

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA

**ELIZETI CARDOSO SARTOR**

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO SETOR DE  
PRODUÇÃO DA IMPREPEL GRÁFICA & EDITORA LTDA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PATO BRANCO**

**2019**

**ELIZETI CARDOSO SARTOR**

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO SETOR DE  
PRODUÇÃO DA IMPREPEL GRÁFICA & EDITORA LTDA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus de Pato Branco

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande

**PATO BRANCO**

**2019**



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Departamento de Ciências Contábeis  
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO SETOR DE PRODUÇÃO DA IMPREPEL GRÁFICA & EDITORA LTDA.**

**Elizeti Cardoso Sartor**

Esta monografia de especialização foi apresentada às dez horas, no dia 22 de novembro de 2019, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

---

(Aprovado, aprovado com restrições, ou reprovado).

---

Profº *Dr.* Luiz Fernande Casagrande  
Orientador - UTFPR

---

Profº *Dr.* Ricardo Antonelli  
Avaliador - UTFPR

---

Profº *Dr.* Eliandro Schvirck  
Avaliador – UTFPR

**OBS: O ORIGINAL ENCONTRA-SE ASSINADO NA COORDENAÇÃO DO CURSO**

Dedico este trabalho a todos os colaboradores da Imprepel Gráfica & Editora Ltda, que com espírito de equipe buscam um lugar melhor para trabalhar e crescer, visando sempre o bem comum.

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”.  
(Madre Teresa de Calcutá)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Agradeço a toda minha família, em especial ao meu marido, Paulo J. Sartor, que de forma incondicional e incentivadora me deu força e coragem, me apoiando e ajudando nos momentos de dificuldades e dúvidas, trazendo sempre uma luz para meus pensamentos; e também aos meus filhos, Paulo Henrique e Isabela, que me inspiram a querer ser sempre melhor como pessoa e profissional, me levando a buscar mais conhecimentos.

Gratidão ao professor orientador Dr. Luiz Fernando Casagrande pela orientação, questionamento, reflexão e correção deste trabalho.

Carinhosamente agradeço a todos os colegas de classe pelo companheirismo e amizade durante o curso.

## RESUMO

SARTOR, Elizeti Sartor, Avaliação do clima organizacional do setor de produção da Imprepel Gráfica & Editora Ltda. 2019. 50 f. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2019.

Este trabalho apresenta uma análise descritiva, quantitativa e estudo de caso sobre tendo como tema o clima organizacional. Clima organizacional pode ser entendido como as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos tenham a mesma opinião, reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. O clima organizacional é afetado por: conflitos intra-organizacionais; fatores positivos e negativos da organização; fatores externos à organização. A coleta dos dados para esta pesquisa foi realizada através da aplicação de questionários com questões fechadas que foram respondidos pelos colaboradores da Imprepel Gráfica e Editora Ltda, tendo como objetivo geral caracterizar e avaliar o clima organizacional na Imprepel Gráfica & Editora Ltda, localizada no município de Pato Branco – PR. Os resultados da pesquisa de análise do clima organizacional da empresa em estudo, identificaram os fatores que determinam seus pontos fortes e fracos. Os pontos negativos foram: Desenvolvimento profissional, com porcentagem de apenas 37% que estão totalmente satisfeitos com esse quesito. Os pontos fortes da pesquisa foram: Prazer pelo trabalho que faz (81%); fácil comunicação com a equipe de trabalho (66%); a empresa é um bom lugar para trabalhar (66%); respeito entre os colaboradores (65%). Sugere-se que a empresa utilize os resultados do estudo para oportunidade de melhorar alguns aspectos e desta forma rever pontos considerados insatisfatórios e também alavancar os pontos positivos no ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** Colaboradores. Satisfação. Motivação. Remuneração. Comunicação.

## ABSTRACT

SARTOR, Elizeti Sartor, Evaluation of the organizational climate of Imprepel Gráfica & Editora Ltda. 2019. 50 f. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2019.

This paper presents a descriptive, quantitative analysis and case study about the organizational climate. Organizational climate can be understood as employees' general impressions or perceptions of their work environment; Although not everyone has the same opinion, it reflects organizational behavior, that is, specific attributes of an organization, its values or attitudes that affect the way people or groups relate in the workplace. The organizational climate is affected by: intra-organizational conflicts; positive and negative factors of the organization; factors external to the organization. Data collection for this research was carried out through the application of questionnaires with closed questions that were answered by the employees of Imprepel Gráfica and Editora Ltda. Pato Branco - PR. The results of the organizational climate analysis survey of the company under study identified the factors that determine its strengths and weaknesses. The negative points were: Professional development, with only 37% who are totally satisfied with this. The strengths of the survey were: Enjoyment for the work you do (81%); easy communication with the work team (66%); the company is a good place to work (66%); respect among employees (65%). It is suggested that the company use the results of the study as an opportunity to improve some aspects and thus review points considered unsatisfactory and also leverage the positive points in the organizational environment.

**Keywords:** Collaborators. Satisfaction. Motivation. Remuneration. Communication.

## LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1: Pirâmide de Maslow.....	19
Gráfico 2: Cooperação entre Equipes.....	33
Gráfico 3: Imagem da empresa.....	34
Gráfico 4: Ambiente e estrutura física.....	34
Gráfico 5: Desenvolvimento profissional.....	35
Gráfico 6: Remuneração e benefícios.....	36
Gráfico 7: Se sente prazer pelo trabalho que faz.....	37
Gráfico 8: Se possui uma relação de fácil comunicação com a equipe de trabalho.....	37
Gráfico 9: Se a empresa é um bom lugar para trabalhar.....	38
Gráfico 10: Se é tratado com respeito pelos colegas de trabalho.....	39
Gráfico 11: Se a carga horária do trabalho está adequada para realizar os trabalhos com qualidade.....	40
Gráfico 12: Se a infraestrutura para comodidade e conforto (refeitório, descanso, higiene) é adequada.....	40
Gráfico 13: A delegação das tarefas é feita de forma adequada para as suas habilidades.....	41
Gráfico 14: Se a empresa oferece ótimas opções para seus clientes.....	42



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	10
1.2 OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	11
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	11
1.3 JUSTIFICATIVA .....	11
1.4 DELIMITAÇÕES .....	12
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	14
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	14
2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO .....	16
2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO .....	18
2.3.1 Teoria das Necessidades de Maslow .....	20
2.4 FATORES QUE PODEM GERAR INSATISFAÇÃO OU ROTATIVIDADE .....	20
2.5 ANÁLISE ERGONÔMICA .....	25
2.6 ESTUDOS PRECEDENTES SOBRE SATISFAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL .....	27
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	30
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	32
4.1 A EMPRESA IMPREPEL GRÁFICA & EDITORA LTDA .....	32
4.2 COLETA DOS DADOS .....	32
4.3 ANÁLISE DOS DADOS .....	33
4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO .....	43
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	48
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	50

## 1 INTRODUÇÃO

O primeiro passo para a solução de um problema é diagnosticar a situação atual, ou seja, identificar o problema e saber o que o causa. Antes de iniciar qualquer planejamento de ação corretiva nos processos de gestão de pessoas ou da empresa como um todo, é necessário saber qual é a real situação e quais são os problemas que estão ocorrendo (FERREIRA, 2017).

O Clima Organizacional é também um indicador das necessidades de mudanças na organização. O emprego sistemático de pesquisas proporciona a participação dos empregados no processo de gestão da empresa. A investigação do mesmo permite que as causas dos problemas levantados comecem a serem delineadas, além de desenvolver a percepção e a interatividade dos funcionários, gerando não só aprendizado, mas também compromisso e compreensão das principais dificuldades da organização. (MAXIMIANO, 2014).

Ferreira (2017) destaca que uma das ferramentas mais eficazes no diagnóstico dos problemas nas empresas é a pesquisa de clima organizacional que permite mapear e analisar a situação que a empresa está passando e utilizar esses dados como base para ações corretivas.

A pesquisa de clima organizacional deve ser contínua, ou seja, não deve ocorrer apenas uma vez. A definição da periodicidade mais adequada, contudo, cabe a cada empresa, sendo necessário destacar que a distância (tempo) entre as edições da pesquisa deve ser longa o suficiente para possibilitar a implantação de planos de ações para a correção dos desvios identificados (FERREIRA, 2017).

Num mundo cada vez mais globalizado observa-se necessidade crescente de transformar pessoas que antes eram consideradas apenas a força de trabalho ou o capital intelectual, em talentos humanos (MAXIMIANO, 2014).

O clima organizacional pode ser entendido como sendo as impressões que as pessoas têm de seu ambiente de trabalho. A cultura por sua vez relaciona os diversos sistemas que compreendem a organização, desde valores, crenças, ritos, histórias, tipos de gestão (FERREIRA, 2017).

Haja vista a importância que as pessoas têm para as empresas, estas devem empenhar-se em desenvolver um ambiente favorável, onde ambas, cheguem juntas ao mesmo objetivo.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Diversos estudos têm sido realizados sobre clima organizacional e, dentre eles, destaca-se a contribuição de Luz (1995), que define o clima organizacional como o resultado do estado de espírito ou de ânimo das pessoas, que predomina em um ambiente organizacional em um determinado período. O clima é afetado por conflitos, situações positivas e negativas que ocorrem no ambiente de trabalho e também por fatores externos (contexto socioeconômico e político). Os acontecimentos internos, contudo, são aqueles que mais impactam o clima (FERREIRA, 2017).

É inegável a relação entre clima e motivação. O ambiente das organizações podem influenciar na motivação dos colaboradores, pois o clima é a “qualidade” do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes e influencia o seu comportamento. Se as pessoas não estão motivadas ou felizes em pertencer a uma organização, seu clima deve ser estudado. É por meio do clima organizacional que se expressam as percepções das pessoas em relação as organizações em que trabalham (FERREIRA, 2017).

A pesquisa de clima é uma importante ferramenta de gestão estratégica, pois possibilita à empresa identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima organizacional. O clima organizacional considera uma série de fatores que podem dizer respeito: à empresa (como o modo de gestão, missão, comunicação interna, forma de tomada de decisões); aos contatos dos empregados com a liderança; à política de gestão de pessoas (práticas de remuneração e valorização dos colaboradores, por exemplo) (MINOSO *et al.*, 2016).

Em resumo, na percepção de Ferreira (2017) o clima organizacional é a visão dos colaboradores em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se estes os satisfazem ou não.

Diante disso, este estudo tem como tema: Avaliação do clima organizacional. E como problemática: Qual é a satisfação dos colaboradores do setor de produção da Imprepel Gráfica & Editora Ltda, localizada no município de Pato Branco, em relação ao clima organizacional da empresa?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o clima organizacional do setor de produção da Imprepel Gráfica & Editora Ltda, localizada no município de Pato Branco – PR.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os principais conceitos e ferramentas de clima organizacional;
- b) Avaliar os principais fatores que impactam o clima organizacional e a satisfação dos colaboradores sob a perspectiva dos próprios;
- c) Destacar os pontos fortes e fracos do clima organizacional no setor de produção da Imprepel Gráfica & Editora Ltda., localizada no município de Pato Branco – PR.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo que canaliza os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais (FERREIRA, 2017).

A elaboração deste estudo tem a intenção de compreender os fatores influenciadores do clima organizacional levando-se em consideração que colaboradores desmotivados podem desempenhar suas funções de maneira ineficiente, diminuindo seu ritmo de trabalho e por vezes provocando perdas para a empresa.

Diante disso, justifica-se a elaboração deste estudo, tomando como embasamento teórico o estudo de Giansi e Corrêa (1994, p. 44) que compreendem que as recompensas influenciam no clima organizacional, como destacam os autores:

Os fatores mais importantes que conduzem à satisfação no trabalho são trabalho mentalmente desafiador, recompensas justas, condições que apoiem o trabalho e colegas que doem apoio. A constatação de que o diferencial

competitivo de uma organização ocorrerá a partir do comprometimento das pessoas, torna a identificação de expectativas, de necessidades e de níveis de satisfação dos indivíduos perante a organização, fatores estratégicos para a eficácia organizacional (GIANESI; CORRÊA, 1994, p.44).

As contribuições teóricas deste estudo está ligada ao fato de que teve como resultado para a pesquisadora, a possibilidade de aprofundar e aperfeiçoar os seus conhecimentos na área. No que se refere à prática almeja-se que a Imprepel possa utilizar os resultados do estudo para rever e, se necessário, aperfeiçoar o seu clima organizacional.

Desse modo, acredita-se que a avaliação do clima organizacional dos colaboradores do setor de produção da Imprepel Gráfica & Editora Ltda é uma importante ferramenta para a condução de ações de gestão pois essas informações podem possibilitar à empresa reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-ativas com seus colaboradores, buscando elaborar políticas para melhorar o ambiente e a atuação no trabalho, tanto para os colaboradores, quanto para a empresa.

#### 1.4 DELIMITAÇÕES

Quanto à delimitação da pesquisa, os dados deste estudo delimitam-se a um estudo de caso com a coleta dos dados junto aos colaboradores do setor de produção da Imprepel Gráfica & Editora Ltda e poderão ser utilizados como base para estudos futuros.

#### 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução, que se contempla a contextualização e problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, justificativa, metodologia, estrutura do trabalho e delimitações.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica do estudo, contendo noções e conceitos sobre o Clima organizacional; teorias da motivação (Maslow,

Herzberg, dentre outras); fatores que interferem no clima organizacional; quadro com estudos de caso sobre o tema Clima Organizacional.

O terceiro capítulo diz respeito à parte fundamental desta pesquisa, que consiste na abordagem metodológica para alcançar os objetivos propostos.

O quarto capítulo constitui a análise dos resultados da pesquisa. Seguindo, o quinto capítulo apresenta as considerações finais e sugestões para os trabalhos futuros com informações relevantes sobre o assunto. Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas e os anexos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

A identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo que canaliza os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais (FERREIRA, 2017).

Ferasso (2017, p.17) compreende que:

O clima organizacional é afetado por fatores positivos e negativos do ambiente externo e interno. Considerando o sistema de valores de cada indivíduo, o clima organizacional é influenciador e influenciado pelos membros nele inserido, o que pode trazer reflexos nos níveis de satisfação dos funcionários em relação a diversos itens, tanto interna como externamente à organização. Esta influência afetará a motivação e o desempenho que, por consequência, poderá comprometer a produtividade no ambiente de trabalho. Pode-se dizer, portanto, que é extremamente importante voltar a atenção da administração ao principal capital das empresas: as pessoas.

O clima não se manifesta apenas na realização ou na omissão de um trabalho. Ele é sentido no ar e nos atos. As expressões dos funcionários geralmente revelam o clima da empresa quando ele está muito bom ou quando está muito ruim (LUZ, 1999).

Para Alves (1997) o Clima Organizacional é também um indicador das necessidades de mudanças na organização. O emprego sistemático de pesquisas proporciona a participação dos empregados no processo de gestão da empresa. A investigação do mesmo permite que as causas dos problemas levantados comecem a serem delineadas, além de desenvolver a percepção e a interatividade dos funcionários, gerando não só aprendizado, mas também compromisso e compreensão das principais dificuldades da organização.

O clima organizacional considera uma série de fatores, que para Ferasso (2017) são:

- À empresa (como o modo de gestão, missão, comunicação interna, forma de tomada de decisões);
- Aos contatos dos empregados com a liderança;

- À política de gestão de pessoas (práticas de remuneração e valorização dos colaboradores, por exemplo).

Também é possível mensurar o clima organizacional por meio de indicadores, sinais que impactam a qualidade dos produtos/serviços da organização e que permitem saber se algo foge à situação esperada (LUZ, 2003). Dentre os indicadores, Ferreira (2017) destaca:

- Rotatividade de pessoal/turnover: o entra e sai de funcionários (admissões e desligamentos) pode representar uma falta de comprometimento e satisfação com a empresa;
- Absenteísmo: as faltas e atrasos podem, também, ser considerados como falta de comprometimento e satisfação com a empresa;
- Depredação do patrimônio da empresa: atitudes de revolta indicam estado de insatisfação do funcionário;
- Programas de sugestões: um programa de sugestões que não é benfeito pode apresentar uma reação dos funcionários em relação à empresa, não demonstrando em número ou qualidade sugestões que a organização esperava;
- Avaliação de desempenho: por meio de avaliações formais, é possível entender as necessidades e motivações que afetam o desempenho dos funcionários e proporcionam satisfação no ambiente de trabalho;
- Greves: a presença de greves indica o descontentamento dos funcionários com a empresa;
- Conflitos interpessoais e interdepartamentais: são fortes indicadores, pois o relacionamento entre as pessoas e departamentos é o que define um clima tenso ou agradável;
- Desperdícios de material: uma reação à insatisfação das condições de trabalho é danificar materiais, utilizando de forma excessiva ou incorreta. É uma forma de revolta dos trabalhadores;
- Queixas no serviço médico: os funcionários vão aos consultórios médicos fazer queixas de suas condições de trabalho, angústias, humilhações e sobrecargas.



Dentre as variáveis que podem afetar o clima organizacional estão os conflitos intra-organizacionais, fatores positivos e negativos da empresa, e fatores externos à organização (LUZ, 1995).

## 2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

São diversos os autores que conceituam a motivação. Neste estudo, são apresentados os conceitos de Bergamini (2013); Ferreira (2017); Vergara (2000); entre outros.

Há muito a motivação humana vem sendo pesquisada devido à constante indagação a respeito do porquê as pessoas fazem aquilo que fazem. A motivação para o trabalho, então, tem sido considerada por executivos e administradores um problema. As pessoas, por sua vez, também não chegam a perceber o significado daquilo que lhes é solicitado fazer no desenrolar das suas atividades profissionais. Caso se entre mais a fundo nesse assunto, solicitando que seja especificado que tipo de problemas mais frequentemente aflige as pessoas, a resposta será: falta de motivação para o trabalho tanto por superiores como por parte dos subordinados (BERGAMINI, 2013).

Segundo Bergamini (2013, p. 2):

Há não muito tempo atrás, só se entendia motivação como sendo algo que poderia ser estimulado através do uso de premiações vindas do meio ambiente. As empresas procuravam por tudo aquilo que pudesse estimular as pessoas a produzirem mais e melhor. Poucos entenderam o verdadeiro sentido das propostas contidas na teoria da Administração Científica de Taylor, quando ele sugere que seja pago ao operário certo valor estipulado pelas peças produzidas. Isso deu a entender que o dinheiro conseguiria aumentar a produtividade, muito embora essa não tenha sido a intenção de Taylor.

Antes da Revolução Industrial, a maneira mais frequentemente usada para motivar aqueles que trabalhavam consistia em lançar mão das ameaças de punições criando dessa forma um ambiente de medo caso a pessoa não conseguisse cumprir aquilo que lhe fora solicitado. Menos frequente, mas também usada, era a promessa de recompensas, prêmios e favores especiais àqueles que se desempenhassem a contento (FERREIRA, 2017). Tanto num caso como no outro, existiu sempre algo que estava sendo oferecido quer fosse uma punição ou uma premiação, para se conseguir

que aqueles que trabalhavam cumprissem o que lhes fora atribuído (FERREIRA, 2017).

Com a Revolução Industrial, investimentos cada vez mais pesados foram sendo feitos na busca de se poder aumentar a eficiência da produção industrial.

Diante disso, destaca Bergamini (2013, p. 2):

A Revolução Industrial dos fins do século XIX caracterizou-se por oferecer maior segurança para quem trabalhasse mais. Até então, os operários saíam de casa pela manhã sem saberem se teriam trabalho naquele mesmo dia. Ao chegar à porta da fábrica, alguns deles tinham o que fazer, outros eram dispensados podendo voltar para casa e tentar sua sorte novamente no dia seguinte.

Como afirma Taylor (1976, p. 40), “entre os vários métodos e instrumentos utilizados em cada operação, há sempre um método mais rápido e um instrumento melhor que os demais”. Resolver da melhor forma o problema do atendimento dessas necessidades era a busca constante do “Pai da Administração Científica”. Para ele (p. 111) “muitos operários estão sempre desejosos de trabalhar com maior rapidez desde que se lhes dê liberal acréscimo de ordenado” (TAYLOR, 1976, p. 40), para que fossem financeiramente recompensados pelo esforço de produzir mais. Nesse momento, o trabalho representa apenas um meio, e não um fim em si.

Para Ferreira (2017, p. 17) a motivação resulta do relacionamento entre as pessoas e a situação vivenciada, ou seja, o mesmo sujeito pode apresentar variados níveis de motivação que variam no decorrer do tempo, podendo estar motivado num certo momento e desmotivado em outro.

As pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. As necessidades e os valores sociais também variam no mesmo indivíduo ao longo do tempo.

A satisfação de algumas necessidades é temporal, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades, sejam fisiológicas, psicológicas ou sociais. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, cujas causas podem ser específicas ou genéricas. A motivação não é um produto acabado. Pode ser compreendida como uma força, energia, que impulsiona na direção de alguma coisa. É algo intrínseco, isto é, nasce das necessidades interiores de cada um (FERREIRA, 2017, p.17).

As empresas que entendem as situações de cada grupo de empregados, que identificam os estímulos que motivam uns e não motivam outros, estão mais evoluídas

do que as que não o fazem. Compreender as diferenças entre as pessoas é ponto primordial para chegar ao equilíbrio entre a produtividade e a satisfação.

Vergara (2003, p. 42) a respeito daquilo que chama de processos motivacionais: “Ninguém motiva ninguém”, isso porque aquilo “que os de fora podem fazer é estimular, incentivar e provocar essa motivação”. Portanto, a energia para a ação motivada não vem de fora, mas de dentro. As pessoas se movimentam tanto pela motivação como pelo condicionamento, mas somente a motivação é agilizada pelos impulsos das necessidades interiores (FERREIRA, 2017).

A motivação pode ser entendida como uma razão que leva alguém a agir de determinada forma. É um motivo para uma ação. “A motivação se refere basicamente às razões pelas quais as pessoas se comportam de certo modo” (SILVA, 2002, p. 220).

Não se pode dizer que uma pessoa é motivada, mas sim se ela está motivada ou não, ou seja, motivação não é uma característica fixa em uma pessoa, é como ela responde a partir de uma condição em algum momento. “A motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve” (CHIAVENATO, 2004, p. 476).

Nota-se que a motivação é o resultado da interação entre a pessoa e a situação. O mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião.

### 2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Na década de 1950, Douglas McGregor (apud BERGAMINI, 2018), traz à tona a ideia de que a auto-realização personifica um novo representante dos fatores motivacionais. Surge a noção de maturidade motivacional, na qual a busca da autorrealização representa o nível mais alto dessa maturidade. O próprio McGregor afirma que emprestou essa ideia do seu colega da Universidade de Brandeis, Maslow, ao aceitar a sequência dos fatores motivacionais sob forma de pirâmide (BERGAMINI, 2018).

É a motivação quem faz cada um pôr em ação os seus recursos pessoais, especialmente seus pontos fortes. Para Bergamini (2018, p. 65), ela representa estar vivo quando se afirma “desafiar, romper limites é o grito de vida”. É possível considerá-

la por isso como “a identidade de um novo ser que rompe barreira, extravasa limites para configurar os contornos da própria identidade”. Isso permite a cada um “viver a vida nos seus extremos”, aproveitando a oportunidade de aprender a cada minuto o que seja realmente ser feliz (BERGAMINI, 2018).

Nas organizações os fatores motivacionais internos ou intrínsecos, podem ser identificados como o reconhecimento por um trabalho realizado, bom tratamento por parte dos colegas e chefia, e estão relacionados às recompensas psicológicas. Os fatores extrínsecos são recompensas materiais, como aumento salarial, ou promoções, são tangíveis e determinados fora do controle individual.

Para tratar da motivação dos colaboradores, a administração conta com a teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg que explica os fatores higiênicos e motivacionais, e que, assim como a teoria das necessidades de Maslow citada anteriormente, servem como auxílio para administradores quanto a percepção dos fatores que podem estar motivando dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2004, p. 480):

- Fatores higiênicos são os aspectos relacionados com o ambiente de trabalho: salários, políticas e diretrizes da organização, estilo de supervisão, condições ambientais de trabalho, segurança no emprego e relações com o superior, com os colegas e com os subordinados. Estão relacionados com as fontes de insatisfação no trabalho.
- Fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do trabalho. Envolvem o trabalho em si, responsabilidade, crescimento, progresso e realização pessoal. Estão relacionados com as fontes de satisfação no trabalho.

A Teoria dos Dois Fatores orienta o comportamento das pessoas direcionando para dois polos: Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais. Para que o grau de satisfação das pessoas sofra um crescimento contínuo, a proposta de cargo e tarefa deve ser a mais flexível e de certa forma desafiante ao indivíduo, fazendo com que ele sinta de si próprio a vontade e a automotivação.

Apesar de a motivação ser um fator que varia de um indivíduo para o outro, dentro de um grupo pode haver várias pessoas que se assemelham no tocante as expectativas em relação ao trabalho, e as expectativas pessoais dentro da organização, com isso, sugere-se aos líderes tomarem conhecimento dessas perspectivas para facilitar o desenvolvimento de um trabalho de motivação com esses colaboradores.

### 2.3.1 Teoria das Necessidades de Maslow

A Teoria das necessidades de Abraham Maslow propõe que os fatores de satisfação do ser humano dividem-se em cinco níveis, sendo estes: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização. (Figura 01).



Figura 1: Pirâmide de Maslow

Fonte: Chiavenato (2014).

Observa-se pela Figura 1 de que Maslow desenvolveu sua teoria das necessidades baseada na afirmação de que os indivíduos se comportam no sentido de suprir as suas necessidades mais imediatas em que as necessidades fisiológicas estão relacionadas com as necessidades humanas de sobrevivência, tais como alimentação, repouso, abrigo e desejo sexual. As necessidades de segurança: estão relacionadas à busca de proteção contra ameaças, assim como a fuga do período. Surgem no indivíduo quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. As necessidades sociais aparecem no comportamento humano quando as citadas anteriormente estão satisfeitas. E, as necessidades de estima, relacionam-se com a forma com que a pessoa se vê e se avalia, envolvendo a auto apreciação, autoconfiança, auto respeito, aprovação social, dentre outros (CHIAVENATO, 2014).

### 2.4 FATORES QUE PODEM GERAR INSATISFAÇÃO OU ROTATIVIDADE

Dentre os fatores que podem gerar satisfação ou insatisfação na empresa, pode-se citar: remuneração, relacionamento entre equipes e com a direção, o

ambiente e a qualidade de vida no trabalho, desenvolvimento profissional (BERGAMINI, 2018).

Um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é o que se relaciona com a política de salários. O nível de salários é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho, como nas relações da organização com seus próprios funcionários (CHIAVENATO, 2009). Além do salário, existe a compensação, que é o sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar e recompensar as pessoas que nela trabalham.

A compensação pode ser uma das principais razões pelas quais os indivíduos se sintam motivados a procurar um emprego. A compensação é importante do ponto de vista de cada sujeito, como uma necessidade vital. Pagamento é o meio pelo qual uma pessoa proporciona satisfação de suas necessidades e de sua família (MAXIMIANO, 2014).

Para muitas pessoas com atitude instrumental quanto ao trabalho, ela é a maior razão para trabalhar. Entretanto, o trabalho pode ser mais do que um elemento que proporcione satisfação para as necessidades fisiológicas das pessoas. A compensação define o nível de importância de uma pessoa para sua organização (CHIAVENATO, 2009).

As empresas tem um complexo sistema de recompensas e punições para manterem seus colaboradores dentro de comportamentos que esperam deles. Sendo que o principal componente da recompensa é a remuneração. O principal componente da remuneração, embora possa não ser a maior parte, é o salário. No Brasil, o salário é assunto dos artigos 457 a 467 da CLT, que o define como “contraprestação do serviço efetuado pelo empregado no decorrer do mês”. Assim, não havendo serviço a ser retribuído, o pagamento efetuado ao empregado, em certos casos, é incorretamente chamado de salário: salário-família e salário-educação, por exemplo, não são salários. O salário é formado por um valor principal, chamado de salário básico, salário-base, salário contratual ou vencimentos (no Brasil), e pelos complementos (MAXIMIANO, 2014).

Ferasso (2017, p. 5) destaca que:

No que diz respeito ao salário, é importante desenvolver e/ou manter um plano de cargos e salários, de maneira que os cargos sejam avaliados e

classificados hierarquicamente, afim de permitir uma remuneração ao menos justa, evitando as insatisfações que certamente serão refletidas no seu clima.

Independentemente da equidade, que se refere à comparação com os outros, as pessoas esperam que sua remuneração e os benefícios expressem adequadamente sua contribuição para os objetivos e o desempenho da empresa, suas qualificações e seus esforços de desenvolvimento. Essa expectativa vai além da remuneração imediata e alcança as perspectivas de avanço profissional. Uma reivindicação comum no serviço público é a implantação de planos de carreira (MAXIMIANO, 2014).

Outro fator que pode interferir na satisfação e no clima organizacional de uma empresa é o relacionamento entre equipes e a direção. Define-se equipe como um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, comprometidas com um propósito, metas de desempenho e abordagem comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis. O grupo deve ser pequeno. Grupos grandes têm dificuldade em obter a coesão necessária para motivar seus membros ao esforço necessário para atingir os objetivos comuns (LACOMBE, 2011).

O principal objetivo da gestão de pessoas, nos dias atuais, é promover e manter o equilíbrio entre os interesses das pessoas e das organizações. No entanto, essa tarefa não é nada fácil e precisa estar apoiada nos processos de prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas dentro das organizações, buscando a máxima eficácia no relacionamento destes dois grandes envolvidos (pessoas e organizações) do universo do trabalho (MAXIMIANO, 2014).

Neste sentido, o processo de manter as pessoas nas organizações assume um papel de grande importância entre os demais processos, pois ele é o grande responsável em propiciar uma harmonia neste relacionamento tão complexo e importante para o sucesso de ambos (OLIVEIRA, 2017).

Oliveira (2017) destaca que para um bom programa de convivência da empresa com os colaboradores, existem alguns elementos indispensáveis que o gestor deve tomar para a tomada de suas decisões: comunicação, cooperação, proteção, assistência, disciplina e conflito:

- Comunicação – As comunicações empresariais devem seguir os dois sentidos da via (empresa vs. colaboradores). Aos colaboradores cabe entender a forma de pensar da organização através da comunicação clara de sua filosofia;

- Cooperação – O processo de decisão deve ser compartilhado entre os envolvidos, promovendo um sentimento de comprometimento entre os colaboradores;
- Proteção – O sentimento dos colaboradores no local de trabalho deve ser de segurança psicossocial e física, promovendo a sensação de bem-estar no ambiente;
- Assistência – Os colaboradores necessitam de amparo da organização quanto às suas necessidades e expectativas individuais;
- Disciplina e conflito – A organização deve aplicar regras para efetivar a disciplina e resolver problemas de conflitos presumíveis.

Assim, o programa de sugestões promove espaços para ouvir os colaboradores com opiniões ou ideias que renovem práticas e resultados percebidos pela organização. O programa de reconhecimento retribui o colaborador, com prêmios monetários ou não, incentivos e recompensas, por ideias e sugestões com efeitos positivos nos resultados. Esses reconhecimentos podem ser formais, como cerimônias para entrega dos prêmios. Isso motiva os funcionários a melhorarem os processos internos em busca da vantagem competitiva da organização (OLIVEIRA, 2017).

Os conflitos da equipe devem ser trazidos à tona e resolvidos, e não “escondidos debaixo do tapete”. Numa verdadeira equipe tem de haver confiança entre seus membros, a qual precisa ser sempre cultivada e realimentada. O comportamento dos membros visa aos objetivos da equipe e não ao domínio pessoal. É indispensável numa equipe a existência de um propósito claro a respeito dos resultados a serem alcançados. Esses resultados são aceitos por todos e ajudam a orientar as decisões (LACOMBE, 2011).

Além da remuneração e do relacionamento entre equipe e direção, pode-se citar a falta de perspectiva de desenvolvimento profissional pode causar sérios danos ao ambiente de trabalho, a ponto de motivar a mudança de emprego de muitos profissionais. (FERASSA, 2017).

Outro fator analisado neste estudo é o ambiente de trabalho e a qualidade de vida no trabalho, o que segundo Gil (2019) durante muito tempo, ao falar-se em qualidade nas empresas, enfatizava-se principalmente a produção. Hoje, fala-se não apenas em qualidade no trabalho, mas também em qualidade de vida dos



colaboradores. Isso significa que os colaboradores precisam ser felizes. Para que sejam produtivos, devem sentir que o trabalho que executam é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas. Não se pode esquecer que parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitas o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal. É natural, portanto, que almejem identificar-se com seu trabalho.

Para Chiavenato (2009), a pirâmide das necessidades de Maslow retrata num grau de hierarquia distribuindo as necessidades básicas de sobrevivência dos seres humanos, que vão desde as necessidades fisiológicas do indivíduo até as de autoestima que retratam o estado psicológico das pessoas, ou seja, estado emocional de cada um. Para o bom desempenho e sobrevivência dos seres humanos, faz-se necessário que estas necessidades estejam sendo devidamente satisfeitas, caso contrário haverá um desconforto natural, que acabará interferindo diretamente no dia-a-dia destas pessoas. Para Chiavenato (2002, p. 176) “A motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva.”

Por isso que os responsáveis pelo setor de Recursos Humanos das empresas devem ficar antenados, pois neste mundo moderno, o que não falta é *stress* e insatisfação, devem trabalhar com o indivíduo como se ele fosse o único, para que ele se sinta animado e cumpra suas tarefas (OLIVEIRA, 2017).

Oliveira (2017 p.113) compreende que:

Atualmente, as organizações empresariais vivem um período de grande avanço das tecnologias e aumento da competitividade de mercado. Esses fatores são partes inerentes ao processo de evolução no mundo globalizado. As empresas precisam adaptar-se constantemente aos novos avanços, modernizando-se para acompanhar esse processo evolutivo. Essas mudanças no cenário competitivo provocam sobrecarga física e mental nos indivíduos trabalhadores nas organizações, e as exigências e tensões atingem, com frequência, todos os níveis organizacionais. Essa sobrecarga, somada ao ambiente onde o indivíduo está inserido, afeta diretamente sua saúde geral.

O trabalho atualmente, ocupa um espaço muito importante na vida de todos, ou seja, todo mundo trabalha, e uma grande parte da vida é passada dentro de organizações. Na verdade, o trabalho possui importante valor em nossa sociedade, e as pessoas começam a nele ingressar cada vez mais jovens. Um indicador disso é que as pessoas ao serem apresentadas geralmente se perguntam o que fazem e onde trabalham (OLIVEIRA, 2017).

Rodrigues (2000, p. 76) menciona que, a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

Além do estudo sobre os fatores geradores de motivação ou desmotivação dos colaboradores, também tem destaque o estudo da análise ergonômica que também pode provocar insatisfação e rotatividade dos colaboradores na empresa.

## 2.5 ANÁLISE ERGONÔMICA

O termo ergonomia surgiu de acordo com Souza (2018) da associação dos vocábulos gregos *ergon* (trabalho) e *nomos* (leis, regras ou preceitos naturais). Na Grécia Antiga, a palavra *ergon* se associava ao trabalho criativo, considerado artístico, movido por satisfação e motivação. Para Lida (2005) é o estudo das interações das pessoas com a tecnologia, a organização e o ambiente, objetivando intervenções e projetos que visem melhorar, de forma integrada e não-dissociada, a segurança, o conforto, o bem-estar e a eficácia das atividades humana.

A ergonomia analisa como está o ambiente de trabalho do funcionário, em relação a ventilação, ao conforto térmico, a iluminação, qualidade dos equipamentos, dentre outros (IIDA, 2005).

A análise ergonômica do trabalho tem como objetivo compreender os problemas para então desenvolver planos de ações corretivas, pois nem sempre as descrições feitas em teorias quanto aos equipamentos e a forma correta de utilização acontecem na prática (IIDA, 2005).

Desse modo, observa-se que para que a empresa se enquadre nas exigências ergonômicas, alguns parâmetros devem ser seguidos, medidas a serem tomadas que permitem a adaptação das condições de trabalho às características psico e fisiológicas dos trabalhadores. O autor ainda destaca que muitas organizações não se enquadram nos parâmetros ergonômicos pelo custo e pela falta de conhecimento a respeito do retorno favorável a saúde dos colaboradores, que são grandes beneficiados, estes que também não exigem porque não sabem da existência de uma lei regulamentadora (IIDA, 2005).

Para estabelecer as medidas corretas no posto de trabalho inicialmente devem levar em consideração que o ser humano é diferente um do outro, com peso e medida variada. Segundo Dul e Weermeester (1995) os projetistas dos postos de trabalho, máquinas e móveis, devem lembrar-se sempre que existem diferenças individuais entre os seus próprios usuários potenciais.

A iluminação é outro fator importante no ambiente de trabalho, causador de influência tanto negativa quanto positiva, pois pode tornar-se um fator determinante em acidentes se não for instalado e mantido de maneira correta (DUL; WEERMEESTER, 1995).

Destaca-se que um bom sistema de iluminação, com o uso apropriado de cores e a criação dos contrastes, pode deixar um ambiente de fábrica ou escritório agradável, onde os indivíduos trabalham confortavelmente, com pouca fadiga, monotonia e acidentes, e produzem com maior eficiência (IIDA, 2005).

Barulho constante no ambiente de trabalho pode ser um agravante à saúde dos colaboradores causando surdez, irritação nervosa e até acidentes, efeitos da distração causados pelos ruídos. Assim, sendo, observa-se que “os ruídos intensos tendem a prejudicar tarefas que exigem muita atenção, concentração mental, ou velocidade e precisão dos movimentos (IIDA, 2005, p. 508).

A influência da temperatura no ser humano depende das características pessoais de cada um, pois algumas pessoas absorvem mais outras menos, dessa forma causando problemas em algumas delas.

O clima, principalmente a temperatura e a umidade ambiental, influi diretamente no desempenho do trabalho humano. Estudos realizados em laboratórios e na indústria comprovam essas influências, tanto sobre a produtividade como sobre os riscos de acidentes (IIDA, 2005, p. 500).

A qualidade de vida dos colaboradores e o rendimento estão diretamente ligados à postura dos mesmos, o autor explica que, muitas vezes, projetos inadequados de máquinas, assentos ou bancadas de trabalho obrigam o trabalhador a usar posturas inadequadas. Se estas forem mantidas por um longo tempo, podem provocar fortes dores localizadas naquele conjunto de músculos solicitados na conservação dessas posturas (IIDA, 2005).

## 2.6 ESTUDOS PRECEDENTES SOBRE SATISFAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

Após analisar alguns estudos precedentes, realizados entre os anos de 2007 a 2019, observou-se que na pesquisa de Ferasso (2017) que teve como objetivo diagnosticar o clima organizacional existente numa indústria de alimentos de um município de Santa Catarina. Através de um estudo de caso único os dados foram coletados através de uma pesquisa com todos os colaboradores através de questionários elaborados com escala Likert.

Ao final de seu estudo, o autor concluiu que a relação entre as pessoas e o clima organizacional produz reflexos no nível de satisfação sobre diversos questionamentos, que poderá impactar (negativa ou positivamente) na motivação e desempenho destes indivíduos, o que poderá contribuir para a produtividade no ambiente de trabalho da organização.

Os resultados também indicaram que os colaboradores se encontram satisfeitos em relação a vários requisitos, tais como: alcance de objetivos individuais relacionados ao trabalho, maneira de pensar e agir, atenção aos detalhes, orientação da empresa para obtenção de resultados, importância dada às pessoas, trabalho em equipe, chefia e liderança, desenvolvimento pessoal, retorno dado pela chefia.

Minosso *et al* (2016) em estudo para analisar a interferência do clima organizacional de uma indústria do ramo moveleiro, no grau de satisfação dos funcionários. Para possibilitar o desenvolvimento do estudo aplicou-se uma pesquisa de clima organizacional a todos os funcionários da empresa para levantar sua percepção com relação às variáveis influenciáveis no clima, e assim obtiveram-se aquelas que representam pontos fortes e influenciam positivamente no clima da indústria e as que são pontos fracos e causam impacto negativo no mesmo.

Os autores concluíram que os pontos fracos, que estão causando insatisfação à maioria dos trabalhadores, são: realização profissional e reconhecimento, salário, comunicação entre os setores e treinamento. Desse modo, segundo os autores esses fatores precisam ser trabalhados para que sejam aplicadas medidas que aumentem o grau de satisfação dos funcionários frente a estes aspectos, para assim melhorar o clima organizacional e com isso, a dedicação do trabalhador na sua função e a lucratividade da empresa.

Com a finalidade de identificar o que uma empresa do setor de indústria química está fazendo para tornar-se competitiva no mercado com relação à mão de obra, Andrade (2012) realizou uma pesquisa quantitativa com uma amostra de 24 colaboradores da empresa em estudo.

Os resultados alcançados pelo autor foram de que a maior parte (84%) dos funcionários se sentem satisfeitos com as condições do trabalho, e, a principal melhoria citada foi à necessidade da redução de ruído no setor, com a justificativa de que este fator é prejudicial não somente a questão de poluição sonora, mas sim ao relacionamento com clientes. O autor também destaca que a gestão de pessoas precisa, acima de tudo, trabalhar em prol ao funcionário, sendo que sua principal função é atendê-los de forma satisfatória.

Guidi (2011) com o objetivo de elaborar um estudo sobre o clima organizacional da empresa Twist Incobras Indústria de Confecções Ltda, além de identificar o perfil dos colaboradores da empresa; diagnosticar o nível de satisfação dos funcionários com relação ao ambiente interno da organização; apontar os pontos fortes e fracos do ambiente de trabalho e ao final, sugerir ações que possam ser instrumentos de melhoria. Através de uma pesquisa bibliográfica, descritiva com abordagem quantitativa, o autor concluiu que a organização tem um bom clima de trabalho entre os colaboradores da equipe e em toda a empresa, além de apresentar pontos positivos em relação ao ambiente físico da empresa, satisfação em trabalhar na empresa, imagem corporativa, relacionamento, liderança e superiores. Por outro lado, as variáveis que afetam de maneira negativa o clima foram identificadas como o planejamento de trabalho, liderança e superiores (reconhecimento), desenvolvimento profissional e remuneração.

Aquino *et al* (2012) puderam observar que todos os questionamentos da qualidade de vida no trabalho investigados tiveram níveis de satisfação superior a 50%. Pode-se constatar uma média geral satisfatória (66,85%) entre os funcionários do setor de costura em relação à qualidade de vida no trabalho. Contudo, apesar dos altos níveis, sugere-se que seria interessante a empresa tomar algumas medidas com a finalidade de melhorar ainda mais este nível de satisfação, como analisar melhor o critério “compensação justa e adequada”, por este fator ter apresentado a menor média e maior dispersão dos dados em relação as demais indagações.

O Quadro 1, a seguir, aborda um breve resumo das obras consultadas e descritas nesse tópico

Quadro 1: Estudos sobre satisfação e clima organizacional

TÍTULO	AUTORES/ANO	OBJETIVOS	PRINCIPAIS RESULTADOS
Diagnóstico de clima organizacional em uma indústria de alimentos catarinense	Ferraso (2017)	Diagnosticar o clima organizacional existente na Dihêlo indústria de alimentos de São Miguel do Oeste/SC	Os resultados apontam que os colaboradores se apresentam satisfeitos com a maioria dos itens do referido questionário, e que a fonte de insatisfação destes reside no salário recebido, benefícios oferecidos pela empresa, estabilidade no emprego, importância do trabalho, recompensas justas e ambiente físico
Análise do clima organizacional como indicativo do grau de satisfação dos trabalhadores em uma indústria moveleira	Minosso <i>et al</i> (2016)	Analisar a interferência do clima organizacional de uma indústria do ramo moveleiro, no grau de satisfação dos funcionários.	Os autores concluíram que quatro aspectos influenciam negativamente o clima organizacional da indústria em estudo, o que determina a importância da mesma em buscar mudanças para tornar positivos estes pontos atualmente negativos e, valorizar os pontos positivos para que assim continuem sendo, de forma a melhorar a satisfação dos colaboradores, os quais trabalharão mais motivados, trazendo vantagens competitivas à indústria.
Qualidade de Vida no Trabalho dos Colaboradores da Empresa Farben S.A Indústria Química.	Andrade (2012)	Conhecer o que a organização mencionada está fazendo para tornar-se competitiva no mercado com relação à mão de obra	Ao final do estudo o autor identificou que a maior parte (84%) dos colaboradores se sentem satisfeitos com as condições do trabalho, e, a principal melhoria citada foi à necessidade da redução de ruído no setor, com a justificativa de que este fator é prejudicial não somente a questão de poluição sonora, mas sim ao relacionamento com clientes.
Estudo do clima organizacional da empresa Twist Incobras Indústria de Confeções, localizada no sul de Santa Catarina	Guidi (2011)	Elaborar um estudo sobre o clima organizacional da empresa Twist Incobras Indústria de Confeções Ltda., localizada no sul de Santa Catarina, na visão de seus colaboradores	Os resultados apontaram que a empresa tem um bom clima de trabalho entre os colaboradores da equipe e em toda a empresa, além de apresentar pontos positivos em relação ao ambiente físico da empresa, satisfação em trabalhar na empresa, imagem corporativa, relacionamento, liderança e superiores.
Análise da qualidade de vida no trabalho no setor de costura em uma indústria de confecção	Aquino <i>et al</i> (2012)	Analisar a qualidade de vida no trabalho no setor de costura em uma indústria de confecção, localizada no Noroeste do Paraná	Os resultados identificaram que os oitos critérios da qualidade de vida no trabalho investigados tiveram níveis de satisfação superior a 50%. Podendo-se notar uma média geral satisfatória (66,85%) entre os colaboradores do setor de costura em relação à qualidade de vida no trabalho.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo caracteriza-se com um estudo original, quantitativo, de caráter descritivo, estudo de caso e, *survey*.

Quanto à natureza do objetivo, esta pesquisa classifica-se como exploratória, descritiva, pois a pesquisa exploratória objetiva identificar, desenvolver, explanar conceitos e ideias (GIL, 1988).

Quanto a pesquisa descritiva, Gil (2009) destaca que este tipo de pesquisa tem a finalidade de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis

Em relação à natureza do trabalho, é identificado como uma *survey*, que segundo Babbie (2001 p. 96), “permite enunciados descritivos sobre alguma população, isto é, descobrir a distribuição de certos traços e atributos”.

Para a abordagem do problema, o estudo é quantitativo, o que para Rosch (1996) compreende que a pesquisa quantitativa é indicada para projetos que tenham a finalidade de medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto. Também para Cook e Reichardt (1986) a pesquisa quantitativa pode-se caracterizar por sua preocupação pelo controle das variáveis e pela medida dos resultados expressada preferencialmente por meio de números.

Richardson (1989, p.12) entende que “o estudo quantitativo aborda técnicas estatísticas, assim sendo possui características de quantificação”.

Para a coleta de dados deste estudo, foram utilizados dados primários. De acordo com Mattar (1997, p. 62):

Fontes primárias – Chamamos de fontes primárias ou diretas de dados as que são portadoras de dados brutos, ou seja, dados que nunca foram coletados, tabulados e analisados. São fontes primárias: consumidores, telespectadores, radiouvintes, intermediários, leitores, etc. Determinamos de dados primários ou diretos os obtidos nessas fontes.

Com relação ao instrumento de pesquisa utilizou-se um questionário. Definido por Kotler (2000, p. 132) “um questionário consiste em um conjunto de perguntas que feitas aos entrevistados”.

Segundo Richardson (2011, p. 189), “[...] os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever características e medir determinadas variáveis de um grupo social”.

A coleta dos dados para esta pesquisa foi feita através de um questionário com questões fechadas que foram respondidos pelos colaboradores do setor de produção da Imprepel Gráfica & Editora Ltda. Os questionários foram entregues pela empresa que presta consultoria – *Bussineess Group*, na pessoa do Sr. Cristian Lazarin, assessorado pelo professor Luciano Steyer, em horário de trabalho, chamando individualmente cada colaborador numa sala reservada para isso. Sendo que o Sr. Cristian explicava a finalidade do questionário, tirando dúvidas que surgissem sobre as perguntas e deixando claro que o mesmo não seria identificado se fosse a vontade do colaborador.

Cada colaborador teve um tempo de meia hora para responder sozinho. Após concluir o questionário, o mesmo tinha uma pasta que podia colocar na ordem que quisesse, lembrando que não teve qualquer tipo de identificação, para que os colaboradores pudessem ser os mais sinceros possíveis. O questionário com questões fechadas, buscou identificar o nível de satisfação em relação ao clima organizacional.

Os dados levantados foram analisados quantitativamente, por meio da distribuição absoluta e relativa das respostas obtidas, para a explicação dos fenômenos observados. Dessa forma, em um primeiro momento, identificou-se a situação existente por meio da pesquisa, para depois analisar e propor sugestões que se fizeram necessárias.

Finalmente cada resposta foi analisada utilizando-se gráficos do tipo “pizza” para mensurar percentualmente o posicionamento dos colaboradores para análise e interpretação dessas informações buscando a resposta do problema de pesquisa, ou seja, como está a satisfação dos colaboradores da Imprepel Gráfica & Editora Ltda, localizada no município de Pato Branco, em relação ao clima organizacional da empresa.

Os resultados foram analisados e comparados a estudos anteriores para avaliar o clima organizacional do setor de produção da Imprepel Gráfica & Editora Ltda, tendo a intenção de propor possíveis sugestões de melhorias na empresa.



## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 A EMPRESA IMPREPEL GRÁFICA & EDITORA LTDA

A Imprepel Gráfica & Editora Ltda, nasceu do sonho de seus proprietários de ter seu próprio negócio há 28 anos. Localizada na Rua: Pioneiro Avelino Ardoino, Chioqueta, 50, Bairro Planalto – Pato Branco – PR. Atuando na área de Indústria Gráfica e recentemente de Flexografia, com diversos tipos de materiais e serviços, produz: caixas, sacolas, rótulos, etiquetas e lacres, embalagens, impressos corporativos, livros editoração e publicação, convites, calendários, agendas e cadernos executivos. Atende clientes de todo o Brasil, mas sendo na região Sudoeste do PR e Oeste de Santa Catarina seu maior foco. Até pela logística e agilidade na produção e entrega aos seus clientes.

Ao longo dos anos percebeu-se que a persistência, o trabalho árduo, a preocupação em atender bem, de se colocar no lugar dos clientes e procurar sempre fazer o melhor, foi se tornando uma marca registrada, o que facilitou para esse sonho se tornar realidade. Foi com muita dedicação e aprendizado que fizeram da Imprepel uma gráfica moderna, voltada para a satisfação dos clientes internos e externos. A empresa hoje conta com 31 colaboradores diretos e mais 02 terceirizados que atuam na área de flexografia, mas dentro da mesma estrutura administrativa da Imprepel.

Com investimentos seguros e certos, a Imprepel cresceu devagar, de forma segura, sem grandes ousadias, até porque não se tinha respaldo financeiro para um montante considerável já que os equipamentos desta área são de um valor agregado bastante elevado.

### 4.2 COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados para esta pesquisa foi feita por meio de um questionário com questões fechadas que foram respondidos por 25 colaboradores do setor de produção da Imprepel Gráfica & Editora Ltda.

### 4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Nessa seção são apresentados os resultados obtidos no estudo. Após recolher os questionários respondidos pelos colaboradores, os dados foram tabulados numa planilha eletrônica, transformando as respostas em gráficos, os quais são apresentados seguidos de uma análise comparativa com a teoria vista anteriormente.

Gráfico 2: Cooperação entre

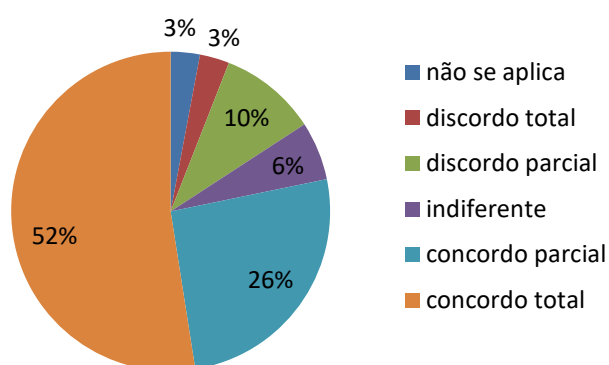


Gráfico 2: Cooperação entre Equipes

Fonte: Dados do estudo (2019).

No quesito cooperação entre equipes, observa-se no Gráfico 2 que a maior parte (52%) dos participantes da pesquisa responderam que concordam totalmente com este quesito, ou seja, estão satisfeitos com a cooperação existente entre as equipes de trabalho. O que se pode notar é que a empresa precisa reavaliar os 48% que não estão totalmente satisfeitos com a forma como se dá a cooperação entre equipes. Nesse fator, ensina Luz (1995), o conflito entre indivíduos é normal.

O clima organizacional pode ser afetado tanto por fatores positivos quanto negativos que podem acontecer no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que acontecem no contexto socioeconômico e político, como, também, na vida particular dos colaboradores.

Gráfico 3: Imagem da empresa

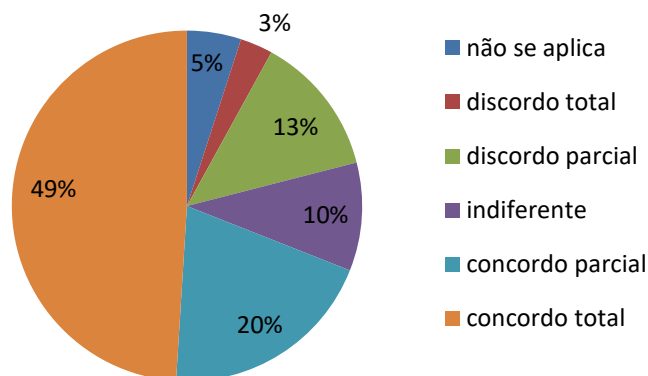


Gráfico 3: Imagem da empresa

Fonte: Dados do estudo (2019).

Os dados do Gráfico 3 demonstram que 49% dos colaboradores da Imprepel concordam totalmente em relação a sua satisfação com a imagem da empresa; já 20% concordam parcialmente, seguido de 13% que discordam parcialmente; 10% indiferentes. Denota esse resultado a importância da empresa reavaliar o porquê que 51% dos colaboradores estão insatisfeitos com a imagem da empresa, destacando-se que isso pode gerar efeitos negativos em como as outras pessoas e clientes podem enxergar a empresa, pois se os colaboradores que são os clientes internos não estão satisfeitos com isso, poderão mostrar essa insatisfação fora da empresa.

Gráfico 4: Ambiente e estrutura física

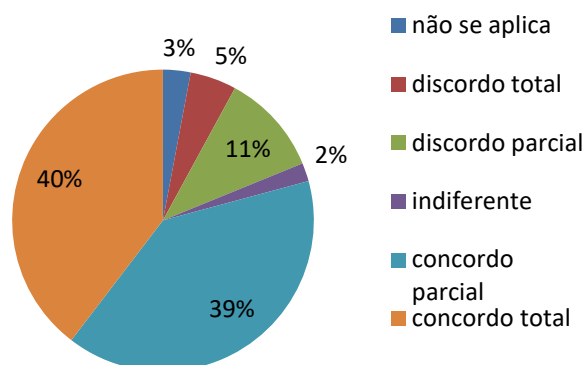


Gráfico 4: Ambiente e estrutura física

Fonte: Dados do estudo (2019).

Os dados do Gráfico 4 comprovam que 40% dos colaboradores da Imprepel responderam que concordam plenamente em relação a sua satisfação com o ambiente e estrutura física, contudo, percentual igual respondeu que concorda parcialmente com este quesito. Percebe-se que 60% dos colaboradores está insatisfeito com o ambiente e estrutura física da empresa. Alguns autores e estudiosos entendem que a satisfação no trabalho relaciona-se com a expectativa e a realidade vivida pelos colaboradores no ambiente corporativo, dentre eles pode-se citar Minosso *et al* (2016) e Ferasso (2017). Este último, concluiu que a relação entre as pessoas e o clima organizacional produz reflexos no nível de satisfação sobre diversos questionamentos, que poderá impactar (negativa ou positivamente) na motivação e desempenho destes indivíduos, o que poderá contribuir para a produtividade no ambiente de trabalho da organização (FERASSO, 2017).

Já Minosso *et al* (2016) observaram em sua pesquisa que os pontos fracos, que podem ocasionar insatisfação para os colaboradores, são: realização profissional e reconhecimento, salário, comunicação entre os setores e treinamento. Desse modo, segundo os autores esses fatores precisam ser trabalhados para que sejam aplicadas medidas que aumentem o grau de satisfação dos funcionários frente a estes aspectos, para assim melhorar o clima organizacional e com isso, a dedicação do trabalhador na sua função e a lucratividade da empresa.

Os resultados também indicaram que os colaboradores se encontram satisfeitos em relação a vários requisitos, tais como: alcance de objetivos individuais relacionados ao trabalho, maneira de pensar e agir, atenção aos detalhes, orientação da empresa para obtenção de resultados, importância dada às pessoas, trabalho em equipe, chefia e liderança, desenvolvimento pessoal, retorno dado pela chefia.

Gráfico 5: Desenvolvimento profissional

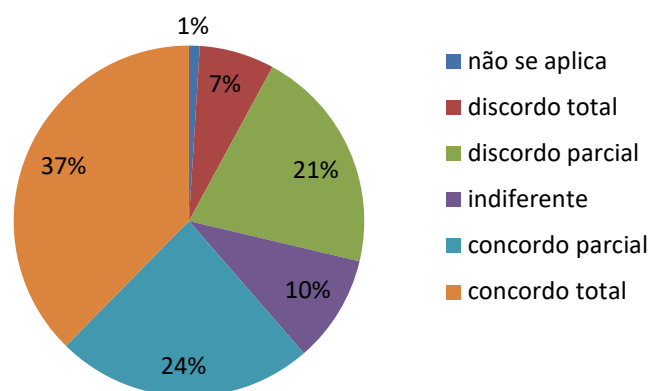


Gráfico 5: Desenvolvimento profissional

Fonte: Dados do estudo (2019).

Pelo Gráfico 5 observa-se que a satisfação em relação ao desenvolvimento profissional foi bem diversificada, pois 7% discorda totalmente; 10% é indiferente; 21% discorda parcialmente; 24% concorda parcialmente e 37% concorda totalmente. Desse modo, pode-se notar que no quesito Desenvolvimento profissional, a satisfação dos colaboradores da empresa em estudo está baixa. Luz (2005) explica que a variável do desenvolvimento profissional avalia as oportunidades que os colaboradores tem para se qualificar, de se manterem atualizados dentro de sua profissão e de se desenvolverem profissionalmente.

O que se observou na Imprepel em relação a este quesito é de que, no município no qual a empresa está inserida não tem treinamento específico para o setor gráfico, as cidades mais próximas são Curitiba ou São Paulo, e pelo alto custo desses cursos e treinamentos são poucos os colaboradores que conseguem fazer e a empresa não tem como bancar esses cursos para todos os colaboradores. O que se faz frequentemente são treinamentos internos sobre qualidade, palestras motivacionais, dentre outros.

Gráfico 6: Remuneração e benefícios

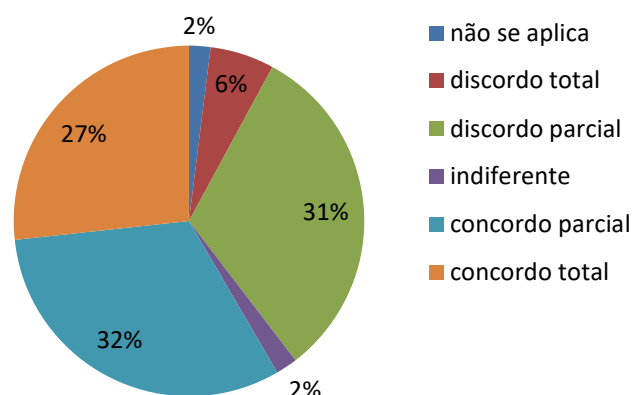


Gráfico 6: Remuneração e benefícios  
Fonte: Dados do estudo (2019).

Quanto a questão sobre remuneração e benefícios, os 25 colaboradores entrevistados, 31% discordam parcialmente; 32% concorda parcialmente e 27% concorda totalmente. Essa baixa porcentagem de satisfação dos colaboradores em relação a remuneração e benefícios comprova a teoria de Chiavenato (2009) ao destacar que o nível de salários é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho, como nas relações da organização com seus próprios colaboradores. Pois, a compensação é provavelmente a maior razão pela qual as pessoas buscam um emprego. Ela é importante do ponto de vista de cada pessoa, como uma necessidade vital. Pagamento é o meio pelo qual uma pessoa proporciona satisfação de suas necessidades e de sua família. Essa porcentagem denota a importância em se desenvolver um plano de cargos e salários, para que os cargos sejam avaliados e classificados possibilitando, com isso, uma remuneração mais apropriada e justa, buscando evitar insatisfações que podem refletir de forma negativa no clima da empresa.

Gráfico 7: Prazer pelo trabalho que faz

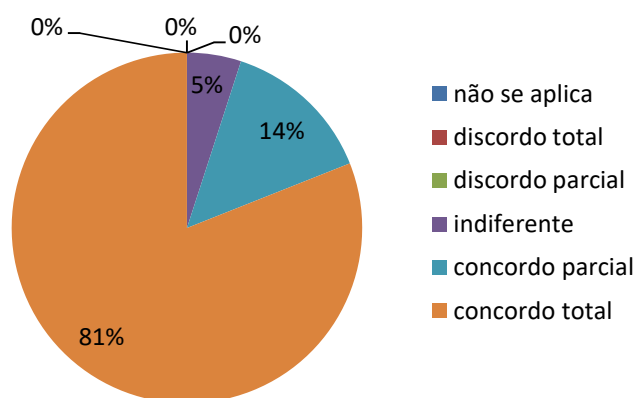


Gráfico 7: Se sente prazer pelo trabalho que faz

Fonte: Dados do estudo (2019).

A maior parte dos colaboradores (81%) concorda totalmente em afirmar que sente prazer pelo trabalho que faz, já 14% respondeu que concorda parcialmente; 5% foi indiferente. Com esse alto índice de satisfação, destaca-se que o colaborador se sente mais satisfeito no ambiente de trabalho quando percebe que o seu líder assume responsabilidades frente aos superiores, defendendo as suas ideias e incentivando o desenvolvimento do seu talento.

Gráfico 8: se possui relação de fácil comunicação com a equipe de trabalho

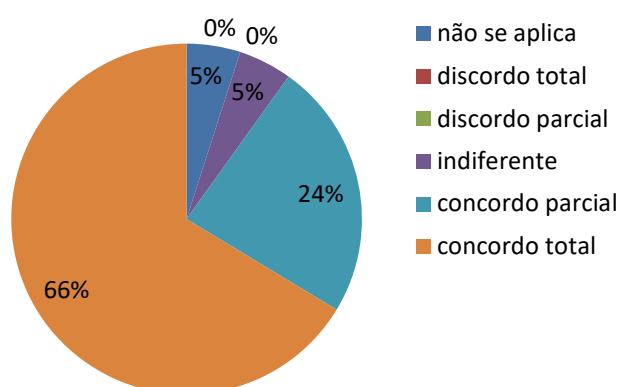


Gráfico 8: Se possui uma relação de fácil comunicação com a equipe de trabalho

Fonte: Dados do estudo (2019).

A maior parte dos colaboradores, (66%) respondeu que possui uma relação de fácil comunicação com a sua equipe de trabalho. Em segundo lugar, 24% concorda parcialmente com este quesito e 5% foi indiferente e 5% respondeu que não se aplica. Esse resultado demonstra que mesmo com a maioria dos colaboradores estarem satisfeitos com a comunicação com a equipe de trabalho, para uma parcela de 24% essa relação precisa ser melhorada. Sugere-se que os gestores da empresa conversem com os colaboradores, dando abertura a eles e mostrando que todos devem trabalhar em equipe para atingir os resultados esperados. Para isso, podem ser feitas reuniões mais informais (até por ser uma forma de conhecer melhor quem são seus colaboradores, aproveitando momentos de pausas, para circular entre eles, dando oportunidades de comunicação dos colaboradores para com a direção.

Gráfico 9: Se a empresa é um bom lugar para trabalhar

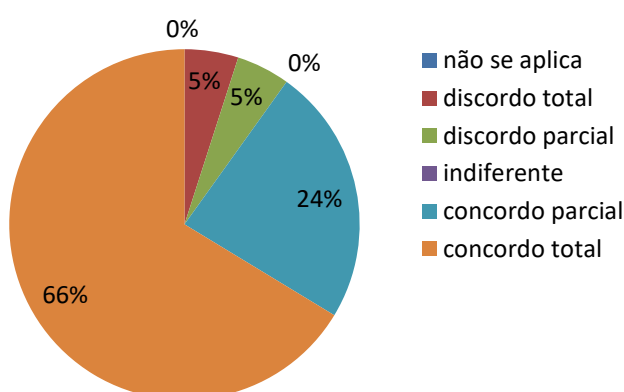


Gráfico 9: Se a empresa é um bom lugar para trabalhar

Fonte: Dados do estudo (2019).

Segundos os dados do Gráfico 9 percebe-se que 66% dos colaboradores concordam totalmente com a pergunta se a empresa é um bom lugar para trabalhar; 24% concorda parcialmente e 5% discordou totalmente e 5% discordou parcialmente. Diante desse resultado, é preciso que a empresa reavalie esse fator e busque entender melhor porque 34% dos colaboradores restantes ou seja, 1/3 não gostam de trabalhar na empresa. Pois, esse resultado pode impactar na produtividade e nos resultados da empresa e com essa alta insatisfação os colaboradores também podem passar uma imagem negativa da empresa para outras pessoas e até mesmo para



clientes. Nesse caso é preciso que a empresa identifique o que pode ser feito para melhorar a satisfação desses 1/3 dos colaboradores para que passem a achar que a empresa é um bom lugar para trabalhar.

Gráfico 10: Se é tratado com respeito pelos colegas

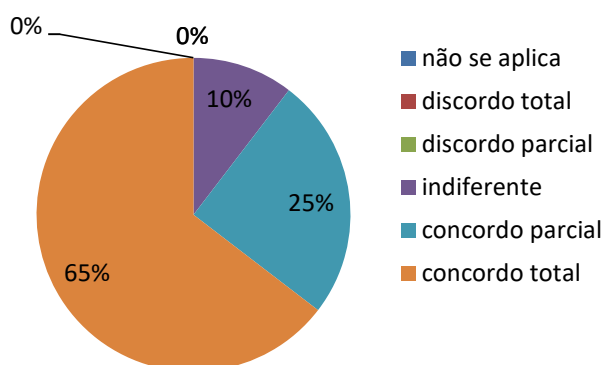


Gráfico 10: Se é tratado com respeito pelos colegas de trabalho

Fonte: Dados do estudo (2019).

Observa-se que a maior parte dos colaboradores da Imprepel (65%) respondeu que é tratado de forma respeitosa pelos colegas de trabalho; 25% concorda parcialmente com este quesito e 10% se mostrou indiferente. Outro fator que precisa ser reavaliado pela empresa pois 35% dos colaboradores não está contente com a forma como é tratado pelos colegas de trabalho. As pessoas passam cerca de um quarto do seu dia trabalhando ao lado de outras pessoas e nesse contexto, manter a boa convivência com os colegas é essencial para manter a saúde física e mental de todos da empresa. Quando uma empresa respeita seus colaboradores, tratando-os com respeito, educação e atendendo suas necessidades, o ambiente de trabalho fica mais leve e agradável.

Gráfico 11: Se a carga horária do trabalho está adequada para realizar os trabalhos com qualidade

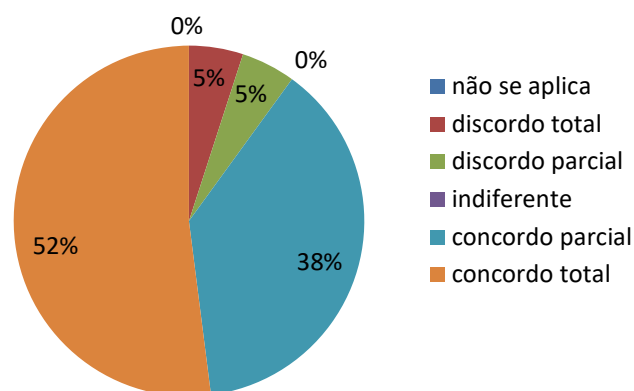


Gráfico 11: Se a carga horária do trabalho está adequada para realizar os trabalhos com qualidade

Fonte: Dados do estudo (2019).

Os dados do Gráfico 11 indicam que 52% dos colaboradores da Imprepel concordam totalmente que a carga horário do trabalho é adequada para realizar os trabalhos com qualidade; 38% concorda parcialmente; 5% discordo totalmente e 5% não se aplica. Outro fator alto de insatisfação que precisa ser revisto pela empresa, pois 48% dos colaboradores não estão satisfeitos com sua carga horário para realizar os trabalhos com qualidade. A porcentagem de 48% dos colaboradores insatisfeitos com a carga horária pode estar acontecendo porque esses colaboradores não querem trabalhar nos sábados, mas somente de segunda a sexta feira.

Gráfico 12: Em relação a infraestrutura e conforto para comodidade do colaborador

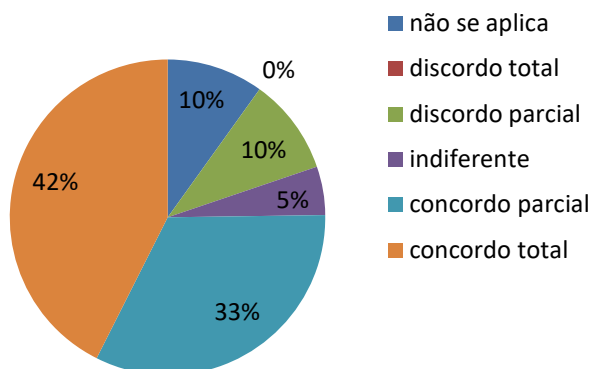


Gráfico 12: Se a infraestrutura para comodidade e conforto (refeitório, descanso, higiene) é adequada

Fonte: Dados do estudo (2019).

Pode-se notar pelo Gráfico 12 que 42% dos colaboradores entendem que a infraestrutura para sua comodidade e conforto em relação a refeitório, descanso e higiene está adequada; 33% respondeu que concorda parcialmente; 5% discorda totalmente; 5% é indiferente e 10% não se aplica. Esse resultado evidencia 58% de insatisfação dos colaboradores em relação ao estado da infraestrutura do refeitório, descanso e higiene. Denota-se a necessidade de implantação de uma análise ergonômica, buscando melhorias e adaptações nos locais avaliados levando em consideração de que colaboradores motivados, felizes e com um índice elevado de bem-estar desempenham suas funções com mais empenho, se engajando mais com os objetivos da empresa.

Gráfico 13: Se a delegação das tarefas é feita de forma adequada para suas habilidades

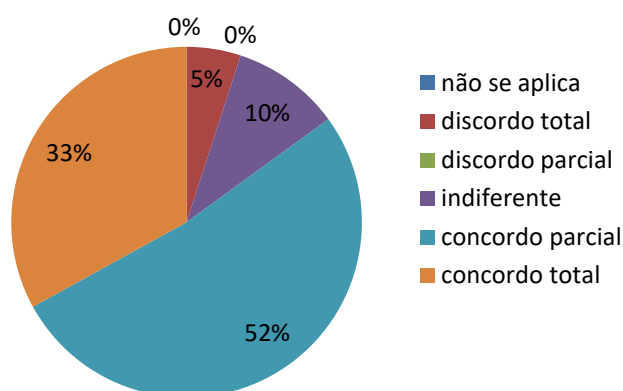


Gráfico 13: A delegação das tarefas é feita de forma adequada para as suas habilidades

Fonte: Dados do estudo (2019).

De acordo com o Gráfico 13 observa-se que 33% dos colaboradores concorda totalmente com a afirmação de que “a delegação das tarefas é feita de forma adequada para as suas habilidades”; 52% respondeu que concorda parcialmente; 10% se mostrou indiferente; 9% discorda totalmente e 5% respondeu que não se aplica. Esse resultado denota que 67% de insatisfação dos colaboradores. Para que a empresa cresça é essencial que essa saiba delegar de forma adequada as tarefas de acordo com as habilidades de cada colaborador. Chiavenato (2016) destaca que a competência de um colaborador está apoiada no conhecimento técnico, nas habilidades humanas e na forma como ele desempenha sua função. Deste modo, o líder precisa ter conhecimento sobre as aptidões que cada um de seus colaboradores

possuem para não correr o risco de delegar uma função a quem não tem competência para isso, e com isso, correr risco de trabalhos mal feitos, demora na produção, dentre outros.

Gráfico 14: Se a empresa oferece ótimas opções para seus clientes

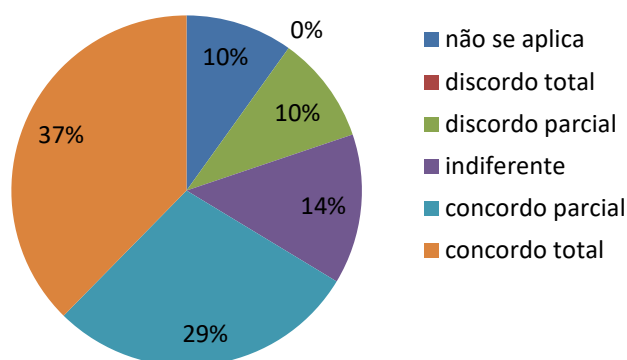


Gráfico 14: Se a empresa oferece ótimas opções para seus clientes

Fonte: Dados do estudo (2019).

Os dados do Gráfico 14 indicam uma satisfação total de 37% dos colaboradores em relação ao quesito “se a empresa oferece ótimas opções para seus clientes”; 29% respondeu que concorda parcialmente; 14% se mostrou indiferente; 10% discorda totalmente e 10% respondeu que não se aplica. Observa-se uma alta porcentagem de 67% dos colaboradores insatisfeitos com esse quesito. Sobre isso, conversou-se com o diretor da empresa e este resultado se deve principalmente ao fato de que a pesquisa de satisfação feita apenas com os colaboradores do setor de produção e estes colaboradores não tem contato direto com os clientes. Desse modo, os colaboradores responderam a este quesito fundamentados apenas na programação de entregas e que as vezes atrasam ou por demora na aprovação do cliente ou por falta de matéria prima que demoram a chegar na empresa.

#### 4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO

A partir da análise do clima organizacional da empresa em estudo, identificaram-se os fatores que determinam seus pontos fortes e fracos.

**Pontos fortes:**

Identificou-se como ponto forte o resultado de 52% dos colaboradores em satisfação na Cooperação entre equipes.

No quesito Ambiente e estrutura física da empresa Imprepele 79% dos funcionários está completamente satisfeito ou parcialmente satisfeitos.

Observa-se que 66% se sentem motivados quando conseguem manter um bom relacionamento com colegas e chefia, dando uma significativa importância para o convívio com os demais dentro da organização.

Outro quesito de alta satisfação foi para 66% dos colaboradores que responderam que a empresa é um bom lugar para trabalhar. Mesmo com essa alta porcentagem de satisfeitos, é preciso levar em consideração os 34% que não estão totalmente satisfeitos com esse fator, assim, é preciso que a empresa identifique o que pode ser feito para melhorar a satisfação desses 1/3 dos colaboradores para que passem a achar que a empresa é um bom lugar para trabalhar.

Um índice elevado de satisfação se deu no quesito “se sente prazer pelo trabalho que faz”, 81% dos colaboradores respondeu que concorda totalmente com esse critério.

A delegação de tarefas é feita de forma adequada para as suas habilidades foi o que entendeu 33% dos colaboradores da empresa, e 52% concordou parcialmente com esse quesito.

Os colaboradores estão satisfeitos com a relação que possuem, com sua equipe de trabalho, demonstrando 66% de satisfação conforme a Figura 8. Ao comparar esse resultado com o estudo feito por Ferasso (2017) observa-se que neste critério o autor identificou 70,50% de satisfação dos colaboradores no critério trabalho em equipe, observando-se assim, a existência de um espírito de equipe entre os colaboradores durante a realização de suas tarefas.

A maioria dos colaboradores está satisfeito com a forma com que é tratado pelos colegas de trabalho, como demonstra a Figura 9. Esses dados demonstram semelhança com estudo de Ferasso (2017) que identificou que 76% dos colaboradores estavam satisfeitos com esse critério. Assim, observa-se uma relação positiva entre satisfação com a forma que é tratado pelos colegas com a produtividade existente na empresa.

Para 52% a carga horária está apropriada para realizar os trabalhos com qualidade. Em comparação com resultados obtidos em outros estudos identificou-se o estudo de Ferasso (2017) que concluiu que a relação entre as pessoas e o clima organizacional produz reflexos no nível de satisfação sobre diversos questionamentos, que poderá impactar (negativa ou positivamente) na motivação e desempenho destes indivíduos, o que poderá contribuir para a produtividade no ambiente de trabalho da organização. Bruxel e Junqueira (2011, p.3) destacam que “a qualidade do ambiente de trabalho pode influenciar no comportamento dos colaboradores”.

### **Pontos fracos:**

No item Desenvolvimento profissional, somente 37% dos entrevistados está completamente satisfeito; 24% concorda parcialmente com esta satisfação; também uma elevada porcentagem de 21% discorda parcialmente desse resultado. Sugere-se que a empresa incentive os colaboradores a realizarem cursos de capacitação na sua função e outros cursos e treinamentos que possam lhes dar oportunidades de crescimento dentro da empresa. E, para os que não tiverem curso superior, ou pós graduação a empresa pode incentivar que os mesmos voltem a estudar ou continuem seus estudos para que tenham oportunidades de crescimento dentro da empresa.

Um quesito com satisfação parcialmente baixa pode ser notada em relação a infraestrutura e comodidade e conforto (refeitório, descanso, higiene) está adequada para os colaboradores, onde somente 42% está totalmente satisfeito em relação a isso, havendo a necessidade de implantação de uma análise ergonômica, buscando melhorias e adaptações nos locais avaliados. Em comparação com estudo de Guidi (2011) o autor também identificou resultado semelhante a este estudo, ao observar um alto índice de colaboradores que não estão satisfeitos com as boas condições do ambiente físico do local de trabalho com relação a higiene, ruído e temperatura (55%).

Abrahão *et al* (2009) destacam que a ergonomia visa alterar a forma de execução do trabalho, adequando-o às particularidades do trabalhador e do processo produtivo, o que diminui o cansaço físico e emocional, falhas e acidentes, possibilitando bem-estar, felicidade e disposição dos trabalhadores, o que torna o processo de trabalho mais eficiente (IIDA, 2005). Andrade (2012) em estudo sobre

satisfação no ambiente de trabalho observou que os colaboradores se sentem satisfeitos com as condições do trabalho, e, a principal melhoria citada foi à necessidade da redução de ruído no setor, com a justificativa de que este fator é prejudicial não somente a questão de poluição sonora, mas sim ao relacionamento com clientes.

Remuneração e benefícios, obteve uma certa insatisfação dos colaboradores (63% ou discordam parcialmente ou concordam parcialmente, conforme a Figura 6) podendo-se sugerir que se desenvolva um plano de cargos e salários, para que os cargos sejam avaliados e classificados possibilitando, com isso, uma remuneração mais apropriada e justa, buscando evitar insatisfações que podem refletir de forma negativa no clima da empresa. Sugere-se que se busque identificar além dos ambientes mencionados pelos colaboradores, outros que possam estar trazendo insatisfação e desconforto e de acordo com as possibilidades faça mudanças que possam trazer melhor comodidade e conforto dentro do ambiente de trabalho.

No que diz respeito ao salário Minosso *et al* (2016) identificaram que os pontos fracos que estão causando insatisfação à maioria dos colaboradores, são: realização profissional e reconhecimento, salário, comunicação entre os setores e treinamento. Desse modo, segundo os autores esses fatores precisam ser trabalhados para que sejam aplicadas medidas que aumentem o grau de satisfação dos colaboradores frente a estes aspectos, para assim melhorar o clima organizacional e com isso, a dedicação do trabalhador na sua função e a lucratividade da empresa.

Também em estudo realizado por Guidi (2011) identificou insatisfação semelhante ao nosso estudo, o autor concluiu que apesar da organização ter um bom clima de trabalho entre os colaboradores da equipe e em toda a empresa, além de apresentar pontos positivos em relação ao ambiente físico da empresa, satisfação em trabalhar na empresa, imagem corporativa, relacionamento, liderança e superiores. Por outro lado, as variáveis que afetam de maneira negativa o clima foram identificadas como o planejamento de trabalho, liderança e superiores (reconhecimento), desenvolvimento profissional e remuneração.

Aquino *et al* (2012) em todos os questionamentos da qualidade de vida no trabalho investigados tiveram níveis de satisfação superior a 50%. Ao final, os autores sugerem que seria interessante a empresa tomar algumas medidas com a finalidade de melhorar ainda mais este nível de satisfação, como analisar melhor o critério

“compensação justa e adequada”, por este fator ter apresentado a menor média e maior dispersão dos dados em relação as demais indagações.

E, por fim, um ponto fraco está nas ótimas opções que a empresa oferece para seus clientes, em que 37% está parcialmente satisfeito. Acredita-se que esse resultado, como já citado na Figura 14 seja porque somente os colaboradores do setor de produção tenham participado desta pesquisa, assim, antes de uma interpretação final, sugere-se que esta pesquisa seja aplicada aos outros setores da empresa buscando identificar a percepção dos colaboradores que tem contato mais direto com os clientes. Além da sugestão, de que a empresa faça uma pesquisa de satisfação com os clientes.

Espera-se que os resultados deste trabalho possam contribuir positivamente para a melhoria do processo de produção da Imprepel Gráfica & Editora e servir de ponto de partida para a melhoria dos demais processos da empresa, o que se espera torná-la mais eficiente, competitiva e lucrativa.



## 5 CONCLUSÃO

Após uma minuciosa análise dos dados, com o embasamento teórico a respeito do tema deste estudo que teve como objetivo geral caracterizar e avaliar o clima organizacional na Imprepel Gráfica & Editora Ltda, acredita-se que tenha-se atingido esse objetivo principal.

A relação entre os indivíduos e o clima organizacional produz reflexos no nível de satisfação sobre vários quesitos, que pode impactar negativamente ou positivamente na motivação e desempenho destes indivíduos, o que poderá contribuir para a produtividade no ambiente de trabalho da empresa.

A pesquisa com os colaboradores do setor de produção da empresa revelou tanto pontos fracos para a organização quanto pontos fortes, conforme apresentados a seguir:

Os pontos fracos foram: Desenvolvimento profissional, remuneração e benefícios; infraestrutura, comodidade e conforto (refeitório, descanso, higiene); ótimas opções que a empresa oferece para seus clientes.

No critério Remuneração e benefícios, com porcentagem de somente 27% (Gráfico 5) dos colaboradores que está totalmente satisfeito com isso. Esse resultado denota que é preciso uma reavaliação, referente a forma de remuneração de seus colaboradores, criando novos métodos para remuneração, podendo ser por produtividade, desempenho, cumprimento do horário, distribuição de lucros ou mesmo redução de custos, com critérios bem definidos para estar sempre premiando os que mais se empenham e vestem a camisa da empresa. Melhorias na infraestrutura para comodidade e conforto em relação ao refeitório, descanso e higiene dos colaboradores.

Denota-se a necessidade de ser implantar a análise de ergonomia, como melhorias nos banheiros/vestiários que já foram aumentados e melhorados os acessos, e dentro do possível melhorar a sensação térmica dentro da empresa, para gerar um maior conforto térmico e aumentar a produtividade.

Outro ponto fraco pode ser observado no Gráfico 14, em que apenas 37% dos colaboradores respondeu que a empresa oferece ótimas opções aos clientes. Desse modo, sugere-se a implantação de um setor de compras para agilizar este processo. Além da definição de estoques mínimos para neutralizar possíveis atrasos em

decorrência desta fase do processo, o que vai ajudar a melhorar os prazos estabelecidos.

Os pontos fortes da pesquisa foram: Prazer pelo trabalho que faz (81%); fácil comunicação com a equipe de trabalho (66%); a empresa é um bom lugar para trabalhar (66%); respeito entre os colaboradores (65%). Este resultado não precisa de muitos comentários, somente que a empresa continue investindo em formas de aumentar ainda mais essa satisfação, além de elevar a satisfação dos colaboradores nos pontos fracos citados anteriormente.

Assim sendo, este estudo deixa espaço para pesquisadores que tiverem interesse em outras áreas de estudo, para que continuem em busca não só de expandir o estudo, mas também de apresentar a importância de um bom clima organizacional para o bom andamento das atividades empresariais e que a pesquisa de satisfação seja realizada para os outros setores da empresa, como o Setor Comercial, Recursos Humanos, Financeiro.

Da mesma forma considera-se que a realização do estudo possibilitará que a empresa tenha a oportunidade de melhorar alguns aspectos e desta forma rever pontos considerados insatisfatórios e também alavancar os pontos fracos no ambiente organizacional.

O presente estudo teve como limitação a aplicação dos questionários somente aos colaboradores do setor de produção da empresa, pois esses colaboradores não tem muito contato com os clientes. Além da falta de aplicação de um questionário com os outros colaboradores dos outros setores que possuem ligação direta com os clientes além de uma pesquisa com os próprios clientes buscando identificar sua satisfação em relação aos serviços realizados pela gráfica.

À luz destas considerações sugere-se que novas futuras pesquisas sejam realizadas no setor de produção principalmente no setor gráfico pois, identificar o nível de satisfação ou insatisfação dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho, poderá trazer melhorias que, como neste caso, podem se fazer necessárias e interessantes para melhorar o seu clima organizacional e, como resultado, melhorar o nível de produtividade da organização.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, Júlia et al. **Introdução à ergonomia: da prática à teoria**. São Paulo: Blucher, 2009.
- ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ANDRADE, Rubia Manarim. **Qualidade de Vida no Trabalho dos Colaboradores da Empresa Farben S.A Indústria Química**. 2012. Monografia do Curso de Pós Graduação Lato Sensu, em Gestão Empresarial, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.
- AQUINO, Danielly.; MAIER, Rubia Carla; FREITAS, Juliano.; FRANCISCO, Antonio Carlos. Análise da qualidade de vida no trabalho no setor de costura em uma indústria de confecção. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v.12, n. 3, p. 585-603, jul./set. 2012.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte, MG: UFMG, 2001.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2013.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.
- COOK, T.D.; REICHARDT, C.S. **Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa**. Facultad de Filosofia y Ciencias de la Educación, Universidad Complutense. Ediciones Morata, S.A. Madrid, 1986.
- CORRÊA, Vanderlei; BOLETTI, Rosane Rosner. **Ergonomia: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Bookman, 2015.
- FERASSO, Marcos. Diagnóstico de clima organizacional em uma indústria de alimentos catarinense. **Revista Competitividade e Sustentabilidade – ComSus**, Paraná, v. 4, n. 1, p. 16-32, Jan/Jun. 2017.
- FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. – 4a ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

- GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo, Atlas, 2010.
- GUIDI, Bruno Cechinel. **Estudo do clima organizacional da empresa Twist Incobras Indústria de Confeções**, localizada no sul de Santa Catarina. 2011. 82f. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.
- IIDA, Itiro. **Ergonomia Projeto e Produção**. 2 ed. São Paulo: Blucher, 2005.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LUCENA, Diva da Salete. **Planejamento estratégico de recursos humanos**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.
- LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995, p. 5 – 103.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- MINOSSO, Anariele.; ZANANDREA, Vinicius; BATTISTI, Juliane.; MORALES, Adriana.; WEISE, Andreas. Análise do clima organizacional como indicativo do grau de satisfação dos trabalhadores em uma indústria moveleira. **Espacios**. Vol. 37 (Nº 28) 2016.
- OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Gestão estratégica de recursos humanos**. 2. ed. – Porto Alegre: Sagah, 2017.
- REEVE, Johnmarshall. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: LTC, 2019.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- RODRIGUES, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**, São Paulo, Atlas, 2000.
- SOUZA, Dulce América de. **Ergonomia aplicada**. Porto Alegre: Sagah, 2018.
- WEERDMEESTER, B.; DUL, J. **Ergonomia Prática**. São Paulo: Editora Filiada. 2000.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

Setor: \_\_\_\_\_



Perguntas	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não se Aplica
A infraestrutura para seu trabalho é adequada (equipamentos, mobiliária)?						
A carga horária do trabalho está adequada para realizar os trabalhos com qualidade?						
A infraestrutura para comodidade e conforto (refeitório, descanso, higiene) é adequada?						
Você possui uma relação de fácil comunicação com sua equipe de trabalho?						
Você possui uma relação de fácil comunicação com outros departamentos?						
É tratado de forma respeitosa pelos colegas de trabalho?						
É comunicado em tempo adequado sobre as mudanças na empresa?						
Você se sente estimulado para o trabalho em equipe?						
Seu potencial de trabalho está sendo aproveitado de forma adequada na sua área?						
Suas sugestões são avaliadas pelo seu gestor?						
Você visualiza oportunidades de crescimento profissional na empresa?						
Sente prazer pelo trabalho que faz?						
A empresa oferece um treinamento adequado quando necessário?						
Recebe elogios sinceros pelo seu trabalho?						
Você tem oportunidade de aprendizado e desenvolvimento profissional na empresa?						
Realizado profissionalmente com o cargo?						
O seu supervisor se importa com você enquanto pessoa mais do que enquanto profissional?						
A comunicação do gestor é feita de forma transparente?						
Seu gestor possui as competências necessárias para a função?						
Confia que as decisões tomadas pelo gestor são adequadas para alcançar o resultado proposto?						
Seu gestor compartilha a tomada de decisão com você?						
A delegação das tarefas é feita de forma adequada para as suas habilidades?						
Seu desempenho profissional é avaliado de forma adequada?						
A empresa oferece ótimas soluções para seus clientes?						
Sente seguro em relação à estabilidade no emprego?						
Indicaria um amigo para trabalhar na empresa?						
A empresa é um bom lugar para trabalhar?						
Os benefícios oferecidos estão compatíveis com suas necessidades pessoais?						
Sua remuneração atende suas necessidades pessoais?						
Sua remuneração corresponde as atribuições do cargo no mercado de trabalho?						

Observação a ser destacada sobre a empresa ou gestão:	
---	--