

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**SORAYA DE AZEVEDO FERREIRA**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
ESCRITÓRIO DE ARRECADAÇÃO DE DIREITO AUTORAL  
UNIDADE SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS**

**2005**

**SORAYA DE AZEVEDO FERREIRA**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
ESCRITÓRIO DE ARRECADAÇÃO DE DIREITO AUTORAL  
UNIDADE SANTA CATARINA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à de Disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Marcos B. L. Dalmau.

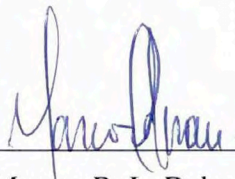
**FLORIANÓPOLIS**

**2005**

**SORAYA DE AZEVEDO FERREIRA**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
ESCRITÓRIO DE ARRECADAÇÃO DE DIREITOS AUTORAIS UNIDADE SANTA  
CATARINA**

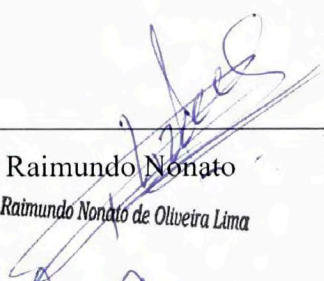
Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela coordenadoria de estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 25 de novembro de 2005.



---

Prof. Marcos B. L. Dalmau  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



---

Prof. Raimundo Nonato  
*Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima*



---

Prof. Annelise Zilio

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço á meus pais por ter me colocado no mundo, e me dado a base para poder viver de maneira ética e com valores. Em especial a minha mãe, que quando não passei no primeiro vestibular, foi a única a me incentivar e apoiar para que tentasse novamente, e acreditava que poderia passar. Agradeço por todos os dias que ficou me esperando vir a noite da aula, para ver se queria comer algo, por me ajudar a adquirir o que tenho, e pelas criticas que me fizeram crescer.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) pela oportunidade de poder me formar em um curso de graduação, pois de outra maneira não teria recursos financeiros. Em especial ao meu Orientador Marcos B. L. Dalmau, pela paciência e apoio para realização deste trabalho.

Aos meus amigos pelos momentos felizes que fizeram suportar a rotina de trabalho integral e aulas à noite. Em especial as componentes da liga Hoo, Vanessa e Tatiane, duas amigas da universidade que são como irmãs, que em muito me apoiaram nos momentos difíceis e compartilharam comigo alegrias.

Em fim, agradeço a uma pessoa que há pouco tempo faz parte da minha vida, mas muito me faz feliz. Uma pessoa que adoro demais pelos momentos de alegria compartilhados e pela força dada para que eu terminasse este trabalho. Obrigada Robson (Binho).

A vida é curta e cheia de obstáculos, por isso temos que ter amigos, para curti-la ao máximo e para te apoiar nos momentos difíceis.

Soraya Ferreira

## **RESUMO**

**FERREIRA, Soraya de Azevedo. Pesquisa de clima organizacional: Um estudo de caso na empresa Escritório de Arrecadação de Direito Autoral da Unidade Santa Catarina. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005**

Orientador: Marcos B. L. Dalmau.

O presente trabalho teve por objetivo identificar o grau de satisfação dos funcionários em relação ao clima organizacional do Escritório de Arrecadação de Direito Autoral da Unidade Santa Catarina, considerando a percepção dos funcionários de acordo com os fatores contidos nos modelos de estudo de clima organizacional. A investigação foi realizada através de estudo de caso, tendo a pesquisa caráter descritivo. Os dados foram coletados através de questionários individuais com perguntas fechadas além do uso da observação participativa. A amostra foi composta por todo o quadro de funcionários, por tratar-se de um pequeno grupo. Identificada as opiniões de todos, verificou-se que existe um bom grau de satisfação dos funcionários em relação ao clima organizacional. Há uma boa chefia, estrutura com: amplo espaço, limpeza, segurança e benefícios. Porém têm-se alguns pontos a se melhorar, tais como: salário, autonomia, equipamentos, ergonomia, treinamento e plano odontológico.

Palavras chave: Clima organizacional, motivação, satisfação.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Sexo.....	49
Gráfico 02. Faixa etária.....	50
Gráfico 03. Escolaridade.....	51
Gráfico 04. Estado civil.....	52
Gráfico 05. Tempo de empresa.....	53
Gráfico 06. Nível da função.....	54
Gráfico 07. Autonomia nas decisões.....	55
Gráfico 08. Atividades não burocratizadas.....	56
Gráfico 09. Níveis hierárquicos.....	58
Gráfico 10. Distância entre funcionários de níveis diferentes.....	59
Gráfico 11. Comunicação.....	60
Gráfico 12. Objetivos.....	61
Gráfico 13. Regras na empresa.....	62
Gráfico 14. Podem-se perguntar direto ao chefe.....	64
Gráfico 15. Reconhecimento do líder.....	65
Gráfico 16. Interesse do líder pelas idéias dos funcionários.....	66
Gráfico 17. Informações.....	67
Gráfico 18. Coordenação e distribuição de tarefas.....	68
Gráfico 19. Honestidade e ética na liderança.....	70
Gráfico 20. Aproximação da liderança.....	71
Gráfico 21. Autonomia.....	72
Gráfico 22. Espaço físico.....	73
Gráfico 23. Segurança no local de trabalho.....	74
Gráfico 24. Equipamentos.....	75
Gráfico 25. Jornada de trabalho.....	76
Gráfico 26. Preocupação em evitar doenças.....	77
Gráfico 27. Limpeza.....	79
Gráfico 28. Móveis.....	80
Gráfico 29. Treinamento.....	81

Gráfico 30. Crescimento de carreira .....	82
Gráfico 31. Satisfação em tomar suas próprias decisões .....	84
Gráfico 32. Envolvimento na tomada de decisão .....	85
Gráfico 33. Promoções .....	86
Gráfico 34. Tratamento dos funcionários.....	87
Gráfico 35. Sentimento de equipe .....	88
Gráfico 36. Comemorações .....	89
Gráfico 37. Salário .....	90
Gráfico 38. Recompensa .....	91
Gráfico 39. Auxílio alimentação .....	92
Gráfico 40. Plano de saúde.....	93
Gráfico 41. Desconto pelo plano de saúde .....	94
Gráfico 42. Auxílio educacional .....	95
Gráfico 43. Plano odontológico.....	96



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo dos funcionários .....	48
Tabela 2 – Faixa etária .....	49
Tabela 3 – Grau de escolaridade .....	50
Tabela 4 – Estado civil.....	52
Tabela 5 – Tempo de empresa.....	53
Tabela 6 – Nível de função .....	54
Tabela 7 – Autonomia nas decisões .....	55
Tabela 8 – Atividades não burocratizadas.....	56
Tabela 9 – Níveis hierárquicos.....	57
Tabela 10 – Distância entre funcionários de níveis diferentes.....	58
Tabela 11 – Comunicação .....	59
Tabela 12 – Objetivos .....	61
Tabela 13 – Regras na empresa.....	62
Tabela 14 – Pode-se perguntar direto ao chefe .....	63
Tabela 15 – Reconhecimento do líder .....	64
Tabela 16 – Interesse do líder pelas idéias dos funcionários .....	66
Tabela 17 – Informações.....	67
Tabela 18 – Coordenação e distribuição de tarefas.....	68
Tabela 19 – Honestidade e ética na liderança .....	69
Tabela 20 --Aproximação da liderança .....	71
Tabela 21 – Autonomia .....	72
Tabela 22 – Espaço físico .....	73
Tabela 23 – Segurança no local de trabalho.....	74
Tabela 24 – Equipamentos .....	75
Tabela 25 – Jornada de trabalho .....	76
Tabela 26 – Preocupação em evitar doenças.....	77
Tabela 27 – Limpeza .....	78
Tabela 28 – Móveis .....	79
Tabela 29 – Treinamento.....	81

Tabela 30 – Crescimento de carreira.....	82
Tabela 31 – Satisfação em tomar suas próprias decisões.....	83
Tabela 32 – Envolvimento na tomada de decisão .....	84
Tabela 33 – Promoções .....	85
Tabela 34 – Tratamento dos funcionários .....	86
Tabela 35 – Sentimento de equipe .....	87
Tabela 36 – Comemorações .....	88
Tabela 37 – Salário.....	90
Tabela 38 – Recompensa .....	91
Tabela 39 – Auxílio alimentação .....	92
Tabela 40 – O plano de saúde .....	93
Tabela 41 – Desconto pelo plano de saúde .....	94
Tabela 42 – Auxílio educacional .....	95
Tabela 43 – Amplitude da rede de credenciados em relação ao plano odontológico.....	96

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	14
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema.....	14
1.2 Objetivo.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	16
1.4 Estrutura do trabalho .....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Motivação.....	18
2.1.1 A Teoria das Necessidades de Maslow .....	19
2.1.2 Os Fatores Motivacionais de Herzberg.....	20
2.1.3 Teoria X e Teoria Y .....	21
2.1.4 Sistemas administrativos de Likert .....	23
2.2 Clima Organizacional.....	25
2.3 Modelos de Clima Organizacional.....	27
2.3.1 Modelo de Litwin e Stringer ( 1968 apud SARTOR, 2001).....	27
2.3.2 Modelo de Kolb ( 1986 apud RIZZATTI, 1995) .....	28
2.3.3 Modelo de Sbragia (1983 apud RIZZATTI, 1995).....	29
2.3.4 Modelo de Coda (CODA, 1997) .....	32
2.3.5 Modelo de Colossi (1991 apud RIZZATTI, 1995).....	33
2.3.6 Modelo de Hesketh ( HESKETH, 1979).....	34
3. METODOLOGIA .....	39
3.1 Características da Pesquisa.....	39
3.2 Universo da Pesquisa e Amostragem .....	40
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados.....	41
3.5 Instrumento de Análise dos Dados.....	42
3.6 Limitação da Pesquisa.....	42
4. ESTUDO DE CASO.....	43
4.1 Caracterização da empresa.....	43

4.2 Fatores de Análise de Hesheth .....	44
4.3. Percepção dos funcionários quanto aos benefícios existentes .....	48
4.3.1 Dados pessoais .....	48
4.3.2 Dados sobre Pesquisa de clima organizacional.....	55
4.3.2.1 Estrutura Organizacional.....	55
4.3.2.2 Comportamento da chefia .....	63
4.3.2.3 Condições de trabalho .....	73
4.3.2.4 Satisfação pessoal.....	81
4.3.2.5 Remuneração e benefícios.....	90
4.4 Sugestões de ações corretivas baseadas na análise realizada .....	97
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	99
5.1 Considerações finais.....	99
5.2 Sugestões para trabalhos futuros .....	101
REFERÊNCIAS .....	102
ANEXO.....	105

## **1.INTRODUÇÃO**

Neste capítulo aborda-se a contextualização do tema juntamente com a apresentação do problema. Em seguida são descritos o objetivo e os objetivos específicos. Finalizando com a justificativa do porque se realizou a pesquisa.

### **1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema**

A globalização da economia e a crescente competitividade vêm ocasionando uma verdadeira revolução. A concorrência não é mais local e sim global e muitas vezes o produto não é mais o diferencial. Deste modo as empresas necessitam atender seus clientes da melhor maneira possível. Para isto devem ter bons produtos e/ou serviços que são consequência do trabalho do funcionário. Trabalho este que terá maiores chances de melhores resultados, caso quem os realize esteja motivado e em, por conseguinte satisfeito com sua função e empresa.

Tal fato pode ser explicado, pois o trabalho além de possibilitar crescimento, transformações, reconhecimentos e independência pessoal-profissional, dependendo do clima organizacional existente na empresa, causa também problemas de insatisfação, desinteresse, apatia e irritação. E se não tratado um clima ruim, este pode gerar serviços/produtos de má qualidade, o acarreta em percepções negativas por parte dos consumidores. Estes não se sentindo satisfeitos, caso sua necessidade não seja atendida, procurarão outras empresas que possam supri-los.

Em vista disto, as organizações são levadas a pensar em manter seus funcionários satisfeitos. E para conhecer a percepção dos funcionários com relação ao clima existente na empresa faz-se necessário uma pesquisa de clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento pelo qual é possível atender mais de perto as necessidades da organização e do quadro de funcionários, a medida que se caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação. Verificar as condições de trabalho dos funcionários em uma organização possibilita definições de melhores estratégias, realizadas pelos Recursos Humanos, com intuito de melhor integração do funcionário na empresa.

Diante disto, este trabalho apresenta como tema de pesquisa sobre clima organizacional no ECAD. Empresa que tem por função fiscalizar todos os estabelecimentos que utilizam

sonorização e constatado tal fato, cobrar-lhes os valores devidos pelo uso dos Direitos Autorais Musicais. E assim então, poder repassar aos donos destas obras, os valores no qual tem direito.

O ECAD é uma empresa que nos últimos dois anos teve muitas mudanças internas resultantes da troca de gerência. Mudanças desde como realizar o trabalho, cobrar resultados dos funcionários, atingir as metas mensais, enfim, ações que ocasionaram um crescimento de arrecadação de mais de 100%(ECAD), fazendo do ECAD/SC um dos melhores do País em arrecadação, se comparado a outros estados. O quadro de funcionários foi quase que totalmente alterado pelo fato de os funcionários da antiga gestão ter outro tipo de comportamento que não o esperado pela nova gerência. Gerência que na gestão anterior não estava preocupada em arrecadar, ou cumprir metas. Realizava apenas o necessário para funcionamento do escritório, levando o ECAD/SC a ter uma das piores arrecadações e um dos maiores déficits.

Diante destas alterações da antiga para a nova gerência vê-se a necessidade de analisar o grau de satisfação dos funcionários em relação a situação atual da empresa, para verificar se os mesmos estão satisfeitos no momento ou existem alterações que deverão ser realizadas para que se atinja a qualidade total referente ao desempenho e a motivação dos profissionais da empresa.

Assim, este estudo se norteará pela seguinte questão de estudo: **Qual o grau de satisfação dos funcionários em relação às políticas de benefícios no Escritório de Arrecadação de Direito Autoral da Unidade Santa Catarina?**

## **1.2 Objetivo**

Apresentam-se abaixo o objetivo geral e os objetivos específicos.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Verificar o grau de satisfação dos funcionários em relação à política de benefícios no Escritório de Arrecadação de Direito Autoral da Unidade de Santa Catarina, considerando o primeiro semestre de 2005.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Para alcance do objetivo geral deste trabalho, apresentam-se como objetivos específicos:

- a) Analisar a empresa de acordo com a metodologia de Hesketh
- b) Conhecer a política de benefícios da empresa
- c) Verificar a percepção dos funcionários quanto aos benefícios existentes.
- d) Sugerir ações corretivas.

### **1.3 Justificativa**

O indivíduo procura se ajustar ao ambiente no qual está inserido. Este ajustamento vai além da satisfação de suas necessidades fisiológicas e de segurança, procurando também gerar a satisfação de pertencer a um grupo social que possui estima e auto-realização. E caso não haja um bom clima organizacional, este pode afetar os resultados da empresa.

Diante disto, vê-se na pesquisa de satisfação dos funcionários no Escritório de Arrecadação de Diretos Autorais da unidade de Santa Catarina sua importância, por seus resultados interessarem a empresa. Visto que diante dos resultados poder-se-á realizar alterações com intuito de melhor satisfazer seus funcionários e conseqüentemente alcançar melhores resultados.

De acordo com Mattar (1998) diz-se que um tema é importante quando seus resultados podem vir a interessar ou afetar muita gente. Podendo o resultado da pesquisa ter como conseqüência ações de correção que venham a melhorar a satisfação dos funcionários, afetando deste modo muita gente.

O fato dos resultados da pesquisa de clima organizacional puder vir a surpreender, lhe confere a originalidade. Conforme Mattar (1998, p. 57) “Um tema original é aquele cujos resultados têm potencial de nos surpreender”. Deste modo a pesquisa possui a originalidade pelo fato de após tantas mudanças não ter sido feita pesquisa anterior e seus resultados desta pesquisa poderão vir a surpreender.

E sendo o conceito de viabilidade de acordo com Mattar (1998, p. 58) “Dados os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado de teorização a esse respeito, dá para fazer a pesquisa?”. Tendo em vista o tempo suficiente para realização do trabalho juntamente com a competência por parte do pesquisador, que possui a habilidade e experiência neste tipo de pesquisa. Além de dados disponíveis que auxiliarão na pesquisa, faz do tema objeto de estudo viável.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está disposto em cinco capítulos, os quais apresentam os seguintes conteúdos:

- **Capítulo 1** referente aos aspectos de Introdutórios. São abordados o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho. E a justificativa do porque se realizou tal pesquisa;
- **Capítulo 2** dispõe sobre os aspectos teóricos sobre: motivação e suas teorias, clima organizacional e modelos para estudo de clima organizacional;
- **Capítulo 3** apresenta a metodologia utilizada no trabalho, onde se expõe as características da pesquisa quanto aos meios e fins, a população e qual o processo utilizado para se chegar a amostra. Como também informa qual o tipo de instrumento de coleta de dados e como este foi analisado. E por último, as limitações encontradas na realização da pesquisa;
- **Capítulo 4** refere-se ao estudo de caso. Foram expostos neste a caracterização da empresa. Assim como, suas características nos referido fatores de análise do modelo de Hesheth. Em seguida, os resultados da pesquisa, seguido por sugestões de ações corretivas baseadas na análise realizada.
- **Capítulo 5** expõe as principais considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.



## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste momento parte-se para revisão bibliográfica dos assuntos relacionados, ao tema do trabalho em questão, clima organizacional. Busca-se através disto maiores esclarecimentos sobre conceitos formulados e modelos existentes para aplicação de uma pesquisa de clima organizacional.

### **2.1 Motivação**

Para Hersey (1986, p. 18) “motivação é a vontade de fazer determinadas coisas e depende da intensidade de seus motivos”. Em seguida o autor define motivo, como: “necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos”.

Segundo Porter (apud BERGAMINI, 1980) a condição ideal para haver forte motivação é quando as habilidades e energias pessoais são suficientes para atender as expectativas organizacionais, e os recursos da organização também são adequados para atender as necessidades e objetivos individuais. Atingindo-se os objetivos e suprindo-se as necessidades, a pessoa alcançará a satisfação, ou seja, a satisfação é consequência da motivação.

Mas ainda assim muitos confundem motivação no trabalho e satisfação no trabalho. Mas é válido lembrar que ambas possuem significados bem diferentes. Pode-se dizer que a satisfação surge, então, como o fim do desejo atual de novas unidades de um meio de satisfação.

Os conceitos de satisfação e motivação têm sido utilizados muitas vezes em estudos e pesquisas por diversos autores sem a devida preocupação em estabelecer distinções entre os termos.

A motivação refere-se primariamente ao comportamento dirigido a um objeto predeterminado, a satisfação geralmente é usada para expressar resultados já experimentados pelo empregado. Deste modo a motivação antecede a satisfação. Enquanto a motivação implica em movimento, ação para um objeto, a satisfação é produto de resultados decorrentes do objetivo alcançado.

Pode-se falar que a promoção da motivação e sua canalização em benefício da satisfação, tanto das pessoas como das organizações, é relevante para qualquer empresa que queira obter

êxito. Pois através de um bom clima organizacional, se terão funcionários motivados e satisfeitos que trarão bons lucros através de seus serviços.

A motivação deve ser entendida como um processo amplo, não realizável em curto prazo, e que implica em postura, uma atitude que deve fluir em todos os níveis da organização, visando a ação para o trabalho provido de sentido e conseqüentemente, gera satisfação dos indivíduos.

Diz Bergamini (1980) que muitos administradores tendem a simplificar excessivamente a motivação. Muitos deles a vêem basicamente em termo de recompensa ou castigo. Mas a motivação é muito mais do que isto. A motivação varia muito de uma pessoa para outra, mas pode ser estimulada quando as empresas possuem equipamentos de qualidade, móveis ergonômicos, reconhecem por um trabalho bem feito, possibilitam as pessoas desenvolverem uma carreira, segurança no emprego, dentre outras. Muitos autores descrevem motivação em termos de motivadores e desmotivadores. Considerando que os fatores de crescimento ou motivadores intrínsecos no emprego são: realização, reconhecimento pela realização, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou progresso. Motivos de desmotivação ou fatores de higiene extrínsecos ao emprego incluem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salários, status e segurança.

Diante da dificuldade que é o assunto motivação, alguns estudiosos trabalharam em cima do assunto e criaram-se teorias que tentam definir melhor o que é e quais os fatores que são motivadores. Teorias estas que são descritas a seguir.

### **2.1.1 A Teoria das Necessidades de Maslow**

No início da década de 1940, Abrsham Maslow desenvolveu sua teoria sobre a hierarquia das necessidades, a partir da qual é possível inferir o que motiva cada pessoa (LACOMBE, 2003).

Teoria que defendia que as necessidades subjacentes a toda motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos. Sendo considerada um dos modelos mais conhecidos de motivação, segundo Chiavenato (1993).

As necessidades fisiológicas que constituem o nível mais de básico de todas as necessidades humanas, mas são essenciais. São as necessidades de alimentação, sono e repouso,

dentre outros. Estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. Quando uma destas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento.

As necessidades de segurança que são acionadas uma vez que as necessidades fisiológicas foram satisfeitas. Correspondem à necessidade de segurança, estabilidade e proteção. Em uma organização sua importância está na relação em empresa e funcionário. Administração arbitrária e decisões incoerentes podem provocar incertezas ou insegurança com relação ao emprego.

O modo como o indivíduo se vê e se avalia, chama-se necessidade de auto-estima. Que envolve a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status e prestígio e de consideração.

E por último a necessidade de realização pessoal que são as necessidades humanas mais elevadas. Sendo a necessidade de cada pessoa de desenvolver-se continuamente.

Tais necessidades vão do básico que são as fisiológicas as de realização pessoal. Mas é válido salientar que necessidade satisfeita não significa necessariamente motivação.

### **2.1.2 Os Fatores Motivacionais de Herzberg**

Frederick Herzberg estudou de que forma e em que grau diversos fatores motivam os empregados (LACOMBE, 2003). Segundo ele, existem dois tipos de fatores motivacionais.

Os fatores relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo de trabalho, a exemplo, gosto pelo trabalho, aumento de conhecimento e responsabilidade, que são considerados por Herzberg como os fatores motivacionais. Fatores estes que são intrínsecos ou inerentes à pessoa, relacionam-se ao conteúdo do cargo e a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Estando deste modo sobre controle do indivíduo, como o que ele faz e desempenha. Ou seja, quando os fatores motivacionais são ótimos, provocam satisfação e quando são precários evitam esta satisfação.

E os externos, que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, salário e status, a qual foram classificados como fatores higiênicos. São também chamados de extrínsecos, pois se localizam no ambiente ao redor das pessoas, e são condições dentro das quais elas trabalham e que estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores higiênicos são: salários, benefícios, ambiente de trabalho, dentre outros. Quando tais fatores são bons apenas

evitam insatisfação, pois não conseguem elevar a satisfação por muito tempo. Já se são de má qualidade, provocam insatisfação.

De acordo com Lacombe (2003):

Segundo Herzberg, os fatores motivadores operam no sentido positivos, tendendo a aumentar produtividade e os resultados, enquanto os fatores higiênicos tendem a atuar o sentido de impedir situações negativas, isto é, se não forem bem administrados, a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além do determinado limite, pois isto não influiria na motivação.

### 2.1.3 Teoria X e Teoria Y

Segundo Lacombe (2003, p. 319) “McGregor estudou os métodos de influência e limitação da autoridade, concluindo ser preciso adequar a forma de exercício da autoridade ao grau de dependência dos subordinados”.

Conclui que os empregados estavam se tornando mais independentes e as chefias continuavam agindo com base numa dependência que não mais existia.

Deste modo, em função das limitações da autoridade, passa a estudar as formas mais adequadas de administrar e de conduzir os subordinados para alcançar melhores resultados. Identificando dois estilos de gestão a que chamou de Teoria X e Teoria Y.

A Teoria X baseia-se em concepções errôneas sobre o comportamento humano. Ela pressupõe que o ser humano tem aversão ao trabalho, que é preguiçoso, não possui ambições e não gosta de assumir responsabilidades.

Diz Lacombe (2003, p. 320) “segundo McGregor, é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas e impõem forte dependência dos subordinados em relação às chefias”. E este relata as preposições da teoria, tais como:

- a) O ser humano tem aversão ao trabalho e evita sempre o possível;
- b) Devido a essa característica humana, de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada de punição ou premiada, para se esforçar e produzir;
- c) O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, que evitar responsabilidades, tem pouca ambição e quer segurança acima de tudo.

Esta teoria representa o estilo de administração que limita totalmente a iniciativa individual e aprisiona a criatividade, o que leva aos funcionários a agirem como a organização espera, não tendo espaço para opiniões ou objetivos pessoais.

A Teoria Y possui uma visão completamente oposta a Teoria X, pressupondo que o ser humano aceita responsabilidade e pode considerar o trabalho da mesma forma que um jogo.

Conforme Lacombe (2003, p.320) “Para produzirem de forma eficiente e eficaz, as pessoas devem ser motivadas em função das suas necessidades específicas, que podem incluir o relacionamento no trabalho, a perspectiva de valorização profissional e pessoal e o desafio de um projeto profissional interessante”.

Para esta teoria, segundo Chiavenato (1993) administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potencialidade e encorajar o crescimento individual, sendo seu estilo aberto e dinâmico. De acordo com Lacombe (2003) as preposições da Teoria Y são assim resumidas:

- a) O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou descanso;
- b) O controle externo e ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se auto-dirigir e se auto-controlar a serviço de objetivos com os quais se compromete;
- c) O compromisso com objetivos depende das recompensas associadas a sua consecução;
- d) O ser humano aprende, sob condições adequadas, a aceitar responsabilidades e as procurá-las;
- e) A capacidade de usar alto grau de imaginação e criatividade na solução de problemas da empresa é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa;
- f) Nas condições atuais da vida moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano são apenas parcialmente usadas.

Ou seja, na Teoria X o funcionário não possui liberdades para tomar decisões ou fazer suas atividade de acordo como acha correto, fazendo seus funcionários se tornarem limitados em sua criatividade. Enquanto na Teoria Y dá-se a liberdade necessária para que os funcionários realizem suas funções como achar melhor, dando liberdade na tomando de decisão, fatos estes

que elevam o grau de criatividade do funcionário. Características que as tornam claramente opostas entre si.

#### **2.1.4 Sistemas administrativos de Likert**

Lacombe (2003, p. 321) relata que desde os anos 1940 até os anos 1960, o Instituto de Pesquisa Sociais da Universidade de Michigan realizou uma série de estudos aplicados a Administração, sob coordenação de Rensis Likert. Tal pesquisa abordava o comportamento das pessoas na organização e as percepções que os indivíduos têm das chefias, dos colegas e dos subordinados, desembocando no estudo de estilo de gestão.

Seus estudos resultaram na identificação dos perfis administrativos existentes. De acordo com Chiavenato(1993, p. 201) “Suas pesquisas nos revelam os chamados “Perfis Organizacionais de Likert”. Estes são descritos abaixo.

O perfil autoritário coercitivo como sendo um sistema administrativo autocrático e forte, coercitivo e arbitrário, que controla toda a organização. Possui como características:

- a) No processo decisório ser centrada na cúpula;
- b) No sistema de comunicações ser realizado de maneira vertical, contendo ordens e muito raramente orientações. Não existindo orientações laterais;
- c) No relacionamento interpessoal sendo considerado como prejudicial ao bom andamento do trabalho, sendo vedado à organização informal;
- d) No sistema de recompensas e punições contendo ênfase nas punições e medidas disciplinares, o que gera um ambiente de temor e desconfiança. Quanto a recompensas são raras, sendo o cumprimento das tarefas consideradas obrigações.

O perfil autoritário benevolente é uma variação do coercitivo. Tendo as mesmas características básicas, mas com um pouco mais de abertura. Suas características são:

- a) No processo decisório ser centrada na cúpula permitindo um pouco a delegação quanto as decisões, sendo que esta estará sujeita a aprovação;

- b) No sistema de comunicações embora a cúpula já aceite comunicações vindas de escalões mais baixos, ainda prevalecem as comunicações verticais;
- c) No relacionamento interpessoal existe uma interação humana pequena e organização informal, mas ainda considerada uma ameaça;
- d) No sistema de recompensas e punições já é menos arbitrário, contendo algumas recompensas materiais e salariais, mas ainda com ênfase nas punições e medidas disciplinares.

Tendo maior tendência para o lado participativo, o sistema administrativo consultivo tem como características:

- a) No processo decisório ser do tipo participativo e consultivo. Onde as decisões são delegadas aos diversos níveis hierárquicos. E as opiniões de todos os níveis são consideradas na definição de políticas e diretrizes;
- b) No sistema de comunicações já se possui esta de modo vertical descendente e ascendente, sendo mais voltadas para orientação do que para ordem, também existindo comunicações laterais;
- c) No relacionamento interpessoal já não existe temor e ameaça de castigos e medidas disciplinares. Existindo maior confiança entre as pessoas, mesmo não sendo ainda completo;
- d) No sistema de recompensas e punições existe ênfase nas recompensas materiais e simbólicas. Eventualmente ocorrendo castigos.

E o mais aberto de todos os sistemas que o sistema administrativo democrático ou participativo. Possui como características:

- a) No processo decisório onde as decisões são totalmente delegadas aos níveis organizacionais inferiores. Sendo as políticas e diretrizes definidas pela instituição, onde ela apenas controla os resultados;
- b) No sistema de comunicações são feitos investimentos em sistema de comunicação, sendo que esta flui em todos os sentidos sendo básica para eficiência da organização;
- c) No relacionamento interpessoal realiza-se quase que totalmente o trabalho em equipes. Sendo que as relações se baseiam na confiança mútua entre as pessoas. As pessoas se sentem responsáveis pelo o que decidem isto ocorre em todos os níveis organizacionais;

d) No sistema de recompensas e punições existe ênfase nas recompensas, principalmente as simbólicas e sociais, ainda existindo, os materiais. As punições, caso ocorram, são definidas e decididas pelos grupos envolvidos.

Foi constatado por Likert que quanto mais próximo do sistema participativo a organização estiver, maior probabilidade de haver alta produtividade, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade (CHIAVENATO,1993).

Este sistema consolida uma estrutura firme de espírito de equipe, flexível e responsável, proporcionando um rumo para o comportamento dos empregados e suas relações no trabalho.

Dentre os perfis estudados, quanto mais se aproximar do perfil participativo, contendo maior liberdade de decisão, comunicação em todos os sentidos, sem uso de castigos e sim de outros meios motivadores, se terá um bom clima organizacional.

## **2.2 Clima Organizacional**

O conceito de clima organizacional foi sendo desenvolvido ao longo dos anos, estando presente desde a proposta de Escola das Relações Humanas na década de 30, conforme Oliveira (1998).

De acordo com Souza (1978, p. 37) “Clima é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura”.

Waters (1974 apud SARTOR , 2001) entende clima organizacional com um conjunto de atributos específicos que caracteriza uma organização e reflete o modo como ela lida com seus membros e respectivos ambientes.

Segundo Chiavenato (1979, p. 98) “Refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”.

Já Litwin (1971 apud RIZZATI, 1995) vê o clima como uma qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia seus comportamentos. Pode-se dizer que clima organizacional nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho.



Para Puente-Palacios (1995), clima organizacional é um fenômeno de natureza complexa, pois é resultado da interação de variáveis que o compõe. A revisão de literatura mostra diversas abordagens para defini-lo. Puente-Palacios (1995) detalha quatro tipos de abordagens: estrutural, perceptual, interativa e cultural.

Na estrutural, o clima é considerado como resultado da estrutura organizacional. O clima é formado pela exposição á características estruturais comuns na organização; como resultados desta exposição possuem percepções similares com respeito ao conjunto de características organizacionais (SCHNEIDER e REICHERS,1983).

Quando a base para formação do clima organizacional está dentro do indivíduo, chama-se abordagem perceptual. Desta forma, na posição de Puente Palacios (1995, p. 97):

(...) o clima pode ser entendido como resultado de processos de percepção, carregados de um significado cognitivamente construído e psicologicamente importante para o sujeito. O papel outorgado ao indivíduo é o de autor, que percebe as condições organizacionais e, a partir delas, cria um mapa de representações abstratas ou psicológicas.

Na abordagem interativa, a idéia básica é que a interação dos indivíduos, submetidos as mesmas situações organizacionais, faz com que eles compartilhem uma visão comum, socialmente construída, que é a base do clima organizacional (JACKFSY and SLOCUM apud VERBEKE,1998).

E por fim a abordagem Cultural que complementa a estrutural, perceptual e interativa, pois considera que a cultura organizacional constitui um modelo que influencia o comportamento, a interação e a percepção dos membros da organização.

As diferentes abordagens de conceito de clima organizacional foram sendo incluídas nos diversos modelos de estudos de clima que serão citados no corpo do trabalho.

Estudos sobre modelos de clima organizacional que estão sendo muito utilizados dentro das organizações. Souza (1981 apud RIZZATTI, 1995,14) comenta sobre sua importância, dizendo: "Importante para o entendimento e manejo da dinâmica organizacional, já que os clientes se deixam influenciar pelo clima percebido na organização".

Constitui-se de ferramenta de grande valia para programas de desenvolvimento organizacional, retratando o grau de satisfação dos funcionários em relação a empresa, o

ambiente, sistema de recompensas e seus dirigentes. Deste modo, um estudo de clima organizacional mede a satisfação dos integrantes de uma organização, na medida em que suas expectativas são atendidas e, ao mesmo tempo, canaliza a motivação para o alcance dos objetivos empresariais.

Na mesma linha de pensamento Rizzatti (1995, 14) complementa:

Serve para identificar onde se situam as grandes deficiências das organizações e mostrar em que direção possíveis esforços devem ser enviados na busca de soluções que venham a favorecer uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e organizacionais, o que em consequência se traduz num melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal, quanto organizacional.

Ou seja, seu estudo é de grande utilidade para a empresa que através de opiniões de colaboradores busca a satisfação através de melhorias com intuito de melhor desempenho de ambos os lados.

## **2.3 Modelos de Clima Organizacional**

Pesquisas de clima são o meio pelo qual se fazem a avaliação de clima em uma organização, mas precisamente uma pesquisa de opinião que dá uma percepção da realidade organizacional.

Para tanto existem alguns modelos desenvolvidos para tal pesquisa, modelos que valorizam diferentes fatores e que são apresentados a seguir.

### **2.3.1 Modelo de Litwin e Stringer ( 1968 apud SARTOR, 2001)**

O modelo desenvolvido por Litwin e Stringer faz a análise em torno de sete fatores: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relações, cooperação e conflito.

A estrutura representa a percepção dos funcionários sobre regras, procedimentos e outras limitações que atrapalhem o bom andamento das atividades.

O fator responsabilidade corresponde ao sentimento dos funcionários a respeito da sua autonomia em relação a decisões relacionadas ao trabalho. Se o funcionário pode por ele mesmo decidir o qual a melhor solução ou se é necessário pedir autorização a seus superiores.

Á percepção dos funcionários quanto aos desafios impostos na execução de suas atividades, o desafio. Significa o quanto é desafiador a execução das atividades executadas pelos funcionários na sua percepção, ou se estas são repetitivas e sem nenhuma mudança.

A adequação da recompensa pelo trabalho de qualidade realizado, corresponde á percepção dos funcionários sobre recompensa. Este é um fator muito comentado por parte do funcionário, onde muitas vezes julga somente pelo valor recebido como qualidade por seu trabalho, não levando em conta outros benefícios que pode vir a ter como recompensa.

As Relações corresponde á percepção dos membros da organização da existência de um ambiente de trabalho harmonioso e de boas relações sociais. O bom relacionamento entre os funcionários é um fator muito importante para criação de um bom clima organizacional.

Sendo a cooperação o sentimento entre os membros sobre a existência do espírito de ajuda, onde colegas se ajudam caso seja necessário. Este espírito de equipe, onde um ajuda o outro, faz com que os resultados sejam muito melhores, principalmente pela troca de experiências, que só faz crescer.

E o sentimento onde há pessoas que aceitam opiniões contrárias, não temendo enfrentar e solucionar conflitos, independente do nível, o conflito. Um fator de grande importância, onde muitas vezes não é aceito pelas pessoas, por levarem para o lado pessoal, e não virem com outros olhos. Enxergar que estão te abrindo os olhos e mostrando o caminho correto. Encarando juntos os problemas na busca de uma solução

### **2.3.2 Modelo de Kolb (1986 apud RIZZATTI, 1995)**

Tendo como base para sua elaboração os estudos de Litwin e Stringer, o modelo de Kolb (1986) é uma ampliação, onde dele são analisados oito fatores; conformismo, responsabilidade, padrões, recompensa, clareza organizacional, relações, cooperação, cooperação e liderança.

O sentimento de que existem muitas limitações impostas pela organização, tais como: regras demais, políticas, procedimento, entre outras. Chama-se conformismo. O conformismo na

maioria das vezes não traz boas conseqüências, para o funcionário o desânimo e para a empresa um funcionário bloqueado para criatividade, o que não gerará bons resultados.

O grau de liberdade dos funcionários em tomar decisões sozinhas, sua responsabilidade. O grau de responsabilidade dado ao funcionário é um fator motivador de grande importância para que este esteja satisfeito com seu trabalho, por não ter que pedir permissão a seu superior quando ele mesmo poderia resolver o problema.

A percepção acerca da ênfase que a empresa coloca nos padrões de desempenho e se estes são desafiadores, os padrões.

A Recompensa contabiliza o nível de reconhecimento dado pela empresa ao funcionário, por suas atividades realizadas. Visto por muito tempo como principal fator de satisfação em atuar em uma empresa, hoje já vem mudando, onde existem outros fatores que satisfazem muito mais do que o simples salário.

Sendo a clareza organizacional a percepção dos componentes da organização de que padrões e rotinas de trabalho estão bem claros, assim como também metas bem definidas. A clara percepção sobre objetivos, padrões e rotinas para todos os funcionários de uma empresa, só tende a trazer melhores resultados, por estes sentirem que a empresa confia e que são importantes por dividirem todas as informações.

As relações como o meio que os membros se relacionam com confiança, e que são positivas. Um fator que pesa em muito na opinião de funcionários, onde estes muitas vezes trabalham em um local simplesmente por ser um local de boas relações entre todos, tornando o local com um ótimo clima organizacional.

A existência de sentimento de auto-ajuda entre todos da empresa, como o fator cooperação e disposição dos componentes em serem liderados, com direcionamento de uma pessoa qualificada, o fator confiança. Que é muito importante no trabalho em equipe, pois não mais complicado do que trabalhar com pessoas com quem não se confia ou que não querem ajudar a ninguém, pensando somente em si.

### **2.3.3 Modelo de Sbragia (1983 apud RIZZATTI, 1995)**

O modelo aplicado por Sbragia (1983) em pesquisa de clima junto a instituições de pesquisa, tem como base a utilização de 20 fatores para análise, tais como:

- a) O estado de tensão que descreve o quanto às ações das pessoas são dominadas pela lógica e racionalidades deixando as emoções de lado. Onde muitas vezes estas passam apenas a pensar somente nos resultados sem pensar em si, como pessoa, ou mesmo em tratar seus companheiros com ética e valor;
- b) A conformidade mede o grau de flexibilidade dos funcionários dentro da empresa, como normas e regulamento são percebidos por eles. O grau de flexibilidade das normas dentro de uma empresa é de grande importância, visto que podem afetar o grau de desenvolvimento, atrapalhando o crescimento e criatividade do funcionário;
- c) A ênfase na participação mede o quanto às pessoas são consultadas na hora de tomar decisões e quanto estas decisões são aceitas. Refere-se ao senso de participação de todos na tomada de decisão e até onde suas idéias são aceitas como solução de problema;
- d) A proximidade da supervisão indica o quanto o funcionário tem liberdade junto à supervisão. Algo que muito tempo não se tinha, mas hoje grande maioria já possui acesso direto ao seu superior, e este só tem a contribuir para o bom andamento dos negócios, pela troca mútua de experiências;
- e) Sendo a consideração humana o quanto as pessoas são tratadas adequadamente, o grau de humanização. Fator que hoje ainda se encontra em falta em algumas organizações mas na grande maioria é primordial ou pode-se dizer básico, dentro de uma organização todos se tratam bem, com os devidos respeito;
- f) Adequação da estrutura descreve o quanto a empresa facilita as ações dentro da organização em relação a normas e canais de comunicação. Afinal nada mais importante em uma empresa do que a troca de informações entre todos e a facilitação de normas aos funcionários;
- g) Autonomia presente indica o grau de liberdade na hora de tomar decisões. Para que dependendo da situação o funcionário tendo grau de conhecimento sobre o problema, possa decidir por ele mesmo como o solucionar, sem ter que pedir permissão a superiores;
- h) As recompensas proporcionais demonstram como as pessoas são recompensadas pelo seu trabalho e se esta gratificação é justa;
- i) O prestígio obtido descreve o como os funcionários são enxergados pelo ambiente externo por atuar em determinada organização;

- j) A Cooperação existente demonstra o quanto são boas as relações no ambiente de serviço podem auxiliar o processo. Afinal, a troca de experiências e informações possa em muito auxiliar na execução das tarefas e solução de problemas;
- k) Os padrões enfatizados indicam a ênfase dado às metas e padrões. Se a empresa possui padrões rígidos ou flexíveis a qual o funcionário deve seguir. E ainda se dá grande importância as metas estabelecidas, com grande cobrança diária ou mensal por parte dos superiores;
- l) Atitudes perante conflitos refletem o grau com que as pessoas estão dispostas a considerar opiniões opostas a sua. Pois na grande maioria das vezes as pessoas tendem a não aceitar opiniões opostas as suas, mas em uma equipe isto pode trazer grandes vantagens;
- m) O sentimento de identidade descreve os quantos às pessoas sentem que fazem parte da organização. E o quanto estas vestem a camisa da empresa, trabalhando com toda vontade e força a fim de ajudar a empresa a crescer;
- n) A tolerância existente demonstra o quanto à organização é tolerante a erros, utilizando-os de modo construtivo. Em muitas organizações um simples erro pode levar o funcionário a demissão, mas hoje muitas já enxergam que errar é humano e se tiver acompanhamento e troca de informações pode-se evitar;
- o) A clareza percebida indica o quanto à empresa deixa claro á seus membros os objetivos. Pois nada melhor de que funcionários totalmente esclarecidos quanto a aonde a empresa querem chegar, somente assim poderá guiar seus esforços para o caminho pré-determinado;
- p) A justiça predominante explicita o quanto a habilidade e conhecimentos contam nas decisões da organização. Se todos possuem liberdade na hora de decisão ou somente só quem são considerados com conhecimento e habilidades podem então decidir ou auxiliar na hora da tomada de decisão;
- q) As condições de progresso demonstram o quanto a organização estimula o crescimento profissional e disponibiliza oportunidades. Se a empresa disponibiliza os seus funcionários condições para seus crescimentos seja através de oportunidades em crescimento em carreira ou através de treinamento para crescimento como profissional;
- r) O apoio logístico proporcionado indica o quanto a organização dá boas condições para o funcionário realizar suas atividades. Através de bons equipamentos, moveis, instalações para criar um clima organizacional positivo;

- s) O reconhecimento proporcionado demonstra o quanto o desempenho diferenciado é reconhecido pela organização. Tais como criatividade na resolução de problemas, se estes são vistos pela empresa como uma ameaça, sendo reprimidos, ou se são aceitos e estimulados;
- t) A forma de controle descreve o grau com que a organização usa indicadores de desempenho para melhorias invés de usar de punições. Através dos controles poderá deste modo de tempos em tempo de analisar a desempenho dos funcionários e dizer-lhe se tem que melhorar ou seu desempenho esta de acordo.

#### **2.3.4 Modelo de Coda (CODA, 1997)**

Este modelo foi utilizado por CODA (1997) em muitas pesquisas de clima organizacional em empresas publicas e privadas. Como fatores a analisar tinham como base 10, conforme descritos;

- a) A liderança aponta o grau de feedback e orientação dada aos funcionários sobre seu desempenho e assuntos de seu interesse;
- b) A compensação descreve os benefícios ganhos pelo funcionário por sua atuação na função. Trata-se do salário e benefícios ganhos em troca de seus serviços, que podem vir a satisfazer ou deixar o funcionário insatisfeito com a empresa, podendo vir a refletir na execução de sua função;
- c) A maturidade empresarial representa a compreensão por parte dos funcionários sobre o mercado, clientes e concorrentes. Diz respeito ao conhecimento claros dos funcionários em relação sobre o mercado foco da empresa, quem são seus concorrentes e clientes. Informações esta que devem estar bem claras dentro da cabeça de cada funcionário, para que na execução de suas atividades possa ter bem claro e escolher o melhor caminho;
- d) A colaboração entre áreas funcionais significa o grau de respeito e colaboração entre os setores com intuito de atingir o objetivo da empresa. O trabalho em equipe independente de estar no mesmo setor ou não, só tem a trazer bons resultados pela troca de informação;
- e) A valorização profissional representa o estímulo ao desenvolvimento e crescimento profissionais do colaborador, dando-lhe oportunidades de ascensão. Oportunidades estas que podem ser desde crescimento de cargo, como oportunidades de treinamento e cursos externamente, como também com auxilio a formação;

- f) A identificação com a empresa significa o sentimento de fazer parte da empresa e trabalhar juntos em busca do objetivo maior. Como se costuma falar, significa vestir a camisa, onde o funcionário trabalha, pois se identifica com a empresa, sua missão e objetivos;
- g) O processo de comunicação relata a rapidez nas comunicações e informações necessárias à execução das atividades, com intuito de um bom desempenho. Pois não há nada que atrapalhe mais do que atuar em uma empresa onde as pessoas não compartilham as informações, ocasionando que muitas vezes dificulte a resolução de problemas;
- h) O sentido de trabalho a importância da função realizada pelo colaborador para que se atinja as metas da empresa. Descreve o quão importante é a função executada por um funcionário para se atingir as meta da empresa;
- i) A política global de recursos humanos diz respeito ao apoio dado pelo RH através de suas políticas. Onde pode através de suas atividades trazerem vantagens a seus funcionários, através de convênios, planos de carreira, dentre outros;
- j) O Acesso é o fator que indica o grau de acesso a outros tipos de funções ao longo de uma carreira na corporação. Indica se dentro de uma empresa através de um trabalho de qualidade poderá progredir na carreira ou se permanecerá sempre na mesma função, seja porque não há espaço para crescer ou porque não o dão.

### **2.3.5 Modelo de Colossi (1991 apud RIZZATTI, 1995)**

Desenvolvido em 1991 por Colossi com intuito de analisar o clima organizacional de uma indústria agroindustrial de Santa Catarina, seu modelo leva em consideração os seguintes fatores:

- a) Filosofia e ambiente geral da empresa dizem respeito ao fato de como a empresa pensa, através de sua missão e visão, e também o ambiente da empresa, pode afetar em muito o desenvolvimento das atividades do funcionário;
- b) As condições físicas de trabalho que em muito pode atrapalhar o desenvolvimento das atividades, caso a empresa não possua boas condições físicas para execução dos exercícios;
- c) O sistema de avaliação e controle pode trazer ao funcionário um sentimento de pressão, atrapalhando em suas atividades. Deste modo deve ser muito bem elaborado e realizado de maneira realista;



- d) O treinamento e desenvolvimento profissional relatam como a empresa investe na sua mão de obra, seja através de treinamento interno ou através de auxílio para estudo em áreas externas;
- e) O progresso funcional diz respeito ao crescimento que a pessoa tem em termos de função dentro da empresa, o que poderá aumentar sua satisfação;
- f) Comportamento de chefia faz com que dependendo de como ela se comporta, se dá liberdade para troca de informação, se é autoritário ou não. Ou seja, dependendo do comportamento do chefe influenciará a equipe de um modo;
- g) Satisfação pessoal diz respeito se o funcionário está satisfeito com o seu cargo, suas tarefas executadas, se sente feliz com a empresa;
- h) O sistema de assistência e benefícios relata sobre os benefícios dados aos funcionários, sejam estes em forma de ticket alimentação, planos de saúde ou auxílio estudos, dentre outros;
- i) O lazer diz respeito o quanto durante sua jornada de trabalho, este consegue ter alguns momentos de descontração, para aliviar a pressão;
- j) O relacionamento sindical diz respeito a como os funcionários são tratados pelo sindicato, se tem sua reivindicação atendida ou não possui atenção dada por eles;

### **2.3.6 Modelo de Hesketh (HESKETH, 1979)**

Como parte de uma metodologia para diagnóstico organizacional este modelo foi desenvolvido por Hesketh, levando em consideração os seguintes fatores:

- a) Organização da empresa onde se terá noção de como é a estrutura da empresa em termos de hierarquia, burocratização e normas vigentes;

Segundo Sartor (2001, p. 27) “a idéia de organizar fundamenta-se no fato de que um indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades básicas”. Uma idéia básica que contempla o conceito de organização é a coordenação de esforços a serviço da ajuda mútua, uma vez que organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para consecução de algum propósito ou objetivo comum, realizado através da divisão do trabalho e funções, juntamente com uso de hierarquia e responsabilidade.

As mudanças nos processos de trabalho e inovações tecnológicas têm proporcionado uma nova realidade nas organizações. Ou fato importante é do que as pessoas começaram a dedicar mais tempo de sua vida ao trabalho.

Tal fato leva a empresa a pensar muito na organização, visto que esta influência na produtividade e no sentido de conforto dos funcionários que trabalham na empresa. Vê-se que as organizações estão se voltando, cada vez mais, para os aspectos da ergonomia e qualidade. Tudo isto porque as empresa estão conscientes de que, para sobreviverem no mercado de concorrência acirrada, necessitam ofertar produtos e serviços de qualidade, e para isto, precisam ofertar em seus ambientes, uma qualidade superior de vida aos trabalhadores e melhores condições.

b) Desempenho da chefia onde se analisa qual o seu perfil, podendo ser classificado, como; autoritário, burocrático, paternalista, dentre outros. Se este da liberdade de acesso a sua pessoa as seus funcionários. E ainda, se aceita sugestões de seus colaboradores e dá-los liberdade na tomada de decisão;

O modo como os chefes se relacionam com seus funcionários influência diretamente no desempenho da empresa. Suas características, tais como personalidade são decisivas na maneira de conduzir a equipe de trabalho.

A definição de chefe segundo Campos (1979 apud SARTOR, 2001, p. 29):

uma pessoa para ser chefe precisa ter algumas qualidades específicas, tais como cultura geral; noções gerais sobre as funções essenciais da empresa; inteligência; saúde física e mental; qualidades morais, lealdade, equidade, entusiasmo, fé, espírito publico, respeito pela responsabilidade alheia; coragem; sendo de determinação; decisão; habilidade educativa ; cordialidade; capacidade para diagnosticar situações humanas; senso de medida; capacidade de escolha correta dos auxiliares; capacidade para delegar competência; capacidade de cooperação.

A honestidade é absolutamente essencial nos chefes. Afinal, se o colaborador terá que seguir os comandos de alguém, primeiro se assegura se este é merecedor da confiança. È necessário saber se ele está sendo sincero, ético e se possui princípios, é necessário que o chefe passe imagem que possui total integridade.

Pode-se define as funções dos chefes como: traçar as linhas gerais da política administrativa; expedir as necessárias ordens; instruções e diretrizes; coordenar a organização;

autorizar os pormenores da organização; controlar a administração financeira; nomear e demitir pessoal; superintender e investigar. Ou seja, dele partem as diretrizes para que a empresa atue em busca do alcance dos objetivos.

Outro ponto a destacar é que a personalidade do chefe reflete na maneira de conduzir sua equipe de trabalho. A maneira como ele administra pessoas pode ser caracterizada por diversos estilos: autocrático, paternalista, burocrático, defensivo e profissional, dentre outros. Este é um ponto que em muita influência a equipe de trabalho, pois um chefe muito centralizador pode em muito atrapalhar o bom andamento das atividades da empresa, ou ainda um chefe sem sentimento de liderança, que não estimula sua equipe a correr atrás dos objetivos e metas. Sendo então a personalidade um fator de grande importância num chefe, que pode e altera em muito como uma empresa atua.

Aquino (1980) fala que independente do estilo de liderança adotado pela chefia, o ato de chefiar produz impacto no subordinado afetando seu comportamento e, conseqüentemente sua motivação para o trabalho. Ou seja, diferentes tipos de liderança poderão produzir diferentes ações e reações, conduzindo a diferentes climas organizacionais.

c) Ambiente de trabalho diz respeito às condições físicas dentro da empresa, tais como: boa iluminação, móveis, equipamentos, estrutura. Além de significar o como os funcionários se tratam entre si, como sentimento de equipe, com troca de informações, sentimento de ajuda entre todos e setores;

O ambiente da empresa representa o contexto, ou seja, os meios no quais as empresas existem e operam.

Deste modo, para garantir a motivação de seus funcionários, o ambiente de trabalho deve ser propício ao desempenho das atividades. E para que isto ocorra são necessários alguns cuidados nos quesitos: segurança, ventilação, iluminação, o cuidado para não expor os funcionários a elementos prejudiciais devem ser considerados e refletem no clima da organização.

O ambiente é formado pelas pessoas e elementos que compõem o local do trabalho. Neste sentido, a organização deve se concentrar na criação de condições que facilitem um alto nível de

rendimento, ao mesmo tempo em que permite que seu funcionário atenda a suas necessidades básicas.

Para Hall (1984 apud SARTOR, 2001 p. 28), “os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas. Isso exige dar condições de trabalho para seus empregados, esperando como retorno maior eficiência nos serviços executados”.

d) Satisfação dos funcionários onde se sabe se estes estão satisfeitos com a função que realizam, e suas atividades. Tem-se visão de crescimento de cargo e dentro da empresa, ainda se enxergam na empresa que ela tem interesse de investir no seu crescimento;

Uma das questões que mais preocupam a administração das empresas é o fato de como satisfazer os empregados ao desempenharem suas tarefas. Levando as pessoas de cargo de gerência a indagar: como satisfazer seus funcionários a fim de mantê-los sempre motivados? Uma questão difícil resposta já que lida com processos psicológicos de cada indivíduo que por sua vez refletem, no todo. Muitas vezes ocorre de a empresa oferecer ótimas condições de trabalho e mesmo assim, o funcionário não é motivado e satisfeito.

Muitas vezes a satisfação é somente em parte determinada pela recompensa realmente recebida, pois depende também de como o indivíduo julga que a organização deveria recompensá-lo por um dado nível de desempenho.

De acordo com Hersey e Blanchard (1977 apud SARTOR, 2001, p. 30), “o conceito de satisfação pressupõe a existência de motivos, podendo ainda ser definido como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo (...)”.

O conceito de satisfação pressupõe a existência de motivos, podendo-se ainda traduzi-los por “necessidades, desejos ou impulsos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes” (Hersey apud BLANCHARD, 1977, p. 11).

Levando-se em conta a relação entre funcionário e organização, percebe-se que a satisfação deriva da situação total no trabalho. Significa ainda o grau em que os participantes estão contentes com sua situação de trabalho em relação às várias atividades relacionadas com a função que exercem e o reconhecimento por parte da organização.

e) Benefícios onde serão descobertos quais são dados aos funcionários, tais como, ticket alimentação ou refeição, passe, convênio médico ou odontológico, auxílio creches ou escolar, dentre outros.

Cabe ao funcionário de uma empresa em troca de seus serviços um valor ao fim do mês, a este valor ou quantia, geralmente o chamamos de salário. Mas existem empresas que além de dar ao empregado o salário, dar-lhes outros benefícios, tais como: plano de saúde, odontológico, vale transporte, vale alimentação entre outros.

Conforme Wether e Davis (1983 apud SARTOR, 2001, p. 27), “o salário é chamado de remuneração direta porque se baseia em fatores críticos do cargo ou desempenho. Já os benefícios são remunerações indiretas porque usualmente são proporcionados como condição de emprego e não relacionam diretamente ao desempenho, incluindo seguro, garantia, folga e benefício de horário, além de serviços educacionais, financeiros e sociais”.

Já Aquino (1980) define os benefícios como sendo o salário indireto. É um meio de a empresa suplementar a renda do trabalhador. A concessão do benefício deve corresponder a necessidade do empregado e só deve ser concedido quando a empresa tem condições de assegurar a continuidade. Existem vários tipos de benefícios, classificados como legais e assistenciais. Os legais são os estabelecidos por lei (vale-transporte, alimentação); os assistenciais são aqueles oferecidos pela empresa ou conquistados pelos empregados, que normalmente tem por objetivo motivar as pessoas para o trabalho.

### **3. METODOLOGIA**

Nesta etapa, descreve-se a metodologia utilizada, mostrando quais os procedimentos metodológicos empregados na elaboração do estudo.

#### **3.1 Características da Pesquisa**

O estudo de caso, de acordo com Roesch (1999, p. 155), “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. De acordo com Stake (apud ROESCHER, 1999, p. 197), “o estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões”. No caso desta pesquisa trata-se de um estudo de caso em uma única organização, no Escritório de arrecadação e distribuição de Direitos Autorais da unidade Santa Catarina.

A pesquisa classifica-se como quantitativa, uma vez que o estudo de caso envolve mensurar e quantificar as respostas dadas em cada questão do questionário, através das informações individuais de cada um. De acordo com Chizzoti (2001, p. 52) “Prevêem a mensuração de variáveis pré-estabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise de frequência de incidências e de correlações estatísticas”. E é, ainda segundo Roesch (1999, p. 127), qualitativa, pois se fez análise dos conteúdos coletados, bem como propõe soluções para os problemas diagnosticados.

Ainda, uma pesquisa pode ser delimitada quanto aos fins e meios, segundo Vergara (1997), como também em função dos propósitos do estudo. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois nela buscou-se descrever a percepção dos funcionários acerca dos aspectos que influenciam no clima organizacional. No caso deste estudo, sendo descritiva, pois expôs o grau de satisfação dos funcionários em relação ao clima da empresa objeto em estudo.

Ainda quanto aos meios, pode ser dita exploratória por não terem sido feito pesquisas anteriores a esta, fato que leva a ter pouco ou nenhum conhecimento sobre o assunto. De acordo com Vergara (1997, p. 45) “A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e estudo de campo. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórica utilizou-se de livros de acesso ao público. Vergara (1997, p. 46) “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas (...)”. Documental pelo fato de terem sido utilizados documentos internos da empresa foco de estudo, tais como: regulamentos, livro da lei 9610/98, manuais. Com o intuito de se adquirirem maiores informações sobre o funcionamento e normas da empresa.

Usando juntamente de uma pesquisa de campo, pesquisa esta que foi realizada no local onde ocorreu o fenômeno. Utilizando de questionários e observação como meio de adquirir mais informações.

### **3.2 Universo da Pesquisa e Amostragem**

Tendo sido decidido o tipo de pesquisa quanto aos fins e aos meios, o passo seguinte foi definir o universo de pesquisa e amostra. Universo da pesquisa é de acordo com Vergara (1997) “(...) um conjunto de elementos que possuem as características que serão objetos de estudo”. E população amostral é a parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade. Sendo o universo da pesquisa os funcionários do Escritório de Arrecadação de Direitos Autorais da Unidade de Santa Catarina, onde seu quadro compõe-se de 18 funcionários, sendo um destes a gerência.

De acordo com Vergara (1997, p. 50) “Entende-se por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas o conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”.

No caso desta pesquisa, por tratar-se de uma população não muito numerosa, foi considerada sua totalidade para obtenção dos dados, ou seja, fará parte da amostra para coleta de dados os 18 funcionários do Escritório de Arrecadação de Direito Autoral da Unidade de Santa Catarina.

Amostra segundo Vergara (1997, p. 50) “é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de responsabilidade”.

Sendo a amostra classificada como não probabilística, pois não houve nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população viesse fazer parte da amostra, conforme define Mattar (1999), ou seja, não foi baseada em procedimentos estatísticos.

Trata-se de uma seleção classificada por tipicidade, por considerar os elementos representativos da população alvo, no caso todo o quadro de funcionários. Conforme Vergara (1997) na classificação por tipicidade o pesquisador seleciona elementos que considera representativos da população alvo, o que requer profundo conhecimento da população.

E ainda classificando o método de seleção por acessibilidade, onde se selecionou os elementos pelo fácil acesso a eles. Na opinião de Vergara (1997), na classificação por acessibilidade o pesquisador seleciona os elementos sem qualquer procedimento estatístico, somente pela facilidade de acesso a eles.

### **3.3 Instrumentos de Coleta de Dados**

De acordo com Chizzotti (2001, p. 51) “a coleta de dados é a etapa da pesquisa que exige um grande volume de tempo e trabalho para se reunir as informações indispensáveis a comprovação da hipótese”.

Nesta pesquisa foi utilizado como meio para coleta de dados o questionário de forma estruturada com perguntas fechadas. Utilizou-se do questionário, pois se têm como objetivo o conhecimento: das opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas em relação ao tema pesquisado. De modo estruturado por ser constituído por perguntas pré-definidas. As perguntas fechadas, conforme Lakatos (1990, p. 95) “embora limite a liberdade das respostas, facilita o trabalho do pesquisador e também a tabulação: as respostas são mais objetivas”.

Os questionários foram entregues pessoalmente a cada funcionário da empresa para que pudessem respondê-lo. Após o preenchimento foram devolvidos ao pesquisador. As perguntas foram elaboradas a partir dos fatores contidos no modelo de Hesketh, que são: Organização da empresa, performance da chefia, ambiente de trabalho, satisfação dos funcionários, remuneração e benefícios. Juntamente com outros pontos relacionados às teorias motivacionais.



Além disto, também se utilizou da observação participante, visto que o pesquisador atua na empresa e através da observação conseguiram-se informações relevantes para o trabalho, tais como: comunicação, liderança, limpeza, segurança, dentre outras.

### **3.5 Instrumento de Análise dos Dados**

Os dados coletados através dos questionários foram analisados de forma quantitativa e qualitativa. Após a aplicação dos questionários fez-se o processamento dos dados, que de acordo com Mattar (1998) compreende as fases de verificação/edição. Codificação, digitação e tabulação.

A verificação/edição foi realizada de forma manual. Na codificação, os dados foram categorizados de forma que os dados brutos foram transformados em símbolos numéricos, para então serem digitados e tabulados eletronicamente.

A tabulação dos dados realizou-se de forma eletrônica com auxílio do programa de banco de dados *Excel*. Quanto a análise dos dados, utilizou-se o método descritivo de análise de dados, que conforme Mattar (1998, p. 66) “têm o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da(s) amostra(s) estudada(s).” Juntamente com os dados obtidos da observação participante.

### **3.6 Limitação da Pesquisa**

Uma das limitações observadas é que por tratar-se de uma pesquisa realizada em uma empresa de pequeno quadro de funcionários, as respostas podem não conter total veracidade por temerem punições por suas respostas não irem de encontro com às da empresa.

Além do fato de a pesquisa ser um estudo de caso, não podendo generalizar os resultados obtidos a outras empresas, pois caso a pesquisa seja realizada em outra organização poderá ter resultados diferentes dos alcançados na pesquisa de estudo de caso do ECAD/SC.

Outro fator seria a questão temporal, o que caracteriza que o resultado demonstra a situação da empresa num determinado momento, podendo o resultado vir a variar ao longo do tempo e dos acontecimentos.

## **4. ESTUDO DE CASO**

Este capítulo inicia com a caracterização da empresa. Seguido pela descrição de suas características nos referidos fatores do modelo de Hesketh. E por fim, análise da percepção dos funcionários quanto aos benefícios existentes na empresa.

### **4.1 Caracterização da empresa**

O ECAD – Escritório Central de Arrecadação e Distribuição, é uma sociedade civil privada, instituída pela Lei 5.988/73 e mantida pela Lei Federal 9.610/98, com o objetivo de centralizar toda a arrecadação e distribuição dos direitos autorais de execução pública musical, inclusive por meio da radiodifusão e transmissão por qualquer modalidade e da exibição de obras audiovisuais. Sendo uma empresa classificada no cenário das organizações como uma empresa privada sem fins lucrativos, onde os valores arrecadados são passados quase em totalidades aos autores de músicas, ficando apenas um percentual de 17% da arrecadação para manutenção da Unidade.

O ECAD é administrado por associações de música e representa todos os titulares de obras musicais (autores, intérpretes, produtores fonográficos, músicos e editores nacionais e estrangeiros) filiados a elas. Quando o titular se filia a uma associação, esta se torna mandatária para a prática de todos os atos necessários à defesa de seus, inclusive o de cobrança. O ECAD é organizado por estas associações para esse fim, ele surgiu da dificuldade de padronização desta cobrança, pois, fazia-se necessário um órgão que centralizasse o recolhimento e a distribuição desses valores em todo País.

Em suma, as atividades de responsabilidade do ECAD são: concessão das autorizações para a execução pública de obras musicais, líteros-musicais e de fonogramas, condicionando-as ao pagamento da retribuição autoral prevista; administração e defesa de sua competência, conforme a Lei 9610/98, fixação de preços para o pagamento da retribuição autoral e distribuição dos valores arrecadados aos titulares de direito ([www.ecad.org.br](http://www.ecad.org.br))

O ECAD tem sede e foro na cidade do Rio de Janeiro (RJ), na Rua Guilhermina Guinle nº 207. Possui 20 escritórios próprios nas principais capitais do país.

A Unidade de Santa Catarina possui hoje 18 Micro-regiões cobertas por agentes autônomos credenciados. Segundo a reestruturação planejada pela Unidade, Santa Catarina deverá contar com 34 Micros até julho de 2004, cobrindo todas as cidades do Estado. O escritório central da Unidade SC está situado na Rua Felipe Schmidt, 315, 5º andar, salas 501 e 502, Centro, Florianópolis (site:www.ecad.org.br)

## **4.2 Fatores de Análise de Hesketh**

O modelo de Hesketh tem como fatores de análise em uma pesquisa de clima organizacional, os seguintes fatores: organização da empresa, comportamento da chefia, condições de trabalho, satisfação pessoal, remuneração e benefícios. Nestes pontos a empresa objeto de estudo possui as características:

### **a) Organização da empresa**

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 243) "... o êxito de uma empresa depende da competência e da motivação dos seus empregados, de quem é admitido e de quem é demitido; em suma: de manter na empresa a equipe adequada para produzir com eficiência e eficácia".

Em relação à estrutura organizacional, possui uma equipe constituída por 18 funcionários, dentre eles um gerente de arrecadação, um administrativo/financeiro, um técnico de informação, um supervisor operacional, sete auxiliares administrativos de arrecadação, cinco técnicos de direito autoral e um operador de gravação. Os cargos possuem as seguintes funções:

\* A gerência tendo como função administrar a unidade do estado de Santa Catarina, onde lidera a equipe, participa de reuniões e toma decisões com intuito de resultados;

\* O administrativo financeiro tem por função efetuar pagamentos de contas, pagamentos de funcionários, compra de materiais de expediente, contratação de serviços, entrevistas e provas em recrutamento;

\* Os auxiliares administrativos são responsáveis pelo recebimento e envio de documento aos agentes e técnicos, inclusão de dados no sistema, envio de correspondência a usuários e agentes, cobrança de usuários inadimplentes, arquivo e atendimento ao público;

- \* O técnico de informação é responsável pelo suporte aos computadores da unidade, assim como do sistema utilizado na empresa. Sendo responsável por consertos em equipamentos e auxílio a problemas em programas;
- \* O supervisor tem por função dar suporte aos técnicos, na resolução de problemas de fechamento de valores em eventos ou em acordo de usuários inadimplentes. Como também ir visitar regiões para verificar o trabalho dos agentes e realizar treinamento;
- \* Os técnicos são as pessoas que vão realizar as visitas aos locais onde possuem sonorização com intuito de realizar a cobrança devida. Seja em eventos, para realizar cadastros ou ainda para realizar acordo com usuários inadimplentes;
- \* O operador de gravação tem por função ir aos locais onde usam de música ao vivo para realizar as gravações, onde estas servirão de base para distribuição dos valores arrecadados aos autores das músicas executadas.

No ano de 2003 com a troca de gerência iniciou-se uma onda de demissões e contratações que levaram a alteração de cerca de 75% do quadro de funcionários, esta tinha por intuito montar uma equipe de acordo com o perfil da nova gestão.

#### b)Comportamento da chefia

A chefia que assumiu o cargo em 2003 ocasionou uma verdadeira revolução dentro do Escritório de Arrecadação de Direito Autoral da Unidade, visto que teve que modificar quase que a totalidade do quadro de funcionários, por estarem acostumados com uma chefia sem cobrança alguma, trazendo como consequência a organização uma baixa arrecadação de Direitos Autorais.

A chefia anterior tinha por característica não realizar grandes ou nenhum esforço na busca de alcance dos objetivos da empresa, realizando deste modo apenas o mínimo necessário para o funcionamento da empresa. E como gestão, queria de seus empregados o mesmo comportamento, o que levava a empresa não ter grandes arrecadações, muitos problemas, funcionários acomodados e ainda suborno de gerência e funcionário.

Na gerência atual, tem-se como comportamento o claro esclarecimento a todos os funcionários sobre os acontecimentos e informações que ocorrem durante reuniões a qual ela tenha participado, informações sobre metas à cumprir e missão da empresa.

Tem como perfil proporcionar a abertura a qualquer um de seus funcionários, de forma a poderem chegar a sua mesa e falar sobre alguma dificuldade pela qual está se passando ou ainda fazer alguma solicitação de material, móvel de escritório ou equipamentos.

Durante reuniões, onde comenta situações boas ou ruins passadas pela empresa, sempre que necessário, solicita opiniões para melhoramento aos seus funcionários e não poucas as vezes estas foram postas em execução.

#### c) Condições de trabalho

A unidade de Santa Catarina encontra-se instalada no centro do município de Florianópolis ocupando todo um andar do Edifício Aliança. Numa área total de 180 m onde possui divisórias que formam as salas individuais ou não.

A cada funcionário interno lhe é fornecido para uso no trabalho: um computador, cadeira, mesa, telefone e material de escritório individual. Sendo a copiadora e xerox de uso de todos.

A empresa possui em seu interior cozinha onde os funcionários podem realizar suas refeições e sala de reuniões. Em todas as salas possui um ar condicionado, com controle individual de temperatura.

Em relação a equipamentos para segurança dos empregados, não é totalmente equipada, tendo iniciado no final de 2004 sua preocupação neste quesito. Iniciou-se tal processo com o uso de protetores de tela, e em seguida apoio de punhos e mouse. Em relação aos móveis não existe preocupação se são ergonômicos, tais como: altura das cadeiras, apoios para os pés nas cadeiras, apoio para os braços nas cadeiras, mesas apropriadas para computador, altura de tela de computador, dentre outros.

#### d) Satisfação Pessoal

Na grande maioria dos cargos exercidos na empresa são dotados de várias atividades, mas que possuem a característica de serem repetitivas, dia a dia, tornando-se a função exercida rotineira.

Mas diante do fato que a satisfação pessoal não depende somente do fator exterior, e que cada um possui um fator motivador, a empresa de diversas maneiras tenta alcançar a motivação

de seu funcionário. Deste modo, procura alocar o funcionário de acordo com suas habilidades, afim de que exerça uma função a qual goste de realizar. Observou-se que busca demonstrar o reconhecimento pelos resultados alcançados seja individual ou em grupo. E passa uma imagem de que o emprego é seguro, onde não será a qualquer momento demitido, por ter no ambiente um clima de família.

Existe grande preocupação quanto à falta de materiais, onde constantemente o responsável pela compra pergunta aos funcionários se necessitam de algo que não possuam ou que o seu não esteja mais em condições de uso. E caso necessite de algum material que tenha acabado no meio do expediente, basta solicitar que no mesmo momento o setor responsável realiza a aquisição.

E diante destas preocupações onde se busca de algum modo motivar o funcionário e através disto conseguir que este alcance a satisfação no trabalho, a empresa busca proporcionar um clima organizacional de qualidade.

#### e) Remuneração e benefícios

Em relação à remuneração a empresa trabalha com plano de cargos e salários, onde dependendo da função executada há um salário inicial, que aumenta um percentual de 5% a cada ano que se passa, até o máximo de três anos, quando se não mudar de função este não terá mais direito ao aumento anual. A mudança de função pode ocorrer pela abertura de vagas internas ou simples promoção. A empresa possui salários de acordo o valor vigente no comércio, conforme constatado por uma empresa de consultoria em 2004.

E como benefícios, a empresa fornece a seus funcionários o ticket, que pode ser alimentação ou refeição. Este é dado por dia trabalhado e caso por algum motivo o funcionário não vá trabalhar, terá o ticket descontado por dia de trabalho que faltou.

O vale transporte é fornecido pela empresa sem que tenha desconto algum em folha por este benefício. E para quem possui meio de locomoção é dado o direito de reverter o valor que seria dado em vale transporte para vale combustível.

Fornece como plano de saúde, o plano da Unimed, que tem por características possibilitar internação com quarto privado e não cobrar por procedimentos cirúrgicos.

Ainda possibilita a seus empregados a participação nos lucros, que se dividem em cinco tipos, onde quatro são semestrais e um anual. O Plano de participação nos lucros (PPR) anual tem

seu valor calculado em cima da base do salário de cada funcionário, e somente existe se a empresa for superavitária durante o ano corrente. Os PPR'S semestrais possuem seu valor calculado em cima da meta de arrecadação estipulada, o que ultrapassar a meta, 2% serão divididos entre os funcionários.

Para os cargos que indicam necessidade de determinada formação, e se o funcionário não a tiver, a empresa efetua o pagamento do curso necessário, sem nenhum custo para o funcionário. Como meio de incentivo aos estudos, e de crescimento para a empresa, com pessoas mais capacitadas.

### 4.3. Percepção dos funcionários quanto aos benefícios existentes

A apresentação e análise dos dados têm por objetivo mostrar os resultados obtidos junto a amostra da pesquisa objeto de estudo. No caso específico dados pessoais e dados sobre o clima organizacional da ECAD/SC.

#### 4.3.1 Dados pessoais

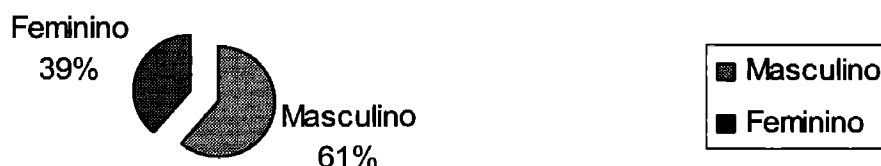
##### Pergunta 01 – Qual o seu sexo?

**Tabela 1 – Sexo dos funcionários**

<b>Opções de Res</b>	<b>Freq. Absotula</b>	<b>Freq. Abs. Acum.</b>	<b>Freq. Rel.</b>	<b>Freq. Rel. Acum.</b>
Masculino	11	11	61,2%	61,2%
Feminino	7	18	38,8%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 01: SEXO**



Segundo as tabulações identifica-se que a maioria dos entrevistados é composta pelo sexo masculino, com 61,2% das respostas. Tal fato dá-se, pois para a função de técnico se contrata apenas pessoas do sexo masculino e para esta função há um bom número de colaboradores, o que reflete na tendência masculina na empresa.

**Pergunta 02 – Qual a sua faixa etária?**

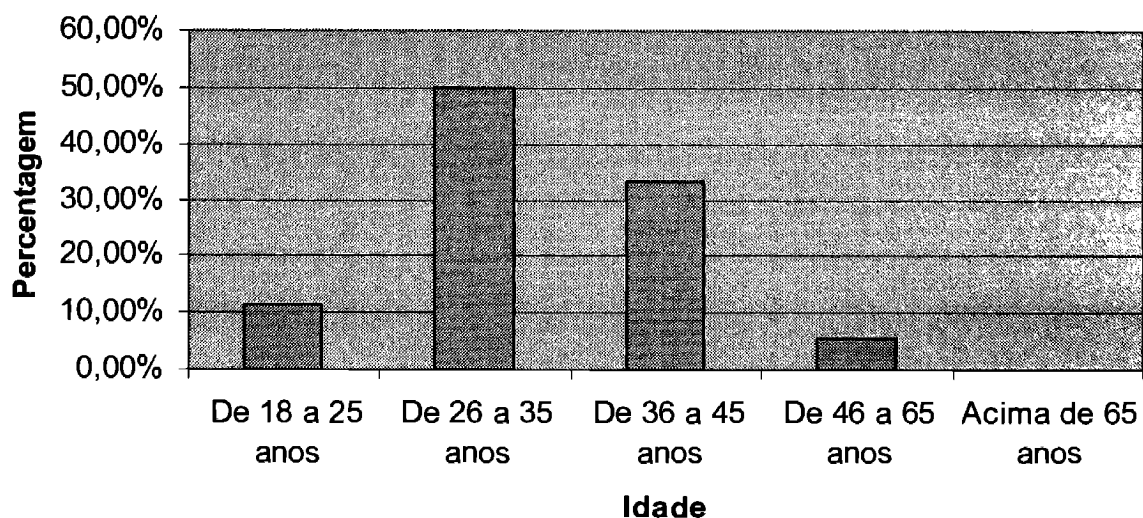
**Tabela 2 - Faixa etária**

<b>Opções de Resposta</b>	<b>Freq. Absotula</b>	<b>Freq. Abs. Acum.</b>	<b>Freq. Relativa</b>	<b>Freq. Rel. Acum.</b>
De 18 a 25 anos	02	02	11,12%	11,12%
De 26 a 35 anos	09	11	50,00%	61,12%
De 36 a 45 anos	06	17	33,33%	94,45%
De 46 a 65 anos	01	18	5,55%	100,00%
Acima de 65 anos	0		0,00%	100,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários



**GRÁFICO 02: FAIXA ETÁRIA**



Cerca de 50 % do quadro de funcionários enquadra-se na faixa etária de 26 a 35 anos, sendo os demais dispersos nas outras faixas etárias. E em segundo lugar com 33,33% das respostas estão os funcionários com faixa etária entre 36 a 45 anos. Tal fato, demonstra ser uma empresa com um quadro de funcionários dotado de pessoas que estão a alguns anos no mercado de trabalho que se dá pela empresa buscar colaboradores já com experiência, o que faz com que tenham uma maior idade. E também por ter em seu quadro funcionários que já possuem algum tempo de casa.

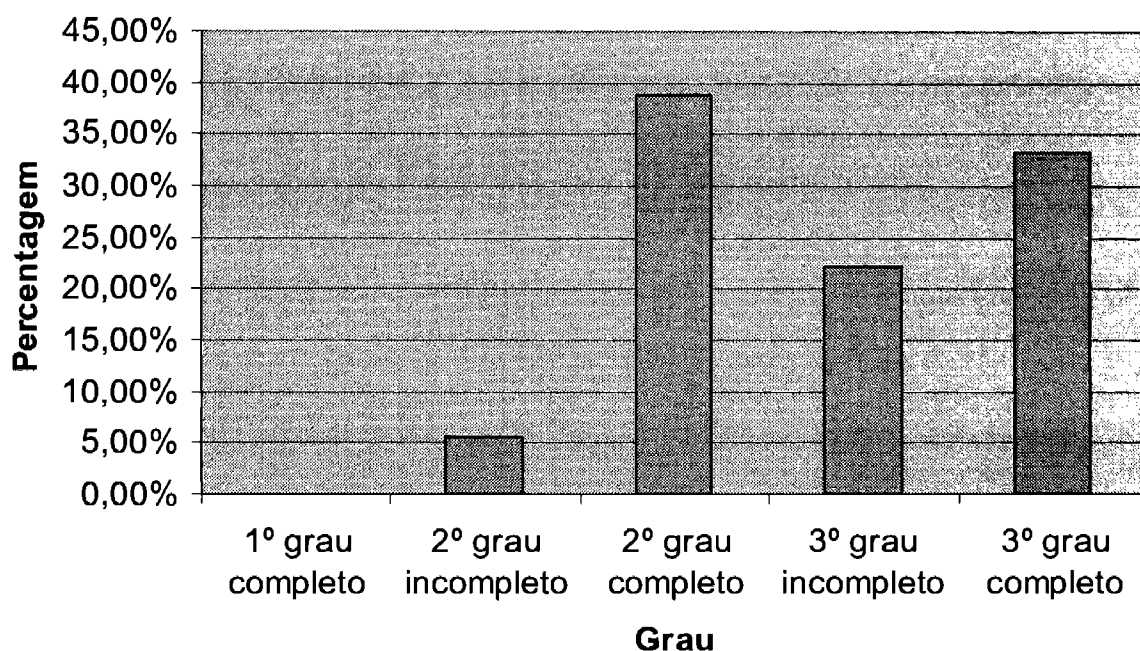
**Pergunta 03 – Qual o seu grau de escolaridade?**

**Tabela 3 - Grau de escolaridade**

Opções de Resposta	Freq. Absotula	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
1º grau completo	0	0	0,00%	0,00%
2º grau incompleto	01	01	5,55%	5,55%
2º grau completo	07	08	38,88%	44,43%
3º grau incompleto	04	12	22,23%	66,66%
3º grau completo	06	18	33,34%	100,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 03: ESCOLARIDADE**



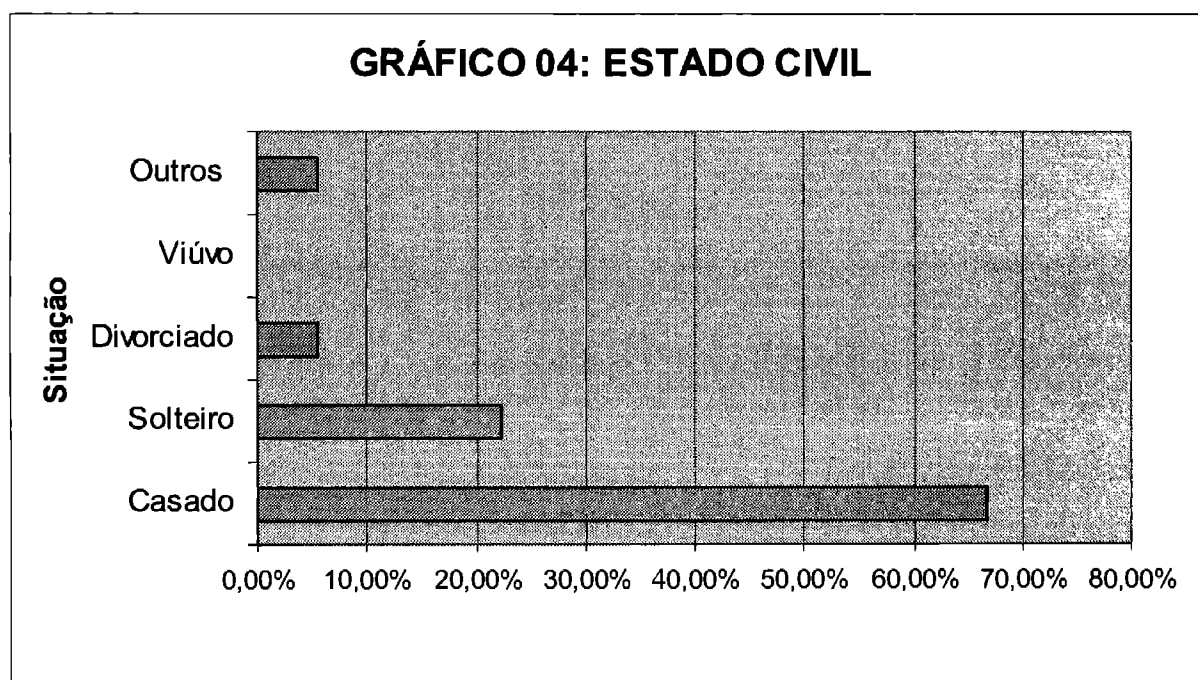
O maior percentual dos respondentes é composto por pessoas com 2º grau completo (38,88%). Isto se deve a maioria das funções do quadro da empresa ter como requisito apenas segundo grau completo, sendo poucos os cargos a exigir maior escolaridade, tais como: gerência e supervisor. E mesmo assim, ainda possui em seu quadro um supervisor que não possui graduação, pois o plano de cargos foi implantado em 2004 e antes deste não havia tal cobrança. Fazendo com que a empresa dê um prazo para que este possa preencher tal requisito. Mas já se nota um crescimento de funcionários com superior completo ou que estão cursando. Tal fato ocorre, pois a empresa está incentivando seus funcionários a adquirirem maior conhecimento, seja por causa da função que exige determinada formação ou, seja pelo seu próprio crescimento. E ainda pela tamanha concorrência que há no mercado por uma oportunidade de emprego, levando muitos profissionais a realizarem funções inferiores a sua formação.

#### Pergunta 4 – Qual o estado civil?

**Tabela 4 – Estado Civil**

<b>Opções de Resposta</b>	<b>Freq. Absotula</b>	<b>Freq. Abs.</b>	<b>Acum. Freq. Rel</b>	<b>Freq. Rel. Acum.</b>
Casado	12	0	66,67%	66,67%
Solteiro	04	16	22,23%	88,90%
Divorciado	01	17	5,55%	94,45%
Viúvo	00	17	0,00%	94,45%
Outros	01	18	5,55%	100,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários



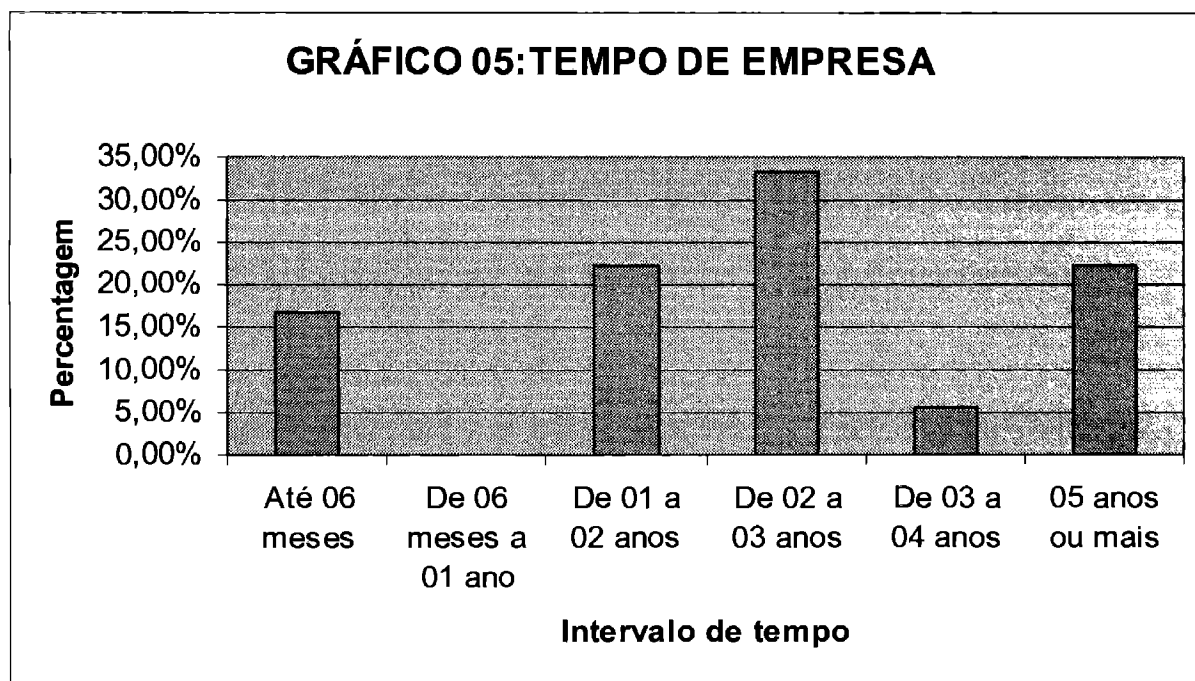
Grande maioria dos respondentes possui como estado civil o casado, com 66,67% das respostas. Isso se deve a idade elevada de seu quadro funcional com grande maioria dos funcionários com idade entre 26 a 45 anos de idade o que eleva a tendência a estar casado. Ainda, porque quando se está casado as pessoas possuem outras necessidades que os jovens não possuem, então o fato de haverem muitos casados pode ser pelo fato de buscarem uma renda mesmo que não seja tão elevada ou de acordo com sua formação, mas que desse modo possa sustentar sua família.

### Pergunta 5 – Quanto tempo possui de empresa?

**Tabela 5 – Tempo de Empresa**

Opções de Resposta	Freq. Absotula	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel	Freq. Rel. Acum.
Até 06 meses	03	03	16,66%	16,66%
De 06 meses a 01 anos	00	03	0,00%	16,66%
De 01 a 02 anos	04	07	22,23%	38,89%
De 02 a 03 anos	06	13	33,33%	72,22%
De 03 a 04 anos	01	14	5,55%	77,77%
05 anos ou mais	04	18	22,23%	100,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários



Grande maioria dos respondentes possui de 02 a 03 anos de empresa, com 33,33% das respostas, seguido por um empate entre 05 anos ou mais e de 01 a 02 anos, com 22,23% das respostas dadas. O fato de grande maioria possuir de 02 a 03 anos de empresa, se deve que este é mais ou menos o período que a nova gerência assumiu, e que começou a modificar o quadro de funcionários. E demonstra que a empresa não costuma trocar seus funcionários, somente caso este não colabore para o crescimento da empresa. Levando seus funcionários a terem certo grau de segurança em relação ao emprego, o que para muitas pessoas é um grande fato motivador.

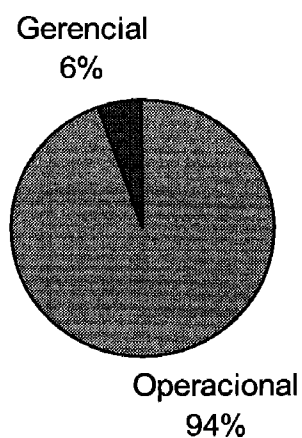
**Pergunta 6 – Qual o nível de sua função dentro da empresa?**

**Tabela 6– Nível da Função**

<b>Opções de Resposta</b>	<b>Freq. Absotula</b>	<b>Freq. Abs.</b>	<b>Acum. Freq. Rel</b>	<b>Freq. Rel. Acum.</b>
Operacional	17	17	94,45%	94,45%
Gerencial	01	18	5,55%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 06: NÍVEL DA FUNÇÃO**



O ECAD /SC possui 94% de seu quadro de funcionário com função á nível operacional e 6% a nível gerencial. Tal fato demonstra ser uma empresa de poucos níveis hierárquicos.

## 4.3.2 Dados sobre Pesquisa de clima organizacional

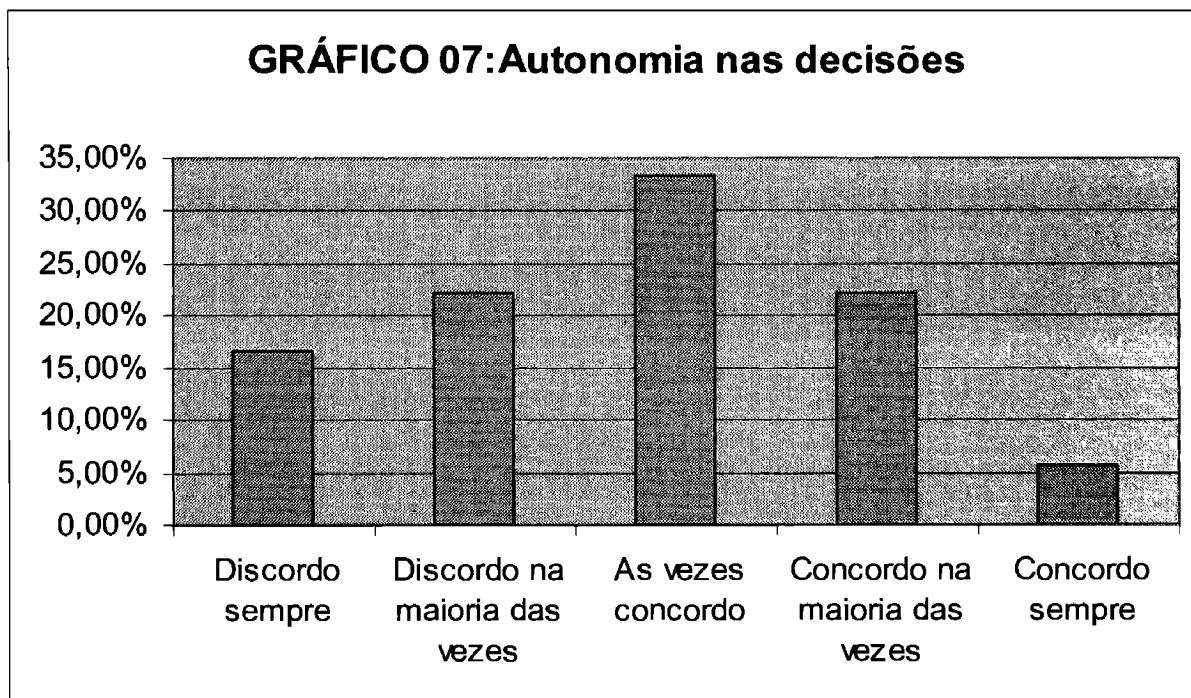
### 4.3.2.1 Estrutura Organizacional

**Afirmativa 1.1 – Podem-se tomar decisões sem precisar de autorização de superiores.**

**Tabela 7. Autonomia nas decisões**

Opções de Resposta	Freq. Abs	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	03	03	16,66%	16,66%
Discordo na maioria das vezes	04	07	22,23%	38,89%
As vezes concordo	06	13	33,33%	72,22%
Concordo na maioria das vezes	04	17	22,23%	94,45%
Concordo sempre	01	18	5,55%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários



Constatou-se que 33,33% dos respondentes, às vezes concordam, que podem tomar decisões sem precisar de autorização de superiores, tal fato demonstra que na maioria das vezes é

necessário a consulta e autorização do superior. Tal informação leva a classificar o processo decisório da empresa de acordo com a teoria de Likert como: autoritária benevolente. Onde as decisões são centradas na cúpula permitindo um pouco a delegação, sendo que esta estará sujeita a aprovação. O fato de o líder não dar muita liberdade na tomada de decisão, de acordo com Modelo de Hesketh, pode em muito atrapalhar o bom andamento do serviço.

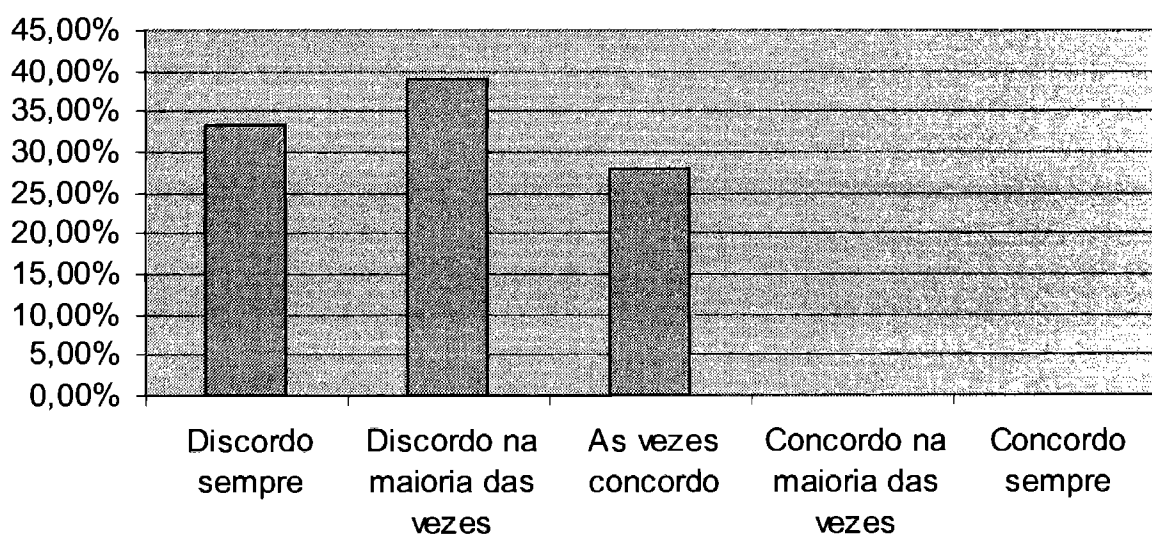
**Afirmativa 1.2 – As atividades são realizadas de modo não burocrático.**

**Tabela 8. Atividades não burocratizadas**

Opções de Resposta	Freq. Abs	Freq. Abs. Ac	Freq. Rel	Freq. Rel. Acu
Discordo sempre	06	06	33,33%	33,33%
Discordo na maioria das vezes	07	13	38,89%	72,22%
As vezes concordo	05	18	27,78%	100%
Concordo na maioria das vezes	00	18	00,00%	100%
Concordo sempre	00	18	00,00%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 08: Atividades não burocratizadas**



Com relação se as atividades são realizadas de modo não burocrático constata-se que 72,22% dos respondentes discordam sempre ou na maioria das vezes desta afirmação. Isto

demonstra que se trata de uma empresa que é burocrática, onde os processos são muito detalhados, com muita papelada e tudo é assinado. Tal burocratização na estrutura da empresa, de acordo com Hesheth, retarda em muito o andamento das atividades. Este modo de agir é justificado pela empresa, como sendo útil pela empresa existir por causa de uma lei, devendo deste modo serem preenchidos todos os documentos possíveis como prova de uso do direito autoral e do mesmo modo assinado. Mas agindo deste modo não enxergam o quanto perdem em dinheiro, tempo e principalmente desmotivação do seu funcionário por tamanho tempo que leva para realizar uma tarefa.

**Afirmativa 1.3 – Trata-se de uma empresa (Unidade SC) com muitos níveis hierárquicos.**

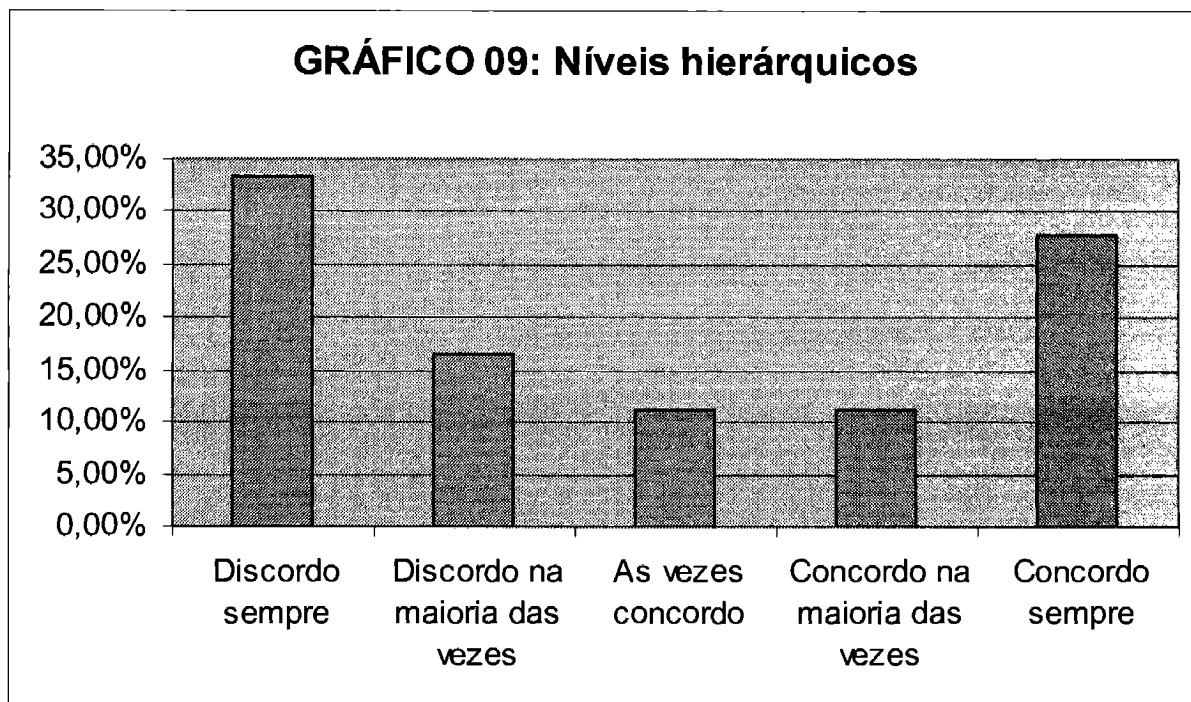
**Tabela 9. Níveis hierárquicos**

<b>Opções de Resposta</b>	<b>Freq. Abs</b>	<b>Freq. Abs. Ac</b>	<b>Freq. Relativa</b>	<b>Freq. Rel. Ac</b>
Discordo sempre	06	06	33,33%	33,33%
Discordo na maioria das vezes	03	09	16,67%	50,00%
As vezes concordo	02	11	11,11%	61,11%
Concordo na maioria das vezes	02	13	11,11%	72,22%
Concordo sempre	05	18	27,78%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários



**GRÁFICO 09: Níveis hierárquicos**



Em torno de 33,33% dos respondentes discordam sempre que a empresa possui muitos níveis hierárquicos. Isto porque a empresa só possui dois níveis: operacional e o gerencial. O que demonstra tratar-se de uma empresa pequena. Esta estrutura achatada da empresa juntamente com a facilidade de acesso ao líder, traz a empresa vantagens em termos de comunicação em todos os sentidos. Que ocasiona uma troca contínua de experiências entre todos e deste modo se resolvem problemas maior rapidez e eficiência. O fato de cerca de 28% dos respondentes concordarem com a afirmação se deu por terem respondido levando em conta a empresa toda, não apenas o ECAD/SC, fato ocasionado pela má interpretação.

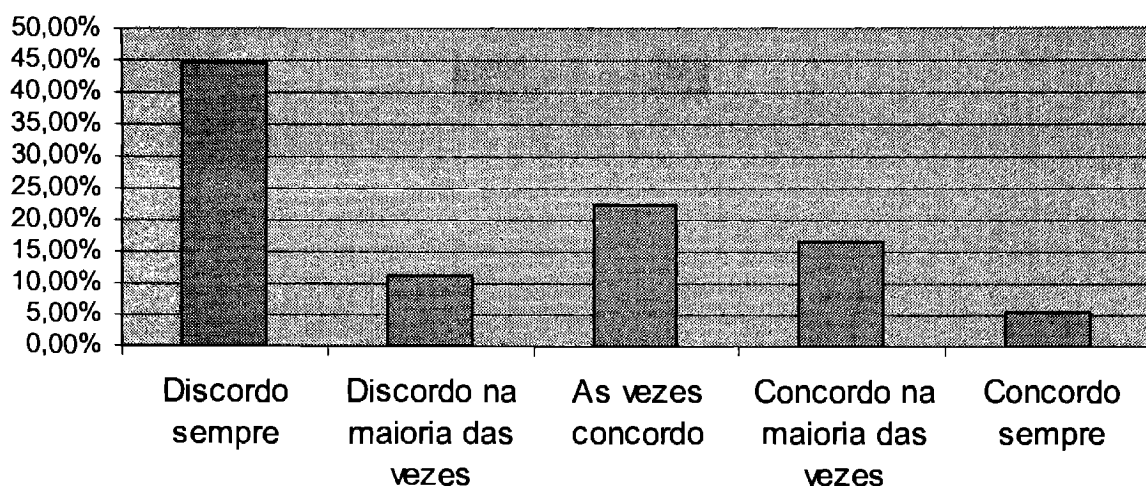
**Afirmativa 1.4 – Há grande distancia entre funcionários de níveis hierárquicos diferentes.**

**Tabela 10. Distância entre funcionários de níveis diferentes**

Opções de Resposta	Freq. Abs	Freq. Abs. Ac	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac
Discordo sempre	08	08	44,44%	44,44%
Discordo na maioria das vezes	02	10	11,11%	55,55%
As vezes concordo	04	14	22,23%	77,78%
Concordo na maioria das vezes	03	17	16,67%	94,45%
Concordo sempre	01	18	5,55%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 10: distância entre funcionários de níveis diferentes**



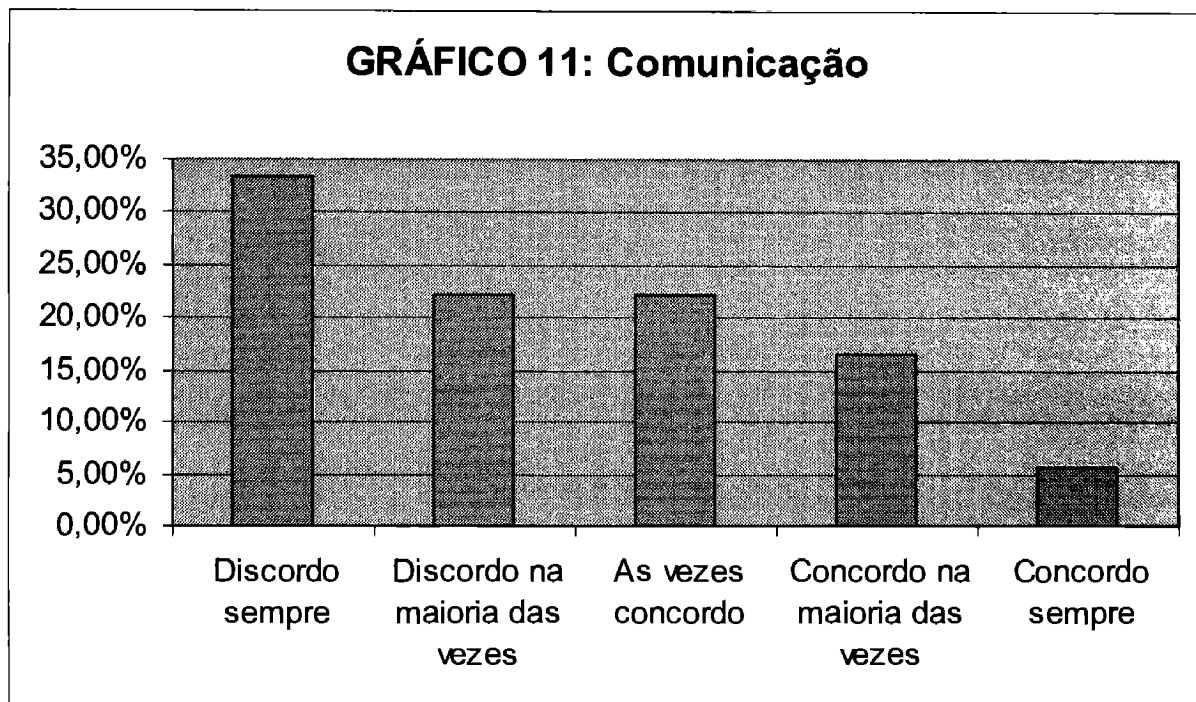
Na empresa não há distância entre funcionários de níveis hierárquicos diferentes, conforme resposta de 44,44%. Por se tratar de uma empresa de poucos funcionários e poucos níveis hierárquicos ocasiona maior aproximação. Isto demonstra que há colaboração entre áreas funcionais, que é o grau de colaboração e respeito entre os setores com intuito de atingir o objetivo da empresa. De acordo com o modelo de Hesketh, a pequena distância entre todos os funcionários, leva a trabalharem em equipe, trazendo deste modo melhores resultados.

**Afirmativa 1.5 – A comunicação dentro da empresa é apenas descendente (chefia para funcionários).**

**Tabela 11. A comunicação**

<b>Opções de Resposta</b>	<b>Freq. Abs</b>	<b>Fr. Abs. ac</b>	<b>Freq. Rel</b>	<b>Freq. Rel. Ac</b>
Discordo sempre	06	06	33,33%	33,33%
Discordo na maioria das vezes	04	10	22,23%	55,56%
As vezes concordo	04	14	22,23%	77,79%
Concordo na maioria das vezes	03	17	16,66%	94,45%
Concordo sempre	01	18	5,55%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

**GRÁFICO 11: Comunicação**



Grande maioria dos respondentes discorda sempre quanto á afirmação de que a comunicação dentro da empresa é apenas descendente. Isto se deve ao fato de os funcionários poderem chegar à chefia e expor sua posição. Existe dentro da empresa o livre arbítrio da comunicação, onde esta se realiza da chefia para outros funcionários como também ocorre do contrário. A chefia está pronta a ouvir sugestões de todos e sua sala está sempre aberta para todos seja para retirar dúvidas de serviços ou ainda discutir sobre o modo como se realiza alguma tarefa, estando aberta a discutir e achar a melhor solução.

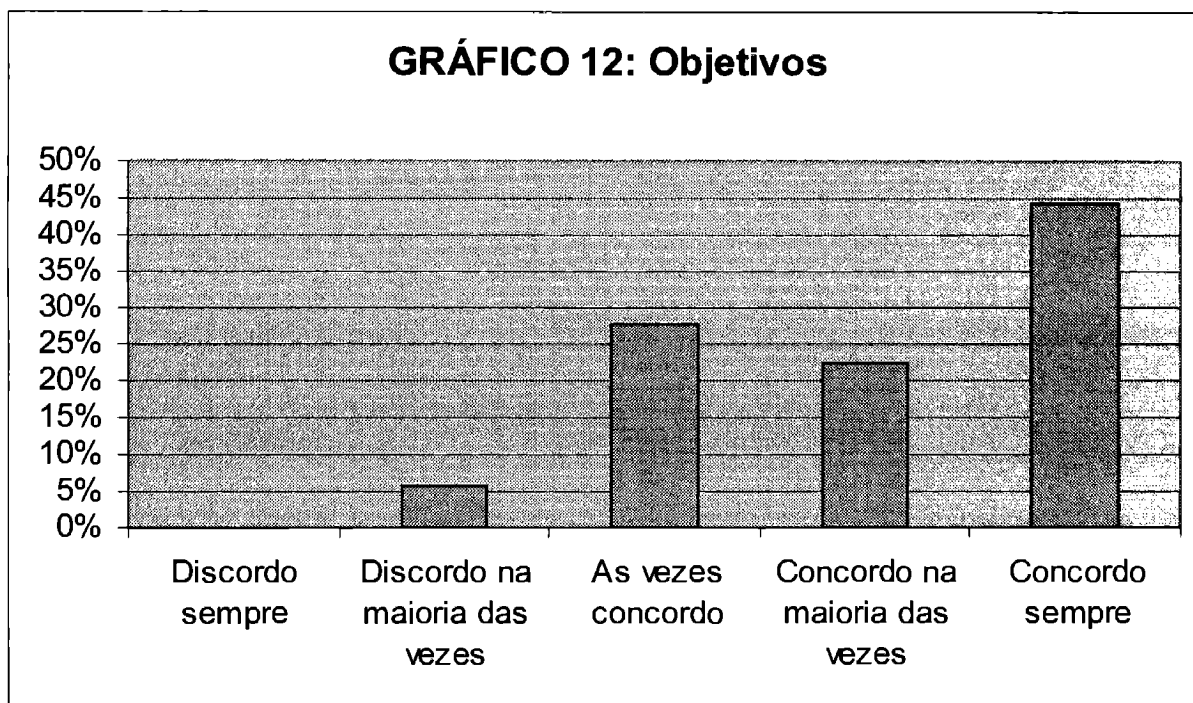
**Afirmativa 1.6 – A empresa deixa bem claro os seus objetivos.**

**Tabela 12. Objetivos**

Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	01	01	5,55%	5,55%
As vezes concordo	05	06	27,78%	33,33%
Concordo na maioria das vezes	04	10	22,23%	55,56%
Concordo sempre	08	18	44,44%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 12: Objetivos**



Dos respondentes, 44,44% concordam que a empresa deixa bem claro os seus objetivos. Isto porque está sempre fazendo campanhas onde expõe o que almeja alcançar, a gerência está sempre informando sobre metas e novas informações. Esta clareza, só tende a trazer melhores resultados à empresa, pois deste modo os funcionários sentem que a empresa confia neles e que são importantes por dividirem todas as informações. Além do esclarecimento que é dado através

de reuniões ou através de e-mail, a empresa utiliza-se de mural para que esteja diariamente frente aos empregados quais são os objetivos da empresa.

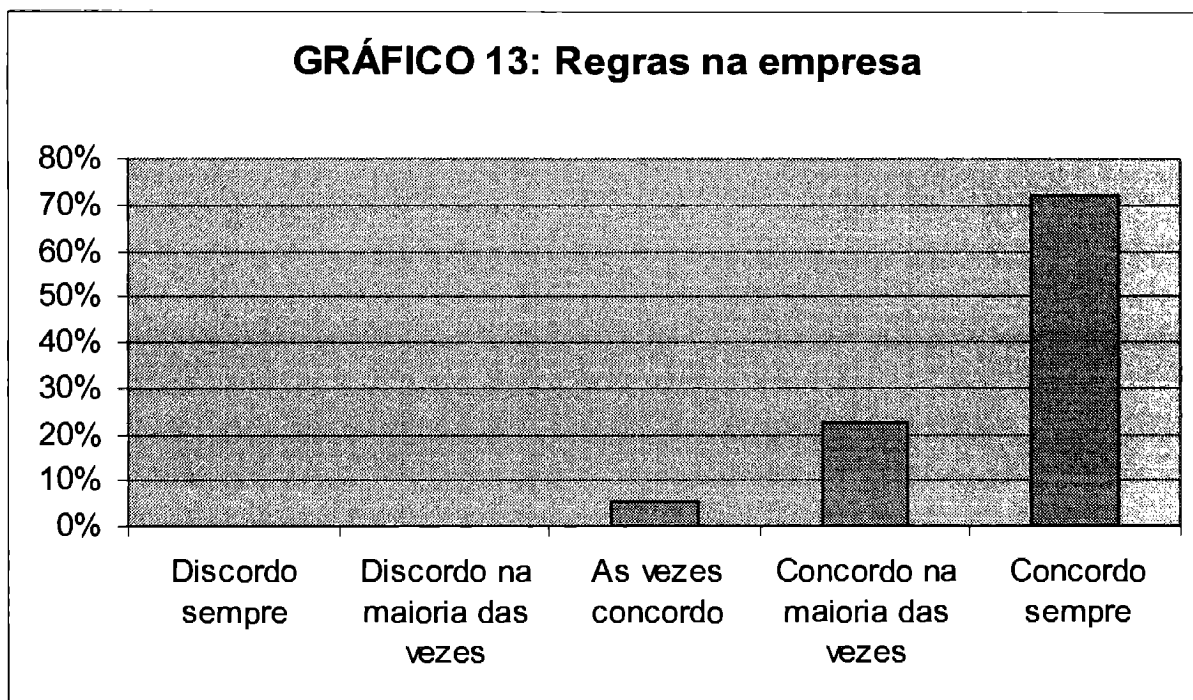
**Afirmativa 1.7 – Existem regras que devem ser seguidas.**

**Tabela 13. Regras na empresa**

Opções de Resposta	Freq. Absotula	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	00	00	00%	00%
As vezes concordo	01	01	5,55%	5,55%
Concordo na maioria das vezes	04	05	22,23%	27,78%
Concordo sempre	13	18	72,22%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 13: Regras na empresa**



Por ser tratar de uma empresa altamente burocrática, esta possui regras que devem ser seguidas, resposta dada por 72,22%. Regras de como se realizar processos está em vários manuais a qual o funcionário deve sempre seguir. Estas têm como intuito trazer ordem nos

procedimentos da empresa. O fato de a empresa possuir regras demais pode levar seus funcionários ao conformismo, que leva os funcionários ao desânimo, não trazendo a empresa bons resultados, bloqueando sua criatividade. Isto pelo fato de o empregado estar inserido numa rotina de normas de processos e regras, fazendo-os de maneira desmotivada e sem a mínima criatividade, visto que não pode realizar de outra maneira a não ser a que está no manual.

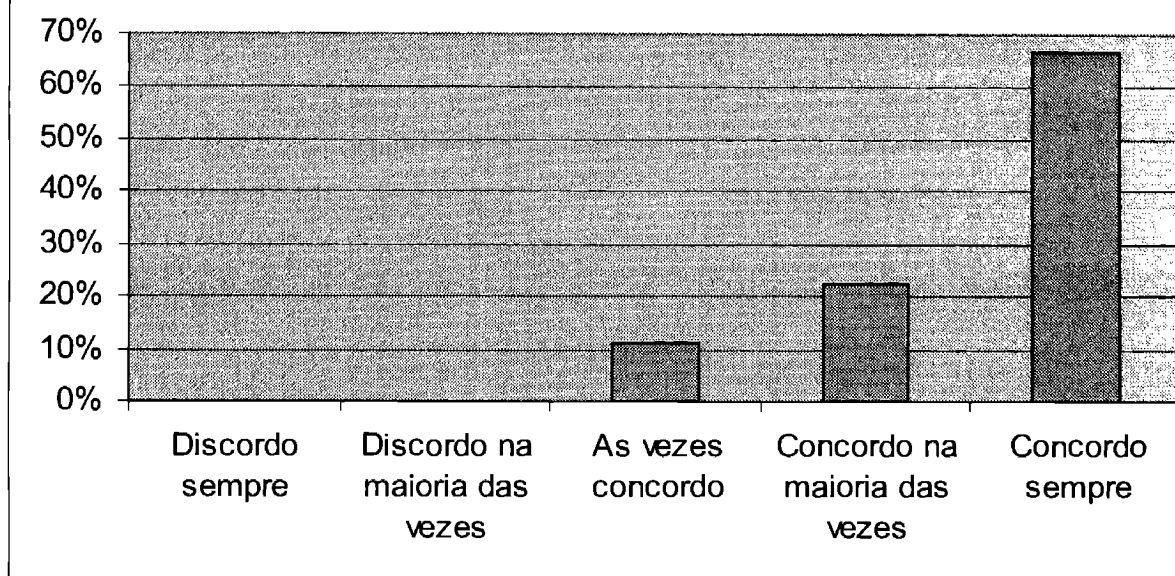
#### 4.3.2.2 Comportamento da chefia

**Afirmativa 2.1 – Podem-se fazer perguntas diretas ao chefe e obter resposta.**

<b>Tabela 14. Podem-se perguntar direto ao chefe</b>				
<b>Opções de Resposta</b>	<b>Freq. Absotula</b>	<b>Freq. Abs. Acum.</b>	<b>Freq. Relativa</b>	<b>Freq. Rel. Acum.</b>
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	00	00	00%	00%
As vezes concordo	02	02	11,11%	11,11%
Concordo na maioria das vezes	04	06	22,23%	33,34%
Concordo sempre	12	18	66,66%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 14: Pode-se perguntar direto ao chefe**



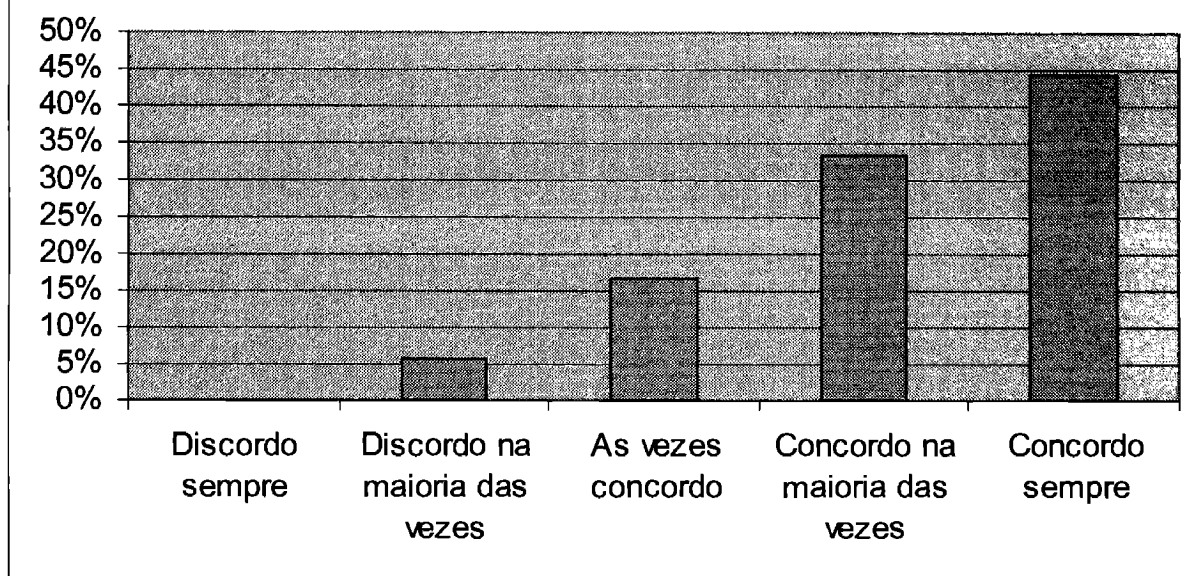
Uma maioria concorda que se podem fazer perguntas ao chefe e obter resposta, com percentual de 66,66%. Trata-se de uma chefia que dá total liberdade de acesso de seus funcionários a ela. Seja para: tirar dúvida, pedir autorização ou dar idéias. Que analisadas podem vir a serem aceitas. Esta proximidade junto à supervisão indica quanto os funcionários tem liberdade em relação à supervisão, algo que não se tinha, mas este só tem a contribuir para o bom andamento do negocio de acordo com o modelo de Hesketh.

**Afirmativa 2.2 - O líder demonstra reconhecimento por um bom trabalho e/ou esforço extra.**

**Tabela 15. Reconhecimento do líder**

Opções de Resposta	Freq. Abs	Fr.Abs. Ac	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	01	01	5,55%	5,55%
As vezes concordo	03	04	16,67%	22,22%
Concordo na maioria das vezes	06	10	33,33%	55,55%
Concordo sempre	08	18	44,44%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

**GRÁFICO15: Reconhecimento do líder**



Na empresa objeto de estudo o líder demonstra reconhecimento por um bom trabalho e/ou esforço extra, conforme opinião de 44,44% dos respondentes. Esse reconhecimento vai desde elogios individuais e elogios em grupo, a folgas e comemorações com festas. O reconhecimento proporcionado demonstra o quanto o desempenho é importante para a organização. Tais como criatividade na resolução de problemas, se estes são vistos pela empresa como ameaça ou são aceitos. Na empresa objeto de estudo, os funcionários são reconhecidos por seus esforços e ficam muito satisfeitos quando o recebem, sendo considerados por eles uma motivação e que leva a satisfação.



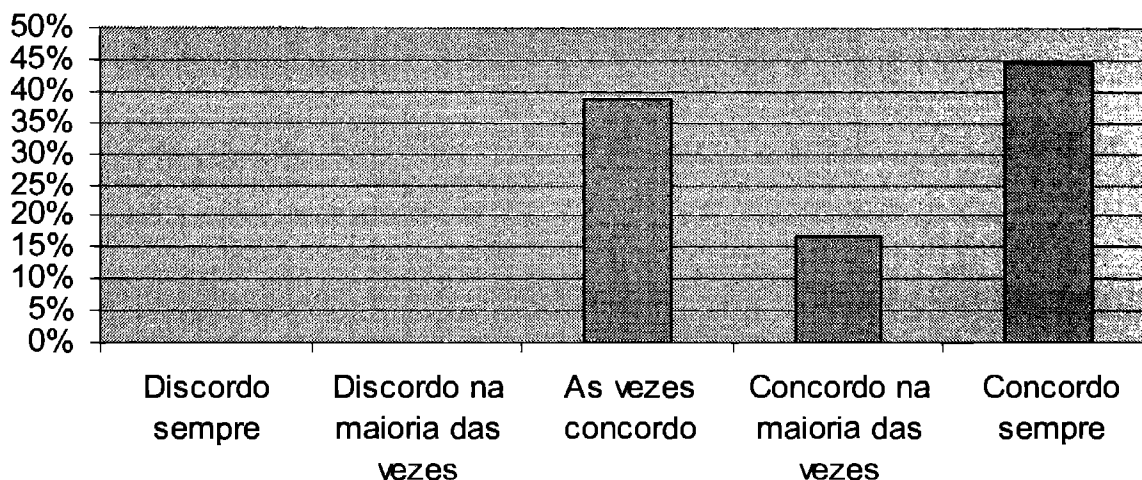
**Afirmativa 2.3 - Está interessada nas idéias e sugestões dadas pelos funcionários.**

**Tabela 16. Interesse do líder pelas idéias dos funcionários**

Opções de Resposta	Freq. Absotula	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	00	00	00%	00%
As vezes concordo	07	07	38,89%	38,89%
Concordo na maioria das vezes	03	10	16,67%	55,56%
Concordo sempre	08	18	44,44%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 16: Interesse do líder pelas idéias dos funcionários**



A chefia está interessada nas idéias e sugestões dadas pelos funcionários de acordo com a visão de 44,44% das respostas. Tal fato se comprova pelo fato de a chefia dar livre acesso a sua pessoa, para todos os funcionários. E está sempre pedindo sugestões para problemas do dia a dia, que após análise sua e de outras gerências, se resolver o problema em questão é posto em execução. Isto demonstra que a empresa possui ênfase na participação, que se refere ao senso de

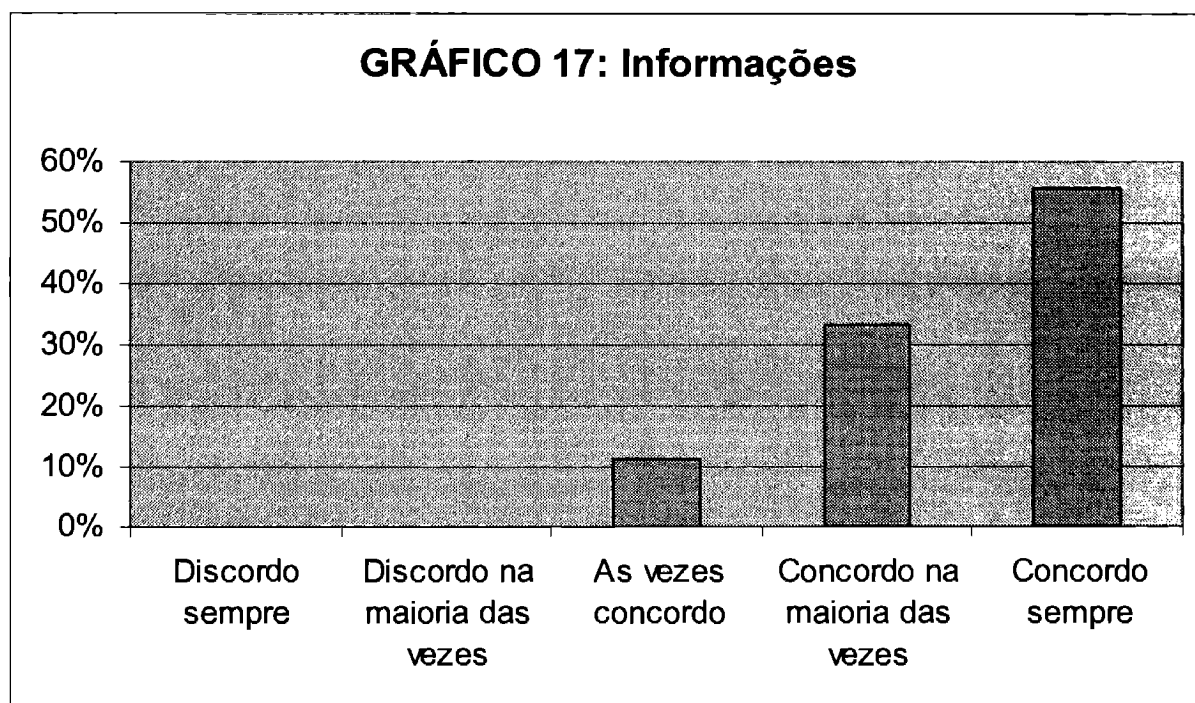
participação de todos na tomada de decisão e até aonde suas idéias são aceitas. Isto demonstra a confiança que o líder possui em seus empregados a ponto de sempre que necessário pedi-los sugestões para que se possa resolver determinado problema. Ou seja, é uma empresa onde o líder aceita sugestões de seus empregados, um das características relevantes no desempenho da chefia, de acordo com Hesketh.

**Afirmativa 2.4 - Ela mantém todos informados sobre assuntos importantes e mudanças.**

**Tabela 17. Informações**

<b>Opções de Resposta</b>	<b>Freq. Absotula</b>	<b>Freq. Abs. Acum.</b>	<b>Freq. Relativa</b>	<b>Freq. Rel. Acum.</b>
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	00	00	00%	00%
As vezes concordo	02	02	11,12%	11,12%
Concordo na maioria das vezes	06	08	33,33%	44,45%
Concordo sempre	10	18	55,55%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários



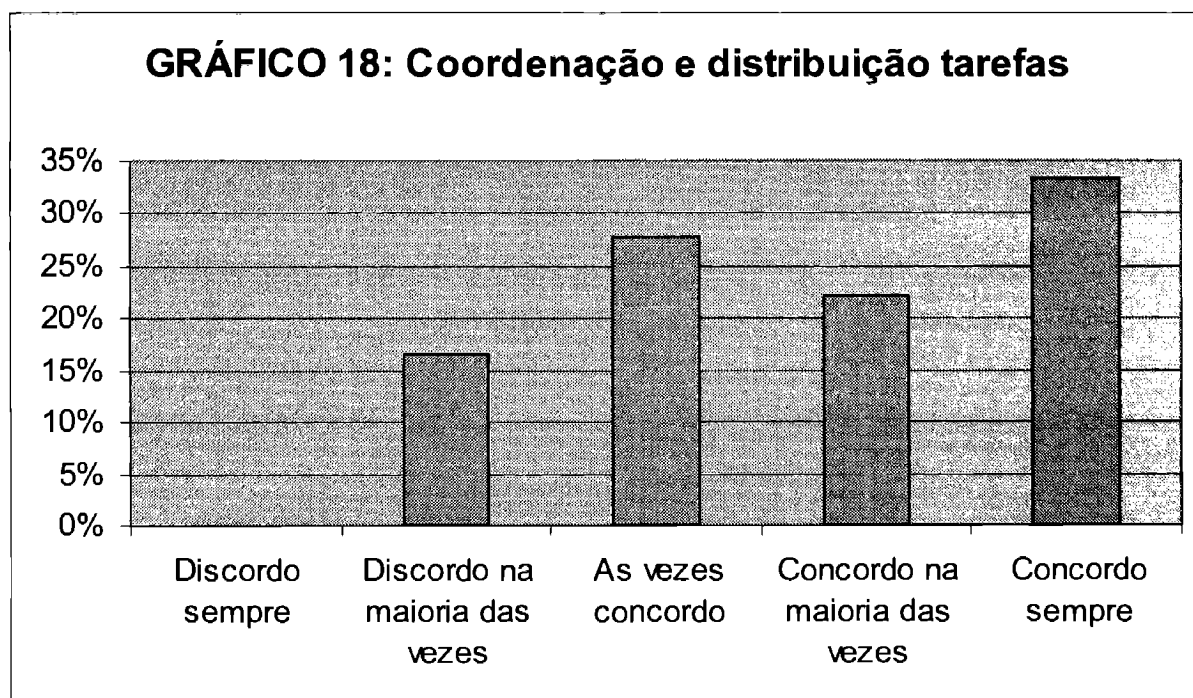
A chefia mantém todos informados sobre assuntos importantes e mudanças na posição 55,55% dos respondentes. Todas as mudanças ocorridas, metas à alcançar são repassadas aos funcionários através de pequenas reuniões ou comunicados. Isto ocorre, pois além de confiar em seus empregados acha importantes todos estarem cientes de tudo para facilitar o alcance dos objetivos da empresa.

**Afirmativa 2.5 - Sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.**

**Tabela 18. Coordenação e distribuição tarefas**

Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	03	03	16,67%	16,67%
As vezes concordo	05	08	27,77%	44,44%
Concordo na maioria das vezes	04	12	22,23%	66,67%
Concordo sempre	06	18	33,33%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários



Grande maioria dos respondentes concorda que a chefia sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente. Isto porque está sempre aberta a opiniões, sabe motivar as pessoas para irem a busca dos objetivos e ver que uma tarefa pode ser mais bem executada por determinada pessoa ou outra. Tem como característica de chefia, a liderança, onde está sempre motivando a todos na busca das metas mensais. E caso necessário, esta participa do processo operacional para que se alcancem os objetivos. Existem algumas pessoas que não concordam que o líder saiba distribuir e coordenar pelo fato de acharem que a liderança às vezes cobrar demais para alcance das metas.

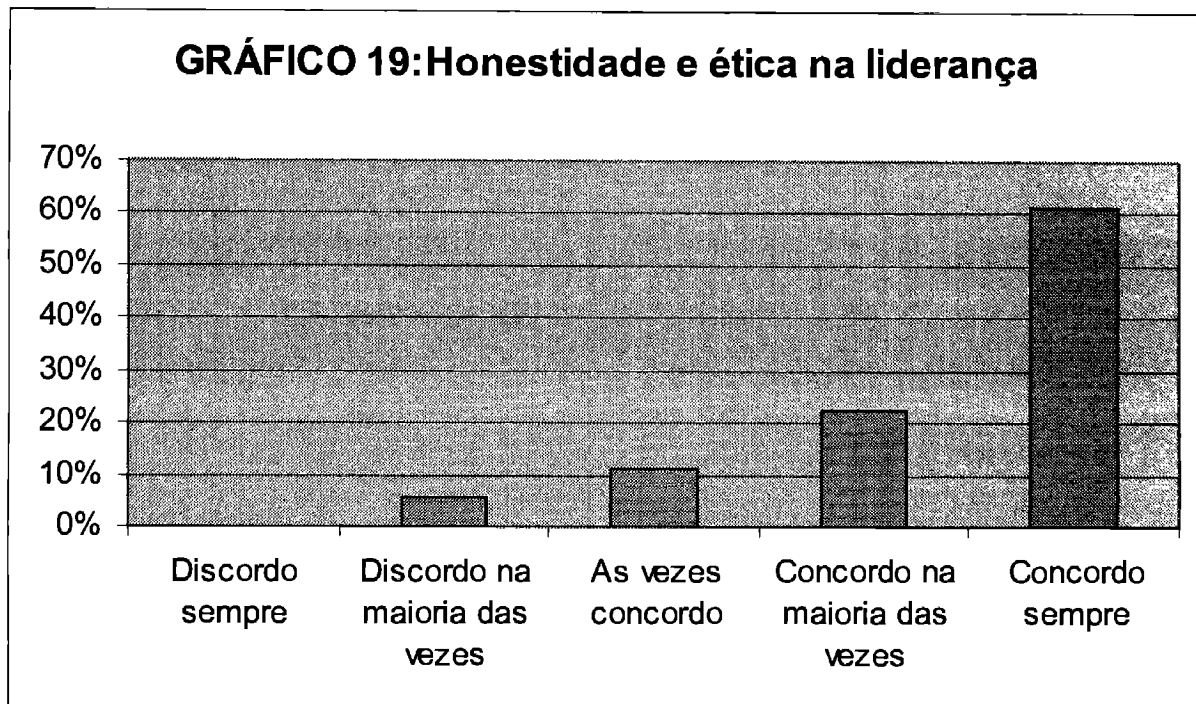
#### **Afirmativa 2.6 - A liderança é honesta e ética na condução dos negócios**

**Tabela 19. Honestidade e ética na liderança**

<b>Opções de Resposta</b>	<b>Freq. Abs.</b>	<b>Fr.ab.ac.</b>	<b>Freq. Relativa</b>	<b>Freq. Rel. Acum.</b>
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	01	01	5,55%	5,55%
As vezes concordo	02	03	11,11%	16,66%
Concordo na maioria das vezes	04	07	22,23%	38,89%
Concordo sempre	11	18	61,11%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 19: Honestidade e ética na liderança**



Cerca de 60% dos respondentes concordam sempre que a liderança é honesta e ética na conduta dos negócios. Isto é vivenciado no dia a dia, onde ela demonstra através de seus atos, e solicita que todos utilizem dos mesmos recursos na execução de suas tarefas. Este é um grande diferenciador desta chefia em comparação à antiga. E de acordo com Hesketh, uma característica essencial no chefe, pois se o funcionário terá que seguir os comandos de alguém, quer primeiro se assegurar que este possui honestidade e ética. Deste modo, o chefe demonstra aos empregados uma imagem de total integridade.

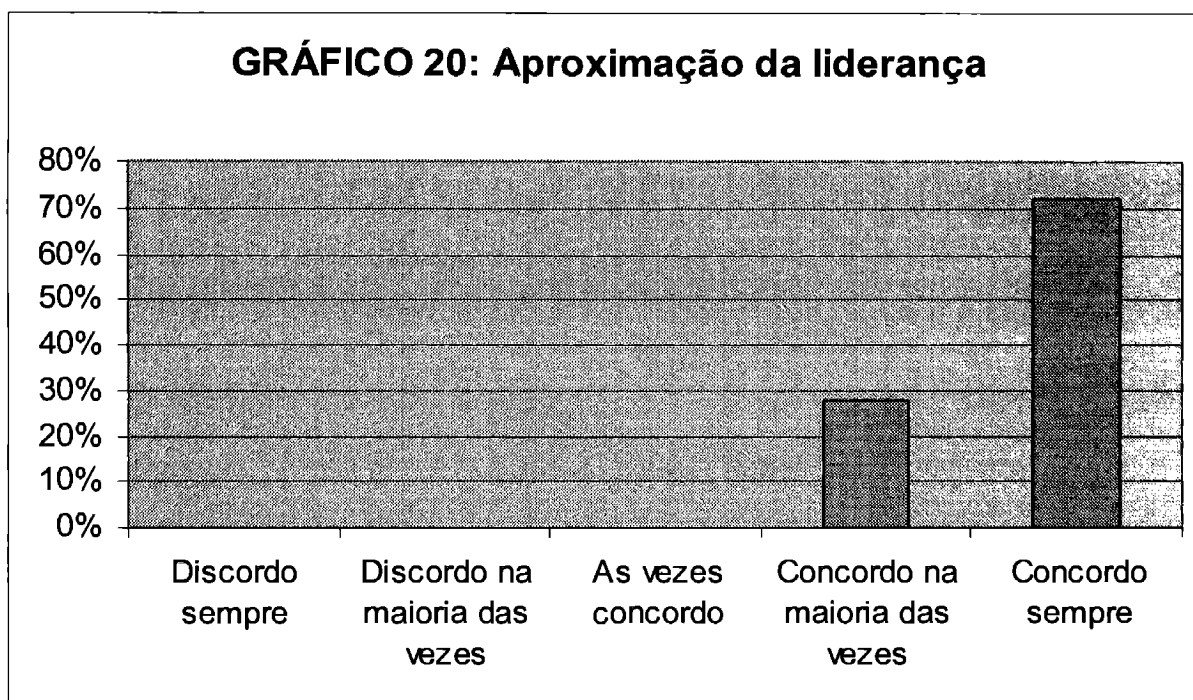
**Afirmativa 2.7 - É fácil de aproximar da liderança e falar com ela.**

**Tabela 20. Aproximação da liderança**

Opções de Resposta	Freq. Absotula	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	00	00	00%	00%
As vezes concordo	00	00	00%	00%
Concordo na maioria das vezes	05	05	27,78%	27,78%
Concordo sempre	13	18	72,22%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 20: Aproximação da liderança**



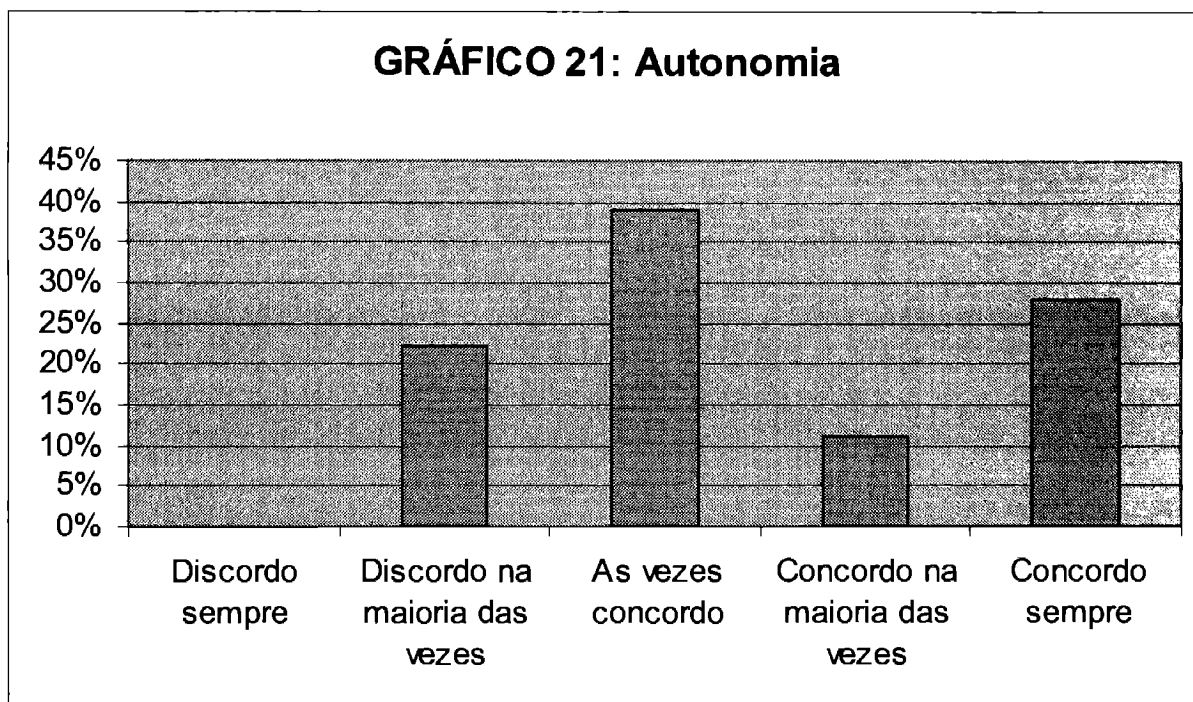
Mais de 70% dos respondentes concorda que seja fácil de aproximar da liderança e falar com ela. Tal fato já se comprovou por outros quesitos de abertura que a chefia se utiliza. Onde dá total liberdade de acesso a sua sala, estando sempre pronta a escutar e ajudar na solução das duvidas e problemas.

**Afirmativa 2.8 - A chefia delega decisões a todos os níveis hierárquicos (autonomia).**

**Tabela 21. Autonomia**

Opções de Resposta	Freq. Absotula	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	04	04	22,23%	22,23%
As vezes concordo	07	11	38,88%	61,11%
Concordo na maioria das vezes	02	13	11,11%	72,22%
Concordo sempre	05	18	27,78%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários



Na opinião da maioria, cerca de 40%, às vezes, concorda que a chefia delega decisões a todos os níveis hierárquicos. E que por ser tratar de uma empresa burocrática muitas das decisões não se podem tomar sem seu consentimento, mas quando possível esta delega a todos os níveis, sem diferencial. Mas tal fato demonstra que os funcionários não possuem muita autonomia, onde

dependendo da situação e tendo o grau de conhecimento sobre o problema, possa decidir por ele mesmo como solucionar.

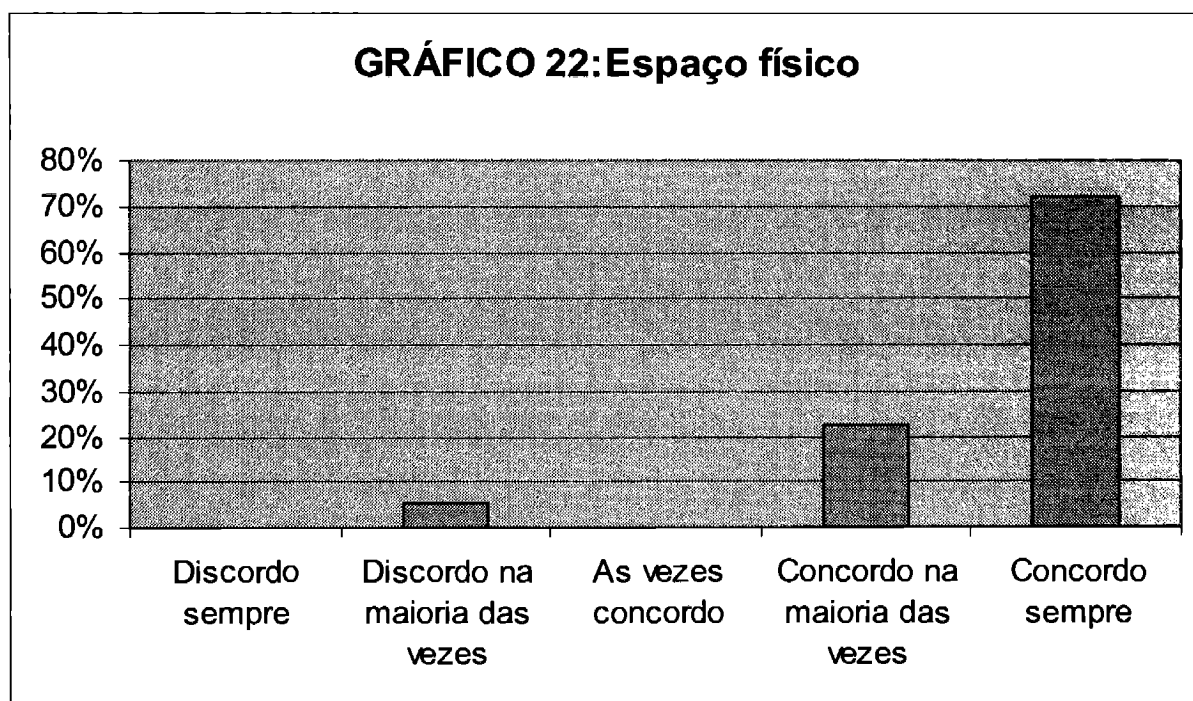
#### 4.3.2.3 Condições de trabalho

**Afirmativa 3.1 – O espaço físico da empresa é adequado ao número de funcionários.**

**Tabela 22. Espaço físico**

Opções de Resposta	Freq. Absotula	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	01	01	5,55%	5,55%
As vezes concordo	00	01	00%	5,55%
Concordo na maioria das vezes	04	05	22,23%	27,78%
Concordo sempre	13	18	72,22%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários





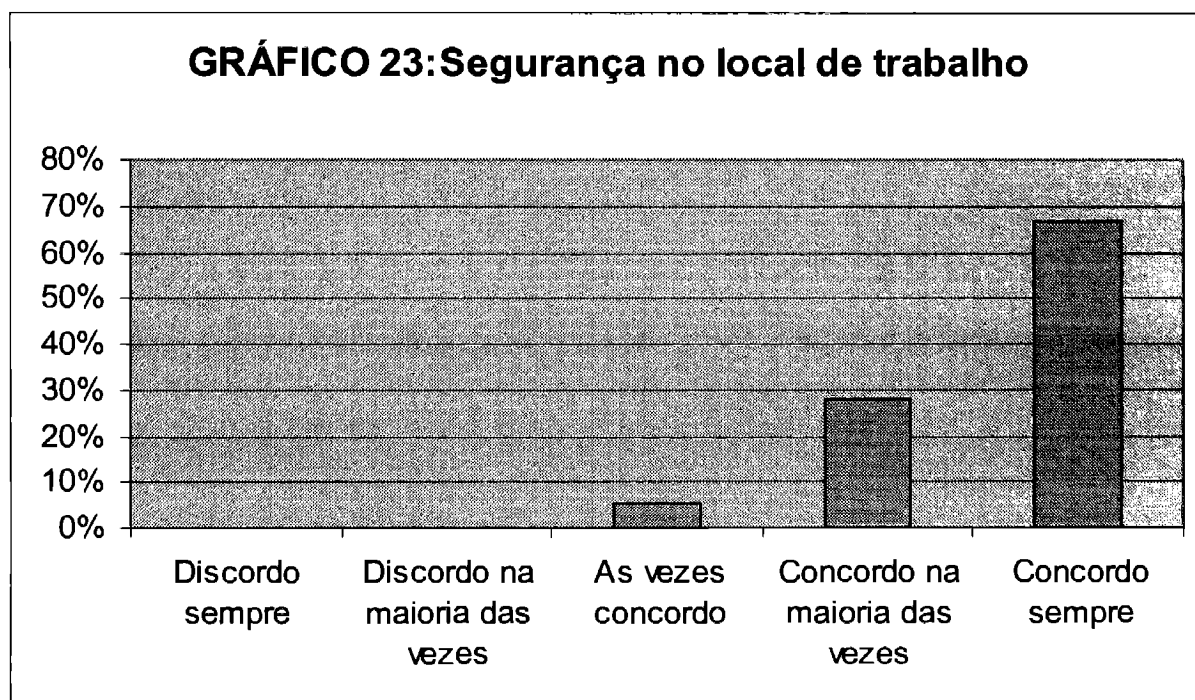
Mais de 70% dos respondentes concordam sempre que o espaço físico da empresa é adequado ao número de funcionários. Fato que se constata por ser tratar de uma sala comercial espaçosa onde atuam geralmente em torno de 12 funcionários, pois 06 trabalham externamente na maioria do tempo. Fazendo que seja um local de tamanho adequado.

### Afirmativa 3.2 – Trata-se de um local fisicamente seguro

**Tabela 23. Segurança no local de trabalho**

Opções de Resposta	Freq. Absotula	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	00	00	00%	00%
As vezes concordo	01	01	5,55%	5,55%
Concordo na maioria das vezes	05	06	27,78%	33,33%
Concordo sempre	12	18	66,67%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários



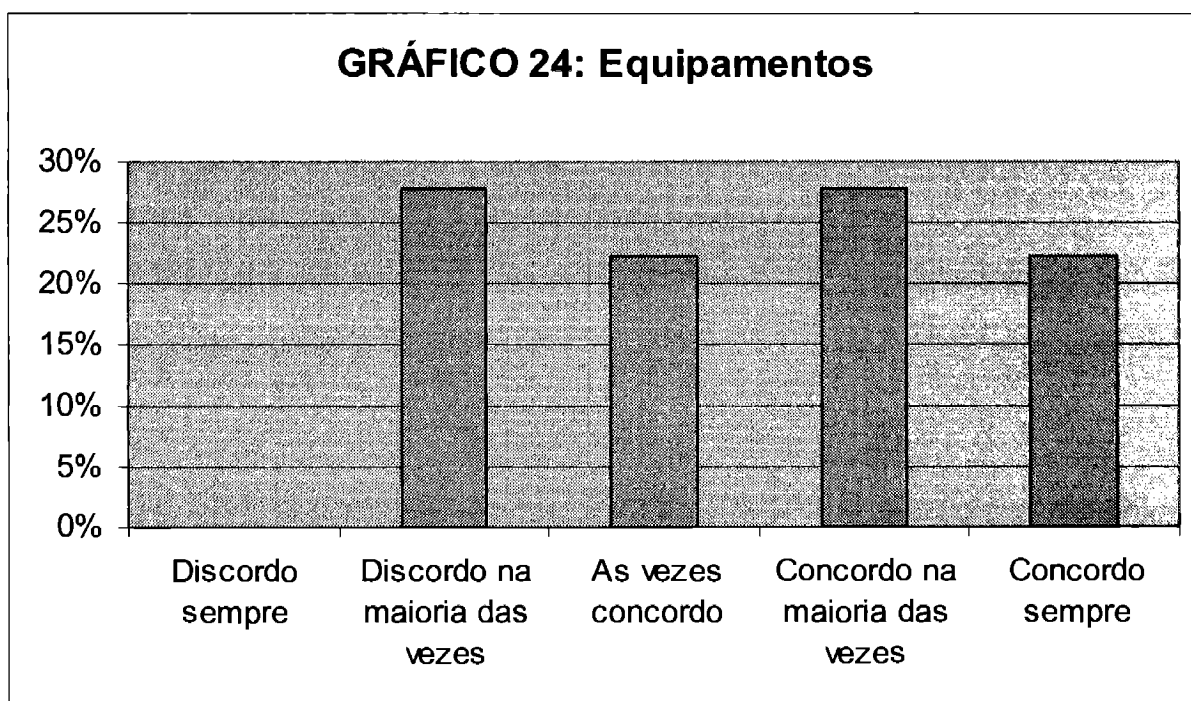
Mais de 60% dos respondentes concordam que se trata de um local fisicamente seguro. Fato que pode ser comprovado por possuir todo material contra incêndios, com revisões periódicas, tratar-se de uma sala onde há periódicas visitas dos administradores para verificarem possíveis defeitos para que sejam sanados.

**Afirmativa 3.3 – Os equipamentos atendem as necessidades.**

**Tabela 24. Equipamentos**

Opções de Resposta	Freq. Absotula	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	05	05	27,78%	27,78%
As vezes concordo	04	09	22,22%	50,00%
Concordo na maioria das vezes	05	14	27,78%	77,78%
Concordo sempre	04	18	22,22%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários



Soma-se 50% das respostas que às vezes concorda ou concorda na maioria das vezes que os equipamentos atendem as necessidades. Tal fato demonstra que grande percentual dos funcionários não está satisfeito com os equipamentos. Isso porque muitos dos computadores são antigos e possuem pouca memória fato que leva a lentidão em seus sistemas e atrapalha o serviço, ocasionando nos funcionários total desânimo por não conseguir realizar suas atividades e um stress ao final do dia.

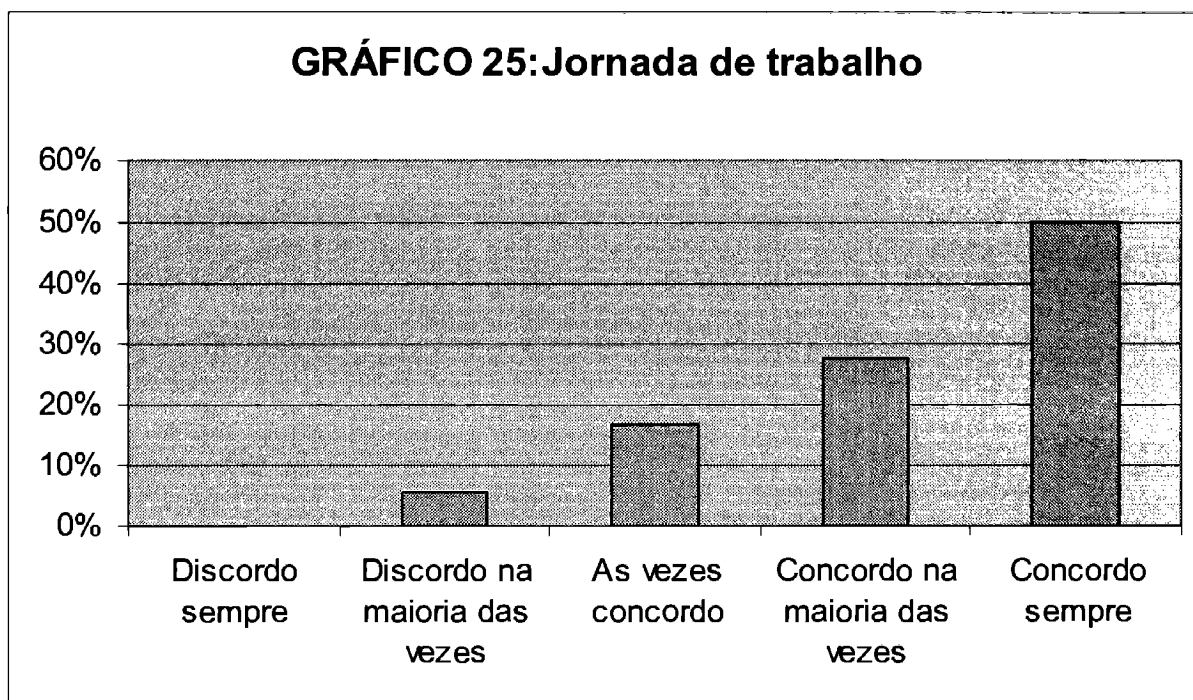
**Afirmativa 3.4 – A jornada de trabalho é adequada.**

**Tabela 25. Jornada de trabalho**

Opções de Resposta	Freq. Absotula	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	01	01	5,55%	5,55%
As vezes concordo	03	04	16,67%	22,22%
Concordo na maioria das vezes	05	09	27,78%	50,00%
Concordo sempre	09	18	50,00%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 25: Jornada de trabalho**



Grande maioria dos respondentes concorda que a jornada de trabalho seja adequada. Constatado por ser tratar de uma jornada de 8 horas diárias com intervalo de 1 hora para almoço com descanso no fim de semana. Além de ser uma empresa que não atua nos fins de semana, dando aos seus empregados internos o descanso de dois dias semanais. Para os funcionários externos, há o trabalho por escala, estes se demonstram satisfeitos com as mesmas.

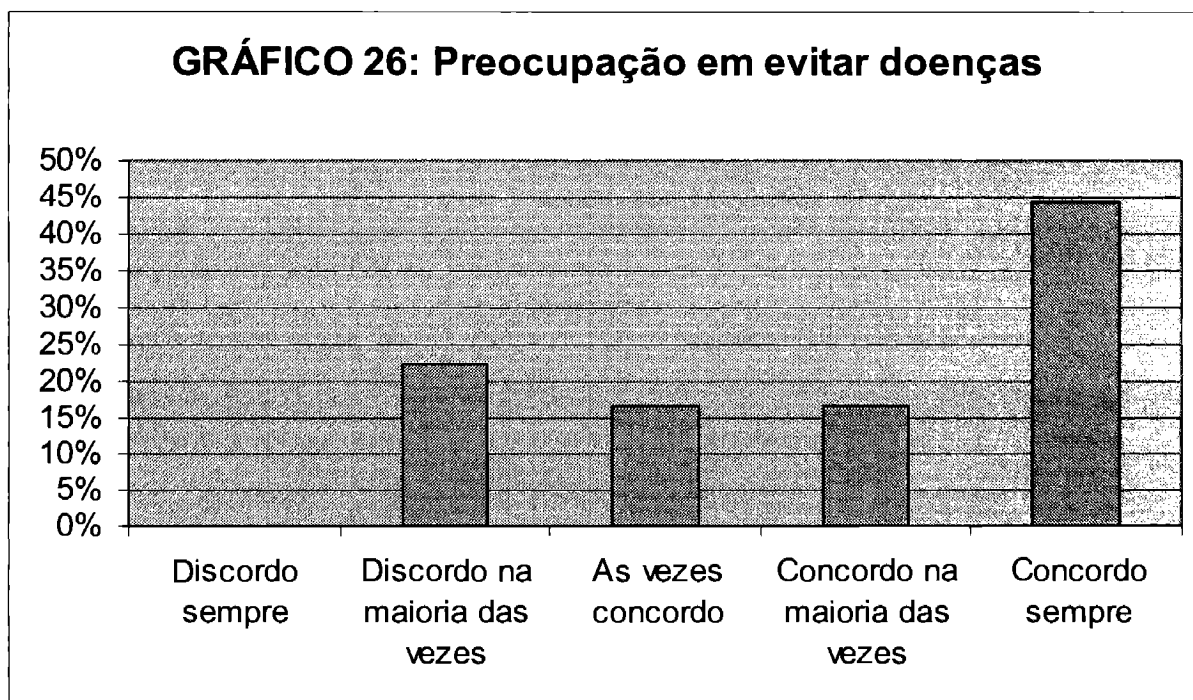
**Afirmativa 3.5 – Existe preocupação em evitar doenças ocasionadas pelo serviço.**

**Tabela 26. Preocupação em evitar doenças**

Opções de Resposta	Freq. Absotula	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	04	04	22,23%	22,23%
As vezes concordo	03	07	16,66%	38,89%
Concordo na maioria das vezes	03	10	16,66%	55,55%
Concordo sempre	08	18	44,45%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 26: Preocupação em evitar doenças**



Em torno de 45% das respostas concordam que exista preocupação por parte da empresa de evitar doenças ocasionadas pelo serviço. Pode-se dizer que está no início visto que são poucas as mudanças ocorridas neste aspecto. Onde foram comprados apoios para punho e mouse, protetores de tela. Fato que leva a cerca de 23% dos respondentes a discordarem que exista esta preocupação, pois falta na empresa o respeito pelo intervalo de descanso a cada quatro horas trabalhadas ou seis, no caso de telemarketing. Faltam os exercícios laborais, com alongamentos para evitar a lesão por esforços repetitivos. Além da falta de preocupação com a ergonomia nos móveis de escritório.

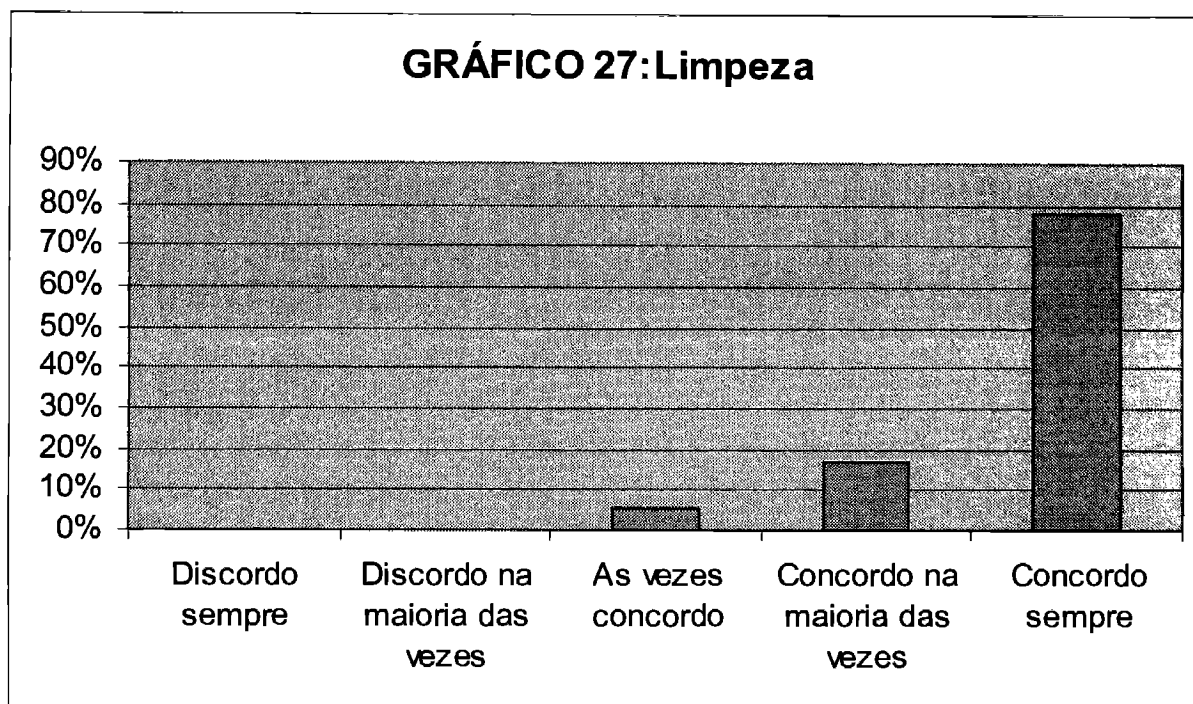
**Afirmativa 3.6 – O local possui limpeza adequada periodicamente.**

**Tabela 27. Limpeza**

<b>Opções de Resposta</b>	<b>Freq. Abs</b>	<b>Freq. Abs. Ac</b>	<b>Freq. Relativa</b>	<b>Freq. Rel. Acu</b>
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	00	00	00%	00%
As vezes concordo	01	01	5,55%	5,55%
Concordo na maioria das vezes	03	04	16,66%	22,21%
Concordo sempre	14	18	77,79%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 27: Limpeza**



Quase 80% das respostas concordaram que o local possui limpeza adequada. Isto porque se trata de um local de escritório onde há limpezas periódicas duas vezes por semana. E onde são executadas limpezas semestrais contra pragas e insetos. Tornando o ambiente de trabalho propício ao desempenho das atividades, conforme modelo de Hesketh.

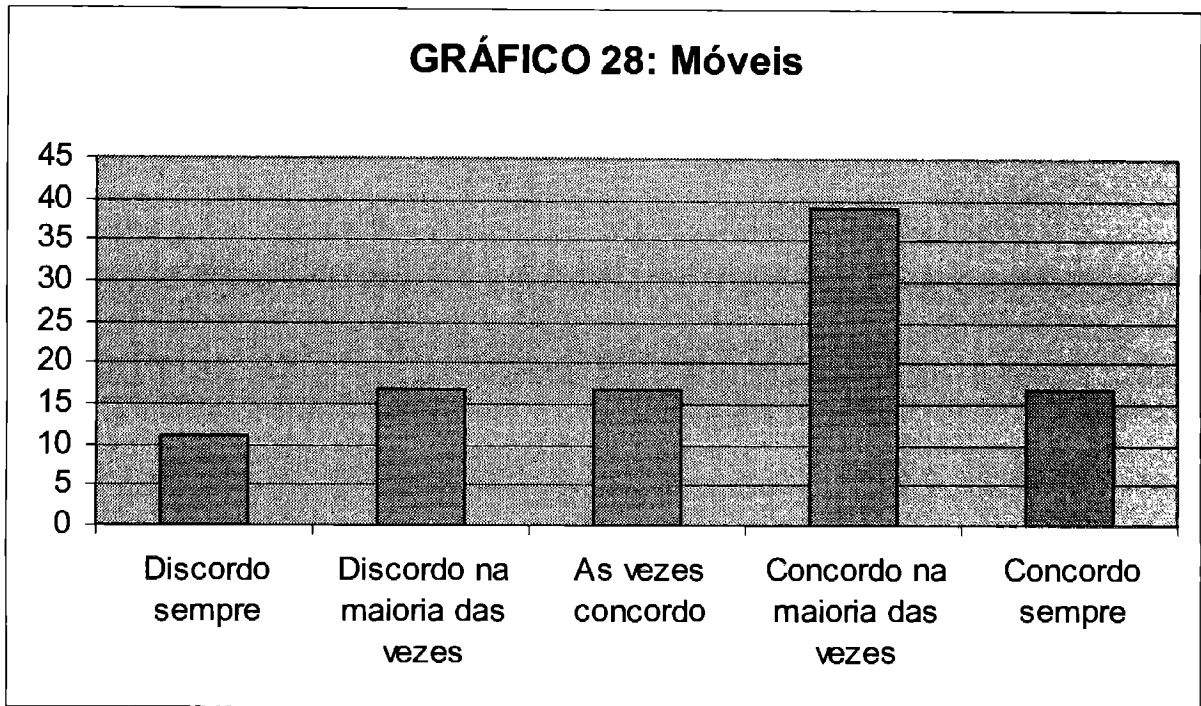
**Afirmativa 3.7 – Os móveis de escritório são adequados a cada funcionário.**

**Tabela 28. Móveis**

Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	02	02	11,11	11,11
Discordo na maioria das vezes	03	05	16,67	27,78
As vezes concordo	03	08	16,67	44,45
Concordo na maioria das vezes	07	15	38,88	83,33
Concordo sempre	03	18	16,67	100
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 28: Móveis**



Cerca de 40% dos respondentes concordam que os móveis de escritório são adequados a cada funcionário. Porque a cada funcionário são dados os móveis necessários á execução de suas atividades. Mas o que não é realizado é a ergonomia dos mesmos. Mas o que se podem notar é que ao analisarem-se todas as respostas sobre condição de trabalho vê-se que a empresa presta um apoio logístico de boa qualidade, através de bons móveis, instalações. Mas que peca quando se fala da ergonomia dos móveis que tem como objetivo adequar os móveis a cada funcionário evitando deste modo problemas ocasionados pelo mal uso dos mesmos.

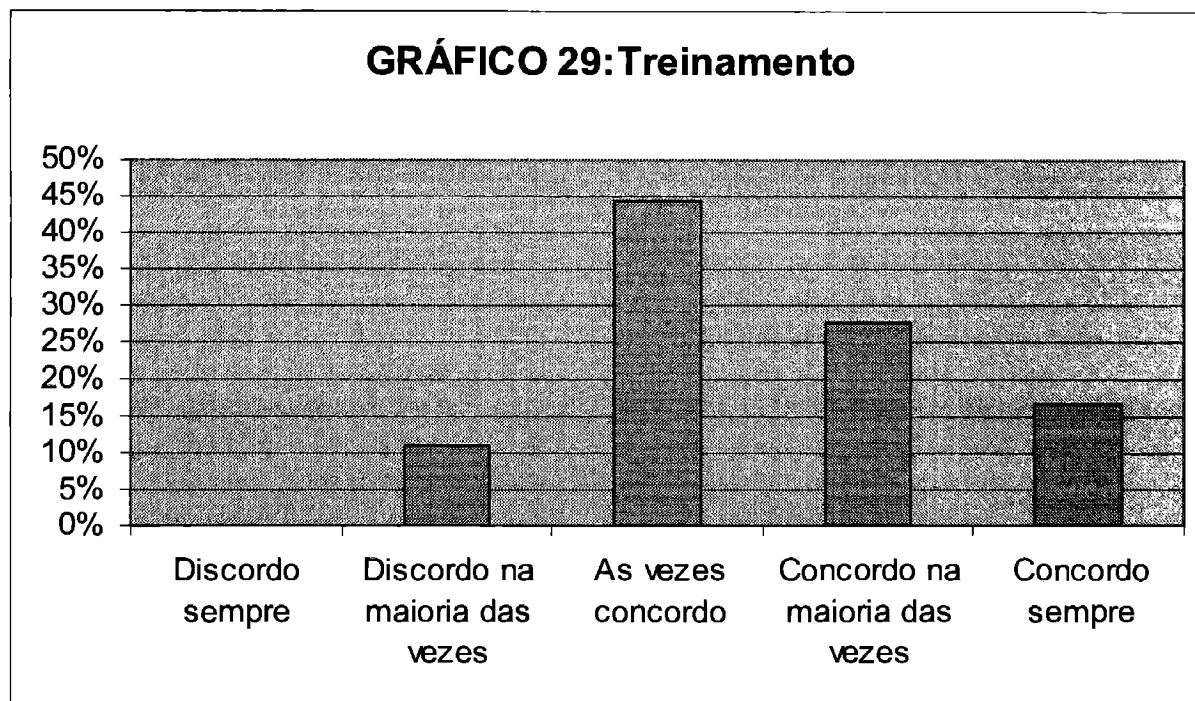
#### 4.3.2.4 Satisfação pessoal

##### Afirmativa 4.1 – Oferece-se treinamento para os funcionários.

**Tabela 29. Treinamento**

Opções de Resposta	Freq. Absotula	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	02	02	11,11%	11,11%
As vezes concordo	08	10	44,44%	55,55%
Concordo na maioria das vezes	05	15	27,78%	83,34%
Concordo sempre	03	18	16,66%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários



Dos respondentes, 44,44% às vezes concordam que a empresa oferece treinamento para os funcionários. Tal fato se dá, pois a empresa dá auxílio educacional à quem necessita para executar sua função. Mas levando-se em conta que ao entrar na empresa os funcionários são



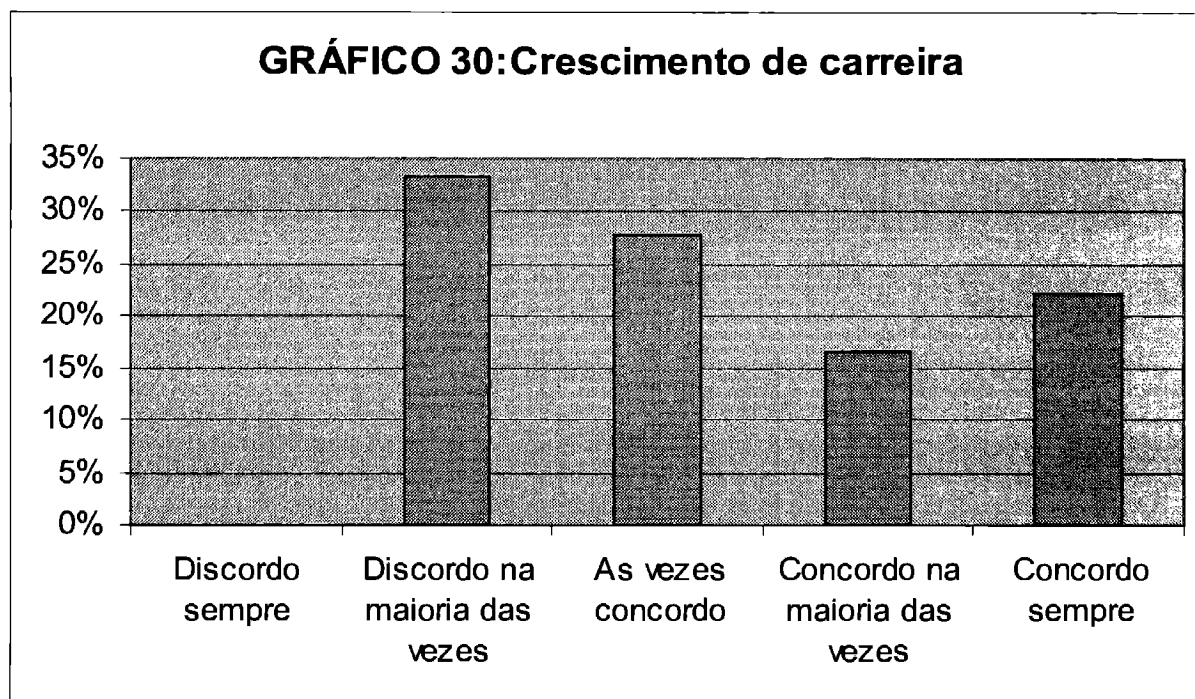
treinados pelos colegas de trabalho, e muito raramente ocorre um treinamento mais aprofundado. Este fato juntamente com o fato de não haverem na empresa muitas oportunidades demonstram que não oferece boas condições de progresso. Isto ocasiona desmotiva e leva a insatisfação de muitos funcionários, visto que na percepção deles a empresa não investe suficiente para que possam crescer em suas carreiras.

#### Afirmativa 4.2 – Existe oportunidade de crescimento de carreira

**Tabela 30. Crescimento de carreira**

Opções de Resposta	Freq. Abs	Freq. Abs. Acu	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	06	06	33,33%	33,33%
As vezes concordo	05	11	27,78%	61,11%
Concordo na maioria das vezes	03	14	16,66%	77,77%
Concordo sempre	04	18	22,23%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários



Cerca de 34% dos respondentes discordam na maioria das vezes que exista oportunidade de crescimento de carreira. Pelo fato de tratar-se a empresa de uma pequena unidade de 18 funcionários, onde só existam dois níveis hierárquicos, e não muitas funções. Não há muita oportunidade de crescimento, ou seja, não há muita condição de progresso em termos de oportunidades dentro da empresa. Deste modo, faz com que muito fiquem desmotivados, pois independente de seu esforço não há muita chance para crescimento, fazendo com que muitos não façam grandes esforços, pois sabem que não terão suas promoções devidas.

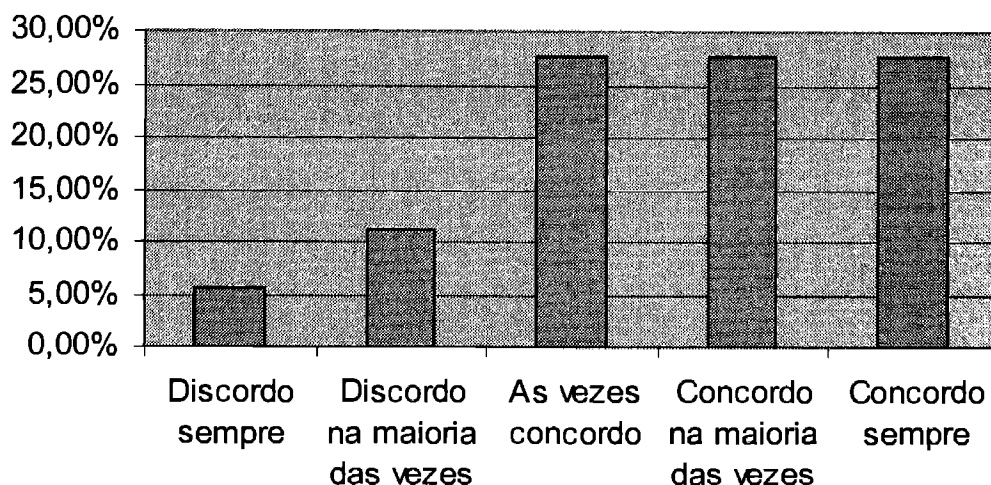
**Afirmativa 4.3 – Dar-lhe maior satisfação tomar suas próprias decisões, a ter que pedir autorização a chefia.**

**Tabela 31. Satisfação em tomar suas próprias decisões**

<b>Opções de Resposta</b>	<b>Freq. Absotula</b>	<b>Freq. Abs. Acum.</b>	<b>Freq. Relativa</b>	<b>Freq. Rel. Acum.</b>
Discordo sempre	01	01	5,55%	5,55%
Discordo na maioria das vezes	02	03	11,11%	16,66%
As vezes concordo	05	08	27,78%	44,44%
Concordo na maioria das vezes	05	13	27,78%	72,22%
Concordo sempre	05	18	27,78%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 31: Satisfação em tomar suas próprias decisões**



Trata-se de maioria das respostas os que concordam sempre ou na maioria das vezes que dar-lhe maior satisfação tomarem suas próprias decisões, á ter que pedir autorização a chefia. Isto porque desagrada muito ter que pedir autorização para chefia para decisões que poderiam ser tomadas pelos próprios funcionários e desse modo acelerar o processo. Um dos pontos já analisados, onde os funcionários acham que falte autonomia na execução de suas atividades, o que os desagrada.

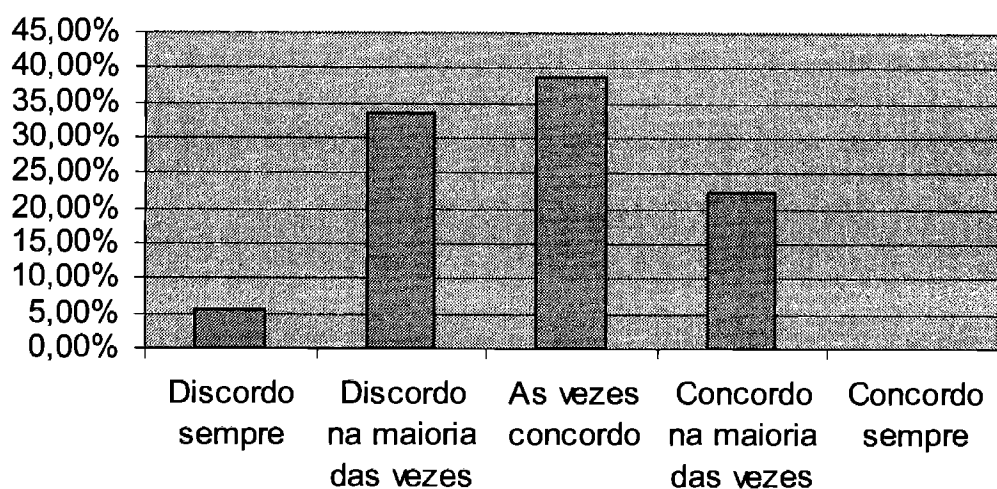
**Afirmativa 4.4 – Os funcionários são envolvidos na tomada de decisão.**

**Tabela 32. Envolvimento na tomada de decisão**

Opções de Resposta	Freq. Absotula	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	01	01	5,55%	5,55%
Discordo na maioria das vezes	06	07	33,33%	38,88%
As vezes concordo	07	14	38,88%	77,77%
Concordo na maioria das vezes	04	18	22,23%	100%
Concordo sempre	00	18	00%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 32: Envolvimento na tomada de decisão**



Das respostas dadas, 38,88% responderam que às vezes concordam que os funcionários são envolvidos na tomada de decisão. Tal fato se constata pelo fato de suas idéias e sugestões serem escutadas e analisadas, mas não é de certeza que esta seja posta em execução. E não ser em todos os processos decisórios que sejam convidados a participar, apenas nos mais operacionais.

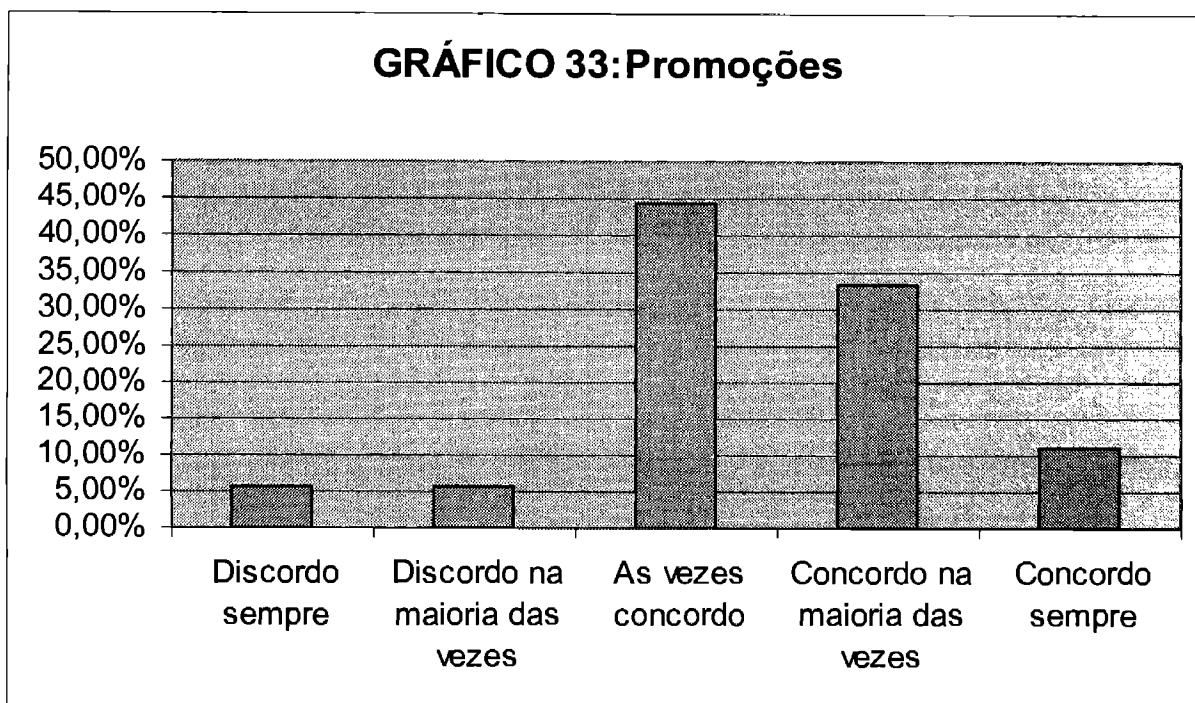
**Afirmativa 4.5 – As promoções são dadas as pessoas que realmente merecem.**

**Tabela 33. Promoções**

Opções de Resposta	Freq. Absotula	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	01	01	5,55%	5,55%
Discordo na maioria das vezes	01	02	5,55%	11,11%
As vezes concordo	08	10	44,44%	55,55%
Concordo na maioria das vezes	06	16	33,33%	88,89%
Concordo sempre	02	18	11,11%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 33: Promoções**



Às vezes concorda, que as promoções são dadas às pessoas que realmente merecem, foi a resposta dada pela maioria dos respondentes, com 44,44%. Isto porque na empresa utiliza-se do plano de cargos e salários e alguma pessoas não tiveram seu crescimento anual de carreira, pelo fato de não terem um ano na função ou formação adequada ou ainda não estar desenvolvendo um bom trabalho. Tal fato, fez com que muitos ficassem desmotivados com a empresa.

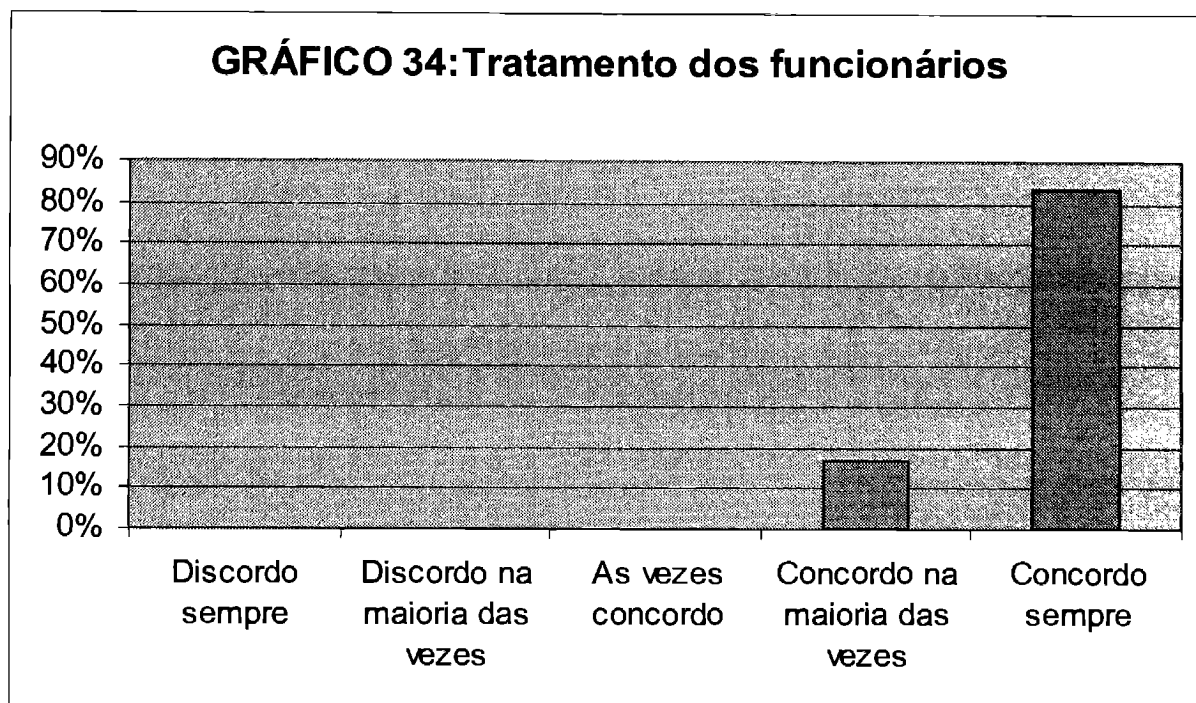
**Afirmativa 4.6 – Os funcionários são bem tratados independentes de: cor, raça ou idade.**

**Tabela 34. Tratamento dos funcionários**

Opção	Opções de Resposta	Fr.abs.	Fr Abs. Ac.	Fr. Rel	Fr. R. A.
	Discordo sempre	00	00	00%	00%
	Discordo na maioria das vezes	00	00	00%	00%
	As vezes concordo	00	00	00%	00%
	Concordo na maioria das vezes	03	03	16,66%	16,66%
	Concordo sempre	15	18	83,34%	83,34%
<b>Total</b>		<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 34: Tratamento dos funcionários**



Das respostas 88,34% concordam que os funcionários são bem tratados independentes de cor, raça ou idade. Trata-se de um ambiente de poucos funcionários o que os leva a tratar-se como família, levando a não ter nenhum tipo de preconceito. O que demonstra que a empresa possui a consideração humana, que significa o quanto as pessoas são tratadas adequadamente, o grau de humanização.

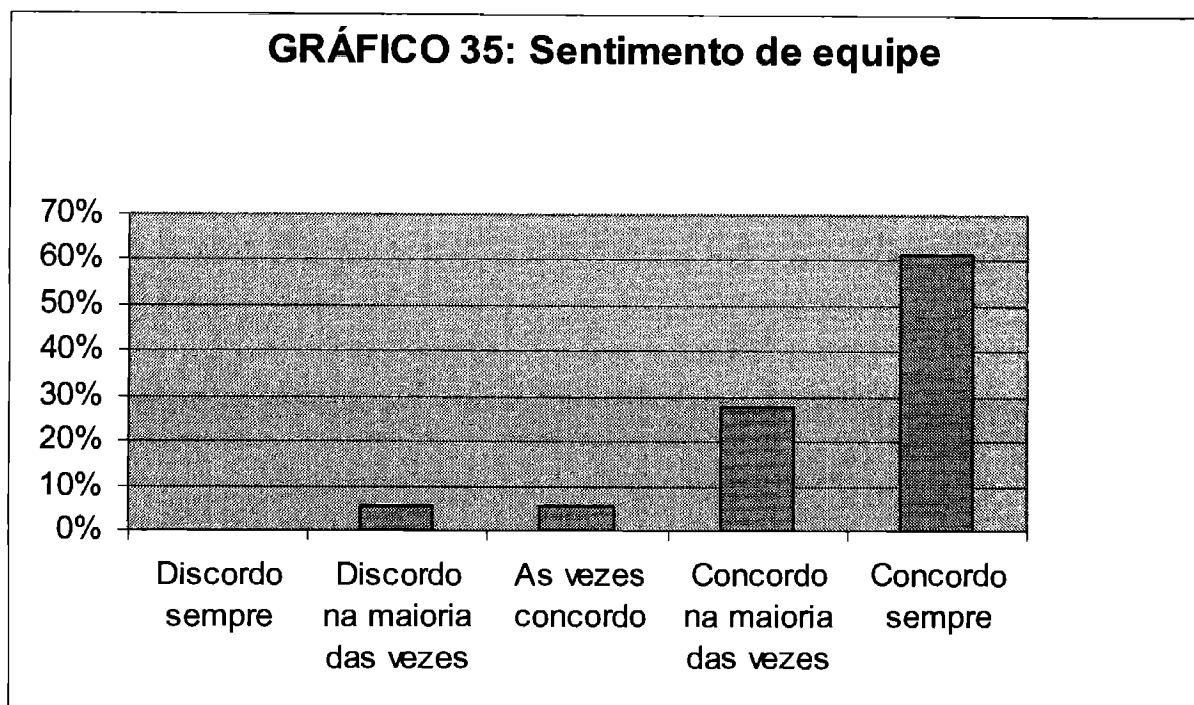
**Afirmativa 4.7 – Existe um sentimento de equipe, baseado na confiança no ambiente de serviço.**

**Tabela 35. Sentimento de equipe**

Opções de Resposta	Freq. Abs	Freq. Abs. Ac	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	01	01	5,55%	5,55%
As vezes concordo	01	02	5,55%	11,11%
Concordo na maioria das vezes	05	07	27,78%	38,89%
Concordo sempre	11	18	61,11%	100
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 35: Sentimento de equipe**



Mais de 60% dos respondentes concordam que exista um sentimento de equipe, baseado na confiança. Pelo mesmo fato de ser um pequeno quadro de funcionários e estes se tratarem com sentimento de família, com base na confiança que só uma família tem e no trabalho em equipe. Sendo a cooperação, o sentimento entre os membros sobre a existência do espírito de ajuda. Este sentimento faz com que os resultados sejam muito melhores, principalmente pela troca de experiências, que só faz crescer.

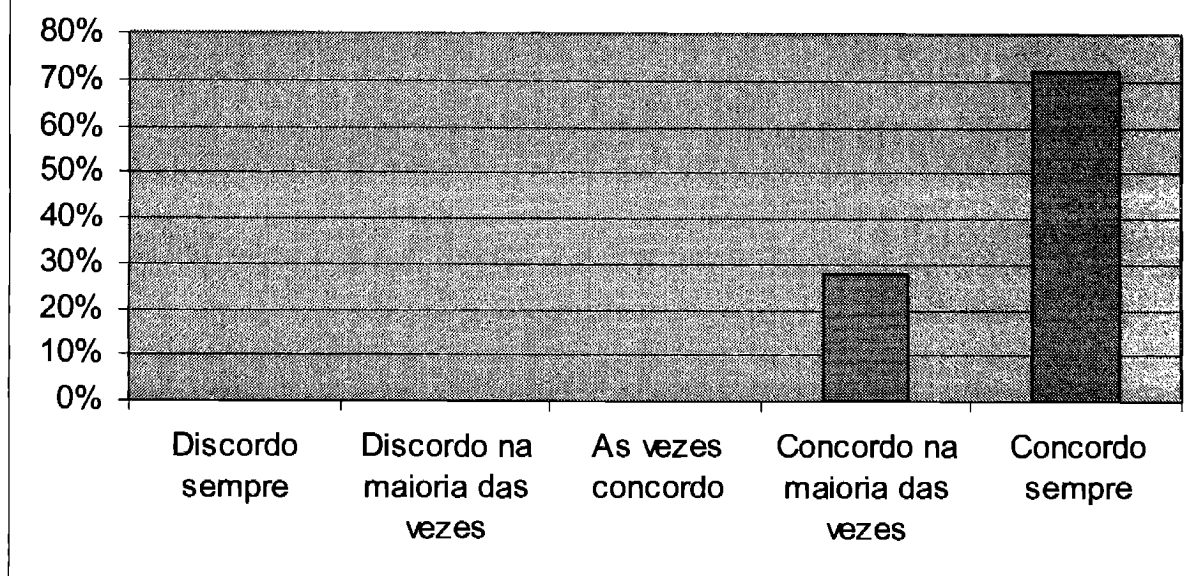
**Afirmativa 4.8 – Comemoram-se metas alcançadas e datas especiais.**

**Tabela 36. Comemorações**

Opções de Resposta	Freq. Abs	Freq. Abs. Ac	Freq. Relativa	Freq. Rel.Acum.
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	00	00	00%	00%
As vezes concordo	00	00	00%	00%
Concordo na maioria das vezes	05	05	27,78%	27,78%
Concordo sempre	13	18	72,22%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 36: Comemorações**



Cerca de 73% dos entrevistados concordam que se comemoram metas alcançadas e datas especiais. Isto porque a empresa tem por costume realizar uma festa mensal aos aniversariantes e fazer comemorações pelas metas alcançadas. Trata-se de um costume que empresa possui como meio de reconhecimento pelos esforços e aos aniversariantes do mês. As festas dos aniversariantes fazem com que estes se sintam importantes, tornando-se um momento onde o sentimento de família toma conta. Enquanto as festas em comemoração ao alcance das metas trazem à todos um sentimento de reconhecimento juntamente com um momento de troca de experiências.



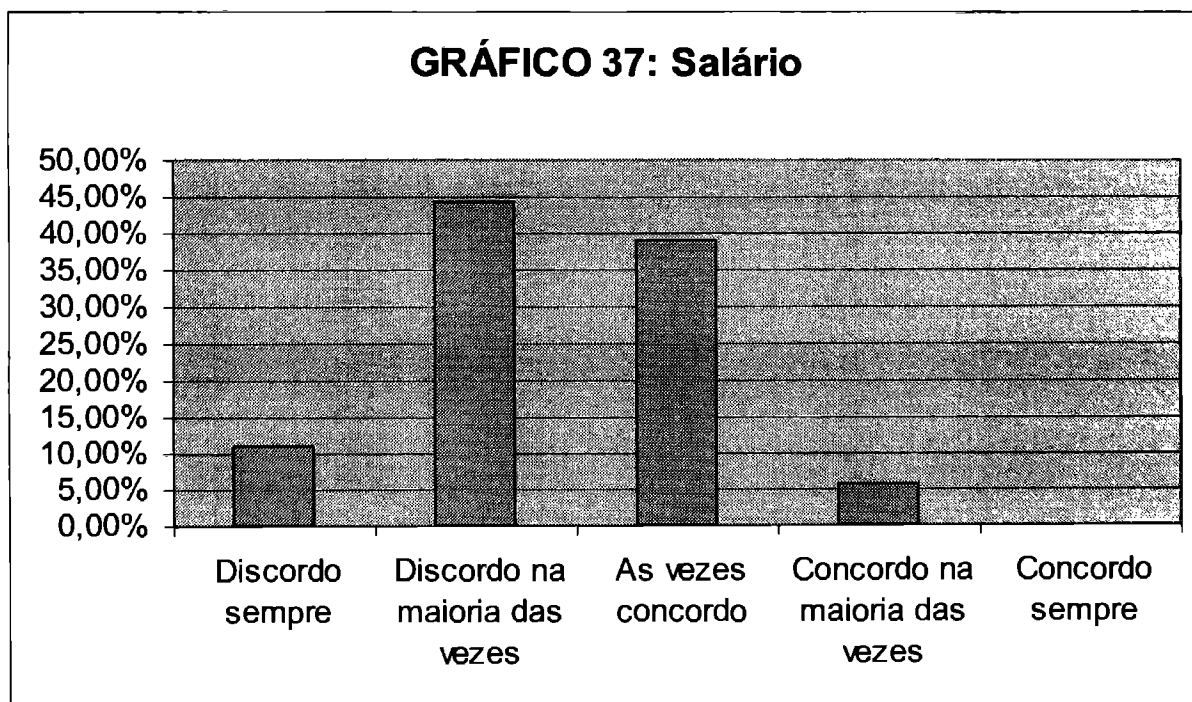
#### 4.3.2.5 Remuneração e benefícios

**Afirmativa 5.1 – O salário pago é adequado de acordo com a função.**

**Tabela 37. Salário**

Opções de Resposta	Freq. Absotula	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel	Freq. Rel. Ac
Discordo sempre	02	02	11,11%	11,11%
Discordo na maioria das vezes	08	10	44,44%	55,55%
As vezes concordo	07	17	38,89%	94,45%
Concordo na maioria das vezes	01	18	5,55%	100%
Concordo sempre	00	18	00	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários



Cerca de 45% dos respondentes discordam na maioria das vezes que o salários pago seja adequado com a função. Pelo fato de as funções dentro da empresa sejam de grande responsabilidade e pelo volume do serviço. Tal fato ocorre, pois deixam de pensar na

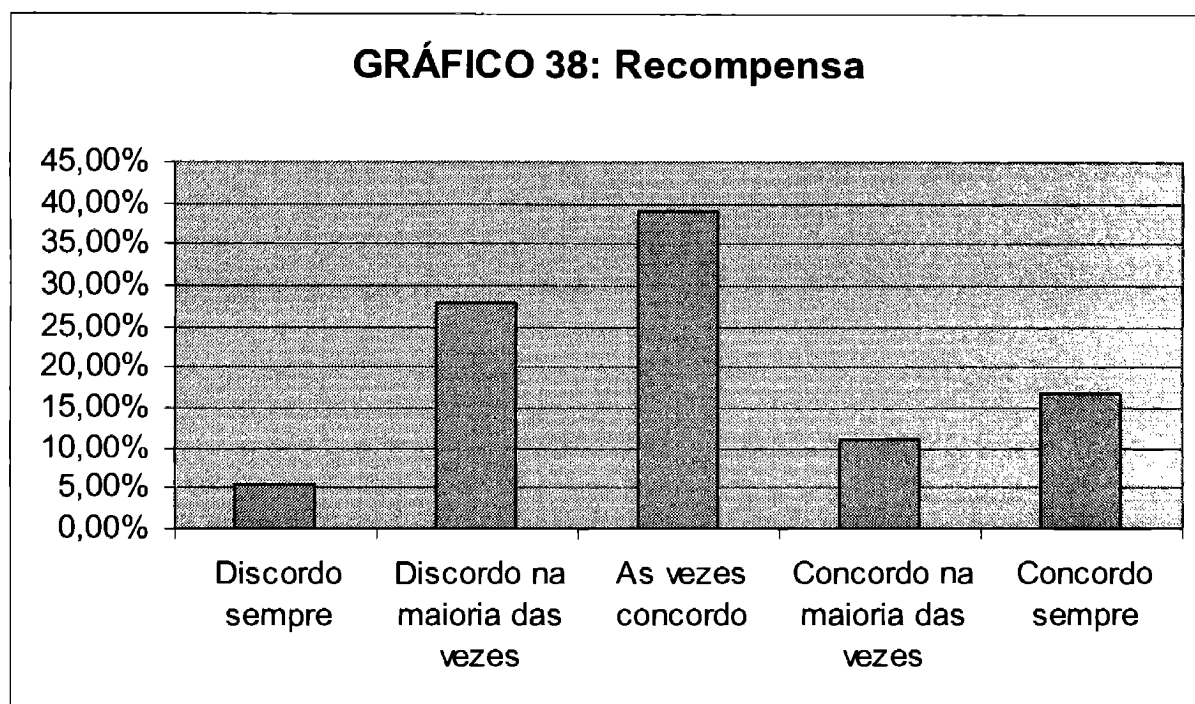
remuneração com um todo e esquecem que têm-se outros benefícios, tais como: ticket, auxílio educacional, plano de saúde. Estes complementam a remuneração tornando-a adequada.

**Afirmativa 5.2 – A empresa possui ênfase na recompensa material (financeira) á simbólica.**

**Tabela 38. Recompensa**

Opções de Resposta	Freq. Abs.	Freq. Abs. A.	Freq. Rel	Fr. R. Ac.
Discordo sempre	01	01	5,55%	5,55%
Discordo na maioria das vezes	05	06	27,78%	33,33%
As vezes concordo	07	13	38,88%	72,21%
Concordo na maioria das vezes	02	15	11,11%	83,33%
Concordo sempre	03	18	16,66%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários



Mais de 38% das respostas às vezes concordam que a empresa possui ênfase na recompensa material á simbólica. Onde a empresa possui alguns tipos de participações nos lucros e resultados, mas também possui recompensas que sejam dadas em folgas ou simples

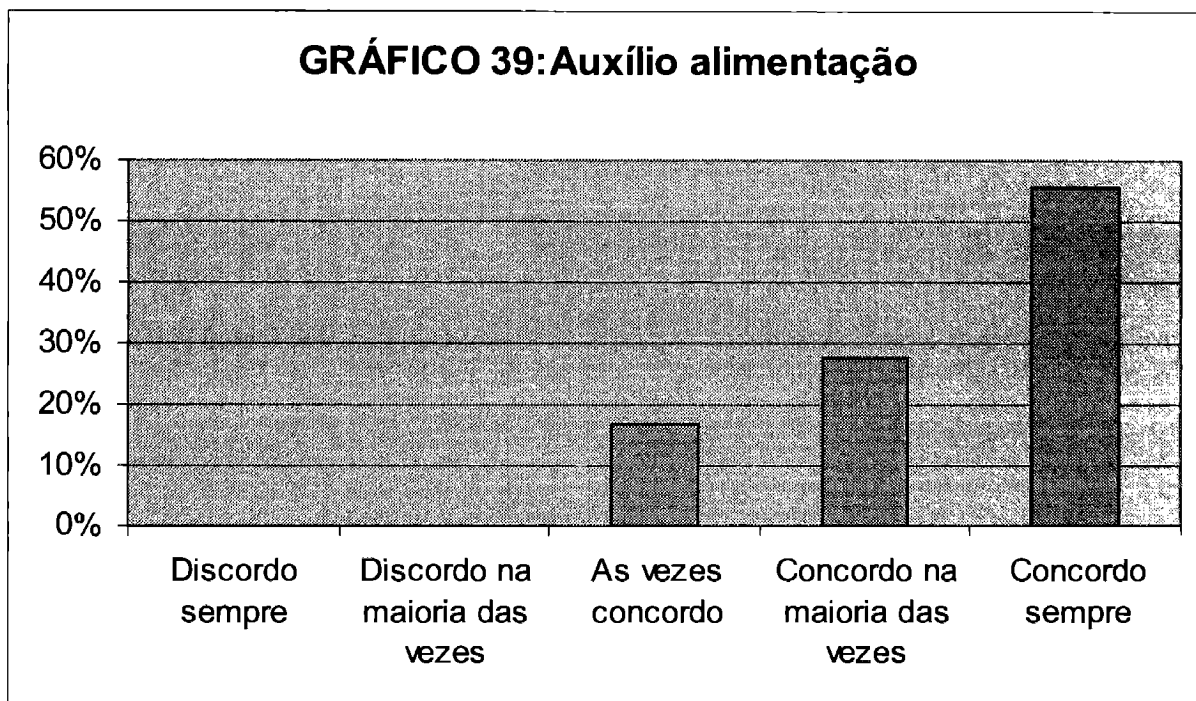
reconhecimento em comemorações internas ou reuniões. Recompensas que trazem como significado a motivação dos funcionários.

**Afirmativa 5.3 – O auxilio alimentação dado atende a necessidade diária.**

**Tabela 39. Auxilio alimentação**

Opções de Resposta	Freq. Absotula	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	00	00	00%	00%
As vezes concordo	03	03	16,66%	16,66%
Concordo na maioria das vezes	05	08	27,78%	44,45%
Concordo sempre	10	18	55,55%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários



Grande maioria concorda que a empresa que o auxilio alimentação dado atende a necessidade diária. Pelo fato de o valor dado para uso diário ser de R\$15,00. Valor elevado que dá para facilmente realizar uma refeição e ainda sobrar. Sendo considerado pela maioria dos

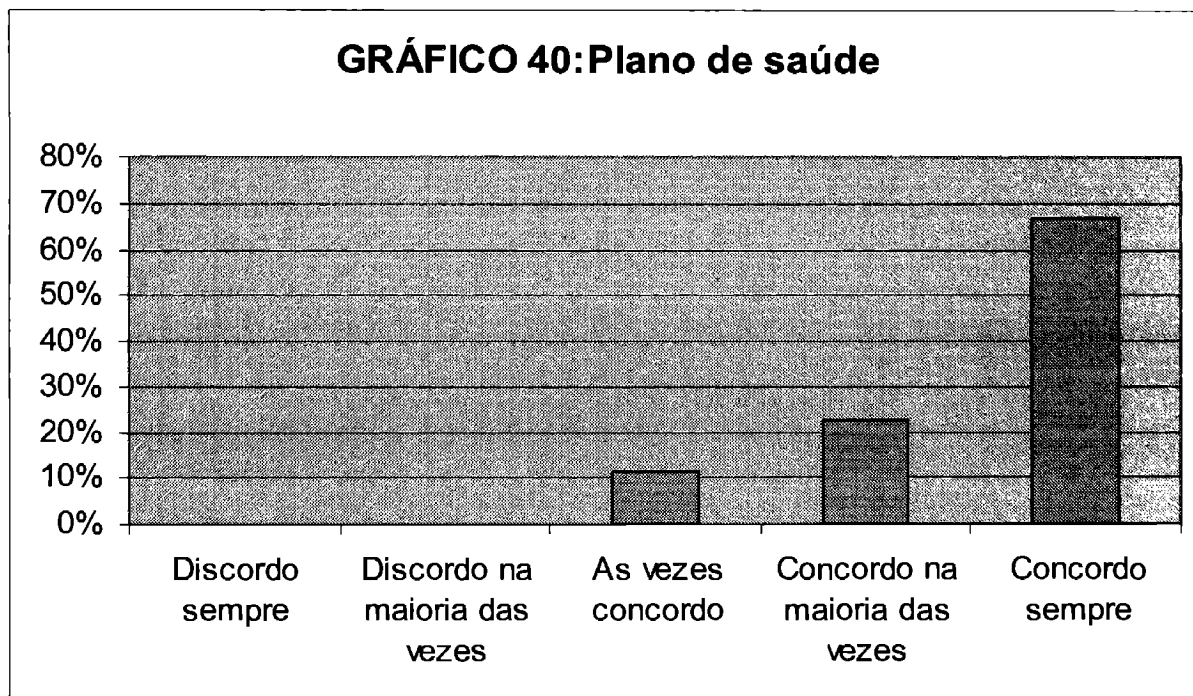
funcionários de valor elevado acima da grande maioria das empresas. Este é um dos benefícios que muito pesa na hora da decisão por trabalhar ou não na empresa, pois em muito complementa a remuneração do funcionário.

**Afirmativa 5.4 – O plano de saúde oferecido possui ampla rede de credenciados.**

**Tabela 40. Plano de saúde**

Opções de Resposta	Freq. Absotula	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	00	00	00%	00%
Discordo na maioria das vezes	00	00	00%	00%
As vezes concordo	02	02	11,11%	11,11%
Concordo na maioria das vezes	04	06	22,22%	33,33%
Concordo sempre	12	18	66,67%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários



O plano de saúde oferecido possui ampla rede de credenciados, conforme 66,67% dos respondentes. Trata-se de um plano novo dentro da empresa, onde agora conta com a prestação

de serviço da Unimed neste quesito, contando com um plano de quarto privativo, fato que agrada a grande maioria dos funcionários. E ainda por ter uma ampla rede de médicos e clínicas credenciados, faz com que maioria dos funcionários estejam satisfeitos. Ainda mais pelo fato de o desconto pelo seu uso ser de pequeno valor.

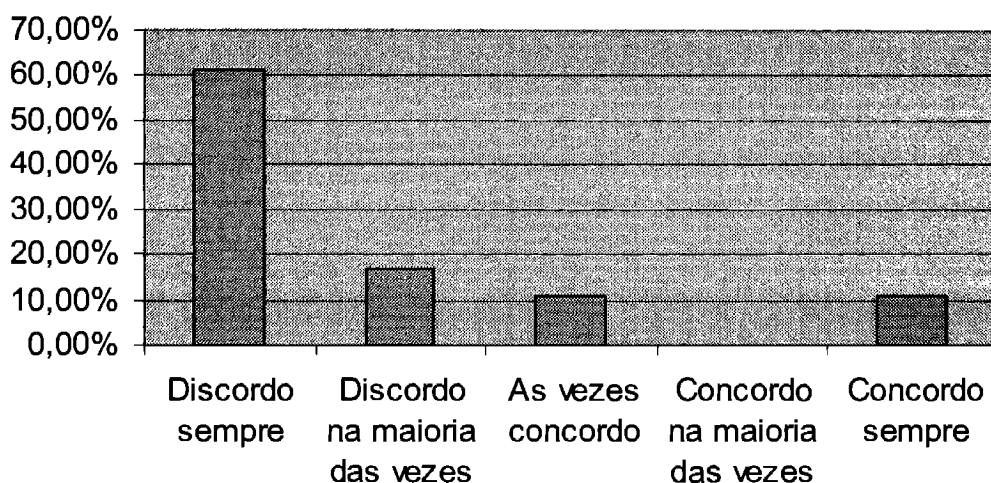
**Afirmativa 5.5 – O desconto pelo plano de saúde é de valor elevado.**

**Tabela 41. Desconto pelo plano de saúde**

Opções de Resposta	Freq. Abs	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	11	11	61,11%	61,11%
Discordo na maioria das vezes	03	14	16,67%	77,78%
As vezes concordo	02	16	11,11%	88,89%
Concordo na maioria das vezes	00	16	00%	88,89%
Concordo sempre	02	18	11,11%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 41: Desconto pelo plano de saúde**



Mais de 60% discordam sempre que o desconto pelo plano de saúde seja de valor elevado. Visto que o desconto pelo plano de saúde em folha é de valor R\$1,00, valor que é insignificante.

E a participação nas consultas e procedimentos são de 20% do valor, este estando muito abaixo de grande maioria de outros planos de saúde de qualidade muito inferior ao plano oferecido por este empresa.

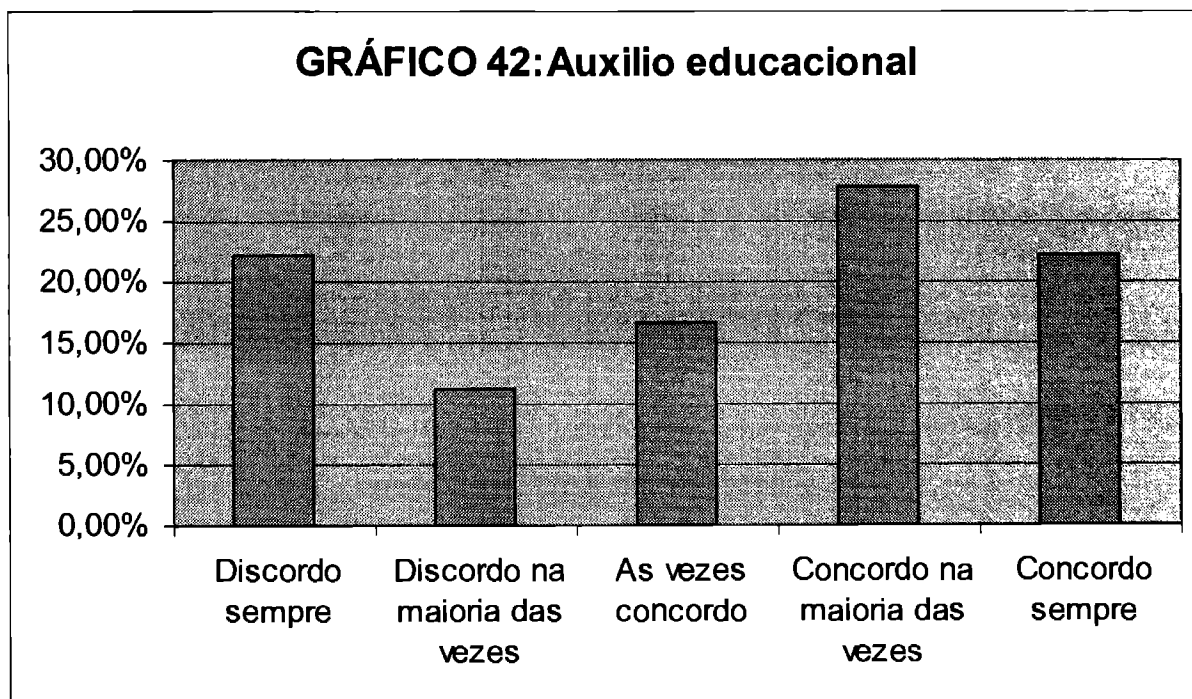
**Afirmativa 5.6 – A empresa dá auxílio educacional a quem desejar ou necessitar**

**Tabela 42. Auxílio educacional**

Opções de Resposta	Freq. Absotula	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	04	04	22,23%	22,23%
Discordo na maioria das vezes	02	06	11,11%	33,34%
As vezes concordo	03	09	16,66%	50%
Concordo na maioria das vezes	05	14	27,77%	77,77%
Concordo sempre	04	18	22,23%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários

**GRÁFICO 42: Auxilio educacional**



Em 27,77% das respostas, concordou-se na maioria das vezes, que a empresa dá auxílio educacional a quem desejar ou necessitar. Isto porque a empresa dá auxílio educacional aos

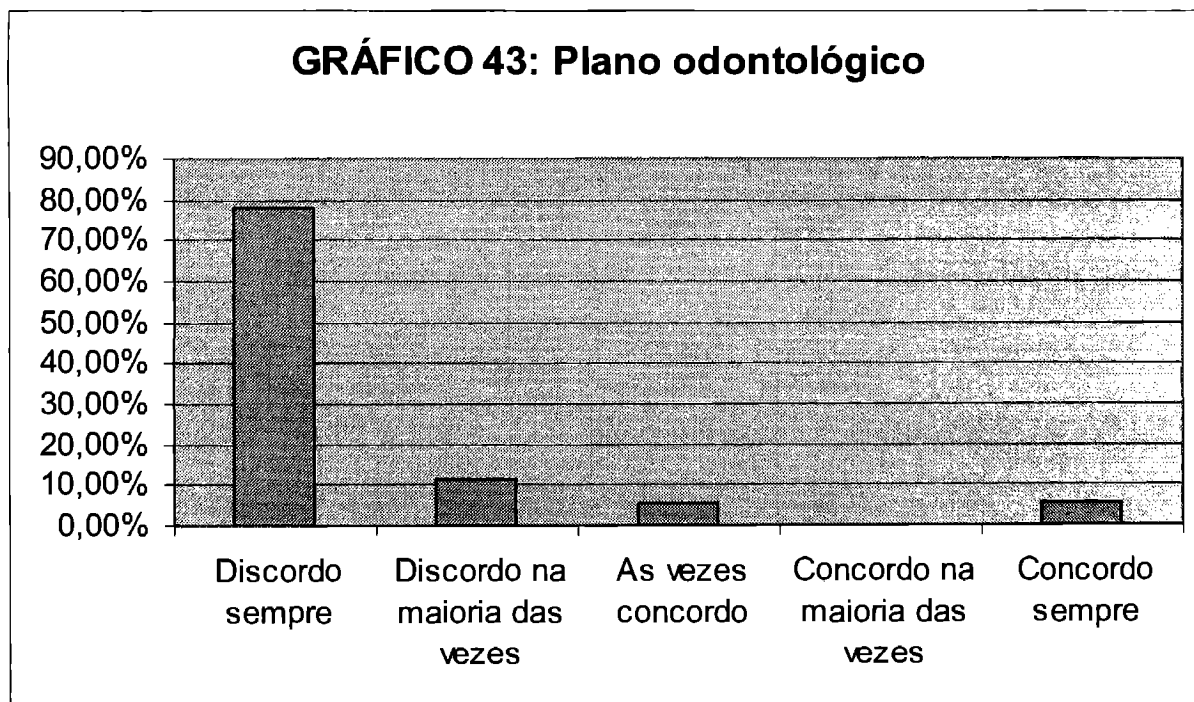
funcionários antigos que não possuem a formação necessária que seu cargo condiz no novo plano de cargos e salários, mas não dá auxílio a quem quiser fazer um aprendizado a mais que seu cargo não necessite.

**Afirmativa 5.7 – O plano odontológico possui uma ampla rede de credenciados, dando-lhe a qualidade.**

**Tabela 43. Amplitude da rede de credenciados em relação ao plano odontológico**

Opções de Resposta	Freq. Abs	Freq. Abs. Acum.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Acum.
Discordo sempre	14	14	77,78%	77,78%
Discordo na maioria das vezes	02	16	11,11%	88,89%
As vezes concordo	01	17	5,55%	94,45%
Concordo na maioria das vezes	00	17	00%	94,45%
Concordo sempre	01	18	5,55%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>100,00%</b>	

FONTE: Dados primários



Quase 80% dos respondentes, discordam sempre que o plano odontológico possui ampla rede de credenciados. Tal fato porque o plano odontológico não é muito conhecido o que dificulta

seu credenciamento de dentistas. Fato que faz que muitos funcionários optem pela não associação ao convênio.

Analisando em grupo as respostas sobre remuneração e benefícios, constata-se que não há uma satisfação quanto à remuneração, mas no geral os benefícios atendem as necessidades e são muitas vezes melhores que os dados em outras empresas do município de Florianópolis. Levando a concluir que a compensação pelo serviço prestado na empresa é de boa qualidade.

#### **4.4 Sugestões de ações corretivas baseadas na análise realizada**

Em face às respostas dadas pelos funcionários do ECAD/SC verificam-se a necessidade de se analisar os salários, para adequá-lo melhor a função executada. Visto que este pode ser um desmotivador e levar a empresa a poder perder seus bons profissionais.

Um outro fator de grande importância a ser observado é o fator autonomia, onde se deve tentar dar mais autonomia aos funcionários na tomada de decisão, visto que isto além de motivá-los pode acelerar o processo. Como também tentar tornar as atividades dentro da empresa menos burocráticas, visto que o processo burocrático além de desmotivante atrapalha o bom andamento do serviço. Como também atrapalha em uma empresa terem muitas normas e regras e se seguir, tal fato leva a rotina do dia a dia, além de bloquear a criatividade de seus funcionários, visto que de nada adianta terem idéias para melhorar um processo, se devem seguir á risca as normas vigentes.

Em se tratando em chefia, esta deve analisar o grau que delega decisões, já que muitos funcionários reclamam da centralização na tomada de decisões, fato este que ocasiona um descontentamento e até passa uma imagem de que a empresa não confia nos conhecimentos de seus funcionários ou que este não possui capacidade para resolver o problema. Deve-se ainda tentar ampliar a participação de todos na tomada de decisão, ampliando estas não apenas aos problemas operacionais do dia a dia, mas também às decisões de maior importância.

Em relação á segurança adquirir mais equipamentos que evitem doenças ocasionadas pelo serviço. Além dos equipamentos, iniciar dentro da empresa com auxílio de um profissional, a utilização de ginástica laboral. Como também iniciar o processo de ergonomia dos móveis a cada funcionário, tais como: cadeiras com descanso para os pés, apoio para os braços, altura ajustável, mesas de tamanho e altura adequadas, entre outros. Não esquecendo de melhorar os



equipamentos, para que os funcionários possam executar suas atividades em tempo hábil, com equipamentos e programas que atendam as necessidades, sem o stress de trabalhar com programas lentos e sistemas que travam ou perdem conexão a todo tempo.

Recomenda-se também maior investimento em treinamento aos funcionários. Além de ampliar o auxílio educacional a quem desejar, não apenas a quem necessita para a função que exerce. Pois além de motivadores, estes investimentos trarão a empresa retorno seja em melhores resultados devido a maior satisfação do funcionário ou pelo conhecimento adquirido. Em relação às promoções devem-se tomar maior cuidado ao dá-la a um funcionário, deixando bem claro a todos os funcionários os motivos que levaram a promoção.

Por último, buscar um novo plano odontológico, que atenda melhor a seus associados por ter uma maior rede de dentistas associados. E possui um preço mais adequado em relação à mensalidade e ao custo do atendimento. Afinal, nota-se que dentro da empresa muitos dos funcionários deixaram de serem associados ao plano oferecido pelos problemas existentes.

Deixando-os descontentes neste ponto pela empresa não oferecer um plano odontológico de qualidade, fazendo com que muitos tenham que procurar outros planos no comércio.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Apresentam-se neste capítulo as considerações finais da pesquisa seguidos por algumas sugestões para trabalhos futuros.

### **5.1 Considerações finais**

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento muito útil para se conhecer os sentimentos e percepções dos funcionários a respeito da empresa para qual prestam serviço. Ela facilita a empresa indicando aonde esta acertando ou errando perante seus funcionários.

E foi com intuito de verificar o grau de satisfação dos funcionários em relação a gestão de pessoas no Escritório de Arrecadação de Direito Autoral da Unidade Santa Catarina que se realizou esta pesquisa.

Em relação à estrutura organizacional da empresa constatou-se que se trata de uma empresa de poucos níveis hierárquicos, sendo formado pela gerência e pela equipe do operacional. E que por ser formada por poucos níveis hierárquicos não há uma distância entre um nível e outro. Existe boa comunicação entre todos os funcionários, sendo esta realizada não apenas de modo descendente, mas também ascendente e horizontal. Trata-se de uma empresa que deixa bem claro a seus funcionários qual o seu objetivo e que possui regras bem definidas que devem ser seguidas. Além de ser altamente burocrática na realização de suas atividades.

A liderança é uma pessoa de fácil acesso onde seus funcionários possuem liberdade de se chegar e realizar perguntas e obter a resposta. Estando sempre interessada na idéias e sugestões vindas de seus funcionários. Na opinião de seus funcionários uma pessoa que atua nos negócios com ética e honestidade. Deixa a todos informados sobre mudanças ou novas informações de metas ou campanhas de arrecadação. E sabe reconhecer quando alguém faz um bom serviço ou realiza um esforço extra para execução de alguma atividade. Além de saber coordenar de maneira correta sua equipe, distribuindo as atividades de maneira adequada. Quanto á delegação de decisão as realiza ás vezes.

Em relação ao ambiente de trabalho, trata-se de uma empresa com espaço físico adequado a seus números de funcionários, que transmite segurança em seu interior por ser equipada com os devidos materiais contra acidentes, realizando revisões periódicas. Com ambiente limpo, por

realizar limpezas programadas que mantém o local limpo e adequado ao ser humano. Possuindo uma jornada de trabalho adequada de 08 horas diárias de serviço. Em relação aos equipamentos estes não atendem de maneira satisfatória a seus usuários. E na empresa começa a ter-se preocupação em evitar doenças ocasionadas pelo serviço;

A satisfação pessoal é motivada por um ambiente de trabalho onde se atua em equipe, dotado de confiança entre todos. Onde não há preconceitos, seja por: cor, raça ou idade. Um local onde se comemora pelas metas alcançadas e pelos aniversários de seus funcionários, seja realizado através de pequenas festas internas ou encontros no fim de semana. Mas que quanto ao crescimento profissional não há muitas oportunidades. É uma empresa que não investe muito em treinamento a seus funcionários. Funcionários estes que não envolvidos nas tomadas de decisões mais importantes e que na maioria das vezes tem que solicitar a gerência sua tomada de decisão. E que quando ocorrem promoções muitas vezes estas não são dadas às pessoas realmente merecedoras.

Em relação à remuneração e benefícios, trata-se de uma empresa que de acordo com os funcionários não possui um salário adequado com a função executada. Mas que possui um valor de ticket alimentação que é adequado para se realizar uma refeição de maneira adequada e podendo ainda sobrar troco. Utiliza da recompensa financeira e também da simbólica, mas que na visão dos funcionários poderia utilizar mais da financeira á simbólica. Em relação ao plano de saúde é considerado bom por seus usuários, por ter uma ampla rede de médicos credenciados e ainda por seus descontos em folha não serem de valor elevado. Mas já seu plano odontológico é considerado inadequado visto que não possui muitos dentistas credenciados, o que leva a muitos a abandonarem o plano. Quanto ao auxílio educacional esta dá aos funcionários que necessitam de determinada formação para a função e não há possui no novo plano de cargos, apenas a estes.

Finalizando trata-se de uma empresa onde os funcionários estão satisfeitos em relação a muitas das ações da gestão de pessoas realizada na empresa que é resultado de uma chefia de qualidade e que está sempre aberta a receber idéias e sugestões de seus funcionários. Também de uma estrutura de qualidade, com amplo espaço, limpeza e segurança. Ainda existem os benefícios tais como: ticket, plano de saúde, dados aos funcionários que são muitas vezes acima de todas as outras empresas. Mas que acima de tudo este clima é resultado da formação de um pequeno grupo de pessoas que trabalham em equipe, envolvidos na confiança plena entre todos.

## **5.2 Sugestões para trabalhos futuros**

São sugeridos a seguir alguns trabalhos que poderiam ser realizados a fim de melhorar o clima organizacional no ECAD/SC;

- 4 Elaborar um sistema de avaliação de desempenho;
- 5 Elaborar um sistema periódico de avaliação do clima organizacional;
- 6 Elaborar uma pesquisa para ergonomia na empresa.

## REFERÊNCIAS

- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4º ed. São Paulo; Atlas, 1980.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: Abordagens, descritivas e aplicativas**. 4ºed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5º ed. São Paulo: Cortez Editora, 2001.
- DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro, 1997.
- DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Alvaro Augusto Araujo. **O Empreendedor : fundamentos da iniciativa empresarial**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989. 368
- ECAD – **Escritório de Arrecadação e Distribuição de Direitos Autorais**. Disponível em; <http://www.ecad.org.br>. Acesso em 20.09.05.
- HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- HESKETH, José Luiz. PHD. **Diagnóstico organizacional: Modelo e instrumento de execução**. Petrópolis: Vozes, 1979.
- LACOMBE, Frâncico. HULLBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e tendências**. Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 2º ed. Ver. Ampl. São Paulo: Atlas, 1990

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. 5ed. São Paulo: Atlas, 1998 1V;

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed São Paulo: Harba, 1998

OLIVEIRA, Marco Antonio Garcia. **Como entender a cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1998

PUENTE PALACIOS, Kátia Elizabeth. **Influência das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social no trabalho**. Revista de Administração. São Paulo V.30, n03, 73-79. julho/setembro 1995.

RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para implementação do programa de qualidade**, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SARTOR, Fabiola de Bona. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da polícia civil de Santa Catarina: estudo de caso na 1ª delegacia de polícia da capital**. 2001. 141f. Dissertação (Mestrado em administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A On the etiology of climates. **Personal Psychology**, V.36, n.1, 19-39, 1983.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e Cultura Organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: PPGA\_URGS, 1978

VERBEKE, W.; WOLGERING, M.; HESSELS, M. **Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior**: organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, v.35, n.3, p303-329, 1998.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

## **ANEXO**

### **Anexo 01. Questionário**

O questionário que aqui se apresenta tem por objetivo reunir dados para fins acadêmicos de Trabalho de Conclusão de Curso, que possibilitem avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação ao clima organizacional do Escritório de Arrecadação de Direito Autoral da Unidade Santa Catarina. **As informações aqui prestadas serão confidenciais.**

**Desde já agradeço a atenção!**

#### **Dados pessoais:**

1. Sexo.

Masculino

Feminino

2. Qual a sua faixa etária.

De 18 a 25 anos

De 26 a 35 anos

De 36 a 45 anos

De 46 a 65 anos

Acima de 65 anos

3. Qual o seu grau de escolaridade

1º Grau completo

2º Grau incompleto

2º Grau completo

3º Grau incompleto

3º Grau completo

4. Qual o seu estado civil

Casado(a)

Solteiro(a)

Divorciado(a)

Viúvo(a)

Outros

5. Quanto tempo possui de empresa.

Até 06 meses

De 06 meses a 1 ano

De 1 a 2 anos

De 2 a 3 anos



- ( ) De 3 a 4 anos  
 ( ) 5 anos ou mais

6. Qual o nível de sua função dentro da empresa.  
 ( ) Operacional  
 ( ) Gerencial

### Questionário para pesquisa de clima

Nº	Pergunta	1. Discord o sempre	2. Discordo na maioria das vezes	3. Às vezes concord o	4. Concordo na maioria das vezes	5. Concordo sempre
1.0	<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>					
1.1	Pode-se tomar decisões sem precisar de autorização de superiores.					
1.2	As atividades são realizadas de modo não burocrático.					
1.3	Trata-se de uma empresa (Unidade SC) com muitos níveis hierárquicos.					
1.4	Há grande distancia entre os funcionários de níveis hierárquicos diferentes.					
1.5	A comunicação dentro da empresa é apenas descendente (chefia para funcionários).					
1.6	A empresa deixa bem claro, os seus objetivos.					
1.7	Existem regras que devem ser seguidas.					
2.0	<b>COMPORTAMENTO DA CHEFIA</b>					
2.1	Pode-se fazer perguntas diretas ao chefe e obter resposta.					
2.2	O líder demonstra reconhecimento por um bom trabalho e/ou esforço extra.					
2.3	Está interessada nas idéias e sugestões dadas pelos funcionários.					
2.4	Ela mantém todos informados sobre assuntos importantes e mudanças.					
2.5	Sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.					
2.6	A liderança é honesta e ética na condução dos negócios.					
2.7	É fácil de aproximar da liderança e falar com ela.					
2.8	A chefia delega decisões a todos os níveis hierárquicos (autonomia).					
3.0	<b>CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>					
3.1	O espaço físico da empresa é adequado ao numero de funcionários.					
3.2	Trata-se de um local fisicamente seguro.					

3.3	Os equipamentos atendem as necessidades.					
3.4	A jornada de trabalho é adequada.					
3.5	Existe preocupação em evitar doenças ocasionadas pelo serviço.					
3.6	O local possui limpeza adequada periodicamente.					
3.7	Os móveis de escritório são adequados a cada funcionário.					
4.0	<b>SATISFAÇÃO PESSOAL</b>					
4.1	Oferece-se treinamento para os funcionários.					
4.2	Existe oportunidade de crescimento de carreira.					
4.3	Dar-lhe maior satisfação tomar suas próprias decisões, á ter que pedir autorização a chefia.					
4.4	Os funcionários são envolvidos na tomada de decisão.					
4.5	As promoções são dadas ás pessoas que realmente merecem.					
4.6	Os funcionários são bem tratados independentes de: cor, raça ou idade.					
4.7	Existe um sentimento de equipe, baseado na confiança no ambiente de serviço.					
4.8	Comemoram-se metas alcançadas e datas especiais.					
5.0	<b>REMUNERAÇÃO E BENEFICIOS</b>					
5.1	O salário pago é adequado de acordo com a função.					
5.2	A empresa possui ênfase na recompensa material (financeira) á simbólica.					
5.3	O auxilio alimentação dado atende a necessidade diária.					
5.4	O plano de saúde oferecido possui ampla rede de credenciados.					
5.5	O desconto pelo plano de saúde é de valor elevado.					
5.6	A empresa dá auxilio educacional a quem desejar ou necessitar.					
5.7	O plano odontológico possui uma ampla rede de credenciados, dando-lhe a qualidade.					