

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Cristiano Camara Dias

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA
MAGALHÃES E CAMARA LTDA**

Palmeira das Missões, RS
2019

Cristiano Camara Dias

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA MAGALHÃES E
CAMARA LTDA**

Relatório de Estágio apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), campus de Palmeira das Missões, como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Administração.**

Orientadora: Prof^a Dr^a. Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade

Palmeira das Missões, RS
2019

Cristiano Camara Dias

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA MAGALHÃES E
CAMARA LTDA**

Relatório de Estágio apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), campus de Palmeira das Missões, como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Administração.**

Aprovado em 28 de Novembro de 2019:

Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Claudio Eduardo Ramos Camfield, Dr. (UFSM)

Luciane Dittgen Miritz, Dra. (UFSM)

Palmeira das Missões, RS
2019

AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho se dá não somente por mérito pessoal, mas é uma conquista de toda comunidade acadêmica e da cidade de Palmeira das Missões – RS. Deixo aqui meus sinceros agradecimentos a quem fez parte desta caminhada.

Muito obrigado a todos os professores, funcionários e alunos da UFSM por estes anos de convivência e aprendizado. Ter em nossa cidade um ensino gratuito e de tamanha qualidade é um orgulho para toda a sociedade.

Agradeço de maneira especial a Dra. Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade pelos ensinamentos durante todo o curso e pela disponibilidade em ser minha orientadora, sendo muito atenciosa e dedicada durante todo este processo.

Meus sinceros agradecimentos também à empresa Magalhães e Camara pela oportunidade de realização deste estágio. Muito obrigado aos sócios proprietários Noeli e Felipe, a gerente Patricia e demais colaboradores pelo suporte dado a esta pesquisa.

Por fim, gratidão a meus pais Onélia e Waldemir por tudo que representam para minha vida, a minha família e aos amigos que fazem parte da formação do meu ser e que são o motivo de eu estar aqui nesta passagem.

RESUMO

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA MAGALHÃES E CAMARA LTDA

AUTOR: Cristiano Camara Dias

ORIENTADORA: Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade

Este estudo teve como objetivo principal analisar o clima organizacional da empresa Magalhães e Camara LTDA da cidade de Palmeira das Missões, RS, organização esta que atua no setor varejista de calçados e confecções. A caracterização da pesquisa classifica-se como descritiva de cunho quanti-quali e o método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. A população investigada foram 13 colaboradores. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário contendo 6 variáveis para caracterizar os respondentes e 10 fatores para avaliar o clima organizacional, além de uma análise documental e observação livre não participante. Os dados coletados por meio do questionário foram analisados através de estatística simples. De acordo com os resultados obtidos, pode-se dizer que o clima organizacional da empresa é bom. Há evidências que os fatores: liderança, maturidade, colaboração entre as áreas funcionais, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, sentido do trabalho e política global de recursos humanos podem afetar de forma positiva o clima da empresa. Já os fatores compensação e acesso devem ser monitorados, bem como algumas questões referentes à valorização profissional, pois a opinião dos participantes do estudo sobre estes aspectos revela esta necessidade.

Palavras-chave: Clima organizacional. Satisfação. Motivação.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CLIMATE: A STUDY AT THE COMPANY MAGALHÃES E CAMARA LTDA

AUTHOR: CRISTIANO CAMARA DIAS

ADVISOR: SÍLVIA PATRÍCIA CAVALHEIRO DE ANDRADE

This study has as its main objective analysing the organizational climate of Magalhães e Camara enterprise LTDA from Palmeira das Missões, RS, this organization works in the retail, shoes and confections sector. The research characterization classifies as descriptive and quanti-quali, and the research method was using the case study. The population investigated was 13 collaborators. To collect data, a questionnaire with 6 variables to characterize the respondents and 10 factors to evaluate the organizational climate were used, as well as a documentary analysis and non-participant free observation. The data that was collected by survey were analyzed by simple statistic. According to the results that were given, it can be said that the organization climate of the enterprise is good. There is evidence that the factors: leadership, maturity, collaboration between the functional areas, professional appreciation, identification with the enterprise, the communication process, work sense, and the human resource policy can positively affect the business climate. Compensation and access factors should be monitored, as well as some questions regarding professional valuation, as the opinion of the study participants on these aspects reveals this need.

Key words: Organizational climate. Satisfaction. Motivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da empresa Magalhães e Camara LTDA	26
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de Kolb.....	17
Quadro 2 – Modelo de Sbragia.....	18
Quadro 3 – Modelo de Coda.....	20

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização do perfil dos respondentes	28
Tabela 2 – Liderança	30
Tabela 3 – Compensação	33
Tabela 4 – Maturidade empresarial	35
Tabela 5 – Colaboração entre as áreas funcionais	38
Tabela 6 – Valorização profissional	41
Tabela 7 – Identificação com a empresa	45
Tabela 8 – Processo de comunicação	47
Tabela 9 – Sentido do trabalho	49
Tabela 10 – Política global de Recursos Humanos	50
Tabela 11 – Acesso	53
Tabela 12 – Média geral de cada fator e média dos desvios	55

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	TEMA E PROBLEMA	10
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	Objetivo geral	10
1.2.2	Objetivos específicos	11
1.3	JUSTIFICATIVA	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	12
2.2	MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	13
2.3	CLIMA ORGANIZACIONAL	15
2.4	MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	17
2.4.1	Modelo de Kolb	17
2.4.2	Modelo de Sbragia	18
2.4.3	Modelo de Coda	20
3	METODOLOGIA	22
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	22
3.2	DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO E TIPO DE AMOSTRAGEM	22
3.3	COLETA DE DADOS	23
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	24
4	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	25
4.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.2.1	Caracterização do perfil dos respondentes	28
4.2.2	O clima organizacional sob a visão dos colaboradores	29
4.2.3	Sugestões	56
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
	REFERÊNCIAS	58
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	62

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

Para que uma empresa tenha qualidade em seus processos e alcance seus objetivos, é importante que seus colaboradores desempenhem suas funções de modo correto e eficiente, visto que eles são as engrenagens que movem as diversas atividades de uma organização.

Mas nem sempre os funcionários estão satisfeitos com a administração e seus gestores e, conseqüentemente, o desempenho das suas atividades diárias pode ser comprometido. Neste caso, uma pesquisa de clima organizacional é válida para avaliar diversos fatores que podem impactar na satisfação e na rotina empresarial.

Rizzati (2002) define que para a melhoria da qualidade nas organizações, bem como para a identificação de fatores que influenciam as atividades dos colaboradores, se faz necessário a utilização do instrumento de estudo do clima organizacional, tendo ele um forte potencial na identificação dos problemas e na análise do comportamento organizacional.

A base para a investigação do clima organizacional são as opiniões dos funcionários. Este tipo de pesquisa é um ponto de partida para mudanças favoráveis a organização, descrevendo falhas, problemas e propondo correções se assim forem necessárias. (PESTANA, 2001).

Sabendo-se da importância dos indivíduos dentro da organização e da existência de diversos fatores que influenciam seu comportamento, busca-se por meio desta pesquisa estudar o clima organizacional da empresa Magalhães e Camara LTDA, da cidade de Palmeira das Missões – RS. Com isso pretende-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como está o clima organizacional da empresa Magalhães e Camara LTDA?

Para um maior entendimento do tema, são apresentados na sequência os objetivos gerais e específicos, e a justificativa da pesquisa. Seguidos pelo referencial teórico, metodologia, apresentação da empresa, análise e apresentação dos resultados, considerações finais e referências.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o clima organizacional da empresa Magalhães e Camara LTDA da cidade de Palmeira das Missões – RS

1.2.2 Objetivos específicos

- Avaliar, conforme a opinião dos participantes do estudo, os fatores que impactam o clima organizacional;
- Verificar se o clima organizacional na empresa investigada é bom ou ruim;
- Propor ações para a organização, se for o caso, visando melhorar o clima organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Na perspectiva de Luz (2003), um colaborador de uma organização para ter o seu máximo êxito nas atividades, não basta somente saber fazer sua tarefa e estar apto para tal. Nem mesmo tendo todos os recursos disponíveis para fazer o seu trabalho, significa que alcançará os seus objetivos e de seus gestores. Em algumas situações, o trabalhador não executa o trabalho da forma mais eficaz porque não está satisfeito com o ambiente de trabalho.

Assim, em um mundo empresarial cada vez mais competitivo, é fundamental que as organizações tenham um ambiente livre de conflitos disfuncionais, no qual os funcionários se sintam satisfeitos com suas atividades e o ambiente de trabalho.

Para avaliar fatores relacionados a estes aspectos citados, é importante realizar uma pesquisa de clima organizacional, a qual permite verificar a opinião dos colaboradores quanto aos fatores que podem afetá-lo, influenciando, assim, a satisfação dos mesmos.

Através desta pesquisa busca-se conhecer o clima organizacional da empresa Magalhães e Camara LTDA. Este trabalho permitirá aos gestores identificarem os aspectos que podem necessitar de mudanças, visando um melhor clima, e conseqüentemente, maior produtividade.

Além da relevância para a organização estudada, esta pesquisa permite que o acadêmico amplie seus conhecimentos, observando os conceitos estudados durante a graduação sendo aplicados na prática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

É importante compreender o conceito de cultura organizacional, pois este é um fator que tem grande relação com o clima organizacional de uma empresa.

Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1984 apud FREITAS, 2007, p. 13).

Dentro da organização formal, ou seja, os cargos definidos e a estrutura que compõe o ambiente de trabalho encontra-se uma organização informal, formada pelas atitudes dos colaboradores perante as diversas situações cotidianas. Essa maneira compartilhada de visão da organização forma sua cultura organizacional. (WAGNER; HOLLENBECK, 2006).

Segundo Robbins (2007, p. 376) “A cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Isso ficou explícito quando define-se cultura como um sistema compartilhado de valores”. Ela promove uma identidade aos colaboradores, facilitando a união de todos para atingir os objetivos, dando significado a suas atividades.

Motta e Vasconcelos (2008) citam alguns elementos que formam a cultura organizacional, os quais são citados a seguir.

- ✓ Ritos: Representa a forma que a organização recebe novos colaboradores, o comportamento nas atividades cotidianas e se há democracia, formalidade ou informalidade nas relações.
- ✓ Mitos e histórias: São eventos importantes e histórias relacionadas a chefes e fundadores que revelam e transmitem valores culturais.
- ✓ Tabus: São assuntos ou eventos ocorridos que são proibidos de serem comentados.
- ✓ Normas: Definem como a organização espera que seus membros se comportem perante diversas situações, bem como suas vestimentas no ambiente de trabalho e a maneira de tratar seus superiores.
- ✓ Valores: São maneiras de comportamento desejadas pelos gestores e são expressos através de regulamentos, publicações, cartazes, entre outros.

- ✓ Linguagem: Representa o conjunto de expressões utilizadas e a maneira que os membros da organização se comunicam.
- ✓ Símbolos: Diferentes formas de expressão de valores, como desenhos humorísticos, manifestos, cartas e outros.

A descrição da cultura organizacional através de seus elementos permite uma visão mais detalhada do assunto, revelando traços que muitas vezes passam despercebidos e fornecendo uma linguagem acessível aos membros da organização (FREITAS, 2007).

Luz (2003) explica que a cultura organizacional é um dos principais fatores que influenciam o clima organizacional, pois ela condiciona o comportamento dos colaboradores e impacta, positiva ou negativamente, o estado de ânimo dos mesmos.

O clima organizacional de uma organização pode ser diagnosticado através da análise da satisfação de seus colaboradores (JOHANN, 2013), a qual pode afetar a motivação dos mesmos.

2.2 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Segundo Gil (2014), a motivação impulsiona o indivíduo e o grupo na busca de uma maior produtividade e, conseqüentemente, a obterem melhores resultados nas suas tarefas. Silva (2005, p. 221) conceitua motivação como “alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pelas qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa”.

Ao longo do tempo foram desenvolvidas diversas teorias motivacionais. Estas teorias determinam as razões que levam as pessoas a adotar certos comportamentos e o processo que causam estes comportamentos (SILVA, 2005). A seguir são apresentadas as teorias clássicas sobre o tema.

a) Teoria das Necessidades Humanas:

Esta teoria foi desenvolvida no ano de 1954 pelo psicólogo americano Abraham Harold Maslow, o qual organizou as necessidades humanas em uma hierarquia. Estas são: Necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e necessidades de autorrealização (MARRAS, 2009).

b) Teoria X e Y:

No ano de 1960 o psicólogo Douglas McGregor propôs uma nova teoria da motivação. Segundo o estudioso existem dois tipos de gerenciamento que influenciam o comportamento dos seus colaboradores. Um gestor adepto á Teoria X defende que as pessoas não gostam de

desempenhar suas tarefas e elas apenas obtêm êxito sendo disciplinadas e tendo a possibilidade de serem recompensadas. Já um gestor adepto á Teoria Y propõe que os seus subordinados encaram seu trabalho como fonte de satisfação e se dedicam para obterem resultados satisfatórios. (GIL, 2014).

c) Teoria dos Dois Fatores:

Frederick Herzberg contribuiu para os estudos sobre motivação humana, desenvolvendo uma teoria baseada em dois fatores. Segundo ele, existem os fatores higiênicos que dizem respeito às questões necessárias para manter os empregados trabalhando, tais como salários, condições de trabalho e políticas da organização. Estes não promovem a motivação dos indivíduos, mas são satisfatórios para não desmotiva-los. Já os fatores motivadores são os que realmente motivam. Estão incluídos nestes fatores questões como sentimento de responsabilidade, disposição para o trabalho e aceitação de novos desafios. (GIL, 2014).

Ninguém motiva ninguém, ou seja, a motivação é um fator intrínseco. O próprio indivíduo é quem se motiva. O que alguém de fora pode fazer é estimular esta pessoa na busca de sua motivação. (VERGARA, 2016). Já a satisfação é extrínseca, ou seja, é um fator externo que atende uma necessidade, não podendo ser confundida com a própria necessidade em si. (BERGAMINI, 1986).

Sobre satisfação no trabalho, Locke (1976, apud WAGNER; HOLLENBECK, 2006 p. 121), explica que este termo pode ser definido como “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”. Este sentimento pode ser positivo ou negativo, influencia o comportamento do colaborador em seu local de trabalho e está, intimamente, ligado com o envolvimento no trabalho e desempenho. (HUNT et al. 2007).

Lizote et al. (2017) define que a satisfação é um sentimento que decorre da comparação entre o que é esperado e o que é recebido pelo colaborador. A satisfação no trabalho influencia na qualidade de vida e no nível de estresse do individuo, tanto dentro como fora da organização. (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Para saber se um funcionário está satisfeito ou insatisfeito é necessário a avaliação de diversos elementos, pois o trabalho é composto de diversas atividades, não somente as óbvias como a tarefa designada ao colaborador, mas também questões relacionadas a convivência e políticas organizacionais. A insatisfação dos colaboradores implica em consequências e são expressas, segundo Robbins (2007, p. 70) das seguintes maneiras:

Saída: Comportamento dirigido para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão.

Comunicação: Tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias, a discussão dos problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical.

Lealdade: Espera passiva, mas otimista de que as condições melhorem, incluindo a defesa da organização às críticas externas e a crença de que a empresa e seus dirigentes farão a “coisa certa”.

Negligência: Deixar as coisas piorarem, incluindo o absenteísmo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento do índice de erros.

Oliveira (2002) explica que o ambiente fora do trabalho como relações familiares e a autoconfiança podem influenciar a satisfação no trabalho, assim como o trabalho influencia a satisfação do indivíduo na sua vida como um todo.

Muitas vezes o colaborador não estará satisfeito com alguma coisa, como por exemplo, o seu salário. Mas no momento que ele vê a empresa como um lugar agradável, concorda com seus objetivos e entende e aceita sua cultura, ele passa a superar este obstáculo (GIL, 2014). É responsabilidade da organização criar um clima favorável, de modo que os colaboradores se sintam motivados e satisfeitos, trabalhando de boa vontade (SILVA, 2005).

A seguir é apresentada a base teórica sobre clima organizacional utilizada neste estudo.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

As percepções e os sentimentos dos colaboradores estão, diretamente, ligados a diversos fatores. Tudo em uma organização influencia os indivíduos, sejam fatores relacionados aos salários, práticas de gestão, condições de trabalho, bem como os fatores sociais da organização informal, que são os grupos criados com colegas de trabalho e questões externas como, por exemplo, as relacionadas à família.

O clima organizacional é uma medida do sentimento que os colaboradores possuem em relação à organização. (MAXIMIANO, 2017). Estes sentimentos unidos formam um ambiente organizacional único e específico dentro de cada empresa. Dias (2008) conceitua clima organizacional como sendo esta percepção do coletivo, onde se fundem ideias que são a visão adquirida por todos perante o cotidiano, relações de trabalho, estilos de gestão, etc. No local de trabalho estas ideias reagem em relação a estes e outros fatores de maneira positiva ou negativa.

A moral de um indivíduo, também, tem íntima relação com o clima, influenciando-o de diversas maneiras. Sobre esta questão, Chiavenato (2000, p. 87) explica que:

Do conceito de moral decorre o conceito de clima organizacional, que é o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros. O moral elevado conduz a um clima receptivo, amigável, quente, e agradável, enquanto moral baixo quase sempre provoca um clima negativo, adverso, frio, e desagradável.

O conceito de clima organizacional é algo para ser sentido, pois seus componentes são em grande parte difíceis de compreender. (SILVA, 2005). Segundo Oliveira (2010) o clima não é algo estático, mas sim dinâmico. Ele oscila de favorável a desfavorável conforme situações que aconteçam no dia a dia. Não ocorrendo grandes impactos esta oscilação é pouco percebida no curto prazo, mas pode ser bastante acentuada num longo prazo. Beker (2006) explica que, esta percepção de clima positivo ou negativo é diferente em cada colaborador, por isso as disfunções devem ser vistas pelo lado da organização e, também, pelo do indivíduo.

É importante para os gestores saberem como está o clima de sua organização, pois assim saberão quando e onde agir para solucionar questões que afetam a qualidade do ambiente organizacional. Ferreira, (2017, p. 47) explica que:

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.

Na visão de Palacios e Freitas (2006), a construção do clima acontece através das experiências vividas pelo colaborador. Estas vivências não dizem respeito somente ao conhecimento das regras formais da empresa, mas, também, aos padrões comportamentais aprendidos na convivência com os colegas de trabalho. Filho (2000) enfatiza citando diversos aspectos que fazem parte desta construção do clima organizacional como a estrutura e a cultura organizacional, as oportunidades de participação, o preparo e o treinamento da equipe, a liderança, a remuneração e os processos de avaliação de desempenho.

O clima organizacional influencia e também é influenciado pelo comportamento das pessoas, podendo ter diversas características como ser positivo ou negativo, ser construído e reconstruído, atrair ou repelir novos talentos entre outras. (FACCO et al. 2012). Segundo Luz (2003), o clima é algo abstrato, mas pode-se tornar tangível através de alguns indicadores. Estes podem revelar o que afeta o clima alertando quando este clima está bom ou ruim. Para Luz (2003, p. 32), os indicadores são: “Turnover, absenteísmo, pichações nos banheiros, programas de sugestões, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de materiais e queixas no serviço médico”.

Ao falar sobre os conceitos de clima organizacional, não pode-se esquecer dos primeiros estudos sobre condições de trabalho e sua relação com a produtividade que foram os experimentos de Elton Mayo. De acordo com Barthasar (2014), esses estudos que deram origem a Escola de Relações Humanas mostraram que fatores emocionais, ambientais e psicológicos afetam a produtividade. Esta teoria não resolveu os problemas existentes, mas mostrou que a produtividade é afetada pelo clima organizacional.

Ao longo do tempo foram desenvolvidos diversos modelos de pesquisa de clima organizacional. Uma pesquisa de clima organizacional serve de base para compreender a maneira que a organização e suas práticas influenciam o comportamento dos seus colaboradores. (SANTOS et al. 2016). A seguir são apresentados alguns modelos propostos.

2.4 MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para medir e avaliar o clima interno de uma organização, é necessária a aplicação de uma pesquisa a qual, segundo Luz (2003), permite aos gestores identificar como se caracteriza esse clima, através de indicadores, como por exemplo, índice de rotatividade e programas de recompensas.

2.4.1 Modelo de Kolb

Kolb et al. (1978, apud BARTHASAR, 2014), desenvolveu um modelo de pesquisa organizacional baseado em sete fatores, os quais são apresentados no quadro 1.

Quadro 1 – Modelo de Kolb

(continua)

Fator	Definição
Conformismo	Apresenta o grau de limites impostos aos funcionários.
Responsabilidade	Descreve o grau de autonomia que os colaboradores têm para tomar decisões e agir.
Padrões	Mostra se a organização incentiva o bom desempenho e o comportamento de seus membros.
Recompensas	Descreve se os colaboradores são reconhecidos e recompensados pelo bom trabalho desempenhado.

Quadro1 – Modelo de Kolb

(conclusão)

Fator	Definição
Clareza organizacional	Mostra a maneira que os objetivos organizacionais são entendidos pelos funcionários.
Calor e apoio	Apresenta o grau de amizade e confiança entre os trabalhadores.
Chefia	Mostra se a liderança formal é bem-aceita pelos trabalhadores

Fonte: Adaptado de Kolb et al. (1978, apud BARTHASAR, 2014).

Em seu modelo de pesquisa de clima, Kolb et al. (1978, apud BARTHASAR, 2014) verifica aspectos relacionados a normas e valores, estilos de liderança e estrutura organizacional.

2.4.2 Modelo de Sbragia

Através de um estudo em instituições de natureza governamental, Sbragia (1983) desenvolveu um modelo de pesquisa de clima organizacional contendo vinte fatores. Estes são apresentados no quadro 2.

Quadro 2 – Modelo de Sbragia

(continua)

Fator	Definição
Estado de tensão	Mostra se a lógica e a racionalidade afetam as atitudes mais que as emoções.
Conformidade exigida	Mostra como as atitudes dos colaboradores são flexíveis perante às normas e regulamentos da organização.
Ênfase na participação	Descreve se as opiniões dos colaboradores são ouvidas.
Proximidade da supervisão	Mostra se a organização mantém um controle sobre os indivíduos e se esses têm liberdade em suas ações.

Quadro 2 – Modelo de Sbragia

(conclusão)

Fator	Definição
Consideração humana	Descreve se as pessoas recebem um tratamento digno.
Adequação da estrutura	Apresenta como o esquema da organização e a comunicação facilitam o trabalho das pessoas.
Autonomia presente	Mostra o sentimento dos colaboradores em relação à fiscalização de suas ações.
Recompensas proporcionais	Descreve a relação das punições versus recompensas.
Prestígio obtido	Mostra como é a imagem do colaborador perante o ambiente externo da empresa.
Cooperação existente	Apresenta o grau de confiança, interação e amizade entre os membros da organização.
Padrões enfatizados	Descreve o tamanho da importância que os funcionários dão as suas atividades e metas a serem alcançadas.
Atitude frente a conflitos	Mostra a disposição das pessoas em resolver conflitos e aceitar opiniões contrárias.
Sentimento de identidade	Apresenta o sentimento e o valor que os colaboradores dão a organização.
Tolerância existente	Descreve a tolerância existente com relação aos erros das pessoas.
Clareza percebida	Mostra se as pessoas têm conhecimento sobre assuntos do seu interesse.
Justiça predominante	Apresenta se aspectos relacionados a habilidades influenciam mais nas decisões perante questões pessoais.
Condições de progresso	Descreve se a organização oferece aos colaboradores oportunidades de crescimento.
Apoio logístico proporcionado	Descreve as condições dadas aos colaboradores para realizarem as suas tarefas
Reconhecimento proporcionado	Mostra o grau de valorização dos gestores perante um desempenho acima do padrão esperado.
Forma de controle	Apresenta se a organização utiliza formas de controle para resolver problemas ou para punições.

Fonte: Adaptado de Sbragia (1983).

Sbragia (1983) mediu fatores internos da organização estudada, que podem interferir na produtividade, verificando o grau de envolvimento dos funcionários com suas atividades, grau de proximidade com os gestores, entre outros aspectos.

2.4.3 Modelo de Coda

Coda (1998, apud PEREIRA, 2003) propõe um modelo contendo 10 fatores, o qual foi desenvolvido através de estudos em cinco organizações do setor público e privado. Este foi o modelo utilizado na pesquisa de clima da empresa Magalhaes e Camara LTDA e é apresentado no quadro 3.

Quadro 3 – Modelo de Coda

(continua)

Fator	Definição
Liderança	Mostra o <i>feedback</i> oferecido pelo gestor ao seu colaborador sobre assuntos relevantes a sua atividade.
Compensação	Apresenta o balanceamento das formas de remuneração.
Maturidade empresarial	Descreve o nível de compensação que os trabalhadores têm sobre o mercado, concorrentes e clientes.
Colaboração entre áreas funcionais	Mostra o grau de colaboração e respeito mútuo entre os diversos setores da organização.
Valorização profissional	Apresenta o quanto a empresa incentiva o crescimento dos funcionários, promovendo oportunidades e promoções.
Identificação com a empresa	Descreve o sentimento que cada membro tem ao pertencer a uma grande equipe, em busca de um mesmo objetivo.
Processo de comunicação	Mostra a clareza necessária ao disponibilizar informações.
Sentido do trabalho	Apresenta a importância que o trabalhador sente com relação a sua função nas atividades dentro da empresa.
Política global de recursos humanos	Descreve o grau de apoio fornecido pela área de recursos humanos.

Quadro 3 – Modelo de Coda

(conclusão)

Fator	Definição
Acesso	Apresenta o grau de acesso a outros tipos de trabalho durante a carreira.

Fonte: Adaptado de Coda (1998, apud PEREIRA, 2003)

Em seu estudo Coda (1983, apud PEREIRA, 2003), procurou analisar os sentimentos dos funcionários e o grau de identificação que eles possuem com a organização, bem como a motivação, cultura, bem-estar e liderança dos funcionários.

Neste capítulo, foi apresentado o referencial teórico utilizado neste trabalho e, também, alguns dos principais modelos de pesquisa de clima. A seguir é descrito o método utilizado para o alcance dos objetivos do estudo.

3 METODOLOGIA

Na perspectiva de Zanella (2013), métodos são procedimentos e técnicas que o investigador utiliza para obter um maior conhecimento sobre objetos, fatos ou fenômenos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme Köche (2008, p. 121), “pesquisar significa identificar uma dúvida que necessita ser esclarecida e construir e executar o processo que apresenta sua solução, quando não há teorias que a expliquem, ou quando as teorias que existem não estejam aptas a fazê-lo”.

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza descritiva, no qual foi descrito como se avalia o clima organizacional da empresa Magalhães e Camara LTDA. Collis e Hussey (2005) defendem que a pesquisa descritiva permite ao explorador de determinado assunto obter informações pertinentes a sua investigação, descrever características, funções e o comportamento dos fenômenos.

Quanto ao objetivo geral, o presente estudo se qualifica como quanti-quali. Na pesquisa quantitativa utilizam-se técnicas estatísticas para a coleta de dados e, também, no tratamento delas, com a intenção de garantir uma precisão nos resultados, ou seja, informações úteis a investigação. (RICHARDSON et al. 2012). A pesquisa qualitativa busca entender fenômenos humanos e sociais no seu ambiente natural, coletando informações através de observações, entrevistas, relatos, textos históricos, buscando aprofundar-se no tema em questão. (TAKAHASHI et al. 2013).

O método de investigação utilizado é o estudo de caso. Segundo Cervo e Bervian (1983), se realiza um estudo de caso quando busca-se saber diversos aspectos sobre algum indivíduo, comunidade, grupo ou população pré-estabelecida, determinando suas características. Neste estudo, foi analisado como está o clima organizacional da empresa Magalhães e Camara LTDA, da cidade de Palmeira das Missões – RS, através de uma pesquisa com seus colaboradores.

3.2 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO E TIPO DE AMOSTRAGEM

Para Collis e Hussey (2005, p. 148), “uma população pode referir-se a um grupo de pessoas ou a qualquer outro grupo de itens sendo considerado para propósitos de pesquisa”.

A população da empresa é formada por 15 funcionários. Contudo, foram investigados 13 colaboradores, pois dois participaram do pré-teste.

3.3 COLETA DE DADOS

Para obter os dados primários e secundários desta pesquisa foram utilizados os seguintes procedimentos: aplicação de questionário, observação livre não-participante e análise documental. De acordo com Rudio (2007, p. 111), “chama-se de coleta de dados a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade”.

A principal ferramenta para coleta dos dados primários foi a aplicação de um questionário. De acordo com Marconi e Lakatos (2009), um questionário é formado por diversas perguntas, possibilitando ao investigador obter informações importantes para o estudo. Vergara (1998) explica que um questionário pode ser aberto, permitindo respostas livres ou fechado, onde o respondente deve fazer escolhas.

O questionário aplicado foi feito com base no modelo de 10 fatores proposto por Coda (1983). Na primeira parte do questionário foi identificado o perfil dos participantes da pesquisa e na segunda etapa foi analisado o clima organizacional da organização investigada. Foi aplicado um pré-teste do questionário com dois colaboradores, sendo um vendedor e um auxiliar administrativo, para saber se existiam erros ou questões de difícil entendimento. Segundo Richardson et al. (2012), o pré-teste é uma aplicação prévia do questionário a indivíduos que representem a população escolhida para a pesquisa, servindo para a revisão do processo e de exclusão de questões que não devem ser aproveitadas na pesquisa. Sendo assim participaram do estudo 13 funcionários. A entrega dos questionários foi feita no dia 11 de setembro de 2019. Foi disponibilizada uma caixa para o depósito dos questionários em uma sala não utilizada pela empresa, sendo estes coletados no dia 18 de setembro de 2019.

Para completar o levantamento dos dados primários, o autor fez uma observação livre não participante. Neste tipo de observação, não existe interferência do pesquisador, ele apenas age como um espectador, registrando acontecimentos de acordo com seus objetivos. (RICHARDSON et al. 2012).

Por fim, foi feita uma análise documental para obter os dados secundários. Silva (2015) explica que a análise documental se refere a uma busca de informações já existentes na empresa ou órgão a ser estudado, presentes em manuais, normas, regulamentos, estatutos e outros. Neste caso, foi analisado um manual de conduta existente na organização, o qual forneceu informações para a caracterização da empresa.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

As análises dos dados obtidos por meio do questionário, foi feita por meio da estatística descritiva. Assim os dados foram tabulados com o auxílio do programa *Excel*. Kerlinger (1980) explica que na análise organiza-se um grande volume de dados, de modo que eles possam ser interpretados e manipulados mais facilmente. Rudio (2007) completa que tabular é o método de apresentar os dados em um quadro, com linhas e colunas, para poderem ser observados com maior clareza.

Foi calculada a média e o desvio padrão de cada afirmativa, e também a média das médias e a média dos desvios de cada fator. Para estes cálculos foi utilizada uma escala *Likert*. Esta escala é pontuada em um intervalo de valores, e é utilizada para medir e saber sobre o grau de conformidade de uma pessoa ou entrevistado, em relação a uma sentença negativa ou afirmativa. (HAIR et al. 2009).

Os dados obtidos por meio da observação foram registrados em um diário de campo e, juntamente, com a análise do documento que foi disponibilizado pela empresa foram analisados qualitativamente.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada uma breve descrição da empresa Magalhães e Camara LTDA.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Magalhães e Camara LTDA foi constituída em 17 de agosto de 1992 em Palmeira das Missões, por Luiz Mario Vieira de Magalhães e Noeli Camara de Magalhaes, os quais pensaram em criar uma loja que possuísse novos conceitos da moda no segmento da sapataria, trazendo produtos de altíssima qualidade para Palmeira das Missões e região.

Surgiu assim a empresa, abrindo sua primeira loja sob o nome fantasia Vila Velha Calçados, que possui um conceito em sapataria e acessórios que coincide com o desenvolvimento da cidade.

A loja foi criando raízes e crescendo cada vez mais, conquistando muitos clientes, através de seus produtos diferenciados e por ter, sempre, equipes de trabalho qualificadas.

Quatorze anos mais tarde, em 28 de outubro de 2006, o senhor Luiz e a senhora Noeli, resolveram expandir seus negócios, agregando uma nova loja ao lado da Vila Velha Calçados, denominada Vila Velha Sports, a qual entraria no ramo da moda, com confecções esportivas e uma linha de confecções casuais, entrando no mundo jovem, com roupas descoladas e elegância.

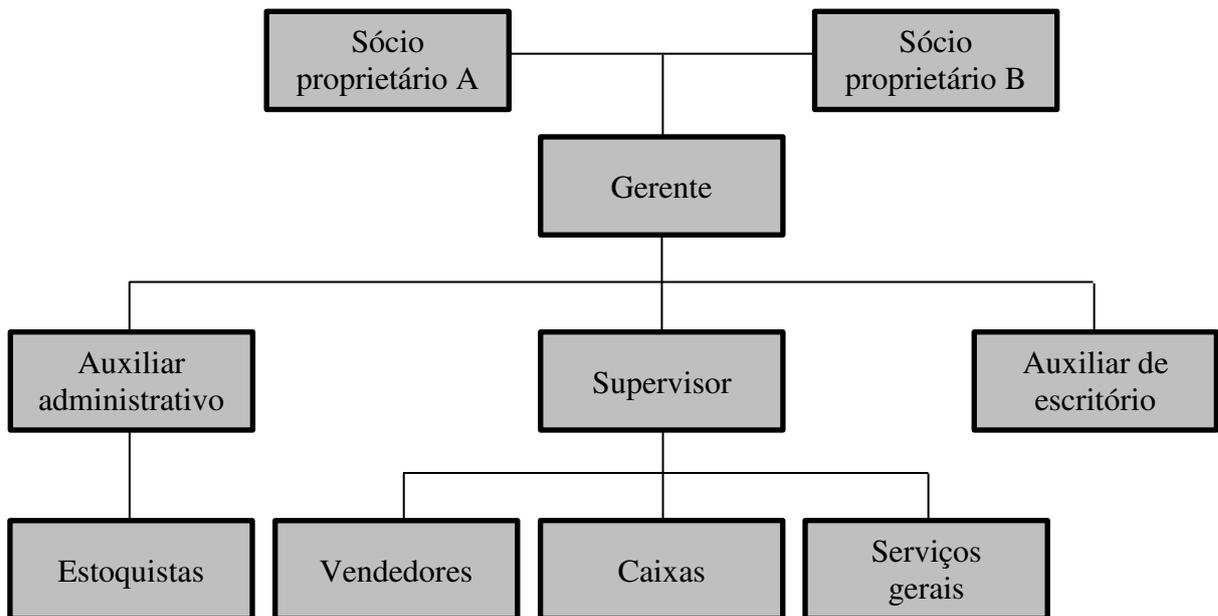
As lojas foram se moldando dentro do que as pessoas buscavam, preocupando-se sempre com o que se passava no mundo da moda e de novas tendências de mercados nacionais e internacionais, devido a isso os produtos passaram a ser cada vez mais elaborados, possuindo um estilo único, destinado a pessoas com estilos próprios.

A empresa tem como missão, visão e valores:

- ✓ Missão: Vender produtos de altíssima qualidade, preservando sempre a sofisticação e a originalidade em seus produtos.
- ✓ Visão: Ser uma empresa que atue de forma coerente e abrangente no segmento varejista de calçados, esporte e casual, feminino e masculino, através de produtos cada vez melhores, representado por excelentes marcas que possuem características e propostas únicas.
- ✓ Valores: Trabalho em equipe, melhor atendimento, qualidade, ética e respeito.

A empresa é composta por 15 colaboradores, ocupando os seguintes cargos, de acordo com as respostas obtidas na pesquisa: 6 vendedores, 2 caixas, 2 estoquistas, 1 auxiliar de escritório, 1 auxiliar administrativo, 1 gerente, 1 supervisor, e 1 responsável pelos serviços gerais. Não existe nos documentos fornecidos pela empresa um organograma funcional, então foi sugerido pelo autor um modelo, o qual segue exposto na figura 1.

Figura 1 – Organograma da empresa Magalhães e Camara LTDA



Fonte: Dados da pesquisa

A empresa não possui um setor específico de Recursos Humanos. As atividades relacionadas a esta área como recrutamento e seleção, demissões, avaliação de desempenho, entre outras, são divididas entre o auxiliar administrativo, o auxiliar de escritório, o gerente, o supervisor, e os proprietários. Apesar disto, existe um código de conduta que é entregue a cada colaborador contendo algumas normas e políticas relacionadas á área de Recursos Humanos, as quais são citadas a seguir:

- ✓ Segurança no trabalho: Para a empresa Magalhães e Camara LTDA, o zelo e cuidado de cada colaborador são essenciais para suas atividades e tem como base o PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional).

- ✓ Admissão: A admissão de novos colaboradores está relacionada a busca por profissionais que estejam aptos a trabalhar com pessoas dos mais variados estilos e que atendam as necessidades da empresa.
- ✓ Período de experiências: Toda admissão será formalizada por contrato de trabalho e o funcionário será observado e avaliado durante o período de experiência de até 90 dias conforme os critérios de qualidade e produtividade estabelecidos pela empresa, amparado pela legislação com direito a rescisão contratual, mediante comunicado antecipado.
- ✓ Identidade funcional: O uso da identidade funcional é obrigatório durante o cumprimento das atividades na empresa, de forma visível, retirando somente na saída do trabalho.
- ✓ Remuneração: Todo colaborador terá direito ao salário firmado no contrato de trabalho como contrapartida dos serviços prestados, descontando os adiantamentos, contribuições do INSS, faltas ou descontos autorizados, respeitando os limites legais. O salário mensal será pago até o décimo dia útil do mês subsequente ao trabalho prestado.
- ✓ 13º Salário: A empresa pagará aos seus colaboradores o 13º salário até o dia 20 de dezembro, podendo realizar o pagamento em duas parcelas ou em uma única parcela.
- ✓ Férias: Após cada período de 12 meses de trabalho na empresa, o colaborador terá direito a férias conforme for a sua assiduidade durante este período, previsto em legislação. O período de férias do colaborador será ajustado entre a contratante e o contratado, conforme acordado entre ambas as partes.
- ✓ Demissão: Será considerado motivo de demissão, falta grave cometida pelo colaborador e o não cumprimento das normas de trabalho da empresa e de suas atribuições. Em caso de pedido de demissão, o colaborador deverá comunicar a empresa o seu afastamento com 30 dias de antecedência.
- ✓ Assiduidade e pontualidade: Assiduidade é estar presente nos dias e horários previstos. Não sair para resolver problemas particulares em horários que a empresa necessita de seu trabalho. Mesmo que a falta seja programada ou justificada, ela não deixa de ser falta. Faltas programadas (Consultas médicas e odontológicas, exames médicos, cirurgias, entre outros) devem ser avisadas com antecedência. Faltas emergenciais devem ser avisadas ao superior imediato, sempre que possível, por telefone. Qualquer falta, para obter o abono, deve ser devidamente, justificada por documento autorizado.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados as análises e os resultados obtidos através dos 13 questionários aplicados aos colaboradores da organização estudada, sendo que no primeiro item há uma caracterização dos respondentes e no segundo item as informações obtidas com base no modelo de pesquisa de clima organizacional proposto por Coda (1983).

4.2.1 Caracterização do perfil dos respondentes da pesquisa

Na tabela 1 é exposta a caracterização do perfil dos respondentes da pesquisa.

Tabela 1 – Caracterização do perfil dos respondentes

(continua)

Variável	Descrição	Frequência absoluta	Frequência relativa
Idade	Até 20 anos	3	23,07%
	De 21 a 30 anos	3	23,07%
	De 31 a 40 anos	4	30,76%
	Mais de 41	3	23,07%
Gênero	Feminino	9	69,21%
	Masculino	4	30,76%
Estado Civil	Solteiro	5	38,45%
	Casado	4	30,76%
	Separado	2	15,38%
	Viúvo	0	0%
	Outro	2	15,38%
Escolaridade	Primário incompleto	0	0%
	2º Grau incompleto	1	7,69%
	Superior incompleto	6	46,14%
	Pós-Graduação incompleta	0	0%
	Primário completo	0	0%
	2º Grau completo	5	38,45%
	Superior completo	1	7,69%
	Pós-Graduação completa	0	0%
Tempo na empresa	Menos de 6 meses	0	0%
	De 6 meses a 1 ano	6	46,14%
	De 1 ano a 5 anos	4	30,76%
	De 5 anos a 10 anos	0	0%
	De 10 anos a 15 anos	2	15,38%
	Mais de 15 anos	1	7,69%

Tabela 1 – Caracterização do perfil dos respondentes

(conclusão)

Variável	Descrição	Frequência absoluta	Frequência relativa
Cargo	Vendedor	5	38,45%
	Serviços gerais	1	7,69%
	Estoquista	2	15,38%
	Caixa	2	15,38%
	Gerente	1	7,69%
	Supervisor	1	7,69%
	Auxiliar administrativo	1	7,69%

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

A maioria dos colaboradores, 4, possuem idades entre 31 a 40 anos, representando um percentual de 30,76% dos trabalhadores e sendo a maioria nesta variável.. A média de idade encontrada é de 33 anos, ou seja, a maior parte são jovens adultos.

De acordo com as repostas obtidas, 9 colaboradores, representando 69,21%, são do sexo feminino e 4 colaboradores, representando 30,76%, são do sexo masculino.

Quanto ao estado civil dos trabalhadores, 5 colaboradores, representando 38,45%, são solteiros, sendo a maioria entre os respondentes da pesquisa.

Em relação ao nível de escolaridade, 6 trabalhadores, representando 46,14%, possuem o nível superior incompleto, sendo a grande maioria nesta variável.

De acordo com as repostas obtidas, 6 colaboradores, representando um percentual de 46,14%, estão na organização entre 06 meses e 1 ano, sendo a maioria nesta variável.

Constatou-se que, 5 funcionários, representando 38,45%, são vendedores, sendo este o cargo com o maior número de funcionários.

4.2.2 O clima organizacional sob a visão dos colaboradores

A seguir é apresentado como está o clima organizacional na empresa Magalhães e Camara LTDA. Na tabela 2 são expostos os resultados referentes ao fator liderança.

Tabela 2 – Liderança

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
01. Meu líder exerce bem a liderança sobre as pessoas que lidera.	0%	23,07%	7,69%	38,45%	30,76%	3,77	1,17
02. Meu desempenho é reconhecido pela liderança.	15,38%	0%	7,69%	38,45%	38,45%	3,85	1,41
03. Meu líder procura manter os liderados estimulados.	0%	23,07%	0%	30,76%	46,14%	4,00	1,22
04. Meu líder repassa as informações necessárias para a execução do meu trabalho.	15,38%	7,69%	7,69%	15,38%	53,83%	3,85	1,57
05. Eu tenho autonomia para realizar o meu trabalho.	0%	15,38%	0%	15,38%	69,21%	4,38	1,12
06. A liderança está disposta a ajudar quando necessário.	0%	0%	23,07%	15,38%	61,52%	4,38	0,87
7. O meu líder é justo.	0%	0%	7,69%	30,76%	61,52%	4,54	0,66
8. Minhas opiniões são respeitadas pelo meu líder.	0%	0%	7,69%	38,45%	53,83%	4,46	0,66
9. O ambiente de trabalho criado pela liderança é bom.	0%	0%	15,38%	15,38%	69,21%	4,54	0,78

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa 1 tem-se que o líder exerce uma boa liderança perante seus liderados. 38,45% indivíduos, representando 5 colaboradores, concordam parcialmente com esta afirmativa. 30,76%, representando 4 trabalhadores, concordam plenamente com esta questão.

3 colaboradores, representando 23,07%, discordam em parte com esta afirmativa e 1 trabalhador, representando 7,69% da população estudada, se mostra indiferente a esta questão.

Para saber qual a média e o desvio padrão de cada afirmativa, foi utilizada uma escala *Likert*, sendo o valor 1 correspondente a opção discordo plenamente, 2 para discordo em parte, 3 para indiferente, 4 para concordo em parte e 5 para concordo plenamente. Nesta questão obteve-se uma média de 3,77 e um desvio padrão de 1,17. Assim, a maioria das respostas se encontra na opção concordo em parte, podendo ter uma variação na média para mais ou para menos.

Na afirmativa número 2 é avaliado se o desempenho dos colaboradores é reconhecido pela liderança. Observa-se que 5 indivíduos, representando 38,45% concordam plenamente com esta questão. Também 5 indivíduos, representando 38,45% concordam parcialmente com esta afirmativa. Dos respondentes, 2 discordam plenamente desta afirmativa, representando 15,38% e 1 colaborador, representando 7,69% da população se mostra indiferente. A média encontrada é de 3,85 e o desvio padrão é de 1,41. Nesta afirmativa, a maioria das respostas se encontra nas opções concordo plenamente e concordo em parte, podendo ocorrer uma pequena variação na média para menos ou mais.

Na afirmativa 3, os colaboradores são questionados se o líder procura manter os seus liderados estimulados. Dos respondentes, 6 indivíduos, representando 46,14% da população estudada concordam plenamente com esta afirmativa. Já 4 colaboradores, representando 30,76% concordam em parte com esta questão e 3 colaboradores, representando 23,07% dos respondentes discordam em parte com esta afirmativa. A média encontrada para esta questão é de 4 e o desvio padrão é de 1,22. Sendo assim, a maioria dos colaboradores concorda plenamente com esta questão, podendo ocorrer uma pequena variação na média para menos ou mais.

Na questão número 4 avaliou-se se o líder pergunta aos colaboradores da empresa estudada, se o líder repassa as informações necessárias para a execução das tarefas. Dos indivíduos, 7, representando 53,83% dos respondentes, concordam plenamente com esta afirmativa. Dos respondentes, 2, representando 15,38%, concordam em parte com esta questão e também 2 trabalhadores, representando 15,38% da população estudada, discordam totalmente com esta questão, ou seja, para eles os líderes não repassam as informações necessárias para a execução do seu trabalho. Dos colaboradores, 1, representando 7,69%, se mostra indiferente e, também, 1 colaborador, representando 7,69%, discorda em parte com esta afirmativa. A média obtida para esta questão é de 3,85 e o desvio padrão é de 1,57. Neste

caso, a maioria das respostas se encontra na opção concordo, podendo ocorrer uma pequena variação na média para menos ou mais.

Na afirmativa 5, verificou-se se os liderados têm autonomia para realizar seu trabalho. A grande maioria respondeu que concorda plenamente com esta questão, sendo 9 colaboradores, representando 69,21% dos trabalhadores. Dos respondentes, 2, representando 15,38%, concordam em parte com esta afirmativa e também 2 respondentes, representando 15,38%, discordam em parte com esta questão. A média encontrada para este fator é de 4,38 e o desvio padrão é de 1,12. Sendo assim, nesta questão, conforme os percentuais alcançados, a maioria respondeu que concorda plenamente, podendo ocorrer uma variação na média para menos ou mais.

Quando verificado na afirmativa número 6 se o líder está disposto a ajudar quando necessário, 8 colaboradores, representando 61,52%, concordam plenamente. Dos respondentes, 3, representando 23,07%, são indiferentes a esta questão e 2 colaboradores, representando 15,38%, concordam em parte com esta afirmativa. A média encontrada é de 4,38 e o desvio padrão é de 0,87. Nesta questão a maioria optou pela opção concordo plenamente, podendo ocorrer uma pequena variação na média para menos ou mais.

Na afirmativa 7, analisou-se se o líder é justo. Dos respondentes, 8, representando 61,52% dos respondentes, concordam plenamente. Dos colaboradores, 4, representando 30,76% concordam em parte com esta questão e 1 colaborador, representando 7,69 se mostra indiferente a esta afirmativa. A média calculada para esta questão é de 4,54 e o desvio padrão é de 0,66. Sendo assim, a grande maioria concorda plenamente com esta questão, afirmando que seu líder é justo. Pode ocorrer uma pequena variação na média para menos ou mais.

Na afirmativa número 8 é avaliado se as opiniões dos colaboradores são respeitadas pelo líder. Dos respondentes, 7, representando 53,83% concordam plenamente. Dos respondentes, 5, representando 38,45% da população estudada concordam em parte com esta afirmativa e 1 colaborador, representando 7,69% se mostra indiferente. A média para esta questão é de 4,46 e o desvio padrão é de 0,66. Neste caso, a maioria dos respondentes optou pela concordância, podendo ocorrer uma pequena variação na média para menos ou mais.

Verificou-se na afirmativa 9, última deste fator, se os colaboradores concordam que o ambiente de trabalho criado pela liderança é bom. A grande maioria, ou seja, 9 pessoas, representando 69,21%, concordam plenamente. Dos trabalhadores, 2, representando 15,38% concordam em parte e também 2 colaboradores, representando 15,38% responderam que são indiferentes a esta afirmativa. A média observada para esta questão é de 4,54 e o desvio padrão é de 0,78. Constatou-se, conforme os percentuais das respostas, que a grande maioria

das respostas se encontra na opção concordo plenamente, podendo ocorrer uma pequena variação na média para menos ou mais.

Para obter a média deste e dos outros fatores, foi feito o cálculo da média das médias obtidas, assim como para obter a média do desvio padrão foi feito o cálculo da média dos desvios. Neste caso, a média do fator é de 4,20, mostrando que a concordância com as afirmativas prevalece, refletindo a existência de uma boa liderança na organização. A média do desvio padrão do fator é de 1,05.

Através da observação livre analisou-se que os líderes são ouvidos com atenção e respeitados pelos seus liderados. Não somente os líderes formais, mas também os informais tem uma grande importância para as atividades da empresa.

Segundo Johann (2013), o líder analisa diversos aspectos dos colaboradores para definir seu estilo de liderança, como, nível de empenho, grau de autonomia, capacidade de assumir responsabilidades e de tomar decisões, entre outros. Dias (2008) completa que os liderados seguem o líder por livre e espontânea vontade, seja pela confiança em sua pessoa ou por suas ações.

Na tabela 3 são expostos os resultados referentes ao fator compensação.

Tabela 3 – Compensação

	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão
10. A remuneração é compatível com as minhas responsabilidades.	15,38%	15,38%	0%	23,07%	46,14%	3,69	1,60
11. Consigo satisfazer minhas necessidades com o salário que ganho	7,69%	30,76%	7,69%	30,76%	23,07%	3,31	1,38
12. Os empregados com melhor desempenho recebem melhores salários.	30,76%	15,38%	15,38%	15,38%	23,07%	2,85	1,63
13. O meu salário está na média de mercado para o trabalho executado.	7,69%	23,07%	7,69%	23,07%	38,45%	3,62	1,45

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa número 10 avaliou-se se os colaboradores acham sua remuneração compatível com suas responsabilidades. Dos trabalhadores, 6, representando 46,14%, concordam plenamente. Dos respondentes, 3, representando 23,07%, concordam em parte. Dos respondentes, 2 colaboradores, representando 15,38%, discordam em parte e, também, 2 colaboradores representando 15,38%, discordam totalmente com esta afirmativa. A média encontrada é de 3,69 e o desvio padrão é de 1,60. Nesta questão, a grande maioria escolheu as opções de concordância, podendo ocorrer uma variação na média para menos ou mais.

Na questão número 11 verificou-se se os trabalhadores conseguiam satisfazer suas necessidades com o salário recebido. Das pessoas, 4, representando 30,76%, concordam em parte e, também, 4 respondentes, representando 30,76% discordam em parte. Dos colaboradores, 3, representando 23,07% dos respondentes da pesquisa, concordam plenamente com esta afirmativa. Dos colaboradores, 1, representando 7,69%, é indiferente a esta afirmativa e 1 pessoa, representando 7,69%, discorda totalmente. A média calculada é de 3,31 e o desvio padrão é de 1,38. Sendo assim, a maioria das respostas se encontram nas opções concordo em parte e discordo em parte, podendo ocorrer uma pequena variação na média encontrada para mais ou para menos.

Foi avaliado na afirmativa número 12 se os empregados com melhor desempenho recebem os melhores salários. Dos colaboradores, 4, representando 30,76%, discordam totalmente desta afirmativa. Dos colaboradores, 3, representando 23,07%, concordam plenamente com esta questão. Dos colaboradores, 2, representando 15,38%, concordam em parte, e também, 2 pessoas, representando 15,38%, se mostram indiferente. Dos trabalhadores, 2, representando 15,38%, discordam em parte com esta afirmativa. A média desta questão é de 2,85 e o desvio padrão é de 1,63. Com relação a esta questão, a maioria discorda da afirmativa, podendo ocorrer uma variação na média para mais ou menos.

Na última questão do fator compensação, foi analisado se o salário dos trabalhadores está na média de mercado para o trabalho executado. Dos colaboradores, 5, representando 38,45%, concordam plenamente com esta alternativa. Dos trabalhadores, 3, representando 23,07%, concordam em parte. 3 trabalhadores, representando 23,07%, discordam em parte. Dos colaboradores, 1, representando 7,69%, é indiferente a esta questão e, também, 1 indivíduo, representando 7,69%, discorda totalmente com esta afirmativa. A média calculada é de 3,62 e o desvio padrão é de 1,45. Sendo assim, a maioria concorda com esta questão, podendo ocorrer uma variação na média..

A média total do fator é de 3,37 e a média dos desvios é de 1,51, indicando a necessidade de um monitoramento deste fator.

Chiavenato (2009) explica que a compensação é um dos motivos pelo qual as pessoas procuram um trabalho. Ela envolve não somente o salário recebido, mas, também, o sistema de incentivos e recompensas oferecido pela empresa.

Na tabela 4 são expostos os resultados referentes ao fator maturidade empresarial.

Tabela 4 – Maturidade empresarial

(continua)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
14. A empresa possui uma boa imagem diante de seus funcionários.	7,69%	7,69%	0%	15,38%	69,21%	4,31	1,32
15. A empresa possui uma boa imagem diante de seus clientes.	0%	15,38%	0%	15,38%	69,21%	4,38	1,12
16. Eu procuro constantemente melhorar meu modo de atender o cliente externo.	0%	0%	15,38%	7,69%	76,9%	4,62	0,77
17. Eu estou preparado (a) para receber sugestões dos clientes externos.	0%	0%	7,69%	7,69%	84,59%	4,77	0,60
18. A empresa está empenhada em satisfazer e superar expectativas dos seus clientes externos.	0%	15,38%	0%	30,76%	53,83%	4,23	1,09
19. A empresa possui objetivos e planos de ação que conheço bem.	0%	7,69%	15,38%	46,14%	30,76%	4,00	0,91
20. A sociedade conhece as atividades da empresa.	0%	7,69%	7,69%	30,76%	53,83%	4,31	0,95
21. Eu conheço as características do mercado que a empresa atua.	0%	0%	0%	53,83%	46,14%	4,46	0,52

Tabela 4 – Maturidade empresarial

(conclusão)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
22. Eu conheço as características dos concorrentes da empresa.	0%	0%	0%	46,14%	53,83%	4,54	0,52
23. Sinto-me estimulado (a) em atingir os objetivos e metas traçados na organização.	7,69%	7,69%	0%	23,07%	61,52%	4,23	1,30

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa número 14 analisa-se se colaboradores acreditam que a empresa possui uma boa imagem diante de seus funcionários. Dos respondentes, 9, representando 69,21%, concordam plenamente com esta questão. Dos trabalhadores, 2, representando 15,38%, concordam em parte. Dos colaboradores, 1, representando 7,69%, discorda em parte e, também, 1 colaborador, representando 7,69%, discorda totalmente com esta questão. A média calculada para esta questão é 4,31 e o desvio padrão é de 1,32. Sendo assim, a maioria das respostas se encontram nas alternativas de concordância, podendo ocorrer uma variação para menos ou mais na média identificada.

A afirmativa número 15, investiga-se se os participantes da pesquisa acreditam que a empresa possui uma boa imagem perante seus clientes. Dos trabalhadores, 9, representando 69,21%, concordam plenamente com esta questão. Dos colaboradores, 2, representando 15,76%, concordam em parte e, também, 2 colaboradores, representando 15,76%, discordam em parte. A média encontrada para esta afirmativa é de 4,38 e o desvio padrão é de 1,12. Nesta questão, a maioria das respostas se encontram nas alternativas de concordância, podendo ocorrer uma variação na média encontrada.

Na afirmativa número 16 verificou-se se os respondentes procuram, constantemente, melhorar o modo de atender o cliente externo. Dos respondentes, 10, representando 76,90%, concordam plenamente com esta alternativa. Dos colaboradores, 2, representando 15,38%, escolheram a alternativa indiferente e 1 colaborador, representando 7,69% dos respondentes da pesquisa, concorda em parte. A média calculada nesta afirmativa é de 4,62 e o desvio

padrão é de 0,77. Sendo assim, a maioria das respostas se encontra na opção concordo plenamente, podendo ocorrer uma pequena variação na média.

Na questão número 17, analisou-se os trabalhadores estão preparados para receber sugestões dos clientes externos. Dos colaboradores, 11, representando 84,59%, concordam plenamente. Dos trabalhadores, 1, representando 7,69%, concorda em parte e, também, 1 colaborador, representando 7,69%, respondeu que é indiferente. A média calculada para esta questão é de 4,77 e o desvio padrão é de 0,60. Nesta afirmativa, a maioria dos respondentes optou pela alternativa concordo plenamente, podendo ocorrer uma pequena variação na média obtida.

Na afirmativa número 18 avalia-se se os colaboradores acreditam que a empresa está empenhada em satisfazer e superar expectativas dos seus clientes externos. Dos trabalhadores, 7, representando 53,83%, concordam plenamente com esta questão. Dos colaboradores, 4, representando 30,76%, concordam em parte e 2 colaboradores, representando 15,38%, discordam em parte. A média para esta questão é de 4,23 e o desvio padrão é de 1,09. Sendo assim, a maioria dos respondentes optou pelas alternativas de concordância, podendo ocorrer uma pequena variação na média identificada.

Na questão número 19, foi avaliado se os funcionários conhecem bem os objetivos e planos de ação da empresa. Dos colaboradores, 6, representando 46,14%, concordam em parte com esta afirmativa. Dos trabalhadores, 3, representando 30,76%, concordam plenamente. 2 colaboradores, representando 15,38%, responderam que são indiferentes, e 1 colaborador, representando 7,69%, discorda em parte. A média calculada é de 4,00 e o desvio padrão é de 0,91. Nesta questão, a maioria das respostas se encontram na opção concordo em parte, podendo ocorrer uma pequena variação para mais ou para menos na média calculada.

Na afirmativa número 20, os colaboradores foram questionados se a sociedade conhece as atividades da empresa. Dos funcionários, 7, representando 53,83%, concordam plenamente. 4 funcionários, representando 30,76%, concordam em parte. Dos colaboradores, 1, representando 7,69%, escolheu a opção indiferente e, também, 1 colaborador, representando 7,69%, escolheu a opção discordo em parte. A média desta questão é de 4,31 e o desvio padrão é de 0,95. Portanto, a maioria dos respondentes escolheu as opções de concordância, podendo ocorrer uma variação para menos ou mais na média obtida.

A questão número 21, investigou-se os trabalhadores conhecem as características do mercado que a empresa atua. Dos colaboradores, 7, representando 53,83%, concordam em parte com esta afirmativa e 6 colaboradores, representando 46,14% dos respondentes da pesquisa, concordam plenamente. A média encontrada para esta questão é de 4,46 e o desvio

padrão é de 0,52. Sendo assim, a maioria das respostas se encontram na alternativa concordo em parte, podendo ocorrer uma pequena variação para mais ou menos na média alcançada.

Na afirmativa número 22, verificou-se se os respondentes conhecem as características dos concorrentes da empresa. Dos trabalhadores, 7, representando 53,83%, concordam plenamente e 6 pessoas, representando 46,14%, concordam em parte. A média calculada é de 4,54 e o desvio padrão é de 0,22. Nesta questão, a maioria das respostas se encontram nas alternativas de concordância, podendo ocorrer uma pequena variação na média identificada.

Na questão número 23, última deste fator, abordou-se se os colaboradores se sentem estimulados em atingir as metas e objetivos traçados na organização. Dos colaboradores, 8, representando 61,52%, concordam plenamente com esta afirmativa. Dos trabalhadores, 3, representando 23,07%, concordam em parte. Dos respondentes, 1, representando 7,69%, discorda em parte e, também, 1 trabalhador, representando 7,69, discorda totalmente com esta questão. A média calculada é de 4,23 e o desvio padrão é de 1,30. Assim, a maioria das respostas se encontram nas opções de concordância, podendo ocorrer uma variação na média calculada.

A média total do fator maturidade empresarial é de 4,38 e a média dos desvios é de 0,91. Sendo assim, a maioria das respostas deste fator se encontram entre as opções concordo em parte e concordo plenamente.

Observou-se neste fator que as questões referentes a boa imagem da empresa perante seus funcionários e o empenho da organização em satisfazer seus clientes externos devem ser monitoradas, pois alguns colaboradores escolheram as alternativas de discordância nestas variáveis.

Na tabela 5 são expostos os resultados referentes ao fator colaboração entre as áreas funcionais.

Tabela 5 – Colaboração entre as áreas funcionais

(continua)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
24. No meu trabalho há cooperação entre os colegas.	0%	0%	0%	30,76%	69,21%	4,69	0,48
25. Tenho facilidade em compartilhar dúvidas com os meus colegas.	0%	0%	7,69%	7,69%	84,59%	4,77	0,60

Tabela 5 – Colaboração entre as áreas funcionais.

(conclusão)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
26. Sinto disposição por parte dos meus colegas para compartilhar informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho.	0%	0%	0%	0%	100%	5,00	0,00
27. Há comportamento ético no meu grupo de trabalho.	0%	0%	0%	7,29%	92,28%	4,92	0,65
28. Sou bem tratado (a) pelos meus colegas.	0%	0%	0%	0%	100%	5,00	0,00
29. Os conflitos profissionais ou interpessoais, quando surgem, são solucionados sem deixar ressentimentos.	0%	0%	7,69%	23,07%	69,21%	4,62	0,65
30. Existe cooperação entre as diversas unidades da empresa (estoque, área de vendas, gerencia) para a troca de informações ou apoio técnico.	0%	0%	0%	23,07%	76,90%	4,77	0,44
31. O relacionamento entre os funcionários é bom.	0%	0%	0%	15,38%	84,59%	4,85	0,38

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na questão número 24, foi investigado se existe cooperação no trabalho entre os colegas. Dos colaboradores, 9, representando 69,21%, concordam plenamente com esta afirmativa e 4 colaboradores, representando 30,76%, concordam em parte com esta questão. A média encontrada é de 4,69 e o desvio padrão é de 0,48. Sendo assim, a maioria das

respostas foram na alternativa concordo plenamente, podendo ocorrer uma pequena variação na média identificada.

Na afirmativa número 25, verificou-se se os colaboradores têm facilidade em dividir suas dúvidas com os seus colegas. Dos trabalhadores, 9, representando 84,59%, concordam plenamente. 1 colaborador, representando 7,69%, concorda em parte e, também, 1 trabalhador, representando 7,69% escolheu a opção indiferente. A média encontrada é de 4,77 e o desvio padrão é de 0,60. Nesta questão, a maioria dos funcionários escolheu a opção concordo plenamente, podendo ocorrer uma pequena variação na média calculada.

Na questão número 26, analisou-se se os participantes do estudo, sentem disposição por parte dos colegas para compartilhar com eles informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho. Os 13 colaboradores, representando 100%, concordam plenamente com esta questão. A média calculada para esta questão é de 5,00 e o desvio padrão é nulo. Sendo assim, todas as respostas se encontram na alternativa concordo plenamente.

Na afirmativa número 27, questionou-se aos colaboradores se há comportamento ético no grupo de trabalho. Dos colaboradores, 12, representando 92,28%, concordam plenamente com esta questão e 1 trabalhador, representando 7,69%, discorda em parte. A média encontrada é de 4,92 e o desvio padrão é de 0,28. Nesta questão, a maioria dos respondentes optaram pela alternativa concordo plenamente, ocorrendo uma variação pouco significativa na média identificada.

Na questão número 28, verificou-se se os colaboradores se sentem bem tratados pelos colegas. Os 13 trabalhadores, representando 100% da população estudada, escolheram a opção concordo plenamente. A média calculada é de 5,00 e o desvio padrão é nulo. Neste caso, todas as respostas se encontram na opção concordo plenamente.

Na afirmativa número 29, questionou-se se os conflitos pessoais ou interpessoais, quando surgem, são solucionados sem deixar ressentimentos. Dos trabalhadores, 9, representando 69,21%, concordam plenamente com esta questão. Dos colaboradores, 3, representando 23,07%, concordam em parte e 1 colaborador, representando 7,69%, escolheu a alternativa indiferente. A média encontrada para esta questão é de 4,62 e o desvio padrão é de 0,65. Sendo assim, a maioria dos colaboradores concorda plenamente com a afirmativa, podendo ocorrer uma variação na média obtida.

Na questão número 30, foi perguntado aos funcionários se existe cooperação entre as diversas áreas da empresa, para troca de informações ou apoio técnico. Dos colaboradores, 10, representando 76,90%, concordam plenamente e 3 trabalhadores, representando 23,07%, concordam em parte. A média encontrada é de 4,77 e o desvio padrão é de 0,44. Nesta

afirmativa, a maioria das respostas se encontram na opção concordo plenamente, podendo ocorrer uma pequena variação na média calculada.

A última questão do fator colaboração entre as áreas funcionais, questionou-se aos colaboradores se o relacionamento entre os funcionários é bom. Dos trabalhadores, 11, representando 84,59%, concordam plenamente com esta questão e 2 colaboradores, representando 15,38%, concorda em parte. A média obtida é de 4,85 e o desvio padrão é de 0,38. Assim, a maioria das respostas se encontram na opção concordo plenamente, podendo ocorrer uma variação não significativa na média identificada.

A média do fator é de 4,83 e a média dos desvios é de 0,35. Assim, neste fator, a maioria das respostas se encontra de forma significativa na opção de concordância.

Segundo Luz (2003), nesta variável avalia-se o nível de relacionamento entre os diversos setores da empresa e, também, se existem cooperação e conflitos entre os mesmos. Vergara (2016) explica que o trabalho em equipe é capaz de produzir ideias e soluções elaboradas, eficazes e eficientes, pois expressa o entendimento e a visão dos diversos membros do grupo. Banov (2019) completa explicando que a cooperação entre os colaboradores favorece o surgimento e a integração de habilidades e competências.

Na tabela 6 são expostos os resultados referentes ao fator valorização profissional.

Tabela 6 – Valorização profissional

(continua)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
32. Sinto-me valorizado no ambiente de trabalho.	15,38%	15,38%	0%	15,38%	53,83%	3,77	1,64
33. A empresa possibilita crescimento profissional.	15,38%	15,38%	7,69%	46,14%	15,38%	3,31	1,38
34. A possibilidade de crescimento também depende de mim.	0%	7,69%	0%	23,07%	69,21%	4,54	0,88
35. Sinto-me respeitado (a) como ser humano.	0%	0%	0%	0%	100%	5,00	0,00

Tabela 6 – Valorização profissional

(conclusão)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
36. As atividades que realizo são as que realmente gostaria de executar.	0%	0%	0%	30,76%	69,21%	4,69	0,48
37. Considero suficiente a capacitação profissional que recebo.	0%	7,69%	0%	30,76%	61,52%	4,46	0,88
38. No meu ambiente de trabalho as oportunidades são apresentadas a todos igualmente.	7,69%	0%	23,07%	23,07%	46,14%	4,00	1,22
39. Minhas competências são reconhecidas.	15,38%	0%	7,69%	23,07%	53,83%	4,00	1,47
40. Sinto-me estimulado (a) para atuar na organização.	0%	15,38%	7,69%	15,38%	61,52%	4,23	1,17
41. A empresa oferece oportunidade de treinamento profissional e desenvolvimento de carreira.	7,69%	7,69%	0%	30,76%	53,83%	4,15	1,28
42. O crescimento da minha empresa pode abrir possibilidades para o meu progresso.	0%	0%	0%	30,76%	69,21%	4,69	0,48

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na questão número 32, perguntou-se aos colaboradores se eles se sentem valorizados no ambiente de trabalho. Dos respondentes, 7, representando 53,83% dos respondentes da pesquisa, concordam plenamente com esta afirmativa. Dos colaboradores, 2, representando 15,38%, concordam em parte. Dos trabalhadores, 2, representando 15,8%, discordam em parte e, também, 2 trabalhadores, representando 15,38%, discordam totalmente com esta afirmativa. A média calculada é de 3,77 e o desvio padrão é de 1,64. Assim, a maioria das

respostas se encontram nas alternativas de concordância, podendo ocorrer uma variação na média identificada.

Na afirmativa número 33, investigou-se se a empresa possibilita o crescimento profissional dos colaboradores. Dos funcionários, 6, representando um percentual de 46,14%, concordam em parte com esta questão. Dos trabalhadores, 2, representando 15,38%, concordam plenamente. Dos colaboradores, 2, representando 15,38%, discordam em parte e, também, 2 colaboradores, representando 15,38%, discordam totalmente. Dos respondentes, 1, representando 7,69%, escolheu a opção indiferente. A média calculada para esta questão é de 3,31 e o desvio padrão é de 1,38. Nesta questão a maioria das respostas se encontram na opção de concordância, podendo ocorrer uma variação na média obtida.

Na questão número 34 foi perguntado aos colaboradores se a possibilidade de crescimento, também, depende deles mesmos. Dos respondentes, 9, representando 69,21%, concordam plenamente com esta afirmativa. Dos trabalhadores, 3, representando 23,07%, concordam em parte e 1 colaborador, representando 7,69%, discorda em parte. A média obtida é de 4,54 e o desvio padrão é de 0,88. Assim, a maioria dos respondentes optou pela alternativa concordo plenamente, podendo ocorrer uma pequena variação na média para mais ou menos.

Na afirmativa número 35, foi analisado se os colaboradores se sentem respeitados como seres humanos. Todos os 13 colaboradores, representando 100% dos respondentes da pesquisa, concordam plenamente com esta afirmativa. A média obtida é de 5,00 e o desvio padrão é nulo. Sendo assim, todas as respostas se encontram na alternativa concordo plenamente.

Na questão número 36 foi perguntado aos colaboradores se as atividades que eles realizam são, exatamente, as que eles gostariam de executar. Dos colaboradores, 9, representando 69,21%, concordam plenamente e 4 colaboradores, representando 30,76%, concordam em parte com esta afirmativa. A média calculada é de 4,69 e o desvio padrão é de 0,48. Sendo assim, a maioria das respostas se encontram na alternativa concordo plenamente, podendo ocorrer uma pequena variação na média observada.

Na afirmativa número 37, questionou-se se os respondentes consideram suficiente a capacitação profissional que recebem. Dos colaboradores, 8, representando 61,52%, concordam plenamente com esta questão. Dos respondentes, 4, representando 30,76%, concordam em parte e 1 trabalhador, representando 7,69% escolheu a alternativa discordo em parte. A média calculada é de 4,46 e o desvio padrão é de 0,88. Nesta questão, a maioria das

respostas se encontram nas alternativas de concordância, podendo ocorrer uma pequena variação na média calculada.

Na questão número 38, verificou-se se as oportunidades no ambiente de trabalho são apresentadas a todos igualmente. Dos colaboradores, 6, representando 46,14%, concordam plenamente com esta afirmativa. Dos trabalhadores, 3, representando 23,07%, concordam em parte e, também, 3 colaboradores, representando 23,07% escolheram a opção indiferente. Dos funcionários, 1, representando 7,69%, escolheu a opção discordo totalmente. A média calculada é de 4,00 e o desvio padrão é de 1,22. Sendo assim, a maioria das respostas são de concordância, podendo ocorrer variação na média identificada.

Na afirmativa número 39, analisou-se se as competências dos colaboradores são reconhecidas. Dos trabalhadores, 7, representando 53,83%, concordam plenamente com esta questão. Dos respondentes, 3, representando 23,07%, concordam em parte. Dos trabalhadores, 2, representando 15,38%, discordam totalmente e 1 colaborador, representando 7,69%, escolheu a opção indiferente. A média calculada é de 4,00 e o desvio padrão é de 1,47. Nesta questão, a maioria das respostas se encontram nas opções de concordância, podendo ocorrer uma variação na média obtida.

Na questão número 40 foi verificado se os participantes do estudo se sentem estimulados para atuar na organização. Dos colaboradores, 8, representando 61,52%, concordam plenamente com esta afirmativa. Dos funcionários, 2, representando 15,38%, concordam em parte. Dos trabalhadores, 2, representando 15,38%, discordam em parte e 1 trabalhador, representando 7,69%, escolheu a opção indiferente. A média calculada é de 4,23 e o desvio padrão é de 1,17. Sendo assim, a maioria das respostas se encontram na opção de concordância, podendo ocorrer uma variação na média alcançada.

Na afirmativa número 41, analisou-se se a empresa oferece oportunidade de treinamento profissional e desenvolvimento de carreira aos trabalhadores. Dos colaboradores, 7, representando 53,38%, concordam plenamente. Dos trabalhadores, 4, representando 30,76%, concordam em parte. Dos funcionários, 1, representando 7,69%, discorda em parte e, também, 1 pessoa, representando 7,69%, discorda totalmente com esta afirmativa. A média calculada é de 4,15 e o desvio padrão é de 1,28. Nesta questão, a maioria das respostas se encontram na opção de concordância, podendo ocorrer uma variação na média calculada.

Na última questão deste fator, verificou-se se o crescimento da empresa pode abrir possibilidades para o progresso dos colaboradores. Dos funcionários, 9, representando 69,21%, concordam plenamente com esta questão e 4 funcionários, representando 30,76%,

concordam em parte. A média calculada é de 4,69 e o desvio padrão é de 0,48, revelando uma variação não significativa na média identificada.

A média do fator é de 4,26 e a média dos desvios é de 0,99. Sendo assim, a maioria das respostas deste fator se encontram de forma significativa na opção de concordância.

Contudo, observou-se através da análise deste fator que algumas questões devem ser monitoradas, pois há percentuais significativos de respostas nas opções de discordância.

O treinamento e desenvolvimento do colaborador são de responsabilidade da empresa e, também, do próprio indivíduo, sendo que ambas as partes aprendem com as situações que ocorrem no cotidiano da organização, bem como, com as experiências individuais e coletivas. (KUAZAQUI, 2016).

A empresa oferece alguns treinamentos através de reuniões, onde os proprietários e o gerente repassam algumas informações sobre a forma de atendimento desejada e também sobre os produtos disponibilizados pela loja.

Na tabela 7 são expostos os resultados referentes ao fator identificação com a empresa.

Tabela 7 – Identificação com a empresa

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
43. Gosto de vir ao trabalho.	0%	0%	0%	7,69%	92,28%	4,92	0,28
44. Me identifico com a organização.	0%	0%	0%	30,76%	69,21%	4,69	0,48
45. Na minha empresa me sinto em casa.	0%	0%	0%	23,07%	79,90%	4,77	0,44
46. Executo meu trabalho com prazer e dedicação.	0%	0%	0%	7,69%	92,28%	4,92	0,28
47. Procuo sempre honrar com os meus compromissos.	0%	0%	0%	0%	100%	5,00	0,00
48. Busco sempre novos conhecimentos para ajudar minha empresa a crescer.	0%	0%	0%	23,07%	79,09%	4,77	0,44
49. Tenho orgulho de fazer parte da empresa.	0%	0%	0%	7,69%	92,28%	4,92	0,28

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na questão número 43, perguntou-se aos colaboradores se eles gostam de ir ao trabalho. Dos respondentes da pesquisa, 12, representando 92,28%, concordam plenamente com esta afirmativa e 1 colaborador, representando 7,69%, concordam em parte. A média calculada é de 4,92 e o desvio padrão é de 0,28. Assim, a maioria das respostas se encontram na alternativa concordo plenamente, podendo ocorrer uma variação não significativa na média calculada.

Na afirmativa número 44, verificou-se se os colaboradores se identificam com a organização. Dos colaboradores, 9, representando 69,21%, concordam plenamente com esta questão e 4 colaboradores, representando 30,76%, concordam em parte. A média calculada é de 4,69 e o desvio padrão é de 0,48. Sendo assim, a maioria das respostas se encontram na alternativa concordo plenamente e a média possui uma possibilidade não significativa de variação.

Na questão número 45, perguntou-se aos trabalhadores se eles se sentem em casa na empresa. Dos respondentes, 10, representando 79,9%, concordam plenamente e 3 colaboradores, representando 23,07%, concordam em parte. A média obtida para esta questão é de 4,77 e o desvio padrão é de 0,44. Nesta questão, a maioria das respostas se encontram na alternativa concordo plenamente, podendo ocorrer uma variação não significativa na média identificada.

Na afirmativa número 46, questionou-se aos trabalhadores se eles executam seu trabalho com prazer em dedicação. Dos trabalhadores, 12, representando 92,28%, concordam plenamente com esta questão e 1 colaborador, representando 7,69%, concorda em parte. A média calculada para esta afirmativa é de 4,92 e o desvio padrão é de 0,28, prevalecendo a concordância plena.

Na questão número 47, verificou-se se os trabalhadores procuram sempre honrar seus compromissos. Todos os 13 respondentes, representando 100% dos respondentes da pesquisa, concordam plenamente com esta afirmativa. A média calculada é de 5,00 e o desvio padrão é nulo. Sendo assim, todas as respostas se encontram na alternativa concordo plenamente.

Na afirmativa número 48, questionou-se aos respondentes do estudo se eles buscam novos conhecimentos para fazer a empresa crescer. Dos respondentes, 10, representando 76,90%, concordam plenamente e 3 funcionários, representando 23,07%, concordam em parte. A média calculada é de 4,77 e o desvio padrão é de 0,44. Assim, a maioria das respostas se encontram na alternativa concordo plenamente, podendo ocorrer uma variação não significativa na média calculada.

Na última questão deste fator, perguntou-se aos trabalhadores se eles têm orgulho de fazer parte da empresa. Dos colaboradores, 12, representando 92,28%, concordam plenamente e 1 colaborador, representando 7,69%, concorda em parte. A média encontrada é de 4,92 e o desvio padrão é de 0,28. Nesta questão, a maioria das respostas se encontram na alternativa concordo plenamente e há uma possibilidade não significativa de variação da média identificada.

A média total calculada para o fator identificação com a empresa é de 4,86 e a média dos desvios é de 0,31. Sendo assim, a maioria das respostas do fator se encontram na opção de concordância com uma possibilidade de variação da média não significativa.

Segundo Balassiano e Costa (2010), no momento em que os colaboradores se adaptam às oportunidades que lhes são oferecidas, os mesmos têm uma possibilidade maior de realização pessoal e de adquirir um sentimento de orgulho pelo seu trabalho. Banov (2019) completa explicando que a identificação com a empresa nasce a partir das atividades que a pessoa exerce no ambiente de trabalho e, também, da socialização com os colegas.

Na tabela 8 são expostos os resultados referentes ao fator processo de comunicação.

Tabela 8 - Processo de comunicação

(continua)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
50. As estratégias da minha empresa são divulgadas aos funcionários.	0%	15,38%	0%	53,83%	30,76%	4,00	1,00
51. As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são repassadas aos colaboradores.	0%	15,38%	0%	23,07%	61,52%	4,31	1,11
52. As informações para a execução do meu trabalho chegam em tempo adequado.	15,38%	15,38%	0%	7,69%	61,52%	3,85	1,68
53. Os meios de comunicação da empresa são eficazes.	7,69%	0%	0%	23,07%	69,21%	4,46	1,13

Tabela 8 – Processo de comunicação

(conclusão)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
54. A comunicação em minha empresa é clara e objetiva.	7,69%	0%	7,69%	61,52%	23,07%	3,92	1,04

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa número 50, questionou-se aos colaboradores se as estratégias da empresa são divulgadas aos funcionários. Dos funcionários, 7, representando um percentual de 53,83%, concordam em parte. Dos respondentes, 4, representando 30,76%, concordam plenamente e 2 pessoas, totalizando 15,38%, discordam em parte. A média do fator é de 4,00 e o desvio padrão é de 1,00. Assim sendo a maioria dos colaboradores escolheu a opção concordo em parte nesta questão, podendo ocorrer uma variação para mais ou para menos na média obtida.

Na questão número 51 perguntou-se aos participantes da pesquisa se as informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são repassadas. Dos funcionários, 8, representando 61,52%, concordam plenamente com esta questão. Dos respondentes, 3, representando 23,07%, concordam em parte e 2 pessoas, representando 15,38%, discordam em parte. A média da questão é de 4,31 e o desvio padrão é de 1,11. Neste caso, a maioria das respostas se encontram nas opções de concordância, podendo ocorrer uma variação para menos ou mais na média identificada.

Na afirmativa número 52 verificou-se se as informações para a execução das tarefas chegam em tempo adequado. Dos colaboradores, 8, representando 61,52%, concordam plenamente. Dos funcionários, 2, representando 15,38% discordam em parte com esta questão e, também, 2 pessoas, representando 15,38% discordam totalmente. 1 indivíduo, representando 7,69% da população estudada, concorda em parte. A média encontrada para este fator é de 3,85 e o desvio padrão é de 1,68. A maioria das respostas se encontra na alternativa concordo plenamente, mas há uma dispersão significativa entre as respostas revelada na média e no desvio obtidos.

Na questão número 53, analisou-se se os meios de comunicação da empresa são eficazes. Dos respondentes, 9, representando 69,21%, concordam plenamente. Dos

funcionários, 3, representando 23,07%, concordam em parte e 1 colaborador, representando 7,69%, discorda totalmente com esta afirmativa. A média calculada é de 4,46 e o desvio padrão é de 1,13. Sendo assim, a maioria dos respondentes concordam com a afirmativa, podendo ocorrer uma variação na média para menos calculada. Os meios de comunicação utilizados na empresa são as reuniões, dinâmicas de grupo dirigidas por uma psicóloga terceirizada, recados através de um mural e mensagens de texto enviadas e recebidas através de telefone celular, utilizando o aplicativo *WhatsApp*.

Na última questão deste fator, avaliou-se se a comunicação dos colaboradores com a empresa é clara e objetiva. Dos respondentes, 8, representando 61,52%, concordam em parte. Dos trabalhadores, 3, representando 23,07%, concordam plenamente. 1 indivíduo, representando 7,69% se mostra indiferente a esta questão e, também, 1 indivíduo, representando 7,69%, discorda totalmente. A média desta questão é de 3,92 e o desvio padrão é de 1,04. Sendo assim, a maioria das respostas se encontra na alternativa concordo em parte, podendo ocorrer uma variação na média alcançada.

A média total do fator processo de comunicação é de 4,11 e a média dos desvios é de 1,19. Assim, o total das respostas do fator se encontra nas opções de concordância, mostrando que existe um bom processo de comunicação.

Segundo Robbins (2007), a comunicação permite aos colaboradores saberem o que tem que ser feito e se o seu desempenho está satisfatório em relação aos objetivos da empresa. Moellwald (2011) enfatiza explicando que as ferramentas de comunicação são úteis para que os colaboradores desenvolvam suas tarefas de maneira eficiente e eficaz, e faz eles se sentirem parte de todos os processos da organização.

Na tabela 9 são expostos os resultados referentes ao fator sentido do trabalho.

Tabela 9 – Sentido do trabalho

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
55. Eu me realizo com o trabalho que faço.	0%	0%	0%	30,76%	69,21%	4,69	0,48
56. O meu trabalho é importante para minha empresa.	0%	0%	0%	7,69%	92,28%	4,92	0,28
57. Meu trabalho me satisfaz.	0%	0%	0%	30,76%	69,21%	4,69	0,48

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa número 55, é questionado aos participantes da pesquisa, se eles são realizados com o trabalho que fazem. Dos colaboradores, 9, representando um percentual de 69,21%, concordam plenamente com esta questão e 4 pessoas, representando 30,76%, concordam em parte. A média encontrada para o fator é de 4,69 e o desvio padrão é de 0,48. Sendo assim a maioria das respostas se encontra na alternativa concordo plenamente, podendo ocorrer uma variação não significativa na média alcançada.

Na questão número 56, avaliou-se se os funcionários acham seu trabalho importante para a empresa. Dos respondentes, 12, representando 92,28%, concordam plenamente com esta afirmativa e 1 colaborador, representando 7,69%, concorda em parte. A média encontrada é de 4,92 e o desvio padrão é de 0,28. Sendo assim, a maioria dos respondentes concorda plenamente com esta questão, podendo ocorrer uma variação não significativa na média alcançada.

Na última afirmativa deste fator investigou-se se o trabalho satisfaz os colaboradores. Dos funcionários, 9, representando 69,21%, concordam plenamente com esta questão e 4 pessoas, representando 30,76% dos respondentes da pesquisa, concordam em parte. A média calculada é de 4,69 e o desvio padrão é de 0,48. Neste caso, a maioria concorda plenamente com esta afirmativa, podendo ocorrer uma pequena variação na média alcançada.

A média total do fator sentido do trabalho é de 4,77 e a média dos desvios é de 0,41, mostrando que a maioria das respostas se encontra entre concordo em parte e concordo plenamente.

Coda (2016) explica que uma pessoa que se envolve totalmente com seu trabalho, entendendo seu valor e o considerando seriamente, tende a gostar mais das suas experiências, dando um sentido a elas, afetando assim, seus sentimentos e disposições futuras.

Na tabela número 10 são expostos os resultados referentes ao fator política global de recursos humanos.

Tabela 10 – Política global de Recursos Humanos

(continua)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
58. Os gestores de recursos humanos cooperam com as demais áreas da organização.	0%	7,69%	7,69%	0%	84,59%	4,62	0,96

Tabela 10 – Política global de Recursos Humanos

(conclusão)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
59. Os gestores de recursos humanos estão abertos e disponíveis a todos os funcionários para lidar com os problemas ou explicar as suas políticas.	7,69%	7,69%	0%	7,69%	79,90%	4,38	1,33
60. Eu estou satisfeito com as praticas executadas pelos gestores de recursos humanos.	7,69%	0%	7,69%	23,07%	61,52%	4,31	1,18
61. Os gestores de recursos humanos são rápidos e eficientes para responder as questões encaminhadas pelos funcionários.	7,69%	7,69%	0%	46,14%	38,45%	4,00	1,22
62. Existe abertura por parte dos gestores de recursos humanos para eu apresentar sugestões em relação às políticas existentes.	7,69%	7,69%	0%	30,76%	53,83%	4,15	1,28

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na questão número 58 foi perguntado aos colaboradores se os gestores de recursos humanos cooperam com as demais áreas da organização. Dos respondentes, 11, representando 84,59%, concordam plenamente com esta afirmativa. Dos colaboradores, 1, representando 7,69%, respondeu que é indiferente e, também, 1 colaborador, representando 7,69%, discorda em parte. A média encontrada é de 4,62 e o desvio padrão é de 0,96. Assim, a maioria das respostas se encontram na alternativa concordo plenamente, podendo ocorrer uma variação para menos ou mais na média identificada.

Na afirmativa número 59 analisou-se se os gestores de recursos humanos estão abertos e disponíveis a todos os funcionários para lidar com problemas ou explicar as suas políticas. Dos respondentes, 10, representando 79,90%, concordam plenamente. Dos colaboradores, 1, representando 7,69%, concorda em parte. Dos respondentes, 1, representando 7,69%, discorda em parte e, também, 1 pessoa, representando 7,69%, discorda totalmente com esta questão. A média obtida é de 4,38 e o desvio padrão é de 1,33. Nesta questão, a maioria das respostas se encontram na opção de concordância, podendo ocorrer uma variação na média identificada devido a dispersão de algumas respostas..

Na questão número 60, verificou-se se os participantes do estudo se eles estão satisfeitos com as práticas executadas pelos gestores de recursos humanos. Dos colaboradores, 9, representando 61,52%, concordam plenamente com esta afirmativa. Dos respondentes, 3, representando 23,07%, concordam em parte com esta afirmativa. Dos funcionários, 1, representando 7,69%, está indiferente e, também, 1 pessoa, representando 7,69%, discorda totalmente com esta questão. A média calculada é de 4,31 e o desvio padrão é de 1,18. Assim, a maioria das respostas se encontram nas opções de concordância, podendo ocorrer uma variação na média obtida.

Na afirmativa número 61 analisou-se se os gestores de recursos humanos são rápidos e eficientes para responder as questões encaminhadas pelos funcionários. Dos trabalhadores, 6, representando 46,14%, concordam em parte com esta questão. Dos colaboradores, 5, representando 38,45%, concordam plenamente. Dos respondentes, 1, representando 7,69%, discorda em parte e, também, 1 pessoa, representando 7,69%, discorda totalmente com esta questão. A média obtida é de 4,00 e o desvio padrão é de 1,22. Sendo assim, a maioria das respostas se encontra nas alternativas de concordância, podendo ocorrer uma variação para mais ou para menos na média obtida. É importante que esta questão seja monitorada, pois a maioria dos respondentes concorda em parte com esta afirmativa.

Na última questão deste fator, verificou-se se existe abertura por parte dos gestores de recursos humanos para a apresentação de sugestões em relação às políticas existentes. Dos colaboradores, 7, representando 53,83%, concordam plenamente. Dos colaboradores, 4, representando 30,76% , concordam em parte. Dos respondentes, 1, representando 7,69%, discorda em parte e, também, 1 indivíduo, representando um percentual de 7,69% discorda totalmente. A média calculada para esta afirmativa é de 4,15 e o desvio padrão é de 1,28. Assim, a maioria dos respondentes optou pela opção de concordância, podendo ocorrer uma variação na média identificada.

A média total do fator política global de recursos humanos é de 4,29 e a média dos desvios é de 1,19. Sendo assim, observa-se que a maioria dos respondentes optou pelas alternativas de concordância.

Através da observação, constatou-se que a não existência de um setor de recursos humanos dificulta a aplicação de políticas e também o monitoramento do desempenho dos funcionários, pois as atividades relacionadas a esta áreas estão divididas entre muitas pessoas.

Na visão de Marques (2016, p. 15), “as políticas de recursos humanos estão vinculadas aos princípios e aos objetivos organizacionais e são responsáveis por estabelecer as intenções com que determinados assuntos serão tratados pela organização”. O autor ainda completa explicando que quando a empresa estabelece políticas de recursos humanos, ela tem alguns objetivos, como por exemplo, criar e implementar programas e formas de manter o funcionário na organização, ser mais eficaz nos processos de gestão de pessoas e adequar o sistema de remuneração à realidade do mercado de trabalho.

Na tabela número 11 são expostos os resultados referentes ao fator acesso.

Tabela 11 – Acesso

(continua)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
63. Minha empresa possibilita o rodízio de cargos ou funções para enriquecer minhas habilidades.	23,07%	30,76%	15,38%	15,38%	15,38%	2,69	1,44
64. Em caso de não comparecimento de um colega ao trabalho posso exercer sua função.	23,07%	23,07%	7,69%	23,07%	23,07%	3,00	1,58
65. A empresa oferece oportunidade para meu desenvolvimento em diversas funções.	7,69%	38,45%	0%	15,38%	38,45%	3,38	1,56

Tabela 11 – Acesso

(conclusão)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
66. Os funcionários não permanecem na mesma função durante todo o tempo que atuam na empresa.	7,69%	15,38%	23,07%	46,14%	7,69%	3,31	1,11

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa número 63, investigou-se se a empresa possibilita o rodízio de cargos ou funções para enriquecer a habilidade dos trabalhadores. Dos colaboradores, 4, representando 30,76%, discordam em parte com esta questão. Dos funcionários, 3, representando 23,07%, discordam plenamente com esta questão. Dos respondentes, 2, representando 15,38%, concorda plenamente. Dos funcionários, 2, representando 15,38%, concordam em parte e, também, 2 indivíduos, representando 15,38%, se mostram indiferentes a esta questão. A média calculada é de 2,69 e o desvio padrão é de 1,44. Sendo assim, a maioria das respostas obtidas se encontram nas alternativas de discordância, podendo ocorrer uma variação na média calculada.

Na questão número 64, perguntou-se aos colaboradores se em caso de não comparecimento de um colega ao trabalho, outra pessoa pode exercer sua função. Dos colaboradores, 3, representando 23,07%, concordam plenamente. Dos respondentes, 3, representando um percentual de 23,07%, concordam em parte. Dos colaboradores, 3, representando 23,07%, discordam em parte e, também, 3 pessoas, representando 23,07%, discordam totalmente com esta afirmativa. Dos respondentes, 1, representando 7,69%, escolheu a alternativa indiferente. A média para esta questão é de 3,00 e o desvio padrão é de 1,58. Nesta questão, as respostas estão representadas por um mesmo percentual nas opções de concordância e discordância. Este resultado pode ter se dado, pois em algumas funções é possível se assumir algumas responsabilidades do colega que não compareceu, já em outras não.

Na pergunta número 65, analisou-se se a empresa oferece oportunidade para o desenvolvimento dos colaboradores em diversas funções. Dos respondentes, 5, representando 38,45%, concordam plenamente com esta questão. Também 5 pessoas, representando um

percentual de 38,45%, discordam em parte com esta afirmativa. Dos colaboradores, 2, representando 15,38%, concordam em parte e 1 colaborador, representando 7,69%, discorda totalmente desta questão. A média desta questão é de 3,38 e o desvio padrão é de 1,56. Nesta questão, a maioria das respostas se encontram na alternativa concordo plenamente e discordo em parte indicando uma necessidade de monitoramento por parte dos representantes da empresa..

Na última afirmativa do fator acesso, questionou-se aos colaboradores se eles não permanecem na mesma função durante todo o tempo que atuam na empresa. Dos colaboradores, 6, representando 46,14%, concordam em parte com esta questão. Dos respondentes, 3, representando 23,07%, responderam a alternativa indiferente. Dos funcionários, 2, representando 15,38%, discordam em parte. Dos colaboradores, 1, representando 7,69%, concorda totalmente e, também, 1 colaborador, representando 7,69% discorda totalmente. A média desta questão é de 3,31 e o desvio padrão é de 1,11. Assim sendo, a maioria das respostas se encontram na alternativa concordo em parte, podendo ocorrer uma pequena variação na média.

A média total calculada para este fator é de 3,10 e a média dos desvios é de 1,42, mostrando que existem respostas presentes em todas as opções, indicando uma necessidade de monitoramento.

Segundo Dutra (2019), o trabalhador tem um maior desenvolvimento pessoal e profissional no momento em que recebe mais espaço dentro da organização, e maiores oportunidades de realizar tarefas e tomar decisões mais complexas. Barbieri (2013) explica que, além das tarefas rotineiras e exclusivas de seu cargo na empresa, é importante que as pessoas possam dar sugestões e atuar em outras áreas, para assim se sentirem importantes, criativas e inovadoras.

Na tabela 12, são apresentadas as médias de cada fator e, também, a média dos desvios.

Tabela 12 – Média geral de cada fator e média dos desvios

(continua)

	Média	Desvio padrão
Liderança	4,20	1,05
Compensação	3,37	1,51
Maturidade empresarial	4,38	0,91

Tabela 12 – Média geral de cada fator e média dos desvios

(conclusão)

	Média	Desvio padrão
Colaboração entre as áreas funcionais	4,85	0,38
Valorização profissional	4,26	0,99
Identificação com a empresa	4,86	0,31
Processo de comunicação	4,11	1,19
Sentido do trabalho	4,77	0,41
Política global de recursos humanos	4,29	1,19
Acesso	3,10	1,42

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

4.2.3 Sugestões

Algumas ações são sugeridas para que a organização melhore os fatores que necessitam ser monitorados:

- ✓ Aumento de salário e oferecimento de bonificações para os empregados com melhor desempenho;
- ✓ Maior clareza e agilidade na comunicação dos gestores de recursos humanos com os funcionários;
- ✓ Análise de mercado para observar se o salário oferecido para os colaboradores está na média do mercado de trabalho e, também, a elaboração de uma política salarial que venha favorecer e estimular os trabalhadores;
- ✓ Oferecer oportunidades de rodízios nas funções para que os colaboradores enriqueçam suas habilidades, de modo que se sintam estimulados a um crescimento dentro da organização. A aplicação de políticas de gestão de carreiras seria importante neste aspecto.

Estas sugestões são importantes para que a empresa atue, de forma corretiva e preventiva, nos aspectos em que há algumas evidências que o clima pode ser afetado negativamente, sendo importante também a aplicação futura de uma nova pesquisa de clima, para identificar se ocorreram mudanças nos fatores que necessitaram monitoramento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi analisar como se caracteriza o clima organizacional da empresa Magalhães e Camara LTDA da cidade de Palmeira das Missões – RS, empresa esta que atua no setor varejista, comercializando calçados e confecções. Entende-se que os objetivos principais e específicos foram atingidos.

Analisando os resultados da pesquisa, pode-se avaliar que o clima organizacional da empresa é bom e para esta conclusão foi levado em conta o questionário aplicado aos colaboradores e a observação livre não participante que foi realizada pelo autor.

Dentre os fatores analisados, os que podem influenciar, positivamente, o clima são: liderança, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, sentido do trabalho e política global de recursos humanos.

Os fatores compensação e acesso devem ser monitorados, bem como algumas questões referentes à valorização profissional, visto que há um percentual de respostas que se encontra nas alternativas discordo totalmente e discordo em parte.

Analisando os resultados, pode-se observar que o clima da empresa Magalhães e Camara é bom.

Sendo assim, se observa o quanto é importante a pesquisa de clima organizacional para as empresas, pois através dela pode-se analisar os diversos fatores que influenciam o clima e, assim, identificar onde a organização deve agir, aplicando instrumentos e ferramentas visando a melhoria e aperfeiçoamento constante de suas práticas e políticas.

Como uma proposta de estudos futuros, seria importante investigar os temas que foram abordados nas sugestões apresentadas neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- BALLASIANO, M.; COSTA, I. de S. A. da. **Gestão de carreiras**. dilemas e perspectivas. 1. ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.
- BANOV, M. R. **Comportamento organizacional**: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho. São Paulo: Atlas, 2019.
- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações**: o talento humano na sociedade das informações. São Paulo: Atlas, 2013.
- BARTHASAR, M. T. M. **Clima organizacional**: um estudo empírico com as guardas-civis da região do ABC. Dissertação de mestrado, programa de pós-graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2014. Disponível em <http://uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2014/pdf/DISSERTACAO_MARGARETH_TOSCANO_MARTINEZ_BARTHASAR.pdf>. Acesso em: 01 maio. 2019.
- BEKER, C. H. K. **Clima organizacional no contexto de organização em processo de pré - fusão**: um estudo de caso de uma indústria alimentícia. Dissertação de mestrado, programa de pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11062006-100024/pt-br.php>>. Acesso em: 09 set. 2019.
- BERGAMINI, C. W. **O que não é motivação**. Artigo, Revista de Administração, v. 21, n. 4, São Paulo, 1986. Disponível em: <<https://bdpi.usp.br/item/000760883>>.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.
- CODA, R. **Competências comportamentais**: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho. São Paulo, Atlas, 2016.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DIAS, R. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras**: a pessoa, a organização e as oportunidades. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- FACCO, M. et al. **Motivação e clima organizacional**. Artigo, Revista Foco, 5ª. ed. Vila Velha, 2012. Disponível em: <<https://doaj.org/article/85c1a23aa6864ae08f02c2746a4c8eb9>>. Acesso em 15 set. 2019.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FILHO, H. N. H. **A satisfação no trabalho e seus aspectos correlatos na organização Petrobrás**. Artigo, Revista Organizações e Sociedades, v. 7, n. 17, Salvador, 2000.

Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10486/7495>>. Acesso em: 13 set. 2019.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 15. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUNT, J. G. et al. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JOHANN, S. **Comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. 10. reimp. São Paulo: E.P.U, 2007.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação a pesquisa**. 25. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

KUAZAQUI, E. **Gestão de carreira**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

LIZOTE, S. A. et al. **Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais**. Artigo, Revista de Administração Pública, v. 51, n. 6, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/72847>> Acesso em: 19 set. 2019.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. 1. ed. 3. reimpr. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUES, J. C. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. **Satisfação no trabalho: uma breve revisão**. Artigo, Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. v.30 n.12. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572005000200007&lng=pt&tlng=pt> Acesso em: 19 set. 2019.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6. ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOELLWALD, L. E. **Comunicação corporativa: a disputa entre a ficção e a realidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. 1. ed. 2. reimp. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PÁDUA, E. M. M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 12. ed. Campinas: Papyrus, 2004.
- PALACIOS, K. P.; FREITAS, I. A. **Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes**. Artigo, Revista Organizações e Sociedades. v. 13, n. 38, Salvador, 2006. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10845/7791>>. Acesso em: 13 set. 2019.
- PEREIRA, L. A. **Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/poderclimaorganizacional2.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2019.
- PESTANA, S. C. C. **Pesquisa de clima organizacional**. Monografia, curso de pós-graduação em Reengenharia e Gestão de Recursos Humanos, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/SIMERY%20CONCEICAO%20CONSTANCIO%20PESTANA.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2019.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. 14. reimp. São paulo: Atlas, 2012.
- RIZZATI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Tese de doutorado, programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence>>. Acesso em: 28 abr. 2019.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. 2 reimp. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

SANTOS, A. M. dos. et al. **Mapeamento do clima organizacional em instituição de educação superior.** Artigo, Revista GUAL. v. 9, n. 1, Santa Catarina, 2016. Disponível em: <<https://doaj.org/article/2dd80ca1967a458b8da3228d15143355?frbrVersion=2>>. Acesso em 15 set. 2019.

SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa.** Revista de administração. v. 18, n. 2, abr/jun, São Paulo, 1983. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19220/um-estudo-empirico-sobre-o-clima-organizacional-em-instituicoes-de-pesquisa>>. Acesso em: 03 jun. 2019.

SILVA, A. M. da. **Metodologia da pesquisa.** 2. ed. Fortaleza: EdUECE, 2015.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração.** 1. ed. 5 reimp. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

TAKAHASHI, A. R. W. et al. **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gestão de pessoas.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WAGNER, J.A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa.** 2. ed. reimp. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prezados colaboradores da empresa Magalhães e Camara LTDA, por meio deste questionário visa-se realizar um levantamento de informações sobre o clima organizacional. Posteriormente, os dados serão avaliados, para o desenvolvimento de um relatório, como requisito parcial na obtenção do grau de Bacharel em Administração. Não é necessária sua identificação. Desde já agradeço a sua colaboração.

Cristiano Camara Dias

a) Perfil dos respondentes.

1) Idade: _____

2) Gênero: () Feminino () Masculino

3) Estado civil: () solteiro () Casado () Separado () Viúvo () _____

4) Escolaridade:

() Primário incompleto

() Primário completo

() 2º Grau incompleto

() 2º Grau completo

() Superior incompleto

() Superior completo

() Pós-Graduação incompleta

() Pós-Graduação completa

5) Tempo na empresa:

() menos de 6 meses

() de 06 meses a 1 ano

() de 1 ano a 5 anos

() de 5 anos a 10 anos

() de 10 anos a 15 anos

() mais de 15 anos

6) Cargo: _____

b) Para cada questão marcar um X, nos quadros ao lado de acordo com a legenda abaixo:

1	Discordo plenamente
2	Discordo em parte
3	Indiferente (não concordo e nem discordo)
4	Concordo em parte
5	Concordo plenamente

Nº	Liderança	1	2	3	4	5
01	Meu líder exerce bem a liderança sobre as pessoas que lidera.					
02	Meu desempenho é reconhecido pela liderança.					
03	Meu líder procura manter os liderados estimulados.					
04	Meu líder repassa as informações necessárias para a execução do meu trabalho.					
05	Eu tenho autonomia para realizar meu trabalho.					
06	A liderança está disposta a ajudar quando necessário.					
07	O meu líder é justo.					
08	Minhas opiniões são respeitadas pelo meu líder.					
09	O ambiente de trabalho criado pela liderança é bom.					

Nº	Compensação	1	2	3	4	5
10	A remuneração é compatível com as minhas responsabilidades.					
11	Consigo satisfazer minhas necessidades com o salário que ganho.					
12	Os empregados com melhor desempenho recebem melhores salários.					
13	O meu salário está na média de mercado para o trabalho executado.					

Nº	Maturidade empresarial	1	2	3	4	5
14	A empresa possui uma boa imagem diante de seus funcionários.					
15	A empresa possui uma boa imagem diante de seus clientes.					
16	Eu procuro constantemente melhorar meu modo de atender o cliente externo.					
17	Eu estou preparado (a) para receber sugestões dos clientes externos.					
18	A empresa está empenhada em satisfazer e superar as expectativas dos seus clientes externos.					
19	A empresa possui objetivos e planos de ação que conheço bem.					
20	A sociedade conhece as atividades da empresa.					
21	Eu conheço as características do mercado que a empresa atua.					
22	Eu conheço as características dos concorrentes da empresa					
23	Sinto-me estimulado (a) em atingir os objetivos e metas traçados na organização					

Nº	Colaboração entre as áreas funcionais	1	2	3	4	5
24	No meu trabalho há cooperação entre os colegas.					
25	Tenho facilidade em compartilhar dúvidas com os meus colegas.					
26	Sinto disposição, por parte dos meus colegas para compartilhar informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho.					
27	Há comportamento ético no meu grupo de trabalho.					
28	Sou bem tratado (a) pelos meus colegas.					
29	Os conflitos profissionais ou interpessoais, quando surgem, são solucionados sem deixar ressentimentos.					
30	Existe cooperação entre as diversas unidades da empresa (estoque, área de vendas, gerência) para a troca de informações ou apoio técnico.					
31	O relacionamento entre os funcionários é bom.					

Nº	Valorização profissional	1	2	3	4	5
32	Sinto-me valorizado no ambiente de trabalho.					
33	A empresa possibilita crescimento profissional					
34	A possibilidade de crescimento também depende de mim.					
35	Sinto-me respeitado (a) como ser humano.					
36	As atividades que realizo são as que realmente gostaria de executar.					
37	Considero suficiente a capacitação profissional que recebo.					
38	No meu ambiente de trabalho as oportunidades são apresentadas a todos igualmente.					
39	Minhas competências são reconhecidas.					
40	Sinto- me estimulado (a) para atuar na organização.					
41	A empresa oferece oportunidade de treinamento profissional e desenvolvimento de carreira.					
42	O crescimento da minha empresa pode abrir possibilidades para o meu progresso.					

Nº	Identificação com a empresa	1	2	3	4	5
43	Gosto de vir ao trabalho.					
44	Me identifico com a organização.					
45	Na minha empresa me sinto em casa.					
46	Executo meu trabalho com prazer e dedicação.					
47	Procuo sempre honrar com os meus compromissos.					
48	Busco sempre novos conhecimentos para ajudar minha empresa a crescer.					
49	Tenho orgulho de fazer parte da empresa.					

Nº	Processo de comunicação	1	2	3	4	5
50	As estratégias da minha empresa são divulgadas aos funcionários.					
51	As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são repassadas aos colaboradores.					
52	As informações para a execução do meu trabalho chegam em tempo adequado.					
53	Os meios de comunicação da empresa são eficazes.					
54	A comunicação em minha empresa é clara e objetiva.					

Nº	Sentido do trabalho	1	2	3	4	5
55	Eu me realizo com o trabalho que faço.					
56	O meu trabalho é importante para minha empresa.					
57	Meu trabalho me satisfaz.					

Nº	Política global de RH (Recursos Humanos)	1	2	3	4	5
58	Os gestores de recursos humanos cooperam com as demais áreas da organização.					
59	Os gestores de recursos humanos estão abertos e disponíveis a todos os funcionários para lidar com os problemas ou explicar as suas políticas.					
60	Eu estou satisfeito com as práticas executadas pelos gestores de recursos humanos.					
61	Os gestores de recursos humanos são rápidos e eficientes para responder as questões encaminhadas pelos funcionários.					
62	Existe abertura por parte dos gestores de recursos humanos para eu apresentar sugestões em relação às políticas existentes.					

Nº	Acesso	1	2	3	4	5
63	Minha empresa possibilita o rodízio de cargos ou funções para enriquecer minhas habilidades.					
64	Em caso de não comparecimento de um colega ao trabalho posso exercer sua função.					
65	A empresa oferece oportunidade para meu desenvolvimento em diversas funções.					
66	Os funcionários não permanecem na mesma função durante todo o tempo que atuam na minha empresa.					