

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
NA EMPRESA MELO E CASTRO REPRESENTAÇÕES LTDA.**

Aluna: Carolina dos Santos Lemos
Orientadora: Prof.^a M.^a Maria Aparecida dos Reis Rachid

Aparecida de Goiânia, 2015.

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
NA EMPRESA MELO E CASTRO REPRESENTAÇÕES LTDA.**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração, sob orientação da Prof.^a M.^a Maria Aparecida dos Reis Rachid.

Aparecida de Goiânia, 2015.

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

CAROLINA DOS SANTOS LEMOS

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
NA EMPRESA MELO E CASTRO REPRESENTAÇÕES LTDA.**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação da Prof.^a M.^a Maria Aparecida dos Reis Rachid.

Avaliado em _____ / _____ / _____ Nota Final: () _____

Professora - Orientadora M.^a Maria Aparecida dos Reis Rachid

Professor Examinador – M.e Pedro Ramos Lima

Aparecida de Goiânia, 2015.

RESUMO

Compreender e analisar o comportamento dos indivíduos nas organizações é de extrema importância haja vista que, a partir de estudos corporativos, torna-se possível obter informações essenciais na identificação e proposição de melhorias, a fim de elevar o desempenho organizacional à excelência. Este trabalho objetiva a identificação de aspectos a serem potencializados e/ou desenvolvidos, em busca de um crescimento organizacional a partir da análise e apresentação de propostas que levem a um novo cenário, sendo este mais ousado no que se refere à corporação. Para esta razão, torna-se de alta relevância a clareza quanto aos pontos fortes e fracos da empresa em estudo, a partir de um olhar crítico de seu cliente interno, os colaboradores. O entendimento do comportamento humano consiste em benefício para a empresa, através da compreensão do pensamento do quadro funcional, sendo possível um planejamento mais estratégico em busca da satisfação e motivação para o alcance dos objetivos e metas da organização.

Palavra Chave: análise do comportamento, crescimento organizacional, desempenho organizacional.

ABSTRACT

Understand and analyze the behavior of individuals in organizations is of utmost importance considering that, from corporate studies, it becomes possible to obtain essential information to identify and propose improvements in order to increase organizational performance excellence. This study aims to identify aspects to be leveraged and / or developed, in search of an organizational growth from the analysis and proposals that lead to a new scenario, which is more daring with regard to the corporation. For this reason, it is highly relevant to how clearly the strengths and weaknesses of the company under study, from a critical view of their internal customer, employees. The understanding of human behavior is to benefit to the company, by understanding the thinking of the staff, it is possible a more strategic planning in search of satisfaction and motivation to achieve the organization's objectives and goals.

Key word: *behavior analysis, organizational development, organizational performance.*

INTRODUÇÃO

As organizações têm passado por mudanças de forma acelerada em seus processos, em consequência da globalização, avanços tecnológicos, competitividade, mudanças de conceitos e valores. No que se referem às pessoas, elas passam maior parte do seu tempo em seu local de trabalho, e é neste ambiente que o comportamento pode sofrer maior influência e mudanças (Notas de aula).

Pesquisas sobre o comportamento organizacional podem auxiliar em tomadas de decisão devido ao maior envolvimento da empresa, valorizando a percepção que os colaboradores têm das políticas, práticas, valores, e o nível de confiança que é dado a eles. Segundo Gil (2001) apud Vieira e Vieira (2004) é imprescindível que os gestores deem a devida importância aos colaboradores uma vez que atualmente são considerados como parte do capital da empresa, sendo que estes tem a capacidade de impulsionar a organização. Entretanto, esta nem sempre é a realidade.

Quando se fala em uma gestão estratégica com pessoas, a pesquisa de clima tem se tornado um método importante no auxílio à eficiência organizacional. Vieira e Vieira (2004) destacam que as empresas sintonizadas com a realidade atual, veem de forma positiva a pesquisa de clima organizacional uma vez que é presente a consciência de que o principal capital de qualquer empresa é seu quadro de pessoas.

Desta forma, é possível afirmar que o clima organizacional pode interferir diretamente na produtividade. E, a partir da compreensão em relação ao pensamento e expectativa dos colaboradores, faz-se possível planejar com vistas a um ambiente favorável, com comprometimento, relacionamentos interpessoais saudáveis, condições fundamentais de trabalho, motivação e satisfação, tornando-se viável o alcance dos objetivos e metas que a organização deseja, tornando-a competitiva.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O comportamento organizacional é construído a partir de estudos que visam a identificação dos impactos que indivíduos, grupos, e estrutura exercem sobre o comportamento existente no cenário empresarial. A administração de uma empresa vai muito além do exercício de funções básicas como planejar, organizar, decidir e controlar. Sendo as pessoas parte ativa do capital da empresa, torna-se indispensável o conhecimento acerca dos fatores que integram o comportamento humano, visto como um grande diferencial competitivo para a organização.

Robbins (2011) define o estudo do comportamento organizacional como sistematicamente focado em ações e atitudes, relacionando-se com questões como a cultura organizacional, liderança, comunicação, motivação, personalidade, tomada de decisões, dentre outros estudos que possam afetar diretamente as pessoas nos processos envolvidos, preocupando com a satisfação dos colaboradores.

Para Wagner III e Hollenbeck (2002, p.6) o estudo do comportamento dentro das empresas consiste em “um campo de estudos voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano”. O foco está para as conversas com colegas de trabalho, a utilização de equipamentos ou mesmo a elaboração de relatórios, estudando o comportamento dos indivíduos ou de grupos / organizações.

Lacombe (2004, p.69) tem por conceito o “campo de estudo que visa compreender, prever, explicar e se necessário, alterar o comportamento das pessoas dentro das organizações”.

Limongi-França (2006) explica que o estudo do comportamento é, na verdade, um conjunto de ações, atitudes e expectativas, que as pessoas têm dentro de um ambiente de trabalho. Destaca, portanto, que compreender como as pessoas vivem, se relacionam e resolvem seus problemas é um dos principais aspectos do comportamento humano.

Robbins (2011) vai além, afirmando que o estudo do comportamento organizacional se apoia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais. Uma delas, a Psicologia, que consiste em uma ciência voltada ao

comportamento do ser humano e sua interação no ambiente social. Enquanto estudo e ciência, portanto, contribui na aprendizagem, motivação, personalidade, emoções, treinamento, tomada de decisão individual, eficácia de liderança, satisfação com o trabalho, avaliação de desempenho, mensuração das atitudes, planejamento do trabalho, estresse profissional. A sociologia também se coloca enquanto estudo das relações entre as pessoas, contribuições em dinâmicas de grupo, trabalho em equipe, comunicação, status, poder, e conflitos. Nesta linha de estudo cabe ressaltar a Psicologia social no enfoque de como pensam as pessoas ou mesmo o que pensam.

Relaciona ainda, Robbins (2011), a Antropologia devido a busca pela compreensão do ser humano e suas atividades, o que é de extremo valor comparativo, atitudes comparativas, análise multicultural, cultura organizacional, ambiente organizacional. Por fim, ciências políticas que estudam o comportamento dos indivíduos e dos grupos nas organizações, clarificando conflitos, políticas intra-organizacionais, e poder.

Frente aos referenciais apontados é importante citar que, no Brasil, de acordo com Siqueira (2008), os primeiros estudos referentes ao comportamento organizacional surgiram em meados de 1970, e sua abordagem se restringia à satisfação e motivação no trabalho.

Valendo-se de Robbins (2002), sugere-se que o comportamento organizacional tem três níveis. O primeiro nível apresenta-se no individual, ou seja, a forma de como a pessoa age ao se deparar com diversas situações do cotidiano, no que se refere à disposição no trabalho, boa recepção e receptividade com vistas a cativar o cliente. O segundo nível está para o grupo, no qual se analisa e se discute sobre o trabalho, buscando melhorias e soluções para eventuais problemas. Já o terceiro nível é referente à estrutura, portanto o local onde se trabalha, se adequado ou não, para que os colaboradores tenham bons desempenhos.

Para trabalhar com o comportamento humano, de acordo com Lacombe (2004), cabe ao administrador ter grandes habilidades para liderar pessoas a fim de atingir seus objetivos, sendo possível citar a habilidade técnica, enquanto capacidade de aplicação de conhecimento especializado, que foi adquirido

exercendo determinada função; habilidade humana, portanto a capacidade de trabalhar com pessoas, facilidade de se comunicar, motivar e delegar tarefas e funções; e a habilidade conceitual que consiste na capacidade mental de analisar, como interpretar e diagnosticar situações que podem ser complexas.

Na oportunidade da análise do comportamento organizacional podem ser resolvidas questões relacionadas ao comportamento de trabalho como o absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração.

Chiavenato (2006) ressalta que, a partir da globalização de negócios e as fortes concorrências, as pessoas tiveram uma evolução que as levaram de problemas a grandes soluções organizacionais, gerando vantagens competitivas para empresas capazes de lidar com esse cenário, podendo tornar-se principal parceiro do negócio, adequando-se ao discurso que seu principal e mais importante ativo são as pessoas.

Lopes (2009) destaca que no passado o desenvolvimento dos trabalhadores era voltado para conhecimentos e habilidades, sendo específicos para o desempenho de suas atividades. Hoje em dia as organizações buscam profissionais que tenham visão sistêmica do processo, e que a atitude venha a frente das demais características, levando-os a versatilidade, pró-atividade, comprometimento e dinamismo.

Chiavenato (2003) ressalta a responsabilidade que se encontra nas pessoas no que se refere às mudanças de uma organização, e por isso devem estar bem preparadas, cabendo o investimento no desenvolvimento dos colaboradores, enquanto grande trunfo para o desenvolvimento organizacional, começando pelos gestores que se capacitados, são capazes de buscar em sua equipe o potencial individual e investir nela.

Cabe à liderança o papel de estabelecer uma visão clara e objetiva de onde se quer chegar, promovendo o entendimento do que de fato acontece, para que as pessoas possam dar o seu melhor, potencializando os resultados. Nesta perspectiva, o líder é o principal motivador e responsável pelas boas relações na organização e para que a equipe desenvolva seu trabalho com maior eficiência (Carvalho e Melo, 2008).

Ainda sobre liderança, Maximiano (2006) destaca a complexidade desse processo uma vez que compreende uma diversidade de atividades e competências, dos administradores, desde a coordenação que inclui todo direcionamento e acompanhamento, até a motivação, comunicação e participação. Cabe ao líder o controle e a gestão dos colaboradores que participam da organização e, conseqüentemente, dos processos administrativos, portanto, o líder tem grande influência na mudança do comportamento ou das atitudes, sobre seus liderados, iniciando por seu próprio jeito de agir, seu comportamento e seu modo de exercer referência, podendo ser responsável também pela mudança da cultura organizacional.

Na medida em que as pessoas evoluem, o papel da gestão se transforma e modifica, da mesma forma que o conhecimento. E, este, é processo muito importante para que a liderança se mantenha ativa, ou seu trabalho se tornaria ultrapassado e ineficiente.

Quando se tem por referência o mercado globalizado, a concorrência se torna cada vez mais acirrada, exigindo das empresas maior produtividade, com mais qualidade, mais agilidade e menor custo. Essa mudança aumenta a necessidade das ferramentas de endomarketing, com vistas a facilitar a relação entre os colaboradores, gestores e clientes.

O endomarketing, segundo Bekin (2005), é o processo focado no alinhamento, sintonia e sincronia que leva a implementar e operacionalizar, na estrutura organizacional, ajustando a ajustar as estratégias do marketing clássico à abordagem do mercado, levando para o cenário organizacional interno com vistas a potencializar a comunicação, as relações interpessoais, qualidade e a estratégia.

Kunsch (2006, p.159) propõe que a importância do endomarketing “reside, sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade”. Neste momento a opinião e visão dos colaboradores passam a ter grande relevância na avaliação do cliente externo.

Para Robbins (2011), esta melhoria na comunicação tem quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação, agindo no controle

do comportamento das pessoas; facilitando a motivação, esclarecendo aos colaboradores o que deve ser feito, como está o desempenho e como atingir a melhoria. Então, o grupo pode expressar, através da comunicação, suas frustrações ou sentimentos de satisfação, tratando-se assim para a expressão emocional e as necessidades sociais.

Ainda com o foco para a comunicação entre gestão e operacionalização, pode-se dizer que um dos recursos mais claros e eficientes é a pesquisa de clima que, segundo Maximiano (2009), possibilita medir como as pessoas se sentem em relação à empresa num todo, tendo seu conceito como a qualidade de vida no trabalho.

O clima organizacional está diretamente ligado ao ambiente motivacional dos colaboradores, levando-se em consideração a influência que há também por parte da liderança. É em decorrência deste clima que se torna possível trazer melhorias contínuas para a organização e, por consequência, o crescimento dos liderados. Guimarães (2012) destaca que o clima é positivo significa a forte influência pela atuação do líder, uma vez que afetam o meio tanto pelo jeito que induzem quanto desenvolvem suas emoções. Na medida em que há incentivo das emoções como alegria, confiança, amor; e redução das reações negativas como medo, raiva e ansiedade, ocorre o aumento significativo da capacidade de conhecimento, criatividade e produtividade das pessoas.

Quando se aborda a motivação percebe-se então ser um dos principais pontos que podem interferir no clima, haja vista ser responsável pela intensidade e a persistência dos esforços das pessoas para o alcance das metas. Portanto, liga-se, quase sempre, a um esforço que se relaciona a um objetivo. De modo geral, motivação é tudo aquilo que faz a pessoa agir de determinada forma, ou a origem de um comportamento específico (Chiavenato, 2003).

Segundo ainda Chiavenato (2003), se faz necessário que o administrador conheça as necessidades humanas para então compreender, de forma clara, o comportamento humano, utilizando a motivação como poderoso meio para melhoraria da qualidade de vida dentro das organizações.

Outro fator que também pode alterar o comportamento dos indivíduos é a

cultura organizacional, a qual, segundo Robbins (2011, p. 226) define um “sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a distingue de outra”. Robbins (2011) propõe ainda que a cultura impacta em tudo que está relacionado ao cotidiano, quer seja nas decisões, recompensas ou punições, que seja na liderança e processo de comunicação, em suma, tudo que está no dia a dia de trabalho. Neste cenário, assim como as pessoas, as organizações podem ser caracterizadas como rígidas, amigáveis, sinceras, calorosas, inovadoras ou conservadoras e através destes traços pode-se prever atitudes e comportamento dos colaboradores. Portanto, cada empresa tem seu próprio modelo de gestão e cultura, ficando a critério da mesma a forma de definir seus valores, visão, missão e política, bem como a forma que sua imagem é vista pela sociedade, sendo o reflexo da administração da cultura que foi imposta.

Por fim, pode se dizer que o estudo do comportamento tem que auxiliar a empresa a promover meios para que os colaboradores, através de suas políticas de gestão, trabalhem felizes, satisfeitos e sejam produtivos, porém, é imprescindível manter o equilíbrio da satisfação das necessidades pessoais, com o alcance das metas e objetivos da organização, possibilitando um clima harmonioso de trabalho e que satisfaça ambas as partes.

Métodos e Técnicas de Pesquisa

A metodologia é o recurso que o pesquisador utiliza para identificar a real situação e conseguir o fundamento necessário durante a realização do trabalho. De acordo com Lakatos e Marconi (2010, p. 65) a pesquisa é: “um procedimento formal, com métodos de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Segundo Gil (2002), a pesquisa tem como objetivo encontrar respostas aos problemas abordados, necessária quando não se dispõe de informação suficiente para responder aos questionamentos emergentes, ou mesmo quando essas informações não estão organizadas, não sendo possível obter uma interpretação clara e correta.

Para a realização do presente trabalho, utilizou-se a Pesquisa Bibliográfica.

Gil (2002, p.44) a define como “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Enquanto método foi utilizado o estudo de caso que, segundo Yin apud Roesch (2010, p.155), “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. Significa, portanto, que o fenômeno estudado é presente, podendo trabalhar com evidências qualitativas e quantitativas. O estudo de caso foi escolhido por se adequar melhor à finalidade da pesquisa, fazendo-se possível a investigação dentro da empresa, bem como explicar as variáveis que a afetam. Para que se cumpra este estudo foi realizado um questionário correspondente a pesquisa de clima organizacional, que Roesch (2010, p.142) define como “um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa”. O mesmo requer planejamento anterior, baseado na conceituação do problema e do plano da pesquisa. Quanto às questões, as mesmas se dispõem alternadamente entre abertas e fechadas, nas quais participantes puderam expor suas opiniões.

Descrição da Pesquisa

Tendo como base os conceitos apresentados, o presente trabalho foi realizado na empresa Melo e Castro Representações Ltda., com o objetivo de identificar possíveis melhorias quanto ao comportamento e desenvolvimento organizacional, com vistas a promover crescimento organizacional.

A empresa analisada é de pequeno porte e atua no ramo de representação comercial de produtos alimentícios; possui uma filial para suporte dos vendedores que atendem a região do Distrito Federal. Os produtos oferecidos compreendem desde equipamento à matéria prima para fabricação de sorvetes e acompanhamentos, além de atender também o mercado doceiro com a venda de balas de gelatina, marshmallow, entre outros.

A população da pesquisa foi composta por 06 (seis) colaboradores, porém com uma amostra utilizada de 05 (cinco) colaboradores, visto que um não retornou com a pesquisa no prazo estipulado.

A pesquisa foi realizada através de questionário aplicado, com 45 perguntas

objetivas e 01 pergunta subjetiva, no qual foram analisadas 17 variáveis (perguntas disponíveis nos anexos). Cada colaborador foi orientado sobre o sigilo absoluto das respostas fornecidas. A pesquisa foi entregue para os colaboradores no dia 17 de abril de 2015, tendo como prazo máximo para devolução o dia 22 de abril de 2015. Devido à rotina dos vendedores externos, mantendo-os em rota, a pesquisa foi enviada via e-mail e respondida da mesma forma.

Análise da Pesquisa

Este tópico destina-se à apresentação dos resultados obtidos, demonstrando a opinião dos colaboradores e os fatores apresentados, os quais podem influenciar no clima organizacional da empresa estudada, objetivando melhorias para a mesma.

No que se refere às variáveis analisadas, aponta-se:

Quadro 1: Variáveis Analisadas

Tema	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
Autonomia	25%	50%	10%	15%	
Responsabilidade	90%	10%	-	-	
Realização Profissional	30%	50%	10%	10%	
Quantidade e Qualidade de trabalho	66%	20%	14%	-	
Comunicação	18%	50%	33%	-	
Remuneração	33%	33%	15%	8%	
Carreira	40%	30%	20%	-	10%
Relacionamento com a chefia	55%	45%	-	-	-
Relacionamento Interpessoal e Valorização profissional	33%	67%	-	-	-
Treinamento e Desenvolvimento	20%	35%	40%	-	5%
Estabilidade no emprego	50%	30%	20%	-	-
Condições Físicas no trabalho	Temperatura	Espaço	Mobiliário	Higiene	Instalações Sanitárias
	100%	100%	80%	100%	100%
Imagem da empresa	65%	20%	10%	-	5%
Trabalho em Equipe	40%	40%	10%	-	10%

Fonte: Elaborado pela acadêmica, 2015.

Análise dos Resultados

Frente às variáveis apontadas e analisadas, apresenta-se:

Autonomia: Os colaboradores informaram que na maioria das vezes 50% tem autonomia para realizar o seu trabalho da forma que julga melhor, 25% tem autonomia sempre, 10% raramente é autônomo para tomar suas decisões, 15% nunca toma decisões, dependendo dos gestores para designar o que realizar em seu trabalho.

Responsabilidade: No que diz respeito à responsabilidade no ambiente de trabalho, 90% dos colaboradores sempre cumprem com suas responsabilidades, contribuindo para o sucesso da empresa, buscando os resultados esperados, sendo comprometidos com as atividades, e 10% quase sempre tem responsabilidade.

Realização profissional: Pode-se observar que somente 30% dos colaboradores se sentem realizados, 50% quase sempre tem a sensação de realização, 10% raramente se sentem realizados e 10% nunca se sentiram realizados na empresa.

Segundo Lopes (2009) os profissionais querem se sentir valorizados na empresa, de forma que seu trabalho se torne diferencial, não querendo ser somente uma pessoa qualquer, executando trabalho automático ou fazendo somente o que lhe foi ordenado. A realização vem através das necessidades únicas de cada indivíduo.

Quantidade e qualidade de trabalho: Demonstra que 66% dos colaboradores estão satisfeitos com a quantidade de trabalho que tem feito e acreditam que a qualidade do mesmo está ótima, 20% não estão satisfeitos com o trabalho realizado e acham que estão sobrecarregados e 14% estão acreditam que estão mais ou menos realizando um trabalho de qualidade e a quantidade está razoável.

Comunicação: Nesta variável, 50% dos colaboradores concordam que quase sempre a comunicação é boa, 32,5% raramente identificam a qualidade de comunicação e 17,5% acreditam que a comunicação da empresa é adequada.

De acordo com Viera e Vieira (2004), este fator aborda algumas questões

ligadas à comunicação empresarial. Diz a respeito, por exemplo, a como são divulgadas as políticas e transparências do processo.

Remuneração: Neste quesito 33% dos entrevistados acreditam que a remuneração poderia ser melhorada, 33% estão satisfeitos com o salário recebido, 26% quase sempre estão satisfeitos, e 8% concordam que os salários poderiam ser maiores.

Vieira e Vieira (2004) destacam que analisar a questão salarial é importante, uma vez que se liga diretamente à satisfação das necessidades básicas dos colaboradores.

Carreira: 40% dos colaboradores estão dispostos e se sentem aptos a assumirem mais responsabilidades, 30% admitem que quase sempre a empresa ofereça oportunidade, 20% não acreditam que estão prontos para terem mais responsabilidades e a empresa não oferece oportunidade, 10% não quiseram opinar.

Relacionamentos com a chefia: Pode-se perceber que 45% dos colaboradores quase sempre apresentam bom relacionamento com os gestores e 55% sempre se dão bem.

Para Bergamini (2006), espera-se do verdadeiro líder a capacidade de levar o grupo a ser produtivo, para que possam alcançar os objetivos propostos. Para que isso ocorra é importante constante coordenação, avaliação e incentivo ao trabalho em equipe, pois quando o líder está focado nos resultados e sabe direcionar, consegue o comprometimento sincero dos colaboradores.

Relacionamento interpessoal e valorização profissional: Demonstra que 67% dos colaboradores se sentem quase sempre valorizados e reconhecem que o relacionamento interpessoal não está tão bom como deveria ser, e 33% acreditam que sejam valorizados e que está tudo bem em relação aos colegas de trabalho.

Vieira e Vieira (2004) destacam que nestes fatores é possível identificar a percepção dos colaboradores em relação à cooperação, a amizade e compreensão entre os membros, além de identificar como percebe sua competência, experiência, dedicação ao trabalho e se sua participação está sendo reconhecida.

Treinamento/Desenvolvimento: Neste fator encontra-se um déficit, uma vez que 40% dos entrevistados não receberam o treinamento adequado para realizar suas atividades, 20% acreditam que receberam o treinamento necessário, 35% que o treinamento passado não foi o suficiente e 5% não quiseram opinar.

Para Chiavenato (2006), este é um processo para desenvolver qualidade nos colaboradores, habilitando-os a serem mais produtivos e contribuírem ainda mais no alcance dos objetivos. O treinamento, então, é o aumento da produtividade dos indivíduos, ensinando-os habilidades básicas que necessitam para desempenhar suas atividades.

Estabilidade no emprego: Foram perguntados se os colaboradores se sentem seguros no emprego, item no qual 50% concordam que sim, 30% se sentem mais ou menos seguros e 20% não se sentem seguros.

Condições físicas de trabalho: Neste quesito a grande maioria está satisfeita com as instalações físicas da empresa, somente no quesito mobiliário 20% reclamaram em relação a não ser adequada, os demais itens atingiram 100% de satisfação.

Imagem da empresa: A maioria, representada por 65%, acredita que a imagem é de credibilidade, 20% que quase sempre a empresa consegue passar uma imagem de segurança, 10% acredita que raramente isso ocorra e 5% não quiseram opinar.

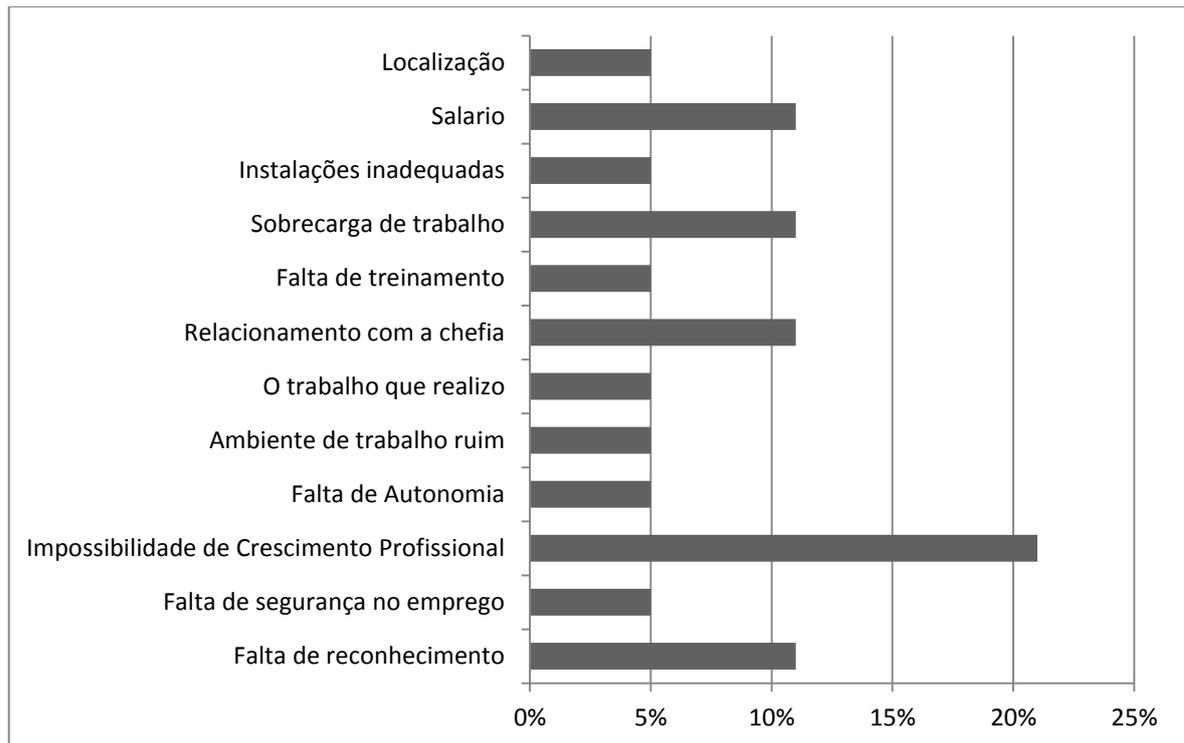
Trabalho em equipe: Em relação ao trabalho em equipe, 40% dos entrevistados concordam que quase sempre o trabalho em equipe é satisfatório, 40% acreditam que sim, o trabalho em equipe é ótimo, 10% afirma que raramente se pode contar com a equipe e 10% não quiseram opinar.

Fatores que geram insatisfação:

Através do gráfico 1, intitulado Fatores que Geram Insatisfação, pode-se perceber que o fator que mais gera insatisfação, com 21% de representação, é o fato de a empresa ser pequena, não permitindo o crescimento profissional. Em

seguida, com 11%, aponta-se a falta de reconhecimento, o relacionamento com a chefia, o salário e a sobrecarga de trabalho. Por fim, com 5%, o trabalho realizado, a localização, as instalações inadequadas, a falta de autonomia, o trabalho realizado, a falta de segurança e a falta de treinamento.

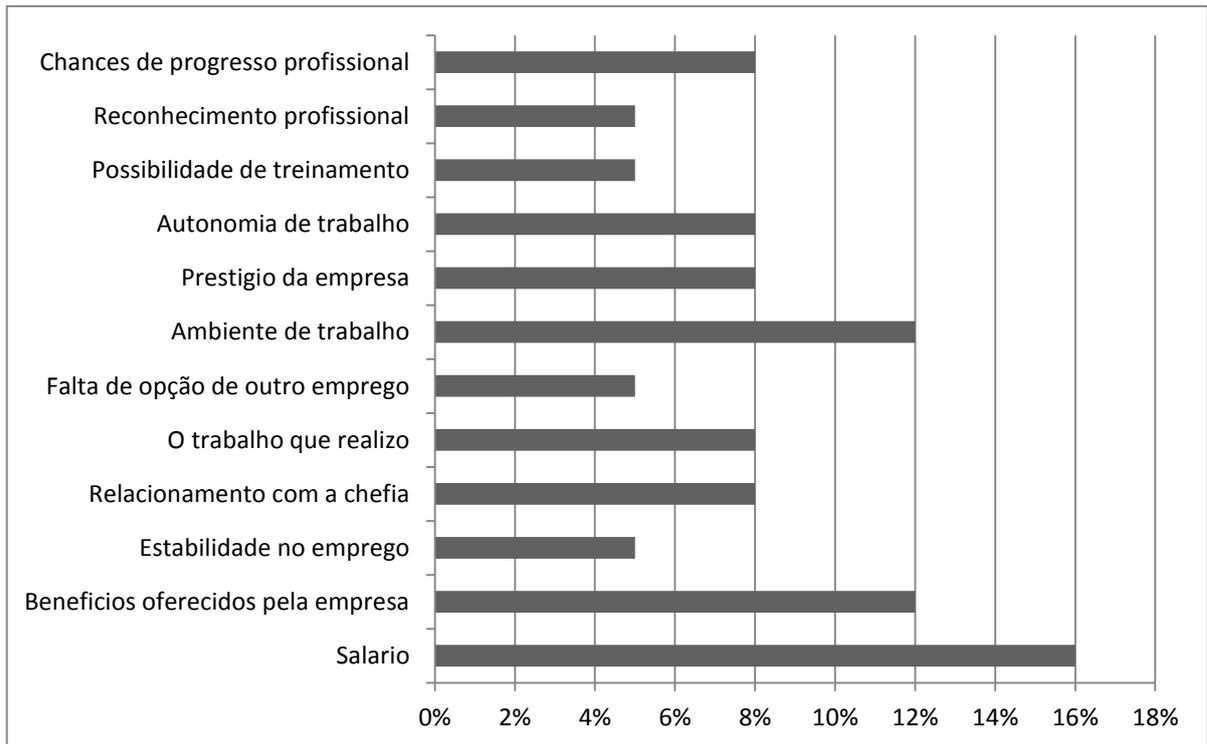
Gráfico 1: Fatores que Geram Insatisfação



Fonte: Elaborado pela acadêmica, 2015.

Fatores que geram satisfação:

No gráfico 2, intitulado Fatores que Geram Satisfação, é possível perceber que 16% dos colaboradores trabalham na empresa por causa do salário, 12% pelos benefícios e o ambiente de trabalho, 8% pela chance do progresso profissional, pela autonomia, pelo prestígio da empresa, o trabalho que é realizado e o relacionamento com a chefia, e 5% pelo reconhecimento profissional, possibilidade de treinamento, falta de opção de outro emprego e estabilidade.

Gráfico 2: Fatores que Geram Satisfação

Fonte: Elaborado pela acadêmica, 2015.

Sugestões para melhoria do clima organizacional:

No que se refere a este questionamento, deu-se oportunidade dos colaboradores escreverem/proporem sugestões, as quais pudessem tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar. Teve-se como principais respostas:

- Melhoria no relacionamento dos gestores com os colaboradores;
- Possibilidade de todos os colaboradores participarem das reuniões (atualmente ocorrem reuniões trimestrais, nas quais o público é composto apenas pela equipe de vendas, assim os colaboradores internos não participam das mesmas);
- Realização de treinamentos, ensinando o que e como fazer para depois haver a cobrança necessária;
- *Feedbacks* do gestor para o colaborador individualmente, evitando exposições desnecessárias;

Proposta de melhoria apresentada aos gestores:

A análise dos dados coletados na pesquisa de clima organizacional possibilitou o levantamento de necessidades emergentes a fim de minimizar fatores de maior deficiência na empresa. Desta forma, sugeriu-se a promoção das melhorias elencadas em maior destaque nos resultados apresentados.

- Treinamento e desenvolvimento: sendo este o ponto de maior deficiência encontrado, sugere-se não apenas o treinamento inicial quando da entrada do colaborador na empresa, mais sim no decorrer de suas atividades com vistas a constante aperfeiçoamento de suas habilidades, ampliando a competência operacional rumo aos objetivos traçados;

- Comunicação: a compreensão é ponto de partida para a eficiência, portanto sugere-se a transparência nas informações repassadas, ou seja, objetividade e clareza em busca do resultado;

- Relacionamento com a chefia: tanto na pesquisa quanto nas observações da acadêmica foi possível identificar problemas de relacionamento uma vez que o gestor da empresa se coloca de maneira autárquica, levando colaboradores ao medo de opinar ou sugerir por receio de retaliações, ou mesmo chamadas ríspidas de atenção. Portanto, é importante a capacitação do gestor para que haja o aprimoramento no que se refere a lidar com os colaboradores, a fim de que os mesmos trabalhem motivados, e não mais façam suas atividades por medo de perderem o emprego ou levarem más respostas.

A proposta de melhorias foi apresentada aos gestores no mês de junho de 2015, o processo ainda está em andamento, considerando-se a pertinência dos dados encontrados pela pesquisa de clima organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em decorrência das constantes mudanças, as quais as pessoas estão diariamente expostas, quer levadas por objetivos individuais, quer por consequência a fatores externos e, sabendo as empresas da importância que estas pessoas assumem em suas áreas, há uma grande preocupação para que o ambiente de trabalho seja motivador e saudável. Por isso, a gestão de pessoas busca um caráter mais estratégico, com novas formas de se agir no direcionamento de uma equipe em um ambiente organizacional. Entender o comportamento auxilia gestores a atingirem objetivos e metas estipulados pela empresa e, com o auxílio da pesquisa de clima há grande possibilidade na identificação de pontos a serem melhorados, segundo a ótica dos próprios colaboradores.

Ao longo deste estudo foi possível constatar como o comportamento pode influenciar de maneiras diversas a uma empresa, como por exemplo, o colaborador com sentimento de desmotivação, comunicação inadequada, ou mesmo que não esteja envolvido com a rotina de trabalho, tendendo a afetar negativamente o ambiente. Da mesma forma, quando a situação é contrária e o colaborador está motivado e satisfeito a sua influencia será positiva.

Em relação ao estudo de caso realizado nesta empresa, o questionário revelou de forma geral, em uma visão mais ampla, que os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, apresentando um grau de tendência ao clima favorável na mesma. Porém, cabe aos gestores atentar-se a alguns pontos que se mostraram críticos, como por exemplo, falta de treinamento adequado, relacionamento com a chefia, e melhoria da comunicação.

Por fim, apresentado um plano de melhoria aos gestores, cabe aos mesmos levar cada tópico à prática organizacional, através de ações para influenciar os resultados positivamente. Afinal, quando a empresa consegue um ambiente no qual todos buscam objetivos comuns, o clima torna-se agradável, aumentando a produtividade, gerando maior retorno financeiro e social para todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul F. *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, Ivânia Nascimento Ferreira; MELO, Naiza Pereira. *Cultura e clima organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas*. Artigo apresentado ao Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia. Manaus: Faculdade Gama Filho, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, G. *Liderança positiva para atingir resultados excepcionais*. São Paulo: Évora, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006

LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos, Princípios e Tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. *Fundamentos de Metodologia científica*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Comportamento organizacional: conceitos e práticas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOPES, Izolda. *Pedagogia Empresarial: formas e contextos de atuação*. 3. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2010.

LOPES, Carolina. A busca pela realização Profissional. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos> Acessado em 01 de maio de 2015

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009;

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SIQUEIRA, M. M. M. e Colaboradores. *Medidas do comportamento organizacional – ferramentas de diagnóstico e de gestão*. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. A influência do Clima Organizacional nas empresas e nas pessoas. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>. Acesso em: 20 out. 2015.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

APÊNDICES

Apêndice I
Pesquisa de Clima Organizacional

AUTONOMIA

Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes às suas funções?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Você toma decisões pela empresa?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

RESPONSABILIDADE

Até que ponto você cumpre as responsabilidades que são destinadas à sua função?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Você se considera comprometido com suas atividades?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

Você está satisfeito com o seu cargo?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

QUANTIDADE E QUALIDADE DE TRABALHO

Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Você acha que o seu trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

COMUNICAÇÃO

Com que frequência a direção da empresa se comunica com seus funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

REMUNERAÇÃO

Você está satisfeito com o seu salário atual?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Você acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

CARREIRA

Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

RELACIONAMENTOS COM A CHEFIA

Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Você respeita seu chefe/gestor/gerente?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Você considera seu chefe/gestor/gerente um bom profissional?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Com que frequência considera adequado o relacionamento entre os funcionários da empresa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Você se sente valorizado pela empresa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

A empresa reconhece os bons funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

Você recebeu o devido treinamento para a execução de seu cargo?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

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

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

ESTABILIDADE NO EMPREGO

Você se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Os funcionários da empresa sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?

Temperatura Sim Não

Espaço Sim Não

Mobiliário Sim Não

Higiene Sim Não

Instalações sanitárias Sim Não

IMAGEM DA EMPRESA

Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Você considera a empresa ética com seus funcionários/clientes/ parceiros?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

TRABALHO EM EQUIPE

Os assuntos importantes são debatidos em equipe?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

A empresa estimula o trabalho em equipe?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

FATORES MOTIVACIONAIS / FATORES DESMOTIVADORES

Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.

(Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação, número 2 no segundo maior fator de insatisfação e o número 3 para o terceiro maior fator de insatisfação).

- Falta de reconhecimento
- Falta de segurança no emprego
- Impossibilidade de crescimento profissional
- Falta de autonomia
- Ambiente de trabalho ruim
- O trabalho que realizo
- Relacionamento com a chefia
- Falta de treinamento
- Sobrecarga de trabalho
- Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)
- Salário
- Outros: _____

Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa.

(Coloque número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante).

- Salário
- Benefícios oferecidos pela empresa

- () Estabilidade no emprego
- () Relacionamento com a chefia
- () O trabalho que realizo
- () A falta de opção de outro emprego
- () Ambiente de trabalho
- () Prestígio da empresa
- () Autonomia no trabalho
- () Possibilidade de treinamento
- () Reconhecimento
- () As chances de progresso profissional

Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?
