de assistente, 15,38% o cargo de analista, 7,69% o cargo de coordenador, 7,69% o cargo de gerente, 15,38% o cargo supervisor e 7,69% outros cargos.

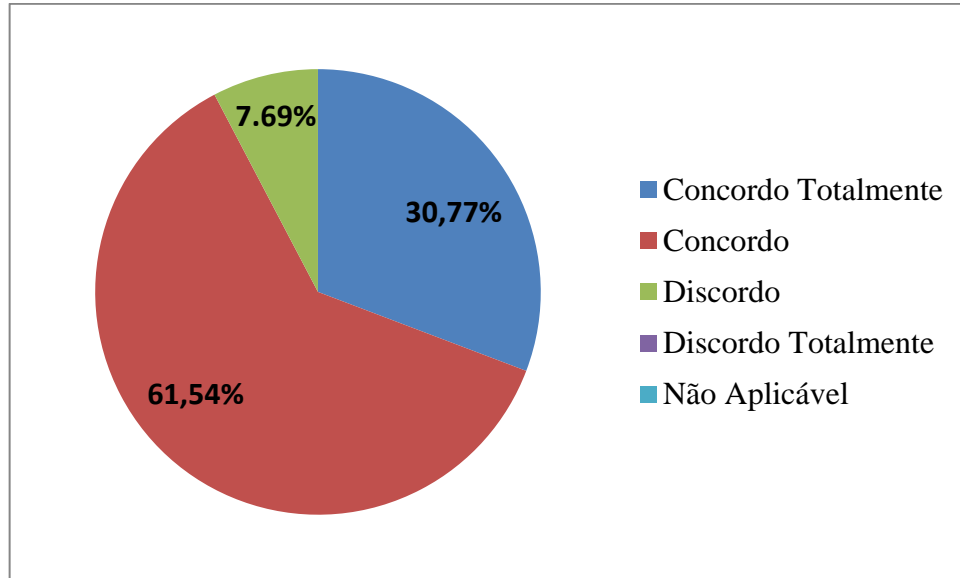
Trabalhavam no período da manhã 92,31% dos colaboradores e no período da tarde 7,69%.

Em relação ao tempo de trabalho na organização foi constatado que 7,69% possuem menos de três meses trabalhados na empresa, 30,77% tem entre seis meses e um ano de trabalho, 7,69%, tem entre um e dois anos, 46,15%, tem entre dois e cinco anos e 7,69% tem mais de cinco anos.



#### 4.1 ANÁLISE DOS GRÁFICOS

**Gráfico 1 – Satisfação com a empresa**

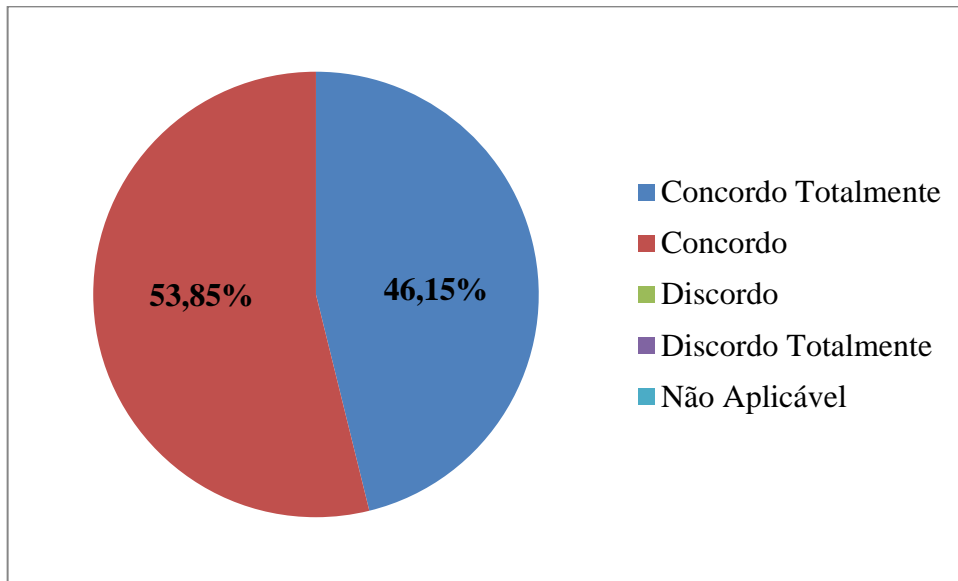


Fonte: Nova Anápolis (2019)

O primeiro gráfico tratou o questionamento: Estou satisfeito trabalhando nesta empresa? Obteve a resposta positiva de 61,54% dos colaboradores que concordaram na satisfação em trabalhar na empresa, e segundo Chiavenato (2009), a avaliação do colaborador sobre seu ambiente de trabalho é de acordo com suas necessidades e valores, quando estão satisfeitos, ficam bem-humorados, sua produção é maior e tentam manter um bom relacionamento com os colegas e com a empresa.

Não podemos desconsiderar a porcentagem de 7,69% que discordaram, e de acordo com Chiavenato (2009), colaboradores insatisfeitos em trabalhar na empresa poderão apresentar consequências negativas como desinteresse ao desempenhar suas tarefas e a queda na produção será inevitável.

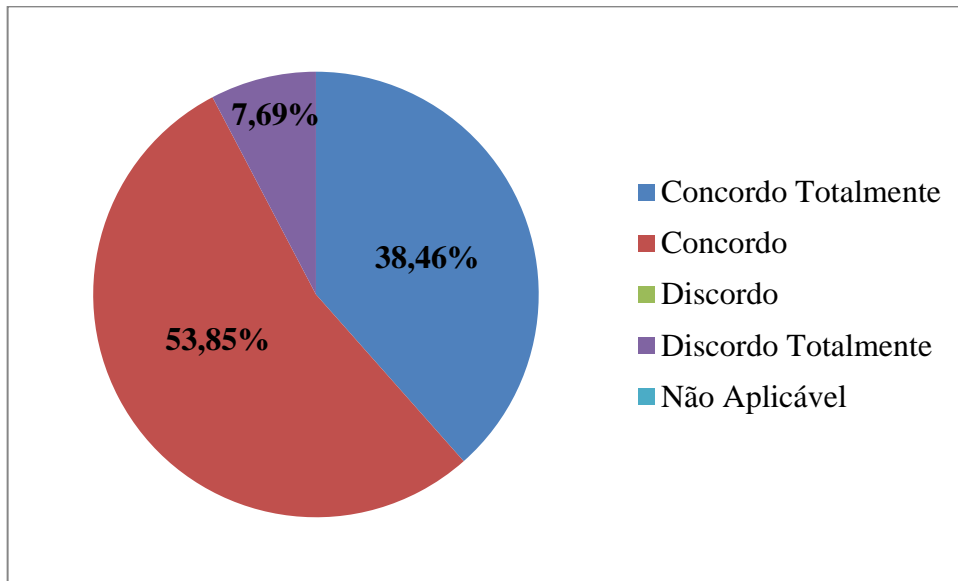
Maximiano (2004) relata que a satisfação é alcançada quando há equilíbrio entre o que o funcionário espera e o que a empresa oferece, e o clima organizacional formado dentro desse ambiente está ligado diretamente a essa satisfação, que depende da percepção que os mesmos têm dos elementos dentro da organização, como por exemplo, o espaço físico, as remunerações, os incentivos, o convívio com os colegas de trabalho, o relacionamento com seus líderes.

**Gráfico 2 – Respeito e dignidade**

Fonte: Nova Anápolis (2019)

Na abordagem do segundo gráfico onde retrata o resultado da pergunta feita aos colaboradores: Meu superior imediato me trata com respeito e dignidade? Evidenciou-se que 53,85% concordam e 46,15% concordam totalmente que são bem tratados pelo seu superior.

O pensamento da liderança e como ela trata seus colaboradores irá influenciar positivamente ou não no clima organizacional dentro de uma empresa, essa liderança devesse assegurar a dignidade humana, não é só garantir salário, é garantir que todos sejam tratados sem discriminação (MATOS, J.; MATOS, R.; DE ALMEIDA, 2007). Onde Chiavenato (2009) reitera que é fundamental que haja respeito por parte dos líderes para com os colaboradores dentro de uma organização e que eles sejam tratados com dignidade.

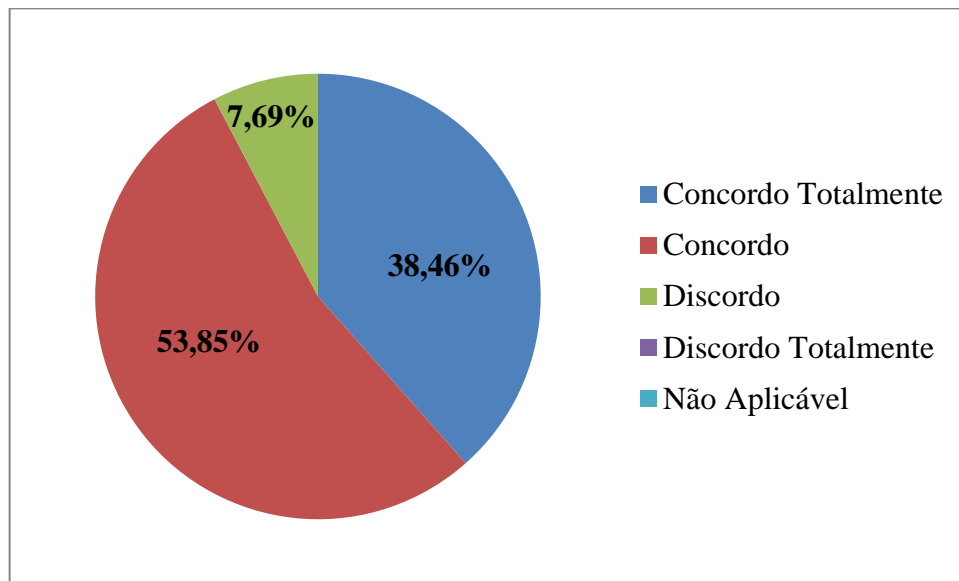
**Gráfico 2.1 – Valorização das contribuições**

Fonte: Nova Anápolis (2019)

A pergunta do gráfico 2.1 decorre sobre: Meu líder valoriza minhas contribuições? E ficou identificado que 53,85% dos entrevistados concordaram que se sentem valorizados pelas suas contribuições.

Para o líder, compreender os elementos que compõe o clima organizacional é essencial para entender o grau de envolvimento dos colaboradores com suas responsabilidades, se o funcionário é valorizado em suas contribuições, provavelmente ficara satisfeito e terá maior compromisso com suas obrigações dentro da empresa, trazendo resultados mais satisfatórios (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Valorizar as contribuições que cada colaborador oferece para empresa cumprindo corretamente suas obrigações, para Chiavenato (2009) é motiva-lo a prestar um trabalho com eficácia, essas contribuições podem ser retribuídas, por exemplo, com elogios, salários, benefícios e podem ajudar a manter o equilíbrio do clima organizacional.

**Gráfico 3 – Treinamento e capacitação**

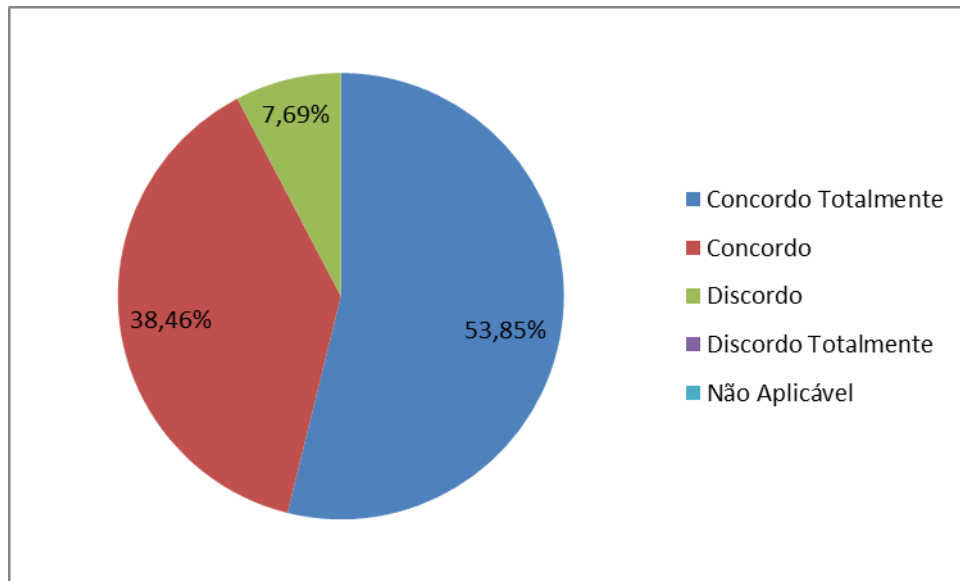
Fonte: Nova Anápolis (2019)

No que se refere ao gráfico três o questionamento foi: Os treinamentos recebidos para a realização das minhas atividades são suficientes? Por meio desse gráfico podemos identificar que 53,85% dos colaboradores concordaram que os treinamentos que a empresa oferece são suficientes e somando aos 38,46% que concordaram totalmente, 92,31% já receberam treinamentos suficientes para realizar suas tarefas.

Chiavenato (2014) descreveu treinamento como um processo que tem como propósito gerar conhecimentos ao indivíduo sobre as competências necessárias para exercer seu cargo, influenciando seu comportamento e tornando-o mais produtivo e inovador e proporcionando o alcance dos objetivos organizacionais.

Porém, uma pequena porcentagem de 7,69% não reconheceu a oferta de treinamentos oferecida pela empresa como suficientes, levando em conta que esses treinamentos são fundamentais para desenvolverem suas atividades, se faz necessário investigar onde está essa deficiência de conhecimento.

A empresa sempre encontrara desafios nos treinamentos e capacitação de seus funcionários, pois para Gaither e Frazier (2002), cada indivíduo tem necessidades diferentes, porém tem que haver um *feedback* se esses treinamentos estarão sendo realmente eficazes para cada colaborador.

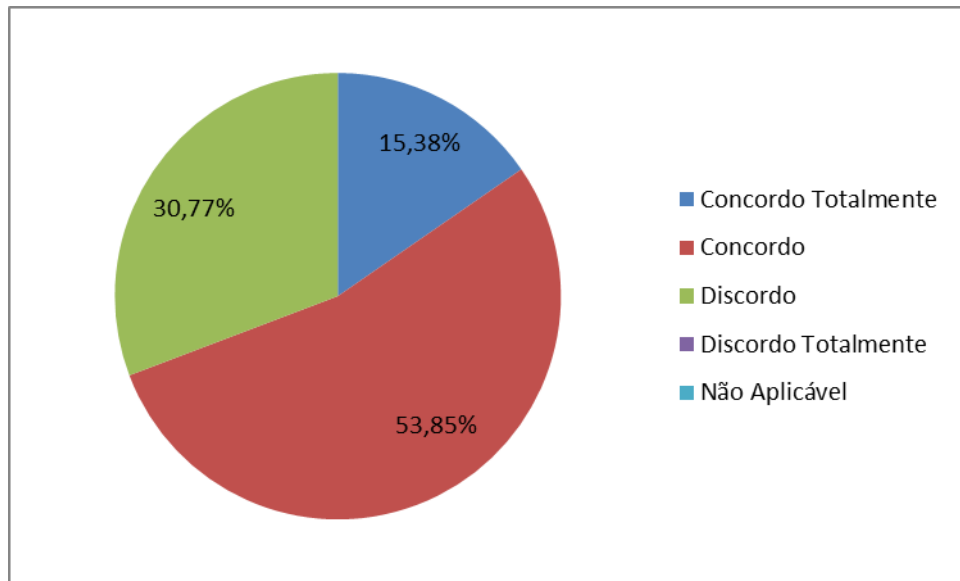
**Gráfico 3.1 – Desenvolvimento**

Fonte: Nova Anápolis (2019)

Ao analisar o gráfico 3.1 que se referia à pergunta: Acredito que existam oportunidades para me desenvolver e crescer no trabalho? Ficou aparente que 53,85% concordaram totalmente e 38,46% concordaram que a empresa lhes oferece oportunidades de desenvolvimento e crescimento, chegando a um contexto positivo de que a maioria tem chance de crescimento dentro da empresa, mesmo que 7,69% discordem nessa pergunta, pode ser considerado que a visão sobre oportunidade tem diferentes significados, isso vai depender muito de quem a analisa.

Para Gil (2007) Oferecer treinamentos que desenvolvam os colaboradores se torna fundamental para que eles possam crescer no trabalho, aperfeiçoando seus conhecimentos irão mudar sua forma de pensar e agir, e se tornaram pessoas mais qualificadas para cumprir com suas obrigações dentro da organização e futuramente assumirem cargos de maior relevância, tendo oportunidades de crescimento dentro da empresa.

Segundo Chiavenato (2009), Os gestores de pessoas tem a responsabilidade de estimular o desenvolvimento dos funcionários dentro da empresa, com esse desenvolvimento o colaborador tem a oportunidade de crescer, pessoalmente e profissionalmente, e ao mesmo tempo mostrar melhor desempenho trazendo grandes resultados para organização.

**Gráfico 4 – Cooperação entre equipes**

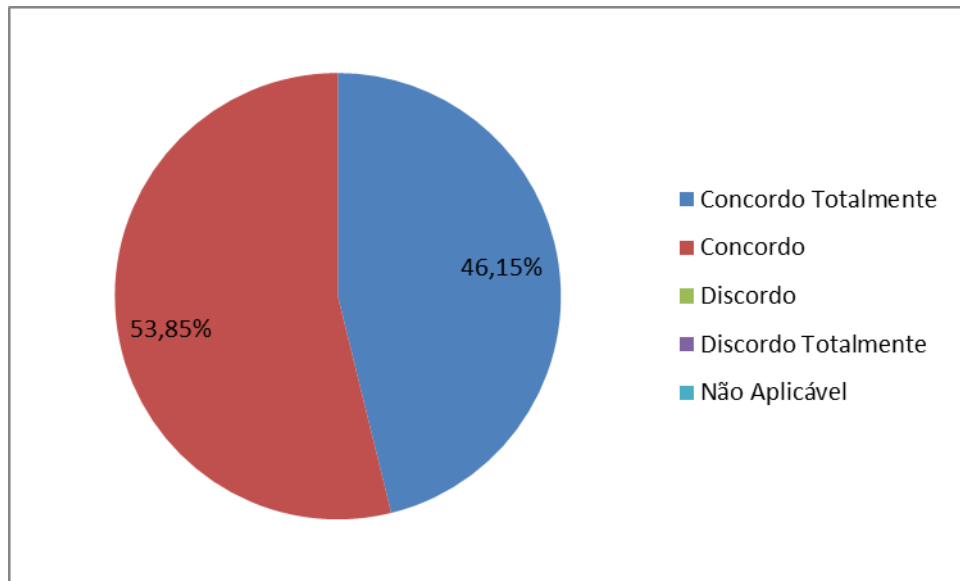
Fonte: Nova Anápolis (2019)

No gráfico quatro a pergunta relevante da pesquisa foi: Existe cooperação e um bom trabalho em equipe entre as áreas dessa empresa? A maioria dos colaboradores, 53,85%, concordou que existe um bom trabalho em equipe na organização.

Conforme Chiavenato (2009) descreveu, a satisfação dos funcionários aumentou a partir do momento que as tarefas deixaram de ser individuais e passaram a ser em equipes, e isso trouxe para empresa um clima organizacional mais amistoso.

No entanto, não pode ser desconsiderado que 30,77% dos pesquisados, discordaram que exista cooperação e um bom trabalho em equipe, claro que as diferenças de opiniões podem acontecer, no entanto, acalmando os ânimos e os conflitos existentes, uma boa convivência levará a satisfação, que se faz necessário para não afetar o funcionamento da empresa.

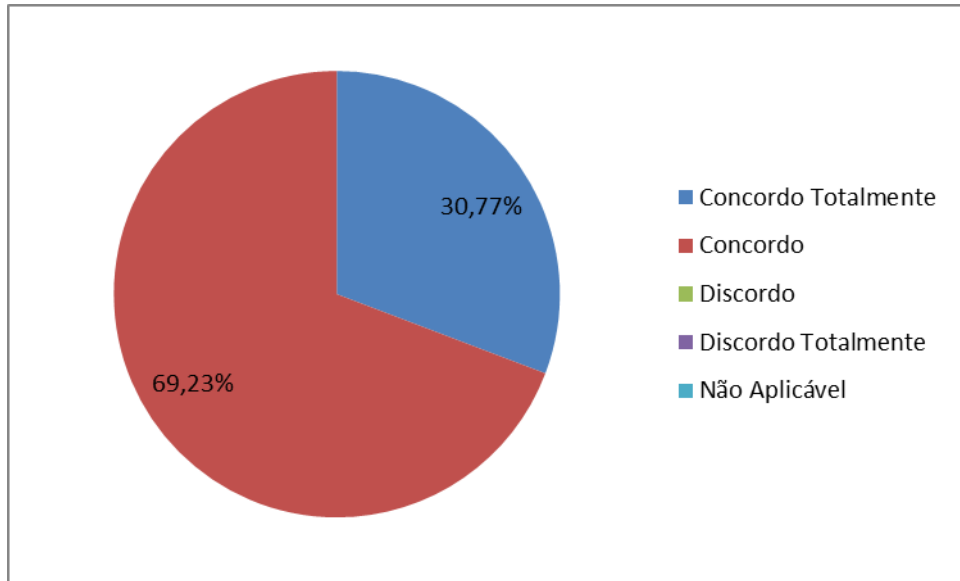
Para Gaither e Frazier (2002) o treinamento para trabalhar em equipe é essencial para obter eficiência nos resultados de produtividade esperados, reduzindo assim a possibilidade de conflitos entre os indivíduos e colaborando para a motivação e o desempenho de cada equipe, sendo que Minicucci (2011) relata que o funcionário convive melhor dentro da organização quando seu líder consegue suprir as necessidades e sanar os possíveis conflitos entre as equipes.

**Gráfico 5 – Ambiente de trabalho e segurança**

Fonte: Nova Anápolis (2019)

O gráfico cinco mostra o resultado da pergunta feita aos colaboradores no que diz respeito ao ambiente e a segurança no trabalho: Os serviços gerais são bons (áreas de alimentação, vestiários, armários, segurança, etc.)? Onde, 100% dos colaboradores concordaram que os serviços gerais são satisfatórios, tornando-se muito importante para a organização manter esse alto nível de satisfação de seus colaboradores, através de estruturas físicas adequadas, trazendo conforto e segurança para os mesmos, e gerando um clima organizacional positivo.

Na visão de Guimarães e Grubtis (2004) ter qualidade de vida no trabalho é levar em conta o bem estar dos funcionários, criando um ambiente de trabalho com boas condições físicas, de higiene e segurança, sendo que Chiavenato (2009) mantém o mesmo pensamento quando define que Qualidade de vida no Trabalho é dar prioridade a saúde e a segurança dos colaboradores, lhes proporcionando ambientes dentro da empresa que gerem mais conforto e estabilidade para a execução de suas tarefas.

**Gráfico 5.1 – Exposição de opiniões**

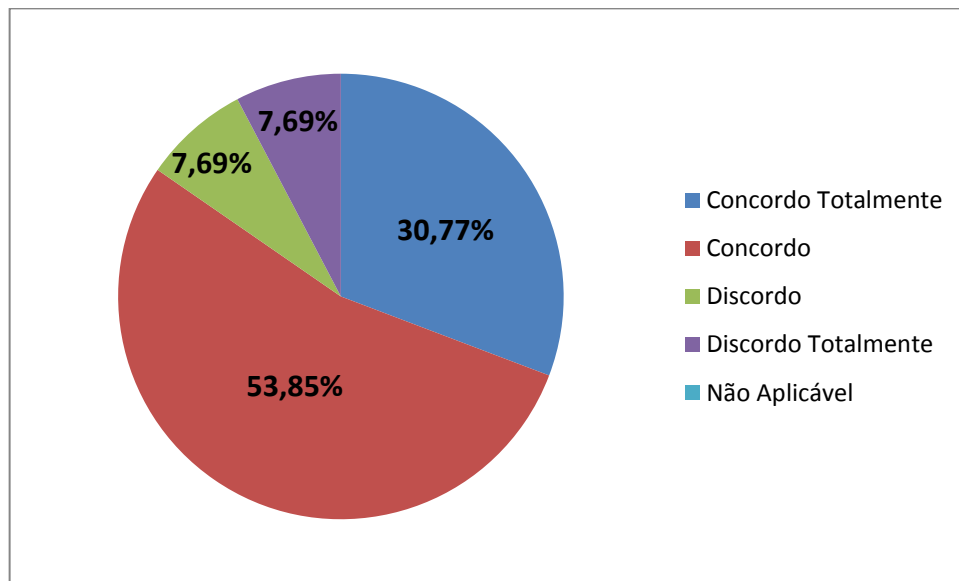
Fonte: Nova Anápolis (2019)

No gráfico 5.1, foram apresentados os dados da seguinte pergunta: Esta empresa tem um ambiente de trabalho que permite expor as opiniões? Obteve-se 100% de concordância em que a organização aceita a exposição de opiniões de seus colaboradores.

Sendo que para Gil (2007) a iniciativa dos colaboradores de dar sugestões para a organização é um grande fator que indica motivação, porém a empresa deve criar situações para que os funcionários se sintam à vontade para terem essas iniciativas, e deve demonstrar também acolhimento às ideias apresentadas, como por exemplo, agradecendo e adotando algumas dessas sugestões mesmo que precisem ser ajustadas.

Chiavenato (2014) complementa que criar um programa de sugestões dentro da empresa serve como base de motivação para os colaboradores expressarem seus conhecimentos, e a organização deve avaliar e premiar as ideias que tragam retornos positivos.



**Gráfico 6 – Bem estar dos colaboradores**

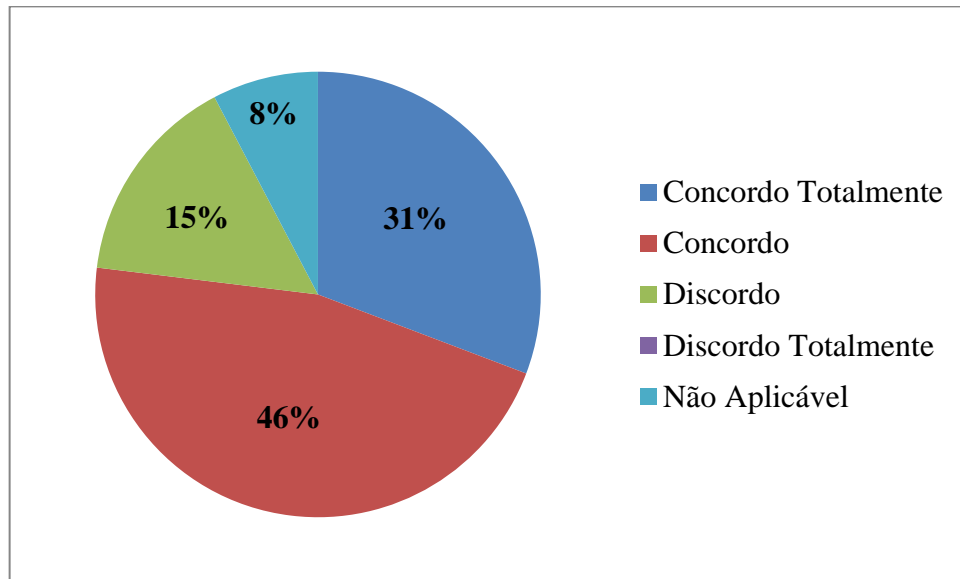
Fonte: Nova Anápolis (2019)

Ao abordar o gráfico seis que continha os dados da pergunta: Na minha empresa, celebramos momentos e eventos especiais? Foi constatado que 53,85% dos colaboradores concordam que são celebrados momentos especiais na empresa.

De acordo com Chiavenato (2009), na teoria da motivação que relata as necessidades do indivíduo, que Maslow desenvolveu, as necessidades secundárias são as sociais, o relacionamento entre os indivíduos dentro da organização, podem ser melhorados com momentos proporcionados em eventos de descontração.

Mas considerando que 15,38% dos respondentes discordaram que são organizados eventos especiais para comemorações, talvez se faça necessário observar qual a real importância dessas confraternizações na motivação dos colaboradores.

Maximiano (2004) diz que as pessoas têm diversas necessidades dentro de uma organização, que vão desde um bom salário a uma ótima convivência nesse ambiente, onde elas passam grande parte de seu tempo, usufruir de atividades culturais e sociais, que iram gerar satisfação para sua saúde mental e motivação para seu desempenho e produtividade, certamente trará uma grande contribuição para esse relacionamento entre funcionário e empresa.

**Gráfico 6.1 – Variável/Bônus**

Fonte: Nova Anápolis (2019)

Na análise do gráfico 6.1, que trazia a pergunta: No geral, estou satisfeito com a Remuneração Variável/Bônus? Houve uma margem positiva com a remuneração que a empresa oferece, onde 31% Concordaram totalmente e 46% concordaram que estão satisfeitos. O ser humano é peça fundamental dentro da empresa, valorizar seu trabalho com remuneração que compense todas as suas necessidades, trará uma satisfação que ira influenciar diretamente no clima organizacional.

Na teoria X de McGregor, foi relatado que, o individuo só se compromete com o trabalho se houver uma possível recompensa após o término do mesmo, porém 15% dos funcionários pesquisados discordaram com essa satisfação, porque essa recompensa tem que satisfazer todas as necessidades financeiras do individuo (PIZZOLATO; MOURA; SILVA, 2013).

Em um apanhado geral o maior motivador de desempenho do funcionário é seu salário, que para Chiavenato (2009) influencia diretamente no nível de vida que esse salário ira proporcionar para esse individuo. Para agregar maior valor aos salários, foram criadas as remunerações variáveis, que são bônus que complementam o salário mensal do colaborador, e que teria a principal finalidade de aumentar a produtividade dentro da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se que o seguinte trabalho foi realizado para evidenciar o clima organizacional de uma empresa de bebidas em Anápolis-GO, abordando os níveis de satisfação dos colaboradores sobre os elementos essenciais para o equilíbrio do clima dentro da empresa.

No Gráfico 1, ressaltou-se que, a maioria dos colaboradores estão satisfeitos em trabalhar na empresa e com a forma que suas necessidades são compensadas, essa satisfação representa um importante ponto positivo dentro da organização.

Ficou evidente no Gráfico 3 e no Gráfico 3.1, que são recebidos treinamentos para que os colaboradores desenvolvam suas tarefas dentro dos padrões exigidos pela empresa, e que através desses treinamentos surgem também oportunidades de se desenvolverem aperfeiçoando assim seus conhecimentos, que os colocarão na competição de futuras vagas em outros cargos, proporcionando oportunidades de crescimento dentro da organização.

Ficou esclarecido também no Gráfico 6 e no Gráfico 6.1, que os eventos sociais e a remuneração que a empresa oferece são satisfatórios, ajudando assim no bem estar físico, mental e social dos funcionários, e isso pode indicar equilíbrio no clima organizacional dentro da organização.

Em relação às preocupações que o colaborador tem dentro da empresa, no Gráfico 2.1, foi identificado que a maioria concorda que estão motivados com a valorização de seus trabalhos.

Em questionamento aos pontos negativos percebidos ao longo da análise dos gráficos, identificou se uma necessidade de posteriormente à liderança investigar mais a fundo, as situações com margens de percentuais pequenas, decorrentes no Gráfico1, no Gráfico 3, no Gráfico 3.1, no Gráfico 6 e no Gráfico 6.1.

E dar uma maior importância as percepções relatadas no Gráfico 4, sobre cooperação e trabalho em equipe, não foram assim tão satisfatórias, quando mais de 30% dos colaboradores pesquisados admitem não ser bom esse relacionamento, se torna importante implantar ações para agregar melhorias a esse convívio, evitando assim conflitos, que possam gerar uma instabilidade no clima organizacional. As sugestões apropriadas para esse caso seriam que os líderes de setores criassem um espaço para o diálogo, ouvindo, tendo empatia e sendo imparcial, não procurando um culpado, mas sim pela causa raiz do problema. Apontando o problema principal, permitam que os envolvidos deem sugestões, se não

chegarem a um consenso para a resolução do problema, poderão ser oferecidas soluções imparciais por parte da liderança, para que todos possam viver em harmonia.

Porém, em contrapartida, as percepções dos colaboradores foram 100% positivas no Gráfico 2, quanto as percepções que os funcionários têm sobre como são tratados, ficou claro que não existe desrespeito por parte de seus superiores, no Gráfico 5, onde relata sobre a estrutura e a segurança e no Gráfico 5.1, que indica que a empresa motiva seus funcionários deixando-os a vontade para expor suas ideias, sugestões e opiniões, sobre o que pode ser acrescentado ou melhorado no ambiente de trabalho, todos esses fatores influenciam positivamente no clima organizacional da empresa.

Em um apanhado geral, o clima organizacional dentro da empresa está equilibrado positivamente, ficou clara a importância em investigar esse clima periodicamente, entender a fundo o que acontece realmente dentro da organização, em questão da percepção que seus colaboradores têm sobre os elementos: remuneração, motivação, relacionamento com a liderança e entre eles mesmos, se os programas de treinamento e desenvolvimento estão sendo bem aceitos e eficientes, enfim, descobrir se a qualidade de vida dos integrantes que formam o capital humano da empresa, esta qualificada para o bem estar geral, levando assim a eficiência, eficácia e satisfação de todos.

## REFERENCIAL BIBLIOGRAFICO

- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico.** --- São Paulo: Atlas, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. --- Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed.--- Barueri-SP: Manole, 2014.
- FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações.** 8. ed.--- São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- GIL, Antônio Carlos; **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed.--- São Paulo: Atlas, 2007.
- GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães; GRUBITS, Sonia. **Série Saúde Mental e Trabalho.** --- São Paulo: Casa do Psicólogo, v. 2, 2004.
- KUBO, E. K. M. et al. Frankenstein e o clima organizacional: Estudo bibliográfico sobre um construto indefinido. **Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales**, v. 11, n. 1, p. 35-54, 2015.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; DE ALMEIDA, Josimar Ribeiro. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações.** --- Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital.** 4. Ed.--- São Paulo: Atlas, 2004.
- MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais.** 6. ed. – 8. reimpr. --- São Paulo: Atlas, 2011.
- PAULA, A. P. V.; QUEIROGA, F. Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com auto avaliações de desempenho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 4, p. 362-373, 2015.
- PIZZOLATO, B. P.; MOURA, G. L.; SILVA, A. H. Qualidade de Vida no Trabalho: uma discussão sobre os modelos Teóricos. **Contribuciones a la Economía**, v. 4, 2013.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5. ed. --- Rio de Janeiro: FGV, 2006.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

#### Procedimento de Acompanhamento e Retenção

Pesquisa de Clima Organizacional

**Identificação do Documento:** AR-07 C

**Nº Revisão:** 03

**Data Vigência:** 01/04/2019

**Esta é uma pesquisa de clima organizacional. Você deve responder atentamente a cada uma das questões abaixo, marcando a opção que mais se aproxima da sua opinião. Valorize a oportunidade de se expressar! Lembramos que você não será identificado, pois desejamos conhecer apenas o que você pensa, e não quem é você. Obrigado por participar!**

#### Pesquisa de Clima Organizacional – Preenchimento: Colaborador

##### 1 – Dados Iniciais

**Área:**

- |               |              |              |
|---------------|--------------|--------------|
| A) Armazém    | D) Gente     | G) Segurança |
| B) Entrega    | E) Marketing | H) Vendas    |
| C) Financeiro | F) Puxada    | I) Outra     |

##### 1.1 Qual o cargo que você exerce na empresa?

- |                |                  |                 |                       |
|----------------|------------------|-----------------|-----------------------|
| A) Gerente     | F) Assistente    | K) Manobrista   | P) Vendedor Externo   |
| B) Coordenador | G) Auxiliar      | L) Mecânico/ El | Q) Vendedor Interno   |
| C) Supervisor  | H) Ajudante/Dis  | M) Operador/Em  | R) Promotor/Repositor |
| D) Analista    | I) Motorista/Dis | N) Ajudante/Arm | S) Auxiliar MKT/Exec  |
| E) Técnico     | J) Motorista/Pux | O) Conferente   | T) Outro              |

### 1.2 Em que período se inicia o seu turno de trabalho?

A – Manhã                      B – Tarde                      C – Noite

### 1.3 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

A) Menos de três meses              C) Entre seis meses e um ano              E) Entre dois e cinco anos  
 B) Entre três e seis meses              D) Entre um e dois anos              F) Mais de cinco anos

## ESCALA

- A) **Concordo totalmente** – se você concorda em 100% da afirmativa
- B) **Concordo** – se você concorda com a afirmativa, mas não e 100%
- C) **Discordo** – se você discorda da afirmativa, mas não em 100%
- D) **Discordo totalmente** – se você discorda em 100% da afirmativa
- E) **Não aplicável** – se você não tem conhecimento acerca da afirmativa

## 2 – Suas visões sobre a Revenda

2.8 Estou satisfeito trabalhando nesta empresa.

## 5 – Superior Imediato

5.1 Meu superior imediato me trata com respeito e dignidade.

5.5 Meu líder valoriza minhas contribuições.

## 9 – Desenvolvimento

9.1 Os treinamentos recebidos para a realização das minhas atividades são suficientes.

9.2 Acredito que existam oportunidades para me desenvolver e crescer no trabalho.

## 10 – Cooperação

10.1 Existe cooperação e um bom trabalho em equipe entre as áreas dessa empresa.

## 11 – Ambiente de trabalho e segurança

11.5 Os serviços gerais são bons (áreas de alimentação, vestiários, armários, segurança).

11.6 Esta empresa tem um ambiente de trabalho que permite expor as opiniões.

**12 – Suplementos**

12.3 Na minha empresa, celebramos momentos e eventos especiais.

12.6 No geral estou satisfeito com a Remuneração Variável/Bônus.