

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

GRAZIELE HORTÊNCIA FIDELES

**O CLIMA ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS NA MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES PARA O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO**

Belo Horizonte
2015

GRAZIELE HORTÊNCIA FIDELES

O CLIMA ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES PARA O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Informação e Pessoas da Escola de Ciência da Informação da UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais).

Orientadora: Profa: Me. Cláudia Márcia Gomes de Oliveira

Belo Horizonte

2015

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que me iluminou a todo tempo. À minha orientadora Cláudia Márcia, que me auxiliou, agradeço pela paciência e carinho.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo estudar os impactos do clima organizacional na motivação dos colaboradores para o compartilhamento de informação em uma empresa do ramo imobiliário. Partindo da busca pelos fatores determinantes do clima organizacional na organização, inserida em uma das maiores redes da área do Brasil, somada à identificação do nível de motivação dos colaboradores buscou-se investigar como o primeiro fator influencia o segundo. Através de uma pesquisa empírica de caráter descritivo/explicativo e de natureza quantitativa desenvolvida a partir de um questionário estruturado aplicado aos integrantes do setor de locação da organização, embora os resultados apontados para um nível significativo de satisfação com a atividade na empresa, uma avaliação positiva do ambiente de trabalho, das oportunidades para compartilhamento de conhecimento e da empresa como ambiente de aprendizagem, sugere-se, como conclusão, que sejam desenvolvidas ações para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Clima organizacional, Cultura Organizacional, Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento, Motivação e Satisfação no Trabalho.

ABSTRACT

This study aims to study the impact of organizational climate on employee motivation in a real estate company. From the search for the determinants of organizational climate in the organization, set in one of the largest networks of Brasil area, plus the identification of the level of motivation of employees sought to investigate how the first factor influencing the second. Through an empirical research of descriptive / explanatory character and quantitative developed from a structured questionnaire administered to members of the organization rental sector, although the results pointed to a significant level of satisfaction with the activity in the company, a positive evaluation the working environment, opportunities for knowledge sharing and the company as a learning environment, it is suggested, in conclusion, that actions be developed to improve the quality of working life.

Keywords: Organizational climate, Organizational Culture, Human Resource Management, Knowledge Management, Motivation and Job Satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os Seis Processos da Gestão de Pessoas.....	14
Figura 2 - Os Processos de Conversão do Conhecimento Organizacional	16
Figura 3 - Como se Formam as Culturas Organizacionais	20
Figura 4 - Os Fatores de Motivação.....	27
Figura 5 - Notas de Satisfação.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Gestão de Pessoas como Recursos Humanos e Parceiras da Organização	13
Quadro 2 - Tipologias de Clima Organizacional	22
Quadro 3 - Diferenças entre Clima e Cultura Organizacional	25
Quadro 4 - Fatores Determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho	29
Quadro 5 - Facetas da Satisfação no Trabalho.....	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - O ambiente de trabalho da empresa é bom?.....	35
Gráfico 2 - Você está satisfeito por trabalhar na empresa?.....	36
Gráfico 3 - Você se sente valorizado pela empresa?	36
Gráfico 4 - Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?	37
Gráfico 5 - A empresa ouve suas ideias para valorização do seu trabalho?	37
Gráfico 6 - O seu nível de motivação afeta seu desempenho?	38
Gráfico 7 - O seu trabalho oferece a você um sentimento de realização profissional?	38
Gráfico 8 – A imagem que a empresa constrói e apresenta para o ambiente externo, é a mesma que apresenta para o ambiente interno?	39
Gráfico 9 - A empresa preocupa em identificar, desenvolver e reter os talentos?	39
Gráfico 10 - Você considera a empresa um ambiente de aprendizado?	40
Gráfico 11 - Você tem oportunidade de compartilhar seus conhecimentos?	40
Gráfico 12 - A empresa preocupa com a qualidade de vida no trabalho dos funcionários?..	41

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1	PERGUNTA PROBLEMA	10
1.2	OBJETIVOS	10
1.1.1	OBJETIVO GERAL	11
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3	JUSTIFICATIVA	11
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	GESTÃO DE PESSOAS	11
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO	15
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL	18
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL	21
2.5	MOTIVAÇÃO	25
2.6	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	28
3.	METODOLOGIA DE PESQUISA	33
3.1	TIPO DE PESQUISA	33
3.2	INSTRUMENTO DE PESQUISA	34
3.3	ANÁLISE DE DADOS	34
4.	APRESENTAÇÃO DE DADOS	35
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
	REFERÊNCIAS	45

1.INTRODUÇÃO

As organizações precisam se armar com competências e talentos para poder acompanhar a intensa transformação. Saber alcançar a competitividade não depende apenas de reter, conquistar, aplicar, motivar talentos; dependente também dessa capacidade de regeer competências para obter resultados significativos por meio delas.

Preocupar-se com o clima organizacional e a satisfação dos funcionários se torna um fator importante para o sucesso da organização. É visto como uma estratégia para tornar o ambiente de trabalho mais agradável e satisfatório.

Daí, o desafio central: pessoas como base da excelência empresarial. E a excelência no bojo da empresa moderna significa fundamentalmente uma questão de forma de movimento, de estrutura e de processo, de arquitetura e de dinâmica. (CHIAVENATO, 2004, p.14).

Essas mudanças influenciam diretamente no clima organizacional, para a empresa ser competitiva e inovadora é necessário um clima favorável. Funcionários motivados e satisfeitos executam suas atividades com dedicação, qualidade e tem maior envolvimento com os negócios.

O ramo imobiliário cresceu muito nos últimos 10 anos e a concorrência está acirrada. Temos muita oferta e pouca demanda. Em meio à crise político – econômica que o país atravessa houve desaceleração nas vendas.

Diante todos estes contratempos, o mercado imobiliário não para, porque existem clientes investidores que aproveitam este momento para comprar imóveis abaixo do valor de mercado. Além disso, as pessoas se casam, se separam, as famílias crescem. Filhos querem sair da casa dos pais e comprar seu primeiro imóvel. Esses fatores não deixam o mercado parar, porém caminha em ritmo lento. Este momento é ideal para traçar novas diretrizes, buscar novas estratégias e inovação.

1.1 PERGUNTA PROBLEMA

O clima organizacional e seus impactos na motivação dos colaboradores para o compartilhamento de informação?

1.2 OBJETIVOS

Este estudo propôs atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos a seguir.

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o impacto que o clima organizacional tem na motivação dos colaboradores para o compartilhamento de informação.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os fatores determinantes do clima na organização;
- Verificar o nível de motivação dos seus colaboradores;
- Pesquisar o impacto do clima organizacional na motivação dos trabalhadores para compartilhamento de informações;

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância deste projeto consiste em analisar como o clima organizacional impacta na motivação dos colaboradores. O tema proposto visa identificar o clima vigente na organização. Identificar o nível de motivação dos colaboradores e pesquisar o impacto do clima na motivação dos colaboradores.

Para Chiavenato (2008) “o termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional”. Podemos dizer que o clima organizacional é o termômetro de satisfação dos membros da organização. Quanto maior o nível de motivação e satisfação dos colaboradores melhor será o clima.

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: Pergunta problema, objetivo geral, objetivos específicos, referencial teórico, análise de dados e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para Chiavenato (2014) as mudanças estão ocorrendo com muita rapidez, principalmente as mudanças tecnológicas e informacionais. E as organizações têm acompanhado as novas tendências. Dentro desse contexto, podemos citar a mudança na área de recursos humanos (RH).

As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos Humanos (ARH) está sendo substituída por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros e colaboradores, gestão de

competências, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas. (Chiavenato. 2014; pág.01)

Para o autor todas as denominações concedidas ao novo conceito da gestão de pessoas, são voltadas para a valorização do colaborador como um todo.

A administração moderna valoriza o capital intelectual e os ativos intangíveis da organização.

Na mesma linha de pensamento, os autores Stadler e Pampolini (2014) completam que em 1990 a ARH passou a ser chamado de gestão de pessoas ou gestão de talentos, afirmam que “os recursos humanos são considerados diferenciais em uma empresa, uma vez que constituem vantagem competitiva ante a concorrência”.

Para Chiavenato (2010, p.16), “a gestão de pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas as funções, porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe”. Observa-se que a gestão de pessoas é a área que cuida da capacitação, crescimento e desenvolvimento dos funcionários.

Fica claro neste contexto que o papel do administrador é delegar funções, planejar, coordenar, reter talentos, reconhecer o empenho e gerir o capital humano.

Segundo Chiavenato (2010), a gestão de pessoas hoje, funciona com o ganha-ganha, onde os objetivos da organização se unem com os objetivos individuais das pessoas. Devido às organizações visarem lucros, redução de custos, vantagem competitiva e os funcionários visarem melhores salários, estabilidade, reconhecimento e conforto. O autor ainda completa que “trata-se de uma solução que requer negociação e sinergia de esforços”.

Os autores Stadler e Pampolini (2014), definem o objetivo da gestão de pessoas que é manter os objetivos pessoais aliados com os organizacionais. As pessoas buscam status, auto realização e reconhecimento, as organizações precisam se destacar no mercado competitivo, conquistar novos mercados e parcerias, Percebe-se que ambos buscam crescimento.

Na mesma linha de pensamento os autores Romero e Silva (2013, pág.16) completam que “As organizações precisam das pessoas e as pessoas precisam das organizações”. Percebe-se que ambos precisam estar em sintonia e com os objetivos bem definidos. Os colaboradores precisam da organização para alcançarem seus sonhos e

objetivos pessoais e as organizações precisam dos colaboradores, para colocarem seus projetos em pratica e inovarem.

O quadro a seguir mostra uma nova abordagem da gestão de pessoas. Refere-se aos funcionários como parceiros da organização. Colaboradores em focados em realizar suas atividades com excelente e comprometimento.

Quadro 1 - Gestão de Pessoas como Recursos Humanos e Parceiras da Organização

PESSOAS COMO RECURSOS	PESSOAS COMO PARCEIRAS
1. Preocupação com normas	1. Preocupação com resultados
2. Subordinação à chefia	2. Foco no cliente interno e externo
3. Ênfase na tarefa	3. Visão sistêmica e integrada
4. Responsabilidade	4. Comprometimento
5. Mão de obra	1. Capital intelectual

Fonte: Livro Gestão de Pessoas: Conceitos e Estratégias (Romero e Silva, 2013, pág18).

Segundo os autores é muito mais vantajoso para a organização os colaboradores serem parceiros e aliados, do que serem vistos como recursos; este diferencial irá refletir em seu crescimento, tornando-a mais competitiva no mercado, colaboradores realizando as tarefas com mais entusiasmo e satisfação.

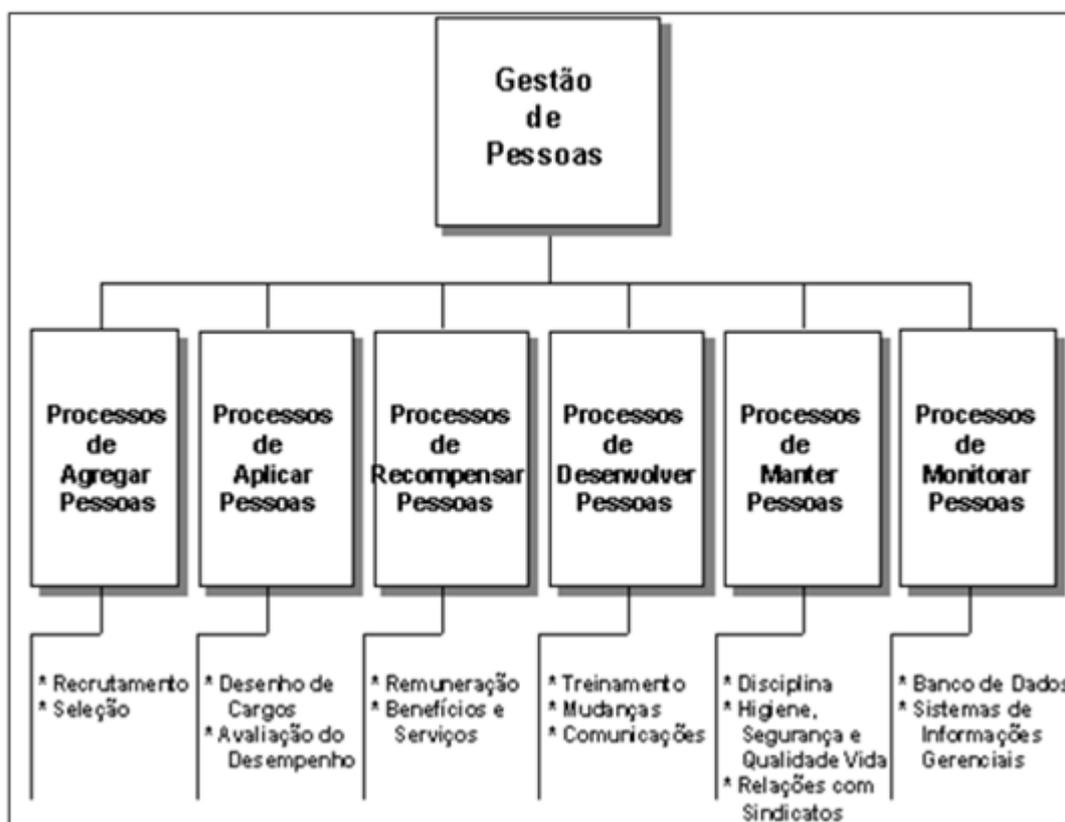
Para Chiavenato (2010, p.15) A gestão de pessoas, refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como:

- 1) Agregar talentos à organização.
- 2) Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora.
- 3) Modelar o trabalho seja individual ou em equipe de maneira a torna-lo significativo, agradável e motivador.
- 4) Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo.
- 5) Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente.
- 6) Comunicar, transferir conhecimento e proporcionar retroação intensiva.
- 7) Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem.
- 8) Proporcionar excelentes condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho.

- 9) Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral.
- 10) Aumentar a competitividade dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual.
- 11) Incentivar o desenvolvimento organizacional.

A gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Na página a seguir os seis processos básicos da gestão de pessoas.

Figura 1 - Os Seis Processos da Gestão de Pessoas



Fonte: Gestão de Pessoas (Chiavenato, 2010, pág.15).

Os autores Romero e Silva (2013), salientam um ponto muito interessante, que a Era da Informação está totalmente ligada à gestão de pessoas. As organizações requerem agilidade e inovação para enfrentarem as ameaças do ambiente externo, é importante a organização saber transformar informação em oportunidade.

O conhecimento passou a ser o fator mais importante e decisivo para o sucesso da organização. A estrutura organizacional baseia-se em capital intelectual, comprometimento, foco no cliente interno e externo, equipes de alta performance e comprometimento.

Segundo Chiavenato (2010) O capital humano é o lugar onde se iniciam todas as escadas: a fonte de inovações. Neste contexto, Chiavenato aborda a importância do capital humano, porque é das pessoas que surgem as melhores ideias e inovações. Daí surge novas tendências e desafios da gestão de pessoas; antigamente as organizações se preocupavam apenas com os ativos tangíveis, pensavam que o sucesso se baseava somente nos lucros.

Hoje este cenário mudou as organizações que se preocupam com o sucesso e buscam um diferencial competitivo, partem do princípio de valorizar seus ativos intangíveis, ou seja, as pessoas. Neste novo cenário as organizações estão preocupadas em reter os talentos e valorizar as competências que estão inseridas em cada um.

Estamos na era da gestão do conhecimento e da informação, as organizações estão em busca de vantagem competitiva e por isso adotam um modelo moderno da gestão de pessoas. Daí as organizações passam a investir em maior aprendizado e consequentemente refletindo em seu patrimônio tangível.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Choo (2003), o conhecimento deve ser compartilhado, porque quando isso ocorre, são geradas grandes ideias, que contribuem para o crescimento e sucesso da organização. “o conhecimento reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser partilhado e transformado em inovação”.

O autor completa que a organização do conhecimento possui alguns diferenciais como: vantagem competitiva, inovação, agilidade na prestação de serviços, redução de custos e investem no principal ativo intangível o capital intelectual.

Na mesma linha de pensamento, o autor, aborda um aspecto muito importante da gestão e a construção do conhecimento. A construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização.

Choo (2003), explica a diferença do conhecimento tácito e explica a importância da junção para o crescimento da organização.

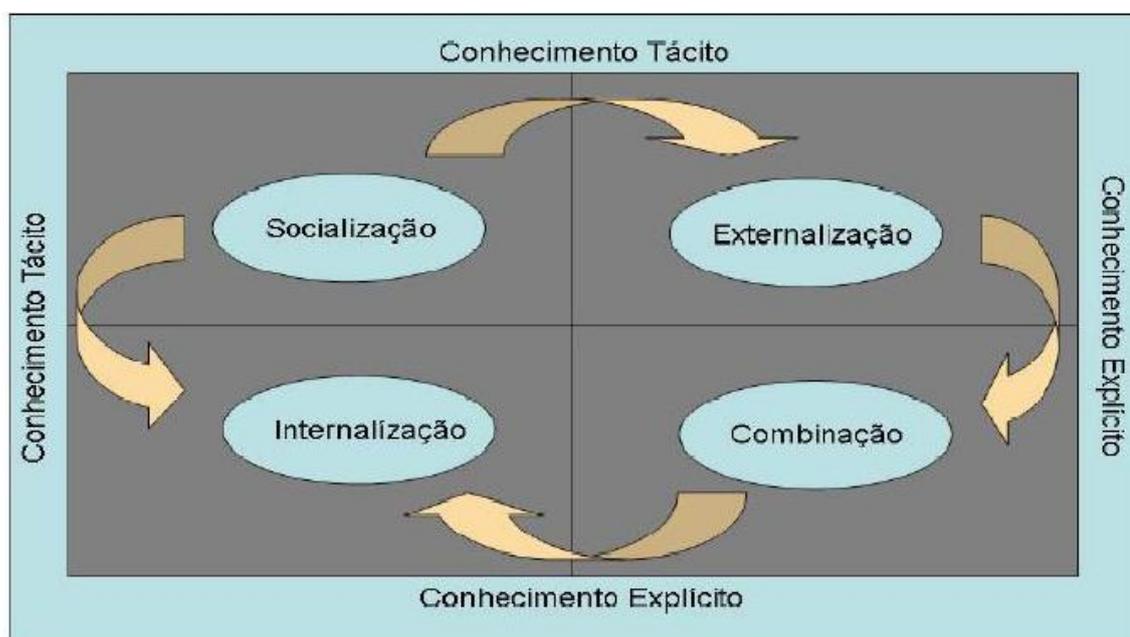
O conhecimento explícito é adquirido com estudos, palestras e pode ser transmitido por meio de textos, livros e computadores, fácil de ser repassado. O

conhecimento tácito é inerente a própria pessoa, conhecimento adquirido pelo longo da vida e experiências.

Par o autor o conhecimento tácito é difícil de ser repassado, mas é o conhecimento que traz inovação e vantagem competitiva para a organização. “as organizações precisa, aprender a converter o conhecimento tácito em explico”. (Choo, 2003, pág.37).

O autor identificou quatro maneiras de converter o conhecimento: socialização (tácito em tácito); externalização (tácito em explico); combinação (explico em explico) e a internalização (explico em tácito). (Choo, 2003, pág).

Figura 2 - Os Processos de Conversão do Conhecimento Organizacional



Fonte: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras (Oliveira, 2008, pág.10)

Choo (2003, pág.37) esclarece o conceito dos processos de conversão do conhecimento.

Socialização: “É o processo pelo qual se adquire conhecimento tácito; conversão feita partilhando experiências. Imitação e pratica = Treinamento”. Para o autor o conhecimento tácito é o mais difícil de ser repassado, porque cada pessoa tem uma maneira de executar o trabalho, ou seja, alguns segredos. (Choo 2003, pág.37).

Exteriorização: “Tradução do conhecimento por meio de metáforas, analogias e modelos. A exteriorização é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva”. Percebe-se

que está fase é muito importante para a construção do conhecimento, principalmente quando está direcionada para criação de um novo produto ou para solucionar problemas. (Choo 2003, pág.39).

Combinação: “Trocamos e combinamos conhecimentos de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone, redes computadorizadas. A informação existe em bancos de dados e pode ser classificada e organizada de várias maneiras para produzir novos conhecimentos”. Combinação é o processo pelo qual se constrói conhecimento explícito, percebe-se que é um conhecimento fácil de ser repassado e o aprendizado irá depender do interesse do colaborador. Porque todos os recursos já foram disponibilizados. (Choo 2003, pág.39).

Internalização: “Incorporação de modelos mentais ou rotinas do trabalho comum”. Para o autor a internalização é a junção do conhecimento explícito e do conhecimento tácito, porque são reunidas experiências dos indivíduos adquiridas ao longo da vida; somadas as rotinas de trabalho. Para as organizações, a soma desses conhecimentos são valiosos e contribuem para seu crescimento e inovação. (Choo 2003, pág.40).

Percebe-se que a gestão do conhecimento acontece a partir duas premissas; a primeira é quando a organização cria um ambiente para trocas de conhecimento e quando os colaboradores se sentem seguros em repassar seus conhecimentos.

Os autores Barbosa e Paim (2003), citam que para a prática da gestão do conhecimento, a organização, “requer um alto investimento na criação de estruturas e também trabalhar na cultura das pessoas”. O compartilhamento de conhecimento só acontece por meio das pessoas, por este motivo que o autor cita que gestão do conhecimento interfere na cultura. Porque muitos colaboradores não tem confiança em repassar todo o seu conhecimento para a organização, eles acreditam que retendo conhecimento irão permanecer na empresa por mais tempo.

Os autores na mesma linha de pensamento completam que “a produção e o uso isolado de conhecimento em organizações constituem algo extremamente enraizado em nossa cultura profissional”.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Robbins (2004), os fundadores de uma empresa são responsáveis principais sobre o impacto da cultura inicial de uma organização, pois tem a visão do que ela deve ser e não são limitados por ideologias ou costumes anteriores.

Para Shein (2009), liderança e cultura fazem parte do lado da mesma moeda. Significa que os líderes criam culturas quando criam grupos e organizações, afirma o autor; quando há existência de cultura, é primordial a percepção da liderança em relação aos elementos que funcionam ou não em uma cultura, para que de tal modo o grupo de uma organização possa sobreviver em um ambiente mutante.

Conforme Chiavenato (2004), cultura organizacional tem significado diferente de cultura geral, a cultura equivale ao modo de vida de toda uma organização, por isso as organizações tem cultura própria, que conserva e sustenta, é por esse motivo que algumas organizações são conhecidas por suas particularidades.

Segundo Senge (1990), destaca que a cultura de uma organização é consequência de um processo social complexo, é a sucessão da influência dos fatores tangíveis e intangíveis. Os fatores tangíveis são os artefatos materiais, onde se visualizam a arquitetura, o layout, produtos, gestão de processos, toda a estrutura de uma organização, no entanto seus intangíveis são as crenças, valores, sentimentos, marcas, vínculos que geram um jeito de olhar e ajustar-se ao mundo.

A Cultura Organizacional é um conjunto de hábitos e crenças, que foram estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas e que são compartilhados por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização. (CHIAVENATO, 2004, p.38).

Afirma Schein (2009), a cultura representa a maneira pela qual cada empresa aprendeu a lidar com seu ambiente. Toda cultura existe em três diferentes níveis de apresentação:

- ❖ Artefatos: primeiro nível da cultura, superficial visível e perceptível. O primeiro impacto em que as pessoas têm ao se depararem com uma organização, é o que cada pessoa vê, ouve e sente.
- ❖ Valores compartilhados: segundo nível da cultura, valores pertinentes que se tornam importantes para as pessoas e que explica as razões do que elas fazem.
- ❖ Pressuposições básicas: Percepções, crenças inconscientes, sentimentos, e as pressuposições nas quais os membros da organização acreditam.

A metáfora do Iceberg é a melhor para se conhecer e compreender a cultura de uma organização.

A cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usada para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos. (LACOMBE, 2005, p.231).

De acordo com Robbins (2004), seriam sete as características que em conjunto capta a essência da cultura organizacional;

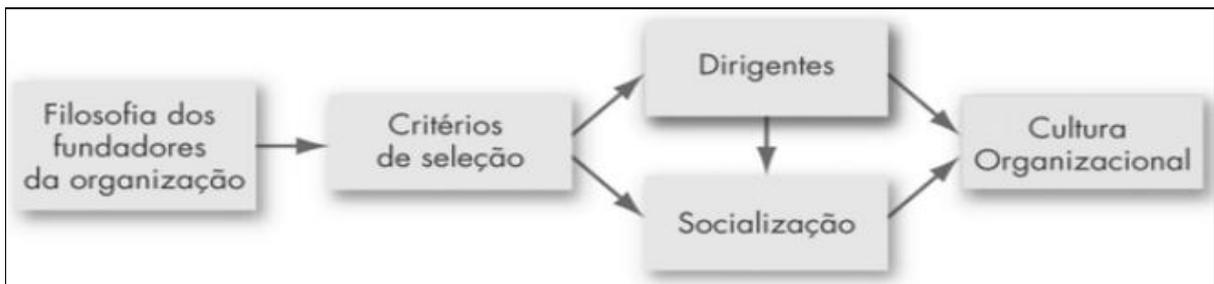
- ❖ A inovação e Assunção de Riscos: O grau em que os colaboradores incentivados a serem inovadores e aceitem riscos.
- ❖ Atenção dos detalhes: trata-se do grau esperado de precisão, análise e atenção aos detalhes.
- ❖ A orientação para os resultados: O grau em que os dirigentes focam mais em resultados do que as técnicas e os processos empregados para alcançá-los.
- ❖ A orientação para as pessoas: O grau em que os dirigentes levam em consideração os efeitos dos resultados sobre os colaboradores na organização.
- ❖ A orientação para equipe: O grau em que a organização de tarefa é focada mais em trabalho de equipe do que individual.
- ❖ A agressividade: O grau em que os indivíduos em vez de afáveis e acomodados, são agressivos e competitivos.
- ❖ A estabilidade: O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

Segundo este autor além destas características, a cultura organizacional passou a ser comparada como forte e fraca. Uma cultura é forte, quando os valores essenciais são veementemente acatados e compartilhados. Quanto mais colaboradores aceitarem estes valores e maior for o comprometimento com a organização, mais forte será a cultura.

Assim, Robbins (2004), afirma que uma cultura forte exercerá prestígio mais acentuado sobre o comportamento dos colaboradores em razão do compartilhamento e intensidade. Tendo como resultado típico, este tipo de cultura, um baixo índice de rotatividade.

Conforme Robbins (2004) na cultura fraca ocorre o inverso, descentralização total dos valores e o caos dentro das organizações.

Figura 3 - Como se Formam as Culturas Organizacionais



Fonte: Fundamentos do comportamento organizacional – (ROBBINS, 2004, pg233)

De acordo com Robbins (2004), a cultura original provê da filosofia de seus fundadores, que influencia intensamente os critérios adotados para contratação da força de trabalho. Os dirigentes por meio de suas ações determinam o clima dos comportamentos considerados aceitáveis pela organização, e conseqüentemente a maneira da socialização dos colaboradores dependerá da adaptação dos valores dos recém-chegados com os da organização, que geralmente se verifica no processo de seleção.

Robbins (2004) afirma ainda que a cultura seja transmitida para os colaboradores de diferentes maneiras, e o de maiores influencia são constituídas pelas histórias, rituais, pelos símbolos materiais e linguagem.

- **Histórias:** Quando as histórias da empresa são compartilhadas podem ser evitados erros cometidos no passado, retratam momentos de sucesso, melhoria nos processos de trabalho. Gera também um compartilhamento de informação e conhecimento contribuindo para o aprendizado dos colaboradores. Robbins (2004).
- **Rituais:** São as atividades que são repetidas constantemente na organização. Várias organizações utilizam o grito de guerra como ritual, outras prestigiam os colaboradores com troféus. “O autor reforça que os rituais são sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização” (Robbins (2004; pág.385).
- **Símbolos materiais:** É o espaço físico da organização, são os recursos oferecidos para os colaboradores exercerem suas atividades no ambiente interno e externo. No externo podemos citar carros confortáveis, hotéis, viagens áreas e no ambiente interno salas adequadas, estrutura física, mobiliário. O autor completa que: “Esses símbolos materiais sinalizam para os funcionários quem é importante, qual o grau de igualdade almejada para os dirigentes, e o tipo de comportamento considerado apropriado”. (Robbins, 2004; pág.386).
- **Linguagem:** Muitas organizações utilizam uma linguagem própria para facilitar o dia a dia de trabalho e criar uma identidade. Isso facilita os processos e o diálogo entre

os funcionários. “As organizações costumam desenvolver, com o passar do tempo, termos próprios para descrever equipamentos, escritórios, pessoas chave, fornecedores, clientes, ou produtos relacionados a seu negócio”. (Robbins, 2004; pág.386).

2. 4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (2008) o clima organizacional está diretamente ligado com o grau de motivação dos colaboradores. Quanto maior o nível de satisfação, melhor será o clima. Percebe-se que o clima é subjetivo, porque às vezes o que está bom para um colaborador, estará ruim para outro, é necessário entender e identificar quais as suas necessidades.

"O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho". (Souza, 2014; pág.99).

Para o autor, o clima está ligado a percepção dos colaboradores, o que eles pensam da organização. Este sentimento pode influenciar de maneira positiva ou negativa a motivação no trabalho.

De acordo com Knapik (2006), a condição interna esta ligada a motivação dos colaboradores, aos aspectos internos da empresa que levam a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão procedências a comportamentos que podem ser benéficos e favoráveis ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho.

Nesta mesma linha de pensamento, Lacombe (2005) afirma que a condição do ambiente interno de uma organização esta relacionado com a motivação, a lealdade, identificação com a empresa, facilidade na comunicação, ao relacionamento interpessoal, a integração das equipes e outros fatores de mediação entre o grau de satisfação dos colaboradores e o que a organização oferece em seu ambiente interno.

Para Chiavenato (2009), o clima organizacional é grau de motivação dos indivíduos em relação ao ambiente interno da organização. Quando a motivação dos colaboradores é elevada, o clima tende a ser de satisfação, animação, interesse e colaboração, no entanto, se a baixa motivação entre os membros seja por barreiras de satisfação as necessidades ou frustrações.

Se o clima diminuir, haverá desinteresse, apatia, depressão por parte dos colaboradores podendo chegar até ao estagio de agressividade, tumulto e inconformidade.

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. “O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo” (CHIAVENATO, 1999, p.440).

Segundo Bergamini (1998), o clima, assim como o tempo meteorológico, não está sempre em repouso e sem sofrer metamorfose, mas o clima é único em cada organização. O importante é que as pessoas estão envolvidas, e cabe a elas criar o próprio clima organizacional, diariamente, pois atuam como agentes nas condições do mesmo.

Para Souza (2014) o clima organizacional, pode ser classificado em favorável ou positivo e desfavorável ou negativo. O clima favorável reflete no comportamento dos colaboradores, os funcionários realizam suas atividades com alegria, entusiasmo e dedicação. Percebe-se que há interação entre setores, as mudanças são aceitas com receptividade.

O clima desfavorável, afeta na produtividade, os colaboradores ficam resistentes à ordens, falta de participação, discórdia, entre outros fatores. O quadro a seguir mostra as principais consequências do clima organizacional.

Quadro 2 - Tipologias de Clima Organizacional

Continua

CLIMA ORGANIZACIONAL		
Desfavorável	Mais ou menos	Favorável
Frustração.	Indiferença.	Satisfação
Desmotivação.	Apatia.	Motivação.
Falta de integração entre empresa e funcionários.	Baixa integração entre empresa e funcionários.	Alta integração entre empresa e funcionários.
Falta de credibilidade mútua entre empresa e funcionários	Baixa de credibilidade mútua entre empresa e funcionários	Alta de credibilidade mútua entre empresa e funcionários
Falta de retenção de talentos.	Baixa retenção de talentos.	Alta retenção de talentos.
Improdutividade.	Baixa produtividade.	Alta produtividade.

Quadro 3 - Tipologias de Clima Organizacional

Conclusão

Pouca adaptação à mudança.	Média adaptação à mudança.	Maior adaptação à mudança.
Alta rotatividade.	Média rotatividade.	Baixa rotatividade.
Alta abstenção.	Média abstenção.	Baixa abstenção.
Pouca dedicação.	Média dedicação.	Alta dedicação.
Baixo comprometimento com a qualidade.	Médio comprometimento com a qualidade.	Alto comprometimento com a qualidade.
Clientes insatisfeitos.	Clientes indiferentes.	Clientes satisfeitos.
Pouco aproveitamento nos treinamentos.	Médio aproveitamento nos treinamentos.	Maior aproveitamento nos treinamentos.
Falta de envolvimento nos negócios.	Pouco envolvimento nos negócios.	Maior envolvimento nos negócios.
Aumento no número de doenças psicossomáticas.	Alguns casos de doenças psicossomáticas.	Raros casos de doenças psicossomáticas.
Insucesso nos negócios.	Estagnação nos negócios.	Sucesso nos negócios.

Fonte: Cultura e clima organizacional compreendendo a essência das organizações (Souza, 2014; pág.125).

O quadro mostrou vários benefícios do clima favorável e o impacto que o clima desfavorável ou mais ou menos pode causar. Percebe-se que quando o clima é favorável a organização só tende a ganhar, os colaboradores trabalham com mais entusiasmo, isso reflete no atendimento ao cliente e nos demais processos. A empresa passa a ser referência no mercado, aumentando sua competitividade. O clima desfavorável ou mais menos gera insatisfação, colaboradores não comprometidos, rotatividade e baixa qualidade no serviço.

Portanto, a avaliação de clima organizacional apresenta como principal vantagem a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, por meio das opiniões dos clientes internos acerca das políticas de recursos humanos. Destaca-se, ainda, que um clima organizacional favorável traz benefícios significativos tanto para a organização quanto para os seus funcionários. (Souza, 2014; pág.134).

Para Souza (2015), as organizações precisam ouvir seu público externo para avaliar como está a imagem do seu produto ou os serviços oferecidos. A avaliação é muito importante para as empresas melhorar os serviços. Por outro lado à organização precisa saber como está no nível de satisfação em seu público interno.

Ouvir o cliente interno é essencial para checar o que precisa ser melhorado, gera um clima de alinhamento de esforços, individuais e organizacionais. Isso traz envolvimento dos colaboradores com o ambiente de trabalho. "gerando maior satisfação, redução de absenteísmo e melhoria de desempenho; melhoria na comunicação e facilidade de acesso às informações para o corpo gerencial". (Souza 2014; pág.133)

Na mesma linha de pensamento, a autora aborda a importância da pesquisa de clima organizacional. É por meio dela que a organização irá mensurar o nível de satisfação dos colaboradores e melhorar as deficiências encontradas. A autora reforça que "a pesquisa de clima, pode ser considerada um termômetro que tem por objetivo avaliar como os funcionários percebem o próprio trabalho, a relação com os colegas e a chefia, a remuneração, os benefícios, entre outros indicadores". (Souza 2014; pág. 132).

Souza (2014), afirma que com base nos resultados obtidos os gestores podem traçar um plano de ação para melhoria no ambiente e trabalho, que irá refletir na elevação da satisfação no trabalho.

A autora completa que a pesquisa pode contribuir também na redução de absenteísmo, rotatividade, melhoria nos processos internos, aumento da produtividade. "Por sua vez afirma que os resultados da pesquisa de clima mostram os verdadeiros níveis de motivação para o trabalho, fazendo com que observemos quatro fatores específicos" (Souza 2014; pág. 134).

- A existência de espaço para melhorias;
- A identificação dos funcionários relativamente mais satisfeitos ou insatisfeitos;
- Os fatores que mais contribuem para satisfação dos funcionários;
- A identificação dos possíveis efeitos das percepções negativas dos funcionários;

Souza afirma que a pesquisa deve ser aplicada durante períodos de neutralidade, ou seja, fora dos momentos de altos e baixos que a empresa estiver vivenciando. Sugere também que a pesquisa seja diferenciada para cada nível hierárquico, "pois os níveis operacionais e gerenciais percebem o ambiente de maneiras distintas" (Souza 2014; pág.132).

Para reafirmar estes pensamentos Luz (2003), prioriza três palavras-chave para clima organizacional:

- Satisfação dos colaboradores está ligada ao clima.

- Percepção que os colaboradores têm do clima organizacional, interfere positivamente ou negativamente. Interfere na motivação, comportamento e comprometimento dos colaboradores.
- Cultura são faces de uma mesma moeda, complementam-se e influencia no clima organizacional.

Outro fator importante que se pode relacionar com o clima organizacional, conforme Knapik (2006), é a retenção de talentos, seja pela receptividade, ou sua formalidade, ou o calor humano na empresa, o clima influencia no desempenho e na satisfação do trabalho dos colaboradores.

Para manter esses talentos dentro das organizações, e que possam desenvolver suas competências, e realizarem seus ideais profissionais, Lacombe (2005) afirma que o ambiente interno tem que ter algumas características, como honestidade absoluta e integridade em tudo que todos fazem ou dizem. Onde todos possam se interagir como verdadeiras equipes. “Os termos clima e cultura organizacional fazem referência ao mesmo conceito. Mas, sob certos aspectos, há sim diferenças entre clima e cultura”. Souza (2014; pág.102).

Observa-se que o clima está relacionado a pessoas, por este motivo a qualquer hora pode ser alterado, devido a uma discórdia entre funcionário e a organização, boatos etc. É a cultura já está enraizada, possui sua identidade, seus conceitos definidos e moldados.

O quadro abaixo esclarece a diferença entre o clima e a cultura:

Quadro 4 - Diferenças entre Clima e Cultura Organizacional

Clima Organizacional	Cultura Organizacional
Estado de espírito da organização	Personalidade da organização
Grau de Satisfação e Lealdade	Grau de motivação e comprometimento
Curto a médio prazo	Médio a longo prazo

Fonte: Cultura e clima organizacional compreendendo a essência das organizações (Souza 2014; pág.104).

2.5 MOTIVAÇÃO

Segundo Bergamini e Coda (1997) motivação é definida como inclinação para a ação que tem origem em uma necessidade, ou seja, ter alguma coisa que satisfaça sua necessidade.

Observa-se que tentam empregar a motivação desde a época da administração científica, onde os indivíduos não eram valorizados, os adeptos desta época não davam importância à motivação, conforme Lacombe (2005) o que prevalecia naquele tempo era encontrar condições de trabalho em que a produção não fosse prejudicada.

Conforme Lacombe (2005), Taylor considerava que premiando em dinheiro seus funcionários e estabelecendo horários para cumprimento de suas metas, a produtividade aumentaria e o colaborador estaria satisfeito. Para Elton Mayo a melhora do ambiente do trabalho é o fator motivacional dos trabalhadores para aumento de produção, verificou-se que com o decorrer a satisfação dos colaboradores voltava à estaca zero.

Então de acordo com Barbosa (2014), uma das teorias mais conhecidas sobre motivação é de Abraham Maslow, segundo ele dentro de cada ser humano existem cinco necessidades para sua motivação.

- Necessidades Fisiológicas – comida, roupa, conforto físico, água, sexo, abrigo e outras necessidades orgânicas.
- Necessidades de Segurança – Proteção contra as ameaças naturais, segurança contra a ameaça de perda de emprego.
- Necessidades Sociais – Amizade, afeto, interação social.
- Necessidade de Auto Estima – Independência, realização, liberdade, autonomia, respeito próprio, status, reconhecimento e atenção.
- Necessidade Auto realização – Conscientização do próprio potencial, auto desenvolvimento e realização pessoal.

Para Barbosa (2014), a teoria da hierarquia das necessidades é um modelo didático para compreender as etapas de realização pessoal de um indivíduo, pois nem todas as pessoas passam pelas cinco etapas descritas por Maslow.

O autor completa que a teoria é a principal referência motivacional, tendo em vista acreditar que as nossas necessidades que podemos chamar de insatisfação, por conta de uma necessidade não satisfeita, essa nos impulsiona a conquistar os sonhos, traçar novas diretrizes. “É exatamente o fato de ainda não ter comprado aquela casa, aquele carro ou aquele celular desejado que faz com que se movimente” (Barbosa, 2014; pág. 57).

Outra teoria sobre motivação bastante comentada por vários autores, inclusive segundo Chiavenato (2009), é a teoria dos dois fatores de Herzberg.

- Fatores Higiênicos: São as condições básicas para o funcionário se manter na organização, como: salário, tipo de tratamento, plano de carreira, benefícios, estes fatores não geram satisfação, mas a ausência gera insatisfação.
- Fatores Motivacionais: Está relacionada ao desenvolvimento, sentimento de realização pessoal e profissional, produzem efeito duradouro sobre a satisfação.

Para Chiavenato, a teoria dos dois fatores, representa uma visão simples e moderna, dos fatores que não geram satisfação, mas a ausência gera insatisfação. E os fatores que produzem efeito duradouro sobre a satisfação.

A figura a seguir mostra com detalhes a influência de cada um desses fatores:

Figura 4 - Os Fatores de Motivação



Fonte: Iniciação à Administração Geral (CHIAVENATO, 2009, pág.98)

De acordo com Chiavenato (2009), os fatores motivacionais não são motivadores, quando são precários não gera nenhuma satisfação, quando são considerados ótimos gera maior satisfação. Já os fatores higiênicos, quando são precários gera maior insatisfação, quando são considerados ótimos não gera satisfação.

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos, que da origem á um comportamento específico. Este impulso á ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também

ser gerado nos processos mentais do indivíduo.
(CHIAVENATO, 2009, p.121).

De acordo com Robbins (2003), os gestores reclamam que os colaboradores não estão motivados, e querem se justificar colocando a culpa na falta de empenho da organização. Ainda conforme o autor, quando falta motivação para os colaboradores, os gestores culpam as cinco áreas dentro da organização: a seleção dos candidatos, objetivos incertos, sistema de avaliação de desempenho, sistema de premiação na organização, ou incompetência de moldar a percepção dos colaboradores aos sistemas de premiação e avaliação de desempenho da organização.

Observa-se que para alinhar esta linha de pensamento Chiavenato (2009), afirma que a motivação é um fluxo de constante das necessidades e a satisfação destas necessidades são temporais e passageiras, e que o comportamento humano é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação das necessidades na medida em que vão surgindo.

Para Robbins (2003), o colaborador ao executar uma tarefa, atingir as metas estabelecidas pela organização, muitas vezes tem o reconhecimento por parte da empresa em premiações, no entanto, o colaborador deseja apenas ter o reconhecimento de que seu desempenho na tarefa foi bem feito, pois se sente bem consigo mesmo e consciente que o trabalho foi bem executado.

Nesta linha afirma Bergamini (1997) que “a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo”. Ninguém consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. Muitas vezes um reconhecimento enriquece a auto-estima das pessoas.

Ainda conforme Bergamini, as organizações devem procurar uma dosagem ente os fatores monetários e não monetários capazes de motivar continuamente seus colaboradores, sentimentos de realização, que transformarão em comprometimentos em favor da empresa.

2.6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Chiavenato descreve que: “a qualidade de vida no trabalho assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações”. (Chiavenato, 2009; pág.61). Observa-se que não é um processo muito simples, harmonizar os interesses de

ambos, neste contexto podemos dizer que são pensamentos diferentes, mas se trata de uma relação de ganha a ganha.

As pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho, cerca de 8 a 10 horas diárias. Algumas pessoas falam, que a empresa e a segunda casa e família. Entende-se que o empregado precisar estar satisfeito em seu ambiente de trabalho.

Empregados esperam da organização respeito, igualdade de tratamento, promoções, a organização precisar de produtividade, aumento nos lucros, e comprometimento.

O quadro a seguir mostra os principais fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho.

Quadro 5 - Fatores Determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho

Ordem	Denominação do Fator	Variáveis determinantes
1º	Competência gerencial	<ul style="list-style-type: none">▪ Apoio sócio emocional▪ Orientação técnica▪ Igualdade de tratamento▪ Gerenciamento pelo exemplo
2º	Identificação pela empresa	<ul style="list-style-type: none">▪ Identidade com a tarefa▪ Identificação com a empresa▪ Imagem da empresa
3º	Preocupação assistencial com pessoas	<ul style="list-style-type: none">▪ Assistência aos funcionários▪ Assistência familiar
4º	Oportunidade efetiva de participação	<ul style="list-style-type: none">▪ Criatividade▪ Expressão pessoal▪ Repercussão das ideias dadas
5º	Visão humanista da empresa	<ul style="list-style-type: none">▪ Educação/conscientização▪ Orientação para as pessoas▪ Responsabilidade comunitária
6º	Equidade salarial	<ul style="list-style-type: none">▪ Salários com equidade interna▪ Salários com equidade externa

Fonte: Desempenho Humano nas Empresas. Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados (Chiavenato, 2009, pág.61).

Este quadro mostra a organização de forma subdividida, porém de maneira completa na qualidade de vida no ambiente de trabalho.

O trabalho para a maioria dos indivíduos é fundamental para conquistar os seus objetivos e crescimento pessoal. O trabalho também traz um sentimento de valorização, dignidade e utilidade. Viapiana, mostra uma definição muito interessante sobre o trabalho “o trabalho é espaço fundamental para construção a saúde e da identidade não só de indivíduos, mas de coletividades e da sociedade como um todo” Portanto, a satisfação não depende da diferença entre percepção e valor, mas também a importância que o indivíduo atribui a esse valor (Viapiana, 2014; pág.144).

Para a autora, a satisfação, está ligada o que o trabalho representa para o indivíduo e qual a sua real necessidade. Neste contexto, podemos citar que a satisfação também está correlacionada ao sentimento de realização, o envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional.

Para Viapiana (2014), a satisfação no trabalho é positivamente afetada pelas variáveis de oportunidade de crescimento, gestão participativa, remuneração justa, segurança, e apoio dos superiores. O clima organizacional, também interfere na satisfação do empregado; para manter o equilíbrio é importante a organização reconhecer o trabalho executado, preocupar com o bem estar e a satisfação do trabalhador.

É interessante citar também que a satisfação no trabalho “está positivamente correlacionada à afetividade positiva e negativamente” (Viapiana, 2014; pág.158). Para a autora a afetividade é de grande relevância, porque se o funcionário sabe lidar com suas emoções, busca estar sempre em harmonia com a sua equipe, sabe a hora certa de expor suas ideias, tem um perfil flexível, ele irá contribuir de maneira positiva para o ambiente de trabalho. Se o funcionário causa discussões, focas tem dificuldade de respeitar os superiores, este irá ser visto de maneira negativa.

A satisfação no trabalho é mediadora da relação entre violações de contratos psicológicos e alguns comportamentos do empregado - como os comportamentos de cidadania organizacional, a intenção de pedir demissão e a negligência como os deveres do seu papel. Vale observar que contratos psicológicos consistem nas crenças do indivíduo a respeito dos termos e condições de um acordo de troca entre eles mesmos e as suas organizações. (Viapiana, 2014; pág.162)

Para a autora a satisfação no trabalho é uma via de mão dupla, o empregado cumpre com os seus deveres e isso é recíproco à organização. A autora também utiliza um termo muito interessante o contrato psicológico que é um vínculo não formal que o empregado passa a ter com a organização. O empregado está em busca de oportunidade de crescimento, bem estar, segurança, a empresa visa aumento de lucros, competitividade, alcance das metas.

Chiavenato aborda uma definição inovadora de qualidade de vida no trabalho, afirma que: “afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade individual, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudança no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças”. (Chiavenato, 2009; pág.59).

Para o autor um funcionário satisfeito no trabalho, a organização só tem a ganhar; podemos dizer que é um funcionário flexível a mudanças, compartilha seus conhecimentos, executa suas atividades com mais entusiasmo, com isso a organização se torna mais competitiva no mercado.

Viapiana (2014) informa que existem duas principais abordagens da satisfação no trabalho: a abordagem global e a abordagem de faceta. O índice de satisfação geral pode chamar de global e causas situacionais a autora classifica como faceta.

“O quadro a seguir apresenta uma escala de satisfação composta, na qual uma lista de itens é dividida em facetas da satisfação no trabalho” (Viapiana, 2014; pág.181).

Quadro 6 - Facetas da Satisfação no Trabalho

Continua

Tipo ou faceta	Item
Satisfação com o pagamento	Minha organização paga melhor do que a concorrência.
	Meu pensamento é adequado, considerando-se as responsabilidades que eu tenho.
	Sou mal pago por aquilo que faço.
	Meus benefícios extras são generosos.
Satisfação com promoções	Não gosto da base na qual minha organização promove pessoas.
	Promoções são pouco frequentes na minha organização.
	Se eu faço um bom trabalho, tenho possibilidade de ser promovido.
	Estou satisfeito com minha taxa de progressão.
Satisfação com os colegas de trabalho	As pessoas com quem trabalho não me dão suporte suficiente.
	Quando peço coisas para serem feitas por outras pessoas, o trabalho é feito.
	Aprecio trabalhar com as pessoas aqui.
	Trabalho com pessoas responsáveis.

Satisfação com os superiores	Os gestores para os quais trabalho me apoiam.
	Os gestores para os quais trabalho são “top de linha”.
	Meus superiores não me escutam.
	Meus superiores não me tratam de modo justo.
Satisfação com o trabalho em si	Meu trabalho é interessante.
	Sinto - me bem sobre a quantidade de responsabilidade em meu trabalho.
	Gostaria de estar exercendo outro trabalho.

Fonte: Motivação e satisfação no trabalho, em busca de bem – estar de indivíduos e organizações. (Viapiana, 2014; pág. 181).

Neste tema, vimos alguns exemplos que causam a satisfação no trabalho, são situações que vivenciamos em nosso dia a dia. Percebe-se que comportamentos e atitudes diferentes, podem fazer a diferença no ambiente de trabalho.

De acordo com a autora, a satisfação no trabalho não depende só da organização, o empregado também tem o que exercer o seu papel e cumprir os seus deveres e deixar alinhado os objetivos pessoais com a da organização.

Neste contexto, podemos observar que a qualidade de vida no trabalho é uma ferramenta que a organização tem para demonstrar aos seus colaboradores, a sua importância. Desde a saúde, seu bem estar, a satisfação com o pagamento, e promoções e igualdade de tratamento.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Gil (2002), a metodologia resulta em um conjunto de dados a serem utilizados pelas pessoas para obtenção do conhecimento. É a aplicação do método por meio de técnicas e procedimentos, e segundo o autor, as informações estatísticas têm por objetivo buscar respostas para as perguntas ou problemas, utilizando três formatos basicamente: a língua natural, símbolos ou números e tabelas ou gráficos.

Para Diehl e Tatim (2004), a pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada de forma quantitativa, exploratória e descritiva, onde serão transformadas as respostas dos questionários aplicados nos colaboradores em números, gráficos e porcentagens, comparadas em conjunto com as pesquisas bibliográficas para análise, sugestões e proposições.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), a pesquisa quantitativa se caracteriza pela quantificação, torna os dados em números, tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas com o objetivo de garantir os resultados e evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem maior de segurança.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito ou construir hipóteses envolvendo levantamento bibliográfico.

A pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômenos ou o estabelecimento de relações entre variáveis e utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática.

Por se tratar de uma empresa no ramo imobiliário, que tem colaboradores autônomos e CLT. Somente os funcionários CLT participaram da pesquisa, por terem um vínculo maior com a empresa.

O universo pesquisado: 16 colaboradores, representando 100% dos colaboradores.

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

De acordo com Cervo e Bervian (1996), o questionário é uma das técnicas mais utilizadas, de maneira que o indivíduo forneça informações de seu completo domínio e conhecimento. Ressalta ainda que todo o questionário deva ser impessoal para não caracterizar parcialidade na avaliação de uma situação.

Com base no referencial teórico, desenvolveu-se e foi aplicado um questionário de 12 perguntas fechadas para os colaboradores da empresa, em forma de escala para análise da variável.

Conforme quadro abaixo se utilizou a escala de acordo com as questões aplicadas.

Figura 5 - Notas de Satisfação

Notas	Conceito
1	Sempre
2	Quase sempre
3	Raramente
4	Nunca

Fonte: A autora

O questionário foi aplicado pessoalmente pela a autora do projeto. O roteiro seguido no questionário é o anexo 1 deste trabalho.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Chiavenato (2000) os dados são os elementos que servem de base para a interpretação e obtenção de informações, eles precisam ser processados e assim classificados, armazenados e relacionados entre si.

A Análise dos dados foi feita com base nos questionários respondidos pelos colaboradores. As variáveis de respostas utilizadas foram: Sempre, Quase Sempre, Raramente e Nunca. Para cada pergunta, foi realizada uma análise com base nos autores citados no referencial teórico.

O questionário respondido pelos colaboradores tem como objetivo informar sua percepção em relação à cultura da organização, o clima organizacional, a gestão de

pessoas, motivação, gestão do conhecimento, qualidade de vida no trabalho e verificar se o clima organizacional interfere na motivação dos colaboradores.

4. APRESENTAÇÃO DE DADOS

A empresa objeto de pesquisa atua no ramo imobiliário há 16 anos. Localizada em uma região privilegiada, oferece condição estratégica na captação de novos clientes, tanto na venda quanto na locação de imóveis residenciais e comerciais.

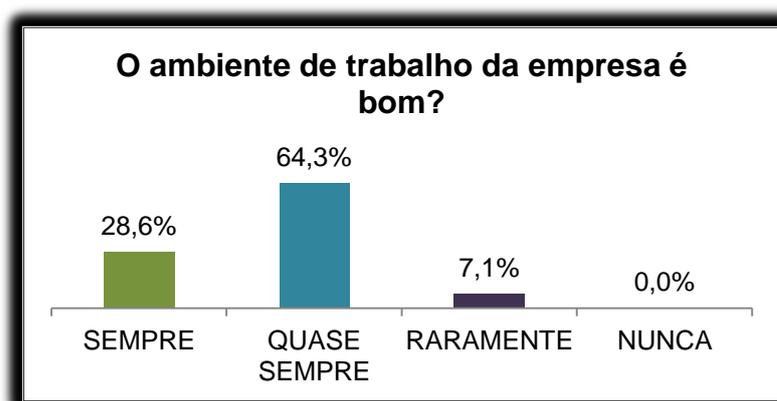
Tem como princípios básicos a ética, transparência, responsabilidade, honestidade e, sobretudo a qualidade nos serviços prestados aos clientes. Visando manter relacionamentos duradouros e satisfatórios.

Atualmente a empresa conta com uma equipe de 31 funcionários, sendo 16 no regime CLT e 13 autônomos. Os funcionários CLT se dividem nos setores: de vendas, financeiro, administrativo e serviços gerais. Já os demais autônomos são corretores e o gerente de vendas.

As suas funções são desenvolvidas de acordo com o perfil de cada colaborador. Tendo a sua disposição, vários cursos para o aprendizado e melhoria no atendimento.

Os gráficos a seguir mostra o resultado da pesquisa aplicada com os colaboradores.

Gráfico 1 - O ambiente de trabalho da empresa é bom?

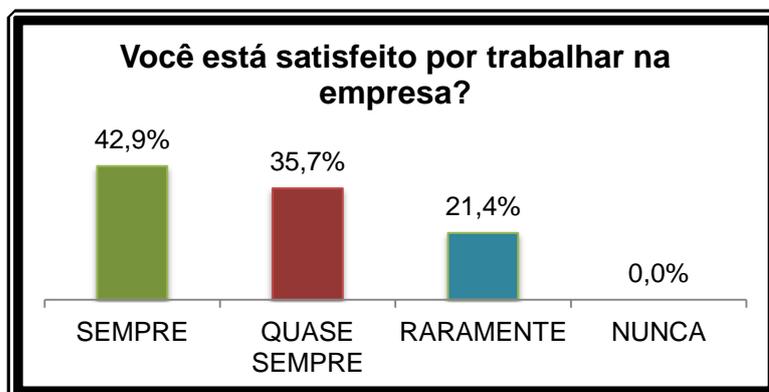


Conforme mostra o gráfico a maioria dos empregados consideram o ambiente de trabalho bom Sempre (28,6%) e quase sempre (64,3%).

Lacombe (2005), afirma que a condição do ambiente interno de uma organização esta relacionado com a motivação, a lealdade, identificação com a empresa,

facilidade na comunicação, ao relacionamento interpessoal, a integração das equipes e outros fatores de mediação entre o grau de satisfação dos colaboradores e o que a organização oferece em seu ambiente interno.

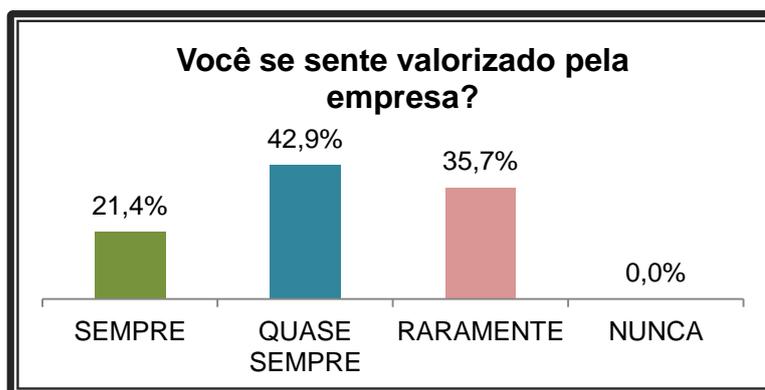
Gráfico 2 - Você está satisfeito por trabalhar na empresa?



Conforme mostra o gráfico, 78,6% dos colaboradores afirmam está satisfeito sempre ou quase sempre, mas 21,4% discordam dessa informação.

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo. (CHIAVENATO, 1999, p.440).

Gráfico 3 - Você se sente valorizado pela empresa?

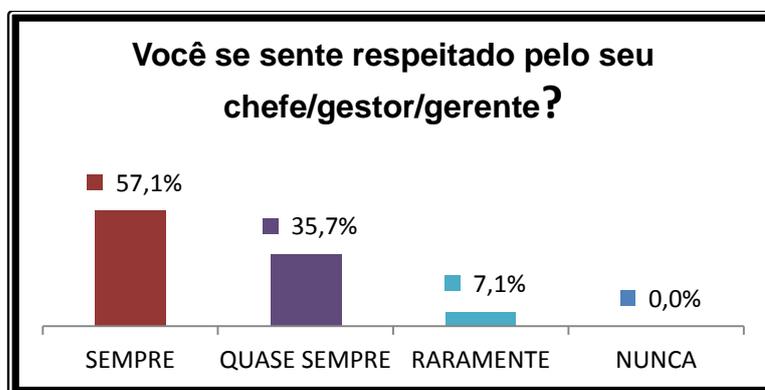


Conforme mostra o gráfico, 64,3% dos colaboradores se sentem valorizado pela empresa, 35,7% discordam.

Para Robbins (2003), o colaborador ao executar uma tarefa, atingir as metas estabelecidas pela organização, muitas vezes tem o reconhecimento por parte da empresa

em premiações, no entanto, o colaborador deseja apenas ter o reconhecimento de que seu desempenho na tarefa foi bem feito, pois se sente bem consigo mesmo e consciente que o trabalho foi bem executado.

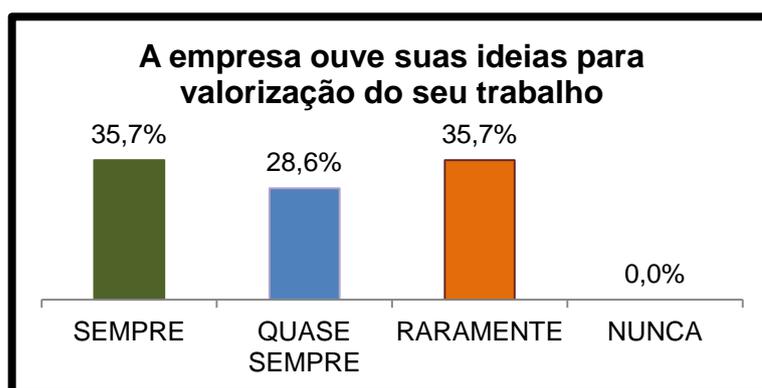
Gráfico 4 - Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?



Conforme mostra o gráfico, 92,8% dos colaboradores afirmam que são respeitados pelo seu superior imediato.

De acordo com Chiavenato (2004) a definição de liderança envolve dois aspectos importantes: o primeiro é a capacidade de presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. O segundo é a tendência dos seguidores de seguirem aqueles que percebem como instrumentais para satisfazerem os seus próprios objetivos e necessidades pessoais.

Gráfico 5 - A empresa ouve suas ideias para valorização do seu trabalho?

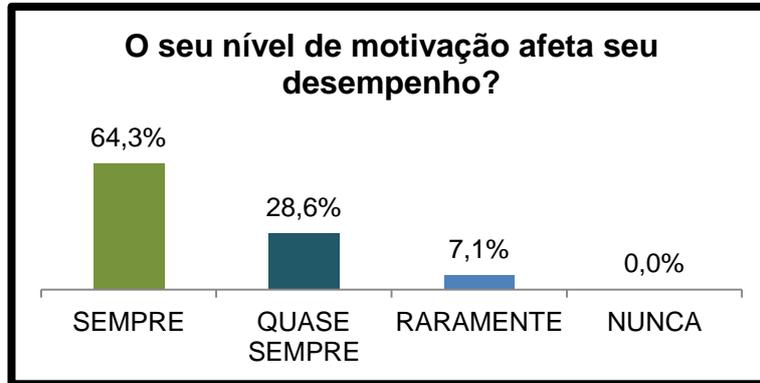


Conforme mostra o gráfico, 64,3% dos colaboradores afirmam que a empresa ouve suas ideias para valorização do trabalho e 35,7% discordam dessa informação.

Para França (2010) a cultura organizacional é particular de cada organização e pode ser entendida como uma personalidade e esta vêm a influenciar o comportamento das

peças que a compõe e são por meio dela que os funcionários conhecem o modo de se fazer as coisas, fortalecendo a estabilidade do sistema, definindo papéis e limites e ainda influenciando o comportamento do grupo.

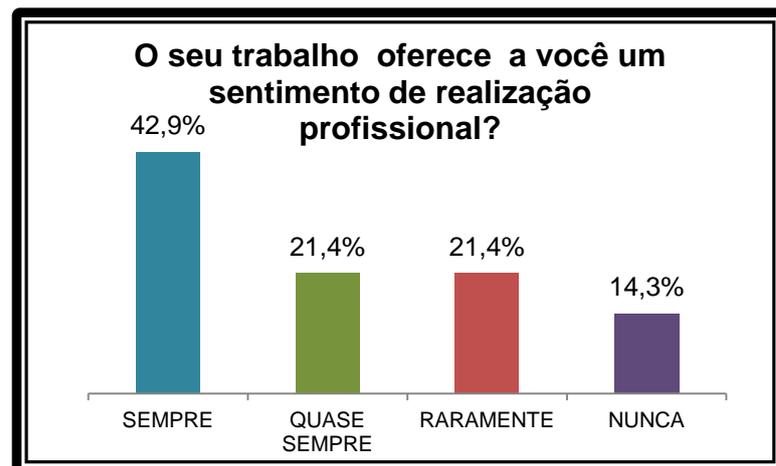
Gráfico 6 - O seu nível de motivação afeta seu desempenho?



Conforme mostra o gráfico 92,9 % dos colaboradores afirmam que o nível de motivação afeta seu desempenho.

De acordo com Knapik (2006), a condição interna está ligada à motivação dos colaboradores, aos aspectos internos da empresa que levam a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão procedências a comportamentos que podem ser benéficos e favoráveis ou desfavoráveis ou prejudiciais ao trabalho.

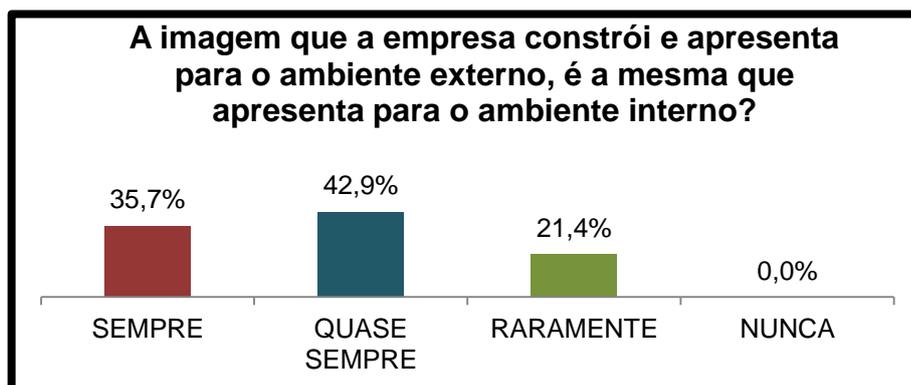
Gráfico 7 - O seu trabalho oferece a você um sentimento de realização profissional?



Conforme mostra o gráfico 64,3 % dos colaboradores afirmam que o trabalho oferece um sentimento de realização profissional e 35,7% discordam dessa informação.

Conforme Bergamini (1997), as organizações devem procurar uma dosagem entre os fatores monetários e não monetários capazes de motivar continuamente seus colaboradores, sentimentos de realização, que transformarão em comprometerimentos em favor da empresa.

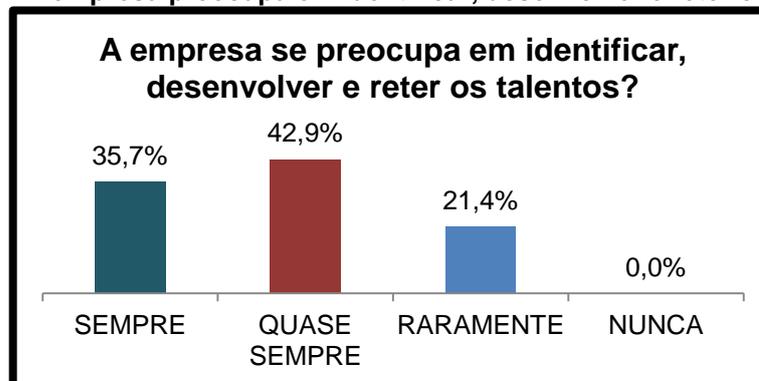
Gráfico 8 – A imagem que a empresa constrói e apresenta para o ambiente externo, é a mesma que apresenta para o ambiente interno?



Conforme mostra o gráfico 78,6% dos colaboradores afirmam que empresa possui a mesma imagem tanto no ambiente interno como no externo, mas 21,4% discordam dessa afirmação.

Segundo Senge (1990), destaca que a cultura de uma organização é consequência de um processo social complexo, é a sucessão da influência dos fatores tangíveis e intangíveis. Os fatores tangíveis são os artefatos materiais, onde se visualizam a arquitetura, o layout, produtos, gestão de processos, toda a estrutura de uma organização, no entanto seus intangíveis são as crenças, valores, sentimentos, marcas, vínculos que geram um jeito de olhar e ajustar-se ao mundo.

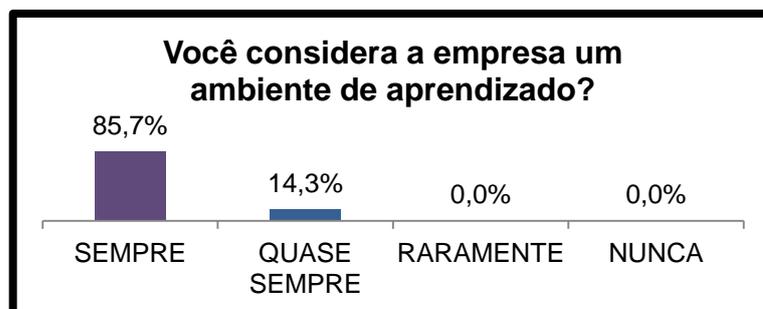
Gráfico 9 - A empresa preocupa em identificar, desenvolver e reter os talentos?



Conforme mostra o gráfico 78,6% dos colaboradores afirmam que a empresa preocupa em identificar, desenvolver e reter os talentos, mas 21,4% discordam dessa informação.

Os autores Stadler e Pampolini (2014) completam que em 1990 a ARH passou a ser chamado de gestão de pessoas ou gestão de talentos, afirmam que “os recursos humanos são considerados diferenciais em uma empresa, uma vez que constituem vantagem competitiva ante a concorrência”.

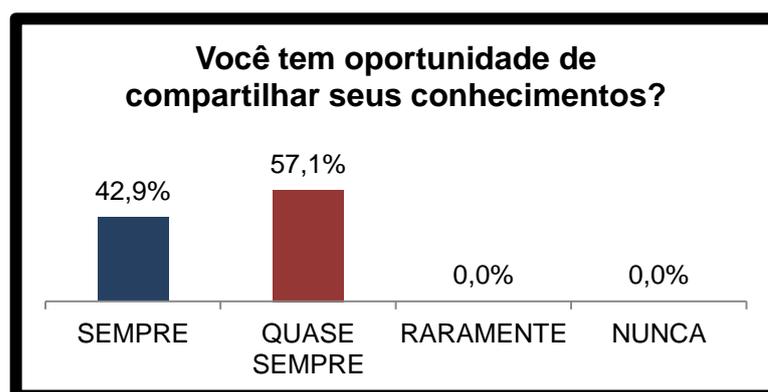
Gráfico 10 - Você considera a empresa um ambiente de aprendizado?



Conforme mostra o gráfico 100% dos colaboradores consideram a empresa um ambiente de aprendizado.

Para Choo (1953), o conhecimento deve ser compartilhado, porque quando isso ocorre, são geradas grandes ideias, que contribuem para o crescimento e sucesso da organização. “o conhecimento reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser partilhado e transformado em inovação”.

Gráfico 11 - Você tem oportunidade de compartilhar seus conhecimentos?

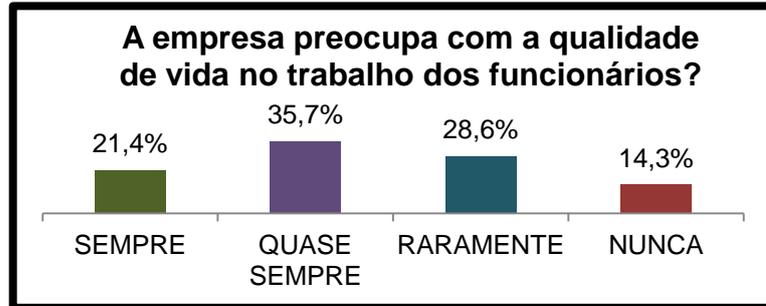


Conforme mostra o gráfico 100 % dos colaboradores afirmam que tem oportunidade de compartilhar seus conhecimentos.

Os autores Barbosa e Paim (2003), citam que para a prática da gestão do conhecimento, a organização, “requer um alto investimento na criação de estruturas e também trabalhar na cultura das pessoas”. O compartilhamento de conhecimento só

acontece por meio das pessoas, por este motivo que o autor cita que gestão do conhecimento interfere na cultura. Porque muitos colaboradores não tem confiança em repassar todo o seu conhecimento para a organização, eles acreditam que retendo conhecimento irão permanecer na empresa por mais tempo.

Gráfico 12 - A empresa preocupa com a qualidade de vida no trabalho dos funcionários?



Conforme mostra o gráfico 57,1% dos colaboradores afirmam que a empresa preocupa com a qualidade de vida no trabalho, mas 42,9% discordam dessa informação.

Para Viapiana (2014), a satisfação no trabalho é positivamente afetada pelas variáveis de oportunidade de crescimento, gestão participativa, remuneração justa, segurança, e apoio dos superiores. O clima organizacional, também interfere na satisfação do empregado; para manter o equilíbrio é importante a organização reconhecer o trabalho executado, preocupar com o bem estar e a satisfação do trabalhador.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou analisar o clima organizacional e seus impactos na motivação dos colaboradores para o compartilhamento de informação.

Verificamos que o clima organizacional é favorável, os colaboradores afirmaram que o ambiente de trabalho da empresa é bom e que estão satisfeitos em trabalhar na empresa.

Para Souza (2014) o clima organizacional, pode ser classificado em favorável ou positivo e desfavorável ou negativo. O clima favorável reflete no comportamento dos colaboradores, o ambiente de trabalho se torna agradável, os funcionários realizam suas atividades com alegria, entusiasmo e dedicação. Percebe-se que há interação entre setores, o compartilhamento da informação ocorre de maneira natural e eficaz; as mudanças são aceitas com receptividade.

Verificou-se que o nível de motivação dos colaboradores é satisfatório; eles se sentem valorizados pela empresa e respeitados pelos seus superiores. Percebe-se que está claro para os colaboradores o significado de motivação, 92,9% responderam que o seu nível de motivação afeta no seu desempenho.

Chiavenato (2009), afirma que a motivação é um fluxo de constante das necessidades e a satisfação destas necessidades são temporais e passageiras, e que o comportamento humano é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação das necessidades na medida em que vão surgindo.

Um dos objetivos da pesquisa foi verificar o impacto do clima organizacional na motivação dos colaboradores, Chiavenato (2009) define que o clima organizacional está diretamente ligado com o grau de motivação dos colaboradores. Quanto maior o nível de satisfação, melhor será o clima. Percebe-se que o clima é subjetivo, porque as vezes o que está bom para um colaborador, estará ruim para outro, é necessário entender e identificar quais as suas necessidades.

Os resultados da análise de dados demonstram que 100% dos colaboradores consideram a empresa um ambiente de aprendizado e eles afirmam que tem oportunidade de compartilhar o conhecimento e informações. Para Choo (1953), o conhecimento deve ser compartilhado, porque quando isso ocorre, são geradas grandes ideias, que contribuem para o crescimento e sucesso da organização. "o conhecimento reside na mente dos

indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser partilhado e transformado em inovação”.

Em relação com a qualidade de vida no trabalho, a empresa precisa ter certa atenção e cuidado. Comparando com os outros resultados, teve o maior índice de insatisfação. 42,9% dos colaboradores responderam que a empresa não preocupa com a qualidade de vida no trabalho.

Para Viapiana (2014), a satisfação no trabalho é positivamente afetada pelas variáveis de oportunidade de crescimento, gestão participativa, remuneração justa, segurança, e apoio dos superiores. O clima organizacional, também interfere na satisfação do empregado; para manter o equilíbrio é importante a organização reconhecer o trabalho executado, preocupar com o bem estar e a satisfação do trabalhador.

Chiavenato aborda uma definição inovadora de qualidade de vida no trabalho, afirma que: “afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade individual, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudança no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças”. (Chiavenato, 2009; pág.59).

Sugere-se que a empresa construa um plano de ação para melhorar a percepção dos colaboradores sobre a qualidade de vida no trabalho, levando em consideração as seguintes variáveis:

- Salários e benefícios;
- Segurança e confiança na gestão;
- Camaradagem no ambiente de trabalho;
- Preocupação com saúde física e financeira dos empregados;
- Premiação em caso de superação das metas;

No momento que a pesquisa foi aplicada, o funcionário que realiza atividades externas, questionou se realmente a empresa preocupa com a qualidade de vida no trabalho. Como este colaborador anda o dia todo no sol, ele questionou que a empresa precisa fornecer um protetor solar.

Todas as ponderações foram repassadas para os diretores, eles vão sanar essas deficiências.

Os diretores ficaram muito satisfeitos com a pesquisa, eles acompanharam a construção do projeto e pretendem manter em dia a pesquisa de clima, porque verificou a importância em saber o que os colaboradores estão pensando da empresa e o que deve ser melhorado.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo, Atlas,1997.
- CHIAVENATO, Idalberto - **Administração de Recursos Humanos Fundamentos Básicos**. 7ª edição –Barueri São Paulo - Editora Manole Ltda., 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3ª edição. São Paulo/SP. Editora Elsevier,2008.
- CHIAVENATO, Idalberto- **Gestão de Pessoas**. São Paulo/SP, 5ª Reimpressão – Elsevier Editora Ltda., 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 4ª edição. São Paulo/SP. Editora Atlas,1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas. Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6ª edição. São Paulo/SP. Editora Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral**. 3ª edição. revisada e atualizada. São Paulo/SP. Editora Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3º edição. Rio de Janeiro/RJ. Editora Elsevier,2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4º edição. Barueri /SP. Editora Manole,2014.
- CHOO, Chum Wei. **A organização do Conhecimento. Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução Eliana Rocha – São Paulo/SP. Editora Senac São Paulo, 2003.
- DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais aplicadas: métodos e técnicas** - São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2004.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**. São Paulo/SP. Editora Atlas,2010.
- GIL, Antonio Carlos, 1946-. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4º edição. São Paulo/SP. Editora Atlas, 2002.

HOFFMANN, J. **Avaliação mediadora: uma prática em construção da pré-escola à universidade**. 4º edição. Porto Alegre Educação e realidade, 1994.

KNAPIK, Janete – **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba/ PR Editora Xibpex, 2006.

KOPS, Maria Lúcia, SILVA, Selma França da Costa, ROMERO, Sônia Mara Thater. **Gestão de Pessoas: Conceitos e Estratégias**. 1ª ed. Curitiba, Intersaberes, 2013.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos Humanos. Princípios de tendências**. São Paulo/SP, Editora Saraiva, 2005.

LUZ, Ricardo – **Clima Organizacional**. São Paulo, Qualitymark, 2003.

MOTTA, P.R, **Transformação Organizacional** -Rio de Janeiro:Qualitymark,1998.

PINTO, Sandra Regina Rocha *et al*, **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**. São Paulo, 5ª Edição- Editora FGV, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo/SP, Editora Pearson, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, Editora Pearson,2002.

SENGE, Peter M.,**Estratégias e Ferramentas para Construir uma Organização que Aprende**. Rio de Janeiro/RJ. Qualitymark. Ed.;1997.

SHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo/SP, 3ª edição, Editora Gruppi Livros ,2009.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. 1ª edição. São Paulo/SP, Intersaberes, 2014.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de Pessoas: Ferramentas estratégicas de competitividade**. 1º edição. Curitiba/PR Editora Intersaberes,2014.

WALGER, Carolina, VIAPIANA, Larissa, BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e Satisfação no Trabalho – Em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. 1ª edição. São Paulo. Editora Intersaberes, 2014.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

- 1) O ambiente de trabalho da empresa é bom?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
- 2) Você está satisfeito por trabalhar na empresa?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
- 3) Você se sente valorizado pela empresa?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
- 4) Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
- 5) A empresa ouve as suas ideias para valorização do trabalho?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
- 6) Você acha que seu trabalho é avaliado e elogiado de forma adequada?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
- 7) O seu nível de motivação afeta o seu desempenho?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
- 8) Você está satisfeito com o estilo de gestão dos seus superiores?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
- 9) O seu trabalho oferece a você um sentimento de realização profissional?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
- 10) A imagem que a empresa constrói e apresenta para o ambiente externo, é a mesma que apresenta para o ambiente interno?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
- 11) A empresa se preocupa em identificar, desenvolver e reter os talentos?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
- 12) A Você considera a empresa um ambiente de aprendizado?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
- 13) Você tem oportunidade de compartilhar seu conhecimento?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
- 14) A empresa preocupa com a qualidade de vida no trabalho dos funcionários?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca