



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ – REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - ARTIGO**

RODRIGO BEZERRA DE AZEVEDO

**DIAGNÓSTICO DOS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS
RELACIONADOS AO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA
EMPRESA MULTINACIONAL DO RAMO ATACADISTA: CAMPINA
GRANDE – PB**

CAMPINA GRANDE-PB

2014

RODRIGO BEZERRA DE AZEVEDO

**DIAGNÓSTICO DOS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS
RELACIONADOS AO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA
EMPRESA MULTINACIONAL DO RAMO ATACADISTA: CAMPINA
GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof^a Ms. Geralda Felix Coutinho

CAMPINA GRANDE – PB

2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A994d Azevedo, Rodrigo Bezerra de

Diagnóstico dos aspectos organizacionais relacionados ao clima organizacional em uma empresa multinacional do ramo atacadista [manuscrito] : Campina Grande - PB / Rodrigo Bezerra de Azevedo. - 2014.

21 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Profa. Msc. Geralda Felix Coutinho, Departamento de Administração".

1. Clima organizacional. 2. Cultura. 3. Liderança. 4. Motivação. I. Título.

21. ed. CDD 658

RODRIGO BEZERRA DE AZEVEDO

**DIAGNÓSTICO DOS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS
RELACIONADOS AO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA
EMPRESA MULTINACIONAL DO RAMO ATACADISTA: CAMPINA
GRANDE – PB**

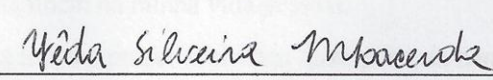
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 27/02/2014



Profª Ms. Geralda Felix Coutinho/ UEPB

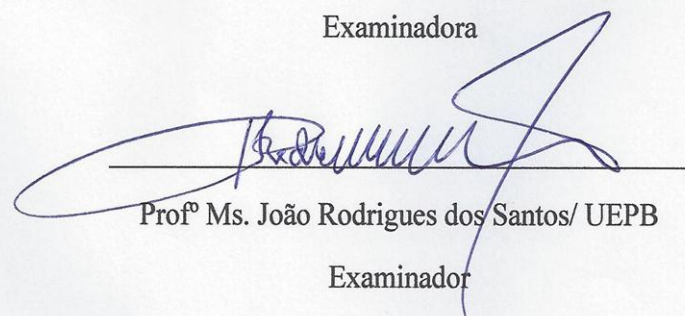
Orientadora



Profª Drª. Yêda Silveira Martins Lacerda/ UEPB

Profª Drª. Yêda Silveira Martins Lacerda/ UEPB

Examinadora



Profº Ms. João Rodrigues dos Santos/ UEPB

Examinador

ARADECIMENTOS

Primeiramente ao Senhor Jesus, pois até aqui o Senhor me ajudou, e me sustentou nessa tão complexa caminhada.

Deste tua mão e me guiaste, me mostrando que vale a pena prosseguir sempre, mesmo que as situações pareçam contrárias devo ser perseverante e seguir o caminho no qual me foi proposto. Romanos 8.28. “Sabemos que todas as coisas cooperam para o bem daqueles que amam a Deus, daqueles que são chamados segundo o seu propósito”.

Aos meus pais, pessoas que foram os responsáveis por minha educação desde o início, os primeiros mestres educacionais, que se fizeram presentes ao longo da minha vida nas alegrias e nas tristezas.

Aos meus colegas de graduação, que ficarão gravados na minha memória e no meu coração, crescemos tanto profissionalmente como pessoalmente, foram grandes nossas lutas, brincadeiras, companheirismo, enfim momentos que permanecerão marcados para sempre.

Aos meus irmãos, pessoas que são essenciais no meu viver.

Em especial à professora Geralda, pela paciência na orientação e apoio que tornaram possível a conclusão deste trabalho.

À todos os professores que tive o prazer de conhecer, pessoas essas que são verdadeiros mestres, levo de cada um uma parte, seus ensinamentos foram e continuarão sendo essenciais tanto na minha vida profissional, como também na minha vida pessoal.

Aos professores que com imenso prazer aceitaram fazer parte da banca examinadora.

À todos, o meu muito obrigado!

DIAGNÓSTICO DOS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS RELACIONADOS AO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO RAMO ATACADISTA: CAMPINA GRANDE – PB

AZEVEDO, Rodrigo Bezerra de¹

COUTINHO, Geralda Felix²

RESUMO

Em mundo organizacional em constantes mudanças, há a necessidade cada vez mais crescente, de as organizações se-adequarem às exigências do mercado, e, para que essas empresas atendam às demandas e exigências do mercado, deve a cada dia mais melhorar seus índices em termo de atendimento, produtos de qualidade, baixo custo de produção e consequentemente maior lucratividade. Todavia, para tornar isso realidade as organizações dependem excepcionalmente de seus colaboradores: motivados, satisfeitos e principalmente comprometidos com a organização. Para isso ocorrer é necessário que a organização ofereça em seu ambiente interno um bom clima organizacional. Tendo em vista que um bom clima organizacional pode melhorar o ambiente de trabalho nas organizações, e no relacionamento de equipes, proporcionando consequentemente mais satisfação no ambiente organizacional. Assim o presente trabalho científico tem como objetivo, diagnosticar aspectos organizacionais associados ao clima organizacional de uma empresa multinacional. A amostra da pesquisa constitui de 120 funcionários ativos, aproximadamente 44% do universo de número de funcionários, aos quais participaram da pesquisa empírica. De acordo com as variáveis analisadas, a remuneração foi a que apareceu com menor índice de satisfação dos colaboradores, porém praticamente as demais variáveis apresentaram fatores positivos, apesar de ser necessárias melhoras em alguns aspectos. Contudo, conclui-se que a empresa estudada possui um clima organizacional bom, onde os colaboradores em sua maioria se sentem motivados em exercer suas funções.

PALAVRAS CHAVES: Clima organizacional. Cultura. Liderança. Motivação.

ABSTRACT

In the organizational world in constant change , there is the ever-increasing need for organizations to - suit market requirements , and so that these companies meet the demands and requirements of the market, due to increasingly improve their indices in terms service , quality products , low cost of production and consequently increased profitability . However, to make this a reality organizations depend uniquely its employees: motivated, satisfied and particularly committed to the organization. For this to occur it is necessary for the

¹ Graduando do Departamento de Administração (DAEC) da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail: rodrigoazevedo25@gmail.com

² Professora orientadora, Mestra pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail: geraldafcoutho@gmail.com

organization to provide in its internal environment a good organizational climate. Considering that a good organizational climate can improve the work environment in organizations, teams and relationships, thus providing more satisfaction in the organizational environment. So this scientific work aims to diagnose organizational issues associated with organizational climate of a multinational company. The survey sample represents 120 active employees, approximately 44 % of the universe of number of employees, which participated in the empirical research. According to the analyzed variables , the compensation was that came up with a lower rate of employee satisfaction , however much the other variables showed positive factors , despite being necessary improvements in several aspects . However, it is concluded that the company studied has a good organizational climate, where employees mostly feel motivated to exercise its functions.

KEYWORDS: Organizational Climate. Culture. Leadership. Motivation.

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo empresarial em constante mudança em nossa atualidade, surge a necessidade das organizações se adaptarem cada vez mais as exigências do mercado, tendo em vista que os consumidores requerem produtos e serviços de qualidade que atendam necessariamente as suas exigências, desse modo, às organizações procuram alternativas lucrativas, para suprir essas demandas, melhorando seus índices em termo de atendimento, produtos de qualidade, baixo custo de produção buscando consequentemente maior lucratividade. No entanto, para tornar isso realidade, as organizações dependem fundamentalmente de seus colaboradores motivados, satisfeitos, e principalmente comprometidos com a organização. Uma das formas de entender como está o convívio entre os colaboradores de uma organização, é diagnosticar o clima organizacional da mesma, demonstrando as principais variáveis (aspectos) que incrementam esse fator tão complexo, de modo a contribuir para a tão almejada eficácia organizacional.

“O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação” (CHIAVENATO, 2007, p.125). O clima organizacional é um assunto ‘muito complexo de ser entendido’, por sua vez, para compreender o clima de uma organização, deve-se primeiro se reportar a estudar os fatores que o compõe, analisando-os de forma detalhada, demonstrando o grau de importância de cada um em meio à organização. Lacombe (2005) diz que o clima organizacional está vinculado à motivação, à identificação com à empresa, à colaboração entre pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade de comunicação interna, e outras variáveis intervenientes definidas por Likert. Cultura, motivação e liderança são alguns das variáveis (aspectos) que estão associados diretamente ao clima organizacional, esses três fatores devem ser levados em consideração para o bom desempenho dos colaboradores de uma organização.

O clima organizacional está voltado para questões do ambiente interno da empresa, enquanto os colaboradores tentam atingir os seus objetivos pessoais, a empresa deve oferecer meios pelos os quais os colaboradores se sintam motivados, consequentemente sentirem mais satisfação no trabalho, assim contribuir para que os mesmos atinjam os objetivos da organização na qual estão inseridos.

Forehand e Gilmer (1964, p. 362) *apud* Rocha; Pelogio; Naes (2010, p.6) definem clima organizacional como “o conjunto de características que descrevem uma organização e que: a) distingue uma organização da outra; b) mantém-se de certa forma permanente e c) influência o comportamento dos indivíduos na organização”. Através do clima organizacional percebe-se como está o convívio na organização, sendo apresentando o fator humano como item

principal para melhorias nas organizações, conseqüentemente pode-se articular que um bom clima organizacional pode melhorar o ambiente de trabalho nas organizações, no relacionamento da equipe e entre os integrantes da mesma.

Mediante á estudos, relacionados ao tema clima organizacional, (LACOMBE, 2012, CHIAVENATO, 2005, DUBLIN, 2003, LACOMBE, 2005, OLIVEIRA, 2010, CHIAVENATO, 2007, LACOMBE 2010, ROCHA; PELOGIO; NAES, 2010, MAXIMIANO 2009, RIBEIRO 2005, ASSIS 2013), faz-se necessário um estudo detalhado do assunto, com intuito de demonstrar a grande importância de compreender como está o convívio dos colaboradores na organização.

A pesquisa foi realizada em uma filial de uma empresa multinacional de grande porte, especialista no ramo do comércio atacadista. Foi feito um acordo que apenas seria utilizado um nome fantasia em representação a empresa. A organização estudada apresenta uma cultura cujos seus padrões e valores são passados da matriz para às demais filiais. Compreendeu-se a importância de estudar o clima organizacional, com intuito de identificar pontos, que eventualmente conduzam a melhorar a motivação e a satisfação dos funcionários. A empresa é uma grande geradora de empregos, pois, possui um grande número de colaboradores em todas às filias, não é diferente na da cidade de Campina Grande, na qual o presente trabalho foi dirigido, onde foi aplicada uma pesquisa, com o objetivo de coletar dados, que possibilitaram uma observação e análise da real situação do ambiente de trabalho da empresa.

Com isso, o presente estudo tem como problemática: como os colaboradores da empresa multinacional percebem a motivação do seu desempenho em relação ao clima organizacional? Esse artigo tem como objetivo diagnosticar aspectos organizacionais associados ao clima organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cultura Organizacional

Não podemos falar de clima organizacional sem antes conhecer a cultura, isto é, o modo como às pessoas reagem a ela, pois o clima organizacional advém disto, ou seja, o clima organizacional é consequência da cultura. Dentro de uma organização existe um conjunto de pessoas, cada qual pessoa possui o seu objetivo individual, porém, no ambiente organizacional entra a questão da cultura, a qual direciona as pessoas da organização no que ela se refere de certo ou errado. Esta determina normas, trazendo um padrão de comportamento para as pessoas que fazem parte da organização. Então ao se falar em cultura percebe-se logo que a mesma está relacionada com o conjunto de valores, crenças, padrão de suposições, hierarquia e atitudes da organização, que conduz as decisões mais importantes da administração. Com as constantes mudanças na atualidade, as organizações têm cada vez mais, a necessidade de acompanhar tais mudanças, isso também não é diferente na cultura, pois esta, deve seguir essa inovação, até se necessário se adequar as devidas modificações no ambiente organizacional. Lacombe (2012, p.52) define cultura organizacional como;

Um conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização.

Chiavenato (2005) diz que para se conhecer uma organização devemos primeiro conhecer sua cultura. Assim como qualquer sociedade ou nação tem sua cultura, também nas organizações não é diferente, cada organização tem sua cultura específica. A cultura de uma sociedade pode influenciar diretamente na cultura de uma organização, os valores, crenças,

costumes e normas de comportamento de uma sociedade, cedo ou tarde, adentram na empresa. A cultura organizacional representa um alto grau de relevância em uma organização. “A cultura dentro da qual uma sociedade opera também ajuda a determinar a cultura de uma empresa”. (DUBLIN, 2003, p. 353)

Assis (2013) fala que é pela cultura que é fixado o perfil da mesma, e, além disso, orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam. Então conhecer a missão, a visão, e ajustar-se à cultura organizacional é de fundamental importância para o funcionário contribuir na trajetória da empresa. Normalmente na cultura organizacional define-se um padrão geral para as atividades da organização, enfatizando as crenças e atitudes da mesma.

Chiavenato (2005) compara a cultura organizacional com um iceberg: Na parte superior que está acima do nível da água, estão os aspectos visíveis e superficiais que são observados nas organizações e que são decorrências da sua cultura. Na parte submersa estão os aspectos invisíveis e profundos, cuja observação ou percepção é mais difícil.

A partir da cultura organizacional podem-se analisar os atributos de uma organização, e até mesmo mensurar o clima da mesma. “Os sintomas e as formas, através dos quais a cultura se manifesta, estão muito próximos do que se convencionou chamar de clima organizacional”. (LACOMBE, 2005, p. 230). Diante desse conceito cabe nos reportarmos a entender o tema chave desse trabalho.

2.2 Clima Organizacional

O Clima Organizacional é o grande influenciador no desempenho dos colaboradores de uma organização, sendo caracterizado pela percepção que as pessoas da organização apresentam em relação a seu ambiente de trabalho, ou seja, nele reflete o grau de satisfação dos colaboradores com o ambiente interno da empresa, podendo ser visto de diversas formas, afinal as pessoas têm percepções diferentes. Resumidamente falando clima organizacional é o ‘meio ambiente psicológico’ de uma organização.

Oliveira (2010, p.168) diz que; “clima organizacional é o resultado da análise de como as pessoas se sentem em relação à organização, com seu modelo de administração, bem como aos relacionamentos interpessoais existentes”. Subentende-se que o clima organizacional é algo que surge das interações sociais e dos aspectos comportamentais entre os componentes de um grupo de trabalho, sendo esses aspectos identificados na forma que as pessoas reagem diante do ambiente organizacional.

No entendimento de Santos (1999, p.27) citado por Rocha; Pelogio e Naes (2010, p.6):

O conceito de Clima organizacional mostra um dilema em comum esforço de descrever e compreender o comportamento humano. O problema é, em essência, o de operacionalizar o conceito para, então, medi-lo de forma confiável e válida. O que se evidencia, através dos trabalhos e pesquisas na área, e que existe um quase perfeito acordo entre os autores de que o clima organizacional é um conceito significativo, o qual tem importantes implicações para entender o comportamento humano nas organizações.

Lacombe (2010, p. 236) entende que o clima organizacional:

Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação a empresa, à colaboração entre pessoas, ao interesse do trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes [...].

De acordo com o mesmo autor, o administrador deve dar prioridade à criação de um ambiente na organização, onde as pessoas trabalhem de forma eficaz num esforço comum,

desenvolvendo suas competências, realizando suas ambições profissionais e atinjam o reconhecimento apropriado e recompensas.

Ainda na percepção de Lacombe (2010), o mesmo faz uma comparação quando Clima Organizacional é bom e quando é ruim, que será destacada a seguir:

Clima organizacional bom; as pessoas tendem a ser mais proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procuram inovar, ter iniciativas e são mais motivadas. **Clima organizacional ruim;** as pessoas tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou às vezes nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que, com frequência, são sintomas de clima organizacional negativo.

De acordo com Chiavenato (2005) o clima organizacional está intimamente relacionado com o nível de motivação de seus participantes. Quando os participantes estão elevadamente motivados, o clima também se eleva, trazendo relações de satisfação, animação, interesse, colaboração incondicional etc. No entanto, quando há uma baixa motivação entre os membros, seja ela por frustração ou determinação de barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abater-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, insensibilidade, insatisfação entre outros, podendo em casos extremos chegar a estados de agressividade.

Portanto o clima organizacional se torna uma importante ferramenta nas mãos dos gestores, podendo ser utilizado de forma eficiente e eficaz, proporcionando um bem-estar na organização, e mais satisfação das necessidades dos funcionários tanto profissionalmente como as necessidades pessoais.

2.3 Clima Organizacional Versus Cultura Organizacional

O clima organizacional é a imagem da cultura, ou seja, a cultura reflete o universo da organização, então o clima é determinado a partir da cultura, se tornando o grande influenciador de como as pessoas se comporta na organização. Na concepção de Assis (2013) a cultura de uma organização, faz com que os indivíduos aprendam a desenvolver as atividades profissionais, atendendo as necessidades e exigências da empresa, onde normas regulamentos e valores inclusos na cultura organizacional são veículos para que os colaboradores se adaptem e se associem ao sistema que a empresa determina. Já o clima organizacional é consequência de um conjunto de fatores que acabam surgindo através da cultura organizacional, onde o colaborador se sente perante aos conselhos culturais que está inserido. Analisando mais detalhadamente percebe-se que existe uma diferença entre clima e cultura, porquanto clima é um fenômeno temporal, modifica-se segundo os ânimos dos colaboradores, enquanto a cultura ocorre de práticas constantes, constituída em longo prazo.

Lacombe (2012) diz que normalmente as culturas organizacionais são criadas pelos líderes e uma das principais funções da liderança é a criação. Após entender um pouco mais sobre a cultura organizacional e o clima, surge à necessidade de abordar uma variável ou fator importantíssimo no ambiente organizacional, que influencia diretamente no clima organizacional, pois proporciona satisfação ou insatisfação dos colaboradores da empresa, esse fator é a liderança.

2.4 Liderança

O grande segredo de uma boa equipe é ter um bom mentor, um bom líder, que irá conduzir os colaboradores á atingir os objetivos e metas propostos pela organização. A liderança torna-se um importante aspecto influenciador no clima organizacional, o líder detém um vínculo com seus subordinados no qual o mesmo possui um poder de motivar ou também

enfraquecer as conexões emocionais de uma equipe. “[...] o clima organizacional pode ser criado de várias formas, podendo diferenciar-se dependendo do estilo de liderança que as empresas utilizam”. (BISPO, 2006 *apud* GONZALEZ *et.al*, 2011, p. 3).

A liderança nas organizações sempre foi um dos principais assuntos a serem estudados. Vários autores abordam sua grande importância no mundo organizacional, demonstrando que o líder pode ser considerado um agente de mudança, pois, o mesmo possui habilidades diferenciadas, que são adequadas diretamente para solução de possíveis problemas enfrentados pela organização. Em outras palavras, o líder é aquele que proporciona a satisfação de seus liderados, gerando um ambiente no qual as pessoas estejam dispostas a assumir as tarefas delegadas, de modo a contribuir para o crescimento da organização com a qual estão vinculadas. “Nunca como hoje – em uma época de mudança, incerteza, globalização e competitividade – a liderança se tornou tão importante para o sucesso organizacional” (CHIAVENATO, 2005, p. 346). Na percepção de Oliveira (2010, p.143):

Liderança é o processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de aprender as necessidades dos profissionais da organização, bem como de expressá-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e objetivos da organização.

A verdade é que duramente falando, um líder não pode especificamente motivar um liderado, todavia ele pode criar as condições ideais para que o liderado mantenha uma motivação e até se motive mais ainda. “O líder define direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro, e depois engaja as pessoas comunicando-lhes essa visão inspirando-as para superar os obstáculos”. (CHIAVENATO, 2005, p.346). Segundo o mesmo autor o líder deve criar um ambiente agradável e motivador, diagnosticando o desempenho das pessoas e se for bom o desempenho, este deverá recompensá-lo no sentido de reforçá-lo e incentivá-lo.

Alguns autores ressaltam que o senso de humor contribui para eficácia da liderança na organização, onde acaba surgindo um clima em que as pessoas se sintam confortáveis. “A dose certa de humor ajuda a aliviar a tensão e o desânimo entre os membros do grupo e, frequentemente, dissipa a hostilidade”. (DUBRIN, 2003, p. 268).

De acordo com Lacombe (2005, p.204):

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras, ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa.

“Líderes são agentes de mudança e devem ser capazes de inspirar coragem a seus seguidores”. (LACOMBE, 2005, p.203) Em um bom entendimento, sabe-se que o líder irá influenciar diretamente na motivação dos colaboradores da empresa, mediante isso vale ressaltar um fator primordial no qual é consequência de diversos fatores ou situações, que ocasionará o sucesso ou insucesso organizacional, ele sendo apresentado como bom ou ruim, influencia diretamente no ambiente organizacional, esse fator é a motivação.

2.5 Motivação

A motivação é um dos fatores que influenciam diretamente no clima organizacional. A motivação sempre representa um relevante para o sucesso organizacional. A motivação é algo inerente que vem de dentro de cada pessoa, ou seja, é uma força interna que pode levar alguém a uma determinada forma de comportamento das mais variáveis formas possíveis.

Chiavenato (2007) destaca que o clima organizacional está interiormente relacionado com o grau de motivação dos participantes de uma organização, quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional conseqüentemente se abrange e se demonstra em relações de satisfação, de animação, interesse colaboração, etc. Porém, quando há baixa motivação entre os membros da organização, o clima organizacional tende a desabar, caracterizando-se por casos de desinteresse, insatisfação etc, e em casos mais extremos, podendo chegar a acontecimentos de agressividade, desordem, entre outros. Portanto para que ocorra um bom clima organizacional, a motivação dos colaboradores se torna um aspecto indispensável para que sobrevenha o sucesso organizacional.

Para Oliveira (2010, p.146), “motivação é o processo e a consolidação do estímulo e da influência no comportamento das pessoas, tendo em vista um objetivo específico e comum para os profissionais da organização”

Chiavenato (2005) diz que a motivação é um importante processo na compreensão do comportamento humano, que envolve o aspecto psicológico juntamente com a percepção, atitudes, personalidade, aprendizagem, metas e objetivos que unfluenciam diretamente no desempenho das pessoas da organização.

Segundo o mesmo autor, a motivação incide em três elementos interagentes e interdependentes, são eles: As necessidades que surgem quando há um desbalanceamento fisiológico ou psicológico e estão situadas dentro de cada indivíduo, quando as necessidades não satisfeitas criam uma tenção e estimula algum impulso no indivíduo. Os impulsos são os meios que aliviam as necessidades, que geram um comportamento de busca e pesquisa para localizar objetivos e incentivos que se atingidos, satisfarão a necessidade e produzarão uma redução na tensão. E por último estão os incentivos, que é algo que pode aliviar uma necessidade ou reduzir um impulso, estão situados fora do indivíduo e variam enormemente conforme a situação.

Algo indispensável também no ambiente de trabalho é a comunicação, pois ela se torna um grande fator motivador diante da organização. Sem duvida um dos elementos fundamentais no processo de comunicação é o feedback. “[...] feedback é a garantia da eficácia do processo de comunicação[...] as pessoas, os administradores e comunicadores profissionais em particular, devem cultivar o feedback”. (MAXIMILIANO, 2009, p.297). Ainda segundo Maximiliano (2009), a comunicação nas organizações depende da qualidade da conversação pessoal, quando as pessoas se comunicam eficientemente, os processos organizacionais tendem a ser mais eficazes também.

O salário pode ser destacado como um fator motivador em uma empresa, ele pode ocasionar tanto um bom aspecto, quando pago um valor satisfatorio ao colaborador, como também um fator negativo, quando na pecpeção do colaborador não é pago um valor justo pelo trabalho desempenhado. Para Luz (1995) apud Gonzalez et.al (2011) o termo salário representa o “nervo” mais sensível do empregado, ele possibilita não apenas a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, como também, das necessidades sociais, de estima e auto realização. Já quando é mencionado o termo remuneração se diz respeito ao conjunto de benefícios disponibilizados pela empresa pagadora, tais como o plano de saúde o próprio salário, viagens, adicionais, incentivos, entre outros. Por sua vez a remuneração se destaca como um fator essencial para que ocorra a motivação dos colaboradores no ambiente organizacional. Para Mayo (2003, P. 125) citado por Assis (2013), “as pessoas que são altamente motivadas pelo seu trabalho são menos ausente que aquelas que estão insatisfeitas com o seu trabalho, ou com um ambiente onde reine um mal-estar geral com relação ao moral”.

Lacombe (2005) aborda a questão de que antes os pensadores da escola da Administração Científica não davam muita importância a questão da motivação, além disso, achavam que o importante mesmo era encontrar as condições adequadas de trabalho, tais

como: luminosidade, ventilação, altura das bancadas, remuneração dos funcionários em função da produção, e outros fatores. Em contrapartida, “estudos realizados por diversos autores”, como os tais idealizadores das teorias motivacionais, mostram claramente a quão grande importância de entender o comportamento humano nas organizações, onde a satisfação no trabalho gera a eficiência e até mesmo a eficácia organizacional, proporcionando assim um ambiente ‘agradável’, no qual as pessoas se sentem motivadas com o trabalho que desempenham.

3 METODOLOGIA

Considerando que o estudo tem o objetivo de diagnosticar os aspectos organizacionais associados ao clima da empresa, optou-se por uma pesquisa descritiva de caráter exploratório, que segundo Gil (2010, p. 27) a pesquisa descritiva “[...] têm como objetivo a descrição das características de determinada população, podendo ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Ainda segundo Gil, afirma que grande parte das pesquisas realizadas com intuito de fins acadêmicos, a princípio assume um caráter de pesquisa exploratória, pois é pouco provável que o pesquisador tenha uma definição clara do que irá investigar.

A escolha da amostra foi por acessibilidade, e o instrumento de coleta de dados foi um questionário, construído com 22 questões de múltipla escolha, através de afirmativas sobre os diversos aspectos relacionados com o contexto do trabalho e apresentados conforme a escala Likert: 1- discordo totalmente, 2-discordo parcialmente, 3-nem concordo nem discordo, 4-concordo parcialmente e 5-concordo totalmente, contendo respostas com cinco pontuações. Dentre as questões, 21 perguntas são fechadas e apenas uma pergunta aberta, onde os funcionários deram sugestões para a melhoria do clima organizacional.

O questionário utilizou as seguintes variáveis: ambiente de trabalho, relacionamento humano, liderança, conflitos, e satisfação salarial, como fatores essenciais, para se analisar o ambiente, ou seja, estão integralmente relacionados ao clima organizacional. O universo da pesquisa foi constituído de 274 funcionários da empresa, e a amostra foi de 120 funcionários, ou seja, aproximadamente 44% dos empregados ativos. A pesquisa foi aplicada no período de 08/11/2013 e 29/11/2013.

3.1 TABULAÇÕES DOS RESULTADOS

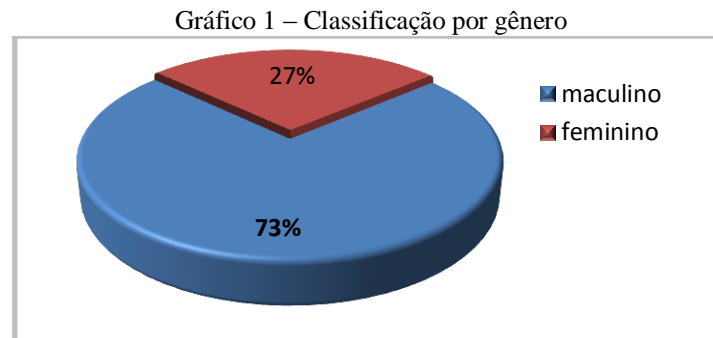
Através do questionário, contendo 22 questões foram coletados dados para a atual pesquisa. As informações se dão pela forma de tabulação manual, onde, 21 perguntas são fechadas, tratadas de forma estatística, e representadas através de percentuais expressando consistência, foi utilizado o aplicativo *Microsoft Excel 2010*, criando resultados quantitativos através de gráficos. Para a utilização de método qualitativo, foi utilizado o programa *Microsoft Word 2010*, onde necessita de uma análise textual.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos funcionários

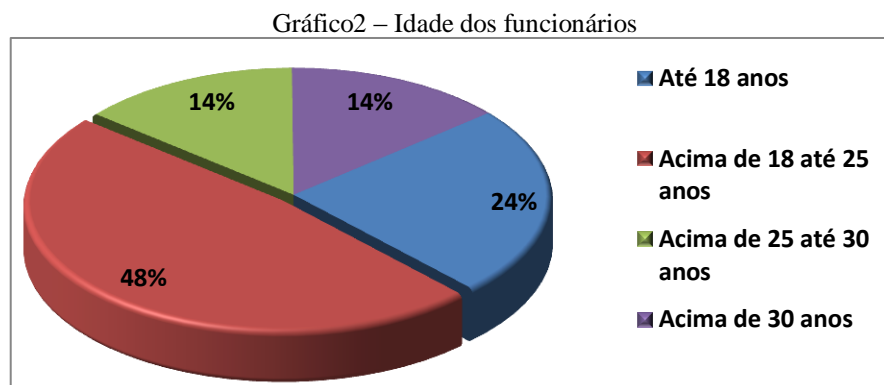
As questões a seguir tem como objetivo identificar o perfil dos funcionários, onde foi levado em consideração o sexo, idade, tempo de trabalho na empresa, e grau de escolaridade.

De acordo com o gráfico 1, 73% representam os funcionários do sexo masculino e 27% representa o sexo feminino. Dessa maneira na pesquisa foi predominante a participação de homens.



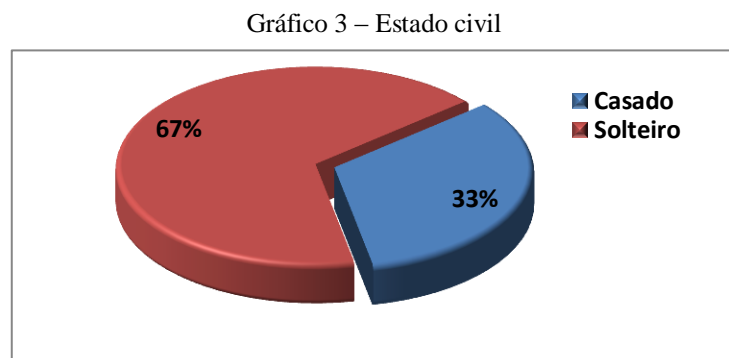
Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Como se pode observar no gráfico 2, a grande maioria dos funcionários 48% tem entre 18 e 25 anos de idade, 24% têm até 18 anos se encaixando na segunda posição, 14% representam os funcionários que têm a idade entre 25 e 30 anos, e por último também com 14% os funcionários que têm acima de 30 anos. Entende-se que a empresa obtém uma amostra jovem, que pode ser encarado como um ponto positivo na organização, proporcionando mais criatividade e inovação.



Fonte: Pesquisa de campo (2013).

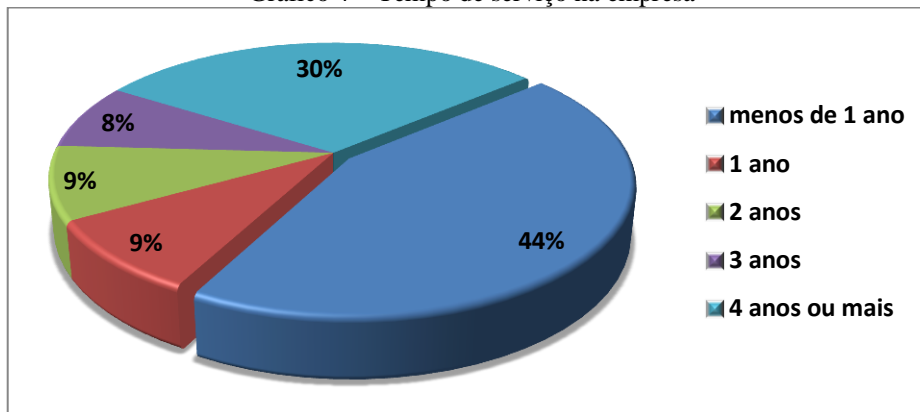
O gráfico 3, demonstra que 67% dos funcionários são solteiros, e apenas 33% são casados. Subentende-se que pelo fato de a grande maioria ter uma idade que ainda se encaixa nos padrões da adolescência ainda não casaram.



Fonte: Pesquisa de campo (2013).

O gráfico 4, representa o tempo de serviço na empresa, onde 30% são os colaboradores que trabalham a 4 anos ou mais na empresa, 8% trabalham há três anos, 9% trabalham há 2 anos, também com 9% estão os colaboradores que trabalham há um ano na empresa e representando a grande maioria 44% trabalham há menos de um ano na empresa. Perante esses percentuais, percebe-se que por a maioria dos colaboradores trabalharem há menos de um ano na empresa, possivelmente nesse ambiente organizacional há pessoas mais motivadas, que consequentemente irão buscar crescimento na organização. Vale destacar que a filial da empresa tem pouco mais de 4 anos de existência, então diante disso verifica-se que a mesma ainda detém uma boa parte dos funcionários mais antigos da organização.

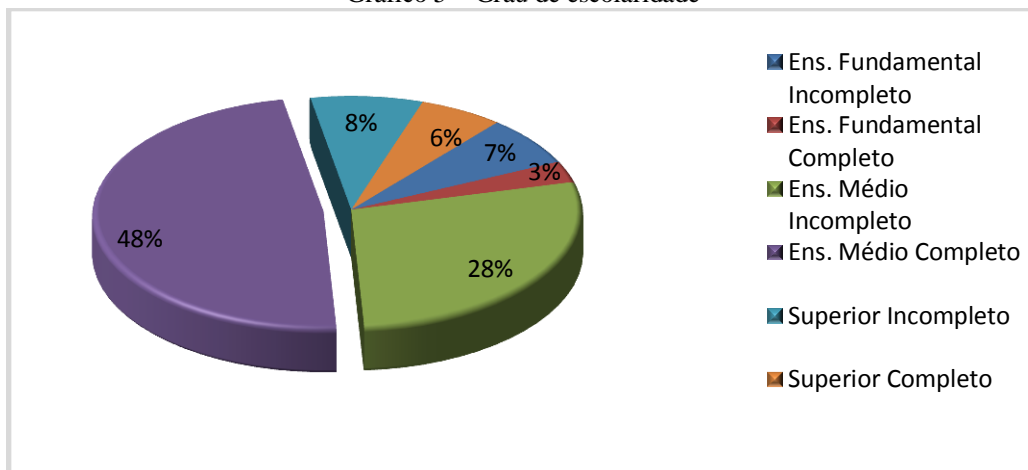
Gráfico 4 – Tempo de serviço na empresa



Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Conforme o gráfico 5, dos colaboradores entrevistados, 7% possuem ensino fundamental incompleto, 3% possuem ensino fundamental completo, 28% possuem ensino médio incompleto, 48% ensino médio completo, 8% possuem superior incompleto e 6% ensino superior completo. Levando em consideração que boa parte dos colaboradores são jovens, percebe-se que a grande parte obtém um grau de instrução relativamente moderado, onde a grande maioria já concluiu o ensino médio e outros ainda estão buscando concluí-lo, cursando ensino superior, há um percentual baixo, possivelmente por conta de que a grande maioria ainda possui uma idade relativamente baixa.

Gráfico 5 – Grau de escolaridade



Fonte: Pesquisa de campo (2013).

4.2 Ambiente de trabalho

Na percepção de Chiavenato (2007) O ambiente organizacional pode ser multivariado e complexo, no qual podem ocorrer mudanças constantemente, sendo ele vasto cheio de autores e protagonistas, e sua organização física condiciona as características da organização que precisam possuir para ser bem sucedida em suas atividades.

As repostas da Q6 da tabela I mostra que 13% dos colaboradores discordam totalmente em estarem satisfeitos com seu ambiente de trabalho, também 13% discordam parcialmente, 14% nem concordam nem discordam, 29% concordam parcialmente e 32% concordam totalmente. Analisando as respostas dos entrevistados, pode-se dizer que de acordo com a maioria há uma satisfação no ambiente de trabalho, no entanto não quer dizer que, o ambiente não precisa ser melhorado, salientando que o ambiente, influência diretamente nos resultados a serem alcançados pela a organização. Normalmente um ambiente físico agradável, envolve diretamente a questão de que a empresa dispõe de bons equipamentos, conforto, temperatura adequada, limpeza, entre outros aspectos. De acordo com a Q7 da tabela I, percebe-se que 8% dos entrevistados discordam totalmente que o ambiente físico que a empresa proporciona é agradável, também 8% discordam parcialmente, 17% nem concordam nem discordam, 36% concordam parcialmente e 32% concordam totalmente. Levando em consideração esse ponto, há uma grande consideração em percentual dos colaboradores, em concordar que o ambiente físico na empresa é agradável, isso gera um ponto positivo para empresa, onde os colaboradores se sentem em um local deleitoso para realizar suas atividades diárias. A Q8 da tabela I demonstra que 17% dos colaboradores discordam totalmente em estarem satisfeitos com os equipamentos de trabalho, 13% discordam parcialmente, 13% nem concordam nem discordam, 31% concordam parcialmente e 27% concordam totalmente. Em relação aos aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, observa-se que o ambiente é bom, mostrando que, a grande maioria dos colaboradores está satisfeitos.

Tabela I- Ambiente de trabalho

Questionamentos	1	2	3	4	5
Q6-Satisfação com o ambiente de trabalho	13%	13%	14%	29%	32%
Q7-Ambiente físico agradável	8%	8%	17%	36%	32%
Q8-Satisfação com os equipamentos de trabalho	17%	13%	13%	31%	27%
Média	12,66%	11,33%	14,66%	32%	30,33%

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

4.3 Relacionamento humano e identidade com a empresa

As pessoas de fato, são complexas, ao mesmo tempo podem ser dinâmicas, pessoas que em suas diferenças e habilidades se destacam no ambiente organizacional. Diante disso partindo do princípio do que é uma equipe, pode-se compreender que a mesma é um grupo de pessoas com um objetivo comum, que agem diretamente para o benefício de todos. Diante disso, pode-se assimilar bem às informações a seguir.

De acordo com as respostas da Q9 da tabela II, 8% dos colaboradores discordam totalmente da existência de equipes, 9% discordam parcialmente, 17% nem concordam nem discordam, 28% concordam parcialmente e 39% concordam totalmente. Induzindo em consideração os dados a grande maioria dos entrevistados diz que a organização possui

vínculos entre equipes, demonstrando ser um aspecto positivo relacionado ao ambiente organizacional. Na Q10 demonstra que, 15% dos colaboradores discordam totalmente que há cooperação entre equipes, 15% discordam parcialmente, 24% nem concordam nem discordam, 28% concordam parcialmente e 18% concordam totalmente. Observa-se que em aceitação com a Q10, boa parte dos entrevistados concorda que há cooperação entre as pessoas que compõem a organização, sendo que há também um percentual não tão alto de pessoas que detém sua opinião em dizer que não existe cooperação entre equipes. De acordo com a Q11, identificou-se que, 16% dos colaboradores discordam totalmente que há confiança entre os membros da organização, 20% discordam parcialmente, 21% nem concordam nem discordam, 27% concordam parcialmente e 17% concordam totalmente. Cooperar quer dizer ajudar, então boa parte dos entrevistados afirma que existe uma boa cooperação entre os membros da organização, isso proporciona um clima agradável, considerado bom. Todavia ao analisar detalhadamente o gráfico, percebe-se que a um percentual considerável que discordam da afirmação, então cabe à organização trabalhar mais este ponto fazendo com que haja mais cooperação entre os colaboradores da organização, pois a cooperação se destaca como um dos principais fatores que são necessários para que a empresa atinja suas metas e objetivos. Em concordância com a Q12, dos colaboradores da empresa Alpha, 11% discordam totalmente que possuem orgulho em trabalhar na empresa, 9% discordam parcialmente, 20% nem concordam nem discordam, 27% concordam parcialmente e 33% concordam totalmente. Percebe-se que a empresa nesse aspecto ganha credibilidade diante dos seus funcionários, onde à grande maioria afirma sentir orgulho em vestir a camisa da empresa. Na Q13 os funcionários foram questionados, quanto a o sentimento de valorização pessoal da empresa, 18% dos entrevistados discordam totalmente, 17% discordam parcialmente, 26% nem concordam nem discordam, 23% concordam parcialmente e 17% concordam totalmente. Quando os colaboradores de uma organização se sentem valorizados, há conseqüentemente uma expectativa de motivação no ambiente organizacional, que pode ocasionar um alto desempenho dos mesmos. De acordo com a Q14, a qual se refere ao sentimento de justiça e respeito para com os colaboradores por parte da empresa, 14% dos colaboradores discordam totalmente, 18% discordam totalmente, também 18% nem concordam nem discordam, 22% concordam parcialmente e 28% concordam totalmente. A grande maioria dos entrevistados alega existir justiça e respeito para com os colaboradores, isso é apresentado como um fator positivo em meio ao ambiente organizacional.

Tabela II- Relacionamento humano e identidade com a empresa

Questionamentos	1	2	3	4	5
Q9-Interação em equipe	8%	9%	17%	28%	39%
Q10-Cooperação em equipe	15%	15%	24%	28%	18%
Q11-Confiança entre colegas de trabalho	16%	20%	21%	27%	17%
Q12-Orgulho de trabalhar na empresa	11%	9%	20%	27%	33%
Q13-Sentimento de valorização pessoal	18%	17%	26%	23%	17%
Q14-Justiça e respeito para com os colaboradores	14%	18%	18%	22%	28%
Média	13,66%	14,66%	21%	25,83%	25,33%

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

4.4 Liderança

A liderança é abordada como um dos principais aspectos que influenciam diretamente no clima organizacional, porquanto é através do líder que as pessoas irão atingir os objetivos propostos pela organização, dando direção, e visão para possíveis alcances de metas estabelecidas. A capacidade de liderar está intimamente ligada com processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. (MAXIMIANO, 2009, p. 251)

Chiavenato (2007) enfatiza que a comunicação é uma área na qual cada pessoa pode fazer grandes progressos na melhoria de sua própria eficácia e em seu relacionamento interpessoal ou com o mundo externo, porém também pode ser considerado o ponto de maiores desentendimentos e conflitos entre duas ou mais pessoas, entre grupos e dentro da organização como sistema. Em relação a Q15 perguntou-se na percepção dos entrevistados, se há uma boa comunicação entre eles e sua atual liderança, observa-se que 12% dos entrevistados discordam totalmente, 11% discordam parcialmente, 8% nem concordam nem discordam, 24% concordam parcialmente e 45% concordam totalmente. Nesse ponto há um consenso de que há uma boa comunicação entre a liderança e subordinados, esse aspecto entra como um fator positivo para organização, pois com uma boa comunicação pode gerar mais confiança e interação entre os colaboradores da empresa. Como mencionado anteriormente, Lacombe (2005) diz que líderes são agentes de mudança e devem ser capazes de inspirar entusiasmo a seus seguidores. Portanto o líder deve criar um ambiente agradável e motivador, no qual deve haver de certa forma, uma aceitação de seus subordinados. Analisando a Q16 percebe-se que, 10% dos colaboradores discordam totalmente que estão satisfeito com a atual liderança, 12% discordam parcialmente, 17% nem concordam nem discordam, 27% concordam parcialmente e 35% concordam totalmente. Nesse contexto analisa-se um bom aspecto para o ambiente organizacional, onde a grande maioria dos entrevistados declara estar satisfeito com a atual liderança. Levando em consideração a Q17 que se refere à comunicação entre gestor e colaborador, na percepção dos entrevistados, analisa-se que 15% discordam totalmente que há uma boa comunicação com o gestor, 13% discordam parcialmente, 22% nem concordam nem discordam, 21% concordam parcialmente e 29% concordam totalmente. Percebe-se que boa parte dos funcionários, alega possuírem uma boa comunicação com o gestor da empresa (gerente comercial), isso proporciona um bom aspecto de clima organizacional, porque onde há boa comunicação o trabalho flui bem melhor. Analisando de cima para baixo, o gestor é uma peça fundamental para o sucesso de uma empresa, pois ele deve manter contato direto com os membros de sua equipe e agir como disseminador e mantenedor de boas práticas.

Tabela III- Liderança

Questionamentos	1	2	3	4	5
Q15-Boa comunicação com a liderança	12%	11%	8%	24%	45%
Q16-Satisfação com à atual liderança	10%	12%	17%	27%	35%
Q17-Boa comunicação entre gestor e colaborador	15%	13%	22%	21%	29%
Média	12,33%	12%	15,66%	24%	36,33%

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

4.5 Conflitos e Satisfação salarial

Necessariamente subtede-se que, em praticamente “todas” as organizações existem conflitos. Para solucionar-los uma das maneiras, é existir uma boa administração por parte das “cabeças” da organização, como também deve existir uma boa comunicação entre os membros da mesma, desde o mais alto cargo até o mais baixo, hierarquicamente falando. No ambiente organizacional deve fluir o diálogo, aonde sejam feitas propostas de melhorias para a organização, como também a organização deve proporcionar uma remuneração digna para os membros da organização.

A Q18 demonstra que, 12% dos entrevistados discordam totalmente de que na organização existe diálogo para solução de conflitos, 18% discordam parcialmente, também 18% nem concordam nem discordam, 23% concordam parcialmente e 31% concordam totalmente. Boa parte dos entrevistados concorda que o diálogo é utilizado para solução de conflitos, nesse ponto o clima pode ser considerado bom. Na Q19 os entrevistados foram questionados se realmente há autonomia para resolver conflitos, então segundo o gráfico 19, observa-se que 25% dos entrevistados discordam totalmente, 14% discordam parcialmente, 27% nem concordam nem discordam, 22% concordam parcialmente e 13% concordam totalmente. A um grande percentual, onde os colaboradores afirmam que não possuem autonomia na solução de conflitos. Ribeiro (2005) diz que remuneração é o pacote todo que um funcionário recebe, incluindo benefícios, adicionais, viagens entre outros itens. Portanto a remuneração é um sentimento de ser recompensado por um trabalho feito, assim a remuneração é um dos fatores determinantes para uma possível motivação, como também um bom clima organizacional. De acordo com a Q20 os entrevistados foram questionados se realmente há satisfação com a remuneração que ganham, analisa-se que 33% dos entrevistados discordam totalmente em estarem satisfeitos com a remuneração que ganha, 19% discordam parcialmente, 17% nem concordam nem discordam, 18% concordam parcialmente e 14% concordam totalmente. Nesse aspecto em que a grande maioria dos colaboradores impõe em dizer que não estão satisfeitos com a remuneração que ganha, pode proporcionar no íntimo do funcionário “uma desvalorização”, pois em sua opinião a empresa poderia oferecer melhorias salariais, talvez por ser uma empresa de grande porte.

Tabela IV- Conflitos e satisfação salarial

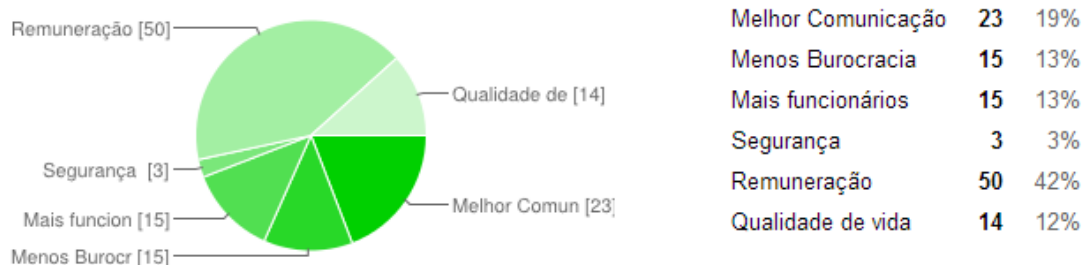
Questionamentos	1	2	3	4	5
Q18-Diálogo para solução de conflitos	12%	18%	18%	23%	31%
Q19-Autonomia para resolver conflitos	25%	14%	27%	22%	13%
Q20-Satisfação com à remuneração	33%	19%	17%	18%	14%
Média	23,33%	17%	20,66%	21%	19,33%

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

No gráfico a seguir, os colaboradores opinaram em cinco sugestões disponíveis para uma possível melhora no ambiente organizacional, onde se destacaram como opinião da maioria, a remuneração 42% liderando consideravelmente, e em segundo lugar com 19% os entrevistados, acham que uma melhor comunicação significaria uma possível melhora no ambiente organizacional, menos burocracia e mais funcionários respectivamente ficaram com 13% das opiniões, 12% qualidade de vida, e por último, com apenas 3%, ficou a questão da segurança, percebe-se que a segurança não é um fator crítico a ser considerado. Como foi

mencionado anteriormente, o fator remuneração dar suas caras novamente, onde os funcionários destacam como um dos principais aspectos para uma possível melhora do clima organizacional.

21. Sugestões para melhorar o clima organizacional



Fonte: Pesquisa de campo (2013).

22. Outras sugestões para uma possível melhoria do clima organizacional

Além das sugestões abordadas no gráfico anterior, os entrevistados opinaram livremente sobre outras possíveis sugestões para melhorar o clima organizacional, dentre as quais que mais se destacaram: novamente a remuneração, menos burocracia, mais capacitação por parte da liderança e um melhor plano de saúde. Percebe-se que o aspecto remuneração repercute várias vezes como um fator a ser melhorado, há também uma grande insatisfação dos colaboradores com o plano de saúde existente na empresa. Os entrevistados ressoaram muito na questão da comunicação e mais capacitação por parte da liderança, esses dois últimos se complementam entre si, pois para que exista uma boa liderança deve haver uma boa comunicação. Ainda no aspecto liderança de acordo com a questão 22, há uma parcela de colaboradores que alegam estarem insatisfeitos com a sua atual liderança, portanto cabe á organização atentar minunciosamente esse ponto, para que haja de certa forma uma melhora nesse aspecto, para que consequentemente ocorra a eficácia organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou diagnosticar os aspectos organizacionais associados ao clima organizacional da empresa multinacional, e como os colaboradores percebem a motivação no seu desempenho em relação ao clima organizacional. Procurou-se enfatizar e abordar os fatores que influenciam no comportamento dos colaboradores, tais como: a cultura organizacional, a liderança, a motivação, o relacionamento humano dentro da organização, entre outros. Vale salientar que os aspectos do clima organizacional estudado, não é caracterizado como permanente, mas como temporário, pois, na organização ocorrem mudanças constantemente, e que se em outro momento for aplicado esse mesmo questionário, pode existir a possibilidade de que os resultados mudem significativamente.

Na variável **ambiente de trabalho** contatou-se um bom percentual de aceitação, onde 62% dos colaboradores declaram estar satisfeitos com o ambiente de trabalho, havendo uma grande aceitação do ambiente físico, como também dos equipamentos disponibilizados pela empresa, percebe-se que nesse aspecto a empresa está trabalhando de forma adequada, passando para os colaboradores um ambiente agradável onde a grande maioria, estão

satisfeitos com o espaço de trabalho, nesse intuito proporciona um bom aspecto para ocasionar um bom clima organizacional.

Nos índices que fala sobre **trabalho em equipe**, há um grande fator positivo onde na opinião da maioria dos entrevistados, existe trabalho em equipe na empresa. Já quando foram questionados se há um **sentimento de valorização e respeito** para com os colaboradores por parte da empresa, ‘houve um equilíbrio entre opiniões’, cabe à empresa rever esse ponto, pois as pessoas esperam ser reconhecidas e recompensadas pelo seu desempenho, ou seja, as pessoas buscam o seu reconhecimento profissional, isso serve de reforço positivo para que elas aperfeiçoem cada vez mais o desempenho da sua função, e se sintam satisfeitas com o que estão fazendo.

No fator **liderança** a grande maioria dos entrevistados afirma estarem satisfeitos com a atual liderança, não descartando que ainda existe um bom percentual que não concordam com essa afirmação, como também há um aspecto ‘positivo’ quando se fala na existência de uma boa comunicação entre colaboradores e gestor. Apesar do fator positivo, cabe ao gestor observar esse quesito, de modo que venha a contribuir em uma maior aproximação com os integrantes da equipe, proporcionando assim um ambiente mais flexível. É conveniente também que sejam feitas reuniões individuais com a equipe, para que as causas de possíveis insatisfações possam ser monitoradas, e que os próprios funcionários possam sugerir melhorias.

O maior índice de insatisfação encontrado foi a **remuneração**, totalizando 52% dos entrevistados, o alto índice de insatisfação apresentado nessa questão, exige atenção imediata, visto que na visão dos colaboradores da empresa não há uma remuneração justa, este quesito pode prejudicar o desempenho dos funcionários e deve ser visto pelos gestores como um ponto a ser melhorado, não apenas com um aumento de salário, como também um plano de saúde digno, reconhecimento profissional, benefícios que possam atribuir mais satisfação para os integrantes da empresa. Lembrando que, com já mencionado anteriormente, remuneração não é apenas o salário oferecido pela organização, mas também os demais benefícios ofertados pela organização.

As informações destacadas na pesquisa, como também em todo embasamento teórico, permitiu diagnosticar os aspectos (fatores) associados ao clima organizacional de maneira objetiva. Ponderando detalhadamente a grande maioria dos fatores, o clima organizacional pode ser considerado bom, como já mencionado anteriormente, segundo Lacombe (2010) em um clima bom, as pessoas tendem a ser mais proativas, se dispõem partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procuram inovar, ter iniciativas e são mais motivadas. Para finalizar vale destacar que o clima organizacional é um fator bastante importante para as empresas, e que deve ser estudado sempre, pois é através desse estudo que o gestor pode analisar os fatores internos que influenciam de forma negativa e positiva no ambiente organizacional, com isso o mesmo pode tomar as devidas providências naquilo que estar afetando o desempenho dos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação**. 8. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

ASSIS, Clarisse Maria de. **A influência da cultura organizacional no clima organizacional: um estudo realizado na câmara de dirigentes lojistas de Campina Grande - PB**. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6ª ed.-2. Reimpressão. – São Paulo: Atlas, 2007.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

GONZALEZ Inayara Valéria Defreitas Pedroso et.al. **Pesquisa de clima organizacional: um estudo em uma secretaria municipal de educação do estado do Espírito Santo**. 2011. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br>>. Acesso em 04 de fev. 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva 2010.

_____, **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva 2012.

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

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebuças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROCHA; PELOGIO e NAES. **Cultura e Clima Organizacionais: Um Estudo em Indústrias de Laticínios do Estado do Rio Grande do Norte**. 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em 25 de jun. de 2013.