



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA
DO PORTO

Cristiane Maria Zimmer

**Clima organizacional - influência dos
fatores internos na motivação dos
colaboradores numa PME no sul do
Brasil: estudo de caso**

Trabalho realizado sob orientação do

Prof. Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira

Setembro/2021



Cristiane Maria Zimmer

**Clima organizacional - influência dos
fatores internos na motivação dos
colaboradores numa PME no sul do
Brasil: estudo de caso**

Dissertação apresentada na Universidade Lusófona do Porto
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão.

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona do Porto
no dia 10/09/2021, perante o júri seguinte:

Presidente: Professora Doutora Maria Teresa Ribeiro Candeias
(Professora Auxiliar da Universidade Lusófona do Porto)

Arguente: Professora Doutora Cláudia Maria Huber
(Professora Auxiliar da Universidade Lusófona do Porto)

Orientador: Professor Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira
(Professor Associado da Universidade Lusófona do Porto)

setembro 2021

É autorizada a reprodução integral desta dissertação apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais, ao meu irmão, e aos demais membros da minha querida família, pela incessante dedicação, compreensão, apoio e confiança nas minhas escolhas.

Muitíssimo obrigada, também, a todos os meus melhores amigos, principalmente uma amiga (irmã) e namorado que partilharam esta experiência comigo e acompanharam a conquista desta tão sonhada etapa.

Agradeço a todos os colaboradores da empresa X por contribuir com todas as informações necessárias para esse projeto.

Agradeço aos professores do Mestrado em Gestão da Universidade Lusófona do Porto, que tanto contribuíram para a minha formação, construindo a base para esta pesquisa.

Meu especial e profundo agradecimento ao Professor Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira, por toda disponibilidade e atenção dispensada. Muito obrigada por seus valiosos comentários e orientações, que foram fundamentais para a realização deste estudo!

Clima organizacional - influência dos fatores internos na motivação dos colaboradores numa PME no sul do Brasil: estudo de caso

Este estudo teve como objetivo analisar a influência do clima no nível de motivação dos colaboradores dentro de uma empresa familiar de pequeno porte no estado do Rio Grande do Sul, na cidade Barão. O clima organizacional é um fenômeno vasto e complexo que possui fatores internos e externos de influência. O presente estudo realizou a coleta de dados por meio de um inquérito qualitativo, para identificar quais fatores do Clima organizacional podem afetar a motivação dos colaboradores. Primeiramente, revisou-se a bibliografia existente acerca do clima, cultura organizacional e motivação, verificando o que é conhecido sobre a conexão entre estes tópicos. No âmbito empírico, foi aplicado um inquérito a 10 colaboradores da empresa estudada, com o objetivo de perceber como é o clima dentro da empresa, de acordo com a concordância dos participantes. Usou-se como técnica a entrevista semiestruturada, cujas questões abertas foram inspiradas e tiveram como base de indagação o estudo de Bispo (2006), de cariz quantitativo. O clima organizacional é algo sensível e precisa ser analisado constantemente. Comparou-se a percepção de outros autores sobre aspectos que geram um clima negativo e positivo, e listou os principais fatores internos que devem ser analisados para o diagnóstico do clima organizacional. Segundo o autor, é o que pode ser correspondido dentro do cenário atual das organizações e pode ser aplicado em todos os tipos de empresa. Dentre os fatores internos, foram destacados alguns aspectos que possuem frequência maior de resposta, que podem gerar insatisfação ou satisfação. De forma geral, o estudo identificou que a empresa possui um clima organizacional satisfatório, apresentando resultados positivos na maioria das questões aplicadas com os entrevistados. Entretanto, é relevante o aperfeiçoamento em alguns aspectos discutidos. Este estudo, de cariz exploratório e não preditivo ou probabilístico, possibilitou obter conhecimento sobre o clima organizacional de uma empresa na região sul do Brasil e seus possíveis fatores de influência, perceber a importância destas ferramentas na sua motivação, sugerir melhorias à organização, identificar a importância atribuída aos fatores climáticos, e validar o modelo proposto neste estudo.

Palavras Chave: Cultura organizacional. Clima Organizacional. Motivação.

Organizational climate - influence of internal factors on employee motivation in an SME in southern Brazil: a case study

This study aimed to analyse the influence of organizational climate on the motivation level of employees within a small-sized family business in the state of Rio Grande do Sul, city of Barão. The organizational climate is a vast and complex phenomenon that has internal and external influencing factors. The present study collected data through qualitative questionnaires, to identify which factors of the organizational climate may affect the motivation of the employees. First, the existing bibliography on organizational climate, culture and motivation was reviewed, verifying what is known about the connection between them. At the empirical level, a questionnaire was applied to 10 employees of the studied company, to understand how the climate within the company is, according to the perception of the participants. A semi-structured interview was used as a technique, with open questions inspired and based on the questionnaire of the study of Bispo (2006), of quantitative nature. The organizational climate is sensitive and must be constantly analysed. Compared the perceptions of other authors about aspects that generate a negative and positive climate and listed the main internal factors that must be analysed for the diagnosis of the organizational climate. According to the author, it is what can be matched within the current scenario of organizations and can be applied in all types of companies. Among the internal factors, some aspects that have a higher frequency of response were addressed, which can generate dissatisfaction or satisfaction. In general, the study identified that the company has a satisfactory organizational climate, presenting positive data on most subjects, however, improvements in some matters discussed are relevant. This study made it possible to obtain knowledge about the organizational climate of a company in the southern region of Brazil and the possible influencing factors, analyse the importance of these tools in the motivation of its employees, suggest improvements to the organization, identify the importance attributed to climatic factors and validate the proposed model in this study.

Keywords: Organizational Culture. Organizational Climate. Motivation.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1 REVISÃO DA LITERATURA	4
1.1 Cultura Organizacional	4
1.1.1 Cultura nacional	7
1.1.2 Dimensões culturais de Hofstede	8
1.1.2.1 Distância do poder	8
1.1.2.2 Aversão à Incerteza	9
1.1.2.3 Individualismo x Coletivismo	10
1.1.3 Elementos da cultura	10
1.2 Clima Organizacional	12
1.2.1 Gestão do clima organizacional	15
1.2.2 Modelo de Litwin e Stringer (1968)	18
1.2.3 Modelo de Kolb	19
1.2.4 Modelo de Sbragia	19
1.2.5 Modelo de Bispo	21
1.2.6 A proposta da Embrapa	24
1.3 Conceito de motivação no trabalho	27
1.3.1 Teoria da hierarquia das Necessidades de Maslow	29
1.3.2 Teoria dos dois Factores de Herzberg	31
1.4 Clima e cultura: aproximações e afastamentos conceptuais	33
1.5 Motivação: Quanto ao clima e à cultura organizacional	35
2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS-METODOLÓGICOS	39
2.1 Descrição da Temática e das opções Metodológicas	39
2.2. Objetivos da Investigação, Questões e Hipóteses	43
2.2.1. Objetivo Geral	43
2.2.2. Objetivos Específicos	43
2.2.3. Hipóteses	43

2.3. Instrumento, Procedimentos e amostras	44
2.3.1. Análise descritiva de informações sócio-demográficas	47
2.4. Metodologia e instrumento: A Análise de Conteúdo	51
CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	52
3.1. FATORES INTERNOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA MOTIVAÇÃO	52
3.1.1. Ambiente de trabalho	55
3.1.2. Assistência aos funcionários	56
3.1.3. Cultura organizacional	57
3.1.4. Estrutura organizacional	59
3.1.5. Incentivos profissionais	60
3.1.6. Remuneração	61
3.1.7. Segurança profissional	62
3.1.8. Transporte casa/trabalho/casa	63
3.1.9. Vida profissional	64
3.1.10. Nível sociocultural	65
3.2 Plano de ação	66
CONCLUSÕES	67
BIBLIOGRAFIA	72
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	79
APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO DO AUTOR BISPO (2006)	81
APÊNDICE C – TABELA COM CATEGORIAS E DIMENSÕES DAS ENTREVISTAS	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - The onion: Manifestation of culture at different levels of depth.....	11
Figura 2 - Etapas para Gestão do Clima Organizacional	15
Figura 3 - Síntese dos modelos de pesquisa	17
Figura 4 - Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional.....	22
Figura 5 - Modelos propostos dentro do clima organizacional	23
Figura 6 - Comparação entre os fatores dos diversos modelos	26
Figura 7 - Ciclo motivacional.....	28
Figura 8 - A Hierarquia das necessidades.....	29
Figura 9 - Necessidades primárias e secundárias de Maslow	30
Figura 10 - Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	32
Figura 11 - Maslow versus Herzberg.....	32
Figura 12 - Organograma demonstrativo da departamentalização da empresa.....	48
Figura 13- Distribuição dos colaboradores entrevistados por departamento.....	48
Figura 14 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por género.....	49

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Definições da Cultura Organizacional.....	4
Tabela 2 - Explicação das Etapas para a Gestão do Clima Organizacional.....	15
Tabela 3 - Modelo Litwin e Stringer.....	18
Tabela 4 - Modelo de Kolb.....	19
Tabela 5 - Modelo de Sbragia.....	20
Tabela 6 - Fatores internos de influência.....	21
Tabela 7 - Dimensão Psicossocial.....	24
Tabela 8 - Dimensão Organizacional.....	25
Tabela 9 - Pressupostos Teórico-Metodológicos: Cultura Organizacional (revisão bibliográfica)	39
Tabela 10 - Pressupostos Teórico-Metodológicos: Clima Organizacional (revisão bibliográfica)	40
Tabela 11 - Pressupostos Teórico-Metodológicos: Motivação (revisão bibliográfica).....	42
Tabela 12 - Fatores internos de influência ao clima organizacional.....	46
Tabela 13 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por idade em porcentagem e frequência.....	49
Tabela 14 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por grau de habilitação e Porcentagem.....	49
Tabela 15 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por grau de posto de trabalho e porcentagem.....	50
Tabela 16 - Distribuição dos entrevistados ao nível de anos trabalhados na empresa.....	50
Tabela 17 - Distribuição dos entrevistados ao nível de salário recebido dentro da empresa..	50
Tabela 18 - Plano de ação.....	66
Tabela 19 - Objetivos Específicos Atingidos.....	70
Tabela 20 - Hipóteses e Conclusões.....	70

INTRODUÇÃO

O Clima Organizacional deriva das interações, interpretações e ideias dos trabalhadores que a compõe e é influenciado por variáveis de contexto, estrutura e processo. Portanto, trata-se de um instrumento de gestão estratégica, que está presente em todas as organizações. Quando o clima organizacional é motivado e canalizado em direção aos objetivos organizacionais, influencia a eficácia organizacional (Rebelo, 2015).

A “cultura organizacional” é uma questão que se apresenta constantemente para a explicação dos estudiosos: se os conceitos de clima e cultura se complementam ou são diferentes; e em que medida a cultura prevalece ou difunde sobre o clima; ou ainda, se cultura é outro termo para designar clima; são questões levantadas por Erickson, em 1987, de acordo com (Vázquez, 1996).

Numa economia globalmente integrada, os acordos entre pessoas de diferentes contextos culturais estão cada vez mais amplos. Assim, quando se almeja intermediar com outro país, o negociador deve ter a sabedoria de que estará lidando com pessoas, e que elas possuem diferentes pensamentos, anseios e, principalmente, que pertencem a outras culturas (Acuff, 1998)

De acordo com Chiavenato (2014, p. 529) “o ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamentos”, sendo assim, o aspeto motivação deve ser tido em atenção, pois o que motiva um individuo pode desmotivar o outro.

Este estudo de caso tem como objetivo conhecer os conceitos de clima organizacional e sua aplicabilidade como instrumento de gestão, refletindo-se sobre as perceções dos colaboradores em relação à organização, com o objetivo de melhorar a qualidade do clima organizacional. Sendo assim, este é um dos caminhos para se alcançar as metas da empresa e a satisfação dos colaboradores (Bergnami & Zorzo, 2013).

É uma pesquisa do tipo empírico, assumindo a forma de um levantamento de dados da empresa e é realizado um inquérito qualitativo com 23 questões relevantes para o objetivo desse estudo. Godoy (1995, p. 58) reflete que “a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve”. Com isto, o inquérito foi dividido em duas partes, conforme se enuncia abaixo:

- Parte I: perguntas sociodemográficas relevantes para o estudo, elaboradas pela autora;

- Parte II: Inquérito desenvolvido pelo autor Bispo (2006), foram adaptados em forma qualitativa para avaliação da percepção dos funcionários em relação e desempenho ao clima organizacional da empresa e sua motivação. Este modelo foi validado em pesquisas anteriores e adaptado para este estudo.

Primeiramente, foi feita uma revisão da literatura existente sobre o conceito de Cultura organizacional, onde deve-se entender a diferenciação entre cultura e clima organizacional numa empresa, e verificou-se o que é conhecido sobre a conexão entre eles, a fim de embasar teoricamente os resultados obtidos nos questionários. A seguir, aplicou-se um extenso questionário qualitativo, disponível no Apêndice A, de modo a verificar a percepção dos funcionários da empresa X sobre clima organizacional, representando a sua satisfação com o cenário atual, e a importância destas ferramentas na sua motivação e, com esta pesquisa, analisar o nível de satisfação ou insatisfação para o melhor rendimento da empresa.

O mundo teve uma grande mudança em 2020 e continua tendo em 2021, com o COVID 19 afetando as pessoas, organizações e economia nacional e internacional. Como exemplo, a entrevista foi feita através da plataforma “ZOOM” e “Skype”, devido à impossibilidade de locomoção até a empresa para fazer as entrevistas presencialmente.

O autora (Figueiredo, 2012) comenta que “conflitos faz parte da nossa vivência enquanto seres sociais“. Ou seja, todos tem sua própria desmotivação, por exemplo, baixo salário, ambiente impróprio para desenvolver o trabalho adequado. Ao perceber esse conflito, o funcionário poderá perder a motivação e, conseqüentemente, diminuir seu rendimento no trabalho, prejudicando os resultados da empresa. Lobato et al. (2012, apud Costa e Vales, 2019, p. 9) “assegura que os funcionários devem ser motivados para que o clima seja positivo, a questão é saber qual o fator motivador para cada indivíduo”.

O clima é uma ferramenta importante a ser usada pela organização “a fim de que possam ser analisadas e ponderadas pelos gestores das organizações, conciliando os interesses dos colaboradores com os da organização e gerando um ambiente propício a criatividade, produtividade e sucesso das políticas internas” (Costa & Vales, 2019, p. 9). Desta forma, considera-se relevante este estudo para contribuir e auxiliar na investigação e harmonização para melhoria do clima organizacional dentro da empresa X.

Os resultados obtidos e as sugestões de melhorias apontadas para o programa do clima organizacional são apresentados e interpretados no capítulo 3. Neste mesmo capítulo, o caso estudado é detalhado, com a apresentação da empresa, a caracterização da amostra e como ocorreu a coleta e análise dos dados. A primeira seção abordará o histórico e o conceito do clima organizacional e cultura organizacional, a discussão da motivação, amparada pelos principais teóricos e teorias da Administração. A segunda parte abordará os procedimentos

metodológicos para ajudar a responder o problema de pesquisa: **Os fatores internos do clima organizacional podem afetar a motivação dos colaboradores?**

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Cultura Organizacional

De acordo com os autores (Pina & Cunha, Rego, & Campos & Cunha, 2007), os primeiros estudos acerca do tema Cultura Organizacional começaram a surgir no século XX, por volta dos anos 30. Entretanto, apenas nos anos 80 em diante que foram considerados como base para o desenvolvimento da Gestão de Organizações. Os autores acrescentam que a Cultura, em seu amplo estudo no sentido etnográfico, abrange conhecimento, moral, crenças, lei, costume e quaisquer outras habilidades e hábitos enraizados pelo ser humano dentro da sociedade.

Abaixo apresenta-se uma tabela sobre o contexto dos principais autores que definem cultura Organizacional:

Tabela 1- Definições da Cultura Organizacional

Autores	Definições de cultura Organizacional
Louis (1985)	Conjunto de entendimentos ou significados compartilhados por um grupo de pessoas, implícito entre os seus membros, que são claramente relevantes e diferenciados para o grupo em particular, e retransmitidos aos novos membros.
Cooke & Rousseau (1988)	Conjunto das crenças e valores partilhados orientadores do pensamento e estilos de comportamento dos membros.
Quinn (1988)	Conjunto de valores e pressupostos que fundamentam a afirmação: “Esta é a forma como fazemos as coisas por aqui”.
Gordon (1991)	Sistema organizacional específico, de pressupostos amplamente compartilhados e valores que dão origem a padrões comportamentais
Hofstede (1991)	Programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra.
Schein (1992)	Padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, serem ensinados aos novos membros da organização como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.
Trice & Beyer (1993)	Conjuntos compartilhados, coerentemente interligados e emocionalmente carregados de crenças, valores e normas que ligam algumas pessoas e as ajuda a perceber o sentido dos seus mundos no seio da organização
Chambel & Currell (1995)	Conjunto de manifestações que facilitam ou prejudicam a concretização dos objetivos organizacionais e que se traduzem sob a forma de normas grupais, valores declarados, filosofia da empresa ou do grupo, atitudes, modelos mentais e significados partilhados.
Denison (1996)	Estrutura mais profunda das organizações, que está enraizada nos valores, crenças e suposições mantidas pelos membros da organização. O significado é estabelecido através da socialização por uma variedade de grupos de identidade que convergem no local de trabalho.

Reason (1997)	Valores compartilhados (o que é importante) e crenças (como as coisas funcionam) que interagem numa organização. Conjunto de estruturas e sistemas de controlo para produzir normas de comportamento (a forma como fazemos as coisas por aqui).
Schumacher (1997)	Conhecimento que é partilhado por qualquer subconjunto de membros.
Cooper (2000)	Valores corporativos compartilhados que afetam e influenciam as atitudes e comportamentos dos membros de uma organização.
Guldenmund (2000)	Construção holística, estável, multidimensional, compartilhada por grupos da organização (cultura nacional, cultura corporativa, cultura organizacional, cultura departamental, cultura de grupo e clima psicológico), que fornece um quadro de referência e que dá sentido e/ou normalmente é revelado em certas práticas (normas e valores, rituais, heróis e símbolos).
Santos (2000)	Valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização.
Lacombe e Heilbom (2003)	Conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração”.
Chiavenato (2004)	Complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que representam a maneira como se trabalha, refletindo a forma como a organização aprendeu a lidar com o seu ambiente; um sistema de crenças, expectativas e valores; uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização
Reiman & Oedewald (2004)	Valores, normas e pressupostos subjacentes formados ao longo do tempo durante a história da empresa e que afetam todas as atividades da empresa e são, por sua vez, afetados por elas.
Teixeira (2005)	Conjunto de valores assumidos pela organização, perceptíveis pelas histórias e explicações dos gestores e por atos traduzidos em mitos, rituais, símbolos, sistemas de controlo e estruturas de poder formal e informal. Corresponde à personalidade do indivíduo e transmite a forma como as pessoas de uma organização se comportam.
Cameron e Quinn (2006)	A cultura organizacional reflete-se pela linguagem única, símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos vivenciados na organização
Macêdo e Pires (2006)	Formada por valores e crenças que são passados para os empregados, sendo explicitados por meio de mitos, símbolos, rituais, histórias e determinados tipos de linguagem, que guiam os empregados a agirem e solucionarem problemas dentro da organização, diminuindo consideravelmente os riscos de conflitos dentro da empresa.
Morgan (2007)	Processo de criação, recriação e estruturação de significados e de interpretações pelo qual é estabelecida a própria estrutura organizacional. Os processos sociais, as imagens, os símbolos e rituais criam e desenvolvem, na organização, um ethos próprio consagrado através da sua estrutura formal
Pina e Cunha et al. (2007)	Conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema

de crenças, normas e expectativas que moldam o pensamento e o comportamento dos indivíduos.”

Fonte: Choudhry, Fang e Mohamed (2007), Silva (2008), apud. (Saraiva & Almeida, 2017, p. 26).

(Schein, 2009, p. 26) discorre, com mais clareza sobre o conceito da cultura organizacional que compõe a “personalidade coletiva” da organização, tornando-a uma instituição. O Autor complementa que a cultura organizacional como “conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos vários ambientes”. (Madan & Jain, 2015, p. 48) complementam que:

Organizational culture includes an organization’s expectations, experiences, philosophy, and values that hold it together, and is expressed in its self-image, inner workings, interactions with the outside world, and future expectations. It is based on shared attitudes, beliefs, customs, and written and unwritten rules that have been developed over time and are considered valid.

O autor Freitas (1991) afirma que os sociólogos e antropólogos descrevem que a cultura representa um conjunto de costumes, valores, crenças e ideias, formas simbólicas, ações e manifestações verbais, compartilhados por um grupo de pessoas. Assim, a cultura pode ser considerada um fenómeno bastante complexo, no sentido em que existem elementos que a constituem e apenas uma organização que seja portadora desses mesmos elementos poderá concluir que tem uma cultura organizacional interligada no seu funcionamento.

A definição de Hofstede, Hofstede, & Minkov (2010) expõe que cultura consiste em programas mentais divididos, que podem condicionar a resposta dos indivíduos ao seu ambiente.

Using the analogy of the way computers are programmed, these patterns of thoughts, feelings and actions will be called mental programs. This does not mean that people are programmed like computers, but that the mind’s programming indicates which reactions are desirable and understandable, given one’s past. (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, p. 5)

Dessa forma, Thomas & Inkson (2006) relatam que a resposta do indivíduo é o seu próprio comportamento no seu ambiente. A cultura está dentro de nós, não temos como mudar algo que está “enraizado” no nosso agir, maneiras e a forma como se comportar e falar, sendo os valores transmitidos por gerações.

(Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, p. 7) observaram que:

Cultural traits have often been attributed to heredity, because philosophers and other scholars in the past did not know how to otherwise explain the remarkable stability of differences in culture patterns among human groups. They underestimated the impact of learning from previous generations and of teaching to a future generation what one has learned oneself.

Os autores Saraiva & Almeida (2017) incluem que a cultura, independentemente da definição utilizada, revela várias ideias diferentes em relação aos seus tributos. Analisando cada um dos

entendimentos, percebe-se como as suas qualidades influenciam na comunicação e na intervenção mútua nas organizações com outras culturas.

Com efeito, para Schein (1996, apud, (Saraiva & Almeida, 2017) a cultura organizacional determina factos e práticas dentro da gestão da empresa. Os resultados na escolha do candidato/colaborador vêm a partir das considerações culturais.

Andrade (2011) comenta que a cultura das empresas tem assumido um papel muito importante no contexto de globalização que vivemos, melhorando a gestão do seu capital intelectual, aumentando a qualidade de vida existencial no local de trabalho e suplantando a visão de curto prazo, entre outros. O autor conclui que pesquisadores culturais têm trabalhado para entender esta essência, sob diferentes perspectivas e usando diferentes métodos. O que os pesquisadores da cultura e do clima não perceberam foi que ambos são características da mesma essência - juntos, eles representam a estrutura sociopsicológica de ordem superior da organização.

1.1.1 Cultura nacional

A definição da cultura nacional dentro de um grupo cultural é, de certa forma, o uso de costumes, normas e valores próprios dos cidadãos de um país. (Souza, Castro-Lucas, & Torres, 2010, p. 7) complementam que a “Cultura nacional traz em sua conceção valores, símbolos, crenças, bem como, ações e práticas compartilhadas por um determinado grupo social”.

O autor adiciona que “*Aunque existen muchas subculturas dentro de los países, la cultura nacional es la orientación cultural que da forma con más firmeza al modo en que la gente piensa y se comporta*” (Livermore, 2012, p. 68).

Shreiber (2012) cita que a cultura brasileira organizacional muitas vezes demonstrou que realmente não sabemos até que ponto a cultura é importante ou apenas fazemos de mal-entendido, o que consiste em uma característica do contexto organizacional brasileiro, de relevar por muitas vezes o investimento e desenvolvimento de estratégias específicas acerca de promover uma cultura organizacional bem delimitada. Adotou-se ou adaptou-se, ao longo desse estudo, diferentes graus de intensidade, diferentes culturas e países, segundo as necessidades percebidas pelo local.

Two important points should be made in the light of this finding. First, national culture has an impact on organizational culture. Second, the impact leaves considerable variability in the organizational culture profiles possible; national culture is influential but not determinant. (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013, p. 372).

Hofstede, Hofstede, & Minkov (2010) comentam um ponto relevante em relação à questão da sociedade e sua nação dentro da cultura nacional.

Nations, therefore, should not be equated to societies. Societies are historically, organically developed forms of social organization. Strictly speaking, the concept of a common culture

applies to societies, not to nations. Nevertheless, many nations do form historically developed wholes even if they consist of clearly different groups and even if they contain less integrated minorities. (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, p. 21)

Os autores Hofstede, Hofstede, & Minkov (2010) comenta que ao elucidar ocorrências dentro de organizações e de suas nacionalidades, existe uma significativa variação de valores individuais, trazidos de ambientes e vivências particulares por cada pessoa que faz parte de uma organização. Partindo desta revisão, se torna possível oferecer potenciais resoluções acerca de questões teóricas, no que dizem respeito a nações com culturas distintas, mas também levando em conta as diferenças entre nações. Fomentar pesquisas multiníveis abordando cultura organizacional, neste quesito, se mostra indubitavelmente necessário.

Segundo Hofstede, Hofstede, & Minkov (2010), uma característica notada em líderes de negócios brasileiros é de serem empreendedores familiares, centrados em seus próprios círculos de convivência e pessoas que são atingidas diretamente pela forma como conduzem seus negócios, sem muito se preocupar com investidores ou outras partes que possam vir a ser interessadas, diferentemente de como ocorre em outros países, onde tendem a levar em consideração resultados de longo termo, sociedade e nação.

Conforme os autores citados acima Hofstede, Hofstede, & Minkov (2010), Schneider, Ehrhart, & Macey (2013) conclui-se que o conteúdo explanado acima, o primeiro artigo sobre a projeção de metas de negócios com diferentes países confirma que empresas brasileiras familiares se preocupam mais com as necessidades do indivíduo em relação as necessidades empresariais.

1.1.2 Dimensões culturais de Hofstede

Hofstede, et al. (2010) destaca que os valores que distinguem os países são, estatisticamente, agrupados em quatro categorias. Eles lidavam com quatro áreas problemáticas antropológicas de sociedades nacionais distintas de formas diferentes: as formas de lidar com a desigualdade, as maneiras de lidar com a incerteza, a sua relação com o indivíduo ou com seu grupo principal, e as implicações emocionais de ter nascido como uma menina ou um menino.

As quatro dimensões classificadas inicialmente por Hofstede, et al. (2010) são: distância do poder, aversão à incerteza, masculinidade x feminilidade, e individualismo x coletivismo. Mais tarde, foi incorporada ao estudo a quinta dimensão (orientação de longo prazo x curto prazo) e, em 2009, a sexta dimensão, por Michael Minkov: indulgência x limitação.

1.1.2.1 Distância do poder

Refere-se aos membros menos poderosos de organizações, instituições, e família, como, por exemplo, aceitar e esperar que o poder seja distribuído de forma desigual. Isso representa a desigualdade (mais contra menos), mas definido abaixo, e não a partir de cima. Ele sugere que o nível de desigualdade de uma sociedade é endossado pelos seguidores, tanto quanto pelos líderes. Poder e desigualdade, é claro, são fatos extremamente fundamentais em qualquer sociedade. As pessoas que possuem alguma experiência internacional estarão cientes de que todas as sociedades são desiguais, mas alguns são mais desiguais do que os outros (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Assim,

La distancia al poder es el grado en que los miembros menos poderosos de la sociedad esperan que el poder se distribuya desigualmente. En países con una gran distancia al poder (por ejemplo, China) las organizaciones son muy centralizadas, la relación entre jefes y subordinados está estrictamente reglamentada, las desigualdades y los privilegios son normales y las diferencias salariales son muy marcadas. (Omar & Urteaga., 2010, p. 80)

(Thomas & Inkson, 2006, p. 53) relatam que “um comportamento autocrático partindo de um superior seria muito mais tolerado em um país de grande distância de poder”.

1.1.2.2 Aversão à Incerteza

Podemos perceber que a incerteza é um fator determinante para que o sentimento de desconforto seja gerado nos indivíduos. Hofstede, et al. (2010) observaram e elaboraram formas de se lidar com esse sentimento. De acordo com os autores, quanto maior a aversão à incerteza, mais rigoroso se torna o controle, e com isso, mais rigorosas se tornam as formas de controlar situações. Programas de cultura podem vir a fazer os membros de uma organização se sentirem confortáveis ou desconfortáveis, dependendo da forma como são estruturados. Situações não estruturadas, se apresentando como novidade, podem gerar o desconforto do desconhecido, e dependendo da tolerância com que é manejada a abordagem, a incerteza e a ambiguidade aumentam esse sentimento de incerteza. Hofstede, et al. (2010) continuam com a ideia que quando leis rígidas são estabelecidas para manter o controle das reações e sentimentos dentro de uma organização, o fator coercitivo causa mais desconforto. Países que cultivam culturas baseadas na incerteza tendem a possuir pessoas mais emocionais, motivados de forma reativa ao que é colocado pelas organizações.

Complementando, Hofstede, et al. (2010) afirma que este sentimento de incerteza pode ser expresso por altas cargas de estresse, e a necessidade de regras escritas ou não.

La evitación de la incertidumbre fue definida como el grado en el que los miembros de una cultura perciben y reaccionan frente a situaciones o amenazas desconocidas. Esta condición refleja la necesidad de predictibilidad y de reglas, tanto escritas como tácitas. En cambio, en las culturas donde hay poca, las reglas se establecen sólo cuando son necesarias. Ejemplo de países

que pontuam alto em evitação de la incertidumbre son Rusia, Taiwán, Ecuador, Colombia, Brasil, Argentina y los países árabes, entre otros. (Omar & Urteaga., 2010, p. 80)

Os autores mostraram que evitar a incerteza não varia significativamente com a idade ou com a antiguidade no trabalho, mas varia com o tipo de ocupação.

1.1.2.3 Individualismo x Coletivismo

Os autores Hofstede, et al. (2010) comenta que a relação que os indivíduos têm como sociedade é fundamental para que questões de cultura sejam avaliadas. O individualismo se refere a laços frouxos entre os indivíduos de uma sociedade, de modo que o indivíduo só cuide de si mesmo e dos que são mais próximos a ele. O coletivismo, sendo o oposto, envolve indivíduos que desde seu nascimento são pertencentes a sociedades integradas e grupos coesos, onde proteger e zelar pela unidade do grupo é sinônimo de lealdade.

Continuando com as ideias dos autores Hofstede, et al. (2010) a forma como se separa o individualismo do coletivismo é a maneira como os indivíduos estão integrados em um grupo. A sociedade individualista, como diz o nome, é voltada para a manutenção e desenvolvimento fixados no indivíduo; enquanto a sociedade coletivista preza pelo relacionamento, a harmonia, e coesão entre um grupo unido. Segundo (Thomas & Inkson, 2006, p. 50), “o individualismo e o coletivismo não são condicionantes, ou um ou outro. São dimensões às quais diferentes culturas podem se adaptar”.

Segundo os autores (Omar & Urteaga., 2010, p. 80) pode-se ver entre diferentes sociedades padrões de como são trabalhadas questões como individualismo e coletivismo:

El individualismo-colectivismo se refiere a la naturaleza de las relaciones que un individuo mantiene con su grupo. Los miembros de culturas colectivistas se caracterizan por mantener fuertes vínculos entre sí y por el convencimiento de que la lealtad incondicional al grupo será correspondida con la protección necesaria. En el ordenamiento elaborado por Hofstede, se ubicaron entre los países colectivistas: China, Japón, Grecia, Jamaica, Rusia, España, Argentina, Brasil, México, Colombia; en tanto que Estados Unidos de Norteamérica, Francia, Alemania, Noruega, Dinamarca, se situaron entre los individualistas.

Em termo geral os autores acima, conclui que é possível notar que os países desenvolvidos aparecem como mais individualistas do que os países em desenvolvimento.

1.1.3 Elementos da cultura

(Thomas & Inkson, 2006, p. 45) salientam “os elementos invisíveis da cultura – aqueles valores que estão encobertos, como estruturas sociais e formas de pensar – que são os mais importantes”. Os autores também caracterizam a cultura pela sua firmeza. Quanto mais visíveis os elementos da cultura, mais firme ela pode ser considerada. A cultura firme é aquela que

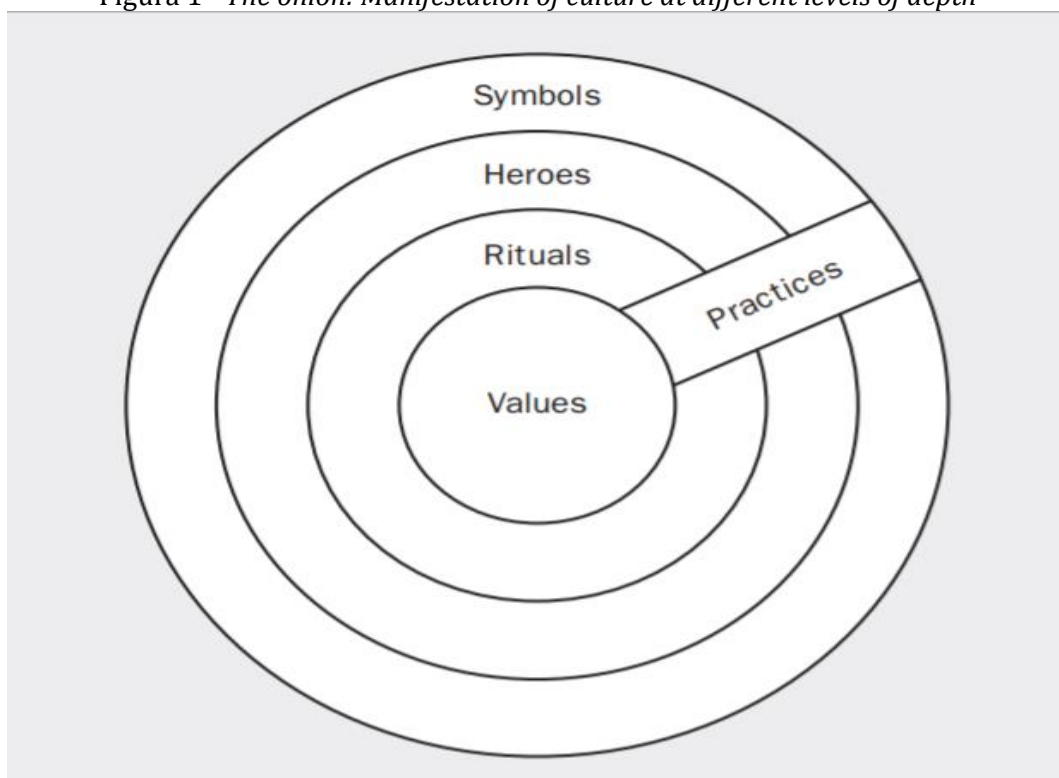
possui igualdade e concordância e têm como base as populações homogêneas ou o domínio de crenças religiosas específicas.

Hofstede, et al. (2010) diz que as diferenças culturais podem ser observadas através de diversas manifestações. Os quatro indicadores de uma cultura são seus símbolos, heróis, rituais e valores.

[...] heroes, and rituals have been subsumed under the term practices. As such they are visible to an outside observer; their cultural meaning, however, is invisible and lies precisely and only in the way these practices are interpreted by the insiders. (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010)

Os autores Hofstede, et al. (2010) indicam, na figura 1, os símbolos representando as cascas de uma cebola, valorizando as manifestações mais profundas da cultura, com heróis e rituais entre eles.

Figura 1 - *The onion: Manifestation of culture at different levels of depth*



Fonte: Hofstede, Hofstede, & Minkov (2010, p. 8)

Os autores Hofstede, et al. (2010) completam que a cultura se mostra como um conjunto vago de valores, orientações, crenças, políticas, procedimentos e convenções comportamentais, compartilhadas por um grupo de pessoas que habitam ambientes em comum. A cultura influencia, mas não determina, o comportamento dos membros de uma sociedade e a leitura que esses membros fazem dos comportamentos uns dos outros.

Logo, o autor Galpin (1996) estabelecem uma definição operacional da cultura organizacional. Sendo estes: regras e políticas, objetivos e avaliação, hábitos e normas,

formação, cerimónias e eventos, comportamentos da gestão, remunerações e recompensas, comunicações, ambiente físico e estrutura organizacional.

O tamanho pode influenciar os elementos da cultura que, pela sua natureza, pode ser alcançada e comparada com outras culturas (Neves, 2000). O autor acrescenta que a cultura organizacional é exposta de forma distinta pelos seus diversos autores, que apresentam diferentes propostas de conteúdos para cada uma das dimensões identificadas. Alguns dos exemplos são Schein (2009), que compreende Cultura Organizacional e Estilos de Liderança numa Unidade Local de Saúde Pública, através de níveis, e Hofstede, et al. (2010) com sua apresentação por camadas, explica Fontes (2010 apud, Pereira (2014, pp. 10-11). O fator cultural não pode ser esquecido em uma negociação internacional, uma vez que este tem papel fundamental nos aspectos-chave de muitas negociações. Através das diferenças culturais, pode-se encontrar padrões e tendências de um determinado negociador, podendo um indivíduo utilizar estas informações para melhor preparar-se para uma negociação (Pereira R. D., 2014).

Relativamente aos relacionamentos entre a cultura nacional e as práticas organizacionais implementadas pelas empresas, a partir da revisão da bibliografia surgem posições controversas. De acordo com os autores Neves (2000) e Pereira (2014) apontam que as empresas desenvolvem suas próprias culturas e tendem a atrair funcionários com características semelhantes, incluindo seus valores.

1.2 Clima Organizacional

Souza (1978) é a pesquisadora brasileira considerada como pioneira nos estudos científicos de clima organizacional em empresas brasileiras, iniciados em meados dos anos 1970, e foi uma das que mais investigou esse tema no país até o momento.

A origem da palavra “clima” encontra-se no termo grego “klima”, que significa a inclinação de um ponto da terra em relação ao sol. O clima designa o conjunto de circunstâncias atmosféricas e meteorológicas particulares a uma região do globo. Em âmbito social é uma metáfora usada para sugerir analogia entre as condições psicológicas em contextos sociais, e as condições meteorológicas em regiões geográficas. Estabelece-se um paralelismo entre calor e frio, tempestade e acalmia, nebuloso ou soalheiro, e atributos da esfera social. (Ekvall, 1996, apud Cardoso (2015, p. 9).

Vázquez (1996) resume significativos dados verdadeiros e históricos a respeito do estudo do clima organizacional, alguns dos quais podem ser apresentados para contextualizar historicamente a evolução do estudo do clima nas organizações. O mesmo autor informa que as primeiras pesquisas consideradas científicas sobre o estudo do clima organizacional foram realizadas à década de 1930

Segundo Oliveira, A. S (2016), pode-se dizer que foi nessa conjuntura que surgiu, na literatura das teorias sobre as organizações, o conceito de “clima organizacional”, abrindo uma

nova dimensão na busca de esclarecimentos para o desempenho humano nas organizações. Motivação, satisfação no trabalho, liderança, produtividade, rotatividade, moral, estresse, desempenho humano nas organizações, são então consideradas relações existentes entre o clima organizacional e outros aspectos significativos e validos na vida das organizações.

As organizações têm a capacidade de criar seu próprio clima e desenvolver uma cultura própria, com seus valores, crenças e costumes. Isso reflete nas normas e valores do sistema formal, na maneira se coloca no mercado e para aqueles que tem alguma relação direta ou indireta com seu produto e seus resultados, mas também na reinterpretação do sistema informal. Em como as pessoas se comportam na organização, que tipo de indivíduos são atraídos por aquela organização, o perfil dos candidatos considerados a colaboradores, das formas de comunicação e autoridades exercidos dentro do sistema organizacional (Katz & Khan, 1976).

Segundo Chiavenato (2006, p. 273),

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente.

Chiavenato (2006) acrescenta também que o clima organizacional está interligado a satisfação das necessidades dos participantes dentro da empresa e, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização.

Existem muitos objetivos da pesquisa do clima organizacional e todos contribuem para a excelência da empresa e dos funcionários como diz o Gil (2002), e os objetivos principais da pesquisa de clima de acordo com o autor são:

- Identificar e planejar a satisfação dos trabalhadores com relação à: administração, políticas e estilo de liderança. Depois de avaliados esses dados a empresa poderá aplicar as mudanças necessárias.
- Melhorar a consideração de compreensão na relação subordinado, aperfeiçoando o entendimento do que o funcionário sente em relação à empresa.
- A pesquisa de clima pode se transformar em um “alerta de precaução”, identificando possíveis intenções comportamentais dos empregados, assim o gestor poderá antecipar soluções para eventuais problemas.
- “Subsidiar estudos acerca da eficiência organizacional” (Gil A. C., 2002, p. 160). O resultado da pesquisa aplicada irá informar quais são os fatores mais importantes que mais interferem na satisfação do funcionário.

A autora Aires (2016, p. 33) conclui que o “conceito de clima organizacional é considerado como um dos mais importantes aspectos do relacionamento entre os colaboradores e as organizações”.

A caracterização que os colaboradores fazem da organização e de como ela se estabelece é fundamental para que questões como a funcionalidade dos meios de trabalho, a motivação, o entrosamento da equipe, entre tantos outros fatores, sejam compreendidos e aprimorados, sendo um dos mais importantes aspectos de relacionamento entre organização e colaboradores (Coda, 1993).

Bispo (2006, p. 259) comenta que

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual. Clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável.

Ainda de acordo com Siqueira (2008, p. 31), o clima organizacional refere-se “a influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano”. Segundo o autor, não se pode confundir clima organizacional com avaliação de satisfação, pois a satisfação está ligada a fatores emocionais e afetivos acerca da relação entre colaborador e organização, são os afetos que se manifestam no indivíduo através das suas relações de prática profissional. Já o clima organizacional é uma variável de natureza cognitiva, passível de mensuração e medida, abordando o entrosamento entre ambas as partes.

Gordon e Cummins (1979) destacam que o planejamento e desenvolvimento de estratégias organizacionais, por exemplo, poderá ser um item a ser beneficiado, pois o clima organizacional apontaria quais aspectos da estrutura, recursos humanos, liderança e processos estariam afinados com as estratégias adquirida.

Para melhor entender o clima organizacional, é essencial que se avaliem os tipos de clima encontrados nas organizações, e Luz (2003, p. 10) clarifica que clima organizacional é

As impressões gerias ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Segundo Maximiano (2000, p. 107), “estudar o clima organizacional e os mecanismos que afetam os sentimentos é a base para entender como a organização e sua administração influencia o interesse e o desempenho das pessoas”.

A pesquisa do clima organizacional se torna um importante instrumento para avaliação e melhoria contínua do ambiente de trabalho, e pode ser realizada por diferentes técnicas, recomendadas com periodicidade a cada dois anos. A imagem que a pessoa formou em sua

mente sobre a organização em que trabalha é uma medida do clima organizacional. (Maximiano, 2000)

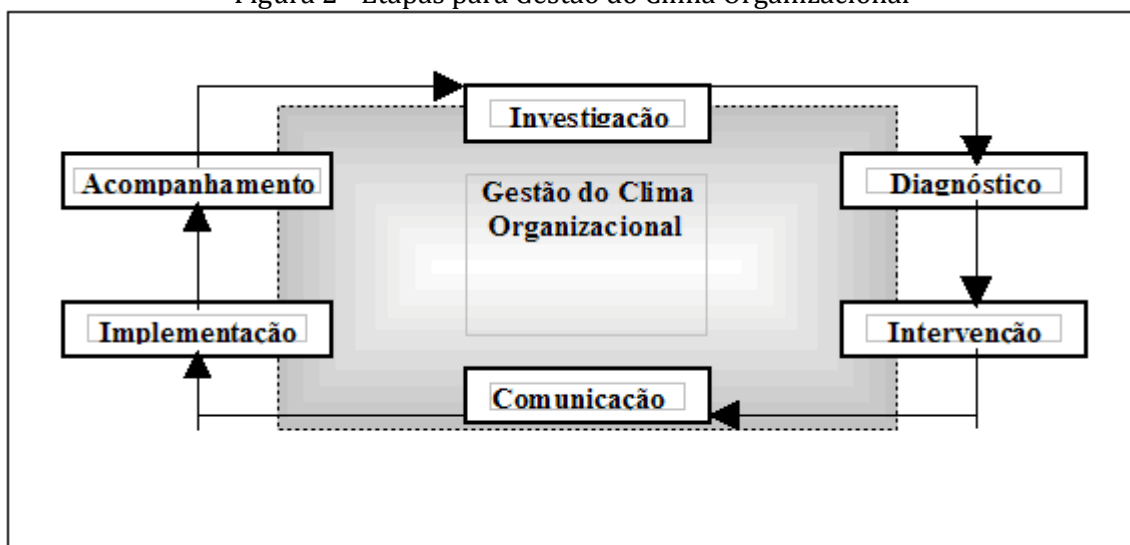
1.2.1 Gestão do clima organizacional

Os autores Madan e Jain (2015, p. 48) apontam que o clima organizacional afeta o colaborador diretamente e indiretamente:

Organizational climate (sometimes known as Corporate Climate) is the process of quantifying the “culture” of an organization, it precedes the notion of organizational culture. It is a set of properties of the work environment, perceived directly or indirectly by the employees, that is assumed to be a major force in influencing employee behavior.

Bedani (2006) aponta as etapas para gestão do Clima Organizacional, conforme apresentado na figura abaixo:

Figura 2 - Etapas para Gestão do Clima Organizacional



Fonte Bedani (2006, p. 3)

Na tabela 2, podemos entender melhor o que cada etapa da gestão do clima organizacional representa.

Tabela 2 - Explicação das Etapas para a Gestão do Clima Organizacional

Investigação	Se define o instrumento a ser utilizado e atingir o objetivo da pesquisa junto aos membros da organização;
Diagnóstico	dados coletados, identificando os focos de satisfação e insatisfação atuais no ambiente da organização;
Intervenção	elaboração de planos de ação estratégico e objetivo da melhoria dos aspectos desfavoráveis e manutenção dos pontos positivos diagnosticados.;
Comunicação	Revelação do resultado da pesquisa, para todos os membros da organização, informando as ações que serão

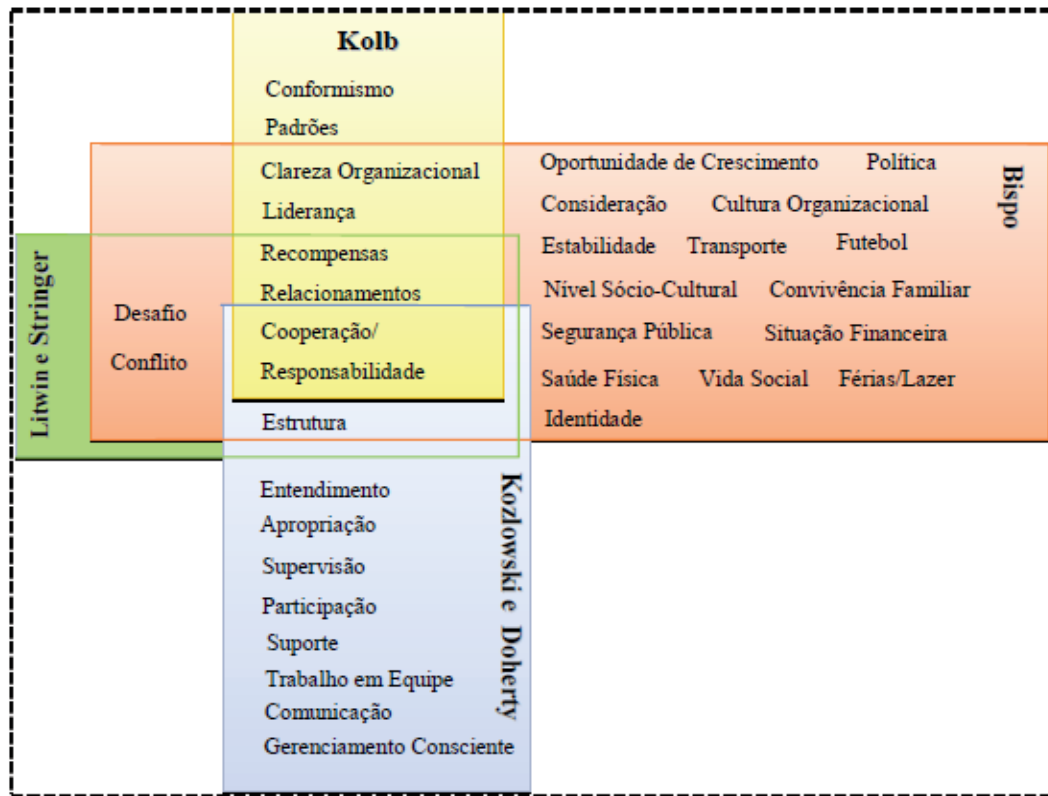
	implementadas visando a melhoria da qualidade do clima;
Implementação	consolidar do plano de ações no ambiente organizacional;
Monitoramento	Acompanhamento e observação e (re)avaliação contínua das ações praticadas em decorrência dos resultados revelados.

Fonte: Elaborada pela autora com base o autor Bedani (2006)

Para o programa ser bem-sucedido na gestão do clima, é necessária uma sustentação na qualidade das informações fornecidas pela investigação realizada, pois sua finalidade é auxiliar a elaboração de um diagnóstico que traduza, da forma mais autêntica possível, a maneira pela qual os diversos aspectos do ambiente organizacional são percebidos e avaliados pelas pessoas (Bedani, 2006). O autor complementa que as características do sistema organizacional acabam por influenciar o clima, e esse clima repercute nos comportamentos dos membros da organização, que acarreta diversos variáveis dentro do âmbito organizacional, como produtividade, rotatividade, adaptação, entre outros fatores que compõem a esfera organizacional.

Conscientes da importância da pesquisa de clima organizacional, muitos autores têm procurado criar modelos de investigação com a finalidade de disponibilizar uma orientação para as empresas que desejam avaliar o clima organizacional (Campos, Estivalete, & Madruga, 2009). Abaixo, a Figura 3 mostra os principais modelos de pesquisa de clima organizacional e suas respectivas variáveis.

Figura 3 - Síntese dos modelos de pesquisa



Fonte: Campos, Estivaleta, & Madruga (2009, p. 3)

A importância especial desta abordagem reside no fato de que o comportamento de um trabalhador não é resultado direto dos factores organizacionais existentes, mas depende das percepções do trabalhador sobre esses factores (Campos, Estivaleta, & Madruga, 2009).

Existem vários autores que se dedicaram ao tema clima organizacional. Pode-se dizer que foi após a Segunda Guerra Mundial, durante o Movimento ou Escola de Relações Humanas, que surgiu uma certa preocupação com o clima organizacional, sendo abordado não de forma sucinta, mas subjacente às teorias da época sobre o comportamento do homem e as condições de trabalho (Bispo, 2006). O autor Bispo (2006) cita que no Brasil, os autores Saldanha (1974), Souza (1977) e Rizzatti (1995) se dedicaram ao estudo do clima organizacional mais aprofundado, enfatizando a importância do bem-estar psíquico daqueles que compõem uma organização, e ressaltam a importância do papel da psicologia organizacional para realizar esse processo. Portanto, conclui-se que se faz fundamental o desenvolvimento de estratégias que tenham como objetivo proporcionar um ambiente organizacional sadio.

Já o estudo realizado por Souza (1978), comparou o clima organizacional de um órgão público e de uma universidade, que demonstraram resultados utilizados na escala Kolb (1971) e relatou o diagnóstico do clima na realidade brasileira (Silva 2003).

Vários outros estudos foram realizados em todo o mundo. A seguir serão citados outros quatro autores que trataram sobre o estudo de clima organizacional, que complementaram os estudos anteriores relativamente ao padrão e ao relacionamento entre empresa e funcionários.

1.2.2 Modelo de Litwin e Stringer (1968)

Litwin e Stringer (1968, apud Bispo 2006, p. 260) realizaram estudos em três diferentes empresas americanas, e “os resultados demonstraram que cada uma das organizações apresentou três situações bem distintas em termos de satisfação e desempenho no trabalho. Esses resultados ajudaram a difundir os estudos sobre clima organizacional nas empresas, auxiliando outros estudos do movimento Comportamentalista”.

O modelo Litwin e Stringer foi aplicado por Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983, apud Bispo 2006, p. 260) no Brasil, em um “estudo feito em grandes organizações privadas e órgãos Públicos”.

O modelo de Litwin e Stringer (1968, apud Bispo 2006, p. 260), “utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores”:

Tabela 3 - Modelo Litwin e Stringer

Estrutura	Sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho;
Responsabilidade	Sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
Desafio	Sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
Recompensa	Sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
Relacionamento	Sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
Cooperação	Percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
Conflito	Sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
Identidade	Sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
Padrões	É o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

Fonte: Bispo (2006, p. 260)

Litwin e Stringer (1968, apud Bispo 2006) apontam em seus questionários uma estruturação bem observada, através da qual pode-se distinguir uma grande parte da satisfação do colaborador dentro da empresa. Assim concluiu-se que o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas, de acordo com o estilo de liderança imposto pelos dirigentes, causando grande influência no comportamento e no desempenho das pessoas e na saúde da organização.

1.2.3 Modelo de Kolb

O modelo de Kolb et al. (1986, apud Bispo 2006, p. 260) “utiliza uma escala de sete fatores/indicadores. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos no modelo anterior, há ainda os seguintes”:

Tabela 4 – Modelo de Kolb

Conformismo	Sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
Clareza Organizacional	Sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
Calor e Apoio	Sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
Liderança	Disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas;

Fonte: Bispo (2006, p. 260)

Kolb et al. (1986, apud Bispo 2006) acrescenta outros pontos importantes para complementar uma estruturação dentro do clima organizacional, pois através dela pode-se distinguir mais uma grande parte da satisfação do colaborador dentro da empresa.

1.2.4 Modelo de Sbragia

Sbragia (1983, apud Bispo 2006, p. 261), “num estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental, utiliza um modelo contendo vinte fatores/indicadores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores”:

Tabela 5 – Modelo de Sbragia

Estado de Tensão	Descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
Ênfase na Participação	Descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitas;
Proximidade da Supervisão	Descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa;
Consideração Humana	Descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
Autonomia Presente	Descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
Prestígio Obtido:	Descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
Tolerância Existente	Descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
Clareza Percebida	Descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
Justiça Predominante	Descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspetos políticos, pessoais ou credenciais;
Condições de Progresso	Descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
Apoio Logístico Proporcionado	Descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
Reconhecimento Proporcionado	Descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
Forma de Controle	Descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

Fonte: Bispo (2006, p. 261).

Sbragia (1983, apud Bispo 2006) é mais um dos importantes autores que complementaram a estruturação dentro do clima organizacional e auxiliaram a compreensão do processo de satisfação do colaborador com a empresa.

1.2.5 Modelo de Bispo

Oliveira (1995) comenta que, a partir dos movimentos nas teorias organizacionais, foram surgindo outros novos e rápidos movimentos, que se misturaram uns aos outros, portanto tem se mantido dessa forma, não havendo muitas mudanças. Em outro aspecto, o clima interno passou a ser um grande componente de estudo das teses de qualidade de vida no trabalho, círculos de qualidade, programas de qualidade total, e, de modo recente, da cultura corporativa. A partir de então o autor complementa que o clima interno das organizações já não pode mais ser escondido e ignorado. De acordo com autor, os fatores internos são de grande influência para obter um desempenho satisfatório, pois atua diretamente nos resultados que a empresa vai obter com seus clientes e sua produção.

Bispo (2006) indicou fatores internos que influenciam na avaliação de fatores, como ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte e vida profissional.

O modelo de Bispo (2006) evidencia uma estrutura mais completa com relação à veracidade organizacional, porque leva em consideração o progresso sociocultural, o cenário político econômico, a economia nacional e internacional, com o intuito de atender todas as insuficiências. Bispo (2006) demonstra abaixo a divisão de fatores internos e suas influências:

Tabela 6 - Fatores internos de influência

Ambiente de trabalho	Estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;
Assistência aos funcionários	Estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;
Burocracia	Avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;
Cultura organizacional	Avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;
Estrutura organizacional	Mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;
Nível sociocultural	Procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;
Incentivos profissionais	Visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;
Remuneração	Avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;
Segurança profissional	Avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;

Transporte casa/trabalho	Trabalho/casa – mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa;
Vida profissional	Estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

Fonte: Bispo (2006, p. 264).

Conforme o autor, os fatores internos, exibidos na tabela 6, resultam dentro da atmosfera organizacional, podendo interferir diretamente nos fatores na busca de progresso na motivação como o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, fortalecendo um ambiente de trabalho satisfatório e ágil.

Bispo (2006) destaca que a recíproca pode ser verdadeira quando clientes, a empresa e funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável, ou seja, quando o clima está desfavorável todos saem perdendo. A figura 4 mostra os resultados entre desfavorável e favorável:

Figura 4 - Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/funcionários,	⇒ baixa integração empresa/funcionários,	⇒ alta integração empresa/funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo (2006, p. 259).

A pesquisa de Bispo (2006) fortalece a percepção de muitos outros autores, apontando que essas ferramentas são essenciais, na situação atual, para a gestão de recursos humanos. Todas as análises, diagnósticos e sugestões estudadas são valiosas para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade e aumento da produtividade dentro da empresa.

A figura 5 mostra resumidamente a comparação dos três principais autores dos modelos de pesquisa de clima organizacional apresentados e do modelo proposto por Bispo (2006).

Figura 5 – Modelos propostos dentro do clima organizacional

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA	MODELO PROPOS-TO
FATORES INTERNOS				
Estrutura/ regras	X	-	X	X
Responsabilidade / autonomia	X	X	X	-
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X	-
Relacionamento / cooperação	X	-	X	X
Conflito	X	-	X	-
Identidade / Orgulho	X	-	X	X
Clareza Organizacional	-	X	X	X
Liderança / Suporte	-	X	-	X
Participação / Iniciativa / Integração	-	-	X	-
Consideração / prestígio / tolerância	-	-	X	X
Oportunidade de crescimento/incentivos profissionais	-	-	X	X
Comunicação	-	-	X	-
Cultura Organizacional	-	-	-	X
Estabilidade no emprego	-	-	-	X
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-	X
Nível sociocultural	-	-	-	X

Fonte: Bispo (2006, p. 262).

Utilizando as ideias do autor Bispo (2006) os fatores de influência dentro da empresa atuam internamente e diretamente e devem ser frequentemente analisados, na tentativa de efetuar

aprimoramentos e produzir melhores resultados para organização e qualidade de vida laboral dos seus funcionários e, até mesmo, aos clientes.

1.2.6 A proposta da Embrapa

Bedani (2006) explica que para a investigação do clima organizacional, foi desenvolvido um modelo pela EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. A metodologia para a investigação da qualidade do clima organizacional da Embrapa, de acordo com os autores acima citados, foi estruturada com base na abordagem fenomenológica, que trata o clima como resultante de uma estrutura perceptivo/cognitiva.

Com base nessas premissas, a seguir, apresentam-se as definições conceituais das quatro dimensões:

Tabela 7 - Dimensão Psicossocial

Estilo de Gerência	Fator que demonstra o comportamento peculiar ou maneira predominante de ação do administrador\CEO\Gerente no relacionamento com a equipe, no processo de entusiasmar os indivíduos ou grupos para atingir todos os objetivos;
Comprometimento Organizacional	Fator que consente saber do comprometimento, e envolvimento dos funcionários com a empresa e com o trabalho;
Trabalho em Equipe	Fator verifica a ideia quanto à cooperação, à conjunto de esforços, afeto e compreensão entre os funcionários do setor ou área para atingir objetivos;
Reconhecimento	Fator averigua se o funcionário se sente reconhecido e se é valorizado como profissional e como pessoa no trabalho, pelos colegas de nível hierárquico igual, superior ou inferior.

Fonte: Elaborada pela autora com base ao autor Bedani (2006)

Essas etapas referem-se aos sentimentos e atitudes do funcionário em relação às pessoas, ao trabalho e à própria Organização.

Tabela 8 - *Dimensão Organizacional*

Carga de Trabalho	Entender as ideias dos funcionários em relação à variedade de atribuições que lhes são oferecidas como compensação pelo seu desempenho prestado à Empresa;
Condições de Trabalho	Percepções dos funcionários em relação às condições físicas, aos equipamentos utilizados e a todo o suporte necessário para a concretização dos trabalhos;
Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho	Fator que irá verificar, na percepção dos funcionários, a missão, as políticas, diretrizes e objetivos da organização, além do padrão de desempenho esperado, estão claramente definidos e vastamente divulgados.

Fonte: Elaborada pela autora com base ao autor Bedani (2006)

O autor Bedani (2006) considera estas etapas relativas às condições propiciadas pela Empresa para o desempenho do papel ocupacional, à nitidez organizacional e à recompensa e volume de trabalho.

A figura abaixo demonstra resumidamente os diversos modelos estudados. Nesta pesquisa foram citados 5 destes modelos e, também, o de Bispo (2006).

Figura 6 – Comparação entre os fatores dos diversos modelos

MODELOS/ FATORES	Litwin e Stringer	Kolb et al.	Sbraglia	Luz	Coda	Tachizawa e Andrade	Embrapa	Salgado Neto	Rizzatti
Estrutura	X		X				X		
Responsabilidade	X	X	X	X			X	X	
Riscos	X								
Recompensas	X	X	X	X	X		X		
Calor e apoio	X	X	X						
Conflito	X		X					X	
Conformismo		X	X					X	
Padrões		X	X	X			X	X	
Clareza organizacional		X	X	X			X	X	
Liderança		X		X	X	X	X		
Estado de tensão			X						
Ênfase na participação			X	X			X	X	X
Proximidade da Supervisão			X						
Consideração humana			X						
Prestígio obtido			X						X
Sentimento de identidade			X		X			X	X
Tolerância existente			X					X	
Justiça predominante			X					X	
Condições de progresso			X	X	X		X	X	
Apoio logístico			X				X		
Reconhecimento			X				X	X	X
Forma de controle			X						
O trabalho em si				X					
Integração interdepartamental e integração funcional				X	X				
Comunicação				X	X			X	X
Relacionamento interpessoal				X				X	X
Estabilidade no emprego				X					
Benefícios				X				X	X
Condições físicas de trabalho				X					
Relacionamento empresa x sindicato x funcionários				X					
Segurança				X			X		
Orientação para resultados				X					
Maturidade empresarial					X				
Valorização profissional					X			X	
Sentido do trabalho					X				
Política Global de RH					X				X
Informação e Análise						X			
Planejamento estratégico para a qualidade						X			
Utilização de recursos de RH						X			
Garantia da qualidade de problemas e serviços						X			
Resultados obtidos quanto a qualidade						X			
Satisfação do cliente						X		X	X
Cooperação							X	X	X
Comprometimento							X	X	X
Treinamento e desenvolvimento profissional								X	
Tecnologia								X	
Controle e avaliação								X	
Senso de qualidade								X	
Processo político Universitário								X	
Percepção figurativa da organização								X	
Distanciamento								X	
Comportamento das chefias								X	X
Estrutura organizacional									X
Satisfação com o trabalho									X
Motivação com o trabalho									X
Delegação									X
Autonomia Universitária									X
Avaliação institucional									X

Fonte: Elaborada por Silva (2003, p. 86)

Analisando-se os vários modelos e propostas proporcionadas acima, observa-se que existe uma grande variação entre o número de fatores que compõem cada modelo, bem como das variantes utilizadas para diagnosticar o clima organizacional, não havendo uma concordância sobre as variáveis que são adotadas para avaliar o clima. De facto visto que como não existe essa concordância, que não significa um problema ou um impeditivo. Entende-se que é relevante avaliar cada fator cuidadosamente antes de aplicar na empresa.

1.3 Conceito de motivação no trabalho

Segundo Bergamini (1997), os 10 principais identificadores da motivação são assimilação com a empresa, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, valorização profissional, compensação, liderança, processo de comunicação, política global de recursos humanos sentido do trabalho e acesso. A importância de olhar para a qualidade de vida do colaborador se torna um fator preponderante para que a motivação se mantenha sempre em bons níveis.

Chiavenato (2006) traz a ideia de que um colaborador que recebe uma assistência global, não só dentro da organização como nos aspectos da sua vida fora dela, tende a se manter motivado por mais tempo e possibilita o desenvolvimento de qualidade de vida no trabalho, motivos pelos quais a legislação incentiva e garante alguns direitos básicos ao trabalhador, para que, de maneira direta ou indireta, ele receba um suporte para performar suas habilidades na melhor de suas capacidades.

Robbins (2005, p. 132) comenta que a “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Para trazer melhores resultados e sucesso para a organização os funcionários que são motivados tornam-se mais integrados à cultura organizacional e comprometidos com os objetivos estabelecidos pela empresa.

Robbins (2005, p. 17) afirma que “se a empresa tiver um sistema de recompensas entendido pelos funcionários como algo pelo qual “vale a pena” ter um bom desempenho, essas recompensas vão reforçar e encorajar a continuação do bom desempenho”. (Pérez, Milian, Cabrera, & Victoria, 2017, p. 87) complementam que

Cada día cobra mayor importancia que los dirigentes conozcan los fundamentos teóricos que explican las razones que impulsan a los trabajadores a conseguir una meta; así como desarrollar y aplicar técnicas y proyectos de intervención que consideren las diferencias individuales, la participación de los trabajadores en las decisiones y la vinculación equitativa del desempeño con la recompensa.

Bergami e Zorzo (2013) explicam que vários fatores poderão interferir no clima organizacional, sendo eles: grau de satisfação dos funcionários, falta de objetivos, equipe desmotivada, falta de sinergia entre os setores, conflitos pessoais, dificuldade no relacionamento entre liderança e funcionários, comunicação deficiente, falha na condução das interfaces dos processos, sistemas de funções gratificadas. Deste modo, Bekin (1995, apud (Inkotte, 2000) aponta três fatores fortemente influenciadores em termos de motivação e valorização dos funcionários que, portanto, devem ser trabalhados pela organização: reconhecimento pelo trabalho, reconhecimento como indivíduos e remuneração adequada. A

motivação assegura que as funções serão plenamente desenvolvidas pelos indivíduos componentes das organizações.

“A motivação de um funcionário em uma Organização está intimamente vinculada ao clima do ambiente em que atua; se o clima organizacional é saudável, há a motivação; do contrário, a insatisfação, diante deste último pano de fundo não há como ele se comprometer com os interesses da organização, pois os seus não são motivos de preocupação”. Tendo um clima organizacional motivado, existirá uma otimização da produção da organização considerando algo positivo. (Gimenes, Ciel, Ávila, Moscon, & Rosa, 2017, p. 2).

Xavier (2006, p. 35) aponta em seu estudo que a motivação é o reflexo dos atos relevantes dentro de uma organização, exemplificando que

Cientistas motivados por fontes internas (ideias próprias) são altamente eficientes, ao contrário daqueles motivados por estímulos provenientes dos supervisores, pois pagamentos e títulos são recursos motivadores de desempenho quando entrelaçados com fatores, tais como: desejo de realização, auto-confiança e orgulho pelo próprio trabalho.

Hillion (2011, p. 10) comenta que todo o “processo motivacional tem um ciclo de vida que se repete ao longo do tempo” e acrescenta que este ciclo é dividido genericamente por seis fases, envolvendo equilíbrio, estímulo, necessidade, tensão, comportamento e satisfação. Esses seis ciclos abordam atitudes gerando comportamentos, onde o colaborador enfrenta um momento de descontentamento com seu estado atual e busca uma melhoria para ele, procurando se sentir satisfeito em um ambiente que não é somente coordenado por momentos positivos, mas de pressão, exigências e obrigações a cumprir.

Figura 7 – Ciclo motivacional



Fonte: (Teixeira, 1998, p.124, apud, Hilion, 2011, p. 11)

Finalizando, a percepção de Hilion (2011, p.11)

Existem diversas teorias que tentam explicar “o que” motiva o indivíduo, tentando compreender os factores internos do indivíduo, “como” é orientado o comportamento para a satisfação dessa

necessidade, e após a satisfação das necessidades o “porquê” de se manterem os comportamentos motivacionais, quais os factores, que quando controlados, contribuem para prever o contínuo desempenho no trabalho.

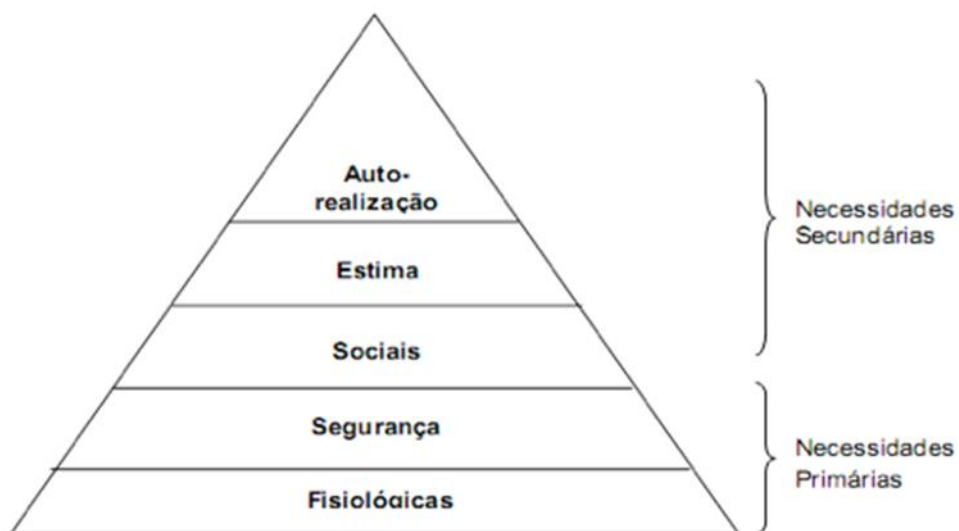
Da mesma forma, para que sua gestão seja realmente bem-sucedida, deve-se estabelecer um planejamento a partir das ações pertinentes orientadas para o atendimento das demandas identidades anteriores. Motivação, de certa forma, seria as forças naturais do interior de um indivíduo, e que são responsáveis pelo direcionamento, persistência e magnitude dos esforços da pessoa para alcançar objetivos pessoais (Hilion, 2011).

1.3.1 Teoria da hierarquia das Necessidades de Maslow

Para os autores Oliveira, Nascimento, e Franco (2011, p. 22), “as teorias de motivação no trabalho se preocupam sumariamente com as razões que proporcionam a certos indivíduos realizar suas tarefas melhor do que outros”.

Maslow (1943, apud, Robbins 2004)) considera que as necessidades humanas influenciam o comportamento de acordo com a pirâmide apresentada a seguir, inicialmente nas necessidades mais baixas e concorrentes e progredindo gradualmente. O autor defende que quando uma necessidade for satisfeita, considerando a categoria inferior, então poderá surgir um novo grupo de necessidades.

Figura 8 – A Hierarquia das necessidades



Fonte: Chiavenato (2004, apud Robbins 2004, p. 46)

Segundo Abraham Maslow (1943, apud Robbins 2004, p. 46), criador da Teoria das Necessidades, cada pessoa tem cinco necessidades básicas:

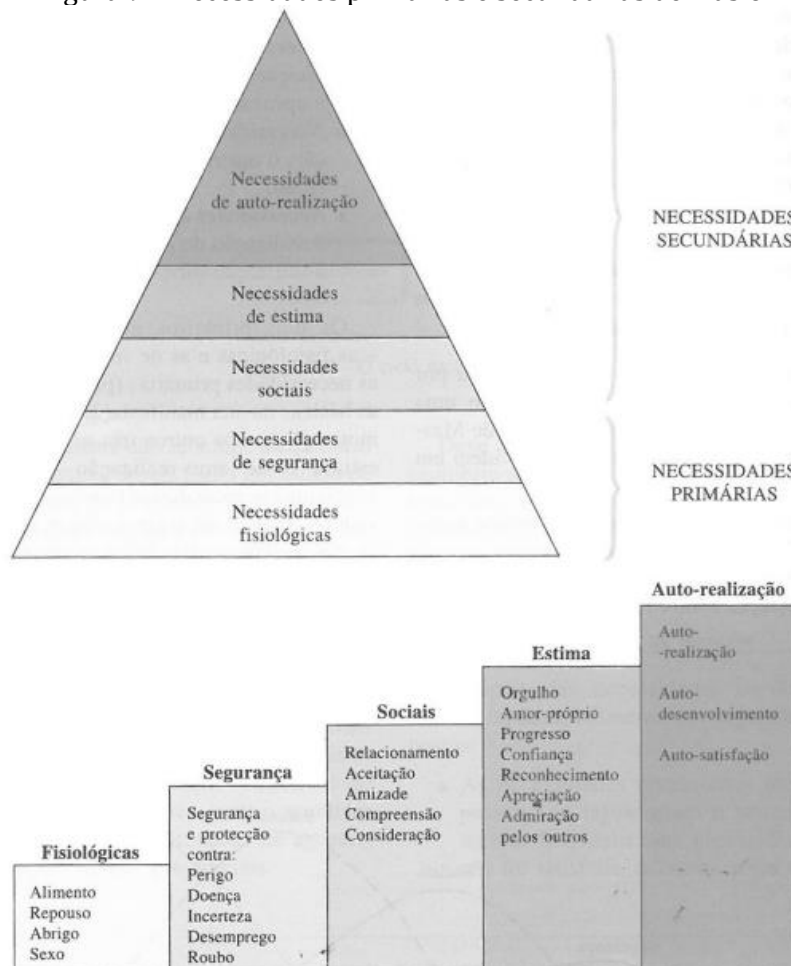
- **Fisiológicas:** são as necessidades do corpo humano, considerada como sobrevivência, como: fome, sede, sexo, descanso entre outras;

- Segurança: é a necessidade baseada na segurança do indivíduo, fazendo-o se sentir protegido e seguro;
- Sociais: é baseado nos sentimentos como: afeição, aceitação, amizade;
- Estima: é baseado em fatores internos e externos, como: respeito próprio, realização, status, reconhecimento, atenção e outros;
- Auto-realização: é a necessidade do indivíduo se sentir realizado com seu crescimento, conquista do próprio potencial.

Robbins (2004) conclui que as necessidades são colocadas em forma de pirâmide, para demonstrar que a base da motivação está nas necessidades fisiológicas, na qual são as primeiras que motivam o ser humano, e ao suprir as necessidades básicas ou primárias, o indivíduo precisa de novas motivações e com isso segue para o nível acima referente às necessidades de segurança, e assim por diante.

A figura 9 demonstra as necessidades primárias e secundárias propostas pelo autor Maslow (1943):

Figura 9 – Necessidades primárias e secundárias de Maslow



Fonte: Teixeira (1998, p. 126, apud Hilion, 2011, p. 15).

Tavares (2010, apud, Hilion, 2011, p.15) interpreta que a esfera da hierarquia de necessidades de Maslow, “assume-se que existe uma predominância das necessidades não satisfeitas dos 1os níveis, sendo que, estas são os principais motivadores do ser humano. Ou seja, existe a precedência de necessidades”. Portanto, se as necessidades fisiológicas não estiverem de acordo com o estímulo pessoal, não haverá satisfação para alcançar as necessidades de níveis acima da pirâmide. Por outro lado, “caso as necessidades de um determinado nível estiverem satisfeitas, surge automaticamente o estímulo para satisfação das necessidades posteriores, deixando as de nível inferior de serem motivadoras”.

1.3.2 Teoria dos dois Factores de Herzberg

Esta teoria, desenvolvida por F. Herzberg (1959, apud Giese, Avoseh 2019) , baseou-se num estudo sobre satisfação das necessidades conforme mencionado no livro:

Herzberg (1959) theorized there are two sets of factors that affect employees' job satisfaction: a) motivators and b) hygiene factors. The findings of this study show that non-academic community college employees' overall job satisfaction is influenced by a number of motivator factors including achievement, responsibility, the work itself, recognition, growth and development, and accomplishment. (Giese & Avoseh, 2018, pp. 50-51)

O autor Herzberg 1959, apud Cândido (2016, p. 12) aplicou os estudos sobre motivação no próprio ambiente ocupacional, “já que até 1959 poucos esforços tinham sido envidados nesse sentido, baseando-se os estudos e as formulações teóricas sobre motivação apenas em observações clínicas e estudos realizados em laboratórios feitos por Murray (1938) e Maslow (1954)”.

Herzberg (1959, apud Hilion, 2011, p.17) identificou dois fatores importantes para o comportamento humano em relação ao trabalho, “hygienes and motivators”, ou seja, fator higiênico e fator motivacional, e que descrevem da seguinte forma:

- *Fator Higiênico:* verificou-se, ao decorrer do estudo, que a ausência da qualidade do trabalho levava os trabalhadores a um sentimento de desgosto. Foram então identificados 10 Fatores Higiênicos, sendo estes: “Política e administração da empresa; Supervisão Técnica; relações interpessoais com o supervisor; Relações interpessoais com os colegas; Relações interpessoais com os subordinados; Salário; Segurança de emprego; Vida pessoal; Condições de trabalho; Estatuto” (Hilion, 2011, p. 17);
- *Fator Motivacional:* Ao contrário do descrito nos fatores higiênicos, esses fatores podem levar à satisfação, ou seja, eleva o nível de motivação e de satisfação do trabalho. “Foram identificados 6 fatores motivacionais sendo estes: Realização; Reconhecimento; Progresso; A natureza do trabalho; Possibilidade de valorização pessoal; Responsabilidade.” (Hilion, 2011, p. 17).

A figura 10 aponta as diferenças entre os fatores higiênicos e motivacionais apontadas no estudo de Herzberg 1959.

Figura 10 – Teoria dos dois fatores de Herzberg

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.

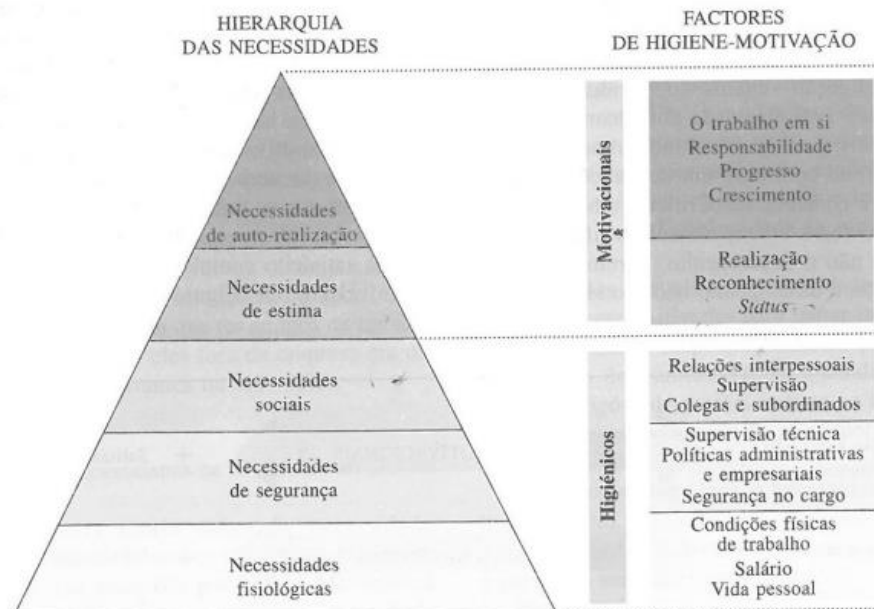


Fonte: Kotler (2004, apud Cândida 2016, p. 12).

O autor Cândido (2016, p. 12) aponta que, segundo o estudo de Herzberg de 97, os indivíduos têm diferentes tipos de motivações. Existem aquelas “que buscam a realização, a responsabilidade, a promoção e o crescimento no ambiente de trabalho. Para o autor essas pessoas procuram motivação”. Outros valorizam “o ambiente laboral e elementos como salário, segurança, vantagens adicionais e política administrativa. Para o autor essas pessoas, procuram manutenção”.

Na figura 11 compara-se as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow (1954), com os fatores higiênicos de Herzberg (1959), pode-se averiguar uma paridade. Assim como, com as necessidades de estima e auto-realização de Maslow e fatores motivacionais de Herzberg. (Hilion, 2011).

Figura 11 – Maslow versus Herzberg



Fonte: Teixeira (1998, p.127, apud, Hilon 2011, p.18).

Cândido (2016, p. 12) complementa que

Para Maslow o foco motivacional está nas necessidades humanas. Para Herzberg as necessidades humanas são importantes, mas os incentivos utilizados na busca da satisfação dessas necessidades devem ser considerados, pois os fatores responsáveis pela satisfação são em geral desligados e distintos dos fatores da satisfação profissional.

1.4 Clima e cultura: aproximações e afastamentos conceptuais

Francisco (2009, p. 22) cita que, de acordo com Edela (1978), “o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia”. O autor Francisco (2009) acrescenta que dentro dos defeitos de cada um desses elementos culturais, comportamentos, estilos gerenciais valores, políticas e tradições, a expressividade dos indivíduos envolvidos no processo também resulta no conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Pesquisadores observam que cultura e clima são claramente tratados como sinônimos na teoria organizacional. Os escritores Katz e Kahn (1976) comentam que esse sinônimo pode ser considerado como não existente consenso sobre definição de clima organizacional, apenas semelhanças de ideias, apesar do grande tempo decorrido desde o início das pesquisas nessa área. Descrevem, também, que o clima seria um modelo distintivo das crenças coletivas, portanto essa conceituação pode se assemelhar muito com a definição de cultura.

Com o intuito de diferenciar os construtos cultura e clima organizacional, recorre-se inicialmente a Puente-Palacios (2002, apud Rocha et al. 2013). A autora argumenta que os dois conceitos são semelhantes, e isso se deve ao fato de que ambos são elementos de um mesmo cenário, que no caso é o ambiente organizacional e a organização, mas isso não faz com que

sejam o mesmo fenómeno. O fenómeno cultura é algo intrínseco, que age sob o comportamento, sem existir uma decisão social sobre qual parte da cultura irá atingir o colaborador: ele está ligado a algo maior que decisões que permeiam o ambiente organizacional. Já o fator clima, além de mensurável, é construído por uma série de fatores que são gerados por decisões tomadas no ambiente organizacional, por modos de funcionamento. (Rocha, Pelogioll, & Añez, 2013)

É importante salientar que, nos últimos anos, alguns gestores e investidores têm utilizado a palavra cultura para se “referirem ao Clima e práticas que as organizações desenvolvem em torno da movimentação de pessoas, ou para os valores defendidos e crenças de uma organização” (Santo, 2016, p. 11).

Rollinson (2005, apud Laneiro, 2011, pp. 34-35), que era um investigador tradicional da cultura e do Clima, diz que estes dois conceitos são diferentes, assumindo assim, individualmente, cada um o seu valor empírico e prático. Não existem evidências de um estilo mais apropriado de cultura organizacional em detrimento a outros, que venham a ser mais eficazes ou algo do tipo. O Clima é fator determinante para se construir uma cultura que impulse o desenvolvimento organizacional e, por isso, é exposto ao foco académico pelo seu valor prático para as organizações.

O autor Freitas (1991) diz que a cultura da empresa favorece as perspectivas das pessoas em relação à organização. A preocupação com indivíduos é compreendida de forma oriunda, pois o bem-estar e a dignidade dos membros influenciam a sua performance, de modo que darão seu melhor no trabalho e, assim, descobrirão novos talentos.

Santo (2016) aponta que as organizações desenvolvem o clima em torno de pessoas, já o autor Rollinson (2005, apud Laneiro, 2011) diz que o clima se situa a um nível mais explícito, sendo visto como um fenómeno mais aparente, permitindo uma maior identificação dos seus resultados sobre o comportamento.

Para entendermos melhor a diferença entre os termos “cultura organizacional” e “clima organizacional”, o autor Tomei & Braunstein (1994) comenta:

- Cultura Organizacional está interligada ao grau de empenho e motivação dos integrantes da empresa; pode ser calhada por meio do sistema de valores e crenças compartilhadas entre os membros que produzem as normas de comportamento; perspectiva temporal de médio/longo prazo, ou seja, seria focada na personalidade de uma organização.
- Clima Organizacional está ligado ao grau de compromisso, satisfação e lealdade de seus colaboradores; identificado através do levantamento de percepções e opiniões deles; perspectiva temporal de curto/médio prazo; resumindo, seria o “estado de espírito” da organização num todo.

Schneider et al (2013) argumentou que os estudos do clima deveriam ser estudos de um clima para algo; um clima para serviço ou um clima para segurança. Em essência, ele argumentou que as medidas climáticas eram muito desfocadas na natureza, onde as medidas eram muito amplas para capturar critérios a serem previstos.

Clima refere-se às características do ambiente de trabalho, que são auferidos diretamente ou indiretamente pelos trabalhadores, ou seja, tem repercussões no comportamento no trabalho, e é uma variável intervenção que faz a mediação entre os fatores do sistema organizacional e o comportamento individual. Já a cultura organizacional é transmitida aos funcionários por meio de histórias, rituais, símbolos, materiais e idioma. Isso influencia e condiciona a maneira como os gerentes planejam, organizam, dirigem e controlam a organização. (Martinez & Paraguay, 2003).

Os autores Shneider et al (2013) fizeram uma pergunta fundamental, e de certa maneira de pensar sobre as ligações entre clima e cultura e como a mudança é vista pelas organizações que iriam ser responsáveis por fazer tal mudança acontecer. O questionamento de qual deveria ser o foco de atenção e intervenção: se a cultura, o clima, ou ambos.

Como muitos autores citaram, existem semelhanças e diferenças entre cultura e clima organizacional. Moran e Volkwein (1992, apud Neves, 2000) acrescentam que os conceitos de clima e cultura organizacional apareceram em estudos diferentes dentro da psicologia e da antropologia. O clima organizacional tem focado nas percepções que discriminam atributos do ambiente interno das organizações e por ser moldável, o clima organizacional é mais facilmente modificado dentro da organização.

O pesquisador Neves (2000) distinguem clima e cultura pela forma e pelo impacto no sistema da organização. “A cultura estava interessada na evolução dos sistemas sociais, enquanto no clima estavam menos interessados na evolução e mais interessados no impacto dentro do sistema organizacional tinham nos grupos e indivíduos” (Neves, 2000, p. 30).

1.5 Motivação: Quanto ao clima e à cultura organizacional

De acordo com Judge e Robins em seu livro Comportamento Organizacional (2019), motivação pode ser definida como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta. Embora a motivação, de maneira geral, esteja relacionada ao esforço para atingir qualquer objetivo, a motivação relacionada ao clima e a cultura organizacional é específica para processos que envolvem uma conquista dentro de uma organização, sejam metas da organização, o desempenho de tarefas no dia a dia e a construção e finalização de projetos.

Os autores Robbins & Judge (2019) prosseguem elucidando que esta definição pode ser observada pelo ponto de vista de três elementos-chave, que são definidos por intensidade,

direção e persistência. A intensidade se refere a quanto esforço o colaborador despende no ambiente organizacional. Na maioria das vezes, a motivação está relacionada à intensidade com que o colaborador executa sua função, e a produtividade é medida de acordo com a quantidade de trabalho realizado. A questão da intensidade se encontra no fato de que, por mais que o colaborador imprima energia em suas ações e atividades, sem essas atividades estarem alinhadas e coordenadas com os objetivos organizacionais, não significa que ela está cumprindo seu papel. Segundo Robbins & Judge (2019), a elaboração de uma motivação só terá o efeito desejado se os processos organizacionais estiverem alinhados a cultura da organização e o que ela necessita, caso o contrário, são apenas gastos desnecessários de energia e dinheiro.

O autor Maslow (1954, apud Souza, Junior, Magalhães, 2015, p. 321) comenta que “concebe a motivação como algo constante, infinito e complexo encontrado em todos os seres humanos”. Ou seja, toda vez que o ser humano atinge o objetivo e satisfação, acaba querendo mais e mais (Souza, Júnior, & Magalhães, 2015).

O segundo Robbins & Judge (2019) o elemento-chave é a direção. Uma motivação bem direcionada é capaz de fazer com que o colaborador se organize de modo que dará às suas funções uma melhor atenção e atuação, estando alinhado de acordo com aquilo que a organização deseja alcançar através de seu colaborador. O funcionário com a motivação corretamente direcionada sabe executar, além de ser assertivo e promover a replicação da cultura organizacional.

O terceiro elemento-chave relacionado a motivação é a persistência, que se refere à quantidade de tempo que o colaborador consegue manter seus esforços direcionados para a atividade de trabalho. De acordo com os autores, a persistência da motivação deve ser aquela que mantém o colaborador dedicado a um projeto até que esse esteja concluído e seu objetivo tenha sido alcançado, sem desistir durante o processo ou deixar de realizar suas atividades dentro de prazos e metas (Robbins & Judge, 2019).

Segundo os autores, a motivação relacionada à cultura organizacional diz respeito a como essa cultura é estabelecida, de modo a incentivar com que o colaborador não somente desempenhe suas funções de forma correta e eficaz, mas também o conjunto de valores, crenças e modos de funcionamento da organização servem de mola impulsora para que o colaborador se sinta parte da organização, como uma peça fundamental para que ela funcione da melhor forma possível. A cultura, por essa perspectiva, funciona como uma operação estabelecida para que a motivação ocorra (Robbins & Judge, 2019).

Existem várias teorias acerca da motivação, como a Teoria do Reforço criada por Skinner (1989), exemplificando que os fatores ambientais são os meios para que um determinado comportamento ocorra. Segundo Skinner (1989) a exposição a fatores filogenéticos, ontogenéticos e culturais são o que determinam os comportamentos, sendo este último o fator

cultura. É sabido que, quanto mais próxima esta cultura está do indivíduo, mais influência ela tem sobre este. Por este motivo, sem uma cultura organizacional bem estabelecida, a motivação não ocorre de forma orgânica. O autor Shinner (1989) continua a comentar que apesar de muitas organizações possuírem políticas de incentivo ao funcionário, que envolvem pagamento de bônus, premiações ao alcançarem metas, e a valorização dos esforços pós-conquistas de resultados, a motivação ligada apenas a um fator externo isolado não se mantém da maneira necessária.

A pesquisa de Clima, juntamente com a pesquisa de Satisfação, são formas de compreender os fatores motivacionais que mais funcionam dentro de uma organização e se as medidas tomadas para aprimorar a motivação entre os colaboradores estão sendo eficazes. Além de contribuírem para mensurar qual o impacto de políticas e ações de motivação nos colaboradores, também avaliam o impacto nos resultados da empresa (Robbins & Judge, 2019).

Robbins & Judge (2019) comentam que apesar das muitas teorias acerca de como funciona a motivação e qual a melhor forma de propagar esta no ambiente organizacional, a sua importância para o ambiente corporativo é medida nos resultados que ela traz para o objetivo empresarial ser alcançado. De acordo com Robbins & Judge (2019), as formas de mensuração de motivação, a pesquisa de Clima e a pesquisa de Satisfação, abarcam em seus resultados os fatores internos e externos ligados à motivação relacionada ao indivíduo. Os autores prosseguem dizendo que a pesquisa de Satisfação obtém informações sobre os resultados internos da motivação; como os afetos e atitudes do colaborador estão influenciando seus comportamentos e, com isso, a sua atividade; se o colaborador está satisfeito com o papel que está desempenhando; se as horas de trabalho estão sendo bem aproveitadas; quais atitudes estão sendo geradas através da atividade, entre outras coisas.

A pesquisa de Clima é importante para que os fatores externos ligados à motivação sejam mensurados e verificar como as equipes estão funcionando, se os colaboradores estão em harmonia, se o modo de funcionamento da organização está agindo como meio para que o funcionário se sinta reforçado a desempenhar suas funções, se os meios de desenvolver as atividades estão funcionando de modo pleno e apropriado, etc. Motivação é um fator que exige investimentos por parte da organização, e uma empresa para investir em medidas para construir e incentivar a motivação precisa ter a comprovação de que as ações estão funcionando para o objetivo desejado (Robbind & Judge, 2019).

Resumindo o que os autores Robbind & Judge (2019) estudaram que a motivação, cultura organizacional e pesquisa de clima estão direta e indiretamente interligados. A cultura organizacional promove o meio para a propagação da motivação dentro das organizações, e a pesquisa de clima vem para confirmar se as estratégias tomadas para promover a motivação estão em seu pleno funcionamento e eficácia.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS-METODOLÓGICOS

2.1 Descrição da Temática e das opções Metodológicas

São diversos os trabalhos científicos que revisam a bibliografia existente sobre Cultura e clima organizacional, e que relacionam com a motivação dos funcionários, a fim de aprofundar os conhecimentos existentes e também a relacionar os temas de motivação, cultura e clima organizacional.

Tabela 9 - Pressupostos Teórico-Metodológicos: Cultura Organizacional (revisão bibliográfica)

TÍTULO	AUTOR	METODOLOGIA E RELEVÂNCIA
Cultures and organizations: software of the mind.	Hofstede, G., Hofstede, G. J., e Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. (3 ed.). New York: Mc Graw Hill.	Revisou criticamente a literatura existente sobre resposta de indivíduos ao seu ambiente cultural. Estudo as 4 dimensões classificadas inicialmente por Hofstede Metodologia: Pesquisa bibliográfica em livro.
Inteligência Cultural: Instrumentos para negócios globais.	Thomas e Inkson (2006)	Revisou a literatura existente sobre o comportamento do indivíduo no ambiente cultural. Metodologia: Pesquisas bibliográficas em livro
Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos	Freitas (1991)	Revisou a literatura expondo que a cultura consiste em programas de costumes, valores, crenças e ideias, formas simbólicas de agir. Metodologia: Pesquisa bibliográficas em livro.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os fatores culturais, de acordo com os autores, podem interferir no processo de motivação dentro da empresa. Inseridos numa sociedade em nível micro, onde o sujeito está exposto a vulnerabilidade e aos padrões e regras estipulados numa organização condicionando a um comportamento aquisitivo dentro das negociações (Ferreira, 2015).

Tabela 10 - Pressupostos Teórico-Metodológicos: Clima Organizacional (revisão bibliográfica)

TÍTULO	AUTOR	METODOLOGIA E RELEVÂNCIA
Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.	Souza (1978)	<p>A autora Brasileira revisou criticamente a literatura e a autora considerada como pesquisadora pioneira nos estudos científicos de clima organizacional em nossas organizações, iniciados em meados dos anos 1970, e foi uma das que mais investigou esse tema no país até o momento.</p> <p>Metodologia: Pesquisa bibliográfica em livro.</p>
Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo.	Bedani (2006)	<p>Revisou a literatura explicando que para a investigação do clima organizacional, foi desenvolvido um modelo pela EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Leitão & Guimarães, 1998. Etapas para gestão do Clima Organizacional.</p> <p>Metodologia: Pesquisa bibliográficas, quantitativa e qualitativa. Revista Psicologia para America Latina</p>
Administração Geral e Pública. Rio de Janeiro: Elsevier	Chiavenato (2004), Chiavenato, I. (2006).	<p>O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. Clima organizacional está interligado a satisfação das necessidades dos participantes dentro da empresa</p> <p>Metodologia: Pesquisa bibliográficas</p>
Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Produção, EESC-USP, v.16, n2. p.258-273, maio-ago.	Bispo (2006)	<p>Clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável. O estudo de Bispo levou como um fator positivo na influência dos fatores internos na motivação dos funcionários. A avaliação de fatores baseou-se: Ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte e vida profissional</p> <p>Metodologia: Pesquisa bibliográficas.</p>

<p>Medidas do comportamento organizacional: Ferramenta de diagnóstico e de gestão.</p>	<p>Siqueira et al. (2008)</p>	<p>O clima organizacional refere-se a influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano, ou seja, na avaliação de satisfação analisa-se o quanto o empregado gosta ou não gosta de alguns aspectos dentro do ambiente organizacional.</p> <p>Metodologia: Pesquisa bibliográfica.</p>
--	-------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda acerca dos temas Cultura organizacional, Clima Organizacional e motivação, há diversos outros trabalhos acadêmicos que utilizam uma abordagem qualitativa, analisando casos de empresas específicas. Usando essa abordagem no contexto de uma única empresa, encontrou-se o estudo “Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional” de Bispo (2006), onde foi utilizada uma abordagem de extrema importância para o desenvolvimento do presente trabalho.

Os modelos citados pelos principais autores Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986), Sbragia (1983), Bispo (2006) e o modelo de Embrapa Bedani (2006) propõem um estudo interno e externo entre todos os funcionários e, para além disso, são-lhes disponibilizadas diversas questões relevantes à motivação e seus benefícios dentro da empresa.

As características e crenças individuais de cada pessoa (idade, ocupação, personalidade e estilo de vida) são o ponto de partida para a definição do seu comportamento dentro da empresa, a par dos fatores psicológicos (Medeiros & Cruz., 2006).

Inerentes à volatilidade e saturação dos mercados, entendem-se que cada vez mais as organizações necessitam investir nos recursos humanos, como estratégia de retenção dos seus colaboradores e de fidelização do seu público-alvo, através da procura constante de ferramentas que apoiem o crescimento da motivação (Leitão, 2017).

A tabela 11 aponta os principais autores de pesquisas sobre motivação utilizados nesse estudo:

Tabela 11 - Pressupostos Teórico-Metodológicos: Motivação (revisão bibliográfica)

TÍTULO	AUTOR	METODOLOGIA E RELEVÂNCIA
Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.	Chiavenato (2009)	O autor foca muito na questão que as empresas bem-sucedidas estão mostrando uma forte preocupação com a qualidade de vida das pessoas no trabalho e fora dele. Por isso, a importância das motivações dos colaboradores.
Comportamento Organizacional	Robbins (2005)	“motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. O autor comenta em seu estudo que a recompensa do bom trabalho do funcionário pode encorajar a continuar o bom trabalho.
Influência da Motivação no Trabalho sobre a Percepção do Risco.	Hilion (2011)	O autor divide em seis fases dentro do ciclo de vida da motivação. Equilíbrio, Estímulo, Necessidades, Tensão, comportamento, Satisfação. O autor cita também que estudo de Herzberg (1959) identificando dois fatores importantes para o comportamento humano em relação ao trabalho, “hygienes and motivators”, ou seja, factor higiênico e factor motivacional.

Fonte: Elaborada pela autora

A motivação do colaborador é de grande importância no desenvolvimento da organização e, até mesmo, para o bem-estar psicológico no ambiente de trabalho, daí a sua subjetividade e impossibilidade de padronização total. Conclui ainda que, no que diz respeito aos recursos humanos, evidencia que existe um forte e positivo impacto nas práticas exercidas pelos gestores, particularmente naquelas que revelam maior preocupação com o bem-estar dos colaboradores (Machado, 2007).

Este estudo pretende analisar a Influência do clima organizacional sobre o desempenho de motivação da empresa X e verificar sua importância para a satisfação dos colaboradores e o aumento da produtividade da empresa. O clima fornece indicadores sobre diversas variáveis que permitem uma visão geral da organização. Quanto às metodologias utilizadas na investigação projetada, optou-se pela metodologia qualitativa, tendo-se primeiramente, as características inerentes ao objeto de estudo selecionado. De modo a verificar a percepção dos colaboradores identificado pelas respostas dos entrevistados a sua motivação com o cenário

atual, e a importância destas ferramentas dentro do clima organizacional. A partir dos resultados obtidos, foram apontadas sugestões de melhorias para cada dimensão do clima organizacional atualmente, aplicado pela organização, com base nas percepções dos participantes.

2.2. Objetivos da Investigação, Questões e Hipóteses

O objetivo geral resume a intenção da pesquisa, os resultados almejados ou a contribuição desejada, enquanto os objetivos específicos delineiam como a pesquisa pretende atender o objetivo geral proposto (Silva & Menezes, 2005). Já as hipóteses são possíveis soluções ao problema principal da pesquisa, as quais serão verificadas e acuradas pelo estudo (Gil A. C., 2002).

2.2.1. Objetivo Geral

Mensurar o nível de motivação do colaborador em relação à empresa, utilizando os fatores internos dentro do clima organizacional.

2.2.2. Objetivos Específicos

Conforme definido por Roesch (2012, p. 97), “Os objetivos específicos operacionalizam – especificam o modo como se pretende atingir um objetivo geral”. Sendo assim, para alcançar o objetivo geral proposto neste estudo, pretende-se atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) Revisar a literatura existente sobre Cultura organizacional, Clima organizacional e motivação;
- b) Compreender a importância do clima organizacional para a empresa estudada, a partir das percepções dos seus funcionários;
- c) Verificar e observar a motivação dos funcionários dentro do clima organizacional e estabelecer um diagnóstico da organização;
- e) Apontar sugestões de melhorias ao programa do clima organizacional, com base nos resultados obtidos

2.2.3. Hipóteses

O autor Gil (2002) diz que num estudo qualitativo, mais do que hipóteses, colocamos questões e temáticas que se constituem como bases para questões. As hipóteses são proposições competentes a testes, que poderão ou não confirmá-las. As hipóteses deste estudo foram construídas de forma indutiva, isto é, a partir “[...] da observação, registro, análise e

classificação dos fatos particulares para chegar à confirmação e à generalização universais” (Köche, 2011, p. 62), sendo elas:

- H1 A empresa estudada usa ferramenta de motivação dentro do clima organizacional;
- H2 Os participantes reconhecem o signfica da importância do Clima Organizacional na empresa;
- H3 A satisfação com o trabalho contribui para elevados níveis de compromisso organizacional;
- H4 Os participantes admitem a existência de influência positiva das ferramentas do clima na sua motivação para o trabalho;
- H5 Os participantes reconhecem uma grande importância nas questões relacionadas aos fatores internos do clima organizacional, e a motivação de cada um, de acordo com autor Bispo;
- H6 O clima organizacional afeta a relação entre a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional.
- H7 A cultura organizacional tem influência no desenvolvimento motivacional do funcionário;

As hipóteses de estudo apresentadas serão testadas empiricamente face à amostra recolhida e com base nos princípios metodológicos previamente definidos.

Partindo da análise da literatura existente sobre os temas estudados e confrontando-a com os escopos definidos para este estudo, foram desenvolvidas diversas questões. Possibilitando a antecipação dos resultados através de uma formalização das questões dentro da pesquisa científica é um parâmetro indispensável que parece evidente no carácter inovador da empresa. As questões formuladas são as seguintes:

- a) Mudanças dentro da estrutura do clima organizacional refletem-se positivamente na satisfação do empregado?
- b) Os fatores internos do clima organizacional podem afetar a motivação dos colaboradores?
- c) O clima organizacional aperfeiçoado é relevante para a motivação dos colaboradores e para a produtividade da empresa?

2.3. Instrumento, Procedimentos e amostras

A pesquisa é uma forma de buscar respostas para as indagações que afligem os seres humanos em qualquer tipo de conhecimento, conforme o que se deseja pesquisar é utilizado uma forma de coleta de informações (Pereira, Shitsuka, Parreira, & Shitsuka, 2018).

Para Gil (2002, p. 162), a metodologia indica “(...) os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa”. Gil (2002, p. 29) também afirma que o sistema adotado para que a pesquisa seja enquadrada na melhor estratégia “leva em consideração o ambiente de pesquisa, a abordagem teórica e as técnicas de coleta e análise de dados”.

A pesquisa é considerada qualitativa, uma vez que foram realizadas análises em profundidade sobre as opiniões e experiências motivação de cada funcionário dentro de uma empresa familiar. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 81), a pesquisa qualitativa “considera que há relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito [...]”. Diante desse contexto, elaborou-se roteiro de entrevista para ser aplicado com o objetivo de identificar os aspectos relevantes e constituir uma relação com as abordagens teóricas.

Segundo Vergara (2010), o estudo de caso é relacionado a uma ou poucas unidades se tratando de uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou até mesmo um país. O estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento. Neste caso, escolheu-se os entrevistados que tenham participação contínua na empresa por anos.

Primeiramente, foi realizada uma revisão bibliográfica. Foram revisados livros e artigos sobre os temas Clima Organizacional, Cultura organizacional e motivação, na percepção do desempenho do funcionário, a fim de fundamentar teoricamente os resultados obtidos após a análise das participações. Em seguida, o inquérito de Bispo (2006) foi adaptado, para avaliação da motivação dos funcionários em relação e desempenho ao clima da empresa estudada. No Apêndice B pode-se consultar o e-mail de autorização deste autor, para prosseguir com o estudo e utilização de seu questionário.

O autor Bispo (2006, p. 264) recomendou,

[...] que esse tipo de pesquisa seja realizado por alguma empresa totalmente independente da organização onde será aplicada a pesquisa. Desta forma, podem-se obter resultados mais próximos da realidade da empresa, mais precisos e livres de influências ou pressões de quaisquer tipos.

Para compreender como o clima organizacional se relaciona às dimensões do comprometimento, desenvolveu-se um objetivo nessa pesquisa, do qual o autor realça:

- (i) mensurar o nível de satisfação dos colaboradores em relação a aspectos do clima organizacional;
- (ii) identificar as dimensões do comprometimento organizacional mais valorizadas pelos colaboradores; e,
- (iii) estabelecer relações entre os fatores do clima e as dimensões do comprometimento organizacional” (Campos, Estivaleta, & Madruga, 2009, p. 13).

A desígnio das categorias originou-se de uma análise criteriosa das temáticas desenvolvidas na revisão de literatura, apesar da escolha delas tenha acontecido de forma prévia à construção do inquérito semiestruturado para a entrevista, constitui-se ainda mais questões adicionais. O foco foi mensurar o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos aspetos do clima organizacional, conforme definidas no estudo de Bispo (2006), que considera as dimensões e categorias apresentadas a seguir:

Tabela 12 –Fatores internos de influência ao clima organizacional

Categoria	Dimensões	Citações
Ambiente de trabalho	Estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;	
Assistência aos funcionários	Estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;	
Cultura organizacional	Avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;	
Estrutura organizacional	Mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;	
Nível sociocultural	Procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;	
Incentivos profissionais	Visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;	
Remuneração	Avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;	
Segurança profissional	Avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;	
Transporte casa/trabalho	Trabalho/casa – mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa;	
Vida profissional	Estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.	

Fonte: Bispo (2006, p. 264).

O objetivo deste estudo de caso é verificar, através da percepção dos colaboradores em geral que trabalham na empresa X, a relação do clima organizacional com a satisfação no trabalho. Uma vez recebida autorização pela direção da empresa, estabeleceu-se o contacto com os trabalhadores a fim de explicar o projeto e dar aos mesmos a possibilidade de aderência voluntária. Foi esclarecido sobre o anonimato e sigilo das informações prestadas, bem como a

restrição do uso destas para o âmbito acadêmico. Os entrevistados não são identificados, somente serão distinguidos pela letra “E” e o número que lhes foi atribuído aleatoriamente, precedendo-se o número de página correspondente a cada entrevista.

Foi utilizado um inquérito dividido em duas secções, sendo que a primeira engloba os dados demográficos e, em seguida, entrevistas semiestruturadas, aplicadas a 10 colaboradores da empresa em análise, contendo 23 questões. Optou-se por entrevistas com perguntas abertas porque estas “requerem de uma resposta construída e escrita pelo respondente, ou seja, a pessoa responder com as suas próprias palavras” (Hill & Hill, 1998, p. 15). A entrevista foi seguida por um guião, que permitiu alguma liberdade ao entrevistado para responder, sempre com a supervisão do entrevistador.

Durante a realização das entrevistas, utilizou-se um gravador e um computador, onde foi feito a entrevista online via Zoom ou Skype. Optou-se por realizar a coleta de dados dessa maneira, devido à situação do COVID-19, que impossibilitou a realização de entrevistas presenciais. Cada entrevista teve uma duração média de 35 a 50min, dependendo da experiência e do conteúdo que o entrevistado tinha a partilhar. No Apêndice C encontra-se uma tabela com categorias e dimensões do conteúdo.

2.3.1. Análise descritiva de informações sócio-demográficas

Segundo Bryman e Bell (2007), o universo é o conjunto de unidades do qual a amostra é extraída para análise, de forma probabilística ou não-probabilística. Ao contrário de uma amostra não-probabilística, a amostra probabilística é selecionada aleatoriamente, de modo que todas as unidades têm igual probabilidade de serem selecionadas para análise e assim garante uma maior confiança e representatividade da amostra em relação ao seu universo (Bryman & Bell, 2007)

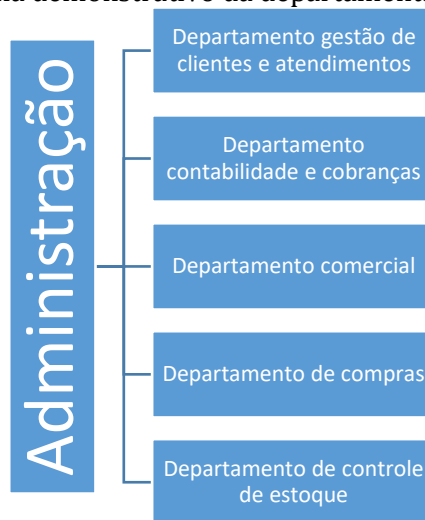
O objeto de estudo é uma organização familiar de pequeno porte, com aproximadamente 20 colaboradores. Geograficamente localizada no estado do Rio Grande do Sul/Brasil, na cidade de Barão, já constituído há 25 anos. A missão da empresa é sempre oferecer o melhor atendimento e produtos de qualidade aos clientes locais. O objetivo da empresa é aprimorar constantemente o ambiente e trazer muito benefícios aos clientes e aos funcionários.

Nós trabalhamos com vários produtos dentro do ramo alimentício e vários setores. Nossa missão é sempre atender nosso cliente da forma mais rápida e com custos baixos. A empresa está localizada numa cidade que tem 10 mil habitantes, muito pequena, e vivem pelos menos 80% pessoas de origem alemã, onde o idioma alemão pertence no nosso dia-a-dia. (E1, p.3)

A sua atuação engloba serviços de atendimentos ao público, produtos alimentares, produtos domésticos, pastelaria e talho. O facto de abranger uma ampla estrutura nas áreas de atuação

implica a contratação de especialistas competentes para o desempenho de diferentes funções. A figura 12 mostra o organograma da empresa:

Figura 12 – Organograma demonstrativo da departamentalização da empresa



Fonte: elaboração pela autora através pesquisa documental.

Do universo referente ao número total de colaboradores que se encontram listados nos departamentos ilustrados no organograma anterior, foram entrevistados 10 colaboradores (50%) de um total de 20 funcionários, tendo sido selecionados aqueles que estão há mais tempo na empresa (amostra não probabilística, por tipicidade).

É pertinente reforçar que a amostra é bastante representativa do universo explorado. Os departamentos entrevistados com maior representação são o departamento de gestão de cliente e atendimento (5 funcionários 50%), o departamento comercial (2 funcionários 20%), o departamento controle de estoque (2 funcionários, 20%) e, por fim, o departamento de compras (1 funcionário, 10%).

Figura 13- Distribuição dos colaboradores entrevistados por departamento



Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação à distribuição da amostra por gênero, esta não foge à realidade da organização, que é maioritariamente composta por homens, portanto, 60% dos entrevistados são do sexo masculino e os restantes 40% do sexo feminino.

Figura 14 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por gênero



Fonte: Elaborada pela autora.

Ficou evidente que a empresa em causa é composta por um quadro de pessoal que se encontra numa faixa etária ativa conforme visto na tabela 13 abaixo. De facto, 40% dos inquiridos têm idade envolvida entre os 25 e os 30 anos, o que pode ser um reflexo de preocupação com a motivação dos funcionários, a um nível etário.

Tabela 13 – Distribuição dos colaboradores entrevistados por idade em percentagem e frequência

Idade	Frequência (n)	Percentagem (%)
25-30	4	40
45-60	2	20
20-25	1	10
35-40	1	10
30-35	2	20
Total	10	100

Fonte: Elaborada pela autora.

A tendência etária citada pode enquadrar nos conhecimentos para o exercício das suas funções dentro da empresa, considerando o foco nas técnicas elaboradas dentro de um clima organizacional.

Tabela 14 – Distribuição dos colaboradores entrevistados por grau de habilitação e Percentagem

Habilitação	Frequência (n)	Percentagem (%)
Ensino Médio	2	20
Ensino superior incompleto	3	30
Licenciado	4	40
Mestre	1	10
Total	10	100

Fonte: Elaborada pela autora.

Ao nível da formação e qualificações, a tabela 14 auxilia na análise da percepção de que, 50% dos entrevistados possuem formações acadêmicas ao nível superior, o que pode alertar à necessidade de a empresa enriquecer a motivação dos seus colaboradores, focando no clima organizacional como um fator relevante. É importante salientar que não importa apenas o grau acadêmico para se ter capacidades técnicas e conhecimento necessários o cumprimento das tarefas.

Tabela 15 – Distribuição dos colaboradores entrevistados por grau de posto de trabalho e percentagem

Ocupação	Frequência (n)	Percentagem (%)
Gerente geral	1	10
Gerente de estoque	1	10
Serviços geral	4	40
Talheiro	1	10
Pasteleiro	2	20
Caixa	1	10
Total	10	100

Fonte: Elaborada pela autora.

A tabela 15 mostra que 40% dos entrevistados trabalham com serviços gerais (caixa, compras, limpeza, organizador de estoque). Outro fator a ser considerado é o tempo de empresa, pois engloba as necessidades que são abrangentes a ser melhoradas, de modo a não considerar como algo monótono e desgastante. A tabela 16 indica há quanto tempo o funcionário entrevistado trabalha na empresa.

Tabela 16 - Distribuição dos entrevistados ao nível de anos trabalhados na empresa

Entrevistado	Anos
Entrevistado 1	25
Entrevistado 2	25
Entrevistado 3	10
Entrevistado 4	15
Entrevistado 5	7
Entrevistado 6	5
Entrevistado 7	4
Entrevistado 8	10
Entrevistado 9	2
Entrevistado 10	4
Total	107

Fonte: Elaborada pela autora.

Dentro dos 25 anos de empresa, mostra que a maioria dos funcionários trabalham mais de 5 anos na empresa, isso mostra que a empresa é boa de se trabalhar, contudo pode entrar em um parâmetro de comodismo, dado o contexto em que se situa.

Tabela 17 – Distribuição dos entrevistados ao nível de salário recebido dentro da empresa

Salário	Valores em Dolar P/M
Gerente geral	USD 3000 – 3500
Gerente de estoque	USD 1500 – 2000
Serviços geral	USD 500 – 1000
Talheiro	USD 500 – 1000
Pasteleiro	USD 500 -1000
Caixa	USD 500 - 1000

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme tabela 17, demonstra-se que 40% recebem salário dentro de USD 500,00 – 1000.00 por mês, contudo a empresa está pagando salários ao mesmo nível de função. Somente o Gerente geral recebe um valor muito mais elevado.

2.4. Metodologia e instrumento: A Análise de Conteúdo

A análise documental é um fator primordial, considerando sua elaboração como fundamental a um início de um serviço de documentação ou de um banco de dados (Bardin, 1979). Autor complementa que é de extrema importância, uma vez que a análise de conteúdo não é suficiente para obter isoladamente quaisquer resultados. A análise documental tem como objetivo unir o aspecto quantitativo com o qualitativo, afim de representar a observação de forma que permita o acesso facilitado do observador para com a informação (Bardin, 1979).

A pesquisa bibliográfica foi examinada por meio de análise do conteúdo que, segundo Vergara (2010, p. 7), “(...) é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. A construção da pesquisa qualitativa exige uma imersão prévia no intuito de entender o objeto a ser estudado e avaliado, fazendo da análise de conteúdo uma técnica que se propõe a estudar as realidades visíveis e as invisíveis, ou seja, não somente o fato, mas o contexto e o qual o resultado trazido pelo objeto por esses interpassos (Cavalcante, Calixto, & Pinheiro, 2014)

Um questionário por si só parecer tarefa fácil a ser realizado, no entanto para o autor Hill e Hill (1998, p. 2), “para escrever um bom questionário é fundamental especificar primeiro os detalhes: (1) os objetivos da investigação; (2) as hipóteses; (3) as escalas de resposta das perguntas do questionário; (4) os métodos para analisar dados”.

De acordo com Hill e Hill (1998), existem dois tipos de perguntas: as perguntas abertas e as perguntas fechadas. Perante estes dois tipos de perguntas, originam-se somente um tipo de questionário que contenha perguntas abertas, mostra-se na Apêndice A o guião de entrevista realizado na empresa familiar.

Os dados do objetivo geral dessa dissertação, mostra o inquérito que apenas contenha perguntas abertas que será direcionado aos trabalhadores, com o intuito de proporcionar as práticas e os valores dentro da organização, onde as dimensões que estarão em análise serão: Cultura e Clima organizacional e a Motivação.

CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1. FATORES INTERNOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA MOTIVAÇÃO

Neste capítulo serão discutidos os resultados da presente pesquisa, onde se obteve objetivos relevantes com o questionário aplicado. Desse modo, os resultados encontrados no estudo estão demonstrando que o clima organizacional na empresa X é satisfatório. Os resultados a seguir foram obtidos através da aplicação de inquéritos com 10 colaboradores de um supermercado no Brasil, estado do Rio Grande do sul. Os questionários foram fundamentados pela teoria do autor Bispo (2006). Sustentado pelo referencial teórico, estando divididos entre itens relacionados aos fatores motivacionais, clima e cultura organizacional. Foi possível identificar a influência do clima organizacional dentro do ambiente de trabalho com relação à satisfação e motivação dos colaboradores da empresa. Neste encadeamento, os dados coletados com base no questionário dos fatores internos do clima organizacional devem ser lidos de forma cautelosa.

Bispo (2006) destaca que os fatores internos de influência são: Ambiente de trabalho, Assistência aos funcionários, Burocracia, Cultura organizacional, Estrutura organizacional, Nível sociocultural, Incentivos profissionais, Remuneração, Segurança profissional, Transporte casa/trabalho e Vida profissional. Estes se originam dentro da própria empresa, podendo atuar diretamente sobre esses fatores e melhorar e produzir melhores resultados para a empresa, clientes e funcionários.

Em relação aos trabalhadores poderem sentir que o Clima Organizacional é relevante ao ambiente apesar de muitos dos funcionários não saberem o que significa, devido do facto de estarem inseridos numa organização de pequena dimensão. A confirmar, estão os resultados obtidos através das Entrevistas Semiestruturadas, onde se pode averiguar que as respostas refletem um pequeno conhecimentos por parte dos trabalhadores entrevistados, até mesmo em referência à proximidade entre os níveis existente dentro da organização, nomeadamente entre níveis mais elevados e mais baixos.

Os inquéritos iniciais foi relevante a visão, missão e algumas informações da empresa. Ao entendimento sobre clima organizacional uma das questões refere-se à percepção do colaborador quanto ao clima organizacional. Constatou-se que a maioria dos funcionários não tinha certeza o que significava clima organizacional. Através da resposta dada pelos

funcionários concordou-se que a satisfação influencia o clima organizacional ou o clima organizacional influencia e promove a satisfação no trabalho.

Relativamente às demais questões, independentemente dos seus cargos, os dados apontam que a maior parte dos entrevistados sempre ou quase sempre se sente motivado,.

A última questão solicitou aos entrevistados que comentassem ou sugerissem algo, caso tivessem algo a acrescentar às questões de motivação e clima organizacional, foram diversas as posições, contudo, a que mais sobressaiu foi a necessidade da empresa aplicar melhorias no clima organizacional que, de facto, é importante ter reconhecimento do trabalho e a motivação constante, bem como a valorização do funcionário e a necessidade do aprimoramento do clima organizacional na organização.

hm..eu acho que é um tema importante para as empresas de forma geral aplicar, dificilmente a gente vê a empresa fazer algo no ambiente da empresa e podemos sempre ver as produtividades e números, mas o ambiente de trabalho como ele é pensado, poucas empresas fazem isso, o RH tem essa preocupação, então acho que é uma coisa que deveria ter um pouco mais difundido em geral, só que varia do tamanho de empresa, cultura da empresa, se a empresa é familiar, se empresa tem uma economia mista entre os sócios, mas de forma geral eu acho que...se pensamos em produtividade e o desempenho da empresa na cultura e no ambiente organizacional é muito importante(E6, p. 24).

Percebe-se que existe satisfação por estar trabalhando na empresa, condição e relatos refletem que há recetividade com o ambiente de trabalho oferecido pela empresa.

Nesta pesquisa, foram analisados os fatores internos e externos que podem influenciar no clima organizacional. “Os fatores de influência são os itens que influenciam o comportamento, as atitudes e as decisões dos funcionários de forma direta ou indireta” (Bispo, 2006, p. 264).

Para Maximiano (2000), os fatores internos podem sofrer uma percepção diferente para cada colaborador e estão vinculados à visão de mundo que cada pessoa vivencia: o que pode afetar uma pessoa positivamente, pode ser desfavorável ao outro.

Coda (1993) resume que o clima organizacional seria uma forma de percepção de que os funcionários têm sobre a satisfação em relação algumas características do ambiente de trabalho da organização ao atuam. Um dos entrevistados comenta:

Que realmente o clima organizacional é muito importante para se sentir satisfeito e motivado e seguir trabalhando numa empresa, muitas vezes existem coisas e nos sentimos desmotivados com situações menos agradável e acabamos buscando outro emprego e outra empresa, e isso para a empresa não é bom, porque vai ter mais custos, como treinamentos, ou funcionário insatisfeitos, onde eles poderiam investir mais em plano de saúde, ou progressão de carreira para quem está há mais tempo. (E1, p. 24)

Bispo (2006, p. 259) comenta:

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual. Clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável.

O entrevistado acrescenta à teoria de Bispo ao comentar:

hm..eu acho que é um tema importante para as empresas de forma geral aplicar, dificilmente a gente vê a empresa fazer algo no ambiente da empresa e podemos sempre ver as produtividades e números, mas o ambiente de trabalho como ele é pensado, poucas empresas fazem isso, o RH tem essa preocupação, então acho que é uma coisa que deveria ter um pouco mais difundido em geral, só que varia do tamanho de empresa, cultura da empresa, se a empresa é familiar, se empresa tem uma economia mista entre os sócios, mas de forma geral eu acho que...se pensamos em produtividade e o desempenho da empresa na cultura e no ambiente organizacional é muito importante. (E6. P. 24)

Como autores citam, os fatores internos podem influenciar nas descrições dentro do clima organizacional.

Avaliar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à organização; Criar canal de comunicação direta entre os colaboradores e a direção da organização, onde possam manifestar suas opiniões com garantia do anonimato; Permitir melhoria do clima organizacional onde for constatado o maior grau de insatisfação no ambiente de trabalho; Identificar, avaliar e monitorar o impacto das intervenções contempladas na Pesquisa de Clima Organizacional no decorrer do tempo. Criar meio, junto aos colaboradores, para o aperfeiçoamento da comunicação (Bergnami e Zorzo (2013, p.44 apud Luz, 2003).

De acordo com Luz (2003), para se ter um diagnóstico do clima organizacional é importante usar a ferramenta de pesquisa de clima organizacional. Através dessa pesquisa podemos perceber a relação entre empregador e empresa. Segundo Schneider (1975, apud Campos, Estivalet, Madruga, 2009, p.3) “a pesquisa de clima tem seu foco nas percepções acerca de situações ocorridas no trabalho”. Os autores complementam que através da análise desses fatores internos, há a possibilidade de se desenvolver e manter ambientes de trabalho adequados e colaboradores com uma boa qualidade de vida no trabalho, gerando estímulos e interesses para a vida das pessoas dentro da organização.

Um dos primeiros questionários sobre a satisfação mostrou que é importante promover a satisfação dentro do clima e o clima promove a satisfação, enquanto ambos exercem influência sobre a motivação do funcionário. Assim, como um dos entrevistados cita abaixo:

Eu acho que os dois influenciam, porque a satisfação do funcionário leva a empresa a crescer e produzir melhores resultados. Se a empresa não valoriza os funcionários eles não vão estar satisfeitos com os resultados, por exemplo, começamos a falar mal da empresa, começamos a reclamar dos salários, reclamar dos serviços, um não ajuda o outro, etc.. e sim, pode influenciar as ambas partes. (E.7, p.6)

A autora Santos (2018) diz que buscar a motivação dos funcionários é um grande desafio, portanto as empresas são obrigadas a ter uma estratégia significativa dentro do clima organizacional. O fator dentro do ambiente interno avalia a percepção dos colaboradores da organização acerca de aspectos como relacionamentos interpessoais, sentimento de orgulho por pertencer a organização, cooperação com a equipe, clareza das ações da empresa e estabilidade.

Ao realizar a pesquisa de clima, é possível não somente mensurar os fatores, mas os resultados que o aprimoramento de cada fator pode impactar na organização. Os autores Polydoro et al (2019, p. 624) cita que “Inúmeros são os benefícios encontrados por meio da atitude da empresa em se realizar uma pesquisa de Clima Organizacional”, entre eles estão

presentes o alinhamento da cultura com as ações da empresa, integração de processos, identificação de necessidades, otimização de ações e comunicação, entre outros.

3.1.1. Ambiente de trabalho

Sabemos que é de extrema importância saber se o ambiente de trabalho está nas expectativas da empresa e do funcionário, porque, dessa forma, pode-se dizer se o ambiente de trabalho favorece a execução das atividades e se o empregado está motivado, conforme indica um dos entrevistados ao dizer que “[...] se o ambiente não for bom, não iria fazer um bom trabalho, então meu chefe me cobraria e eu iria precisar fazer, mesmo não gostando. Por isso é importante o ambiente estar com clima favorável e motivador” (E3, p.7).

Segundo Bispo (2006, p. 263), o ambiente de trabalho “estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades ou coletivas”. A maioria dos entrevistados mostram que o ambiente é bem amigável e com isso acaba trazendo motivação no trabalho.

sim, são todos muitos amigáveis e me sinto bem em trabalhar nesse ambiente, porque todos são prestativos também. E nos momentos de dificuldades sempre um ajuda o outro. Tendo um ambiente tranquilo e amigável, pode-se conseguir uma motivação dentro do meu ambiente de trabalho. (E1, p. 7)

Já outro entrevistado diz que “às vezes o ambiente não está bom, mas tudo depende do momento, mas com certeza precisa de um ambiente favorável para cumprir as metas” (E10, p. 8). Segundo Xavier (2006, p. 44), “Criar ambiente e condições estimulantes para todos os membros de uma organização, visando alto desempenho, é uma tarefa extremamente difícil”.

[...] se não estou num ambiente que não me motiva e não traria resultados para ela, mas nesse caso estou motivado sempre, porque a empresa me traz oportunidades e sempre me questiona se preciso de algo. E se meus colegas estão desmotivados podemos não atingir as metas da empresa. (E8, p.7)

Mancuso (2002, p. 59) conceitua o meio ambiente de trabalho:

[...] o meio ambiente de trabalho pode ser considerado como, o local onde as pessoas desempenham suas atividades laborais remuneradas ou não, baseando-se no equilíbrio da salubridade do meio e na ausência de agentes que comprometam a incolumidade físico-psíquica dos trabalhadores independente da condição que ostentam (homens ou mulheres maiores ou menores de idade, celetistas, servidores públicos, autônomos).

Infelizmente, nos tempos atuais ainda existem pessoas realizando seus afazeres em locais com uma estrutura inadequada, como iluminação escassa, sem ventilação apropriada, paredes e mobílias mal conservadas, e um ambiente sem qualquer planejamento ou ergonomia. O valor de uma pessoa motivada pode ser facilmente percebido quando esta se encontra em um ambiente agradável, assim levando ao aumento da competitividade da organização. Além do mais, é comum passar a maior parte do tempo no local de trabalho, podendo ser considerada, uma segunda casa (Souza M. C., 2012)

Vimos que o ambiente de trabalho favorece dentro do clima organizacional, buscando saber mais detalhadamente sobre o relacionamento dos colegas de trabalho. A maioria dos entrevistados mostraram pontos positivos na execução das atividades na empresa quando se tem bom relacionamento com colegas.

Eles me ajudam muito a conquistar os meus objetivos, somos como família, claro que isso pode atrapalhar num clima favorável a atender as expectativas das minhas atividades na empresa. Um bom relacionamento é ter bons resultados. (E7, p. 7). [...] se eu vejo que outras pessoas estão trabalhando em conjunto, vejo grandes oportunidades no crescimento pessoal e da empresa. Com certeza sempre afeta os resultados se não tivermos um bom relacionamento aqui na empresa. Acho justo trabalharmos em equipe para ter bons resultados. (E8, p. 7)

Esse resultado é positivo para a empresa, pois sinaliza que os funcionários da empresa estão satisfeitos com aspectos ligados ao ambiente de trabalho e ao relacionamento com a equipa. Um aspecto que merece destaque no manifesto dos entrevistados refere-se ao sentimento de orgulho em trabalhar com pessoas amigáveis, compreensíveis e com força de vontade de ajudar uns aos outros. Estes resultados representam um indicativo favorável ao clima organizacional e a motivação dos funcionários.

3.1.2. Assistência aos funcionários

Segundo Bispo (2006, p. 263) a assistência aos funcionários “estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários”.

Sabemos que, para ser ter um clima organizacional favorável e motivador, as empresas buscam as melhores soluções para cada um. Os entrevistados demonstram insatisfação em relação aos benefícios porque a empresa estudada não oferece plano assistencial. Pode-se dizer que maioria dos funcionários não precisa do plano e não reclamaram na necessidade de adquirir qualquer plano assistencial.

Um dos entrevistados confirma que a empresa não oferece plano de saúde: “Não temos o plano de saúde privado. Imagino que não temos esse plano por motivos financeiros e não tem a necessidade de termos, pois temos uma boa assistência médica na região” (E1, p. 7). Já outro entrevistado cita que não é necessário o plano para a motivação: “Infelizmente não tenho esse benefício, mas acho que não preciso no momento. Vou esperar ficar mais velha. **(risos)**. E não acho que seria importante para minha motivação, nem sei como funciona isso”. (E3, p. 7). Por outro lado, um terceiro funcionário ainda complementa:

Não tenho esse benefício, mas gostaria de ter, não que isso seja urgente, porque sou nova (risos) mas quero para o futuro, até mesmo porque quero ter filhos, então vou precisar. Eu acho que deveria ter na empresa esses benefícios, porque é uma das motivações a trabalhar em uma empresa também. Seria um ponto forte para me manter mais ainda na empresa. (E8, p.8).

Salienta-se que a maioria dos colaboradores dessa empresa familiar não estão satisfeitos, contudo somente alguns dos entrevistados, ou seja, um entrevistado diz que gostaria de ter um

plano e que seria uma das motivações a continuar na empresa. De facto, conclui-se que nesse contexto existe pensamento crítico da parte de cada colaborador, também envolvendo sentimentos e comportamentos com características situacionais. Por isso, a empresa deveria dar importância a algumas questões relativas à prevenção de acidentes de trabalho, esclarecimentos referentes a doenças e dando apoio na assistência de um profissional de saúde.

3.1.3. Cultura organizacional

Segundo Bispo (2006, p. 263) a cultura organizacional “avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades”.

Luz (2003) comenta que a cultura da empresa se forma através de vários fatores culturas, tipo de ambiente, idioma, crenças, percepções, tradições. Identificou-se grande variáveis da cultura da organização por ser familiar e de uma cidade pequena com tradições diferente das outras regiões.

Os sociólogos e antropólogos descrevem que a cultura representa um conjunto de costumes, valores, crenças e ideias, formas simbólicas, ações e manifestações verbais, compartilhados por um grupo de pessoas (Freitas, 1991). Concluindo com o autor, não é fácil ter alguma mudança na cultura organizacional por ser algo cultural, ou seja, algo da essência e valores de criação. Os entrevistados de facto comentaram muito a cultura como parte do sucesso do negócio. “Com certeza percebo, nosso ambiente é cultural. (risos) não tem quase ninguém aqui que não fala alemão, ou pelo menos entende. E temos que nos adaptar a essa cultura para ter bons negócios”. (E3, p9).

Já havia comentado no início. Por ser uma empresa pequena e familiar, os traços culturais são bem visíveis e comuns no dia-a-dia da empresa, por exemplo: falamos em Alemão entre colegas e clientes e o chimarrão (bebida típica) e cuca e linguiça (tipo de comida típica) isso é muito importante dentro da tradição, pois é isso que mais vendemos no mercado. (E1, p.8)

Os entrevistados deixaram claro que a empresa se destaca muito por ter uma cultura de acordo com a comunidade onde está inserida, seus gestores e funcionários.

sim, por exemplo como tratamos os clientes, como atuamos no mercado, são valores da empresa e como funcionário temos a grandes oportunidades cultural na empresa por sermos alemães e atendemos 80% da população que fala alemão. Temos um grande posicionamento dentro das tradições culturas e estou feliz por isso, porque sou apaixonada pela minha cultura e estou satisfeita e trabalhar nessa empresa e viver num ambiente como se fosse minha casa. (E8, p9).

Cultura influencia não apenas nossos comportamentos, mas também as explicações que damos para nossos comportamentos. Será evidente que não existe uma fórmula única para o desenvolvimento de sucesso gerentes que podem ser usados em todas as culturas. (Freitas E. M., 1991)

Certeza que sim. Deutsch zu sprechen ist wichtig (Entrevistadora: Qual a tradução? O que eu entendo seria a tradução: Falar alemão é importante) sim, é isso mesmo, tu não esqueceu nossa tradição. (Entrevistadora: claro que não, está no meu sangue. (risos)) isso é muito bom, porque é isso que movimenta a empresa. E só tenho que agradecer, e sei quando for no mundo a fora, poderei me virar na Alemanha...(risos). (E10, p.9).

Percebe-se que os colaboradores se sentem motivados em estar trabalhando numa empresa familiar com uma cultura tão distinta de outras cidades ao redor. Além disso, quanto mais forte a cultura e quanto mais direcionada ao mercado, menos utilizados os manuais de política da empresa, organogramas ou procedimentos detalhados e regras. (Saraiva & Almeida, 2017)

Com as entrevistas percebeu-se que as tradições, práticas e costumes, adotados na empresa influenciam o dia-dia do trabalho, considerando como algo produtivo e motivador “[...] usamos nossos costumes no nosso dia a dia, porque é importante e 100% dos funcionários são da região” (E9, p.10). Outro colaborador complementa que

Facilita na comunicação entre clientes, porque tem idosos da faixa etária 60 dos 60 até 90 anos que só falam alemão, então essas tradições e costumes influenciam no dia-a-dia. Eles preferem falar somente em alemão. (entrevistador: Então precisam se adaptar a essa tradição, certo?), sim, isto mesmo. Sem esse idioma seria quase impossível conquistar esses clientes. (E2, p. 10).

Os colaboradores acreditam que podem levar uma vasta experiência trabalhando numa organização cheia de tradições e costumes e, de certa forma, é seguro e positivo para próximos empregos, por ter convivido em meio de negócios que envolvem outro idioma, ideias diferentes e inovadoras.

O autor Schein (2009) cita que o futuro da empresa depende da motivação dos colaboradores. Pergunta-se com clareza se apesar do futuro da empresa depender da motivação, cabe ao indivíduo se preocupar com o futuro da empresa também e um dos entrevistados respondeu que “[...] me preocupado muito, sobre questões financeiras, fidelização de cliente, quanto mais cliente melhor e sem eles não poderíamos sobreviver, ou melhor o negócio não sobrevive” (E2, p.11), da mesma forma que outro afirmou

sim, claro, se estou na empresa quero que a empresa cresce e quero crescer junto, então se empresa tiver resultados bons significa que vou ter sucesso junto com a empresa e eu sinto isso de verdade no meu dia-a-dia, cresce não só em salário, mas em respeito, valores, amigos, clientes. (E8, p. 11).

Quando os colaboradores têm a percepção de que estão a executar da melhor forma possível as suas tarefas, vão se sentir mais motivados para se superarem diariamente. Se esta situação não se confere, a empresa se torna impossibilitada de satisfazer as necessidades dos seus cooperadores, provocando sentimento de frustração, manifestações negativas no seu comportamento e na atuação das suas funções (Castro, 2010). O autor implementa que o crescimento de uma empresa se consolide, é indispensável um estudo sobre a importância dos problemas existentes, sendo imperioso que seja dada voz ativa a todos os envolvidos nas

funções. Através de um trabalho em equipa, vai permitir a procura de estratégias palpáveis para a solução:

Toda vez que vou a empresa fico pensando o que devemos melhorar para termos mais sucesso, porque tem muita coisa para arrumar, mas nada como boas ideias para se juntar com todos e discutirmos os resultados. Portanto, sim, me preocupo muito. (E10, p. 12).

Esta é, no entanto, uma forma positiva de abordar a situação dentro da organização pois, antes de tudo, todos os colaboradores são considerados como um fator extremamente importante para o seu sucesso da empresa.

3.1.4. Estrutura organizacional

Segundo Bispo (2006, p. 263), a estrutura organizacional “mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários”.

Chiavenato (2009) comenta que as organizações são caracterizadas pela movimentação constante de pessoas que passam pela estrutura da organização. Trata-se de um fluxo contínuo de capital humano dentro da organização, com movimentos que envolvem admissões, transferências, promoções, desligamentos por aposentadoria e dispensas.

A maioria dos entrevistados confia plenamente na chefia e na estrutura hierárquica a que está vinculado na organização:

[...] confio no meu chefe, apesar de as vezes não me escutar (risos), mas confio no trabalho dela. Considero um bom líder, depende das circunstâncias. (Entrevistador: Como assim circunstâncias?) Ela não tem controle dos funcionários às vezes, e do financeiro (risos). Não posso me queixar, porque sou um dos gerentes, e vejo que essa estrutura está numa posição de acordo com a experiência conquistada. (E2, p, 12). Sim, todos estão atendendo minhas expectativas e acredito no trabalho deles e ser um bom líder não é fácil, às vezes acontecem erros, mas estamos aqui juntos para descobrir o problema e solucionar, mas eles são bons líderes. Acredito que estou satisfeita, estou aqui não há muito tempo, mas eles atribuem muito bem os cargos. (E4, p,12)

De facto, o autor Chiavenato (2009) cita que o comportamento adquirido do empregador nasce de uma empatia entre as partes envolvidas. Relacionamentos dentro da empresa com subordinados é um fator essencial a se referir na estrutura organizacional, confiar 100% num subordinado não seria uma forma correta:

ah... confiar plenamente é muito complicado, acredito que às vezes a chefe poder ter boas intenções ou ruins, mas não estão muito próximos do trabalho como deveria ser, ou seja, ele tem uma ideia, mas não tem domínio do que está acontecendo ali. Então às vezes ele pode determinar algumas ordens, ou algumas coisas que sejam executadas sem conhecimento de causa e às vezes pode impactar de forma negativa no departamento ou funcionários, o que acaba acontecendo se nós diminuir a rotatividade então assim, confiar 100% no meu chefe acho complicado, e acho que ter um relacionamento transparente entre ambos, sim, posso considerar que sim. Mas, como falei antes, temos que confiar 100% e não confio totalmente. Acredito que estou satisfeita da forma como está hoje, está funcionando muito bem. (E6, p.13).

De acordo com os resultados obtidos através dos entrevistados, conclui-se que muitos deles estão satisfeitos e motivados com os colegas, subordinados superiores, pois trabalham de forma conjunta para o melhorar o atendimento e as expectativas do consumidor e colegas: “Bah, certeza, eles são maravilhosos, não tenho no que me queixar, claro que às vezes acontecem coisas erradas, mas nada como trabalharmos em equipe ajudará. Os meus subordinados estão de acordo e eles atendem às expectativas da empresa”. (E9, p. 13).

3.1.5. Incentivos profissionais

Segundo Bispo (2006, p. 263), os incentivos profissionais “visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários”.

Incentivo profissional, de facto, é uma parte motivacional muito importante dentro do clima organizacional, não menosprezando outras motivações. Percebe-se que a empresa em questão valoriza e reconhece o trabalho do colaborador: “Acredito que sim, a empresa sempre está de porta abertas em ajudar e ouvir ideias (E3, p.16)”. Outro colaborador também afirma que “sim, até porque ganho um salário bom, não posso me queixar. A empresa e meu chefe estão dispostos a sempre me ouvir, enquanto as ideias não sejam sem rumo”. (E4, p.16).

A formação de um sistema de avaliação de incentivos de pessoal começa com a implementação da distribuição dos indicadores em grupos (Chiavenato, 2009). A estruturação de pessoal e os indicadores de avaliação de incentivos são realizados em cinco grupos, de acordo com a pirâmide das necessidades Abraham Maslow (1943, apud Robbins 2004): Auto-realizaçã, Estima, Sociais, segurança e fisiológicas. As necessidades fisiológicas são representadas por incentivos materiais; as necessidades sociais são apresentadas em incentivos sociais; as necessidades de reconhecimento são relativas aos incentivos profissionais; auto-realização refere-se aos incentivos organizacionais; segurança é a necessidade baseada na segurança do indivíduo, fazendo-o se sentir protegido e seguro.

Sim, mas poderia ser mais. Eu terminei minha faculdade e até agora não tive reconhecimento, mas crédito que logo terei meu reconhecimento. (E1, p. 15). “Acho que sim, porque quem realiza grande parte das coisas são eu”. (E2, p.16). [...] quando penso em fazer algo de melhor para empresa, já penso o valor que eles dão para mim ou qualquer outro colega, por exemplo, se os resultados são bons eles dão 1 dia de folga e ainda comissão. Então acho que sou valorizada porque já ganhei comissão. (E7, p16).

Reconhecimento dentro da organização significa algo positivo e motivador ao trabalhador, como notado na entrevista. Portanto, o autor Robbins (2004) foca que o incentivo ao trabalho implica a criação de condições sob as quais a atividade de trabalho ativa se torna uma condição necessária para satisfação as necessidades significativas e socialmente ao indivíduo.

Criando novos requisitos nas funções na empresa, é necessário um treinamento para aperfeiçoar o nível de incentivo profissional e muitos dos colaboradores acham necessário o

treinamento para o bom desempenho do trabalho e motivação do mesmo. Infelizmente, a empresa em questão não oferece treinamento:

Não fornece, mas acho que é necessário. Apesar da empresa ser de pequeno porte, os recursos são limitados e que talvez não tenha consciência da importância do treinamento, seria importante para modernizar o processo de gestão e atender melhor os clientes. (E1, p16)

Importante salientar que, apesar de ser uma empresa familiar de pequeno porte, também é necessário haver treinamento.

Quando entrei na empresa me senti perdida por mais ou menos 2 semanas, diferenças culturais, atividades desafiadoras, mas recebi o treinamento ao poucos, e me senti frustrada em não saber direito aonde colocar as mercadorias, mas depois tudo se ajustou, mas precisa ter treinamento desde o início para motivar. (E9, p.17).

A necessidade de treinamento dentro da organização mostra que tem a empresa se interessa na motivação do funcionário e rendimentos de bons resultados e satisfação de ambas partes.

3.1.6. Remuneração

Segundo Bispo (2006, p. 263) a remuneração “avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa”.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 303) “La administración de sueldos y salarios procura encontrar no sólo el equilibrio interno de los salarios dentro de la organización, sino también el equilibrio externo de los salarios en relación con el mercado de trabajo”.

É importante saber quanto o mercado está pagando por profissionais da minha área e com experiência. Sempre é bom pesquisar se meu salário é justo, e é isso que faço, então está um pouco menos, mas não faz muita diferença para mim. E se é relevante com o que faço dentro das minhas atividades. (E10, p 18).

Denominações de “bônus” variam de empresa para empresa, pagamento por desempenho, remuneração variável, participação nos resultados, e salário flexível. O estilo do programa também pode variar, mas o objetivo é sempre o mesmo, transformar o trabalhador em um aliado e parceiro nos negócios da empresa (Chiavenato, 2009). Muitos dos entrevistados acham justo o seu salário atual, porém alguns não sentem que seus esforços têm sido devidamente recompensados pela empresa.

[...] nunca será (risos) eu mereço sempre mais sempre continuo tendo experiências, estudos. Eu executo atividades além da minha função específica, mas para o bem da empresa e acredito que isso é visto e que é valorizado, mas não mais recompensado por falta de condições. (E1, p17). A grande motivação de se trabalhar numa empresa as vezes é o salário, dá para dizer 80% das vezes, o resto é por desespero, eu acho. Mas estou satisfeita sim, apesar do governo ter muitos reajustes e inflações altas todo tempo nos produtos, acho que é justo. (E4, p18)

Os resultados manifestam que o fator Remuneração e Recompensas, apesar das circunstâncias políticas e COVID-19, foi o de maior satisfação, sinalizando que a maioria dos

colaboradores estão satisfeitos com a política salarial e com os instrumentos utilizados pela empresa para promoções internas e valorização profissional.

[...] dentro das situações que estamos tendo, situação do COVID-19 dentro da realidade mundial econômica entendo que ganho dentro dos parâmetros. (Entrevistador: Acha relevante seu trabalho com seus esforços para empresa?) pensativo. Sim, ah.. dentro...até entendo o que a empresa procura, tenho que estar olhando o que o mercado oferece, e.. as melhores tecnologias para desempenhar minha função e de forma geral agregar algumas ideias que faça diferença. (E6, p. 18).

Chiavenato (2009, p. 310) *“La condición fundamental para la remuneración variable es que la empresa cuente con una estructura de puestos y salarios que pueda servir de base del sistema”*. Ou seja, variação de salário depende também das habilidades, visando pagar salários com base no conhecimento que os funcionários demonstram e não pelos cargos que ocupam. A organização deve buscar sempre a compreensão e pesquisa do salário atual, para assim oferecer uma remuneração justa e motivadora aos colaboradores.

3.1.7. Segurança profissional

Segundo Bispo (2006, p. 263), a segurança profissional “avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários”.

A autora Oliveira (2007) comenta que a demissão de pessoas por iniciativa da empresa deve ser realizada com muito cuidado e, em todos quando envolvem uma quantidade significativa de pessoas, os cortes de pessoal derivam a diferentes causas. A demissão é uma medida mais severa que a organização pode impor a um trabalhador. Muitos não sabem se o emprego é seguro, ainda mais em situações de crise, um exemplo seria o COVID 19 que teve em 2020 e continua tendo. A maioria dos entrevistados tem o medo de ser demitido sem motivo: “Sempre tenho aquele medinho, ainda mais com esses casos sobre COVID, mas imagino que não iremos sofrer algo, porque todos precisam comer (risos)”. (E3, p. 19).

[...] mas com essa situação do COVID-19 não sabemos se isso não pode ser um motivo e com a crise financeira do país. A taxa de desemprego é muita alta, e a princípio não afeta mercados onde se tem alimentos, pois todos precisam se alimentar (risos), mas tenho medo sim. (E1, p19). O governo está cada vez pior, sempre dando aumento em tudo e não tendo aumento de salário fixo. Mas com a situação do COVID 19 acredito que não vai ter demissão e não tenho medo. (E9, p19).

É de salientar que, na empresa em questão, os funcionários estão satisfeitos com a segurança profissional na empresa, o medo de ser demitido é muito pouco e esse medo acaba surgindo somente quando o país sofre uma grande crise. No que diz respeito à economia envolvente, é também provado pelos entrevistados que, tendo em consideração as dificuldades financeiras intrínsecas aos baixos coeficientes de empregabilidade e à situação econômica recessiva em que o país se encontra:

[...] os empregos são baseados em várias complexidades de vários fatores, a gente tem a economia, a gente tem o desempenho da empresa, a gente tem o negócio e nunca acreditei em serviço em trabalho com e... que nunca foi ser demitido. Acredito que qualquer momento podemos ser demitidos e acredito que isso seja uma fantasia para qualquer um, mas temos que fazer nosso trabalho da forma que precisa ser feita. E sim, posso correr o risco de ser demitido, de forma geral vivemos num mundo capitalista. Mas espero não ser demitido agora. (risos). (E6, p19).

Os trabalhadores confirmam uma insegurança elevada associada ao medo de serem despedidos, razão pela qual a desenvolvimento de especulações parece ser de extrema importância. “Riscos sempre temos quando trabalhamos numa empresa, achando que nosso trabalho não é bom, desmotiva esse tipo de pensamento. Tento sempre pensar positivo para não ter isso como um coisa ruim”. (E10, p.19). Estes aspetos tendem a ter implicações menos positivas no desempenho dos colaboradores, por se desmotivarem à medida que sentem-se inseguros.

3.1.8. Transporte casa/trabalho/casa

Segundo Bispo (2006, p. 263), o transporte casa/trabalho – trabalho/casa “mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa”.

Deslocação faz parte da vida habitual da maior parte dos trabalhadores. De acordo com a teoria da localização urbana e rural, trabalhadores coerentes comparam custos monetários e não monetários e maximizam suas utilidades, ao definirem onde residir e trabalhar, assim como qual modo de transporte devem utilizar no deslocamento diário (Chiavenato I. , 2002)

Percebe-se que muitos dos entrevistados não têm auxílio da empresa para o transporte, porque a maioria vive próximo a empresa. “Não, porque vivo próximo da empresa. Não ajuda, porque não é necessária essa ajuda. (E1, p 20)”. “Não tenho, porque moro do lado da empresa e tenho meu próprio carro, e não tem necessidade de gastar para ir a empresa. (E2, p 20)”.

Alguns dos entrevistados preferem ter a ajuda nas despesas com transporte. “Moro 3 km de distância da empresa, e tenho meu carro. Não ajudam em nada, mas gostaria de ajuda de custo para um incentivo a mais a ir trabalhar. (E3, p 20). “Moro a 5km do supermercado e tenho meu próprio carro, e talvez eles deveriam me ajudar nos custos, me motivaria mais a ir trabalhar. (E4, p 20)”.

Conclui-se que não seria relevante a ajuda nos custos de transporte porque a maioria mora próximo a empresa, mas talvez a empresa poderia ajudar em outros custos para a motivação do colaborador. Portanto, essa influência não teve um resultado de grande relevância.

3.1.9. Vida profissional

Segundo Bispo (2006, p. 263), a vida profissional “estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional”.

Esse resultado é positivo para a empresa, pois sinaliza que os funcionários da organização estão satisfeitos com aspectos ligados à vida profissional. Exemplo disso é o sentimento de orgulho e satisfação, manifestado pelos entrevistados, por pertencer à organização.

Sim, porque é uma boa oportunidade e foi meu primeiro emprego e me acolheram-me muito bem e continuo aprendendo todo dia, e adoro trabalhar com pessoas. Por isso, me mantenho aqui. Plano de carreira, posso dizer que não, por isso talvez acabe querendo trocar de empresa no futuro, mas não agora, só para deixar claro. Porque além da minha função não acho que haja um plano de desenvolvimento na empresa. Sou feliz como gerente e conquistei muita coisa, mas um dia quero mudar. (E1, p.21).

Estes efeitos dentro da vida profissional representam um indicativo favorável ao clima organizacional, conforme indicado por Levering (1995), os colaboradores acreditam que o seu trabalho faz diferença para a empresa no momento que sentem que o seu trabalho é significativo na organização.

Dá para dizer que sim, me sinto em casa, família acolhedora, e cliente bons e felizes. Estar todo o dia num trabalho acolhedor e cheio de coisas boas, não sempre, mas só vejo coisas boas. Acredito que sim no plano de carreira com empresa, porque sempre aprendo coisas novas, e quero me manter aqui por mais tempo. (E3, p.21).

Estar trabalhando numa empresa motivadora, aplica-se bons resultados dentro da organização. Além disso, incentiva que o colaborador se mantenha na empresa por anos, trazendo mais e mais resultados para o bem-estar da equipa e da empresa (Levering, 1995):

Eu acho que isso é primordial, que quando está numa empresa trabalhando precisa gostar do trabalho, e se identificar com ele, senão não faz sentido. (Entrevistador: acha que oferece um plano de carreira?) ah... Sim, tem uma estrutura que posso pensar em média a longo prazo, mas é uma coisa normalmente penso mais por mim mesmo e não pela empresa, e penso que para minha carreira, independente o que a empresa oferece e posso mudar a qualquer momento. (E6, p21)

Em um conceito, essa interação é esperada porque quanto mais consistentes as experiências dos funcionários, é mais provável que os funcionários se comportem de forma sólida como um coletivo na empresa, de modo que deve haver resultados mais positivos no final (Levering, 1995) . “[...] Tenho orgulho sim, e quero crescer com a empresa, e buscar novos desafios com eles. Quero continuar a estudar, até mesmo você deu uma pequena inspiração em voltar a estudar, porque para ser legal essa área [...]”. (E10, p.22). Nota-se que a grande maioria dos funcionários se sentem entusiasmados com a função que exercem na empresa e, com isso, criam percepções motivadoras para o futuro.

3.1.10. Nível sociocultural

Segundo Bispo (2006, p. 263), o nível sociocultural “procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades”. Um dos entrevistados afirma que “[...] não vejo como um fator importante para entrar na empresa ou atender as atividades do dia a dia, tudo depende da cultura e burocracia e cargo”. (E9, p.14).

O nível cultural e intelectual são fatores de importância na contratação ou até mesmo conseguir um cargo de maior importância. O serviço desempenhado na empresa é de acordo com o que aprendeu no passado e está aprendendo, portanto, esse nível intelectual e cultural deve ser suficiente para o exercício das suas atividades na empresa. (Crozatti, 1998)

sim, mas o nível intelectual também se ganha com o passar dos anos e como a empresa trabalha, porque nem todos na empresa tem condições de estudar em universidade, até mesmo terminar um ensino médio, o CEOs da empresa é um dos exemplos, eles estudaram até 4ª e 5ª série, então acredito que, tudo depende da experiência e aprendizado da cultura de empresa e todo o dia é um aprendizado. (E4, p14)

O autor Galpin (2000)) diz que a cultura que estabelece uma definição operacional da cultura organizacional. Sendo estes: regras e políticas, objetivos e avaliação, hábitos e normas, formação, cerimônias e eventos, comportamentos da gestão, remunerações e recompensas, comunicações, ambiente físico e estrutura organizacional. Um dos funcionários concorda que “[...] sem um nível intelectual razoável não teria condições, mas a empresa acaba aceitando pessoas que tenham pouca experiência por outros fatores, como cultura, idioma, morar na mesma cidade. Então a empresa ensina.” (E7. p14).

Com relação aos funcionários não entenderem que o nível sociocultural, de facto, é importante para o sucesso da empresa, acabaram por questionar o porquê seria relevante essa parte para sucesso e autorrealização das funções. Percebe-se que este fator do clima organizacional a empresa não visualiza como um fator favorável, pois a empresa contrata de acordo com a experiência de vida, ou que pelo menos tem o idioma alemão para facilitar o atendimento ao público.

Que pergunta interessante, não sabia que isso fazia parte do processo do clima organizacional (Entrevistador: Faz parte sim, temos que ver se o intelectual da pessoa afeta nas atividades da empresa, isso claro seria algo cultural da empresa ou até mesmo um incentivo para estudar e não ficar no comodismo), ah ok, entendi. Acredito que meu nível intelectual é o suficiente para cumprir as atividades da empresa, ou eles não teriam me contratado (risos) (E3, p. 14).

O nível cultural e intelectual dos colegas de trabalho, como esperado, é satisfatório para realização das tarefas. Os resultados encontrados demonstram que a maior satisfação dos funcionários reside em aspetos como sentimento de cooperação e esforço coletivo para alcance dos resultados organizacionais. O conhecimento da missão, visão, objetivos e prioridades

estabelecidas pela empresa, são de facto importante para os colaboradores. Um dos entrevistados comenta:

Com certeza, porque ninguém entra na empresa sem saber como realizar as tarefas que precisam ser feitos, claro que existem alguns que não sabem e a empresa aceita contratar. (E3, p.15). “O setor que trabalho junto com colegas devemos ter um nível intelectual relevantes as atividades e nossa cultura permite e requer mais conhecimentos. Então todos estão dentro desse fator. (E9, p15)

Verificou-se que, apesar de, por um lado, existir por parte dos cargos superiores uma apropriada valorização dos colaboradores, existe ainda uma dificuldade em corresponderem às necessidades apontadas pelos funcionários, ao nível da falta de recursos necessários para a prestação de um melhor serviço. A incapacidade de resposta à satisfação com o ambiente interno exprime piores resultados para a organização, ou seja, diretamente a perda de clientes e, indiretamente, no que refere à sobrecarga dos colaboradores, que manifestarão a sua insatisfação.

[...] que realmente o clima organizacional é muito importante para se sentir satisfeito e motivado e seguir trabalhando numa empresa, muitas vezes existem coisas e nos sentimos desmotivados com situações menos agradável e acabamos buscando outro emprego e outra empresa, e isso para a empresa não é bom, porque vai ter mais custos, como treinamentos, ou funcionário insatisfeitos, onde eles poderiam investir mais em plano de saúde, ou progressão de carreira para quem está mais tempo. (E1, p. 22)

3.2 Plano de ação

Plano de ação na tabela abaixo demonstra que será algo implementado para o futuro. Como a empresa X é pequena não seria viável a implementação dos factores estudados, pois exige uma grande demanda para obter um resultado excelente. Seguindo o plano de ação de certa forma seria um resultado ponderado a ser estudado, pois existem vários fatores que ajudaria na melhoria da motivação dos colaboradores.

Tabela 18 – Plano de ação

Ferramenta 5W2H com priorização GUT											
5W					2H		Status	Priorização			
What? O que?	Why? Por que?	Where? onde?	Who? Quem?	When Quando?	How? Como?	How much? Quanto?		G	U	T	GUT
Implementação dos factores do clima organizacional	Garantir uma melhoria no factores de motivação dos	Empresa num todo	Todos os funcionários	2023	Seguir planejam ento do CEO	USD 1500,00 estimativa	Em Análise	5	4	5	100

Fonte: Elaborado pela autora.

CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo uma revisão da literatura sobre Clima organizacional, cultura organizacional, motivação, com isso foi possível compreender os elementos que envolvem estes temas e usar o conhecimento existente para embasar este estudo e desenvolver o modelo de associação entre as teorias abordadas.

Santos (2018) acrescenta que numa procura constante pelo cumprimento de objetivos e vantagem competitiva, as empresas têm vindo a adotar estratégias que não advêm apenas da diminuição dos seus custos, mas também focadas na melhoria do clima organizacional, com o objetivo de atingir maior satisfação e motivação dos seus colaboradores.

Deve ser salientado, também, que mesmo que a análise final dos resultados demonstre que o clima organizacional está favorável e, existe uma grande satisfação com a empresa por parte da maioria dos funcionários, não haverá, como consequência da pesquisa, qualquer desagravo ou outro tipo de retorno que possa vir a prejudicar qualquer funcionário. O objetivo da aplicação da pesquisa é exclusivamente melhorar o relacionamento entre a empresa e seus colaboradores.

A partir da revisão da literatura sobre clima, cultura organizacional e motivação, foi possível compreender os elementos que envolvem estes temas e usar o conhecimento existente para embasar o presente estudo. O inquérito aplicado nesta pesquisa baseia-se no clima organizacional desenvolvida pelo autor Bispo (2006), que traz os fatores internos relevantes para a motivação das ambas as partes, empresa e funcionário.

Os dados coletados com o questionário permitiram compreender como o clima organizacional afeta a empresa familiar X e perceber os pontos fortes e fracos do programa atual. Isto foi possível através da percepção dos funcionários participantes da pesquisa, que indicaram respostas relativo à aplicação a pontos avaliados do clima organizacional. Assim, foram verificados quais fatores possuem maior impacto sobre a sua motivação e desempenho e, sendo assim, devem receber maior atenção da empresa para promover melhorias.

O mundo passou por uma grande mudança em 2020, que se estende por 2021, com o COVID-19 afetando grande parte das organizações e economias mundiais. Muitos dos entrevistados focaram nesse caso, ao responderem sobre a remuneração e a segurança profissional. Além disso, devido ao cenário mundial, as entrevistas foram feitas através das plataformas “ZOOM” e “Skype” (apesar de usar estas tecnologias, os entrevistados se saíram muito bem), dada a impossibilidade de deslocamento para a realização das entrevistas presencialmente. Apesar dessa mudança, consegui obter bons resultados para essa pesquisa.

No que refere ao estudo do clima organizacional, percebeu-se que as influências internas ajuda na motivação dos colaboradores. De modo geral, o resultado é positivo para a

organização, pois sinaliza que os funcionários da empresa estão satisfeitos com ambiente de trabalho e ao relacionamento com a equipa, clareza dos objetivos internos, prioridades e decisões tomadas pela organização e equilíbrio entre os indivíduos nas funções estabelecida. Um aspecto que merece destaque refere-se ao sentimento de orgulho, manifestado pelos entrevistados, por pertencer à organização.

Após analisar os resultados, percebeu-se que a empresa apresenta pontos favoráveis no que remete ao clima organizacional, cooperação e relacionamento interno entre os membros da organização, entre colegas e com superiores, tendo estes aspetos recebido uma ótima avaliação dos colaboradores. Além disso, o sentimento de realização profissional tem significado que os colaboradores se sentem tão satisfeitos e motivados com as atividades que executam.

Dentre as diversas variáveis avaliadas pelos participantes inseridas dentro das dimensões do clima organizacional, a necessidade de maior investimento e quantidade de formação, e motivação na assistência em incentivos profissionais, surgiu diversas vezes na categoria de melhoria urgente. Desta forma, conclui-se que a empresa não tem dado a devida importância à formação de seus funcionários, levando de certa forma a insatisfação dos participantes. Por outro lado, os mesmos consideram que a formação é, de facto, muito importante para a sua motivação e a empresa deve, portanto, investir mais nesta área.

É válido observar que educar os colaboradores é uma importante parte da qualidade e bom funcionamento da empresa, pois assim os colaboradores estarão mais cientes e preparados para cativar os clientes, além de estarem mais satisfeitos e felizes com a empresa, o que também reflete no seu posicionamento em relação ao trabalho.

Outro ponto de importância que a empresa deve focar é o estabelecimento de uma maior aproximação entre a empresa e seus colaboradores, ou seja, aproximação em relação ao diálogo com colaboradores, questionando se estão felizes nas funções ou até mesmo na empresa. Isto pode ser atingido por meio de encontros periódicos que requeiram a integração entre os funcionários e a empresa, pois assim estes serão mais envolvidos com os objetivos da organização. Conforme Oliveira (1995) o clima organizacional abre uma nova dimensão na busca de esclarecimentos para o desempenho humano nas organizações. O mesmo autor conclui que a motivação, satisfação no trabalho, liderança, produtividade, rotatividade, moral, estresse, desempenho humano nas organizações, são fatores importantes na vida das organizações, relacionados ao clima organizacional.

Outra melhoria sugerida é que a empresa também deve trabalhar para aumentar o sentimento de estabilidade e segurança dos seus colaboradores em relação ao emprego, mostrando o reconhecimento e a importância que a empresa atribui aos funcionários que apresentem um desempenho desejável. Os resultados obtidos nestes fatores demonstram que que a maioria dos funcionários sentem-se valorizados e outros desvalorizados pela

organização, já que o colaborador “(...) percebe que o investimento irrisório em seu bem-estar demonstra sinais de indiferença do empregador” e, então, tende a apontar a importância e o valor da empresa com base nos esforços em mantê-los satisfeitos (Inkotte, 2000, p. 120).

Por fim, outra variável que foi classificada foi a remuneração. Nesta, encontrou-se mais respostas positivas do que negativas, indicando que a maioria dos colaboradores se sente motivada com o salário que ganha. Verificou-se a existência de resultados positivos entre o clima organizacional e sua motivação dentro das dimensões. Isto indicaria que a empresa estaria a oferecer as condições desejadas para seus clientes internos e, portanto, a produtividade da empresa teria uma tendência de aumentar à medida que a satisfação do funcionário aumente.

É importante salientar que não é necessário um departamento físico de gestão de recursos humanos para que sejam colocadas em prática estas metodologias de gestão. Aliás, em pequenas e médias empresas, em que não é possível a contratação de pessoal a essas funções, tais afazeres são adotados pelos superiores da empresa (Chiavenato I. , 2009).

A empresa X deve revisar e melhorar o seu programa de motivação do clima interno para que seus funcionários se sintam mais e mais motivados para o trabalho, focando especialmente nos tópicos mencionados acima. O autor Crozatti (1998) implementa que os funcionários motivados tornam-se mais integrados à cultura organizacional e comprometidos com os objetivos estabelecidos pela empresa, trazendo melhores resultados e sucesso para a organização. A eficiência da organização pode ser aumentada por meio da criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado, na direção dos objetivos organizacionais.

Como principal limitação temos que enquadrar a situação pandémica, que impossibilitou que se utilizassem questionários presenciais, numa primeira instância, e obrigou a que se redimensionasse e reduzisse a amostra alvo de entrevistas, numa segunda instância. Para estudos futuros, sugere-se algumas que cubram mais o vetor cultura nacional e as dimensões de Hofstede, ou pesquisas que introduzam as variáveis poder e liderança.

A seguir, na tabela 18 resumem-se os objetivos específicos propostos neste estudo e onde podem ser encontrados os resultados atingidos.

Tabela 19 – Objetivos Específicos Atingidos

Objetivos Específicos	Resultados atingidos
Revisar a literatura existente sobre Clima organizacional, Cultura Organizacional e Motivação;	Capítulo 1
Compreender a importância do clima organizacional para a empresa estudada, a partir das percepções dos seus funcionários;	Apêndice A
Verificar e observar a motivação dos funcionários dentro clima organizacional e estabelecer um diagnóstico da organização;	Subcapítulo 2.3
Apontar sugestões de melhorias ao programa do clima organizacional, com base nos resultados obtidos	Conclusão

Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 19 resumem-se as hipóteses propostas neste estudo e as conclusões atingidas sobre cada uma.

Tabela 20 - Hipóteses e Conclusões

Hipótese		Conclusões atingidas
H1	A empresa estudada usa ferramenta de motivação dentro do clima organizacional;	Infirmada
H2	Os participantes reconhecem o significado da importância do Clima Organizacional na empresa;	Não-infirmada
H3	A satisfação com o trabalho contribui para elevados níveis de compromisso organizacional;	Não-infirmada
H4	Os participantes admitem a existência de influência positiva das ferramentas do clima na sua motivação para o trabalho;	Não-infirmada
H5	Os participantes reconhecem uma grande importância nas questões relacionadas aos fatores internos do clima organizacional, e a motivação de cada um, de acordo com autor Bispo;	Não-Infirmada
H6	Os participantes concordam que o clima organizacional afeta a relação entre a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional.	Não-infirmada
H7	A cultura organizacional tem influência no desenvolvimento motivacional do funcionário;	Não-infirmada

Fonte: Elaborado pela autora.

De forma geral, conclui-se este estudo respondendo-se às perguntas que guiaram a pesquisa:

Mudanças dentro da estrutura do clima organizacional refletem-se positivamente na satisfação do empregado? A partir dos resultados obtidos, conclui-se que de facto mudança na estrutura do clima organizacioanal pode refletir muito mais na satisfação dos funcionários

da empresa X, apesar de acordo com a maioria dos participantes não é necessário a mudança nessa estrutura, pois estão motivados conforme a empresa oferece. O autor Maslow (1954, apud Souza, Junior, Magalhães, 2015, p. 321) comenta que “concebe a motivação como algo constante, infinito e complexo encontrado em todos os seres humanos”. Ou seja, toda vez que o ser humano atinge o objetivo e satisfação, acaba querendo mais e mais (Souza, Júnior, & Magalhães, 2015).

Os fatores internos do clima organizacional podem afetar a motivação dos colaboradores? Com ajuda do autor Bispo (2006) pode-se entender que os fatores internos como cita em seu estudo, é de grande importância para avaliação do desempenho da empresa e motivação dos funcionários. “ A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas” (Bispo, 2006, p. 263).

Para Chiavenato (1994, p. 53) “O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”.

Muitos dos participantes concordaram que os fatores como ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, cultura, estrutura organizacional, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte, vida profissional e nível sociocultural são essenciais para a motivação do indivíduo na empresa, proporcionando ao mesmo tempo bons benefícios rentáveis e sociais a organização.

O clima organizacional aperfeiçoado é relevante para a motivação dos colaboradores e para a produtividade da empresa? Percebe-se que através do estudo de caso feito na empresa X, o aperfeiçoamento do clima organizacional na empresa poderá sim trazer motivação na produtividade da organização. Para Bergamini (1997, p. 98), “Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”. Com foi visto no estudo bibliográfico os autores Saraiva e Almeida (2017, p. 31) citam que “o clima organizacional pode ser considerado o reflexo da cultura da organização, ou seja, o reflexo dos efeitos dessa cultura, na organização como um todo. Desta forma, pode dizer-se que o clima e a cultura se assemelham a um “iceberg”, no qual a parte mais visível é o clima”. Os entrevistados apontaram que de facto o clima organizacional valorizado na empresa é favorável na construção de uma organização de grande valor social e econômico, assim todos saem felizes. Porém sempre existem medidas de melhorias dentro da organização e ainda deve ser validado em estudos posteriores, de maiores proporções e em diferentes contextos culturais.

BIBLIOGRAFIA

- Acuff, F. L. (1998). *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*. São Paulo: Senac.
- Aires, M. A. (2016). *O papel da Gestão no Clima Organizacional e na relação entre a Satisfação no Trabalho, a Comunicação Interna e o Compromisso dos colaboradores - Estudo de Caso: Liberty Seguros*. Lisboa: ISG - Instituto Superior de Gestão. Fonte: <http://hdl.handle.net/10400.26/14256>
- Andrade, M. M. (2011). Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 560.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa : Edições 70.
- Bedani, M. (2006). Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. *Revista Psicologia para America Latina - Scielo*, n.7, pp. 0-0. ISSN 1870-350X. Fonte: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870350X2006000300011#001
- Bergamini, C. (1997). *Motivação e Liderança*. (2. ed ed.). São Paulo: Atlas.
- Bergnami, M. L., & Zorzo, A. (2013). Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. *Revista Científica da FHO/UNIARARAS*, v. 1, n. 2, 38-47.
- Bispo, C. A. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Scielo*, vol.16, pp.258-273. Fonte: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci_abstract&tlng=pt
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods* (2 ed ed.). New York: Oxford University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods* (2 ed.). New York: Oxford University Press.
- Campos, S. A., Estivalete, V. F., & Madruga, L. R. (2009). *Clima e Comprometimento Organizacional: Entendendo o Relacionamento do Indivíduo com a Organização*. São Paulo: EnANPAD.
- Cândido, E. d. (2016). *Fatores organizacionais influenciáveis na motivação dos servidores públicos da prefeitura de Paraíba do Sul - RJ*. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense. Fonte: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/2201>
- Cardoso, J. (2015). *Desenvolvimento e validação de um modelo de diagnóstico de clima organizacional: o caso Lusoponte*. Lisboa: Lisboa School of Economics & Management.
- Cavalcante, R. B., Calixto, P., & Pinheiro, M. (2014). Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Inf. &*

<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/10000/10871>

- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando Pessoas* (3 ed. ed.). São Paulo: Makron books.
- Chiavenato, I. (2002). *Teoria Geral da Administração* (6 ed., Vol. 2). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração geral e pública* (6 ed., Vol. 6 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização*. (6. ed. ed.). São Paulo: Manole.
- Chiavenato, I. (2014). *Administração: teoria, processo e prática*. Barueri-SP: Manole.
- Coda, R. (1993). *Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH*. São Paulo: Boletim Administração em Pauta, Suplemento da revista de Administração, IA-USP.
- Costa, A. R., & Vales, W. H. (2019). *Clima Organizacional: Um estudo de caso sobre a relação da motivação no desempenho do colaborador em uma empresa locadora de transporte de carga em Canaa dos Carajás-PA*. Parauapebas: Universidade federal rural da Amazônia.
- Fonte:
<http://bdta.ufra.edu.br/jspui/bitstream/123456789/630/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Crozatti, J. (1998). Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações. *SciELO - Caderno de Estudos*, 1-18. Fonte: <https://www.scielo.br/pdf/cest/n18/n18a04.pdf>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8 ed.). Lisboa: Editora RH.
- F, B. C. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*(16 (2)), 258-273.
- Ferreira, T. M. (2015). *Os fatores motivacionais na gestão da força de vendas e sua influência no desempenho individual: Estudo dos setores segurador e farmaceutico em Portugal*. Porto : Universidade de Fernando pessoa.
- Figueiredo, L. J. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores*. Viseu: Universidade católica Portuguesa.
- Floriano, M. D., & Silva, A. H. (2018). Endomarketing em instituições de ensino superior: um estudo na Universidade Federal do Pampa. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 11(3), 256-280.
- Francisco, R. (2009). *Clima organizacional – Investigação e diagnostico um estudo no TRT da Xª região*. Rio de Janeiro : Universidade Candido Mendes.
- Freitas, A. B. (1997). *Traços brasileiros para uma análise organizacional*. In: Motta, F. C. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.

- Freitas, E. M. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill.
- Galpin, T. J. (1996). Connecting culture to organizational change. *HRMagazine*, 84-90. Fonte: https://www.researchgate.net/publication/325870362_Connecting_Culture_to_Organizational_Change
- Galpin, T. J. (2000). *O lado humano da mudança: um guia prático para a mudança*. Lisboa: Silabo.
- Giese, G. M., & Avoseh, M. B. (2018). Herzberg's Theory of Motivation as a Predictor of Job Satisfaction: A Study of Non-academic Community College Employees. ((. 2499-507X), Ed.) *Copyright © FrancoAngeli*, 38-52. Fonte: <https://www.researchgate.net/publication/330299541>
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4 ed ed.). São Paulo: Atlas.
- Gimenes, A. M., Ciel, S. R., Ávila, R. N., Moscon, F. G., & Rosa, M. A. (2017). *A influência do clima organizacional na produtividade da organização*. Instituto de ensino Superios de Londrina. Londrina/Brasil: Inesul.
- Godoy, A. S. (1995). Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia. *Revista de Administração de Empresas*, 57-63. Fonte: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>
- Gomes, T. C., Weber, D., Andrade, T. D., & Estivaleta, V. D. (2012). Comprometimento Organizacional e Endomarketing: Um estudo em uma empresa do setor de transporte. *XV SEMEAD* (pp. 1-17). São Paulo: FEA USP.
- Gordon, G., & Cummins, W. (1979). *Managing Management Climate*. Massachusetts: Lexington Books.
- Hilion, C. R. (2011). *A Influência da Motivação no Trabalho sobre a Percepção do Risco*. Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal: ISP Instituto Politécnico de Setúbal. Fonte: <https://livrozilla.com/doc/1598718/a-influ%C3%Aancia-da-motiva%C3%A7%C3%A3o-no-trabalho-sobre-a-percep%C3%A7%C3%A3o-d...>
- Hill, M. M., & Hill, A. (1998). *A construção de um questionário*. Lisboa.: Dinamia.
- Hofstede Insights. (s.d.). Country Comparison: Portugal. Helsinki, Finland. Acesso em 12 de Julho de 2019, disponível em <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal/>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. (3 ed.). New York: Mc Graw Hill.
- Inkotte, A. L. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. (Dissertação de Mestrado não editada, Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

- Katz, D., & Khan, R. L. (1976). *Psicologia social das organizações* (2.ed ed.). São Paulo: Atlas.
- Köche, J. C. (2011). *Fundamentos de Metodologia Científica*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing* (12 ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Leitão, J. M. (2017). *Caracterização das Práticas de Retenção de Talento Utilizadas Pelas Empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação*. Porto: ISCAP. Fonte: <https://core.ac.uk/download/pdf/128814026.pdf>
- Levering, R. (1995). Confiança e Cooperação: o lucro gerado por um excelente lugar para se trabalhar. *Revista de Administração de empresas - RAE - Eletrônica*, V.35 n. 04., 14-20. Acesso em 12 de Janeiro de 2021, disponível em https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000400012.pdf
- Livermore, D. (2012). *Liderar con inteligencia cultural: El nuevo secreto para el éxito*. Nashville: Grupo Nelson Inc.
- Luz, R. (2003). *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Machado, A. P. (2007). *Manual de Avaliação Psicológica*. Curitiba: Unificado. Fonte: <https://crppr.org.br/wp-content/uploads/2019/05/165.pdf>
- Madan, M., & Jain, E. (2015). *Impact of organizational culture & climate on managerial effectiveness an empirical study* (Vols. Vol. 16, No. 2.). India: Delhi Business Review.
- Mancuso, R. d. (2002). *Ação civil pública trabalhista* (. 5 eds. ed.). São Paulo: RT.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. (2003). Satisfação e saúde no trabalho - aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, vol. 6, 59-78. Fonte: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>
- Maximiano, A. C. (2000). *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada* (2ª ed ed.). São Paulo: Atlas.
- Medeiros, C. A., Albuquerque, L. G., & Marques, G. M. (2005). Componentes do Comprometimento Organizacional e Desempenho: Identificando uma estrutura de relacionamentos. *4th Iberoamerican Academy of Management Conference* (pp. 1-15). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- Medeiros, J. F., & Cruz, C. M. (2006). Comportamento do consumidor: Fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores. (E. Especial, Ed.) *Teor. e Evid. Econ*, v. 14, 167-190. Fonte: http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/docs/comportamento_consumidor_fatores_que_influenciam.pdf
- Mendes, R. S. (2004). *Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno*. Juiz de Fora: Universidade Federal Juiz de Fora.

- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, cultura Organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Oliveira, A. A., Aquino, M. d., & Silva, W. T. (2016). O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. *REVISTA E3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 2(1), 1-18.
- Oliveira, B., Nascimento, G., & Franco, V. (2011). A Motivação no Ambiente de Trabalho das IES: Estudo de Caso na Universidade Federal De Roraima-UFRR. *Revista de Administração de Roraima - RARR, Vol1*(Ed 1, Vol1), p 20-34.
- Oliveira, M. K. (1995). O Pensamento de Vygotsky como Fonte de Reflexão sobre a Educação. *CADERNOS CEDES: Implicações Pedagógicas do Modelo Histórico-Cultural*. 35, 9-14.
- Oliveira, S. C. (2007). *A perda de emprego e suas consequências para o sujeito*. Porto Alegre: UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL.
- Omar, A., & Urteaga, A. F. (2010). *l impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. The Impact of National Culture on the Organizational Culture*. Bogotá, colombia, v. 9 : Univ. Psychol.
- Pereira, A. S., Shitsuka, D. M., Parreira, F. J., & Shitsuka, R. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. Santa Maria: Núcleo de Tecnologia Educacional. Fonte: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/358/2019/02/Metodologia-da-Pesquisa-Cientifica_final.pdf
- Pereira, R. D. (2014). *Cultura Organizacional e Estilos de Liderança numa Unidade Local de Saúde Pública*. Covilhã: Universidade da Beira Interior Ciências Sociais e Humanas.
- Pérez, A. M., Milian, A. J., Cabrera, P., & Victoria, I. P. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *ISSN 1996-3521 (RPNS: 2097) INFODIR*, 24:86 -99.
- Pina & Cunha, M., Rego, A., & Campos & Cunha, R. &. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed. ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Polydoro, L., Voltan, G., Vieira, F. C., Morosi, A. C., Oliveira, F., Ortiz, J., & Duarte, D. (2019). Metas organizacionais e a satisfação no trabalho: um estudo de caso em uma empresa de call center no interior de são Paulo. *Revista Gestão em Foco*(Edição nº 11), 616-635.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa*. Novo Hamburgo: Feevale. Fonte: https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf
- Rebello, M. H. (2015). *Clima Organizacional no contexto de trabalho dos Enfermeiros do ACES X Influência da Inteligência Emocional*. Coimbra: Universidade de Coimbra. Fonte: <https://core.ac.uk/download/pdf/43584019.pdf>

- Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional* (7ª. ed. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* ((11 ed.) ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. (1. Edition, Ed.) San Diego, and The Ohio: Pearson.
- Rocha, L. C., Pelogioll, E. A., & Añez, M. E. (2013). *Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte*. São Carlos: Gest. Prod.
- Roesch, S. M. (2012). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso* (3 ed.). São Paulo: Atlas.
- Santo, E. (2016). *A Percepção do Clima Organizacional na Amarsul S.A.* Sétubal : IPS Instituto Politecnico de Setubal. Fonte: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17230/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20VF%2031.10.2016.pdf>
- Santos, T. A. (2018). *Dimensões do clima organizacional: Caso em uma clínica de radiografica em Chapecó - SC*. Chapecó: UFFS.
- Saraiva, D. M., & Almeida, A. D. (2017). Distinguir cultura organizacional e clima organizacional. Gestão de recursos Humanos. *Revista Portuguesa de Gestão & Saúde*, 24-31. Obtido de http://spgsaude.pt/website/wp-content/uploads/2018/01/rpgs022_24-31.pdf
- Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, Vol. 64, 361-388. Fonte: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011143809>
- Schreiber, D. (2012). Inovação e Desenvolvimento Organizacional. *Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo - ASPEUR*, 544.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4 ed.). Florianópolis: UFSC.
- Silva, M. R. (2003). *Contribuição à melhoria da atuação profissional do contador na cidade de São Paulo: pesquisa face às exigências do mercado de trabalho*. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP. São Paulo: Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica).
- Siqueira, M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnósticos e de gestão*. Porto Alegre: ARTMED.
- Skinner, B. F. (1989). he origins of cognitive thought. *Journal ArticleDatabase*: , 13–18. Fonte: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.1.13>

- Souza, E. C., Castro-Lucas, C., & Torres, C. V. (2010). Cultura, Práticas Sociais e Inovação: três conceitos associados. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* (pp. 1-17). Rio de Janeiro: EnANPAD.
- Souza, E. C., Castro-Lucas, C., & Torres, C. V. (2010). Cultura, Práticas Sociais e Inovação: três conceitos associados. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 1-17.
- Souza, E. L. (1978). *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blucher.
- Souza, M. C. (2012). *O trabalho no centro de material e esterização*. Campinas: Biblioteca da faculdade de ciencias médicas UNICAMP.
- Souza, T. A., Júnior, D. J., & Magalhães, S. R. (2015). A importância do clima organizacional. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, v.13, 315-329.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2006). *Inteligência Cultural: Instrumentos para negócios globais*. Rio de Janeiro: Tradução de Alice Klesck. Record.
- Tomei, P., & Braunstein, M. (1994). *Cultura Organizacional e Privatização: A Dimensão Humana*. São Paulo: Makron Books.
- Vázquez, M. S. (1996). *El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención* (1ª.ed ed.). Barcelona: EUB, SL.
- Vergara, S. C. (2010). *Métodos de Pesquisa em Administração* (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- Xavier, R. (2006). *Gestão de Pessoas na prática: os desafios e as soluções*. São Paulo: Gente.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

- **Dados de caracterização da empresa:**
 1. **Gênero:**
 - Masculino
 - Feminino
 2. **Faixa Etária:**
 - De 20 a 25 anos
 - de 25 a 30 anos
 - de 35 a 40 anos
 - de 45 a 60 anos
 - Mais de 60 anos
 3. **Habilitação:**
 - Ensino Médio
 - Ensino superior incompleto
 - Licenciado
 - Mestre
 4. **Ocupação:**
 - Gerente Geral
 - *Gerente de estoque*
 - Serviços geral
 - Talheiro
 - Pasteleiro
 - Caixa
 5. **Anos de trabalho:**
 - De 1 a 5 anos
 - De 5 a 10 anos
 - De 10 a 15 anos
 - De 15 a mais anos
 6. **Rendimento pessoal:**
 - Até USD 1,000.00/mês
 - De USD 1,000.01 a USD 3,000.00/mês
 - De USD 3,000.01 a USD 6,000.00/mês
 - De USD 6,000.01 a USD 10,000.00/mês

1. Apresentação da empresa? Aplicado somente ao gerente geral da empresa.
2. O que é para si o clima organizacional?
3. Na sua opinião, a satisfação influencia o clima organizacional ou o clima organizacional influencia e promove a satisfação no trabalho?

Ambiente de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 4. O ambiente de trabalho favorece a execução das suas atividades na empresa, de que forma pode favorecer? 5. O relacionamento com seus colegas de trabalho favorece a execução das suas atividades na empresa? Justifique
Assistência aos funcionários	<ol style="list-style-type: none"> 6. O nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social na empresa é considerada favorável e de extrema importância na se manter na empresa? Justifique?
Cultura organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 7. É fácil identificar as traduções culturais da empresa? Justifique. 8. Como as tradições, práticas e costumes, adotados na empresa influenciam o dia-dia do seu trabalho? Justifique. 9. Você se preocupa com o futuro da empresa? Justifique.
Estrutura organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 10. Você tem confiança plenamente no meu chefe imediato? Justifique 11. Está satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que está vinculado? justifique
Nível sociocultural	<ol style="list-style-type: none"> 12. O seu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das suas atividades na empresa? Justifique. 13. O nível cultural e intelectual dos seus colegas é suficiente para os exercícios das atividades na empresa? Justifique
Incentivos profissionais	<ol style="list-style-type: none"> 14. Você considera que seu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa? Justifique. 15. A empresa fornece treinamento? Justifique.
Remuneração	<ol style="list-style-type: none"> 16. Acha justo o seu salário atual? Justifique. 17. O seu trabalho é condizente com os esforços que tem feito pela empresa? Justifique
Segurança profissional	<ol style="list-style-type: none"> 18. Acha que seu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corre o risco de ser demitido sem motivo? Justifique
Transporte casa/trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 19. Tens tido problemas com o transporte casa-empresa/empresa-casa? Justifique 20. A empresa ajuda nesses custos e se sente motivado com essa ajuda? Justifique
Vida profissional	<ol style="list-style-type: none"> 21. Sente orgulho de trabalhar na empresa? Justifique. 22. Acha que a empresa oferece um bom plano de carreira? Justifique.

23. Há mais algum comentário ou sugestão que gostaria de fazer e/ou acrescentar?

APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO DO AUTOR BISPO (2006)



Carlos Bispo <cafbispo@uol.com.br>
to me

Fri, 8 May 2020, 15:33 1

Portuguese > English [Translate message](#)

[Turn off for: I](#)

Bom dia Cristiane.
Tem minha autorização para utilizar o artigo e o questionário para realizar sua investigação.
Boa investigação..
Carlos

APÊNDICE C – Tabela com categorias e dimensões das entrevistas

Categoria	Dimensões	Citações
Apresentação da empresa	-	<p><i>“Ok. Nós somos uma empresa do ramo alimentício a alguns materiais domésticos. E, nós...trabalhamos nesse ramo a 25 anos, completados em outubro desse ano (2020). Acrescentando que esse ano está sendo um ano de muitas surpresas, mas enfim, continuando. Nós trabalhamos com vários produtos dentro do ramo alimentícios e vários setores. Nossa missão é sempre atender nosso cliente da forma mais rápida e com custos baixos. A empresa está localizada numa cidade que tem 10 mil habitantes, muito pequena, e vivem pelos menos 80% pessoas de origem alemã, onde o idioma alemão pertence no nosso dia-a-dia. Trabalhamos também com produtos típicos e caseiros, nossa especialidade é “cuca” (pão doce caseiro), “shmmier” (geleia caseira), e outros produtos, mas os principais seriam esses e, ainda mais temos o tradicional “chimarrão” (bebida típica quente, feita de chá verde), não preciso de mostrar porque você é dessa origem (risos) A empresa constitui 5 departamentos, como: ... Departamento gestão de clientes e atendimentos, Departamento contabilidade e cobranças, Departamento comercial, Departamento de compras, Departamento de controle de estoque. Somos em 20 funcionários, e todos contribuem muito bem para o crescimento da empresa. A empresa X (nome fantasia que crie para não expor o nome da empresa) é uma empresa de pequeno porte, mas considero todos que trabalham aqui como se fosse parte da minha família, apesar de ter 5% dos funcionários como família de sangue. primos, sobrinhos (risos) nossa cultura aqui mostra que seguimos a tradição bem à risca, pois se mudarmos de ideias, não poderíamos ter tanto sucesso, pois ainda estamos em restrições culturais, ninguém quer nada novo e isso é complicado para o crescimento da empresa. Enfim, eu acho que era isso que tinha de falar de momento”. (E1, p. 1)</i></p>
Clima organizacional e sua motivação	-	<p><i>“Bom, entendo que seria o ambiente entre os colegas de trabalho e os colaboradores. O clima pode ser bom ou mal, e um ambiente onde todos trabalham juntos e tem uma diversidade quando envolve culturas diferentes. São sentimentos que percebemos que as pessoas têm em relação ao local onde trabalham. Não sei se estou correta, pois não usamos muito isso aqui na empresa, mas é interessante esse assunto (risos) quem sabe aplicar por aqui no futuro”. (E1, p. 1-2)</i></p> <p><i>“Não entendo muito sobre, mas talvez seria a análise da produtividade da empresa em conjunto com ao clima da empresa, desculpe, mas não estou muito ciente disso”. (E2, p.2)</i></p>

	<p><i>“Me desculpe, mas não sei responder essa pergunta, porque não sei o que significa. (Entrevistador: peça desculpas se não entender sobre o assunto, mas podemos falar um pouco se quiser. Seria a motivação, satisfação no trabalho, produtividade, rotatividade, moral, estresse, desempenho humano nas organizações, ou seja, se o ambiente onde você trabalha é de forma inspiradora e motivadora para seu desempenho na empresa. Não sei consegui me expressar da forma para tu entender). Sim, pode entender agora, agradeço a explicação vou agora responder as perguntas com mais clareza e entendimento. Acredito que será bem produtivo e interessante”. (E3, p.2)</i></p> <p><i>“hmm (ar pensante), isso é novo para mim, mas percebo que seria algo a ver com o comportamento dos colegas? Pois isso não é relevante para mim. (Entrevistador: Seria sobre o desempenho humano nas organizações, ou seja, se o ambiente onde você trabalha é de forma inspiradora e motivadora para seu desempenho na empresa. Não sei consegui me expressar da forma para tu entender). Então, era mais ou menos isso que queria falar (risos) temos que sempre trabalhar num ambiente favorável e motivador, acredito que esteja nesse ambiente”. (E4, p.2).</i></p> <p><i>“Clima organizacional? É um clima, sabe quando pinta um clima entre duas pessoas? Eu acho que Clima organizacional é que nem isso, mas com empresas.” (E5, p.2)</i></p> <p><i>“Olha, entendo que seria o algo a ver com o clima de trabalho. As ideias dos funcionários são compartilhadas entre os membros do departamento e todos se ajudam... ou seja, o clima organizacional tem um efeito significativo sobre o comportamento dos trabalhadores, seu desempenho no trabalho e seu desempenho. Espero que esteja certo (risos) (entrevistador: Sim, está correto.)”. (E6, p. 2)</i></p> <p><i>“Para mim, eu acho que... (ar pensativo). Seria a relação entre funcionários, e subordinados e como a empresa trata as pessoas e como é o ambiente dentro da empresa e se isso envolve na motivação de trabalhar na empresa. E valores das empresas, transparência da empresa, respeito”. (E7, p2).</i></p> <p><i>“hm... seria o envolvimento entre funcionário e empresa, mas a empresa que precisa ver se funcionário está satisfeito com o clima, acredito que a motivação mostra o que move os trabalhadores em seu trabalho. Quando estão motivados, o clima aumenta e se estabelecem relações satisfatórias de animação, interesse, colaboração, etc. Quando a motivação é baixa, seja por frustração ou barreiras para à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a diminuir e ocorrem estados de depressão, desambição, indiferença e descontentamento, até atingir estados de agressividade, agitação, desacordo, característicos de situações em que os funcionários enfrentam abertamente a empresa, fazendo greve, por exemplo. (entrevistador: Belas</i></p>
--	---

		<p><i>palavras, muito boa resposta, vejo que entender um pouco do assunto) sim, porque estudei alguns semestres psicologia, mas desisti...(risos)” (E8, p2).</i></p> <p><i>“Acredito que caracterização do ambiente em que a organização opera, que podem ser internas ou externas. Também uma interpretação dessas circunstâncias pelos membros da organização. Clima organizacional é onde a empresa deixa favorável para o funcionário se sinta confortável e feliz para desempenhar o seu papel junto com a empresa”. (E9, p2-3).</i></p> <p><i>“okay, bom... pode se dizer que o clima organizacional seria as estruturas e membros das organizações formando um sistema organizacional dinâmico. Estamos diante de um conceito que muda constantemente. Um bom clima organizacional terá consequências positivas na empresa, que serão definidas na forma como as pessoas percebem o ambiente interno e externo da organização. Quer dizer que temos que manter nós funcionários sempre felizes”. (E10, p3).</i></p> <p><i>“(…) é importante que seja positiva que haja um bom clima entre todos os colaboradores, e precisam estar motivados e satisfeitos”. (E1, p3).</i></p> <p><i>“com certeza as ambas as partes são importantes, estar motivado e ser motivado pela empresa com pequenas coisas, pode levar ao sucesso e as vezes as empresas nem percebem.” (E2, p3).</i></p> <p><i>“Hmm... Eu acho que ambos se influenciam, se eu tiver mais satisfeita iria promover um bom ambiente, se um bom ambiente for favorável eu acabo por satisfazer-me também por ele. Não é fácil, principalmente em equipes menos, quando existe um ou dois elementos que não estejam muito satisfeitos ou eventualmente motivados, podem efetivamente influenciar o clima organizacional, mas de uma forma geral a empresa X tem um ambiente muito descontraído, têm um espírito alegre, de acolhimento, as pessoas acabam por ser muito influenciadas por isso e depois aumenta a satisfação delas e aumenta o clima e vice-versa. Mas não acredito que estejam separados uns dos outros”. (E3, p3).</i></p> <p><i>“Então, é relevante as ambas as ideias. As consequências positivas podem ser conquista, poder, produtividade, satisfação, amostra de talentos, a melhor imagem da empresa, entre muitas outras. Quanto melhor for o ambiente de trabalho, maiores serão as consequências positivas e melhor serão valorizadas dentro e fora da organização. O clima precisa estar bom dentro da empresa para ter o potencial sucesso para a empresa e ao funcionário”. (E4, p3).</i></p>
--	--	--

	<p><i>“Consigo ver as duas coisas acontecendo até mesmo simultaneamente principalmente numa empresa nova, por exemplo, numa empresa com certa idade, o clima organizacional pode influenciar muito mais nessa satisfação e uma pessoa satisfeita com o trabalho pode estabelecer relações nesse ambiente que favorecem uma interação boa entre os colaboradores da empresa acho que um não exclui o outro, mas suas intensidades mudam conforme o contexto da empresa a parada de retroalimenta numa empresa nova e numa empresa já estabelecida vejo o clima com maior potencial de influenciar na satisfação do colaborador acho que nenhuma empresa parte de um clima “0”. Por isso acho que essa relação simultânea tem maior probabilidade de acontecer numa empresa nova, onde os colaboradores irão afirmar as práticas da empresas que serão herdadas pelos novos e assim vai um colaborador satisfeito com seu trabalho, salário etc. acaba sendo ambiente para os outros colaboradores também empresas já estabelecidas selecionam seus candidatos se baseando no clima já instituído também resumindo: numa empresa nova, o clima tem maior potencial de se estruturar baseado nas interações dos colaboradores satisfeitos e, em uma empresa já estabelecida, existe toda uma estrutura de seleção e implementação de um clima já selecionado pelo tempo tem que lembrar que sou bem darwinista pra essas coisas (risos)”. (E5, p4)</i></p> <p><i>“Na minha opinião acredito que as duas formas podem ser expostas. Ah, porque se o funcionário não estiver satisfeito não vai desempenhar bem o seu trabalho. E, se o lugar onde está trabalhando, por mais que esteja satisfeita pessoalmente, o local aonde trabalhar e o clima da empresa e departamento não for bom, pode prejudicar o desempenho do trabalho do funcionário. Então, no meu ponto de vista seria 50/50, eu acho que temos que estar bem pessoalmente para que possa se empenhar e fazer bem o papel dentro do setor, mas ou mesmo tempo a empresa precisa promover um ambiente satisfatório para que tudo funcione bem”. (E6, p4).</i></p> <p><i>Eu acho que os dois influenciam, porque a satisfação do funcionário leva a empresa a crescer e produzir melhores resultados. Se a empresa não valoriza os funcionários eles não vão estar satisfeitos com os resultados, por exemplo, começamos a falar mal da empresa, começamos a reclamar dos salários, reclamar dos serviços, um não ajuda o outro, etc. e sim, pode influenciar as ambas partes”. (E7, p4).</i></p> <p><i>“Bom, como havia falado na última pergunta, os dois influenciam a motivação, porque se o funcionário não tem motivação a empresa não tem sucesso, e se o clima da empresa não for bom, que se lasca é a empresa, portanto, ambos precisam ser incentivados”. (E8, p4).</i></p> <p><i>“hm... (pensativo) é uma questão interessante, mas a satisfação dos funcionários influencia diretamente no clima organizacional, não vejo como possível construir um bom clima organizacional com funcionários que não estão satisfeitos com seu trabalho a empresa”. (E9, p4).</i></p>
--	---

		<p><i>“Entendo que ambos fazem parte desse processo. Para uma empresa o clima organizacional parece afetar positivamente ou negativamente, por meio da presença de certos tipos de interação entre os membros de uma organização. Ou seja, ter um clima favorável irá motivar o funcionário. E para o clima ter um ambiente favorável a empresa precisa acrescentar alguns aspectos visíveis ao funcionário”. (E10, p4).</i></p>
<p>Fatores Internos</p>	<p><i>Ambiente de trabalho</i></p>	<p><i>“sim, são todos muitos amigáveis e me sinto bem em trabalhar nesse ambiente, porque todos são prestativos também. E nos momentos de dificuldades sempre um ajuda o outro. Tendo um ambiente tranquilo e amigável, pode-se conseguir uma motivação dentro do meu ambiente de trabalho”. (E1, p5).</i></p> <p><i>“sim, porque se existe uma divergência uma intriga entre dentro da empresa pode afetar tanto a mim quanto a empresa. Ai, rola uma desmotivação se o ambiente não tiver harmonia”. (E2, p5).</i></p> <p><i>“De certa forma sim, até porque é preciso. Se o ambiente não for bom, não iria fazer um bom trabalho, então meu chefe me cobraria e eu iria precisar fazer, mesmo não gostando. Por isso é importante o ambiente estar com clima favorável e motivador”. (E3, p5).</i></p> <p><i>“sim o ambiente precisa estar favorável para executar um bom serviço dentro da empresa. Favorece nas expectativas de motivação nas atividades”. (E4, p5).</i></p> <p><i>“Ah, favorece sim, porque minha função é mexer com o ambiente de trabalho, então é isso aí, (risos)”. (E5, p5).</i></p> <p><i>“Sim, porque o ambiente de trabalho... sim aquela... são 8 horas de trabalho que você passa na empresa e esse ambiente precisa ser confortável e feliz, consequentemente não se desenvolve um trabalho de uma forma eficiente e eficácia”. (E6, p5).</i></p> <p><i>“Certeza precisa de um ambiente favorável para atingir as metas de empresa, ou pelos menos, é importante ter um ambiente bom. Não gosto de ficar num ambiente desconfortável entre colegas, chefes e até mesmo um ambiente limpo. Não sei se nesse caso, é? (Entrevistador: sim, tudo pode influenciar dentro do ambiente)”. (E7, p5).</i></p>

	<p><i>“Sim, por exemplo se não estou num ambiente que não me motiva e não traria resultados para ela, mas nesse caso estou motivado sempre, porque a empresa me traz oportunidades e sempre me questiona se preciso de algo. E se meus colegas estão desmotivados podemos não atingir as metas da empresa”. (E8, p5-6).</i></p> <p><i>“Sim, considero o meu ambiente de trabalho bom para cumprir meus objetivos no mercado. As vezes é muito engraçado, brincamos muito para descontrair, contamos piada e temos assuntos sérios, mas nada como uma boa risa ajudar a melhor o dia, não é? (Entrevistador: com certeza é importante, e gosto de essa inspiração). Tem de ser né...”. (E9, p6).</i></p> <p><i>“As vezes o ambiente não está bom, mas tudo depende do momento, mas com certeza precisa de um ambiente precisa estar favorável para cumprir as metas”. (E10, p.6).</i></p> <p><i>Sim, conforme já havia falado agora a pouco, porque todos se ajudam mutualmente e tendo isso, conseguimos realizar as tarefas com rapidez e todos podem sair junto e beber uma cerveja depois... (risos)”. (E1, p.6)</i></p> <p><i>“sim, porque sabemos direitinho o comportamento e a reação de cada um nessa empresa, e busco sempre analisar o que é melhor para cada uma, até mesmo a melhoria do desempenho para empresa”. (E2, p.6)</i></p> <p><i>“Por um lado, sim e por outro não, porque existem tarefas que podem ser feitas só por mim, por exemplo. Mas em si, as outras funções deverão ter um bom relacionamento entre colegas para resolver problemas e ajudar um ao outro”. (E3, p.6)</i></p> <p><i>“Sim, favorece e muito, gosto dos meus chefes e dos meus colegas, até mesmo das pessoas que atendo no mercado”. (E4, p.6)</i></p> <p><i>“Sim, todo mundo é gente boa aqui na empresa, não tenho problema nenhum com isso. Consigo executar toda as atividades com ajudar dos colegas”. (E5, p.6)</i></p> <p><i>“Ahh, depende, em algumas situações quando trabalha em grupo totalmente ou alguma coisa que precisa fazer um trabalho sozinha, tem uma ordem para fazer, não necessariamente, mas de forma geral... nós temos um ambiente aonde seus colegas de trabalho conseguem ter uma dinâmica em grupo muito boa, com certeza conseguimos desenvolver rotinas e tarefas de uma forma mais...produtiva”. (E6, p.6)</i></p>
--	---

		<p><i>“Eles me ajudam muito a conquistar os meus objetivos, somos como família, claro que isso pode atrapalhar num clima favorável a atender as expectativas das minhas atividades na empresa. Um bom relacionamento é ter bom resultados”. (E7, p.7)</i></p> <p><i>“sim, se eu vejo que outras pessoas estão trabalhando em conjunto, vejo grandes oportunidades no crescimento pessoal e da empresa. Com certeza sempre afeta os resultados se não tivermos um bom relacionamento aqui na empresa. Acho justo trabalharmos em equipe para ter bons resultados”. (E8, p.7)</i></p> <p><i>“Claro que favorece, teve um dia que eu briguei com meu chefe, tudo ficou muito pesado, não rendeu o dia, e quis desistir de tudo. Aí, pensei, um dia após outro será uma boa solução manter um clima bom entre eu e meu chefe. Outro dia cheguei na empresa e meu chefe me esperou com um chimarrão (bebida típica) e me perguntou se eu estava bem e era para falar tudo que sentia, abri meu coração e deu tudo certo. Então acredito que o relacionamento com colegas pode afetar nossas expectativas nas atividades”. (E9, p.7)</i></p> <p><i>“Meus colegas são as vezes um saco, mas gosto deles, eu também não sou fácil. (risos). mas com certeza o relacionamento com colegas precisa ser bons para ter sucesso nas metas”. (E10, p.7)</i></p>
	<p><i>Assistência aos funcionários</i></p>	<p><i>“Não temos o plano de saúde privado. Imagino que não temos esse plano por motivos financeiros e não tem a necessidade de temos, pois temos uma boa assistência médica na região”. (E1, p.7)</i></p> <p><i>“Desfavorável (risos) (Entrevistador: mas, porque esses risos) ah porque não tem dinheiro para ficar bancando os funcionários na área de saúde (Entrevistador: mas tu sabes que isso é uma das motivações ao funcionário?) sim, eu sem e tenho certeza, mas neste momento não temos condições, mas está como projeto, pelo que minha mãe falou (CEO da empresa) e aqui temos um bom atendimento de saúde, por enquanto não precisa, mas claro que sempre buscamos ajudar um colaborador no que precisa”. (E2, p.7)</i></p> <p><i>“Infelizmente não tenho esse benefício, mas acho que não preciso no momento. Esperar ficar mais velha. (risos). E não acho que seria importante para minha motivação, nem sei como funciona isso”. (E3, p.7)</i></p> <p><i>“Não tenho esse benefício, porque não é necessário. (Entrevistador: mas acha que seria importante ter no futuro para sua motivação?) claro que sim, bom, pelo menos eu acho, porque daqui uns 2 anos quero ter filhos e seria bom ter plano, e ter o plano me motivaria ficar mais empresa”. (E4, p.8)</i></p> <p><i>“Não tenho precisado, e não tem assistência e o negócio médico “assistência médica”. Está tudo certo então”. (E5, p.8)</i></p> <p><i>“sim, eu acho que faz parte porque como eu falei passamos maior parte do tempo da sua vida trabalhando... eu acho que é. precisa desenvolver e entregar um bom trabalho e a empresa do outro lado tem que prover</i></p>

	<p><i>alguns benefícios também, faz parte da empresa desenvolver isso. Eu não recebo o benefício da empresa, porque não a necessidade neste momento, mas quero receber no futuro, sem falta (risos). Ter o benefício é um ganho duplo, ninguém sai perdendo...é isso". (E6, p.8)</i></p> <p><i>"Não é necessário, e se precisar de algo sei que eles me ajudam com alguns custos". (E7, p.8)</i></p> <p><i>Não tenho esse benefício, mas gostaria de ter, não que isso seja urgente, porque sou nova (risos) mas quero para o futuro, até mesmo quero ter filhos então vou precisar. Eu acho que deveria ter na empresa esses benefícios, porque é uma das motivações a trabalhar em uma empresa também. Seria um ponto forte para me manter mais ainda na empresa". (E8, p.8)</i></p> <p><i>"Opa... seria muito bom ter, isso me motivaria muito trabalhar na empresa, porque tenho colesterol alto e gasto com remédios, mas não acho que seria viável, porque nossa prefeitura ajuda muito e tem remédio que graça". (E9, p.8)</i></p> <p><i>"Eu gostaria de ter, mas não tenho. (risos). é complicado as vezes, mas até agora o SUS (sistema único de saúde) me ajudou muito". (E10, p.8)</i></p>
<p><i>Cultura organizacional</i></p>	<p><i>"Já havia comentado no início... Por ser uma empresa pequena e familiar, os traços culturais são bem visíveis e comuns no dia-a-dia da empresa, por exemplo: falamos em Alemão entre colegas e clientes e o chimarrão (bebida típica) e cuca e linguíça (tipo de comida típica) isso é muito importante dentro da tradição, pois é isso que mais vendemos no mercado". (E1, p.8)</i></p> <p><i>"identificar as tradições culturais da empresa? Tipo quais? (Entrevistador: As tradições que a empresa segue, por exemplo, vocês têm a cuca (um pão típico), o que mais teria?), ah, entendi, temos um dialeto alemão, a cuca como tu falou, linguíça típica, chimarrão que tomamos juntos e até mesmo oferecemos para o cliente no dia-a-dia. Essa cultura que temos é um fator fundamental para relação dentro da empresa". (E2, p.8-9)</i></p> <p><i>"Com certeza percebo, nosso ambiente é cultural. (risos) não tem quase ninguém aqui que não fala alemão, ou pelo menos entende. E temos que nos adaptar a essa cultura para ter bons negócios". (E3, p.9)</i></p> <p><i>"bah, temos uma cuca (prato típico) muito boa. Entendo que isso seja parte da cultura da empresa e do município". (E4, p.9)</i></p> <p><i>"Ah aqui todo muito é muito alemão né, mas isso pode ser considerada como tradição cultural, temos que nos adaptar com povo daqui". (E5, p.9)</i></p> <p><i>"Sim, é uma empresa familiar e a região aonde vivo e onde a empresa está, só vivem pessoas que tem descendência alemã, portanto as tradições são diferentes. Quero acrescentar que quando trabalhamos numa empresa multicultural é interessante porque enriquece as ideias, e acaba realizando mais tarefas e conquistando mais clientes para empresa". (E6, p.9)</i></p>

	<p><i>“Com certeza tem uma cultura aqui nessa empresa. E tenho orgulho. O que motiva que essas crenças e tradições me faz bem, e só quero continuar nesse mundinho lindo”. (E7, p.9)</i></p> <p><i>“sim, por exemplo como tratamos os clientes, como atuamos no mercado, são valores da empresa e como funcionário temos a grandes oportunidades cultural na empresa por sermos alemães e atendemos 80% da população que fala alemão. Temos um grande posicionamento dentro das tradições culturais e estou feliz por isso, porque sou apaixonada pela minha cultura e estou satisfeita e trabalhar nessa empresa e viver num ambiente como se fosse minha casa”. (E8, p.9)</i></p> <p><i>“Acredito que sim, desde os anos 95 quando a empresa foi criada, manteve essa cultura chamada grande família de alemães. (risos) ou seja, mantivemos a cultura para termos um bom relacionamento com clientes. Falamos alemão, cozinhamos pratos típicos e compramos comida típica para satisfazer os clientes”. (E9, p.9)</i></p> <p><i>“Certeza que sim. Deutsch zu sprechen ist wichtig (Entrevistadora: Qual a tradução? O que eu entendo seria a tradução: Falar alemão é importante) sim, é isso mesmo, tu não esqueceu nossa tradição. (Entrevistadora: claro que não, está no meu sangue. risos) isso é muito bom, porque é isso que movimenta a empresa. E só tenho que agradecer, e sei quando for no mundo a fora, poderei me virar na Alemanha. (risos)”. (E10, p.9)</i></p> <p><i>“Influenciam de forma positiva porque faz o que me sinta bem já que muitas dessas características culturais se aplicam a mim, como se sentisse em casa, mesmo trabalhando em outra empresa”. (E1, p.10)</i></p> <p><i>“Facilita na comunicação entre clientes, porque tem idosos da faixa etária 60 dos 60 até 90 anos que só falam alemão, então essas tradições e costumes influenciam no dia-a-dia. Eles preferem falar somente em alemão. (entrevistador: Então precisam se adaptar a essa tradição, certo?), sim, isto mesmo. Sem esse idioma seria quase impossível conquistar esses clientes”. (E2, p.10)</i></p> <p><i>“Com certeza, influência pelo meu entendimento. E posso garantir que nossos costumes adotados na empresa podem influenciar”. (E3, p.10)</i></p> <p><i>“De fato, certeza. Por exemplo se eu tivesse num ambiente diferente do que a empresa oferece, me sentiria estranho e teria muito mais trabalho em conquistar clientes e até mesmo me motivar. Sei lá, se isso é bom exemplo (risos). Mas é isso.” (E4, p.10)</i></p> <p><i>“Às vezes não entendo o que o cliente está falando, “hdhaiudawuewaek” (risos) (tentando imitar um alemão falando), então tenho dificuldade de entender as vezes. Entendo que poderá afetar futuramente meu trabalho, mas todos são compreensíveis, mas minha motivação é de aprender falar direitinho o idioma, até quero fazer aulas (risos)”. (E5, p.10)</i></p> <p><i>“ah... se for em uma forma onde não impacta no dia-a-dia do trabalho, acredito que seja bom e está sendo bom na empresa, porque trabalhamos em comunidade com harmonia e isso pode refletir no desenvolvimento da empresa e na produtividade do dia-a-dia da gente mesmo”. (E6, p.10)</i></p>
--	---

	<p><i>“sim (empolgado), por que que tu achas que gosto de estar na empresa? Porque aqui é um ambiente de cultura nato, cheio de tradições que precisam ser seguidas e usamos no nosso dia-a-dia do trabalho e influencia muito”. (E7, p.10)</i></p> <p><i>Se eu vejo algo que não está correto e a empresa está agindo de má forma influencia porque não seria mais algo transparente, e gosto de trabalhar em um ambiente sossegado e com costumes que me sinto bem”. (E8, p.10)</i></p> <p><i>“sim usamos nossos costumes no nosso dia a dia, porque é importante e 100% dos funcionários são da região”. (E9, p.10)</i></p> <p><i>“Como havia comentado antes, vou viajar pelo mundo um dia e principalmente vou a Alemanha e poderei usar o que aprendi aqui na empresa e em casa, estou falando do idioma. O resto vou aprendendo mais e mais e uso essas tradições no meu dia-a-dia”. (E10, p.11)</i></p> <p><i>“Claro que sim, estamos sempre nos esforçando para que a empresa cresça. Eu como gerente geral, busco melhorias para empresa, porque quero crescer junto até mesmo estou há 20 anos na empresa e acredito que ficarei por tempo”. (E1, p.11)</i></p> <p><i>“sim, me preocupado muito, sobre questões financeiras, fidelização de cliente, quanto mais cliente melhor e sem eles não poderíamos sobreviver, ou melhor o negócio não sobrevive”. (E2, p.11)</i></p> <p><i>“Sim, me preocupo assim como eles se preocupam comigo, não tenho o que reclamar, claro que tudo depende, por exemplo, quero me sentir em casa e valorizada, então poderei me preocupar com sucesso da empresa”. (E3, p.11)</i></p> <p><i>“Claro que sim, me preocupo e até mesmo se não me preocupasse não estaria onde estou, construindo minha vida através dos meus esforços com a empresa”. (E4, p.11)</i></p> <p><i>“Claro (se sentiu entusiasmado) precisa trabalhar para se manter na empresa e cuidar bem dela. E está muito bom trabalhar aqui e quero continuar aqui por muito tempo, se a empresa deixar. (risos)”. (E5, p.11)</i></p> <p><i>“sim, porque é importante, independente se vou ficar no futuro, mas é importante sempre pensar no futuro da empresa e tenho um contrato onde assinei com a empresa, portanto devo sempre pensar no futuro da empresa. Sempre me proponho a desenvolver as tarefas que foram delegadas de acordo”. (E6, p.11)</i></p> <p><i>“Certeza me preocupo, é meu futuro aqui, e acredito que não vai acabar tão cedo, irá longe a empresa, a cidade está crescendo”. (E7, p.11)</i></p> <p><i>“sim, claro, se estou na empresa quero que a empresa cresce e quero crescer junto, então se empresa tiver resultados bons significa que vou ter sucesso junto com a empresa e eu sinto isso de verdade no meu dia-a-dia, cresce não só em salário, mas em respeito, valores, amigos, clientes.” (E8, p.11)</i></p> <p><i>“sim me preocupo, porque dependo dessa empresa e gosto de trabalhar aqui”. (E9, p.11)</i></p>
--	--

		<p><i>“(ar pensativo). Toda vez que vou a empresa fico pensando o que devemos melhorar para termos mais sucesso, porque tem muita coisa para arrumar, mas nada como boas ideias para se juntar com todos e discutirmos os resultados. Portanto, sim, me preocupo muito”. (E10, p.12)</i></p>
	<p><i>Estrutura organizacional</i></p>	<p><i>“Sim, estou aprendendo muito com meu chefe nesses anos, apesar de ela ser minha mãe (risos), ela sempre está disposta a me ajudar e aberto a novas ideias, e geralmente tento trazer novas ideia e sempre me escuta. Admiro o trabalho dela. Posso considerar ela como bom líder e confio as decisões que são tomadas por ela. (Entrevistador: Não achas que um desafio maior, sendo que seu chefe é sua mãe?). Não, porque trabalhamos juntos, claro que as vezes ela é muito teimosa com algumas situações, mas depois acabamos resolvendo tudo. E estou satisfeita porque é uma estrutura muito vertical, nós vemos todos como colegas, tendo apenas o dono como superior”. (E1, p.12)</i></p> <p><i>“sim confio no meu chefe, apesar de as vezes não me escutar (risos), mas confio no trabalho dela. Considero um bom líder, depende das circunstâncias. (Entrevistador: Como assim circunstâncias?) Ela não tem controle dos funcionários as vezes, e do financeiro (risos). Não posso me queixar, porque sou um dos gerentes, e vejo que essa estrutura está numa posição de acordo com a experiência conquistada”. (E2, p.12)</i></p> <p><i>“Sim, confio plenamente e são bons líderes, sempre estão para me ajudar. E vejo que está estrutura está de acordo. Apesar de não ser gerente, por estar muito tempo na empresa (risos) mas entendo que devo chegar numa postura de reconhecimentos maior. Mas, um dia chego lá. (E3, p.12)</i></p> <p><i>“Sim, todos estão atendendo minhas expectativas e acredito no trabalho deles e ser um bom líder não é fácil, as vezes acontecem erros, mas estamos aqui juntos para descobrir o problema e solucionar, mas eles são bons líderes. Acredito que estou satisfeita, estou aqui não muito tempo, mas eles atribuem muito bem os cargos”. (E4, p.12)</i></p> <p><i>“Mas com certeza, porque ele sempre foi consistente quando tiver algum problema ele sempre me ajudou, tirou meu chapéu para ele “confia plenamente”. Sim, com certeza, ele me orienta em todos os problemas, até mesmo nos problemas pessoais. Ninguém fica cutucando meu trabalho e tenho minha opinião e eles tem respeito quando tenho ideias. E tento aplicar quando autorizam”. (E5, p.12)</i></p> <p><i>“ah... confiar plenamente é muito complicado, acredito que às vezes a chefe poder ter boas intensões ou ruins, mas não estão muito próximos do trabalho como deveria ser, ou seja, ele tem uma ideia, mas não tem domínio do que está acontecendo ali. Então às vezes ele pode determinar algumas ordens, ou algumas coisas que sejam executadas sem conhecimento de causa e às vezes pode impactar de forma negativa no departamento ou funcionários, o que acaba acontecendo se nós diminuir a rotatividade então assim, confiar 100% no meu chefe acho complicado, e acho que ter um relacionamento transparente entre ambos, sim, posso considerar que sim. Mas, como falei antes, temos que confiar 100% e não confio totalmente. Acredito que estou satisfeita da forma como está hoje, está funcionando muito bem”. (E6, p.13)</i></p>

	<p><i>“Acredito que sim, até porque um deles sou eu (risos), é um desafiador ser líder, mas eu acho que estou cumprindo os requisitos da empresa. E posso dizer que acredito no meu subordinado, ela é meu espelho de vida. Não querendo puxar o saco (risos). Não tenho o que reclamar e nem comentar, todos trabalham de acordo com serviço atribuído”. (E7, p.13)</i></p> <p><i>“sim, confio plenamente, porque ela passa as instruções corretas, e justa, inteligente, e uma empreendedora e temos uma troca, se ajudo ela, ela me ajuda. Como é uma pequena essa parte fica subtendido e acredito que todos trabalham como uma equipe e não teria algo certo como subordinados, porque trabalhamos todos no mesmo sistema de empresa e todos aprendem o que cada uma faz, mas cada um tem suas tarefas”. (E8, p.13)</i></p> <p><i>“Bah, certeza, eles são maravilhosos, não tenho no que me queixar, claro que às vezes acontecem coisas erradas, mas nada como trabalharmos em equipe ajudará. Os meus subordinados estão de acordo e eles atendem às expectativas da empresa”. (E9, p.13)</i></p> <p><i>“Confio plenamente no seu chefe imediato. E com certeza é um bom líder. Como é a outra pergunta (Entrevistador: Está satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que está vinculado?), ah sim, todos estão desempenhando o papel de acordo com a função deles, até mesmo a mais, vejo que trabalham até tarde alguns dias da semana. (E10, p.13)</i></p>
<p>Nível sociocultural</p>	<p><i>“sim, porque sou dessa região e minha escolaridade ajudou nas minhas funções e no bom desempenho em busca de melhorias para empresa”. (E1, p.13)</i></p> <p><i>“hmm... (pensativo). O nível intelectual é muito alto no meu caso, porque terminei meus estudos na universidade, portanto esse nível cultural e intelectual é viável nesse caso”. (E2, p.14)</i></p> <p><i>“Que pergunta interessante, não sabia que isso fazia parte do processo do clima organizacional (Entrevistador: Faz parte sim, temos que ver se o intelectual da pessoa afeta nas atividades da empresa, isso claro seria algo cultural da empresa ou até mesmo um incentivo para estudar e não ficar no comodismo), ah ok, entendi. Acredito que meu nível intelectual é o suficiente para cumprir as atividades da empresa, ou eles não teriam me contrato (risos)”. (E3, p.14)</i></p> <p><i>“sim, mas o nível intelectual também se ganha com o passar dos anos e como a empresa trabalha, porque nem todos na empresa tem condições de estudar em universidade, até mesmo terminar um ensino médio, o CEOs da empresa é um dos exemplos, eles estudaram até 4ª e 5ª série, então acredito que, tudo depende da experiência e aprendizado da cultura de empresa e todo o dia é um aprendizado”. (E4, p.14)</i></p> <p><i>“ah, mais que o suficiente, consigo fazer tudo tranquilo e dá para conversar com pessoas, tudo tranquilo, (risos)”. (E5, p.14)</i></p>

		<p><i>“Plenamente, ah... uma porque, antes de entrar na empresa executei as tarefas e teste para ver se tenho o domínio suficiente e no dia-a-dia tenho bons desempenhos em relação ao trabalho que tenho feito e não vejo que não tenho domínio das tarefas que preciso fazer, sou capaz(risos)”. (E6, p.14)</i></p> <p><i>“Certeza de que sim, sem um nível intelectual razoável não teria condições, mas a empresa acaba aceitando pessoas que tenham pouca experiência por outros fatores, como cultura, idioma, morar na mesma cidade. Então a empresa ensina”. (E7, p.14)</i></p> <p><i>“sim, com certeza, porque tenho formação acadêmica, eu sei que trabalhar na padaria não seria para alguém que tem estudo, mas não pretendo ficar para sempre na empresa. (risos)”. (E8, p.14)</i></p> <p><i>“sim, mas não vejo como um fator importante para entrar na empresa ou atender as atividades do dia-a-dia, tudo depende da cultura e burocracia e cargo”. (E9, p.14)</i></p> <p><i>“Fiz um teste quando entrei, mas foi só para ver se tinha noção do que estava fazendo, então é importante ter experiência e ser um pouco intelectual para atingir as expectativas da empresa. Por exemplo, trabalho no caixa, preciso saber calcular e dar troco e falar com clientes”. (E10, p.14)</i></p> <p><i>“sim, cada um nas suas atividades, pois foram treinados de acordo e todos começaram no mesmo nível e vamos aprendendo de acordo da atividade exercida”. (E1, p.15)</i></p> <p><i>“sim, até porque tem setores que precisam ter experiência intelectual e cultural, por exemplo, precisa saber fazer 1 tipo de pão para ter noção de como fazer vários e variados pães”. (E2, p.15)</i></p> <p><i>“Com certeza, porque ninguém entra na empresa sem saber como realizar as tarefas que precisam ser feitos, claro que existem alguns que não sabem e a empresa aceita contratar. (E3, p.15)</i></p> <p><i>“sim, me comparo pelo mesmo nível. (Entrevistador: Como assim? Pode reformular a resposta?) Então, como havia falado antes, tudo depende dos esforços, porque quando entrei na empresa não foi fácil, porque não tive estudo, agora em pessoas entrando na empresa que tem um nível intelectual bem alto, mas eu tenho experiência. E estou no nível deles sem precisar estudar muito (risos)”. (E4, p.15)</i></p> <p><i>“sim, as vezes dão “bola fora”, não criam as expectativas desejadas, o resto está tudo certo e tudo de acordo com as expectativas”. (E5, p.15)</i></p> <p><i>“sim, pelo que vejo sim, porque todos tem suas habilidades independente da atividade que exerce”. (E6, p.15)</i></p> <p><i>“Tenho colega intelectuais e pensa numa inteligência (risos), mas isso é importante, porque para ter sucesso termos que estudar”. (E7, p.15)</i></p> <p><i>“Sim, todos tem capacidade e conhecimentos dos processos da empresa que tem de ser feitos, temos bom atendimentos ao cliente e somos capacitados para as funções”. (E8, p.15)</i></p> <p><i>“O setor que trabalho junto com colegas devemos ter um nível intelectual relevantes as atividades e nossa cultura permite e requer mais conhecimentos. Então todos estão dentro desse fator”. (E9, p.15)</i></p>
--	--	---

	<p>Incentivos profissionais</p>	<p><i>“Bah, para ficar por dentro das tendências do negócio é precisa ter um nível intelectual bom, a acredito que meus colegas todos cumprem esses requisitos”. (E10, p.15)</i></p> <p><i>“Sim, mas poderia ser mais. Eu terminei minha faculdade e até agora não tive reconhecimento, mas crédito que logo terei meu reconhecimento”. (E1, p.15)</i></p> <p><i>“Acho que sim, porque quem realiza grande parte das coisas são eu”. (E2, p.16)</i></p> <p><i>“Acredito que sim, a empresa sempre está de porta abertas em ajudar e ouvir ideias”. (E3, p.16)</i></p> <p><i>“sim, até porque ganho um salário bom, não posso me queixar. A empresa e meu chefe estão dispostos a sempre me ouvir, enquanto as ideias não sejam sem rumo”. (E4, p.16)</i></p> <p><i>“sim, com certeza, o pessoal gosta de mim, me trata bem, ganhou o suficiente, ganhou até descontos no mercado, até uma cerveja (risos)”. (E5, p.16)</i></p> <p><i>“sim, ahh... isso as vezes é uma coisa complexa de mensurar em muitas situações temos que simplesmente, mas de forma geral temos que seguir ordens e somos contratados para cumprir ordens e desempenhar aquele papel com algum contento a empresa se mantém no quadro”. (E6, p.16)</i></p> <p><i>“sim, quando penso em fazer algo de melhor para empresa, já penso o valor que eles dão para mim ou qualquer outro colega, por exemplo, se os resultados são bons eles dão 1 dia de folga e ainda comissão. Então acho que sou valorizada porque já ganhei comissão”. (E7, p.16)</i></p> <p><i>“Depois de quase 10 anos trabalhando na empresa acredito que seja. Todo ano temos recebimentos em valores e presentes e temos aumento de salário. Essa empresa é como se fosse minha família”. (E8, p.16)</i></p> <p><i>“sim e muito, temos nos valores dentro da empresa e somos valorizados por isso, só agradecer eles sempre por essas oportunidades”. (E9, p.16)</i></p> <p><i>“Certeza de que sou valorizada, eu só não fiz nada ainda para ganhar a comissão ou o dia extra de folga como dizem dar. Alguns colegas meus já conseguiram”. (E10, p.16)</i></p> <p><i>“Não fornece, mas acho que é necessário. Apesar da empresa ser de pequeno porte, os recursos são limitados e que talvez não tenha consciência da importância do treinamento, seria importante para modernizar o processo de gestão e atender melhor os clientes”. (E1, p.16)</i></p> <p><i>“Tive treinamento no começo do processo, sempre fui aprendendo aos poucos e todos foram prestativos desde o início”. (E2, p.16)</i></p> <p><i>“Claro que é importante, principalmente que entra na empresa. E sim, pode motivar o funcionário a se sentir mais confiante no trabalho que exerce, digo isso, porque já passei por isso”. (E3, p.16)</i></p> <p><i>“Todos recebem eu acho, mas é importante sim ter treinamento para o bom desempenho nas tarefas. (Entrevistador: Acha que é motivador ganhar treinamento?) sim, o que motiva o funcionário é saber onde está botando os pés por isso é bom ter treinamento”. (E4, p.17)</i></p>
--	---------------------------------	--

		<p><i>“Não, nunca recebi. Talvez porque não é necessário, único treinamento que tive foi quando entrei na empresa”. (E5, p.17)</i></p> <p><i>“Sim, tem o treinamento no começo, até porque senão não teremos um desempenho conforma a empresa exige, e seja eficaz, ou ao contrário teremos problemas”. (E6, p.17)</i></p> <p><i>“claro, sem dúvida. Ninguém entra na empresa sem saber o que fazer, precisa ensinar. Eu fui ensinada e achei bom e motivador para continuar na empresa”. (E7, p.17)</i></p> <p><i>“Com certeza treinamento é necessário e tive nas primeiras semanas quando entrei na empresa, ninguém consegue mexer em uma máquina no primeiro dia para fazer pão e outros produtos. E somos treinados para novas máquinas, novos produtos quando é necessário”. (E8, p.17)</i></p> <p><i>“Quando entrei na empresa me senti perdida por mais ou menos 2 semanas, diferenças culturais, atividades desafiadoras, mas recebi o treinamento ao poucos, e me senti frustrada em não saber direito aonde colocar as mercadorias, mas depois tudo se ajustou, mas precisa ter treinamento desde o início para motivar”. (E9, p.17)</i></p> <p><i>“claro que é importante, para termos uma luz no que fazer nas primeiras semanas ou até mesmo quando recebermos nossos processos, máquinas etc. é motivador começar algo novo”. (E10, p.17)</i></p>
	Remuneração	<p><i>“Não, nunca será (risos) eu mereço sempre mais sempre continuo tendo experiências, estudos. Eu executo atividades além da minha função específica, mas para o bem da empresa e acredito que isso é visto e que é valorizado, mas não mais recompensado por falta de condições”. (E1, p.17)</i></p> <p><i>“Acho que não, porque estou preso nesse salário a alguns anos (Entrevistador: Mas isso não desmotiva?) claro que sim, mas tem outras coisas que podem motivar, por exemplo, moro do lado da empresa, tenho tempo para fazer outras coisas quando necessário, e a empresa ajuda em outros benéficos, como alimentação, compras, carona (boleias) para casa, bebidas, aprendizado, pessoas boas, etc. Tenho tudo que preciso. Acredito que meu trabalho seja relevante ao salário que ganho, e porque parte dos processos da empresa passa por mim”. (E2, p.17-18)</i></p> <p><i>“hmm... remuneração? acho justo, sempre quero mais até porque mereço. (Entrevistador: (risos) verdade, mas tudo depende das condições da empresa também) sim, por isso que não cobro aumento (risos)”. (E3, p.18)</i></p> <p><i>“A grande motivação de se trabalhar numa empresa as vezes é o salário, dá para dizer 80% das vezes, o resto é por desespero, eu acho. Mas estou satisfeita sim, apesar do governo ter muitos reajustes e inflações altas todo tempo nos produtos, acho que é justo.” (E4, p.18)</i></p> <p><i>“Acho justo sim, cidade pequena, não é tudo tão caro, consigo comprar muitas coisas com produtores diretos. É trabalhoso, mas é trabalhoso sim, mas é a área que encolhi em trabalhar no momento”. (E5, p.18)</i></p>

		<p><i>“sim, dentro das situações que estamos tendo, situação do COVID-19 dentro da realidade mundial econômica entendo que ganho dentro dos parâmetros. (Entrevistador: Acha relevante seu trabalho com seus esforços para empresa?) pensativo. Sim, ah... dentro...até entendo o que a empresa procura, tenho que estar olhando o que o mercado oferece, e as melhores tecnologias para desempenhar minha função e de forma geral agregar algumas ideias que faça diferença”. (E6, p.18)</i></p> <p><i>“sem dúvida salário é importante e acho justo até adora, mas se aumentar meus serviços vou pedir aumento (risos) me motivo mais ganhando mais”. (E7, p.18)</i></p> <p><i>“sim, acho justo porque o que já aprendi esses anos é o que vale muito mais. E eles me ajudam de outra forma em todo o momento. É relevante meu trabalho porque sem padeiro não tem pão (risos) busco sempre trazer oportunidades no dia-a-dia para ser relevantes os meus esforços para empresa”. (E8, p.18)</i></p> <p><i>“Esteja sempre preparado, penso sobre minhas carreira e necessidades. Mas por enquanto está justo meu salário. E meus esforços estão relevantes com as atividades que faço”. (E9, p.18)</i></p> <p><i>“É importante saber quanto o mercado está pagando por profissionais da minha área e com experiência. Sempre é bom pesquisar se meu salário é justo, e é isso que faço, então está um pouco menos, mas não faz muita diferença para mim. E se é relevante com o que faço dentro das minhas atividades”. (E10, p.18)</i></p>
	<p><i>Segurança profissional</i></p>	<p><i>“sim, mas com essa situação do COVID-19 não sabemos se isso não pode ser um motivo e com a crise financeira do país. A taxa de desemprego é muita alta, e a princípio não afeta mercados onde se tem alimentos, pois todos precisam se alimentar (risos), mas tenho medo sim”. (E1, p.19)</i></p> <p><i>“Acredito que todos por ser demitidos um dia, mas não corro risco, porque o nível de confiabilidade é alto. Mas com essa pandemia e aumento das inflações, nunca se sabe”. (E2, p.19)</i></p> <p><i>“Sempre tenho aquele medinho, ainda mais com esses casos sobre COVID, mas imagino que não iremos sofrer algo, porque todos precisam comer (risos)”. (E3, p.19)</i></p> <p><i>“hmm... (ar pensativo) medo não tenho, mas penso muito na situação. Acredito que estou salvo por um longo tempo”. (E4, p.19)</i></p> <p><i>“É seguro, sou o melhor funcionário que eles têm (risos). Não corro risco de ser demitido e faço um bom trabalho com a empresa, espero que sim...(risos)”. (E5, p.19)</i></p> <p><i>“Como respondi anteriormente, os empregos são baseados em várias complexidades de vários fatores, a gente tem a economia, a gente tem o desempenho da empresa, a gente tem o negócio e nunca acreditei em serviço em trabalho com e... que nunca foi ser demitido. Acredito que qualquer momento podemos ser demitidos e acredito que isso seja uma fantasia para qualquer um, mas temos que fazer nosso trabalho da forma que precisa ser feita. E sim, posso correr o risco de ser demitido, de forma geral vivemos num mundo capitalista. Mas espero não ser demitido agora. (risos)”. (E6, p.19)</i></p>

	<p><i>“Acredito que qualquer momento podés ser demitido sem motivos, mas neste momento está tendo muitas demandas e muito trabalho e acho que não serei demitida, eu espero (risos)”. (E7, p.19)</i></p> <p><i>“Sim, todos corremos riscos, mas acho que temos transparência dentro da empresa, portanto saberia se tivemos problemas na empresa no ponto de ser demitido ou não. A gente teria conversa honesta. (E8, p.19)</i></p> <p><i>“O governo está cada vez pior, sempre dando aumento em tudo e não tendo aumento de salário fixo. Mas com a situação do COVID 19 acredito que não vai ter demissão e não tenho medo”. (E9, p.19)</i></p> <p><i>“Riscos sempre temos quando trabalhamos numa empresa, achando que nosso trabalho não é bom, desmotiva esse tipo de pensamento. Tento sempre pensar positivo para não ter isso como um coisa ruim”. (E10, p.19)</i></p>
Transporte casa/trabalho	<p><i>“Não, porque vivo próximo da empresa. Não ajuda, porque não é necessária essa ajuda”. (E1, p.20)</i></p> <p><i>“Não tenho, porque moro do lado da empresa e tenho meu próprio carro, e não tem necessidade de gastar para ir a empresa”. (E2, p.20)</i></p> <p><i>“Moro 3 km de distância da empresa, e tenho meu carro. Não ajudam em nada, mas gostaria de ajuda de custo para um incentivo a mais a ir trabalhar”. (E3, p.20)</i></p> <p><i>“Moro a 5km do supermercado e tenho meu próprio carro, e talvez eles deveriam me ajudar nos custos, me motivaria mais a ir trabalhar.”. (E4, p.20)</i></p> <p><i>“Cidade pequena, dou 3 passos e já estou no trabalho e acho conveniente nesse sentido e não é necessária ajuda de ninguém, me preciso de carro. (risos) Não tem custo nesse caso, porque como falei, moro perto da empresa, portanto não há necessidade de ser pago. E isso não me afeta”. (E5, p.20)</i></p> <p><i>“não, e o transporte é perto de casa e sim, tem ajuda de custos para o transporte se eu precisar. Sim, ajuda nos custos, quando necessário”. (E6, p.20)</i></p> <p><i>“Não preciso de assistência, vou caminhando até empresa. E não tem necessidade de ajuda, só se for arcar com os custos dos sapatos (risos)”. (E7, p.20)</i></p> <p><i>“Não ajuda, porque moro perto, vou de cavalo (risos)”. (E8, p.20)</i></p> <p><i>“Não é necessário ter assistência, mor 1km do supermercado. E não acho que seria algo motivador para mim nessa empresa, talvez em outra”. (E9, p.20)</i></p> <p><i>Não recebo assistência e não precisa, motivação tenho de outras formas”. (E10, p.20)</i></p>
Vida profissional	<p><i>“Sim, porque é uma boa oportunidade e foi meu primeiro emprego e me acolheram-me muito bem e continuo aprendendo todo dia, e adoro trabalhar com pessoas. Por isso, me mantenho aqui. Plano de carreira, posso dizer que não, por isso talvez acabe querendo trocar de empresa no futuro, mas não agora, só para deixar claro. Porque além da minha função não acho que haja um plano de desenvolvimento na empresa. Sou feliz como gerente e conquistei muita coisa, mas um dia quero mudar”. (E1, p.21)</i></p>

	<p><i>“Com certeza tenho, faz parte de mim a empresa é familiar. Oferece, mas eu vejo que vou querer mudar de empresa no futuro, para ter novos desafios”. (E2, p.21)</i></p> <p><i>“Dá para dizer que sim, me sinto em casa, família acolhedora, e cliente bons e felizes. Estar todo o dia num trabalho acolhedor e cheio de coisas boas, não sempre, mas só vejo coisas boas. Acredito que sim no plano de carreira com empresa, porque sempre aprendo coisas novas, e quero me manter aqui por mais tempo”. (E3, p.21)</i></p> <p><i>“Orgulho de ser alemão, orgulho de fazer parte da equipe do supermercado X e dizer para todos que quero crescer junto. Não me vejo em outra empresa ainda. Quero conquista meu plano de carreira no supermercado, até porque para mim é cômodo ficar por aqui”. (E4, p.21)</i></p> <p><i>“sim, gosto muito porque sou bem tratado, são que nem uma família para mim. Tem plano de carreira? (risos) Quero ser gerente, mas tudo depende da família, pois como é uma empresa familiar, não crio essas expectativas neste momento. Se abrir filial, eu top (risos)”. (E5, p.21)</i></p> <p><i>“Eu acho que isso é primordial, que quando está numa empresa trabalhando precisa gostar do trabalho, e se identificar com ele, senão não faz sentido. (Entrevistador: acha que oferece um plano de carreira?) ah... Sim, tem uma estrutura que posso pensar em média a longo prazo, mas é uma coisa normalmente penso mais por mim mesmo e não pela empresa, e penso que para minha carreira, independente o que a empresa oferece e posso mudar a qualquer momento”. (E6, p.21)</i></p> <p><i>“Tenho orgulho sim, quem não tem? Na alegria e na triste, teremos desafios pela frente, mas acho que isso é a coisa mais normal do mundo, não é? (Entrevistador: aham, verdade). O plano de carreira na empresa é bom, e pretendo ficar mais tempo. (E7, p.21)</i></p> <p><i>“sim, estou na empresa a muito tempo e temos um relacionamento quase como família. E tenho orgulho de trabalhar. Como falei, sempre tento ajudar e trazer coisas boas para a empresa porque quero o sucesso, sei como foi a trajetória da empresa. Na empresa não tenho mais plano de carreira, porque trabalho como padeiro, mas quero continuar bom um tempo ainda e buscar outros conhecimentos gerais dentro da empresa, apesar de já estar por dentro de tudo”. (E8, p.21)</i></p> <p><i>“Posso dizer que sim, porque faço muita coisa para ajudar eles, até para o meu bem e instabilidade que terei. Me vejo com uma carreira boa aqui até certo tempo, mas quero ficar pensando positivo e buscar a carreira que mereço aqui dentro”. (E9, p.22)</i></p> <p><i>“sim (entusiasmo). Tenho orgulho sim, e quero crescer com a empresa, e buscar novos desafios com eles. Quero continuar a estudar, até mesmo você deu uma pequena inspiração em voltar a estudar, porque para ser legal essa área. (Entrevistador: Eu particularmente gosto muito dessa área psicológica das empresas e pessoas, quem sabe término minha psicologia que comecei e não terminei. (risos)). Que legal Cris, continua assim, você é minha inspiração”. (E10, p.22)</i></p>
--	--

	<p><i>Sugestões dos entrevistados</i></p>	<p><i>“Boa sorte no resultado, e espero ter contribuído em algo para seu sucesso. (Entrevistador: Contribuiu e muito! Obrigada). Que realmente o clima organizacional é muito importante para se sentir satisfeito e motivado e seguir trabalhando numa empresa, muitas vezes existem coisas e nos sentimos desmotivados com situações menos agradável e acabamos buscando outro emprego e outra empresa, e isso para a empresa não é bom, porque vai ter mais custos, como treinamentos, ou funcionário insatisfeitos, onde eles poderiam investir mais em plano de saúde, ou progressão de carreira para quem está mais tempo”. (E1, p.22)</i></p> <p><i>“Não tenho, sucesso no projeto.” (E2, p.22)</i></p> <p><i>“Não tenho, mas desejo tudo de bom sempre”. (E3, p.22)</i></p> <p><i>“(pensativo) não tenho não. Sucesso e felicidades no projeto”. (E4, p.22)</i></p> <p><i>“Vejo que clima organizacional é fundamental para o bem-estar do funcionário, até mesmo vou ficar de olho se a empresa pode melhorar. Sucesso guria (gíria usada no sul do Brasil). (E5, p.22)</i></p> <p><i>“ hm... eu acho que é um tema importante para as empresas de forma geral aplicar, dificilmente a gente vê a empresa fazer algo no ambiente da empresa e podemos sempre ver as produtividades e números, mas o ambiente de trabalho como ele é pensado, poucas empresas fazem isso, o RH tem essa preocupação, então acho que é uma coisa que deveria ter um pouco mais difundido em geral, só que varia do tamanho de empresa, cultura da empresa, se a empresa é familiar, se empresa tem uma economia mista entre os sócios, mas de forma geral eu acho que...se pensamos em produtividade e o desempenho da empresa na cultura e no ambiente organizacional é muito importante”. (E6, p.22)</i></p> <p><i>“Não tenho, mas desejo tudo de bom nesse projeto”. (E7, p.22)</i></p> <p><i>“Acredito que o clima organizacional é muito importante para motivação dos funcionários, e andamento da empresa. O relacionamento entre empresa e funcionário precisa ser saudável, e ter sempre transparência entre todos. Que os funcionários sejam reconhecidos com os esforços e sejam retribuídos com gestos, benefícios, respeito”. (E8, p.23)</i></p> <p><i>“É um desafio grande para ti mestrado, e continuar nesse caminho que tudo vai dar certo”. (E9, p.23)</i></p> <p><i>“Foi legal essa entrevistada, mostrou muitas coisas para refletir sobre o clima e motivação. Mas desejo todo sucesso do mundo Cris”. (E10, p.23)</i></p>
--	---	--