



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
DEPARTAMENTO DE AGROTECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
ADMINISTRAÇÃO

ATALINE MAYARA MELO DE SOUZA

CLIMA ORGANIZACIONAL DO ESCRITÓRIO DO SEBRAE – MOSSORÓ

MOSSORÓ - RN
2014

ATALINE MAYARA MELO DE SOUZA

CLIMA ORGANIZACIONAL DO ESCRITÓRIO DO SEBRAE – MOSSORÓ

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Campus Mossoró para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientadora: Prof. Dra. Ludimilla Carvalho Serafim de
Oliveira- UFERSA**

MOSSORÓ - RN
2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Central Orlando Teixeira (BCOT)
Setor de Informação e Referência

S719c Souza, Ataline Mayara Melo de.

Clima organizacional do escritório do SEBRAE – Mossoró. /
Ataline Mayara Melo de Souza. -- Mossoró, 2014.
45f.: il.

Orientador: Prof. Dra. Ludimilla Carvalho S. de Oliveira.

Monografia (Graduação em Administração) –
Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Pró-Reitoria de
Graduação.

1. Clima organizacional. 2. Motivação. 3. Satisfação. I.
Titulo.

RN/UFERSA/BCOT /242-14
658.405

CDD (22.ed.) :

Bibliotecária: Vanessa Christiane Alves de Souza Borba
CRB-15/452

ATALINE MAYARA MELO DE SOUZA

CLIMA ORGANIZACIONAL DO ESCRITÓRIO DO SEBRAE – MOSSORÓ

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Campus Mossoró para obtenção do título de Bacharel em Administração.

APROVADA EM: 07 / 03 / 2014

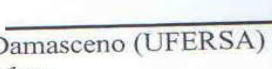
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dra. Ludimilla Carvalho Serafim de Oliveira (UFERSA)
Presidente



Prof. Ms. Jacqueline Dantas Gurgel Veras. (UNP)
Primeiro Membro



Prof. Larissa Mayara Da Silva Damasceno (UFERSA)
Segundo Membro

AGRADECIMENTOS

Lembro-me que o início de mais esse momento deu-se há quase 5 anos atrás, quando ingressei na vida acadêmica, vi a nova atmosfera que foi-me apresentada e encarei esse caminho como um projeto de vida. Ao finalizar esse trabalho de conclusão de curso, me reporto nesse espaço, às pessoas essenciais, sem as quais a escrita dessa monografia não seria possível e dedico a elas meus sinceros agradecimentos.

Grata a Deus pelo dom da vida, pelo seu amor infinito, sem Ele nada sou. Mesmo sem merecer, Deus tem me presenteado todos os dias, e esta graduação foi um presente incrível.

Agradeço aos meus pais, Antônio e Lurdinha, meus maiores exemplos. Obrigada por cada incentivo e orientação, pelas orações em meu favor, pela preocupação para que estivesse sempre andando pelo caminho correto. Obrigada por estarem ao meu lado sempre! Porque vocês sempre me apoiaram para que eu não desistisse de caminhar nunca, ainda que em passos lentos, é preciso caminhar para chegar a algum lugar.

À minha irmã, Annalyne, pelo incentivo, ainda que distante, obrigada pelas suas orações, pelas palavras de ânimo e por sempre exaltar sua vontade de ser igual a mim, eu confesso, sempre quis ser seu melhor espelho.

À minha família que esteve sempre lutando junto comigo para tudo o que fosse preciso, esses anos de graduação não seriam o mesmo sem vocês ao meu lado. Muito obrigada meus queridos por todo amor e carinho, eu amo vocês

Ao meu namorado, Diêgo Áxel, por todo amor, carinho e paciência que tem me dedicado, por estar sempre orando por mim, sempre me apoiando nas minhas decisões, e também por ser tão compreensivo.

À professora Ludimilla Carvalho, por todo apoio e atenção durante o curso e em especial à professora Larissa Damasceno que, com muita paciência e atenção, dedicou do seu tempo para me orientar neste trabalho, além disso, tanto tem me inspirado para que eu me torne uma profissional melhor a cada dia.

Às minhas amigas de coração, Karen Mariany e Vanessa Sá, pois pude encontrar em vocês uma verdadeira irmandade e ter cada vez mais convicção da bondade de Deus, pois ter vocês como amigas é uma dádiva. Obrigada por todo carinho, paciência e pelos momentos em que tanto aprendemos juntas. Vocês são um presente de Deus!

Aos meus amigos Hudson, Rafael Nunes, Lucas, Vinicius, Thalita Angélica, Suyanny, Ítalo, Juliana Carvalho, Jonir, Alyne Ribeiro, Mariana, Augusto Neto, Renato Otaviano, Edna

Paixão, Daniela Ana, Fernanda Kelly, Thariny, Thayssa, Victor Hugo. Obrigada, meus amigos, por todo apoio e cumplicidade. Essa conquista eu compartilho com vocês com muita alegria, pois vocês participaram tão de perto de cada coisa que tenho vivido, vocês são parte dessa vitória!

Agradeço à todos pelas orações, direcionamentos, palavras de incentivo, por todos os momentos que estiveram ao meu lado! Agradeço muito a Deus pela vida de vocês!

Obrigada a todos que, mesmo não estando citados aqui, tanto contribuíram para a conclusão desta etapa e para a Ataline que sou hoje.

Ataline Mayara Melo de Souza

RESUMO

O comportamento humano e os aspectos que influenciam na dinâmica organizacional têm sido alvo constante de estudiosos, e uma preocupação crescente das organizações. Uma organização que dispõe de um ambiente de trabalho favorável, onde se encontra uma predisposição dos colaboradores a manterem um clima de colaboração, comprometimento e relações saudáveis, pode promover imensamente a motivação e a satisfação das pessoas com o trabalho. O presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre o clima organizacional e os níveis de satisfação e insatisfação dos funcionários do SEBRAE – Escritório Mossoró. A pesquisa possui um caráter quantitativo–descritivo, bibliográfica e de campo. A coleta de dados deu-se através de questionário. Este questionário foi aplicado aos doze funcionários do SEBRAE - Mossoró. Os resultados permitiram identificar que seus colaboradores percebem um clima de trabalho bastante favorável e no geral sentem-se motivados para o desempenho de suas funções. No entanto, a gerência apresentou o menor índice de satisfação entre os colaboradores, em relação à solução de problemas que afetam o trabalho e incentivo à capacitações, sendo esse um fator muito importante na relação de trabalho cuja insatisfação pode contribuir como fonte de insegurança e pressão no clima organizacional. As dimensões de clima que mais contribuem para as diferenças de percepção entre os indivíduos analisados foram: a política de recompensas, os padrões de reconhecimento, a participação, conformidade exigida e e condições de progresso.

Palavras-chave: Clima organizacional. Satisfação. Motivação.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões do clima organizacional.....	17
Quadro 2:Fatores higiênicos e motivadores definidos por Herzberg	24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Classificação por função	29
Gráfico 2: Classificação por gênero	29
Gráfico 3: Tempo de serviço na empresa	30
Gráfico 4: Condições gerais do ambiente.....	31
Gráfico 5: Cooperação entre funcionários.....	32
Gráfico 6: Motivação dos funcionários	33
Gráfico 7: Classificação do salário	34
Gráfico 8: Desempenho do gerente	35
Gráfico 9: Preocupação dos superiores com treinamento	36
Gráfico 10: Comunicação com o gerente	37
Gráfico 11: Tratamento na empresa	38
Gráfico 12: Reconhecimento do esforço	39
Gráfico 13: Treinamento para desenvolvimento profissional	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo geral	11
1.1.2 Objetivos específicos	11
1.2 JUSTIFICATIVA	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 AS MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO	13
2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	14
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.4.1 Fatores que Interferem e Influenciam no Clima Organizacional	20
2.5. SATISFAÇÃO NO TRABALHO	22
2.6. CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	23
3. METODOLOGIA	25
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	26
3.2. CAMPO EMPÍRICO E SUJEITOS DO ESTUDO	27
3.3 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS	27
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	28
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	28
4.2 AMBIENTE DE TRABALHO	30
4.3 COOPERAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	31
4.4 MOTIVAÇÃO	32
4.5 REMUNERAÇÃO	33
4.6. GERÊNCIA	34
4.7. EQUIDADE DE TRATAMENTO	37
4.8. RECONHECIMENTO PROFISSIONAL	38
4.9. TREINAMENTO	39
5. CONCLUSÕES	40
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE	44

1. INTRODUÇÃO

Empresas e organizações, públicas ou privadas, independente do seu objeto social, são constituídas com o propósito claro do sucesso. Nasceram para prosperar e realizar suas missões, atender a um determinado mercado, gerar empregos a fim de contribuir com a sociedade e remunerar seus acionistas. No entanto, o contexto atual releva que a maioria das empresas ainda se preocupam apenas com os resultados e pouco valorizam os seus principais recursos: as pessoas.

Os gestores devem atentar que o colaborador deve ser valorizado e estar em um ambiente agradável para exercer suas funções sem medo de desagravos, pois os seus sentimentos devem ser considerados, assim como suas perspectivas.

Ao proporcionar o bem-estar do colaborador no ambiente de trabalho, a empresa está incentivando a maximização do seu potencial e alcançando melhores resultados. O clima organizacional tem-se tornado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham. O clima é um conceito abrangente por ser um modo de resumir numerosas percepções em um pequeno número de dimensões. Embora o conceito de clima tenda a ser usado para descrever organizações, o termo também pode ser usado para caracterizar as percepções das pessoas sobre os grupos ou equipes em que trabalham.

O clima organizacional vem sendo estudado há vários anos como um enfoque importante, pois permite verificar a influência do contexto de trabalho no comportamento e desempenho dos trabalhadores nas organizações públicas e privadas. Boog (2013) afirma que a pesquisa de clima organizacional é a ferramenta utilizada para mensurar as percepções dos colaboradores sobre diversos aspectos importantes do relacionamento que têm com a organização onde trabalham, ou seja, como cada colaborador percebe seu relacionamento que tem com a instituição, com seu chefe, com seus colegas e com seu trabalho.

Esta pesquisa será aplicada no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) – Escritório Mossoró - uma entidade privada sem fins lucrativos criada em 1972 com a missão de promover a competitividade e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo. Ela também atua no processo de formalização da economia, por meio de parcerias com os setores público e privado, e na oferta de programas de capacitação, de feiras e rodadas de negócios.

Por fomentar boas práticas de gestão e propor soluções gerenciais para empresas que procuram orientação empresarial, é primordial que o clima organizacional do SEBRAE atenda

a satisfação dos seus funcionários para que estes transmitam um bom serviço aos clientes. Não somente, em virtude da necessidade de cooperação entre seus funcionários, um bom relacionamento para o alcance dos objetivos da organização.

Cada vez mais a sociedade cobra mais eficiência, eficácia e efetividade na atuação do SEBRAE. Dentro desta perspectiva, um estudo que procura diagnosticar o clima organizacional poderá oferecer informações para novas ações do SEBRAE – Mossoró em prol da satisfação dos seus colaboradores, podendo resultar na melhoria dos seus serviços.

1.1. OBJETIVOS

Diante do exposto, indaga-se de que maneira o clima organizacional interfere na satisfação e insatisfação dos funcionários do Escritório do SEBRAE – Mossoró?

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o clima organizacional e os níveis de satisfação e insatisfação dos funcionários do SEBRAE – Escritório Mossoró

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Diagnosticar o clima organizacional da organização pesquisada.
- b) Identificar os níveis de satisfação e insatisfação dos funcionários da organização pesquisada.
- c) Avaliar os indicadores de clima e relacionar a importância destes no ambiente de trabalho do SEBRAE.

1.2 JUSTIFICATIVA

Um clima harmonioso e saudável no local de trabalho é de fundamental importância, pois além de diminuir conflitos e melhorar o relacionamento interpessoal, favorece a comunicação e o desenvolvimento organizacional, o que traz benefícios para todos os públicos envolvidos. Formar equipes mais humanizadas e satisfeitas, com a mentalidade voltada para a satisfação dos clientes (internos e externos), corresponde à busca de estratégias competitivas para consolidar a empresa no mercado e cumprir o seu papel social.

O estudo do clima de uma organização pode fazer com que seus dirigentes e colaboradores vislumbrem distorções e pontos negativos que às vezes passam despercebidos, tomando assim ações corretivas para acabar com tais disfunções. É importante também avaliar o estilo de liderança do chefe, como anda a integração da equipe, entre outros, pois a manutenção de elevado grau de satisfação e motivação dos talentos humanos gera comprometimento e agregam valor para a empresa.

Constatou-se que no Escritório do SEBRAE – Mossoró não há nenhum registro que comprove a realização de pesquisa ou algum estudo sobre o clima e a motivação dos funcionários.

Dentre os motivos que condicionaram a escolha do tema e do campo de pesquisa está a facilidade da pesquisadora em ter acesso às informações sobre a organização pesquisa e seus funcionários, como também a sua permanência na empresa como estagiária por um período de um ano, o que possibilitou assim a coleta de subsídios significativos para a este estudo.

Além do já exposto o interesse no desenvolvimento do estudo acerca desse tema foi escolhido levando-se em consideração o interesse da autora de sanar a dúvida que a atinge sobre as dimensões do clima organizacional que interferem nos níveis de satisfação dos funcionários do SEBRAE – Mossoró.

Buscou-se com este trabalho aguçar o conhecimento a respeito da satisfação dos funcionários pertencentes ao Escritório do SEBRAE - Mossoró, e apesar das limitações do estudo, este poderá fornecer contribuições para posteriores pesquisas, uma vez que o clima organizacional tem despertado o interesse de administradores e empresários pela contribuição que pode oferecer à satisfação do empregado e a produtividade da empresa.

Assim, esta monografia está dividida da seguinte maneira: a seção introdutória compreenderá a primeira parte do trabalho e será seguida pelo referencial teórico que abordará o significado e importância que o tema clima organizacional representa. A terceira parte apresenta a metodologia de pesquisa que apresenta os procedimentos utilizados para a realização da pesquisa, na próxima parte serão apresentados os resultados, e por fim serão expostas as conclusões e as referências, será contemplada na última parte deste estudo o instrumento de coleta de dados.

1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte – SEBRAE/RN é um Serviço Social Autônomo, sem fins lucrativos, instituído por escritura

pública, sob a forma de entidade associativa de direito privado, e regulado, em consonância com a Lei Nº 8.029/1990 e pelo Decreto Nº 99.570/1990, por estatuto.

Suas práticas são compreendidas pelo conjunto de ações, entre iniciativas públicas e privadas, destinadas ao alargamento das oportunidades econômicas dos micro e pequenos negócios, tendo em vista a importância destes para a geração de emprego e renda na região.

Seus projetos têm como norte a consolidação de um modelo de desenvolvimento nacional baseado na facilitação do acesso a insumos produtivos, entre os quais conhecimento, crédito, tecnologia e capacitação, em favor de micro e pequenos negócios e empreendimentos emergentes.

Com isso, busca atender a sua missão de “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo” e contribuir para a geração de condições favoráveis à valorização e ao melhor aproveitamento do esforço humano, com aumento da competitividade de empresas e produtos.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte – SEBRAE/RN tem atuação focada no fomento à competitividade das Micro e Pequenas Empresas e como objetivo tornar os benefícios da gestão empresarial, entre os quais, o acesso à informação, tecnologia e metodologias de gestão, produção e comercialização, acessíveis ao Microempreendedor. Contribuindo, desta forma, para o fortalecimento das micro e pequenas empresas e do potencial econômico e social do país.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Com a globalização, as organizações se encontram em um mercado com constantes mudanças, onde as informações acontecem rapidamente e quem não acompanhar esse processo de transformação contínua e progressiva ficará para trás.

Segundo Luz (2006), nos anos 90 a economia brasileira abriu seu mercado para produtos estrangeiros. Com isso as empresas brasileiras tiveram que procurar estratégias para reduzir custos e se inserir nesse mercado competitivo. Entre essas estratégias destacam-se: a terceirização, a reengenharia, o *downsizing*, as alianças estratégicas, o intenso uso da automação, a aquisição e fusões, levando assim a redução do quadro de pessoal.

Devido a essas estratégias, a ansiedade, pressões por resultados e insegurança passaram a fazer parte do ambiente de trabalho, fazendo com que os funcionários mudassem suas atitudes e percepções sobre a empresa, gerando assim uma alta rotatividade de colaboradores.

Com as rápidas mudanças, muitas vezes, ocorrem conflitos, refletindo no ambiente da empresa e consequentemente no nível de satisfação dos funcionários.

A globalização de mercados e os processos de mudanças constantes, mais do que nunca exigem das organizações um perfeito entendimento e compreensão dos fatores que proporcionem a satisfação das pessoas que fazem parte de seus recursos humanos. Diante deste contexto, o estudo sobre o comportamento organizacional contribuirá com a compreensão sobre a atuação e percepção das pessoas sobre o ambiente de trabalho. A seguir serão aprofundadas as discussões sobre o tema comportamento organizacional.

2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para Bowditch e Buono (2004, p.19) o estudo do comportamento organizacional se tornou extremamente relevante nas organizações, “onde o foco das atenções foi gradualmente deslocado de uma ênfase nos fatores físicos e estruturais, para as relações e interações humanas”.

Robbins (1999) acredita que as ameaças às organizações oriunda dos clientes, da concorrência e em decorrência das mudanças no contexto socioeconômico requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento. A compreensão do comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho constitui o campo de estudo do comportamento organizacional.

O autor ainda fala que, em situações de abrupta mudança organizacional, as pessoas têm alterada a sua relação com ambiente de trabalho. Surgem novos significados que orientam a readequação de seus comportamentos ao novo contexto. Em muitos, essa readequação é guiada pelos valores pessoais dos indivíduos que vivenciam a situação. Isso pelo fato de que os valores são elementos que orientam a construção de um sistema pelo qual as pessoas fazem suas escolhas, em termos de atitude e comportamento, perante situações da vida.

Segundo Rokeach (1973) os valores, além de orientarem as atividades e decisões das pessoas, são também uma expressão das necessidades humanas, pois fornecem uma base racional para justificar o comportamento manifesto diante de determinada situação da vida. Essa justificativa é tanto para a própria pessoa como para os outros à sua volta. E isso ocorre pelo

fato de fazerem com que a pessoa consiga preservar a autoestima e também viabilizar o seu convívio social.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

O interesse pelo estudo da cultura das organizações surgiu a partir da necessidade compreensão vários de seus fenômenos, como o substrato de crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais que estão inseridas na vida organizacional.

A cultura de uma organização exerce influência sobre o comportamento de seus integrantes, pois a mesma implica na capacidade de adaptação do indivíduo a realidade do grupo ao qual está inserido.

Dessa forma, a cultura pode ser vista como conjunto de valores, regras, percepções, dentre outros, que são compartilhados pelos membros de uma organização.

Morgan (2004) descreve: “a cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social. Ela se desenvolve no decorrer da interação social”. Segundo esse autor, nenhuma cultura já vem predefinida, ela é criada a partir da junção entre crenças, valores e costumes diferentes que ao se juntarem criam um mosaico de culturas diferenciadas em vez de uma cultura uniforme.

Segundo Chiavenato (2005) a cultura organizacional constitui o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. Além disso, a cultura condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes.

Para Luz (2003, p. 14):

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

Toda empresa tem sua cultura, ou seja, um estilo de vida próprio de desenvolver seus participantes. De tal modo, a cultura de empresa é por excelência a forma de humanizar as pessoas. Assim sendo, cada cultura é vista por seus membros como o meio natural e necessário para ser alguém, mediante seu próprio grupo e diante de outros grupos humanos. Isso significa que, o indivíduo constrói um modelo cultural que irá conduzir suas atitudes e comportamentos (RIBEIRO, 1978).

Deste modo, para Sá e Lemoine (2000) a cultura organizacional consiste num sistema de valores compartilhados ligados ao processo de trabalho de uma empresa. Logo, pode-se inferir que é na cultura que se encontra maior facilidade para se analisar o clima organizacional, aspecto mais efêmero que a própria cultura. Nesse sentido, é preciso investigar como as pessoas veem a organização, quais grupos se encontram em oposição e qual a força que a cultura possui, a ponto de influenciar ou não o comportamento das pessoas que estão inseridas no contexto organizacional.

As pessoas, ao representarem à realidade cotidiana, possuem nas mãos uma poderosa maneira de analisar a cultura, ao entender que esta é um processo contínuo e pró ativo da construção da própria realidade. Dessa forma, já não pode mais ser vista apenas como uma variável que as sociedades ou organizações possuem, ou alguma característica particular que um líder venha a inserir no ambiente de trabalho. Ela deve sim, ser entendida como um fenômeno ativo e vivo, através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os ambientes no qual convivem (LUZ, 2003).

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é um elemento de relevante para as organizações que têm nas pessoas a estratégia de desenvolvimento e o diferencial competitivo.

Souza (1978) entende que clima organizacional é resultante da interação da cultura, onde as combinações entre os elementos culturais resultam em climas de maior ou menor rigidez, realização ou emoção. Luz (2003) ressalta que clima demonstra o grau de satisfação material e emocional dos indivíduos no trabalho, bem como na produtividade e na motivação daqueles.

Clima é um indicador do nível de satisfação ou insatisfação experimentado pelos empregados no trabalho e reflete até que ponto as necessidades da organização e das pessoas, que dela fazem parte, estão efetivamente atendidas (CODA, 1997). Segundo Luz (2003), “não se pode pretender que alguém insatisfeito com o seu ambiente de trabalho se dedique na elaboração de suas tarefas, de modo a obter um produto ou serviço de qualidade”.

O clima organizacional está vinculado à motivação, à lealdade, à colaboração entre as pessoas e também aos relacionamentos internos que ocorrem nas organizações, seus sentimentos, emoções e integração entre as equipes (LACOMBE, 2005).

Quando o clima organizacional é insatisfatório podem-se perceber certos conflitos tanto entre colaboradores, como entre chefia e subordinado, gerando assim prejuízos para a empresa.

Conforme explicitou Luz (2003), é possível afirmar que o clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. O clima bom pode ser identificado através do orgulho que as pessoas sentem em trabalhar na empresa, da baixa rotatividade. Logo, elas trabalham com alegria, dispostas, participam e são comprometidas com o que fazem. Por outro lado, o clima ruim ou prejudicado existe quando algumas variáveis afetam negativamente os funcionários, gerando tensão, discórdia, rivalidades e desinteresse pelo trabalho, dentre outros fatores. A intensidade com que acontecem é que define o quão ruim ou prejudicado está o clima na organização.

O diagnóstico do clima organizacional pode ser obtido ao investigar dimensões variadas. Conforme Quadro 1, dois autores definem que as dimensões do clima são:

Quadro 1: Dimensões do clima organizacional

DIMENSÕES	Chiavenato (2005)	Luz (2003)
ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO	Pode impor liberdade ou limites de ação para as pessoas através de regras, regulamentos, autoridade, especialização, etc. O clima será agradável se obtiver liberdade.	Representa a percepção que os membros da organização têm acerca da quantidade de regras, procedimentos, trâmites e outras limitações enfrentam para o desenvolvimento do seu trabalho. É o grau com que a organização põe ênfase na burocracia, versus a ênfase posta em um ambiente de trabalho livre, informal e pouco estruturado.
RESPONSABILIDADE	Pode reprimir ou incentivar o comportamento das pessoas por meio da negação de iniciativa, restrição quanto à decisão pessoal, etc.	É o sentimento dos membros da organização sobre sua autonomia para a tomada de decisões relacionadas ao seu trabalho. É a medida em que a supervisão que recebem é do tipo geral e não limitada, ou seja, o sentimento de ser seu próprio chefe e não ter uma dupla verificação do seu trabalho.

RISCOS	A situação de trabalho pode estimular no sentido de assumir novos desafios como protetora para evitar riscos, quanto maior o estímulo melhor será o clima.	Corresponde ao sentimento que os membros da organização têm acerca dos desafios que o trabalho impõe. É a medida em que a organização promove a aceitação de riscos calculados a fim de lograr os objetivos propostos.
RECOMPENSAS	A organização pode criticar ou incentivar os colaboradores pelos resultados alcançados, quanto mais estímulo e incentivo melhor será o clima organizacional.	Corresponde à percepção dos membros sobre a adequação da recompensa recebida pelo trabalho bem feito. É a medida em que a organização utiliza mais o prêmio que o castigo.
COOPERAÇÃO	A organização pode manter um clima de cooperação ou de negativismo, quanto melhor o companheirismo melhor será o clima.	É o sentimento dos membros da empresa sobre a existência de um espírito de ajuda por parte da gerência e de outros indivíduos do grupo. A ênfase é posta no apoio mútuo, tanto de níveis superiores como inferiores.
CONFLITO	A fim de evitar choques ou incentivar os diferentes pontos de vistas a organização pode estabelecer regras e procedimentos, administrando os conflitos por meio da confrontação.	É o sentimento dos membros da organização, tanto pares como superiores, sobre como são aceitas as opiniões discrepantes. Está relacionado com o grau em que se teme enfrentar e solucionar os problemas, tão logo surjam.

Fonte: Baseado em Chiaventato (2005) e Luz (2003)

Sob estes aspectos, Angeloni (2002) considera que a dimensão infraestrutura organizacional traz à tona as variáveis do ambiente organizacional (visão holística, estilo gerencial, estrutura e cultura organizacional) a serem trabalhadas e questionadas em empresas voltadas ao conhecimento. Essa dimensão envolve a criação e a manutenção de um ambiente propício à gestão organizacional, visto que elas exercem considerável influência nas atitudes e nas ações dos indivíduos nele inseridos. Assim, por exemplo, a forma como a aprendizagem ocorre, o grau de interação e compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos, o desenvolvimento da criatividade e a inovação são todos processos que refletem os valores da organização, ou seja, a forma como tais processos ocorrem está diretamente relacionada aos valores inerentes ao ambiente organizacional.

As dimensões de clima organizacional irão divergir conforme o propósito da pesquisa e dos critérios de interesse presentes na empresa que promove o levantamento (SCHNEIDER, 1990).

Por sua vez, Luz (2003) acrescenta que, em qualquer empresa, compete à área de recursos humanos ouvir os funcionários, pois faz parte de sua missão proporcionar-lhes um bom clima organizacional. O compromisso de tornar a mão-de-obra satisfeita ou “motivada” está contido tanto na literatura técnica quanto no cotidiano da Administração de Recursos Humanos (ARH). Logo, se “motivar” ou ao menos tornar satisfeitos os funcionários é parte da missão da ARH, então ela tem o dever de diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se está cumprindo ou não sua missão.

O clima organizacional também pode interferir na qualidade dos serviços. Muitas vezes, os clientes reclamam da forma como foram atendidos e essas reclamações são diretamente atribuídas ao colaborador, sem levar em consideração que a falha pode estar agregada no contexto em que eles estão inseridos e o principal responsável é a empresa. De acordo com Luz (2003), o investimento na gestão do clima contribui para uma melhor qualidade nos serviços. Portanto, é importante a adequação das dimensões a serem analisadas na pesquisa de clima organizacional em benefício da organização e de seus funcionários.

Bergamini e Coda (1997) acrescentam que a pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em certo momento na organização focada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, irão afetar negativamente o nível de satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho. Assim, a essência dos subsídios da pesquisa de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização como um ponto de partida igualmente válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional.

Pesquisar e analisar o clima organizacional dentro de uma empresa não é uma tarefa simples (RIZZATTI, 2002). O tema é relativamente novo e pouco explorado; pois há um vasto campo a ser pesquisado. Segundo Nepomuceno (2004, p. 17), “embora o estudo de clima organizacional esteja sendo alvo de maior preocupação dos pesquisadores ao longo dos últimos anos, ainda há muito a ser explorado nessa área”.

Para Siqueira (2008), o diagnóstico do clima organizacional é importante para compreender o ambiente de trabalho e como está relacionado ao comportamento das pessoas, assim como sua qualidade de vida e o reflexo que isso terá no desempenho das organizações.

Uma análise do clima organizacional permite diferenciar empresas que possuem uma boa gestão de pessoas das empresas que somente consideram o capital humano como gerador de resultados.

Neste contexto, renomados pesquisadores vêm aperfeiçoando a pesquisa de clima nas organizações em busca de melhores resultados decorrente de um ambiente harmonioso, onde as pessoas se relacionam e desempenham suas atividades eficazmente, lembrando que a pesquisa avançada de clima organizacional auxilia na compreensão e resolução dos problemas empresariais, pois mensura e compreende as questões vitais da organização, como satisfação, insatisfação e indiferença com relação aos aspectos comportamentais, funcionais, de condições de trabalho, de conscientização da missão da empresa, liderança, interação humana, comunicação, cultura e controle. Além de identificar as razões que levam ao absenteísmo, à produtividade, à compreensão da importância de manter o foco no consumidor, o controle do estresse, à motivação, entre outras inúmeras variáveis que são consideradas de grande relevância para as organizações.

2.4.1 Fatores que Interferem e Influenciam no Clima Organizacional

Segundo Bowditch e Buono (2004), o clima organizacional tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos e nos comportamentos de afastamento (por exemplo, absenteísmo, rotatividade). Além disso, pode-se considerar que, neste contexto, alguns fatores também estariam contribuindo para a determinação deste clima organizacional. Ou seja, algumas variáveis poderiam estar afetando diretamente o clima da organização.

Para Chiavenato (2005), o clima organizacional é determinado por fatores como:

- Condições econômicas;
- Estilo de liderança;
- Políticas;
- Valores;
- Estrutura da organização;
- Características pessoais;
- Natureza do negócio;
- Estágio da vida da organização.

Segundo Maximiano (2000), os líderes produzem sentimentos positivos, negativos ou de indiferença. Esses sentimentos refletem no clima organizacional. Desta forma, pode-se

constatar o quanto o líder e o estilo de liderança afetam o clima da organização, contribuindo para um clima favorável (ou não).

A respeito da relação existente entre clima organizacional e estilo de liderança, Chiavenato (2005) enfatiza que alguns climas podem ser criados em um curto espaço de tempo, ou seja, enquanto durar aquele estilo de liderança.

Considerando tal afirmação, a preocupação em preparar as lideranças para agirem como um agente propiciador de motivação e satisfação é grande. Maximiano (2000) assegura que o líder tem o papel de criar as condições para a automotivação e autogestão dos funcionários contribuindo, conseqüentemente, para um clima favorável dentro da organização.

Sabe-se que o clima possui um componente emocional que produz significado aos eventos ocorridos no local de trabalho. Considerando esta afirmação; Palacios (2001) afirma que o clima - elemento central na vida da organização - é composto por apenas quatro fatores presentes no ambiente de trabalho:

- O estresse decorrente da ambigüidade ou falta de clareza na definição das responsabilidades e dos papéis de cada funcionário e a falta de harmonia entre os interesses pessoais e organizacionais;
- Tarefas desafiadoras e autonomia, que se referem à percepção das características das tarefas e do trabalho, em termos de desafio, variedade, autonomia e importância;
- Liderança e suporte, abordando questões relativas à percepção do papel e do desempenho do líder;
- Cooperação do grupo de trabalho e relações de amizade, referindo-se à percepção que o funcionário tem sobre o relacionamento interpessoal e o desempenho no seu grupo de trabalho.

Outro fator que está relacionado ao clima organizacional é a motivação, sendo esta uma variável dependente. Dessa forma, quando o clima se torna favorável, os índices de motivação tendem a aumentar; ao passo que, quando o clima torna-se desfavorável, a motivação tende a cair.

Nesta perspectiva, as empresas precisam compreender que para tratar o clima interno, como estratégia de gestão, é fundamental trabalhar a questão dos valores, cultura, política interna da organização, bem como a estrutura organizacional. Tal estrutura, segundo Bowditch e Buono (2004), deve ser adequada ao tipo de ambiente e à organização em questão. Pode-se esperar, conforme a opinião destes autores, que as organizações que operam em ambientes variados e dinâmicos serão mais eficazes se tiverem estruturas flexíveis, altamente

diferenciadas e integradas. Logo, a forma como as organizações ou departamentos são estruturados deve se ajustar às exigências, limitações e incertezas de seu ambiente.

2.5. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho envolve muitos aspectos, tais como a convivência do indivíduo dentro da organização, o respeito às regras, a aceitação dos padrões de trabalho e as recompensas. Ao produzir algo, o trabalhador sente-se estruturado como pessoa, em decorrência da valorização pelo que faz.

Para Spector (2002), a satisfação no trabalho seria o produto da adequação entre o indivíduo e seu trabalho. Assim sendo, há o reconhecimento de que pessoas diferentes preferem características diferentes de trabalho, sendo necessário diagnosticar quais são as pessoas que se sentem satisfeitas sob determinadas condições de trabalho.

Desta forma, o referido autor também enfatiza que a satisfação no trabalho é quase sempre avaliada, perguntando-se às pessoas como elas se sentem em relação ao seu trabalho, por meio de questionários ou entrevistas, que podem indicar o sentimento do indivíduo com relação à organização.

Robbins (1999) acrescenta que existe, também, um sentido correlato entre satisfação e comportamento de cidadania organizacional, uma vez que funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os demais e ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho. Além disso, o autor ressalta que funcionários satisfeitos tendem a estar dispostos a ir além de suas atribuições regulares, por querer repetir experiências positivas.

Ainda segundo o autor, a satisfação com o trabalho é uma atitude geral em relação ao próprio trabalho, isto é, à diferença entre as recompensas recebidas de fato pelo funcionário e aquilo que ele acredita merecer. Robbins (1999) considera, ainda, que uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele enquanto aquela insatisfeita, apresenta atitudes negativas.

Segundo Siqueira (2008), a satisfação representa as experiências prazerosas que o ser humano vivencia dentro das organizações, que podem estar relacionadas com o salário, com os demais colaboradores, com os superiores, com o trabalho que se realiza, com as recompensas e o quanto isso é gratificante. Davis e Newstrom (1992) consideraram que a satisfação no trabalho é construída com o tempo de acordo com o conhecimento do ambiente de trabalho pelo empregado. Além disso, a satisfação no trabalho pode ser deteriorada muito rapidamente porque as necessidades são passíveis de mudança. Por isso, os administradores não podem negligenciar

a respeito, mas sim prestar atenção às atitudes dos empregados e às mudanças que ocorrem constantemente nas organizações.

2.6. CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Como foi dito anteriormente, segundo alguns autores, tais como Chiavenato (2005) e Bowditch e Buono (2004), o clima organizacional está diretamente relacionado à satisfação no trabalho. Sabe-se, também, que o clima organizacional é medido a nível macro, isto é, na organização como um todo e a satisfação é medida a nível micro, ou seja, corresponde ao comportamento do indivíduo na organização. Considerando-se, então, as características das dimensões macro e micro, é possível questionar se o clima organizacional realmente está relacionado à satisfação no trabalho.

Há que se considerar, em primeiro lugar, que a satisfação, segundo Spector (2002), refere-se aos sentimentos das pessoas com relação à organização. Assim sendo, pode-se supor que este sentimento sofra influência do clima e vice-versa.

Assim como no clima organizacional, o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para criar um ambiente favorável à satisfação dos funcionários no trabalho. Neste sentido, pode-se conjecturar que tal liderança contribui para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário, conquistado através de feedback, respeito e credibilidade.

Para Robbins (1999), os fatores que conduzem à satisfação ou insatisfação no trabalho são:

- Realização;
- Crescimento;
- Reconhecimento;
- Administração da empresa;
- Trabalho em si;
- Relacionamento com o supervisor;
- Responsabilidade;
- Condições de trabalho;
- Progresso;
- Salário;
- Relacionamento com os colegas;
- Vida pessoal;

- Segurança;
- Status.

As necessidades como estima e a auto realização parecem tornar-se mais importantes à medida que as pessoas vão amadurecendo. Desta forma, um dos mais interessantes estudos sobre isso foi dirigido por Herzberg, na Universidade de Utah. Desses estudos nasceu a teoria de motivação no trabalho, que tem grandes implicações para a administração, na sua busca eficiente dos recursos humanos.

Herzberg classificou os estímulos para o trabalho em duas categorias: os fatores higiênicos - aqueles voltados para atender às necessidades básicas de natureza material e fisiológica da mão-de-obra, e os fatores motivacionais – quando o indivíduo supera suas necessidades básicas e está à procura de outros incentivos: participação, realização profissional e progresso pessoal.

Segundo a teoria de Herzberg, os fatores que resultam em satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que resultam em insatisfação. De acordo com Kwasnicka (2004), a satisfação das necessidades básicas não motiva, mas sua ausência implica fontes de insatisfação.

Esses estudos sugerem que os fatores de satisfação e não-satisfação possuem dimensões diferentes. De acordo com essa perspectiva, os fatores higiênicos, por exemplo, podem não tornar os indivíduos insatisfeitos, mas tão pouco os deixará satisfeitos. As pessoas podem em um dado momento estarem firmemente preocupadas com as necessidades de alto nível, por outro lado, podem voltar às preocupações de nível menor quando as necessidades mais altas são constantemente frustradas. Segundo Herzberg, o comportamento humano no trabalho é orientado pois dois grupos de fatores, conforme estão descritos no Quadro 2.

Quadro 2: Fatores higiênicos e motivadores definidos por Herzberg

Fatores que previnem a insatisfação (Higiênicos)	Fatores que geram satisfação (Motivadores)
Políticas organizacionais	Realização
Segurança	Reconhecimento
Condições de trabalho	O trabalho em si
Salário	Responsabilidade
Relacionamento com os pares	Progresso
Relacionamento com os subordinados	Desenvolvimento

Fonte: Hering (1996)

Segundo Maximiano (2000):

A teoria dos dois fatores consolidou o princípio de que a motivação está associada ao trabalho, e não ao ambiente. No entanto, mesmo os fatores motivacionais mais poderosos são insuficientes para superar a insatisfação produzida por um ambiente ruim [...].

A teoria dos dois fatores permite analisar que a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. Conforme pontua Spector (2002), a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. As pessoas podem às vezes estar satisfeitas com algum aspecto em especial e descontente com outro. A pessoa pode estar motivada para o trabalho, mas se, por exemplo, o ambiente de trabalho é ruim ou remuneração torna-se insuficiente para suas necessidades, este indivíduo tende a ficar insatisfeito.

Observa-se que a personalidade ainda seria a provável preditora da satisfação no trabalho. Assim, não haveria possibilidade de dizer, com firmeza, que, diante de um clima favorável, o funcionário estaria satisfeito, pois há que se considerar, cuidadosamente, as características individuais. Por outro lado, também não seria possível afirmar que o funcionário satisfeito contribuiria para um clima organizacional favorável; afinal, para que isto acontecesse, seria preciso que toda a organização estivesse satisfeita, o que dificilmente ocorreria, já que a satisfação varia de indivíduo para indivíduo.

3. METODO DE PESQUISA

A metodologia é o meio pelo qual o pesquisador utiliza para conhecer a real situação, e assim, fundamentar suas decisões durante a realização do trabalho científico. A pesquisa pode ser definida como “um procedimento formal, com métodos de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (LAKATOS E MARCONI, 2006, p.15).

Ainda segundo Lakatos e Marconi (2006 p.46) o método pode ser:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimento válido e verdadeiro –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

A metodologia se refere aos métodos utilizados nos trabalhos científicos, é através desse processo que se pode pormenorizar a pesquisa realizada e de que forma foram alcançados os objetivos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa acadêmico-científica não se trata apenas de conhecimento acumulado socialmente. A pesquisa deve ser considerada como resultado de uma investigação planejada, iniciada com a identificação de um problema, e pela motivação de encontrar uma solução científica para esse problema (LIMA, 2008)

Classificar o tipo de estudo é fundamental para a realização da pesquisa, pois essa classificação detalha os métodos necessários para obtenção das informações, uma vez que cada tipo de classificação tem suas definições metodológicas específicas.

Segundo Vergara (2000) existem variados tipos de pesquisas, e a mesma propõe dois critérios básicos de classificação: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins o presente estudo classifica-se como exploratória descritiva e metodológica e quanto aos meios o estudo pode ser classificado como pesquisa de campo, bibliográfica e estudo de caso.

De acordo com Vergara (2000, p.47), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.” Então, pode-se afirmar que a pesquisa do estudo é descritiva porque foi realizada com determinada população com o objetivo de observar, descrever e avaliar as características do clima organizacional do Escritório do SEBRAE – Mossoró.

Outra característica da presente pesquisa é o fato de ser uma pesquisa bibliográfica por ter como referência estudos teóricos de vários autores, que de acordo com Vergara (2000, p. 48), uma pesquisa bibliográfica é um “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Quanto aos meios o estudo ainda é considerado como sendo um estudo de caso, pois no entendimento de Vergara (2000, p. 49), o estudo de caso consiste em um “circunscrito a uma ou poucas unidades, como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país.” Considerando esse fato, a organização utilizada para a realização do estudo de caso foi o escritório do SEBRAE - Mossoró

Reiterando, a metodologia utilizada na presente pesquisa é de natureza quantitativa. Kauark, Manhães e Souza (2010) abordam que a pesquisa quantitativa, leva em conta tudo

aquilo que pode ser quantificável, “[...] o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. A pesquisa quantitativa é aplicada nos estudos inferenciais quando se investigam as relações de causalidade entre fenômenos, bem como nos descritivos, nos quais apenas se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis. Através dela a intenção é garantir a precisão dos resultados (RICHARDSON, 1999).

3.2. CAMPO EMPÍRICO E SUJEITOS DO ESTUDO

Vergara (2000) comenta que os sujeitos de um estudo compreendem as pessoas que fornecerão os dados da pesquisa. A população desta pesquisa compreende os funcionários pertencentes ao Escritório do SEBRAE de Mossoró.

O campo empírico se limita às localidades as quais o processo de investigação e estudo se desenvolve. Desta forma, o campo empírico desta pesquisa é o escritório do SEBRAE, no município de Mossoró.

3.3 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

Na coleta de dados devem-se conter informações para o leitor de como se pretende obter os dados da pesquisa, a qual deve responder a questão em estudo. Deve-se, portanto correlacionar aos meios para alcançá-los, bem como justificar a adequação de um ao outro (VERGARA, 2000).

Os dados da pesquisa foram obtidos através de um questionário, que é definido por Vergara (2000, p. 49) como “um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa”. A razão pela escolha do questionário se justifica pela objetividade, podendo ser aplicado a profissionais, que, geralmente, não possuem tempo considerado o suficiente para aos pesquisadores.

Para o desenvolvimento do questionário foram feitas adaptações no instrumento de apoio gerencial elaborado pelo SEBRAE - Nacional que visa realizar levantamentos internos do clima organizacional (satisfação, motivação, relacionamento hierárquico, relacionamento entre funcionários, etc.).

Antes do envio dos questionários a pesquisadora solicitou uma reunião com os funcionários do SEBRAE Mossoró, para apresentar as finalidades e importância da pesquisa, na ocasião todos os funcionários se comprometeram em responder os questionários com brevidade. Dessa forma, os questionários foram enviados para os e-mails dos funcionários da

organização. Foram recebidos os questionários até o dia 04 de fevereiro de 2014. No corpo da mensagem do e-mail foi informado aos respondentes sobre os objetivos da pesquisa e da contribuição de cada um deles para concretização do estudo.

Os dados dos questionários foram tabulados e, em seguida, analisados através da estatística descritiva, apresentados em planilhas Excel, expostos em histogramas, gráficos e discutidos com apoio da teoria usada no estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise de pesquisa visa demonstrar a opinião dos colaboradores, averiguando os fatores que influenciam no clima organizacional na empresa estudada.

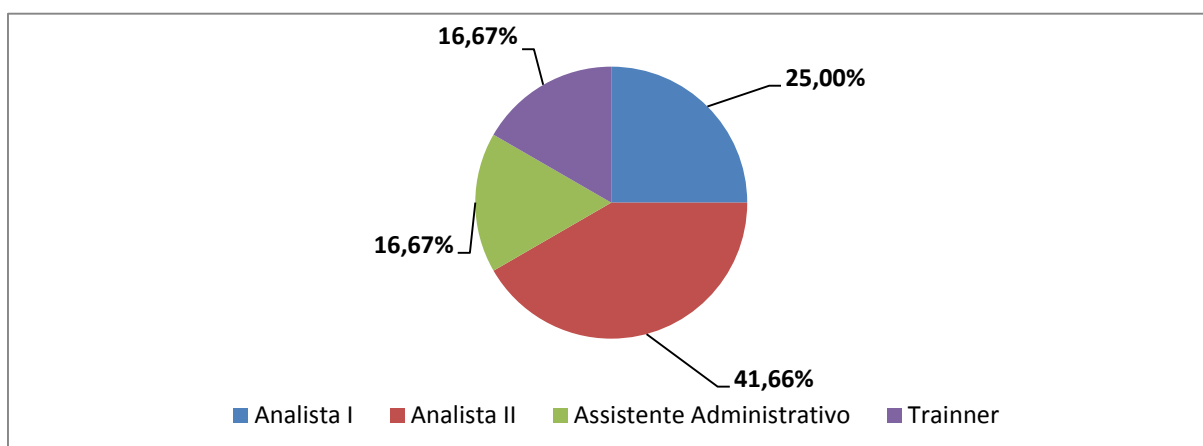
Inicialmente mostra-se as características dos funcionários da empresa estudada e, posteriormente apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa relacionados ao clima organizacional evidenciando os mais relevantes, conforme seus resultados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

A descrição e análise a seguir têm como objetivo identificar o perfil dos funcionários, levando em consideração o sexo, cargo e tempo de serviço na empresa. As informações foram tratadas por estatística descritiva simples, agrupando as respostas em tabelas no *Microsoft Excel*, através de distribuições de frequência, e analisadas com a sua expressão numérica.

Ao analisar o gráfico 1 percebe-se que a equipe do escritório do SEBRAE de Mossoró é composta por 25,0% de analistas I, 41,66% analistas II, 16,67% assistentes administrativos e 16,67% *trainees*. Essa distinção se faz importante pelo fator hierárquico da organização e pelo tempo de permanência na empresa. As funções são atribuídos de acordo com o tempo dos colaboradores na empresa, cujo crescimento interno faz parte do plano de carreira da organização

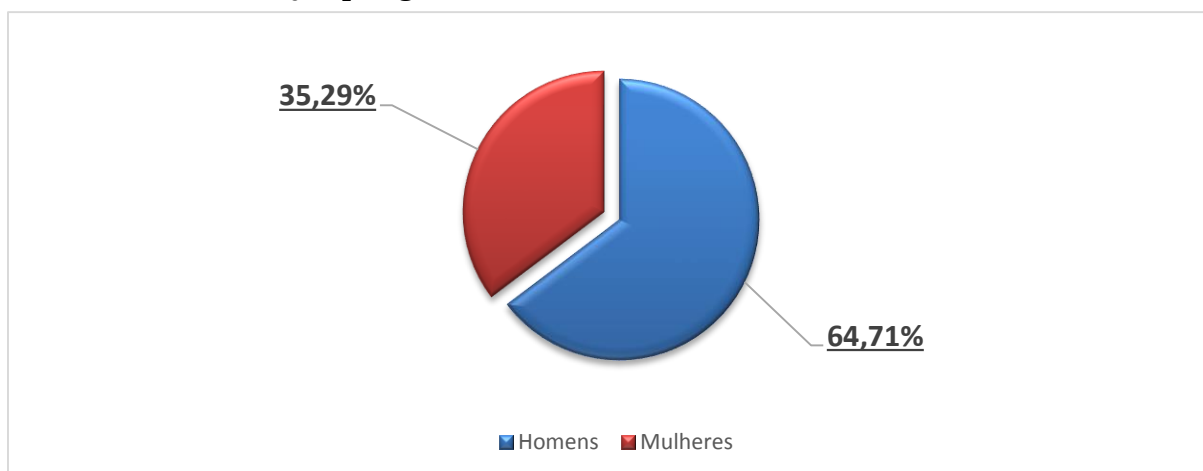
Gráfico 1: Classificação por função



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

De acordo com o gráfico 2 dos funcionários lotados no SEBRAE – Mossoró, 64,71% representam o sexo masculino e 35,29% do sexo feminino. Esse percentual não representa um equilíbrio pelo tipo de atividade desenvolvida na empresa, uma vez que a atuação da mulher no mercado de trabalho tem crescido consideravelmente, principalmente em funções administrativas.

Gráfico 2: Classificação por gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

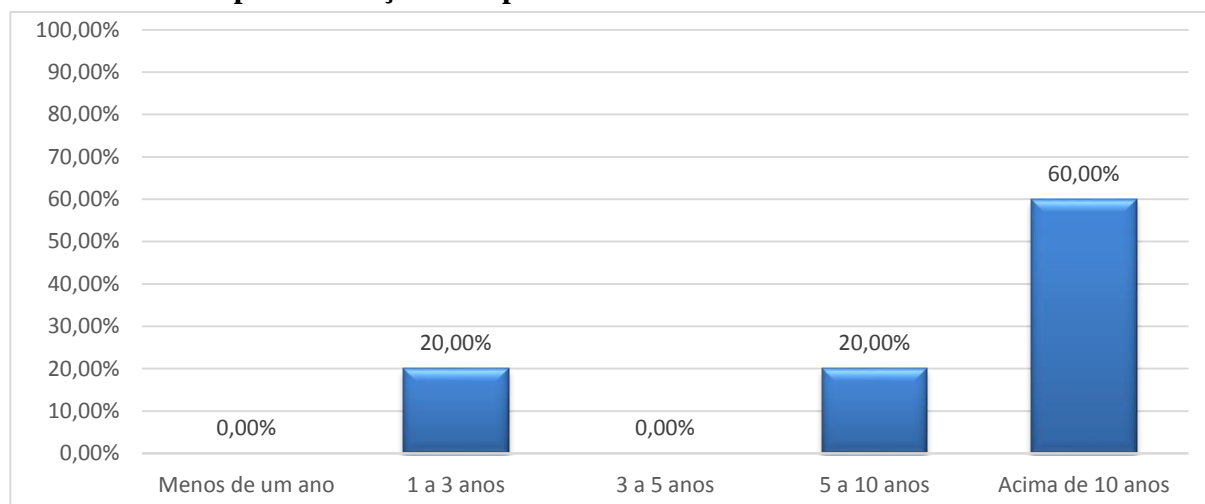
O gráfico 3, refere-se ao tempo de serviço na empresa em questão. Nota-se que apenas 20% dos colaboradores têm de 1 a 3 anos na empresa, 20% tem de 5 a 10 anos, e os funcionários acima de 10 anos representam 60%, do entrevistados.

Os colaboradores mais recentes representam os *trainees* e assistentes administrativos, pois são funções que apresentam maior rotatividade.

Os funcionários mais antigos representam a maior parte dos colaboradores da organização e esse fator pode trazer pontos positivos e negativos dentro da organização.

Positivos, pois com experiência e vivência adquirida, esse profissional tem maior facilidade em resolver problemas e conflitos existentes na organização. E em relação aos pontos negativos pode-se destacar a comodidade, desmotivação em relação a pequenas funções repetitivas e que no decorrer dos anos tendem a ser cansativas gerando assim, baixa produtividade

Gráfico 3 – Tempo de serviço na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

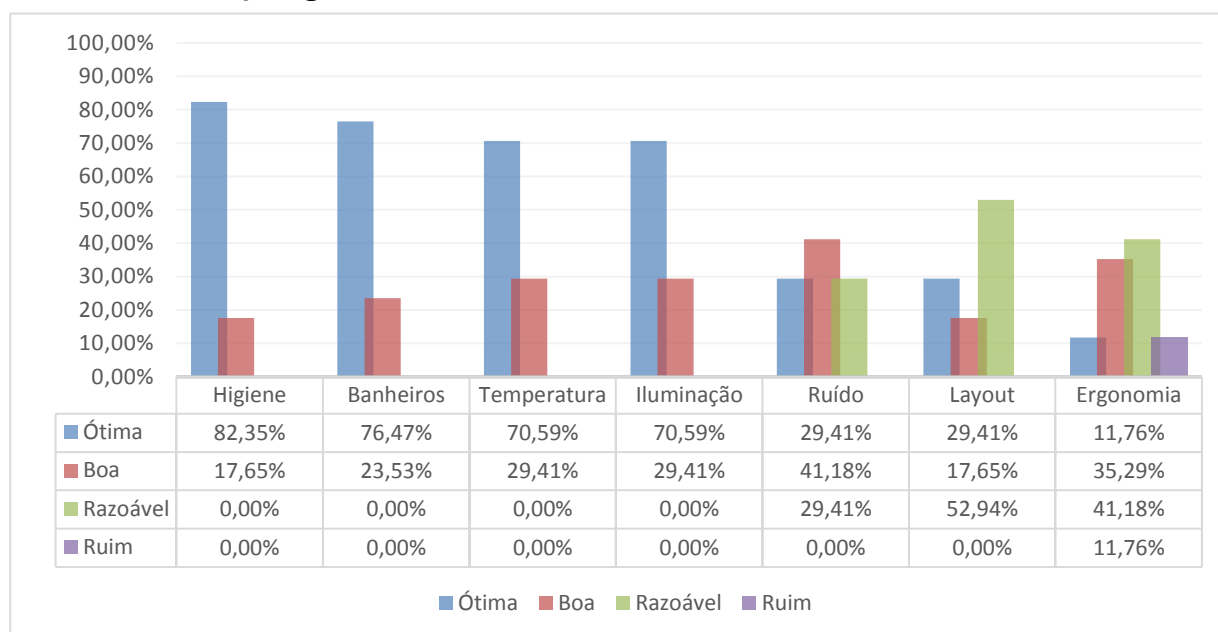
4.2 AMBIENTE DE TRABALHO

Lacombe (2005) afirma que ambiente é tudo que envolve o sistema organizacional. Ou seja, ambientes macroeconômicos e microeconômicos, sendo que o primeiro refere-se aos aspectos tecnológicos, científicos, demográficos, políticos, econômicos, sociais e culturais e o segundo são sistemas próximo a empresa, abrangendo os fornecedores, os clientes, concorrentes, os órgãos governamentais e reguladores.

Chiavenato (2005) leva em conta que o ambiente físico de trabalho envolve aspectos como iluminação, ventilação, ruídos, conforto e temperatura, higiene e ergonomia.

Segundo gráfico 4, a seguir, aspectos como higiene, iluminação, banheiros e temperatura foram considerados ótimos para a maioria dos funcionários. Os demais aspectos, ruído e *layout*, foram avaliados como bons ou razoáveis. Em relação à ergonomia, nota-se uma insatisfação, uma vez que o mesmo foi avaliado em sua maioria como razoável, sendo considerado por 11,76% como ruim. Analisa-se que embora os funcionários estejam relativamente satisfeitos com o ambiente de trabalho, a ergonomia foi considerada inadequada e o ruído excessivo. Sendo assim, esses fatores refletem de forma negativa no clima organizacional da empresa.

Gráfico 4: Condições gerais do ambiente



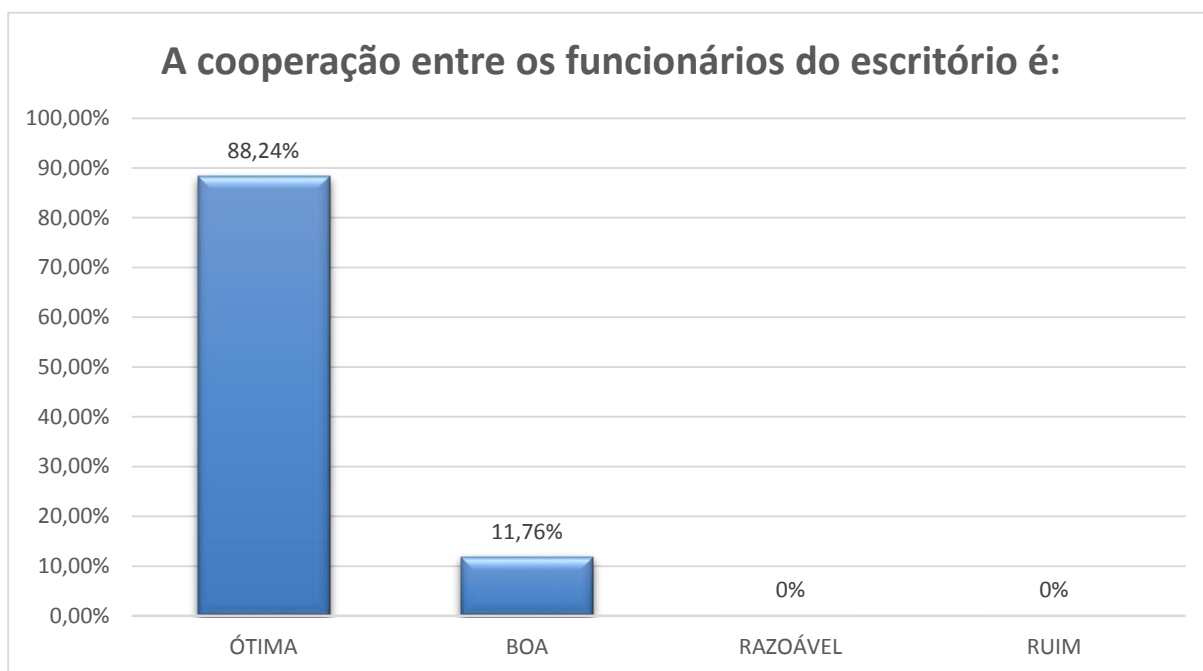
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

4.3 COOPERAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Segundo Lacombe (2005) equipe é um grupo de pessoas com metas em comum, que cooperam com os demais, agindo de forma consciente em benefício de todos.

O gráfico 5 demonstra que 88,24 % dos funcionários consideram que a cooperação da equipe é ótima e 11,76% avaliam como boa. Analisa-se a existência de um percentual elevado que afirma existir integração nas relações de trabalho. Existindo cooperação na empresa ou no departamento, as pessoas têm mais prazer e motivação, o clima fica agradável e a produtividade cresce havendo um desenvolvimento pessoal e organizacional. Isso reforça que a equipe de trabalho é integrada, onde a cooperação é um dos fatores que eleva a instituição a atingir os objetivos e metas.

Gráfico 5: Cooperação entre funcionários



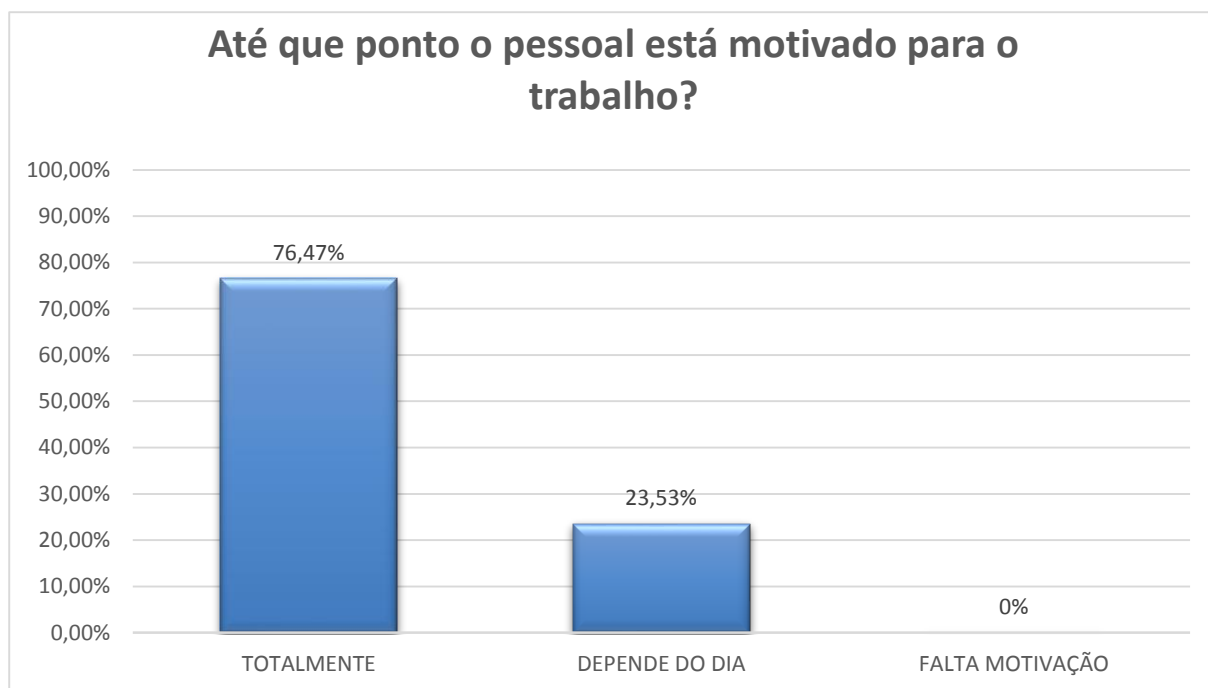
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

4.4 MOTIVAÇÃO

Buscando identificar o nível de motivação dos funcionários, podemos estabelecer a relação dos fatores extrínsecos e dos fatores intrínsecos, assim como a influência da hierarquia de necessidades que os mesmos priorizam, principalmente quando estes estão envolvidos em um contexto corporativo. Foram obtidos os resultados expressos no Gráfico 6. Observa-se que 76,47% estão totalmente motivados para ir ao trabalho e 23,53% afirmam que a motivação depende do dia. Os funcionários sentem-se motivados para trabalhar no escritório, podendo associar esse resultado ao envolvimento seus funcionários nos processos de negócios,

construção de um bom relacionamento, valorização adequada de desempenho e ao ambiente de trabalho agradável.

Gráfico 6: Motivação dos funcionários



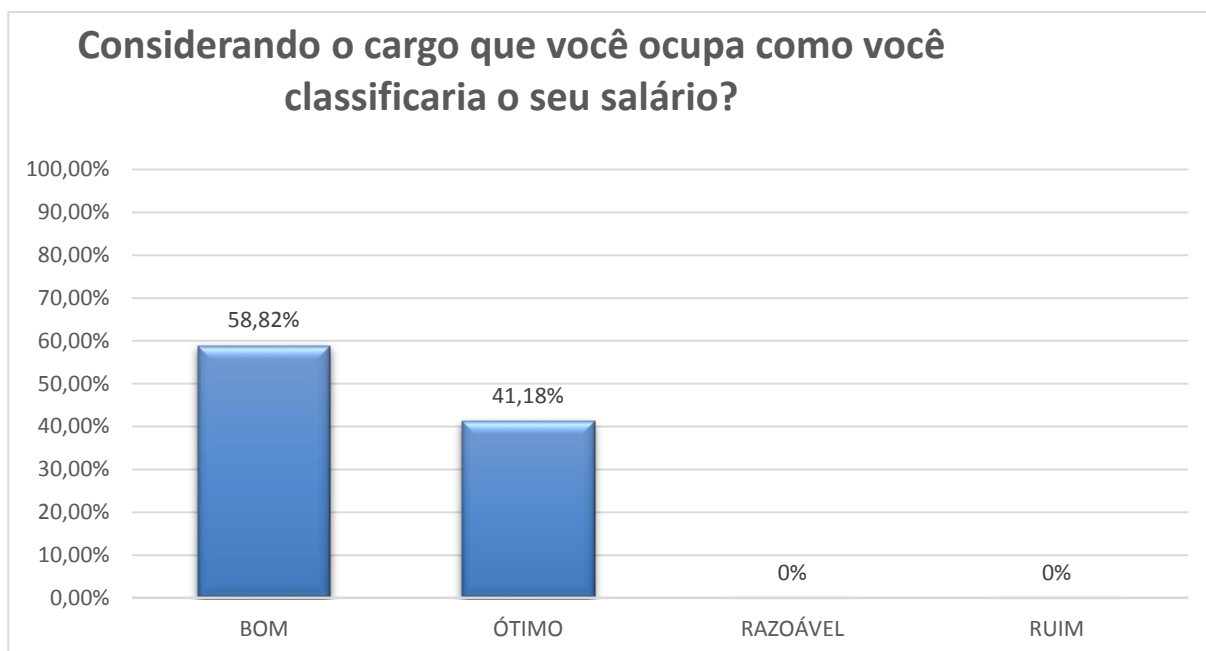
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

4.5 REMUNERAÇÃO

Luz (2003) afirma que o salário é umas das principais variáveis a ser pesquisada, pois ela influencia no grau de satisfação dos funcionários. Com relação à remuneração, os colaboradores foram questionados como poderiam classificá-lo e os resultados obtidos encontram-se no gráfico 7. Nota-se que 58,82% afirmam que o salário é bom e 41,18% consideram ótimo.

Sobre esse aspecto é oportuno ressaltar a visão de Gil (2007) ao afirmar que “para garantir altos níveis de desempenho, é necessário que as pessoas percebam justiça nas recompensas que recebem”. Quando comparado os resultados sobre a remuneração com os resultados sobre a motivação, pode-se relacionar a motivação dos pesquisados e a remuneração recebida, uma vez que as recompensas exercem grande influência sobre a motivação e satisfação do funcionário. Além disso, o sistema de recompensas compõe os fatores básicos que induzem o indivíduo a trabalhar em benefício da organização.

Gráfico 7: Classificação do salário



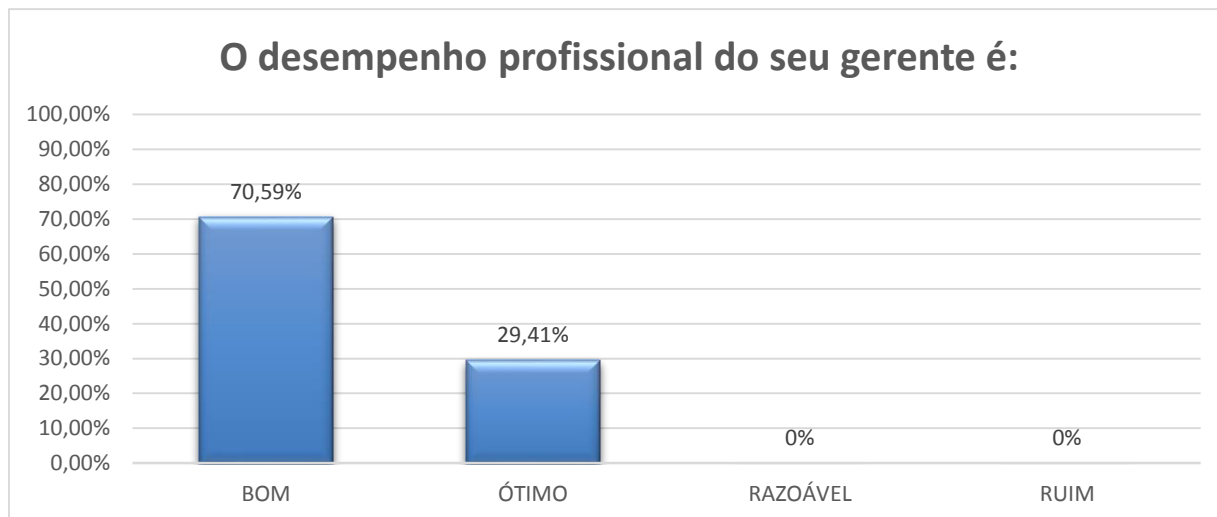
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

4.6. GERÊNCIA

Ao avaliar o desempenho profissional do gerente, a pesquisa aplicada verificou que conforme o gráfico 8, 70,59 % dos funcionários afirmaram que o gerente exerce um bom desempenho e 29,41% consideram ótimo. Assim, os números confirmam que o líder possui um nível bastante alto de relações positivas com os colaboradores, pois geralmente quando o

subordinado não tem uma confiança na competência de seu gerente ou até mesmo um bom relacionamento, isto pode interferir negativamente no clima da organização.

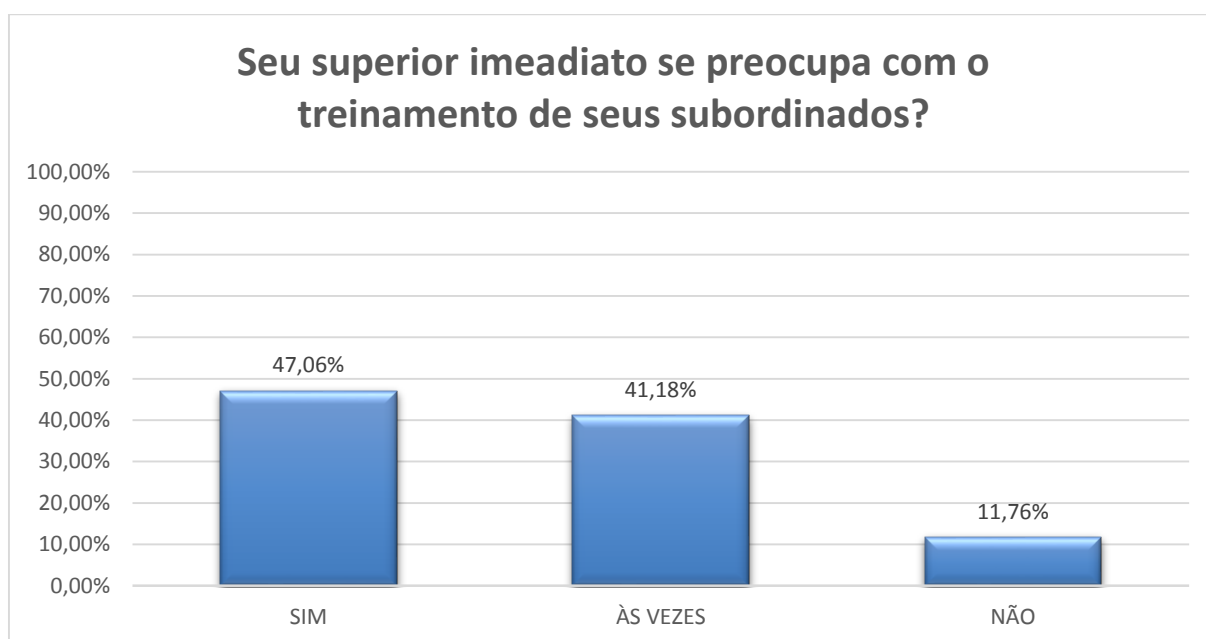
Gráfico 8: Desempenho do gerente



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto à percepção dos pesquisados acerca da preocupação dos superiores com treinamento as respostas não foram satisfatórias para a organização, sendo que já que 41,18% responderam que às vezes e 11,76% demonstraram insatisfação, conforme gráfico 9. Ao treinar um empregado, este pode se sentir prestigiado perante sua empresa, pois desta forma ela demonstra sua preocupação em capacitar bem seus profissionais, dando-lhe a oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

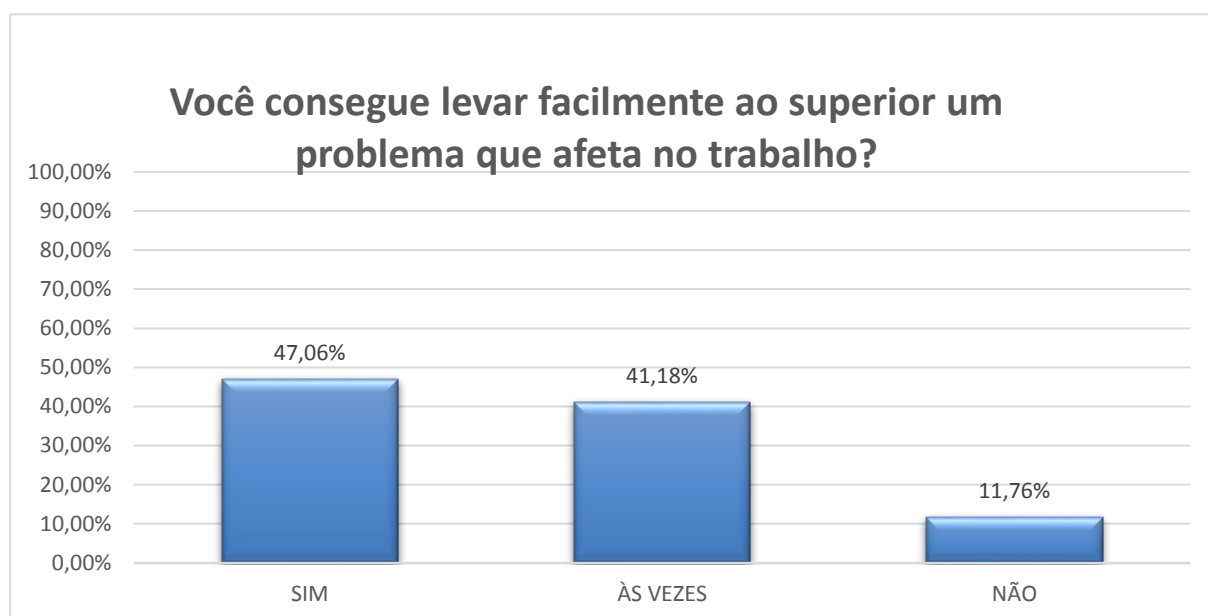
Gráfico 9: Preocupação dos superiores com treinamento



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Conforme demonstra a gráfico 10, quando questionados se conseguem levar facilmente ao superior um problema que os afetam no trabalho, 47,06% dos funcionários afirmaram que sempre conseguem, 41,18% disseram que quase sempre conseguem e 11,76% disseram não conseguem levar os problemas à gerência. Sendo assim, percebe-se que nem todos os funcionários possuem uma boa comunicação com a gerência. Devido à falta de comunicação interna os funcionários não se sentem estimulados para a realização de suas funções, podendo acarretar falta de estímulos e conflitos na empresa.

Gráfico 10: Comunicação com o gerente



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

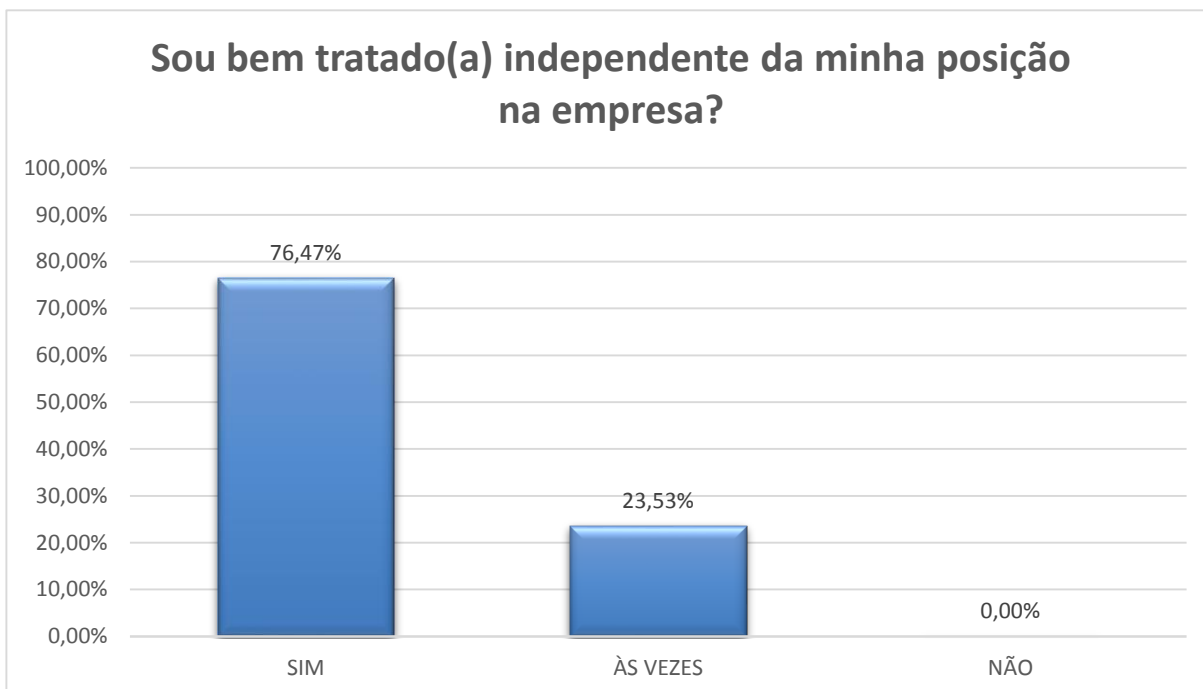
Segundo Lacombe (2005) a comunicação é uma via de mão dupla, onde grande parte dos problemas ocorre devido à comunicação inadequada, inoportuna ou falhas. Pode-se perceber que os funcionários têm uma boa comunicação, mas que pode haver melhorias, nesse caso o gerente deve ser mais acessível para resolução de problemas humanos.

Verificou-se a insatisfação dos funcionários em relação aos gestores imediatos, quando estes revelaram que precisam de mais apoio para realização de tarefas, que existe um problema de comunicação com seus gestores para negociar condições para o alcance de metas de trabalho e que necessitam de um maior comprometimento de seus gestores com os problemas que afetam o trabalho.

4.7. EQUIDADE DE TRATAMENTO

Quando abordados sobre a forma de tratamento independente do cargo que ocupam, os resultados do gráfico 11 demonstraram que 76,47% afirmam que são bem tratados e 23,53% afirmam que apenas às vezes. Percebe-se que há o esforço da equipe em criar um ambiente harmonioso de trabalho, que possibilite a integração entre os grupos, em busca de realizar as atividades de forma sistemática, para assim atingir os objetivos definidos pela organização. Essa equidade de tratamento torna os funcionários os principais parceiros da organização, procurando sempre incentivar o trabalho em equipe, buscando uma maior integração e cooperação entre os departamentos.

Gráfico 11: Tratamento na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

4.8. RECONHECIMENTO PROFISSIONAL

Os funcionários foram indagados se sua capacidade profissional é reconhecida. Os resultados obtidos encontram-se no gráfico 12, abaixo, onde 76,47 % afirmam o reconhecimento do seu trabalho e 23,53% consideram que são reconhecidos as vezes. O reconhecimento reforça as pessoas a aumentarem seus esforços no desempenho das atividades e também serve como uma forma de atender sua necessidade de estima e, se atendida, traz motivação e aumenta a eficiência individual o que, conseqüentemente, aumenta produtividade da empresa. O reconhecimento por um trabalho bem feito e o apoio recebido interferem no clima organizacional de forma positiva, pois torna-se fator motivador.

Gráfico 12: Reconhecimento do esforço



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

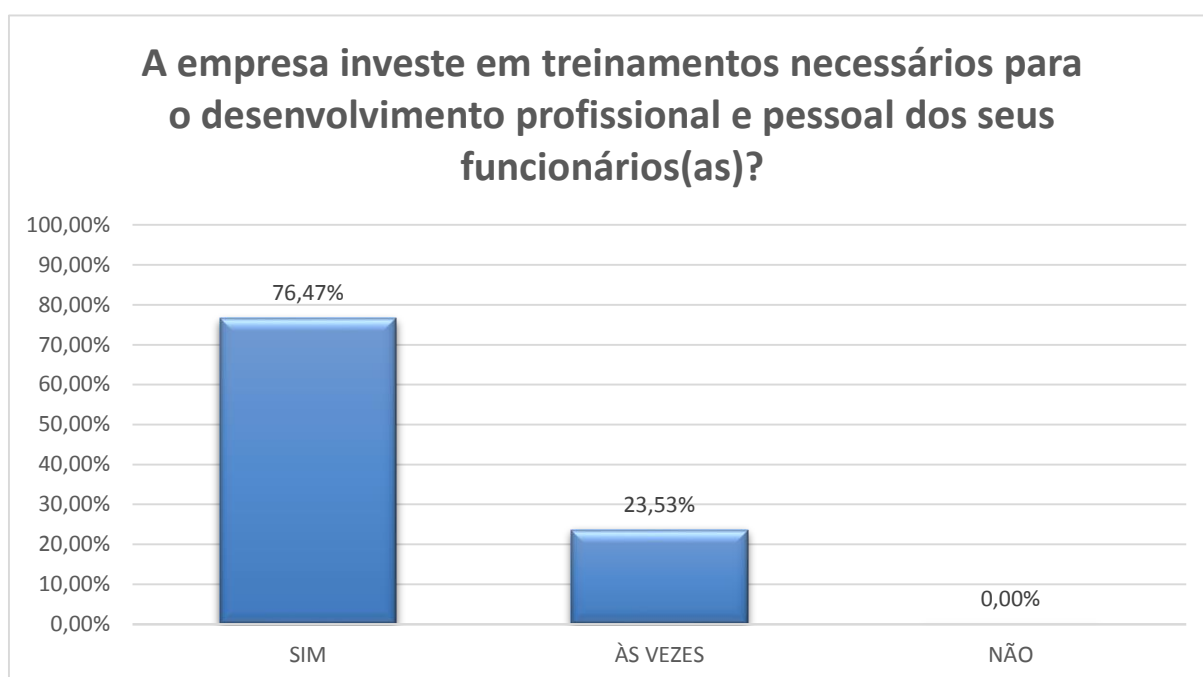
4.9. TREINAMENTO

Em relação aos treinamentos, os funcionários reconhecem o investimento que a empresa disponibiliza para o crescimento profissional, de acordo com o gráfico 13, 76,47% afirmam que a empresa sempre oferece oportunidades de aperfeiçoamento e 23,53% responderam que quase sempre a empresa oferece essa oportunidade.

Ao investigar mais atentamente este fato, percebeu-se que aos profissionais de cargos mais altos às vezes são disponibilizados seminários e congressos que tratam de assuntos da área, porém, aos outros cargos de nível mais baixo dificilmente há treinamento e cursos para aprimoramento das habilidades.

Muito mais do que passar conhecimento, os treinamentos têm como objetivo capacitar profissionais que, por sua vez, devem atender as expectativas das empresas. Treinar é a palavra chave para os que almejam sucesso, e muitas organizações já contam com planejamentos e programações especiais, focadas em suas necessidades, para construir equipes preparadas e atualizadas. Percebe-se que a empresa constrói um clima organizacional saudável, exercitando excelência profissional, reconhecimento e recompensa.

Gráfico 13: Treinamento para desenvolvimento profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

5. CONCLUSÕES

A pesquisa de clima organizacional revela-se um importante diferencial competitivo às organizações, pois as relações que acontecem intra-organização refletem diretamente ao consumidor.

Das variáveis analisadas, a cooperação no ambiente de trabalho foi a que apresentou maior índice de satisfação, mostrando interação entre as equipe e confiança entre os colaboradores, propiciando relações duradouras e significativas para as pessoas.

Outro ponto positivo revelado pela pesquisa foi o fato dos funcionários demonstrarem satisfação em relação aos salários oferecidos pela organização pesquisada, que segundo os respondentes está compatível com o mercado de trabalho.

A existência de um clima de trabalho agradável que propicie trocas internas sadias e harmoniosas facilita imensamente essa busca pelo ajustamento e faz com que as pessoas trabalhem mais satisfeitas e sintonizadas para a realização dos objetivos comuns que é a efetividade organizacional e a realização do indivíduo com o trabalho.

Embora as variáveis equidade de tratamento e reconhecimento profissional apresentem uma porcentagem geral significativamente positiva, deve-se também analisar que há existência de uma quantia considerável de funcionários que se posicionam de forma mediana ao assunto,

lembrando que nem todo conflito deve ser visto de forma negativa na empresa, mas cabe a ela percebê-los e tomar as devidas atitudes que não resultem em prejuízos.

Ainda assim, apesar de uma pouca parcela dos colaboradores não estar totalmente satisfeita com alguns aspectos que envolvem a gestão de recursos humanos, como a política salarial e treinamento, de uma forma geral, a maioria deles mostra-se bastante feliz com relação aos demais indicadores avaliados.

Além do apoio mútuo ou das condições para a plena realização de suas atividades, a gerência do SEBRAE - Mossoró demonstrou ser forte influenciadora do clima organizacional. Os resultados permitem afirmar que a liderança aparece como um ponto fraco. Não obstante os líderes terem um bom relacionamento com os subordinados, ao se tratar de padrões de desempenho, conformidade com as normas e responsabilidade, a pesquisa indicou que o líder não é acessível para resolução de problemas humanos ou do trabalho. Estes aspectos interferiram negativamente no clima organizacional.

O ambiente de trabalho também teve um índice elevado de satisfação entre os colaboradores, porém, não contempla plenamente as expectativas dos funcionários, sendo assim, um objeto de atenção para a empresa.

O estudo apresenta limitações pelo motivo de muitos dos colaboradores da organização terem contrato temporário. Assim, os dados podem representar a realidade desses colaboradores mais do que a realidade dos colaboradores efetivos que ficam por muito mais na empresa e têm uma visão mais abrangente do clima organizacional, da cultura e dos níveis de satisfação da instituição.

Contudo, de uma forma geral, a pesquisa alcança seus objetivos ao dar resposta à problemática envolvida no estudo, mostrando os principais indicadores que influenciam o clima de uma organização e como estes aspectos são percebidos pelos colaboradores. Além disso, o presente estudo favoreceu maiores conhecimentos à pesquisadora ao correlacionar a relação da teoria com a prática, percebendo que a existência de fatores que englobam o ambiente de trabalho influencia diretamente no clima e na dinâmica da organização.

Diante dos resultados, recomendamos que sejam explorados em futuras pesquisas os demais fatores que afetam o clima organizacional e, igualmente, que esse trabalho seja retomado em outros escritórios, uma vez que a generalização dos resultados pode indicar caminhos para as organizações refletirem sobre as políticas adotadas e estabelecerem novas estratégias administrativas

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOOG, G.G; BOOH, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias, v. 1, 6 ed. São Paulo, 2013.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. rev. e atual.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CODA, R.. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Coord.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.
- HERING, S. de Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação de mestrado de Engenharia de produção – PPGEPP, UFSC, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, São Paulo: Atlas, 2007.
- KAUARK, F. da S.; MANHÃES, F. C.; SOUZA, C. H. M. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático. Itabuna: Via litterarum, 2010.
- KWASNICKA, Eunice Lavaca. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LACOMBE, F. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.
- LIMA, M. C. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo. Saraiva, 2 ed. revista e atualizada, 2008.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisas**: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração** : Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- NEPOMUCENO, Carlos Alberto. **Diagnóstico do clima organizacional como instrumento de gestão empresarial**: o caso da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira. 2004. 81f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- PALACIOS, K.E.P. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**. São Paulo, 2001.
- RIBEIRO, D. **Os brasileiros**: teoria do Brasil. Rio de Janeiro: Vozes, 1978.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 5 ed São Paulo: Atlas, 1999.
- RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1999.
- ROKEACH, M. The nature of human values. New York: Free Press, 1973.
- SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. Cultura de empregado como estratégia de empresa. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24, 2000, Florianópolis. **Anais**. Santa Catarina: 2000. 1CD-ROM.
- SCHNEIDER, Benjamin. **Organizational climate and culture**. San Francisco: The Jossey-Bass, 1990.
- SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blucher, 1978.
- SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

Questionário de Clima Organizacional

Prezado(a) funcionário(a) do escritório SEBRAE Mossoró,

Solicito o preenchimento deste questionário para fins acadêmicos, que visa analisar o clima organizacional desta empresa. A pesquisa integra as atividades do curso de Administração da UFRSA, requerida para conclusão do estágio supervisionado. Informo que as respostas dos instrumentos aplicados nesta organização não serão analisadas individualmente e sim em grupo, refletindo o conjunto dos dados.

Instruções Para Preenchimento

- 1– Não é necessário identificação, portanto, não precisa colocar seu nome no questionário.
- 2 – Escolham a resposta que o caracterize e que melhor represente a sua opinião
- 3 – Leiam atentamente todas as questões
- 4 – Façam um X ao lado da resposta escolhida

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

DADOS PESSOAIS

Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

Função: _____

Tempo na empresa:

- ☐ Menos de 1 ano ☐ 1 a 3 anos
☐ 3 a 5 anos ☐ 5 a 10 anos
☐ acima de 10 anos

COOPERAÇÃO

3. A cooperação entre os empregados de seu setor é:

☐ Ótima ☐ boa ☐ razoável ☐ ruim

CONDIÇÕES DE TRABALHO

1. Condições gerais do local de trabalho

- Higiene
☐ ótima ☐ boa ☐ razoável ☐ ruim
- Banheiros
☐ ótimo ☐ bom ☐ razoável ☐ ruim
- Temperatura
☐ ótima ☐ boa ☐ razoável ☐ ruim
- Iluminação
☐ ótima ☐ boa ☐ razoável ☐ ruim
- Ruído
☐ ótimo ☐ bom ☐ razoável ☐ ruim
- Layout
☐ ótimo ☐ bom ☐ razoável ☐ ruim
- Ergonomia dos equipamentos do trabalho
☐ ótima ☐ boa ☐ razoável ☐ ruim

MOTIVAÇÃO

4. Até que ponto o pessoal está motivado para o trabalho?

☐ Totalmente ☐ Depende do dia ☐ Falta motivação

5. Por quanto tempo mais você pretende trabalhar na empresa?

- ☐ Até arrumar outro emprego melhor
☐ Até ser dispensada(o) pela empresa
☐ Até o fim da carreira (aposentadoria)

REMUNERAÇÃO

6. Considerando o cargo que você ocupa, como você classificaria seu salário:

☐ Ótimo ☐ bom ☐ razoável ☐ ruim

7. Como você classificaria os benefícios oferecidos pela empresa:

☐ Ótimos ☐ bons ☐ razoáveis ☐ ruins

GERÊNCIA

8. O desempenho profissional do seu gerente é:

☐ Ótimo ☐ bom ☐ razoável ☐ ruim

2. O (a) Sr. (a) tem vontade de vir para o trabalho?

9. A maneira como seu gerente resolve os problemas humanos no trabalho é:

☐ Ótima ☐ boa ☐ razoável ☐ ruim

10. O apoio que você tem de seus superiores imediatos para resolver seus problemas técnicos no trabalho é:

☐ Ótimo ☐ bom ☐ razoável ☐ ruim

11. Você consegue levar facilmente ao superior um problema que lhe afeta no trabalho?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

12. Seu superior imediato se preocupa com o treinamento de seus subordinados:

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

13. O gerente deixa claro o que espera de seu trabalho:

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

14. O gerente confia no trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las:

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

EQUIDADE DE TRATAMENTO

15. As normas e procedimentos gerais da empresa são aplicados igualmente para todos empregados:

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

16. As oportunidades de crescimento profissional são dadas às pessoas que realmente merecem:

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

17. Sou bem tratado independente da minha posição na empresa:

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

RECONHECIMENTO PROFISSIONAL

18. Quando tudo vai bem no seu trabalho seu esforço é reconhecido?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

TREINAMENTO

19. A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

20. A organização o incentiva a participar de treinamentos

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes