

# PESQUISA DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA CIDADE DE NATAL-RN

MAYLLA CALDAS DE VASCONCELOS  
MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAÚJO

## RESUMO

O trabalho em questão tem como objetivo identificar os fatores que influenciam na satisfação e motivação dos colaboradores. Para atingir esse objetivo foi realizada uma pesquisa de clima organizacional através da aplicação de uma entrevista, aplicada com quatro colaboradores que atuam no desenvolvimento de serviços da empresa. Os resultados foram considerados razoáveis, uma vez que existem poucos pontos que possam comprometer a organização no atendimento dos seus resultados. Os funcionários mostraram-se satisfeitos e motivados, embora existam alguns aspectos que devem ser levados em consideração para que o clima se torne ainda mais favorável: no que se refere à estrutura organizacional, descentralizar mais as atividades, para que o processo decisório possa fluir de forma que todos possam tomar decisões e se sentir úteis e motivados; na estrutura, quanto ao tamanho do espaço físico, para que os funcionários possam se sentir mais confortáveis no ambiente de trabalho; bem como investir em meios de pesquisa que descubram o que de fato contribui para uma melhor satisfação no trabalho.

É necessário que esse tipo de pesquisa venha a se repetir periodicamente para que os resultados possam ser analisados e comparados com as pesquisas anteriores, de forma que a empresa possa propor melhorias que favoreçam o clima organizacional.

**Palavras-chave:** clima organizacional, motivação, satisfação.

## ABSTRACT

The work in question aims to identify the factors that influence satisfaction and motivation of employees. To achieve this goal we conducted a

survey of organizational climate by applying an interview, applied with four employees who work in the development of enterprise services. The results were significant, since there are few negative points that may compromise the achievement of the organization's results, given the satisfaction of employees. The employees were satisfied and motivated, although there are some aspects that must be taken into account for the climate becomes more favorable: with regard to the organizational structure, decentralize more activities, so that decision making process can flow so that everyone can make informed decisions and to feel useful and motivated; in the structure, about the size of the physical space, so employees can feel more comfortable in the work environment; well as investing in media research to discover what actually contributes to improved job satisfaction.

It is necessary for this type of research will be repeated periodically so that the results can be analyzed and compared with previous research.

**Key Words:** organizational climate, motivation, satisfaction.

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho tem o intuito de estudar o nível de satisfação e motivação em uma empresa de prestação de serviços voltada a Tecnologia da Informação na cidade de Natal - RN.

Estamos diante de um cenário em que as organizações deixaram de visar apenas os bens tangíveis de uma empresa, vivenciamos uma era altamente subjetiva, onde as pessoas, seus valores, comportamentos e relacionamentos passaram a ser fatores determinantes para o sucesso ou fracasso de uma organização, sendo assim, acredita-se que um bom clima organizacional é um dos fatores fundamentais para o melhor desempenho de uma organização, tendo em vista que é através dele que podemos medir o grau de satisfação dos colaboradores e apontar os fatores que influenciam no comportamento e relacionamento dos colaboradores.

Na visão de Araújo (2006), “o melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas deve eliminar o conflito predador, aquele que só traz a instabilidade e a incerteza”.

De acordo com o que foi exposto, o estudo avalia a seguinte questão: Qual o nível de satisfação e motivação dos colaboradores em uma empresa de prestação de serviços que atua no mercado de Natal-RN?

O tipo de pesquisa a ser utilizada será exploratória – descritiva.

Para Cervo, Bervian e Silva (2006), a pesquisa exploratória, designada por alguns autores como pesquisa científica ou não científica, é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas”.

A pesquisa exploratória busca estudar o problema em questão e possivelmente apresentar meios para desenvolver outros tipos de pesquisa.

A técnica de coleta de dados a ser utilizada será através de um roteiro de entrevista com os colaboradores da empresa que atuam no setor de design, sendo adotado para fins de análise a abordagem qualitativa.

Segundo Vergara (2004, p.96) a pesquisa qualitativa “destaca características não observadas por meio de um estudo quantitativo, descreve a complexidade de determinadas situações e analisa a interação de certas variáveis”. Esse tipo de pesquisa vai buscar maior profundidade do problema em questão, ou seja, vai abrir espaço para descrições, questionamentos, para uma melhor compreensão e um melhor levantamento dos dados.

O estudo em questão torna-se importante para a organização, pois irá contribuir com dados consistentes sobre o nível de satisfação e motivação dos colaboradores que poderá apoiar decisões/ações de recursos humanos na empresa, a partir de avaliações da pesquisa. Tem como objetivo fortalecer as relações de confiança entre as pessoas e a organização.

O trabalho está estruturado ainda em uma revisão bibliográfica, análise dos dados e conclusão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O termo Clima Organizacional, que é a forma como é retratada a qualidade do ambiente percebido pelos colaboradores de uma empresa, vem sendo utilizada como ferramenta de estudo para medir o comportamento

humano, sua motivação e sua satisfação no ambiente de trabalho, assim como na concepção de Chiavenato (2003, p.539) “o conceito de clima organizacional representa o quadro mais amplo da influencia ambiental sobre a motivação.

Lacombe (2010) afirma que “o clima organizacional está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes”, já Souza (2001) afirma que “o clima é resultante das variáveis culturais, assim entendida como soma de valores, costumes, tradições e propósitos que fazem com que uma empresa seja singular”, enquanto que Luz (1999), chega a afirmar que este é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto sócio-econômico e político, como também, na vida particular dos funcionários”. O clima pode ser influenciado por diversos fatores, como cultura, valorização profissional, instalações físicas, oportunidades de crescimento, relação com a chefia e companheiros de trabalho, enfim, varia de acordo com a forma de como as pessoas reagem a determinadas situações, sejam elas de satisfação ou insatisfação, quando se encontram colaboradores satisfeitos, provavelmente eles irão refletir positivamente no desempenho de suas tarefas, bem como no comportamento e relacionamento com os demais colegas de trabalho, em caso contrario, será sinônimo de um clima desfavorável, com pessoas desmotivadas e insatisfeitas, além de afetar diretamente a produtividade no trabalho.

As principais mudanças causadas no clima são: a) a liderança torna-se aberta e democrática, passando-se a dividir responsabilidades e a delegar poderes, de forma a buscar o melhor desempenho da equipe; b) a comunicação interna melhora permitindo a troca enriquecedora de experiências, conhecimentos e pontos de vista; c) a estrutura organizacional torna-se mais descentralizada e flexível; d) cria-se um clima de respeito, cooperação, confiança e harmonia entre as pessoas. ( França, 2011).

Chiavenato (2003, p. 539), ressalta que “o ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamentos. Assim, as dimensões do clima organizacional são:”

- 1- Estrutura Organizacional: Pode impor limites no ambiente de trabalho, através de ordem, restrições e limitações impostas em determinadas situações como regras, regulamentos, procedimentos, autoridade. Quanto mais liberdade tanto melhor o clima.
- 2- Responsabilidade: Quanto mais impulsionadora, tanto melhor o clima. A situação de trabalho pode ser impulsionadora no sentido de assumir riscos e desafios novos e diferentes ou pode ser protetora no sentido de preservar esses riscos.
- 3- Recompensas: A organização tanto pode enfatizar críticas e punições como pode estimular recompensas e incentivos pelo alcance de resultados. Quanto mais estimular as recompensas, tanto melhor o clima.
- 4- Calor e apoio: A organização pode manter um clima agradável no sentido de abraçar as pessoas no apoio a iniciativa pessoal e grupal, criando calor humano entre as pessoas, como também pode gerar um clima frio e negativo de trabalho. Quanto mais calorosa, tanto melhor o clima.
- 5- Conflitos: A organização tem que está preparada para incentivar as pessoas a administrar diferentes pontos de vista a fim de amenizar os conflitos que fazem parte do dia a dia de qualquer organização. Quanto mais incentivos a diferentes pontos de vista, melhor o clima.

É a partir dessas dimensões que o clima organizacional se apresenta, podendo interferir diretamente na motivação das pessoas, bem como no desempenho e satisfação no trabalho (Chiavenato, 2003).

## 2.2 MODELOS DE ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Serão apresentados a seguir diferentes estudos sobre o clima organizacional, os quais propõem diferentes visões:

### 2.2.1 Modelo de Litwin e Stringer

Para analisar o clima organizacional, Litwin e Stringer (1968), segundo Bispo(2006), dispõe um modelo com os seguintes fatores:

1. Estrutura: sentimento dos trabalhadores com relação às restrições no desenvolver do trabalho: procedimento, regras, regulamentos e outras limitações;
2. Responsabilidade: sentimento de liberdade para tomar decisões relacionadas ao seu trabalho sem a verificação das ações;
3. Desafio: sentimento da necessidade do risco e do desafio no desempenho das suas funções;
4. Recompensa: sentimento de ser recompensado pelo bom trabalho executado, com ênfase em incentivos e não em punições;
5. Relacionamento e cooperação: sentimento de ajuda mútua dentro da organização e camaradagem entre indivíduos;
6. Conflito: sentimento de que a administração não possui problemas com diferentes opiniões ou conflitos;
7. Identidade: sentimento de que os objetivos pessoais estão interligados com os objetivos organizacionais; sensação de ambiente familiar dentro da organização;
8. Padrões: é o grau de ênfase em normas e processos da organização sentido pelo indivíduo.

Esse modelo tem por finalidade principal analisar os sentimentos dos funcionários de acordo com as atitudes tomadas pelas empresas no decorrer dos dias.

#### 2.2.2 Modelo de Kolb

Segundo Bispo (2006), a partir do estudo de Litwin e Stringer (1968), Kolb(1986) apresenta um novo modelo, que além de recompensas, responsabilidade e padrões, já observados no modelo anterior, são adicionados os fatores:

1. Conformismo: sentimento das várias imposições da organização de modo que o indivíduo deve se adaptar ao invés de trabalhar como gostaria;
2. Clareza Organizacional: sentimento de coisas bem organizadas e que os objetivos são claramente definidos, ao invés de confusos e desordenados;
3. Calor e Apoio: sentimento de valorização dentro da organização, em que os membros oferecem apoio mútuo e confiam uns nos outros.

4. Liderança: disposição que os membros apresentam em aceitar a liderança e a direção de outros membros qualificados;

O modelo de Kolb complementa o modelo anterior, adicionando estudos sobre o impacto sentido pelos funcionários quando são enquadrados na cultura da empresa.

### 2.2.3 Modelo de Sbragia

Sbragia (1983) após realizar uma pesquisa juntamente com instituições de pesquisa e desenvolvimento, sobre o clima organizacional, propôs um modelo que envolve 20 fatores:

- 1) Estado de tensão: descreve o quanto as emoções presentes nas ações das pessoas influenciam no senso de lógica e racionalidade.
- 2) Conformidade exigida: descreve o grau de flexibilidade de ação que o indivíduo poderá usufruir dentro da organização; descreve o grau de conscientização exigido pela empresa quanto a necessidade do cumprimento de normas e regulamentos formais.
- 3) Ênfase na participação: descreve o grau de participação das pessoas dentro da organização, ou seja, quantos são consultadas e envolvidas nas decisões.
- 4) Proximidade da supervisão: descreve o grau de controle gerencial sobre as pessoas na organização;
- 5) Consideração humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos, ou seja, o quanto recebem de atenção em termos de relacionamentos humanos;
- 6) Adequação da estrutura: descreve a quantidade de normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho e quanto a empresa facilita o trabalho para os seus funcionários.
- 7) Autonomia presente: descreve o sentimento de autonomia por parte dos empregados em relação às decisões tomadas, ou seja, o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.
- 8) Recompensas proporcionais: descrevem o sentimento com relação as recompensas adquiridas devido ao bom trabalho e sua relação com as punições e o nível de satisfação dos funcionários;
- 9) Prestígio obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;

- 10) Cooperação existente: descreve o quanto a amizade no ambiente de trabalho influencia no trabalho do indivíduo;
- 11) Padrões enfatizados: descrevem o grau de importância atribuído pelas pessoas às metas e aos padrões de desempenho;
- 12) Atitude frente a conflitos: descreve o grau em que as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões;
- 13) Sentimento de identidade: descreve o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte;
- 14) Tolerância existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.
- 15) Clareza percebida: descreve o grau de conhecimento dos indivíduos com relação aos assuntos que lhes são informados;
- 16) Justiça predominante: descreve o grau com que predominam os critérios de decisão das habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
- 17) Condições de progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional;
- 18) Apoio logístico: descreve o grau de apoio que a organização provê aos seus funcionários, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho;
- 19) Reconhecimento proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros;
- 20) 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, ao invés de policiamento e castigo.

Esse modelo de pesquisa tem por finalidade observar o grau de interação entre a empresa e os colaboradores.

#### 2.2.4 Modelo de Luz

Luz (1995) propôs um novo modelo de análise de clima organizacional, sendo este constituído de dezoito variáveis ou fatores:

- 1) O trabalho em si: refere-se ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam;

- 2) Integração funcional: visa avaliar o grau de cooperação existente entre os diversos departamentos da organização;
- 3) Salário: analisa a existência de distorções entre os salários internos e possíveis descontentamentos em relação aos praticados em outras organizações;
- 4) Supervisão: mede o grau de satisfação dos funcionários em relação aos seus superiores;
- 5) Comunicação: verifica o grau de conhecimento de fatos relevantes da empresa por parte dos funcionários;
- 6) Progresso profissional: identifica as possibilidades de crescimento dos funcionários dentro da empresa;
- 7) Relacionamento interpessoal: verifica o grau de relacionamento existente entre os funcionários e com a chefia
- 8) Estabilidade no emprego: refere-se ao sentimento de segurança das pessoas em relação aos seus empregos.
- 9) Processo decisório: identifica o grau de autonomia do funcionário;
- 10) Benefícios: verifica o grau de satisfação com relação aos diversos benefícios oferecidos pela empresa;
- 11) Condições físicas de trabalho: refere-se à identificação do grau de conforto das instalações;
- 12) Relacionamento empresa x sindicato x funcionários: verifica o sentimento de atendimento às queixas e reclamações dos funcionários;
- 13) Disciplina: identifica o grau de rigidez das normas disciplinares e o nível de insatisfação gerado por elas.
- 14) Participação: verifica o grau de participação na gestão administrativa da empresa.
- 15) Pagamento: refere-se ao grau de conhecimento dos funcionários em relação aos descontos efetuados e aos erros indevidos por ocasião do pagamento.
- 16) Segurança: identifica o grau de preocupação da organização e as providências tomadas em relação à integridade física da sua força de trabalho, no que se refere os acidentes de trabalho e doenças profissionais.

17) Objetivos organizacionais: verifica a clareza da comunicação, aos funcionários, dos objetivos e planos de ação nos níveis setorial e organizacional.

18) Orientação para resultados: avalia até que ponto a empresa estimula sua força de trabalho para que os funcionários se comprometam efetivamente pela consecução de resultados.

O modelo de Luz prioriza por sua vez analisar as preocupações com relação aos benefícios sentidos pelos funcionários, sejam eles de fator monetário ou físico.

#### 2.2.5 Modelo de Coda

Com base em experiência adquirida durante a realização de um estudo sobre os fatores influenciáveis do clima organizacional, sendo este realizado junto a cinco organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado ao longo de dois anos, Coda (1997) identificou a presença de dez fatores comuns:

- 1) Liderança: descreve o grau de influência gerado pela chefia aos seus subordinados;
- 2) Compensação: descreve as diferentes formas de compensar os funcionários pelos trabalho executados e o seu equilíbrio;
- 3) Maturidade empresarial: relata o grau de conhecimento dos dados da empresa pela comunidade e o nível de percepção dos funcionários com relação as influencias do mercado;
- 4) Colaboração entre áreas funcionais: existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos, para atingir os objetivos da empresa;
- 5) Valorização profissional: estímulo ao crescimento dos funcionários por parte da chefia;
- 6) Identificação com a empresa: sentimento dos funcionários e identificação com os ideais corporativos;
- 7) Processo de comunicação: grau de eficácia das transmissões das mensagens e decisões anunciadas;

- 8) Sentido do trabalho: importância atribuída ao que acontece com a organização;
- 9) Política global de recursos humanos: importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes;
- 10) Acesso: continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho, até o final da carreira.

O modelo realizado por Coda analisa os sentimentos dos funcionários e a sinergia obtida com relação à identificação da empresa por parte dos mesmos. Com base nos modelos estudados, verifica-se certa relação entre eles, de modo que os estudos posteriores surgiram com o intuito de complementar as informações necessárias para a identificação do clima organizacional.

## 2.3 MOTIVAÇÃO

A palavra “motivar”, significa: dar motivo a, causar, expor motivo. E o sinônimo da palavra motivação é: causa, razão, fim e infinito logo a palavra “motivação” vem da palavra “motivo” mais o sufixo “ação”, que quer dizer movimento, atuação ou manifestação de uma força uma energia, um agente. Podemos dizer que a motivação é algo intrínseco, que impulsiona as pessoas a realizar um objetivo.

Os adeptos da administração científica não davam muita importância à motivação. Achavam que apenas as condições de trabalho podiam interferir na motivação, como por exemplo, a ventilação, luminosidade, altura das bancadas e outros fatores- e remunerar apenas em função da produção. Foi a partir das experiências da Western Electric em Hawthorne que ficou clara a importância da motivação na produtividade (Lacombe, 2010).

No estudo da motivação humana existem algumas teorias, além de outras mais atuais que buscam mostrar como surge a motivação dos indivíduos, dentre elas destacam-se a teoria de Maslow e a de Hersberg.

## - A Teoria das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow que desenvolveu sua teoria sobre a hierarquia das necessidades, a partir da qual é possível inferir o que motiva cada pessoa. Maslow propôs uma hierarquia dos motivos humanos: ele classifica na ordem que as pessoas tendem a seguir, tendo como prioritárias as necessidades fisiológicas, em seguida as de segurança e sociais e posteriormente as de auto-estima e auto-realização, de acordo com a figura 1:



Figura 1: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Todas as pessoas têm em geral, todos os tipos de necessidades em maior ou menor grau, porém o grau de importância atribuída às necessidades, varia de pessoa pra pessoa e de momento para momento (Lacombe, 2010).

## - Teoria dos fatores de Hersberg

Hersberg (Hersberg apud Lacombe, 2010) “estudou de que forma e em que grau diversos fatores motivam os empregados. Segundo ele, existem dois tipos de fatores motivacionais:”

1- Os fatores motivacionais propriamente ditos, que são intrínsecos e inerentes a pessoa, são aqueles relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, como gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos, responsabilidade, reconhecimento pelos resultados, realização pessoal e profissional.

2- Os fatores higiênicos que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, conforto, salário, benefícios, status e segurança.

Os fatores realmente motivadores proporcionam satisfação no trabalho, auxiliando no aumento da produtividade e dos resultados, ao passo que os fatores higiênicos evitam a insatisfação, ou seja, se eles não forem bem administrados eles tendem a cair e podem a qualquer momento tornarem-se insatisfeitos.

### **3 ANÁLISE DOS DADOS**

Para que pudesse ser feita a análise do clima organizacional na empresa em questão, foi realizada uma pesquisa no período entre os dias 28/01 à 05/02 do ano de 2013 através da aplicação de uma entrevista composta por 16 perguntas. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa e que demanda de maior tempo para responder optou-se pela aplicação da pesquisa apenas com 04 colaboradores, os quais já possuíam mais de 1 ano de empresa .

As entrevistas foram entregues a cada colaborador via e-mail, para uma maior segurança das informações. Mesmo tendo sido estipulado a data limite para a entrega, os colaboradores ainda assim não entregaram dentro do esperado, que seria dentro do prazo de cinco dias, porém até o dia 05/02 foram recolhidas todas as entrevistas.

Para facilitar a análise dos dados qualitativos foram construídos quadros sínteses que contemplam as respostas dos colaboradores das 16 questões formuladas, além de uma descrição de perfil de cada um.

#### **3.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL**

Do total de 4 participantes que responderam a entrevista, dois são do sexo masculino e os dois restantes são do sexo feminino, a faixa etária predominante é entre 20 a 30 anos, sendo a maior parte composta de profissionais com ensino superior completo e que já possuem mais de dois anos de empresa.

| <b>SUJEITO</b> | <b>ANOS DE EMPRESA</b> | <b>ESCOLARIDADE</b>   | <b>FAIXA ETÁRIA</b> | <b>GÊNERO</b> |
|----------------|------------------------|-----------------------|---------------------|---------------|
| SUJEITO 1      | 3 anos                 | Superior Completo     | Entre 20 e 25 anos  | Feminino      |
| SUJEITO 2      | 10 meses               | Superior completo     | Entre 20 e 25 anos  | Masculino     |
| SUJEITO 3      | 2 anos                 | Superior completo     | Entre 25 e 30 anos  | Feminino      |
| SUJEITO 4      | 5 anos                 | Segundo Grau Completo | Entre 25 e 30 anos  | Masculino     |

**Quadro 1 – Perfil dos respondentes**

### **3.2 QUESTÕES ESPECÍFICAS**

Foi questionado aos respondentes sobre os benefícios que a empresa oferece, conforme pode ser visualizado no quadro 2, tendo como maior ênfase nas respostas o benefício de participação nos lucros e o regime de carteira assinada, sendo considerados fatores de grande influencia e que podem interferir positivamente na motivação dos colaboradores. Percebeu-se que a empresa investe em formas de remuneração como benefícios especiais para manter os colaboradores motivados e satisfeitos no trabalho e confirmando com a teoria das dimensões do clima citadas por Chiavenato (2003), as recompensas e incentivos são utilizados para fortalecer o clima e para o alcance dos resultados, sendo assim, quanto mais estimular as recompensas, melhor será o clima.

A segurança em trabalhar na empresa também foi um ponto a considerar por um dos respondentes como fator motivador e que comprova a teoria das necessidades de Maslow, quando ele afirma se sentir seguro em trabalhar em uma empresa que confia e que se faz parte fundamental. A hierarquia das necessidades de Maslow vem pra mostrar como funciona a motivação e a satisfação das necessidades dos indivíduos.

| <b>SUJEITO</b>   | <b>Discurso do Sujeito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Categorias de análise<br/>(sentido das falas do<br/>sujeito)</b>                                    |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SUJEITO 1</b> | A empresa me oferece o benefício de trabalhar em regime de carteira assinada (CLT), apesar de eu trabalhar apenas um expediente (quatro horas diárias). Além disso, ela me oferece certa flexibilidade de horários, em caso de alguma necessidade de força maior; e participação nos lucros. | Regime de Carteira assinada (S1, S3)<br><br>Flexibilidade de horários (S1)<br>Participação nos lucros. |
| <b>SUJEITO 2</b> | Nessa empresa tenho a oportunidade de crescer como profissional. Comecei como estagiário e passado o período probatório fui contratado, então o maior benefício que vejo hoje é a segurança de trabalhar em uma empresa em que confio e me sinto parte fundamental do trabalho.              | (S1, S3 e S4),<br>Segurança (S2)<br>Boas condições de trabalho (S4)                                    |
| <b>SUJEITO 3</b> | A empresa oferece regime de carteira assinada, bem como participação nos lucros o que nos torna motivados a atingir as metas da empresa..                                                                                                                                                    |                                                                                                        |
| <b>SUJEITO 4</b> | A empresa oferece boas condições, além de incentivos como participação nos lucros.                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                        |

**Quadro 2 – Percepção do sujeito sobre a sua Vida Profissional/Benefícios**

A estrutura organizacional de um modo geral agrada a todos, porém alguns dos respondentes ressaltam que precisa ser melhorada no que se refere a delegação de tarefas, pois as atividades ainda encontram-se muito centralizadas. Bem lembrado por Luz (1995) e Coda (1997) em seus modelos de clima, que avaliam a integração e o respeito entre os diversos departamentos da organização. Quando as atividades são muito centralizadas pode haver demora nas decisões bem como frustrações por parte dos colaboradores, prejudicando assim o clima organizacional. Ver quadro 3.

| <b>SUJEITO</b>   | <b>Discurso do Sujeito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Categorias de análise<br/>(sentido das falas do<br/>sujeito)</b>                                                    |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SUJEITO 1</b> | Apesar de ser uma empresa relativamente nova e pequena, acredito que a estrutura organizacional da empresa é boa, atendendo a todas as suas demandas atuais. No entanto, acredito que ela poderia melhorar, já que, por muitas vezes, o chefe é sobrecarregado com tarefas que poderiam ser distribuídas entre o restante da equipe. | Decisões centralizadas (S1, S3)<br><br>Estrutura organizacional simples (S2)<br><br>Estrutura boa e bem elaborada (S4) |
| <b>SUJEITO 2</b> | A estrutura organizacional é simples, pois a empresa é pequena, tornando esse fato, um ponto positivo.                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                        |
| <b>SUJEITO 3</b> | Precisa ser melhorado no que se refere a tomada de decisões, ainda são muito centralizadas, mas por se tratar de uma empresa nova e que                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                        |

|                  |                                                                             |  |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--|
|                  | encontra-se em processo de expansão ainda há muito o que descobrir e mudar. |  |
| <b>SUJEITO 4</b> | Boa e bem elaborada                                                         |  |

Quadro 3 – Percepção do sujeito sobre a Estrutura Organizacional da empresa.

Existia ainda uma questão que procurava avaliar a percepção dos sujeitos sobre os incentivos oferecidos pela empresa, conforme quadro 4. Mais uma vez os respondentes apontaram a Participação nos lucros, dessa vez como forma de incentivo, que por sua vez são formas de recompensa e conforme mencionado na análise do quadro 2, na concepção de Chiavenato (2003), quanto mais a organização investir nas recompensas, tanto melhor será o clima organizacional.

| <b>SUJEITO</b>   | <b>Discurso do Sujeito</b>                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Categorias de análise<br/>(sentido das falas do<br/>sujeito)</b> |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>SUJEITO 1</b> | A empresa conta com uma política de participação nos lucros mensais, que funciona da seguinte forma: se, em um certo mês, a empresa obter uma quantia mínima estipulada de lucro, 10% do valor desse lucro é dividido entre os funcionários que trabalham na empresa no dia-a-dia. | Participação nos lucros (S1, S3 e S4)<br><br>Apoio nos estudos (S2) |
| <b>SUJEITO 2</b> | Por diversas vezes fui incentivado. quando ainda era estagiário e precisava dar prioridade ao meu trabalho de conclusão de curso, onde tive total apoio e assistência                                                                                                              |                                                                     |

|                  |                                                                                                                                                                                        |  |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                  | necessária. Acredito que toda empresa deve investir em seus funcionários, se fazer necessário a participação em congressos, palestras, oficinas, workshops e cursos de especialização. |  |
| <b>SUJEITO 3</b> | A empresa desenvolve uma política de participação nos lucros que acredita-se ser um dos fatores positivos que contribuem diretamente na motivação dos colaboradores.                   |  |
| <b>SUJEITO 4</b> | Acho interessante o incentivo da participação nos lucros.                                                                                                                              |  |

**Quadro 4 – Percepção do sujeito sobre os Incentivos da empresa**

Em relação à quantidade e a qualidade do trabalho, os respondentes consideram o trabalho de boa qualidade; o volume dentro do esperado além da pontualidade na entrega dos serviços (ver quadro 5). Vale salientar que para que os colaboradores alcancem um bom desempenho de forma a se sentirem satisfeitos e evitar possíveis estresses, a empresa deve dispor de bons equipamentos além de boas condições de trabalho. Sbragia (1983) aprova o “apoio logístico” o qual é citado como um dos fatores que formam o modelo de clima, e que mostra que a organização deve dar aos seus funcionários todo o suporte necessário para um melhor desempenho.

| <b>SUJEITO</b>   | <b>Discurso do Sujeito</b>                                                                          | <b>Categorias de análise<br/>(sentido das falas do<br/>sujeito)</b> |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>SUJEITO 1</b> | <i>O volume de trabalho é relativamente alto, já que a empresa está em crescimento e atualmente</i> |                                                                     |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                        |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                  | <i>dispõe de poucos funcionários em seu quadro de pessoal. No entanto, esse volume está perfeitamente dentro do esperado e não pode ser considerado de forma alguma sobrecarregamento.</i>                                                                                    | Volume de trabalho crescente (S2 e S4) |
| <b>SUJEITO 2</b> | Não acho que o volume de trabalho seja grande, assim que o trabalho chega, todo o briefing é passado e explicado por Thiago ou Débora, e qualquer dúvida já é logo esclarecida de forma imediata, isso ajuda com que o designer tenha um maior entendimento sobre o trabalho. | Volume de trabalho adequado (S2)       |
| <b>SUJEITO 3</b> | O volume de trabalho é adequado e por disponibilizarmos de bons recursos, como por exemplo, computadores de alto padrão e funcionários capacitados para o desenvolvimento dos trabalhos a qualidade é reconhecida.                                                            | Qualidade reconhecida (S3 e S4)        |
| <b>SUJEITO 4</b> | Por se tratar de uma empresa que presa pela qualidade e pontualidade dos serviços, o volume de trabalho está crescendo a cada dia, mas a empresa disponibiliza de prazos para a execução do trabalho.                                                                         | Pontualidade nos serviços (S4)         |

**Quadro 5– Percepção do sujeito sobre a Qualidade e Quantidade do trabalho.**

Os respondentes reconhecem que a remuneração oferecida pela empresa está de acordo com a média de mercado, porém não demonstraram satisfação ao falar na política salarial. Como comprovado na teoria dos fatores

de Hersberg (Hersberg apud Lacombe, 2010) o salário é considerado um fator higiênico, gera motivação, mas nunca satisfação plena e se esses fatores não forem bem administrados poderão gerar insatisfação por parte dos colaboradores. Ver quadro 6.

| <b>SUJEITO</b>   | <b>Discurso do Sujeito</b>                                                                                                                                                                                 | <b>Categorias de análise<br/>(sentido das falas do<br/>sujeito)</b>                                                                        |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SUJEITO 1</b> | <i>A política salarial da empresa é bem simples: ela trabalha com o regime de carteira assinada e, em meses onde o faturamento excede a quantia estipulada, há o adicional de participação nos lucros.</i> | Política salarial simples: regime de carteira assinada e Participação nos lucros (S1)<br><br>De acordo com a média de mercado ( S2, S3,S4) |
| <b>SUJEITO 2</b> | Estou satisfeito com a política salarial da empresa, sei que o que ganho esta de acordo com o que a empresa pode me pagar.                                                                                 |                                                                                                                                            |
| <b>SUJEITO 3</b> | A política salarial é de acordo com a média de mercado.                                                                                                                                                    |                                                                                                                                            |
| <b>SUJEITO 4</b> | A empresa paga a media salarial da área.                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                            |

**Quadro 6– Percepção do sujeito sobre a Remuneração**

De acordo com a percepção dos respondentes, todos possuem uma relação familiar saudável. No ponto de vista de muitos estudiosos o clima pode ser afetado por diversos fatores, inclusive por fatores externos que possam está envolvendo a vida familiar do indivíduo e que de alguma forma podem prejudicar na produtividade do trabalho, como enfatizado por Luz (1995), ao afirmar que o clima pode ser afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto sócio-econômico e político, como também,

na vida particular dos funcionários. De acordo com as respostas apresentadas no quadro 7, percebeu-se que as relações familiares dos colaboradores da empresa em questão não interferem negativamente no clima organizacional.

| <b>SUJEITO</b>   | <b>Discurso do Sujeito</b>                                                                                                                                                                                  | <b>Categorias de análise<br/>(sentido das falas do<br/>sujeito)</b> |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>SUJEITO 1</b> | Minha convivência familiar é tranqüila e saudável. Apesar dos eventuais problemas, que são os considerados comuns nos ambientes familiares, o respeito e consideração são mútuos.                           | Tranqüila e Saudável<br>(S1, S2, S3 e S4)                           |
| <b>SUJEITO 2</b> | Moro com meus pais, tenho uma harmoniosa convivência com todos da minha família, onde tento me espelhar e transformar em um exemplo de vida para mim, buscando sempre aprender e evoluir espiritualmente.   |                                                                     |
| <b>SUJEITO 3</b> | Minha convivência familiar é tranqüila, mas sempre deve ser melhorada, pois com a correria do dia a dia e os estresses que ocorrem na vida quotidiana acabam influenciando de alguma forma na vida pessoal. |                                                                     |
| <b>SUJEITO 4</b> | Minha convivência familiar é ótima.                                                                                                                                                                         |                                                                     |

**Quadro 7– Percepção do sujeito sobre sua convivência familiar**

Conforme o quadro 8, de um modo geral os respondentes mostraram ser pessoas interativas e que levam uma vida social ativa, o que vem a ser um ponto positivo, pois muitas vezes as pessoas sacrificam sua vida social,

deixando de lado os familiares e amigos para se dedicarem somente ao trabalho, ou então não gostam de interagir com as pessoas que estão ao seu redor, sejam eles colegas de trabalho, amigos, familiares, e que dependendo da forma que elas se relacionam pode vir a prejudicar o clima do ambiente. E conforme comentário feito por Luz (1995), mencionado no quadro 7, o clima pode ser afetado por diversos aspectos, inclusive pelos fatores externos, que ocorrem no contexto sócio-econômico e político.

O sujeito 2 mostrou ter uma vida social mais reservada, não que ele seja uma pessoa difícil de se relacionar, apenas uma pessoa que prefere ouvir mais e falar de menos, o que vem a ser uma ferramenta de suporte para o diálogo, pois a partir do momento que ouvimos o outro passamos a senti-lo e entender mais o que ele pensa e percebe.

| SUJEITO   | Discurso do Sujeito                                                                                                                                                                                                                                       | Categorias de análise<br>(sentido das falas do sujeito)  |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| SUJEITO 1 | Eu me vejo como uma pessoa social, comunicativa e que gosta de interagir com as outras pessoas ao meu redor.                                                                                                                                              | Social e comunicativa (S1, S3, S4)<br><br>Reservado (S2) |
| SUJEITO 2 | Um jovem de 28 anos, calado e muito observador, sei o tempo certo de falar e tento ser o mais discreto possível, não gosto de multidão e troco uma festa agitada numa noite para dormir cedo para acordar cedo e ir a praia, por exemplo. Calmo e calado. |                                                          |
| SUJEITO 3 | Me considero uma pessoa sociável, pois busco interagir com as pessoas que estão ao meu redor tanto na vida pessoal quanto profissional.                                                                                                                   |                                                          |
| SUJEITO 4 | Eu me vejo socialmente ativo, sempre saindo com amigos e                                                                                                                                                                                                  |                                                          |

|  |                                            |  |
|--|--------------------------------------------|--|
|  | freqüentando os melhores locais da cidade. |  |
|--|--------------------------------------------|--|

**Quadro 8– Percepção do sujeito sobre sua vida social**

Parte dos respondentes como ainda não possuem um ano de empresa como profissionais efetivos ainda não tiveram direito a férias, mas mostraram-se disposição e interesse em aproveitar sempre o tempo livre para fazer coisas que gostam e que dão prazer. Sendo assim, quando temos qualidade de vida trabalhamos mais, produzimos mais e melhor, pois de acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow citada por Lacombe (2010) as necessidades de nível mais baixo que são as necessidades fisiológicas ( alimentação, moradia, esforço físico, lazer...) devem ser satisfeitas antes das necessidades mais altas, pois são consideradas as necessidades básicas para o ser humano manter-se vivo e disposto para o trabalho. Ver quadro 9.

| <b>SUJEITO</b>   | <b>Discurso do Sujeito</b>                                                                                                                                                                                            | <b>Categorias de análise<br/>(sentido das falas do<br/>sujeito)</b>                                                       |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SUJEITO 1</b> | Como ainda não tenho um ano de trabalho na empresa, ainda não tive direito a férias, porém normalmente eu aproveito o tempo livre para descansar, ler, assistir filmes, viajar, se possível, entre outras atividades. | Aproveitam as férias/tempo livre para fazer o que gosta (S1, S3 e S4)<br><br>Não se aplica, ainda não teve o direito (S2) |
| <b>SUJEITO 2</b> | Como fui efetivado a pouco tempo ainda não tive direito a férias.                                                                                                                                                     |                                                                                                                           |
| <b>SUJEITO 3</b> | No meu período de férias procuro resolver as pendências que não foram resolvidas por falta de tempo, mas também procuro aproveitá-las pra fazer o que gosto, como por exemplo ir ao cinema, praia,                    |                                                                                                                           |

|                  |                                                                             |  |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--|
|                  | shopping e sempre que dar procuro reservar alguns dias pra fazer uma viagem |  |
| <b>SUJEITO 4</b> | Não tenho férias, mas quando as tenho viajo.                                |  |

**Quadro 9 – Percepção do sujeito sobre férias e lazer**

Quando se trata em assumir responsabilidades os respondentes encaram como uma valorização do trabalho que executam e agarram o desafio, e ao mesmo tempo em que se sentem valorizados, se sentem motivados em executar o trabalho. Assim como comprova a teoria de Chiavenato (2003) quanto mais impulsionadora as responsabilidades, ao assumir riscos e desafios, tanto melhor o clima. Ver quadro 10.

| <b>SUJEITO</b>   | <b>Discurso do Sujeito</b>                                                                                                                                               | <b>Categorias de análise (sentido das falas do sujeito)</b>             |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>SUJEITO 1</b> | Sinto-me valorizada e satisfeita. Assumir maiores responsabilidades é um sinal de que os chefes conhecem e valorizam sua capacidade e seu potencial.                     | Valorizada e reconhecida (S1,S3)<br><br>Encara como um desafio (S2, S4) |
| <b>SUJEITO 2</b> | Encaro como um desafio e uma excelente oportunidade de mostrar que sou capaz.                                                                                            |                                                                         |
| <b>SUJEITO 3</b> | Me sinto reconhecida pelo trabalho que executo, então agarro a responsabilidade e busco dar o melhor de mim, além de encarar como uma grande oportunidade de aprendizado |                                                                         |
| <b>SUJEITO 4</b> | Me sinto bem, estou sempre aberto                                                                                                                                        |                                                                         |

|  |                   |  |
|--|-------------------|--|
|  | a novos desafios. |  |
|--|-------------------|--|

**Quadro 10– Percepção do sujeito sobre assumir maiores responsabilidades na empresa**

A realização profissional está relacionada às possibilidades de crescimento e ao cargo que o indivíduo ocupa na organização. De acordo com as respostas obtidas no quadro 11, a maior parte dos colaboradores mostrou satisfação com o trabalho que executam, porém estão sempre buscando algo novo, novos desafios e oportunidades por não acreditarem ainda ter chegado ao auge da carreira, bem como acredita-se que a realização profissional é influenciada pela satisfação do indivíduo no trabalho, ou seja, o conjunto de aspectos do ambiente que condicionam a satisfação do funcionário deve ser satisfeito para que este se sinta realizado profissionalmente.

Diante do exposto percebeu-se que a empresa reconhece o trabalho dos colaboradores, como também incentiva-os na busca do aprendizado constante, de forma que eles se sintam capazes e motivados em realizar o trabalho. Dessa forma, podemos comprovar esses fatores motivacionais que são intrínsecos e inerentes à pessoa, dentro da teoria de Lacombe (2010), são aqueles relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, como gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos, responsabilidade, reconhecimento pelos resultados, realização pessoal e profissional.

| <b>SUJEITO</b>   | <b>Discurso do Sujeito</b>                                                                                                                                                                                                                    | <b>Categorias de análise<br/>(sentido das falas do<br/>sujeito)</b> |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>SUJEITO 1</b> | Apesar de o cargo que ocupo não ser o que almejo para o resto da minha vida, e de não acreditar que estou no auge da minha carreira profissional, atualmente eu me sinto satisfeita em ocupá-lo, pois tenho a oportunidade de, ao mesmo tempo | Atualmente satisfeita<br>(S1 e S3)                                  |

|                  |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | que atuo na minha área de formação, aprender coisas novas a cada dia.                                                                                                                        | Confiante e realizado com o cargo (S2)<br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>Confortável (S4) |
| <b>SUJEITO 2</b> | Me sinto confiante, logo cedo descobri qual era o meu talento e desde então venho investindo e buscando cada vez mais melhorar minha percepção, nasci para isso, trabalhar com arte e design |                                                                                                |
| <b>SUJEITO 3</b> | Satisfeita por gostar do que faço, porém almejo sempre algo melhor.                                                                                                                          |                                                                                                |
| <b>SUJEITO 4</b> | Confortável                                                                                                                                                                                  |                                                                                                |

**Quadro 11– Percepção do sujeito sobre sua realização profissional**

De acordo com a resposta dos colaboradores, todos se mostraram confortáveis diante da comunicação existente na empresa. Percebeu-se que a comunicação entre chefe e subordinado é de fácil acesso o que facilita ainda mais a comunicação, de fato a contribuir com a motivação e um bom clima organizacional. A comunicação é uma das variáveis apontadas por Luz (1995) em seu modelo de clima organizacional, por acreditar que se bem utilizada auxilia no envolvimento dos colaboradores com os assuntos relevantes da empresa, ou seja, quando a comunicação é utilizada de forma adequada, todos ganham conhecimento do que está acontecendo na empresa de forma a contribuir com uma maior rapidez nos processos, na tomada de decisões, além de evitar qualquer frustração que esteja relacionado à falta de comunicação. Ver quadro 12.

| <b>SUJEITO</b>   | <b>Discurso do Sujeito</b>        | <b>Categorias de análise<br/>(sentido das falas do<br/>sujeito)</b> |
|------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>SUJEITO 1</b> | A comunicação na empresa é ótima, | Comunicação fácil e                                                 |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                   |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <p>acredito que até um exemplo a ser cumprido em outras instituições. Para que todos fiquem a par do que se passa e no intuito de manter todos os funcionários atualizados, são utilizados os mais diversos meios, desde bilhetes a ligações e e-mails. Além disso, como já mencionado, como a empresa é relativamente pequena, a comunicação se torna muito mais fácil, sendo realizada muitas vezes direta e pessoalmente entre emissor e receptor.</p> | <p>direta (S1, S3 e S4).</p> <p>Pessoas de fácil convívio e educadas (S2).</p> <p>Canal aberto entre chefe e subordinado (S3)</p> |
| <b>SUJEITO 2</b> | <p>É muito eficiente, todos estão sempre muito acessíveis e tenho o privilégio de trabalhar com pessoas muito educadas e de fácil convívio.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                   |
| <b>SUJEITO 3</b> | <p>A comunicação é boa, além dos canais utilizados como e-mails, bilhetes e ligações, existe também um canal aberto entre chefe e subordinado facilitando assim a comunicação interna.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                   |
| <b>SUJEITO 4</b> | <p>Pessoalmente e via e-mail.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                   |

**Quadro 12 - Percepção do sujeito sobre a comunicação na empresa**

Conforme o quadro 13, todos mostraram possuir uma boa relação com o chefe. O profissionalismo, o saber ouvir, o dialogar são características encontradas no relacionamento chefe x subordinado e que são consideradas típicas de um bom líder, e quando a liderança é percebida consequentemente o

clima tende a ser bem mais favorável, com pessoas motivadas e satisfeitas. França (2011), afirma em suas teorias que há mudança no clima quando a liderança é percebida, tornando-a aberta e democrática, as pessoas trabalham juntas e unidas, dividindo as responsabilidades e lutando juntos pelos objetivos. É importante salientar que os chefes têm que ser bons líderes, capazes de ouvir seus liderados, buscando entender as suas necessidades e influenciando-os a conseguir bons resultados e obtendo satisfação plena.

| <b>SUJEITO</b>   | <b>Discurso do Sujeito</b>                                                                                                                                                                                                                      | <b>Categorias de análise<br/>(sentido das falas do<br/>sujeito)</b> |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>SUJEITO 1</b> | Na Cinte Design, meu relacionamento com a chefia é aberto e amistoso. Ele está sempre acessível quando precisamos, e a comunicação é facilmente realizada, qualquer que seja o meio utilizado (pessoalmente, ligações telefônicas, e emails...) | Relacionamento aberto e amistoso (S1, S2, S3 e S4)                  |
| <b>SUJEITO 2</b> | Gosto muito do meu chefe, ele transparece ser uma pessoa íntegra, honesta e de um ótimo caráter. Nunca nem chegou perto de alguma vez ter sido rude ou ofensivo comigo. Trata-se de uma pessoa extremamente profissional.                       |                                                                     |
| <b>SUJEITO 3</b> | Tenho uma relação aberta e amigável com o meu chefe, por se tratar de uma pessoa flexível e que está sempre disposto a ouvir seus subordinados.                                                                                                 |                                                                     |
| <b>SUJEITO 4</b> | É uma pessoa muito aberta a                                                                                                                                                                                                                     |                                                                     |

|  |                                          |  |
|--|------------------------------------------|--|
|  | conversar e muito flexível com horários. |  |
|--|------------------------------------------|--|

**Quadro 13 – Percepção do sujeito sobre o seu relacionamento com a chefia**

Conforme mostra o quadro 14, o relacionamento interpessoal interfere positivamente no trabalho em equipe dos colaboradores da empresa, a maioria demonstrou facilidade no relacionamento, pois acreditam que a boa relação com o grupo facilita o trabalho como um todo. Por ser considerado um fator de grande importância no trabalho em equipe, o relacionamento interpessoal deve ser um ponto a desenvolver continuamente entre os colaboradores afim de que eles possam entender que o relacionamento interpessoal é necessário para que se possa entender o outro e colocar-se no lugar dele, para se ter um melhor entendimento nas relações, bem como em seus trabalhos, pois não existe trabalho em equipe se essas relações não forem bem trabalhadas.

| <b>SUJEITO</b>   | <b>Discurso do Sujeito</b>                                                                                                                                                                                                         | <b>Categorias de análise<br/>(sentido das falas do<br/>sujeito)</b>              |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SUJEITO 1</b> | O meu relacionamento interpessoal interfere grande e positivamente no trabalho em equipe, pois facilita à interação, a comunicação, a aceitação de opiniões contrárias às minhas...                                                | O Relacionamento interfere positivamente no trabalho em equipe (S1, S2, S3 e S4) |
| <b>SUJEITO 2</b> | Não acredito que haja algo que eu faça que pode atrapalhar no trabalho em equipe, talvez eu seja um pouco calado demais, mas não creio que isso atrapalhe muito, sempre tento ser o mais neutro possível, sempre tentando ver mais |                                                                                  |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                  | o lado do outro.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
| <b>SUJEITO 3</b> | Me considero uma pessoa de fácil relacionamento, procuro entender as pessoas e uso da empatia para ter boas relações, dessa forma me considero uma pessoa capaz de trabalhar em equipe, pois busco interagir com as pessoas do grupo de trabalho cooperando de forma que os resultados esperados sejam trabalhados juntos. |  |
| <b>SUJEITO 4</b> | Acredito que nosso relacionamento interpessoal é bom, por ser uma empresa pequena com poucos funcionários todos são como amigos e isso ajuda em uma melhor compreensão nos projetos.                                                                                                                                       |  |

**Quadro 14– Percepção do sujeito sobre Relacionamento Interpessoal X Trabalho em equipe**

A partir da opinião de alguns respondentes de acordo com o quadro 15, pode-se perceber que o ambiente possui boas condições, porém na opinião de outros o tamanho do espaço físico precisa ser melhorado, bem como dar um ar descontraído ao ambiente também é um ponto a ser levado em consideração, uma vez que por se tratar de uma empresa de design seria interessante a mudança para que os colaboradores possam se sentir mais confortáveis e envolvidos com o trabalho. Estes resultados comprovam uma insatisfação de alguns funcionários o que pode influenciar negativamente no clima organizacional. Pode-se perceber na concepção de Luz (1995) que as condições físicas são pontos a priorizar dentre as preocupações com os benefícios sentidos pelos funcionários. Ele aponta em uma de suas variáveis as condições físicas de trabalho, as quais devem ser observadas para o melhor conforto do ambiente.

| <b>SUJEITO</b>   | <b>Discurso do Sujeito</b>                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Categorias de análise<br/>(sentido das falas do<br/>sujeito)</b>                                                                                                              |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SUJEITO 1</b> | As condições físicas do meu local de trabalho podem ser consideradas ótimas: apesar do local de trabalho ser pequeno (já que a empresa ainda está em fase de crescimento), ele é confortável, adequado e profissional.                                             | Boas condições físicas ,<br>móveis e maquinários<br>em boas condições (S1,<br>S2 e S3)<br><br>Melhorar tamanho do<br>espaço Físico ( S3)<br><br>Falta de janelas na sala<br>(S4) |
| <b>SUJEITO 2</b> | A sala é pequena e não possui janelas, porém os computadores são novos e as cadeiras são confortáveis. Uma idéia que eu daria seria tentar dar um ar mais descontraído a sala, colocando quadros, adesivos, revistas sobre arte, livros e acessórios de decoração. |                                                                                                                                                                                  |
| <b>SUJEITO 3</b> | Dispõe de boas condições em equipamentos e maquinários, porém precisa ser melhorado o tamanho do espaço físico.                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                  |
| <b>SUJEITO 4</b> | Falta de janelas na sala.                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                  |

**Quadro 15– Percepção do sujeito sobre as condições físicas do local de trabalho**

O conhecimento do grau de motivação dos colaboradores é fundamental para entender o clima de uma organização, dessa forma foi questionado a percepção dos colaboradores sobre a motivação para se trabalhar na empresa. Na visão deles a política de participação nos lucros, a flexibilidade e o saber

ouvir da chefia, bem como as festas comemorativas são fatores preponderantes e que contribuem na motivação dos mesmos. A orientação para resultados, elemento apresentado por Luz (1995) em seu modelo de clima, avalia até que ponto a empresa estimula sua força de trabalho para que os funcionários se comprometam efetivamente pela consecução de resultados. Isso significa que para que os colaboradores possam trabalhar sempre motivados e satisfeitos é preciso que eles sempre contem com o total apoio e estímulos e que a empresa esteja sempre buscando novas formas de motivá-los para que eles se sintam cada vez mais satisfeitos e motivados. Ver quadro 16.

| <b>SUJEITO</b>   | <b>Discurso do Sujeito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Categorias de análise<br/>(sentido das falas do<br/>sujeito)</b>                                                                |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SUJEITO 1</b> | Para motivar os colaboradores, além de ter a política de participação nos lucros a empresa se mostra extremamente aberta às opiniões de cada um dos colaboradores, acatando-as sempre que possível e necessário. Além disso, a comunicação é estimulada e fácil de ser realizada. Por fim, a chefia se mostra sempre flexível e pronta para ajudar seus colaboradores a atingirem objetivos e atenderem suas necessidades. | Participação nos lucros<br>( S1, S4)<br><br>Chefia flexível e disposta<br>a ouvir (S1, S3)<br><br>Festas comemorativas<br>(S2, S4) |
| <b>SUJEITO 2</b> | Aniversários e festas de fim de ano.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                    |
| <b>SUJEITO 3</b> | A empresa reconhece o trabalho de cada um e está sempre buscando ouvir a opinião do colaborador bem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                    |

|                  |                                                                                                                              |  |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                  | como colocar as boas idéias em prática, além de oferecer a participação nos lucros por acreditar ser uma forma de motivação. |  |
| <b>SUJEITO 4</b> | Ela incentiva com festas de confraternização e com Participação de lucros.                                                   |  |

**Quadro 16– Percepção do sujeito sobre a motivação para se trabalhar na empresa**

Conforme mostra o quadro 17, o trabalho em equipe foi apontado como preferência dos respondentes, embora eles tenham certa tendência a trabalharem individualmente. Ambas as formas têm suas vantagens e desvantagens, porém eles acreditam que com o trabalho em equipe as pessoas tendem a se envolver e se integrar de forma a construir vínculos amigáveis o que contribui para um clima favorável, além de ser uma oportunidade de aprendizado. Litwin e Stringer (1968) acreditam nessa teoria como determinante para um bom clima organizacional, eles apontam o relacionamento e cooperação como uma de suas variáveis fundamentais para manter um clima favorável no trabalho, que considera um “sentimento de ajuda mútua e camaradagem entre indivíduos”.

| <b>SUJEITO</b>   | <b>Discurso do Sujeito</b>                                                                                                                                                                                                          | <b>Categorias de análise<br/>(sentido das falas do<br/>sujeito)</b> |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>SUJEITO 1</b> | Apesar de ter uma tendência a preferir trabalhar individualmente, eu reconheço que o trabalho em equipe é extremamente importante para o sucesso de uma empresa e que, ao assumir enormes cargas de trabalho sozinha, a chance de o | Trabalho em equipe<br>( S1, S2, S3 e S4)                            |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                  | <p>resultado ser positivo cai significativamente, por isso procuro sempre estar aberta ao trabalho em equipe e às opiniões e ajuda dos meus colegas de trabalho.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
| <b>SUJEITO 2</b> | <p>Gosto muito de trabalhar em equipe, falando do meu trabalho artístico gosto do resultado que é gerado do encontro de duas técnicas diferentes. Já trazendo para a minha realidade de trabalho aqui na empresa, equipe é sinônimo de rapidez. Quando se trata de idéias, quanto mais, melhor. Então, duas, três pessoas que se juntam para fazer um brainstorm vai sair bem mais idéias do que apenas uma pessoa pensando sozinha. O mesmo posso dizer na hora da execução do trabalho, quando você trabalha com três pessoas, em que cada uma tem a sua especialidade e fica claro que o trabalho em equipe torna o trabalho algo mais grandioso e possível.</p> |  |
| <b>SUJEITO 3</b> | <p>Prefiro o trabalho em equipe, pois quando se trabalha em equipe as idéias se multiplicam, os conhecimentos são compartilhados, além de haver maior rapidez no atingimento das metas e objetivos, enfim, quando existe cooperação tudo fica mais fácil de ser resolvido,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |

|                  |                                                                |  |
|------------------|----------------------------------------------------------------|--|
|                  | além de contribuir com melhores resultados para a organização. |  |
| <b>SUJEITO 4</b> | Depende da hora, mas gosto do trabalho em equipe.              |  |

**Quadro 17– Percepção do sujeito sobre a preferência do trabalho em equipe ou individual**

### **3.2 CONCLUSÃO E SUGESTÕES**

Diante do objetivo da pesquisa que era identificar os fatores que influenciam na satisfação e motivação dos colaboradores, os dados levantados apontaram que:

- quanto ao perfil, há um equilíbrio entre colaboradores do sexo masculino e feminino, prevalecendo a faixa etária entre 20 à 30 anos e a maioria com ensino superior completo;

- em relação à vida profissional/benefícios: eles apontaram o benefício da carteira assinada, bem como a segurança e boas condições de trabalho como os principais adicionais oferecidos pela empresa, foi considerado ainda a política de participação nos lucros o ponto de maior relevância e que merece destaque para que a empresa busque sempre o aprimoramento desse fator que de fato motiva os colaboradores, fator que foi citado com maior frequência na pesquisa;

- quanto à estrutura organizacional, por ser uma empresa pequena, possui atualmente uma estrutura simples em que as decisões ainda encontram-se centralizadas nas mãos do chefe, mas por estar em processo de expansão acredita-se que a descentralização é algo a ser levado em consideração já que muitas decisões são reportadas ao chefe e seus subordinados passam a ficar desinteressados e se sentem incapazes de tomar qualquer decisão, tornando-os assim desmotivados;

- quanto à quantidade e qualidade do trabalho da empresa, de acordo com os dados apontados, conclui-se que a qualidade e a excelência na prestação de serviços é reconhecida pelos colaboradores, considerando ainda o volume de trabalho adequado para o porte da empresa e o cumprimento das tarefas, o que favorece em um melhor desempenho no trabalho, pois os

colaboradores passam a trabalhar com satisfação por terem a qualidade do trabalho reconhecida, e por trabalharem em um ritmo conveniente e adequado ao trabalho.

- existia ainda um questionamento que procurava avaliar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à remuneração, os dados evidenciaram que a maioria não demonstrou satisfação sobre a política salarial, apenas alegaram que a política está de acordo com a média de mercado;
- no que diz respeito à relação familiar e vida social, os funcionários demonstraram possuir uma relação saudável com a família, bem como uma vida social ativa, o que não vem a ser um fator que venha a afetar negativamente o clima organizacional no trabalho;
- com relação às férias e o lazer, esses fatores foram considerados pelos respondentes como sendo relevantes e que esses períodos devem ser aproveitados pra fazer o que se gosta. Dessa forma, conclui-se que tanto a empresa quanto os colaboradores devem dar uma atenção especial a esse item, pois trata-se de um meio propício para aliviar as tensões e estresses do dia-a-dia e que acabam impactando no clima organizacional;
- assumir maiores responsabilidades de trabalho foi considerado por parte dos respondentes uma forma de reconhecimento, além de ser também considerado como um desafio e uma forma de aprendizado. Diante do exposto conclui-se que os colaboradores se sentem motivados e dispostos a assumir maiores responsabilidades, sendo assim a empresa deve estar sempre atenta a buscar meios que façam com que os colaboradores se sintam pertencentes a empresa;
- quanto à realização profissional, o grupo não demonstrou total satisfação, pois almejam algo melhor, que possam satisfazer suas necessidades tanto pessoalmente como profissionalmente, uma vez que a realização vem através das necessidades de cada um. Diante disso a empresa deve buscar meios que possam satisfazer essas necessidades, de forma que as pessoas se sintam reconhecidas e valorizadas;
- a comunicação foi considerada uma variável bem avaliada por parte dos colaboradores, por acreditarem funcionar de forma adequada;

- quanto ao relacionamento com a chefia os colaboradores se posicionaram de forma positiva, sendo considerado um fator muito importante nas relações de trabalho;
- constatou-se ainda, que o relacionamento interpessoal interfere positivamente no trabalho em equipe, pois eles buscam preservar um ambiente de cooperação e amizade, para que todos saiam ganhando no atendimento dos objetivos;
- as condições físicas da empresa foram bem avaliadas, porém, embora que não contemple plenamente as expectativas dos funcionários, principalmente nos quesito tamanho do espaço físico, sendo assim, um objeto de atenção para a empresa;
- a motivação foi vista como um fator que favorece a satisfação do colaborador na empresa, porém deve ser cuidadosamente analisada, pois os métodos utilizados para motivar podem satisfazer a uns e a outros não;
- Conclui-se ainda que é preferível o trabalho em equipe ao trabalho individual no ponto de vista dos respondentes, por considerarem a melhor forma para se chegar a um objetivo comum.

Diante das considerações supramencionadas, sugere-se investir mais na qualidade de vida, promovendo maiores momentos de integração e descontração dos grupos; investir na disposição do espaço físico, de forma a proporcionar maior conforto, bem como na decoração do ambiente, deixando-o mais descontraído, para despertar a criatividade, uma vez que a empresa trabalha com artes e design; outro fator a considerar é a estrutura organizacional, podendo haver uma melhora no processo de tomada decisões, que ainda é muito centralizada nas mãos do chefe; investir em meios de pesquisa que possam ser descoberto o que de fato desperta a satisfação no trabalho para esses colaboradores; enfim, a empresa deve buscar todas as informações possíveis que possam estar influenciando no resultado dos colaboradores, tais como preocupações, insatisfações, sugestões, dúvidas e inseguranças e baseado nessas informações pode-se fazer um planejamento voltado para a melhoria das condições de trabalho tendo em vista, além da satisfação do colaborador, o aumento da produtividade do mesmo.

A pesquisa de clima deve ser considerada um processo contínuo, já que as pessoas e o ambiente se modificam constantemente, assim como suas

necessidades. Sendo assim, sugere-se que seja feito uma pesquisa anualmente para que seja feita uma comparação dos dados das pesquisas anteriores, e a partir dos resultados apresentar ações que possam favorecer o clima na empresa.

### **3.3 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Ver. E atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 2ª Reimpressão.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo – 1. ed. – 5. reimpressão - Atlas, 2011.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. **Cambridge**: Harvard University Press, 1968.

LUZ, R. Clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

CODA, R.; BERGAMINI, C. W. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo, Atlas, 1986.

SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa**. Revista de Administração, v. 18, n. 2, 1983.