

**FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE
LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE**

MICHELLE NASCIMENTO DOS SANTOS

DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA REDE DE PADARIAS SIAM

**Natal
2006**

MICHELLE NASCIMENTO DOS SANTOS

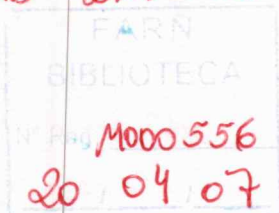
DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA REDE DE PADARIAS SIAM

**Monografia apresentada ao curso de
Graduação em Administração da Faculdade
Natalense Para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte, com requisito obrigatório
para obtenção do grau de bacharel em
Administração**

Orientador: Flávio Emilio Cavalcante, M.SC.

**Natal-RN
2006**

RB- 29.175



M
658.3
5266d
2006
ex.01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Santos, Michelle Nascimento dos

Diagnóstico do clima organizacional da Rede de Padarias Sian / Michelle
Nascimento dos Santos. – Natal: FARN, 2006.
50f.

Orientador: Flávio Emílio Cavalcante (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Clima Organizacional – Monografia. 2. Satisfação do Funcionário –
Monografia. 3. Rede de Padarias SIAN – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.3

MICHELLE NASCIMENTO DOS SANTOS

DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA REDE DE PADARIAS SIAM

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovada em ____ de _____ de 2006, pela banca examinadora composta dos seguintes membros:

Flávio Emílio Cavalcante, M. SC.
Orientador

Rosangela Cortez M. Sc.
Membro examinador

Dedico este trabalho a meus pais, Alvanir Anaide Nascimento dos Santos e Joaquim Azevedo dos Santos (in memorian) e a minha avó Emilia Maria Marques (in memorian) pelo carinho, incentivo e apoio ao longo dos meus estudos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me proporcionado equilíbrio nos momentos de angústia e forças durante a realização deste trabalho.

A minha mãe que sempre me apoiou e se dedicou a minha pessoa com amor e carinho, me dando exemplos de humildade e sabedoria.

Ao meu irmão Richelmy Nascimento dos Santos, que incentivou me apoiando e torcendo para que os meus sonhos tornassem realidade.

A acadêmica Francisca Janicleide, pela dedicação e incansável colaboração na nossa caminhada.

Ao Professor Flávio Emílio Cavalcante, pela dedicação e competente orientação no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Carlos Eduardo Marinho Diniz, pela colaboração com os conhecimentos que comigo compartilhou.

A toda minha família que de alguma forma colaborou para que eu pudesse chegar até aqui.

Ao meu namorado Julio Azevedo Bezerra da Nóbrega que ajudou me dando força neste trabalho final.

Aos meus colegas de trabalho, que são companheiros dessa jornada, tendo paciência e convivendo com meus defeitos.

A Faculdade Natalense a qual me proporcionou crescimento tanto científico quanto profissional.

A Todos que direta ou indiretamente colaboraram para que este trabalho se realizasse.

"A grandeza não consiste em receber honras, mas em merecê-las."

Aristóteles

RESUMO

Este trabalho científico teve por objetivo fazer um estudo teórico a respeito do clima organizacional, satisfação e motivação, estudo prático, com aplicação de questionários aos funcionários da rede de padarias SIAM, onde se pode verificar que a empresa estudada tem um bom nível de clima organizacional. Esse estudo prático verificou quanto a satisfação, relação interpessoal, motivação, estresse, remuneração, entre outras variáveis. A metodologia utilizada foi questionários estruturados fechados, ou seja, onde os funcionários marcavam com um X a questão, esses questionários foram aplicados com uma amostra de 50 funcionários a fim de analisar o nível de satisfação dos mesmos. Após a coleta dos dados foram representados em gráficos e feito análise dos mesmos, confrontando com a teoria. Onde esses gráficos puderam mostrar um bom nível de satisfação dos colaboradores da rede de padarias SIAM.

Palavra- chave: Clima organizacional. Motivação. Satisfação.

ABSTRACT

This scientific work had for objective to make a theoretical study regarding the organizacional climate, satisfaction and motivation, practical study, with application of questionnaires to the employees of the net of bakeries SIAM, where if it can verify that the studied company has a good level of organizacional climate. This practical study it verified how much the satisfaction, interpersonal relation, motivation, estresse, remuneration, among others changeable. The used methodology was structuralized questionnaires closed, or either, where the employees marked with a X the question, these questionnaires had been applied with a sample of 50 employees in order to analyze the level of satisfaction of the same ones. After the collection of the data had been represented in graphs and made analysis of the same ones, collating with the theory. Where these graphs had been able to show a good level of satisfaction of the collaborators of the net of bakeries SIAM.

Word key: Organizacional climate. Motivation. Satisfaction.

LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO 01- Satisfação.....	34
GRÁFICO 02- Relação Interpessoal	35
GRÁFICO 03- Motivação	36
GRÁFICO 04- Estresse	37
GRÁFICO 05- Remuneração	38
GRÁFICO 06- Condições Físicas	38
GRÁFICO 07- Segurança do Trabalho	39
GRÁFICO 08- Comunicação.....	39
GRÁFICO 09- Segurança	40
GRÁFICO 10- Capacitação	40
GRÁFICO 11- Qualidade	41
GRÁFICO 12- Crescimento	41
GRÁFICO 13- Chefia	42
GRÁFICO 14- Comprometimento	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	11
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 ORGANIZAÇÕES	14
2.2 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO	15
2.2.1 Teorias Motivacionais	17
2.2.2 Maslow: Teoria da Hierarquia das Necessidades	18
2.2.3 Herzberg: Teoria de Higiene	19
2.2.4 McGregor: Teoria da Participação	20
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	21
2.3.1 Fatores que Influenciam o Clima Organizacional	27
2.3.2 Dimensões de Clima Organizacional	28
3 METODOLOGIA	31
3.1 TIPO DE PESQUISA	31
3.2 UNIVERSO	32
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	32
4 ANÁLISE DOS DADOS	33
5 CONCLUSÃO	44
6 RECOMENDAÇÕES	45
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	46
ANEXO	48

1 INTRODUÇÃO

O mercado atual exige organizações que possam trazer inovações para seus segmentos. Fazer com que o seu setor cresça, sempre acompanhando as necessidades de seu cliente. Para isso é preciso que as empresas estejam sempre ligadas na sua concorrência e buscando novidades para seu consumidor, já que para se destacar no seu mercado a empresa tem que manter um diferencial dos seus concorrentes. Mas para isso não é só preciso buscar novidades é preciso manter também um diferencial do atendimento ao cliente, pessoas buscam qualidade de produtos, serviços e atendimento.

Para que seja realizado um bom atendimento, a empresa precisa da colaboração de seus funcionários, e para isso é importante que os mesmos estejam motivados com as funções que desempenham e com a organização em geral e principalmente dispostos a contribuir para o crescimento da organização.

Observa-se que avaliar a percepção dos funcionários sobre clima organizacional tem sido uma preocupação de empresas modernas, saber quais as variáveis que podem estar afetando o desempenho dos funcionários, com a finalidade de adotar medidas de intervenção para melhorá-lo, pois se sabe que pessoas mais satisfeitas tendem a desempenhar melhor sua função.

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo de caso na rede de padarias da **Empresa SIAM**, que através de uma pesquisa realizada entre todos os seus funcionários, poderemos obter dados sobre diversas variáveis que circulam os funcionários da empresa, sendo elas: satisfação, motivação, relação inter-pessoal, estresse, qualidade, crescimento profissional, comprometimento e chefia. Além de dados qualitativos onde foram investigadas melhorias e sugestões, visando o melhor atendimento aos seus clientes internos, os colaboradores da **empresa SIAM**.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Rede de padarias SIAM Ltda, foi fundada no dia 25 de Fevereiro de 1960, atua no setor de panificação desde a sua fundação gerando uma força relevante no setor, pois sua marca consolida-se desde então. Em fevereiro de 2005 a empresa SIAM passou por uma mudança de sua gestão, passando a ser de outros proprietários. A empresa conta com quatro padarias, onde a sua matriz esta situada na av. Felipe Camarão, no bairro de Tirol, Natal/RN. Na atualidade em plena fase de expansão tem entre seus principais clientes as maiores redes de supermercados de Natal, como o NORDESTÃO, EXTRA, HIPER-BOMPREÇO E CARREFOUR, além dos principais Bancos situados no centro da cidade. Constituída sob forma jurídica de firma limitada e constituída com capital social de R\$ 100.000,00 (Cem mil Reais), a empresa atualmente percebe a necessidade de reavaliação de seus procedimentos, visando a melhoria de seus procedimentos e qualidade no atendimento aos clientes visando a geração de um serviço mais otimizado. (SIAM, 2006).

A **SIAM** comercializa todos os produtos ligados ao setor, formando assim, uma espécie de rede de distribuição de produtos de panificação. O quadro de funcionários da empresa está constituído por 50 colaboradores, sendo 46 (quarenta e seis) funcionários com situação jurídica legalizada - carteira assinada, 3 (três) estagiários e mais 1 (um) colaborador, que trabalha apenas pela reposição de seus gastos durante administração dos serviços terceirizados.

A empresa apresenta o claro objetivo de ser uma das melhores empresas do seu ramo de atividades, servindo como referência de qualidade e agilidade na produção de produtos de padaria. Assim, percebe que o presente trabalho é uma das formas de alcançar essa finalidade, o que afirma a importância do mesmo para o futuro das diretrizes estratégicas da empresa.

1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA.

As organizações modernas possuem suas semelhanças, mas que grande parte delas procuram ter um diferencial para que a mesma possa se destacar no seu segmento, para isso muitas delas estão preocupadas em atender bem o seu cliente externo, deixando um pouco de lado a preocupação em satisfazer os seus clientes internos.

A empresa SIAM apesar de ter sido fundada em fevereiro de 1960, a mesma passou por uma mudança na sua administração em fevereiro de 2005, passando a ter novos proprietários. A nova administração da SIAM permaneceu com praticamente todo o quadro de funcionários da gestão anterior, e por estes terem passando tanto tempo com uma outra cultura administrativa, a empresa hoje, necessita saber como anda a motivação e satisfação de seus colaboradores com atual gestão.

Desejou-se através da pesquisa, conhecer a percepção dos funcionários da rede padaria SIAM, qual o grau de satisfação dos mesmos com a empresa, quais as variáveis de clima organizacional que podem afetar a sua motivação, já que a satisfação dos seus clientes internos pode afetar, conseqüentemente, a satisfação dos seus clientes externos.

A SIAM desconhecia o grau de satisfação de seus colaboradores, para isso, foi realizado uma pesquisa de clima organizacional nas padarias. A presente pesquisa delimitou-se como universo de objeto de pesquisa todos os funcionários da SIAM. A pesquisa contou com 29 (vinte e nove) questões sendo uma subjetiva. Com isso pode-se realizar um diagnóstico através dos resultados obtidos.

“Qual o grau de satisfação dos funcionários com relação à empresa?”.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar o grau de satisfação dos funcionários da rede de padarias SIAM.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Avaliar o perfil dos seus colaboradores;
- Analisar o grau de satisfação do funcionário com a empresa;
- Sugerir possíveis soluções para os problemas encontrados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORGANIZAÇÕES

Organizações constituem a forma dominante de instituição da moderna sociedade. Cada uma delas possui sua própria cultura, uma maneira de administrar.

As organizações são vistas como unidades sociais, e como tal são estudadas. Possuem características, objetivos, cultura, comportamentos, singulares e próprias de cada uma.

Segundo Chiavenato (1997, p.24), "Existem organizações industriais econômicas, comerciais, religiosas, militares, educacionais, sociais, políticas etc".

De acordo com Chiavenato (1993 p.16).

As organizações são concebidas como "unidades sociais" (ou agrupamentos internos), intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Objetivos que podem ser profissionais, religiosos, científicos, sociais, enfim, os mais variados possíveis. Podem ser lucrativas ou não lucrativas.

As organizações necessitam de recursos financeiros, mercadológicos, tecnológicos, e principalmente de pessoas, para que possam administrar todos estes recursos.

Para Maximiano (2000, p.92).

As pessoas são o principal recurso que as organizações utilizam para realizar seus objetivos. De fato, as organizações são principalmente grupos de pessoas que utilizam recursos. Além das pessoas, as organizações empregam dinheiro, espaço e recursos materiais, como instalações, máquinas, móveis e equipamentos.

As empresas necessitam de vários recursos para que a mesma possa funcionar, mas precisa mais ainda dos recursos humanos, pois através delas que as organizações podem exercer as funções, operar máquinas, gerenciar pessoas, controlar, atender clientes e outros. Por isso a importância de manter funcionários satisfeitos com seu trabalho que desempenha e com a organização em geral, pois a sua satisfação vai ser de fundamental importância para sua produtividade, a qual a mesma reflete na satisfação do cliente com a empresa.

Este trabalho tem como ênfase os recursos humanos de uma organização, que para alguns especialistas são os recursos mais importantes. Por isso é preciso dar a maior atenção a elas, tentar manter sempre seus colaboradores satisfeitos com seu trabalho, para que se obtenha a contribuição total e efetiva de seus membros, alcançando assim os objetivos da empresa. Acredita-se que a qualidade do trabalho de uma pessoa está intrinsecamente ligada com seu estado emocional.

2.2 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

Para que uma empresa consiga alcançar suas metas e atingir seus objetivos, ela precisa da colaboração de seus funcionários, do compromisso de todos com a empresa. Para isso é preciso que uma organização mantenha um clima organizacional satisfatório.

E para que se chegue a um conceito de clima, é importante que antes se conheça a importância das questões motivação e satisfação, assuntos que dizem respeito ao comportamento dos clientes internos de uma organização.

Dentre outros fatores internos que podem influenciar o comportamento humano podemos dar ênfase à motivação das pessoas.

Para Chiavenato (1998) As pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, o que pode ser um estímulo de motivação para realizar algo para uma pessoa, pode não ser uma motivação para outra, mas que da mesma forma isso reflete no seu modo de agir e se relacionar, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Em outras palavras, embora os padrões de comportamento variem, os resultados são basicamente os mesmos para todas as pessoas. Neste sentido, existem três premissas que explicam o comportamento humano:

1. **O comportamento é causado**, ou seja, existe uma causalidade do

comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas

2. **O comportamento é motivado**, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
3. **O comportamento é orientado para objetivos**. Em todo comportamento existe sempre um "impulso", 'um desejo', uma 'necessidade', uma 'tendência', expressões que servem para designar os 'motivos' do comportamento".

Existem varias causas quem podem influenciar no comportamento humano, podemos avaliar um grupo de pessoas dentro de uma empresa e obtermos dados sobre sua motivação em geral, mas se formos analisar cada pessoa, individualmente, poderemos perceber que cada uma tem seus reais motivos para que isso reflita no seu comportamento, cada pessoa almeja alcançar um objetivo que nem sempre é o mesmo objetivo dos outros.

Segundo Chiavenato (1997) A motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano, e para que a empresa possa fluir com os seus trabalhos em equipes, é preciso que o gerente observe quais os fatores que podem estar influenciando o desempenho da sua equipe, para que a mesma tenha condições psicológicas de poder atingir os objetivos da empresa.

A necessidade de manter equipes motivadas é muito importante para que uma organização ponha em prática seus procedimentos administrativos e operacionais e consiga atingir suas metas, para isso é muito importante que os gerentes responsáveis por cada setor da empresa observem suas equipes e procurem achar melhorias para ela, afim de torná-las motivadas ou mais motivadas.

Pessoas desmotivadas dentro de uma empresa podem passar uma má impressão para o cliente, mostrando pouco interesse em resolver seus problemas e prestando um má atendimento, fazendo com que esta pessoa não volte mas a esta empresa devido o referencial do atendimento. As pessoas quando estão comprometidas com a organização tem orgulho em fazer parte dela, sabe que ali ela esta representando a empresa. Quando um cliente passar a ser mal tratado, ele não

vai lembrar do mal atendimento da pessoa a qual foi atendida e sim da empresa, é o nome da organização que está em jogo.

Para Kwasnicka (1995, p.56), "motivação refere-se aos desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo".

Já para Weiss (1991, p.10), "a motivação é a energia ou impulsos que mobiliza os recursos de uma empresa para alcançar uma meta".

E para o autor Chiavenato (1993, p.167), "motivação no seu sentido psicológico, é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades".

Os três fatores: comportamento, necessidades e satisfação, foram mencionados pelos autores acima citados, se observamos os três estão ligados um ao outro. As pessoas trabalham por recompensas, algumas até somente por recompensas salariais, principalmente quando não gostam do que fazem ou por outras insatisfações, fazendo com que o interesse dela com a organização seja apenas recompensa de salários. Mas que na maioria, as pessoas buscam mesmo além de seus salários, metas e necessidades, e se não for possível satisfazê-las será preciso buscar uma compensação, já que sempre há um motivo, mesmo que não seja material, por trás do que fazem.

As pessoas geralmente criam expectativas de crescimento organizacional e pessoal, quando consegue realizar o crescimento organizacional e não juntamente o pessoal, e vice e versa, elas tendem a perder o interesse em permanecer na empresa e contribuir com ela. E assim, como a empresa precisa de pessoas para que possam existir, deverá ter uma maior atenção já que muitos consideram o principal recurso dentro de uma organização.

2.2.1 Teorias Motivacionais

As teorias motivacionais demonstram a preocupação com a parte humana das organizações, seus comportamentos e como a motivação pode afetar estes comportamentos.

Baseado na natureza da motivação Kwasnicka (1995) diz que por hipótese a

motivação consiste nos seguintes elementos:

1. Cada indivíduo tem necessidades, as quais variam em intensidade e persistência.
2. A satisfação dessas necessidades é o objetivo ou fim em torno do qual a motivação é dirigida.
3. Quando definimos o objetivo, isso é traduzido em desejo.
4. A atividade proposta resulta da aplicação de um incentivo ou estímulo para atingir o objetivo.

Para Chiavenato (1998, p.78), A satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades.

Já para Maximiano (2000, p. 349),

A primeira explicação importante sobre a motivação é representada pelas teorias das necessidades. As diferentes teorias das necessidades afirmam que o comportamento humano é motivado por estados de carência. As pessoas agem, nos mais diferentes situações, para satisfazer esses estados de carência.

Através das teorias motivacionais podemos verificar as variáveis sobre as necessidades das pessoas, desde as necessidades fisiológicas, passando pelas psicológicas, até as necessidades de auto-realização.

2.2.2 Maslow: Teoria da Hierarquia das Necessidades

Para Maslow (apud MAXIMIANO, 2000) as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo do humano nas organizações. Segundo Maslow as necessidades humanas estão divididas em cinco categorias:

- **Necessidades básicas:** abrigo, vestimenta, fome, sede, sexo, conforto.
- **Necessidades de segurança:** proteção, ordem, consciência dos perigos e riscos, senso de responsabilidade.

- **Necessidades de participação:** amizade, inter-relacionamento humano, amor.
- **Necessidades de estima:** status, egocentrismo, ambição, exceção.
- **Necessidades de auto-realização:** crescimento profissional, aceitação de desafios, sucesso pessoal, autonomia.

Para Maslow (apud MAXIMIANO, 2000) as necessidades básicas são prioridades para os humanos, eles procuram atendê-las a princípio, para depois atender as de nível mais elevados.

De acordo com Maslow (apud MAXIMIANO, 2000) as pessoas passam por etapas de necessidades que por uma vez sendo atendidas deixam de ser necessidades e dando seguimento às outras. Caso uma das necessidades deixando de ser atendida, o nível de motivação da pessoa fica paralisado, causando assim um reflexo no seu trabalho devido a sua motivação.

Maslow em (apud KWASNICKA, 1995) diz que: quando um desejo é satisfeito, outro surge em seu lugar, e se este é atendido, outro o substitui. Ou seja, as pessoas estão sempre em buscar de atender e satisfazer suas necessidades, desde os níveis mais baixos aos mais altos.

2.2.3 Herzberg: Teoria de higiene

Herzberg em (apud KWASNICKA, 1995) vem complementando o estudo de Maslow sobre motivação humana, mas para Herzberg somente os níveis mais elevados da hierarquia considerada por Maslow são tidos como realmente motivadores.

Segundo este, a satisfação das necessidades básicas, não motiva, mas a sua ausência causa insatisfação. Complementa ainda, que estas são cíclicas, ao contrário das de nível superior.

Herzberg refere-se a dois tipos de pessoas: Os desejosos de motivação e os desejosos de apoio.

Segundo ele os desejosos de motivação, são aquelas pessoas motivadas pelo fatores mais elevados como: realização, promoção e outros fatores ligados ao trabalho em si.

Já os desejosos de apoio estão mais interessados em fatores subjacentes como condições de trabalho, supervisão, remuneração e etc., e menos interessados no tipo e qualidade do seu trabalho.

As pessoas passam a se preocupar com as necessidades básicas quando as de níveis mais altos não estão sendo supridas. A diferença entre as teorias de motivação entre Maslow e Herzberg está basicamente na percepção das necessidades.

2.2.4 McGregor: Teoria da participação

Douglas McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: Teoria X e Y.

Na teoria X de McGregor, supõe-se que as pessoas preferem ser dirigidas, controladas, não estão interessadas em assumir responsabilidades e desejam acima de tudo segurança. É a concepção tradicional da administração (mecanicista e paragnática), com convicções errôneas sobre o comportamento humano. (KWASNICKA, 1995).

McGregor em (apud KWASNICKA, 1995, p.60) enfoca a teoria tradicional do comportamento humano, adotado por certas empresas, como sendo caracterizada por determinantes hipóteses, entre as quais estão:

1. O ser humano médio ou padrão tem aversão pelo trabalho e o evita, se pudesse.
2. Por isso, a maioria das pessoas deve ser obrigada, controlada, dirigida e intimidada com punição para ser levada a empregar esforço adequado na realização dos objetivos organizacionais.
3. O ser humano médio prefere ser dirigido, evita responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e deseja segurança acima de tudo.

A teoria X julga a capacidade humana, com percepções errôneas sobre as pessoas, falta de credibilidade e ausência de responsabilidade, fazendo com que as mesmas tenham que ser controladas, considerando-as sem qualquer iniciativa pessoal.

Já a teoria Y é a moderna concepção de administração. O administrador da

total apoio ao funcionário, tende a dirigir pessoas com maior participação, liberdade e responsabilidade no trabalho.

McGregor em (apud KWASNICKA, 1995) baseia-se a teoria Y na seguintes hipóteses:

1. O esforço físico e mental despendido no trabalho é tão natural como o despendido em recreação ou repouso.
2. O homem exercerá auto controle e auto direção para alcançar os objetivos da organização, sem precisar ser totalmente dirigido.
3. O homem assume responsabilidades.
4. É característica das pessoas exercerem imaginação, talento, espírito criador, na solução de problemas organizacionais.

A teoria Y acredita na capacidade humana, das atribuições e sabe que serão cumpridas com responsabilidade e talento, sem precisar de auto controle da administração.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Quando falamos em clima, lembramos logo de previsões meteorológicas, mas não é deste clima o assunto que estamos abordando, e sim o clima das empresas.

O clima organizacional está relacionado a fatores como cultura, motivação e satisfação de pessoas com relação ao seu trabalho. Em geral a análise de clima organizacional abrange diversos temas como rotatividade, frequência e atrasos dos funcionários, relacionamentos entre pessoas, confiança depositada na chefia e nos colegas, qualidades de trabalho, produtividade, ou seja, é o comportamento e desempenho do funcionário dentro da empresa. Não se pode deixar de considerar ainda as influências externas à empresa que possuem um real efeito sobre o comportamento dos indivíduos, ou seja, o papel profissional do indivíduo não pode ser separado dos demais papéis representados por ele na sociedade.

Para Chiavenato (1997, p.53)

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a

satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. AS pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

A empresa que consegue manter um bom clima organizacional pode fazer seus clientes muito mais satisfeitos, pois a agilidade, presteza e um ótimo atendimento para eles serão garantidos.

Com um clima organizacional adequado os índices de faltas, atestados, reclamações para a empresa diminuem gradativamente, fazendo com que o planejamento da empresa possa fluir com eficácia. A organização que não se preocupa com o funcionário tende a ter um ciclo de rotatividade de pessoas muito grande, pois sempre haverá algum motivo para demissão e insatisfação em geral.

Segundo Maximiano (2000, p.107),

As organizações formais têm certas propriedades objetivas: determinado tipo de divisão do trabalho, um fluxo específico de trabalho, uma hierarquia e estrutura salarial. A respeito desta e das outras propriedades objetivas, os integrantes da organização desenvolvem percepções subjetivas e sentimentos.

As pessoas quando interagem dentro de uma organização podem ter várias percepções, um exemplo disso é com relação ao salário, algumas pessoas podem comparar como ganham menos que outras, o quanto àquela pessoa que ganha bem mais tem menos atribuições, como a recompensa salarial com relação ao trabalho que executa é baixa, injustiças cometidas e outros. Tudo isso são alguns motivos para que as pessoas tenham percepções diferentes dentro da empresa, assim se tornando pessoas desmotivadas e com pouco interesse em desempenhar a função.

Para isso é preciso que os administradores de empresas saibam distribuir bem as atribuições dentro da organização, para não cometer injustiças e evitar este tipo de comparação por parte dos funcionários, que por sua vez só resultarão em comportamentos de cooperação, indiferença ou hostilidade em relação à administração e a organização.

De acordo com Chiavenato (1997) O clima organizacional de uma empresa depende das condições da mesma, tais como: Cultura organizacional, Estrutura Organizacional, das oportunidades de participação de pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da remuneração da equipe e outros. Toda a estrutura da empresa

influencia, a maneira como ela é administrado, método adotado, tudo isso influencia a motivação das pessoas, os quais produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia. O modelo a seguir permite uma visão simplificada do fenômeno.

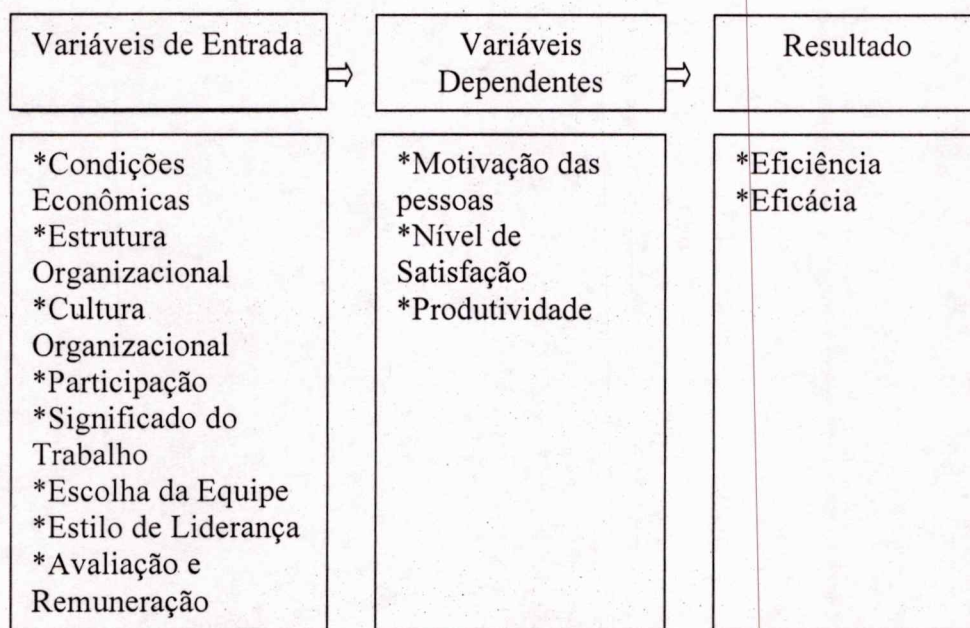


Figura 1 – Os determinantes do clima organizacional.
 Fonte: Chiavenato (1997, p.54)

Na figura acima podemos visualizar as variáveis que temos de analisar para obtermos resultados quanto o clima organizacional, percebemos que tanto a empresa como os colaboradores dela estão dependentes um do outro para que a organização obtenha a eficiência e eficácia, por isso é importante realizar uma análise de clima.

Para analisar o clima de uma empresa é necessário, primeiramente, realiza-se uma pesquisa de clima. Nessa pesquisa devem-se detectar os pontos fortes e fracos da empresa e estudar como se pode agir sobre eles. Através da avaliação do clima é possível identificar o nível de motivação dos empregados e suas causas, como o grau de (in) satisfação com a remuneração, oportunidades de crescimento, canais de comunicação, práticas de promoção ou metas organizacionais. Ações dirigidas às fontes de insatisfação tenderão a melhorar a motivação; maior motivação resulta em melhor desempenho. É fundamental visualizar o empregado como colaborador e cliente interno, isto o leva a suprir suas necessidades e canalizar suas qualidades em prol da organização.

A atitude de uma empresa em realizar uma pesquisa de clima da empresa

com seus funcionários dela faz com que se eleve o índice de motivação dos funcionários, eles passam a se sentir mais importantes para a empresa, se sentem ouvidos e respeitados em suas opiniões. A credibilidade e confiança na empresa aumentam significativamente. Mas para isso é preciso que a empresa após análises de resultado da pesquisa tome atitudes benéficas, pois caso contrário, aumentará a descrença na empresa, e a relação dos colaboradores com a mesma passa a ser de grande desconfiança, mostrando pouco interesse por parte da organização em trazer melhorias.

A partir de uma pesquisa de clima organizacional, a diretoria da empresa terá condições de verificar o grau de satisfação dos seus funcionários, detectar onde estão os erros e acertos da empresa. O desenvolvimento da pesquisa deve contemplar:

- Coleta de dados (questionários, entrevistas e análise de documentos);
- Tabulação e análise estatística de dados (quantitativa e qualitativa);
- Apuração e análise de resultados (por área e segmento) e;
- Elaboração do relatório final.

A Pesquisa de Clima Organizacional visa em um primeiro momento, proporcionar a análise da organização com o seu ambiente, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores (empregados) na empresa e das demais pessoas que com eles interagem.

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma valiosa ferramenta de Gestão Estratégica, pois além de permitir a análise interna e externa, também acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização, proporcionando, através de estratégias e ações, o crescimento e desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade, visando a consecução e a superação dos resultados pré-estabelecidos pela Direção.

Ferramenta que identifica o clima, o ambiente e as condições de relacionamento colaborador / empresa, servindo como base para a formulação de estratégias de mudanças e reformulações estruturais, ajudando os administradores a obterem respostas precisas sobre a opinião dos colaboradores. É utilizada uma metodologia objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de dados reais.

Para Maximiano (2000, p.107) “Estudar o clima é necessário para entender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas”

Segundo Sorio (2006) A Pesquisa de Clima é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas melhorando o ambiente de trabalho.

Para ele é importante dizer que a Pesquisa de Clima deve sempre estar coerente com o planejamento estratégico da organização e deve contemplar questões de diferentes variáveis organizacionais, tais como:

- **O trabalho em si** – com base nesta variável procura-se conhecer a percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho, horário, distribuição, suficiência de pessoal, etc;
- **Integração Setorial e Interpessoal** – avaliar o grau de cooperação e relacionamento existente entre os funcionários e os diversos departamentos da empresa, verificando se existe integração entre setores;
- **Salário** – analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos salários pagos por outras empresas, evitando uma injustiça salarial;
- **Estilo Gerencial** – aponta o grau de satisfação do funcionário com a sua chefia, analisando a Qualidade de supervisão em termos de competência, feedback, organização, relacionamento, etc;
- **Comunicação** – buscar o conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos relevantes da empresa, seus canais de comunicação, etc. As pessoas devem saber do que se passa pela organização, qual os objetivos que ela almeja;
- **Desenvolvimento Profissional** – avalia as oportunidades de treinamento e as possibilidades de promoções e carreira que a empresa oferece;
- **Imagem da empresa** – procura conhecer o sentimento das pessoas em relação à empresa, saber qual sua percepção com relação a ela;
- **Processo decisório** – esta variável revela uma faceta da supervisão, relativa à centralização ou descentralização de suas decisões;
- **Benefícios** – apura o grau de satisfação com relação aos diferentes benefícios oferecidos pela empresa;

- **Condições físicas do trabalho** – verifica a Qualidade das condições físicas de trabalho, as condições de conforto, instalações em geral, riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais;
- **Trabalho em equipe** – Mede algumas formas de participação na Gestão da empresa;
- **Orientação para resultados** – Verifica até que ponto a empresa estimula ou exige que seus funcionários se responsabilizem efetivamente pela consecução de resultados.

Para Silvia (2003), o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e (b) influencia o seu comportamento.

O clima é um conjunto de comportamentos e atitudes que os colaboradores evidenciam nos seus conteúdos profissionais. Existem técnicas destinadas a avaliar, de forma global, o estado de espírito da organização, uma delas é análise do clima.

A análise do clima foi feita com o objetivo, determinar o clima organizacional através da medição do grau de motivação dos membros da mesma.

É possível que através da medição do grau de motivação de funcionários, sabermos o “estado de saúde” da organização.

Para se ter um diagnóstico de clima organizacional, é preciso recorrer a um conjunto de técnicas de inquérito. Litwin e Stringer propuseram o questionário que visa medir as seguintes dimensões de clima:

- **Estrutura da organização** – é o sentimento dos elementos da organização sobre as restrições da sua situação, regulamentos, regras e formas administrativas;
- **Responsabilidade** – é o sentimento de ser o seu próprio patrão e de não ter dependências quando desempenha as suas funções;
- **Recompensa** – é o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre justiça da política de promoção e remuneração;
- **Risco** – é o sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
- **Calor e apoio** – sentimento de camaradagem no grupo;
- **Suporte** – é a percepção do suporte vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);

- Standards – é o grau de importância dada aos objetivos e standards de performances;
- Conflito – é o sentimento de pertencer a uma dada organização, uma vez definidas as dimensões que se julgam indispensáveis para medir o clima, é necessário organizar um questionário a fazer aos elementos da organização.

Após a avaliação do clima, são sugeridas medidas destinadas a serem implementadas pela direção da organização, pois se sabe que o desempenho da mesma é o resultado da motivação e estado de espírito dos seus elementos.

2.3.1 Fatores que influenciam o clima organizacional:

- Fatores externos de natureza econômica, social, tecnológica ou cultural que influenciam o funcionamento da organização (política, legislação, mercado, região);
- A cultura do grupo profissional dominante;
- Evolução histórica da empresa, influência dos fundadores, ciclos de desenvolvimento, grupo dominante de proprietários e acionistas, grupo econômico a que pertence;
- Estatuto jurídico da empresa, dimensão, ou outros fatores de proteção local, regional ou nacional;
- Origem, formação e estilo de liderança dos atuais gestores do topo;
- Tipo de tecnologia dominante e grau de modernização tecnológica, entre outros.

Ouvir e levar em conta a expressão do colaborador traz inúmeras vantagens como melhoria nas relações de trabalho, identificação de oportunidades, estímulo à criatividade das pessoas, entre outros. Para que o colaborador sinta-se reconhecido e valorizado, sua chefia (ou sua liderança) deve:

- Conceder oportunidade de opinião;
- Proporcionar liberdade para que o funcionário expresse o que pensa;
- Aceitar críticas e sugestões;

- Atuar com transparência;
- Dar retorno quando lhe é solicitado auxílio;
- Avaliar o resultado do trabalho executado pelo subordinado;
- Buscar a participação de toda a equipe;
- Estar preparado e capacitado para o cargo, e

Outro aspecto fundamental é que o colaborador perceba que existem possibilidades de crescimento profissional dentro da empresa. Em suma: as lideranças (ou chefias em geral) detêm ampla responsabilidade para o alcance de um clima organizacional satisfatório.

É muito importante para a realização de uma pesquisa de clima organizacional que a empresa dê abertura ao funcionário, para que o mesmo possa se expressar o que estão sentindo, suas dificuldades, desejos, seus anseios, relação entre colegas de trabalho e etc. É importante também que a administração esteja preparada e disposta a ouvir e tentar corrigir os erros apontados.

Muitas empresas tentam suprir a falta de motivação sempre corrigindo os salários, não pensam que podem estar existindo outros problemas que a administração desconhece, por isso a importância do desenvolvimento desta pesquisa. E vale ressaltar que este método de avaliação, apesar de possuir metas e prazos específicos; enquanto programa deve ser encarado como processo de melhoria contínua, por prazo indeterminado.

2.3.2 Dimensões de clima Organizacional

De maneira geral nas empresas as pessoas precisam sentir que suas funções ainda contenham desafios a serem vencidos para que ainda possam ter motivação para executá-las.

Quando sentem que já não há mais desafios nas atividades que executam, ou na empresa que trabalham, se não há uma mudança passam a perder o pique e a vontade de fazê-lo bem feito, causando um clima de desconforto para o funcionário e empresa.

Algumas variáveis são responsáveis pelo o impacto no clima organizacional. As variáveis que devem ser observadas em uma organização são as

seguintes:

- **Segurança e confiança na Gestão** – refere-se à capacidade que tem a empresa, através da gestão de seus líderes, de transmitir dinamismo, boa comunicação, bom relacionamento no ambiente organizacional.
- **Salários e Benefícios** – São analisadas a política de remuneração oferta de benefícios pela empresa aos seus colaboradores, assim como se os salários oferecidos são compatíveis ao cargo e as funções exercidas.
- **Avaliação de Desempenho e Promoção** – é a possibilidade de um colaborador ser promovido e, até mesmo, seguir carreira dentro da empresa, dependendo do seu esforço e desempenho.
- **Treinamento e Desenvolvimento** – é necessário que a empresa invista no desenvolvimento e capacitação dos seus colaboradores, tornando-os mais capacitados no trabalho que desempenha, cada vez mais qualificados, seguros e valorizados.
- **Camaradagem no Ambiente de Trabalho** – através desta variável, podemos analisar o relacionamento inter-pessoal dentro da organização, verificando o grau de proximidade dos colaboradores entre si e também com sua chefia..
- **Sentido do Trabalho** – é o sentimento que está relacionado com o trabalho realizado, são as responsabilidades e as missões que lhe são confiadas.
- **Inovação no Sistema de Trabalho** – nesta variável, são considerados tudo o que a empresa faz para proporcionar maior autonomia, liberdade, flexibilidade aos seus colaboradores, como trabalhos em equipes autogerenciadas, horários flexíveis e maior autonomia na tomada de decisões. Porém, essas inovações são acompanhadas de maior responsabilidade.
- **Orgulho da Empresa** – Ocorre quando o funcionário sente que a empresa reconhece o seu trabalho e também quando a empresa é reconhecida pela sua boa imagem para a sociedade em geral, pois o funcionário se sente honrado em fazer parte daquela empresa. **Ambiente Físico** – é analisado que tipo de estrutura física a empresa oferece aos seus colaboradores, como salas bem iluminadas e ventiladas, boa distribuição dos espaços físicos, ambientes limpos etc. Tudo isso reflete no desempenho dos colaboradores de uma organização.

A conclusão é que o Clima Organizacional não pode ser “criado” pela organização, no sentido literal de se produzir alguma coisa num determinado

momento, mas é algo que já existe, vivo e atuante, dentro dela, resultante, principalmente, de fatores internos, das decisões tomadas e da maneira como o pessoal é administrado pelos seus chefes, e atinge o colaborador, diretamente, no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento.

3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos que foram utilizados no trabalho, para que possa atingir os objetivos propostos. O uso do método científico é feito para obter conclusões válidas, que tenham aplicabilidade, quando utilizadas de uma forma sistematizada. (LAKATOS; MARCONI, 1991).

O presente trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa quantitativa onde se procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, e empregará instrumental estatístico na análise dos dados. Envolveu a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GIOVINAZZO, 2001).

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa pode ser caracterizada como sendo do tipo exploratória e descritiva, pois se trata de um estudo de caso, cujo objetivo segundo Lakatos; Marconi (1991), "consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades com a finalidade de obter generalizações".

Segundo Teles (2006):

A pesquisa é exploratória, pois "trata-se de abordagem adotada para a busca de maiores informações sobre determinado assunto" e descritiva, pois "tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos.

3.2 UNIVERSO

A delimitação do universo consiste em explicar que pessoas ou casos, fenômenos etc. foram pesquisados. A presente pesquisa delimita como universo de objeto de pesquisa os funcionários da rede de Padarias SIAM. É relevante observar que todos os funcionários serão pesquisados, ou seja, um total de 50 questionários aplicados.

De acordo com Vergara (1998, p.48): "Universo é um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo, e amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade."

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a análise documental. Utilizou-se também um questionário com 28 (vinte oito) questões. O documento foi dividido em duas partes, a primeira com questões objetivas e outra sendo subjetiva, a qual tinha como objetivo abstrair informações, opiniões pessoais e sugestões.

4 ANÁLISE DOS GRÁFICOS

Com o objetivo de diagnosticar o clima organizacional da rede de padarias SIAM, foi aplicado um questionário com os funcionários da empresa, ao qual totalizaram 40 questionários respondidos.

Assim, pode-se dizer que o clima organizacional está relacionado a fatores como cultura, motivação e satisfação das pessoas, com relação ao seu trabalho. Onde neste caso, a primeira variável a ser analisada é a satisfação.

Para ser analisado esta variável, foi necessário dividi-la em cinco questionamentos. O primeiro "Gosto do trabalho que realizo", onde 7,5% dos funcionários responderam que eram neutros, 37,5% disseram que concordava que gostava do trabalho que realizava. E 55% concordavam totalmente.

O segundo item "Conheço a importância de cada tarefa que realizo". 2,5% dos funcionários responderam que era neutro. 57,5% disseram que concordavam que conheciam a importância das tarefas desempenhada e, 40% concordam totalmente.

O terceiro questionamento "Uso meus conhecimentos no trabalho que realizo". 2,5% dos entrevistados responderam que discordava da informação, 60% concordaram e 37,5% dos funcionários, disseram que concordavam totalmente com o fato de usar os conhecimentos no trabalho que realizavam.

O quarto ponto analisado foi "Considero que a distribuição do meu setor é adequada" onde 15% das pessoas responderam que discordavam da distribuição do setor, 35% eram neutros, 37,5% dos entrevistados concordavam com a distribuição do setor e, 12,5% concordavam totalmente.

Para finalizar a análise da variável satisfação, o quinto questionamento "Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa" onde 10% dos funcionários discordaram totalmente em estarem satisfeitos com os benefícios da empresa. 25% discordaram, 37,5% ficaram neutros. 27,5% concordaram com os benefícios oferecidos e, 2,5% concordaram totalmente. O que mostra no Gráfico 01.

Dessa forma, para que a empresa consiga alcançar suas metas e atingir seus objetivos, ela precisa da colaboração de seus funcionários, do compromisso de todos com a empresa. Dentre os fatores internos que podem influenciar o comportamento humano, pode-se enfatizar a questão da motivação. Onde para

Kwasnicka (1995, p.56), “motivação refere-se aos desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo”.

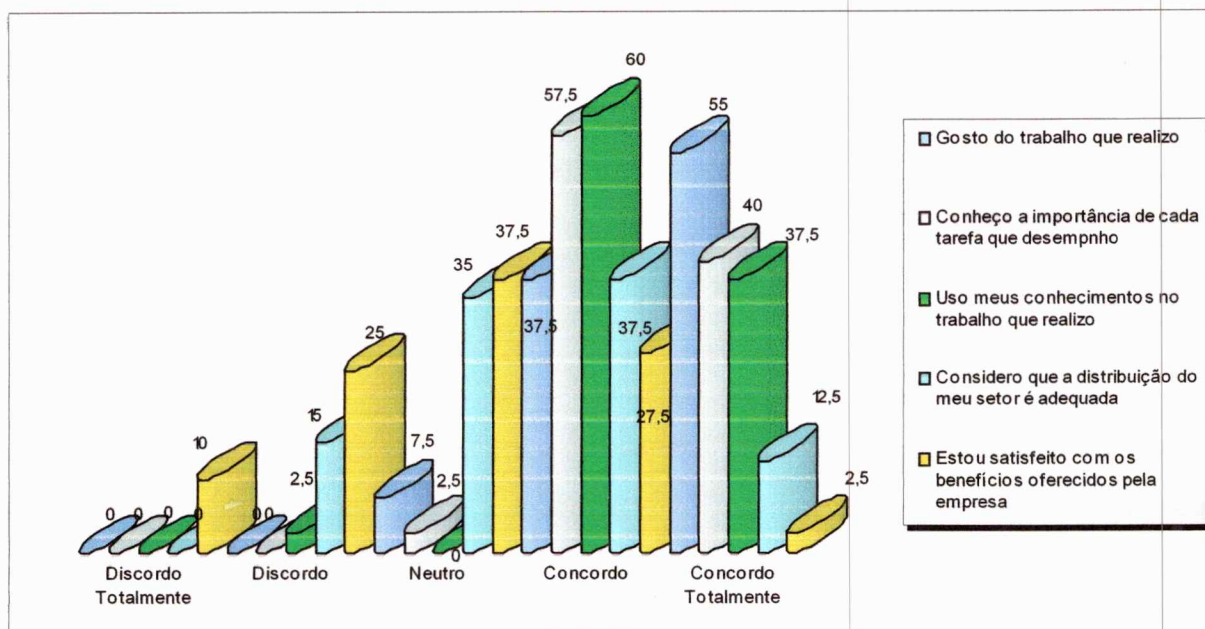


GRÁFICO 01- SATISFAÇÃO

FONTE: Dados coletados em Setembro de 2006.

O gráfico 02 analisa a variável relação interpessoal, onde foi detalhados quatro pontos. O primeiro “no meu setor as pessoas se relacionam bem”. 7,5% dos funcionários responderam que discordavam totalmente, 7,5% responderam que discordavam. 12,5% dos funcionários disseram que eram neutros. 40% concordavam que se relacionavam bem com as pessoas do setor em trabalhavam. E, 35% concordavam totalmente.

No segundo ponto analisado “Tenho liberdade de falar, criticar, sugerir e trocar idéias com minha equipe de trabalho”. Foi verificado que, 10% dos entrevistados responderam que discordavam, 7,5% disseram que eram neutros, 50% concordavam que tinham liberdade dentro da equipe de trabalho. E, 35% concordaram totalmente.

Em relação ao terceiro ponto analisado “Existe cooperação e confiança entre as pessoas do meu setor”. Onde se pode perceber que 2,5% das pessoas, discordaram totalmente. 7,5% discordaram, 17,5% dos entrevistados disseram ser

neutros. 47,5% concordaram que existe cooperação entre as pessoas do setor. E, 25% responderam que concordavam totalmente.

Como último ponto, da variável, analisado “Sou respeitado pelos meus colegas”. Onde 5% disseram que discordava. 20% eram pessoas neutras. 37,5% responderam que concordavam que eram respeitados no setor de trabalho. E, 37,5% concordaram totalmente.

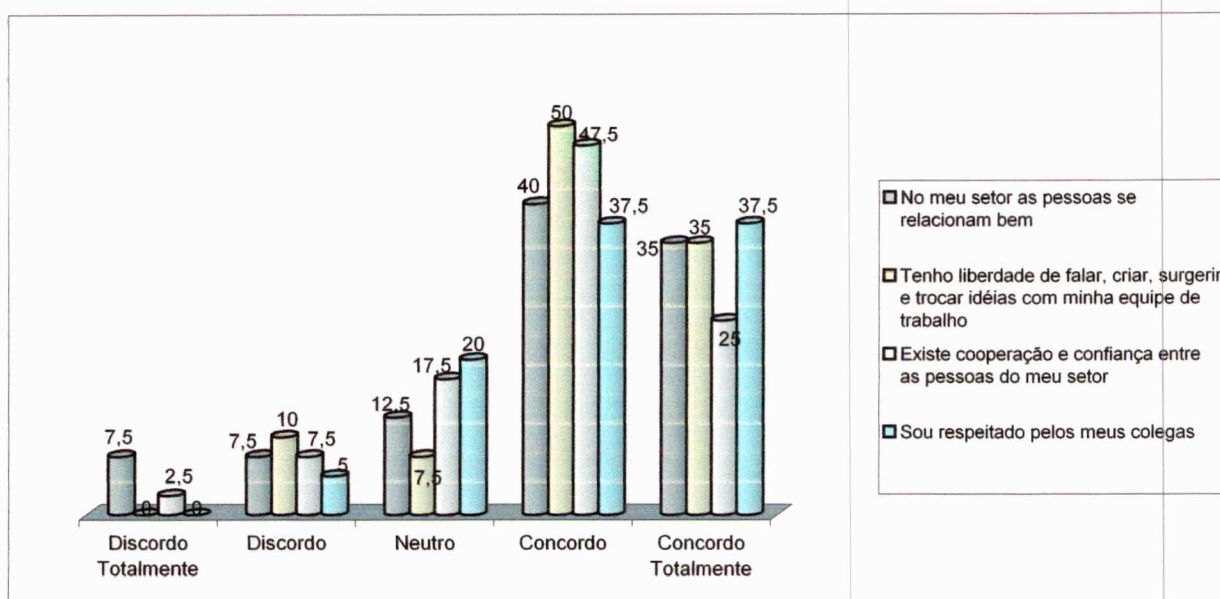


GRÁFICO 02- RELAÇÃO INTERPESSOAL
FONTE: Dados coletados em Setembro de 2006.

No gráfico 03, foi analisado a variável motivação. Onde se detalhou 03 pontos. O primeiro “Sinto-me motivado para realizar meu trabalho”. Dessa forma 2,5% discordaram totalmente e 2,5% discordaram. 15% ficaram neutros, 42,5% concordaram que se sentiam motivados a realizar os trabalhos e, 37,5% concordaram totalmente.

O segundo ponto “Meu trabalho é monótono e desgastante”. Assim 20% dos funcionários responderam que discordavam totalmente. 37,5% discordaram, 22,5% ficaram neutros. E, 20% concordaram que o trabalho era monótono e desgastante.

O último ponto questionado “Sinto-me valorizado no trabalho”. 2,5% discordaram totalmente. 7,5% discordaram, 45% dos funcionários ficaram neutros. 37,5% concordaram que se sentiam valorizados no trabalho e, 20% concordaram

totalmente.

Sendo assim, Chiavenato (1997) diz que a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A necessidade de manter a equipe motivada é muito importante para que a empresa ponha em prática seus procedimentos administrativos e operacionais, e consiga atingir suas metas, para isso é muito importante que os gerentes responsáveis por cada setor da empresa observem suas equipes e procurem achar melhorias para ela. Dessa forma Weiss (1991, p.10) afirma que, “a motivação é a energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma empresa para alcançar uma meta”.

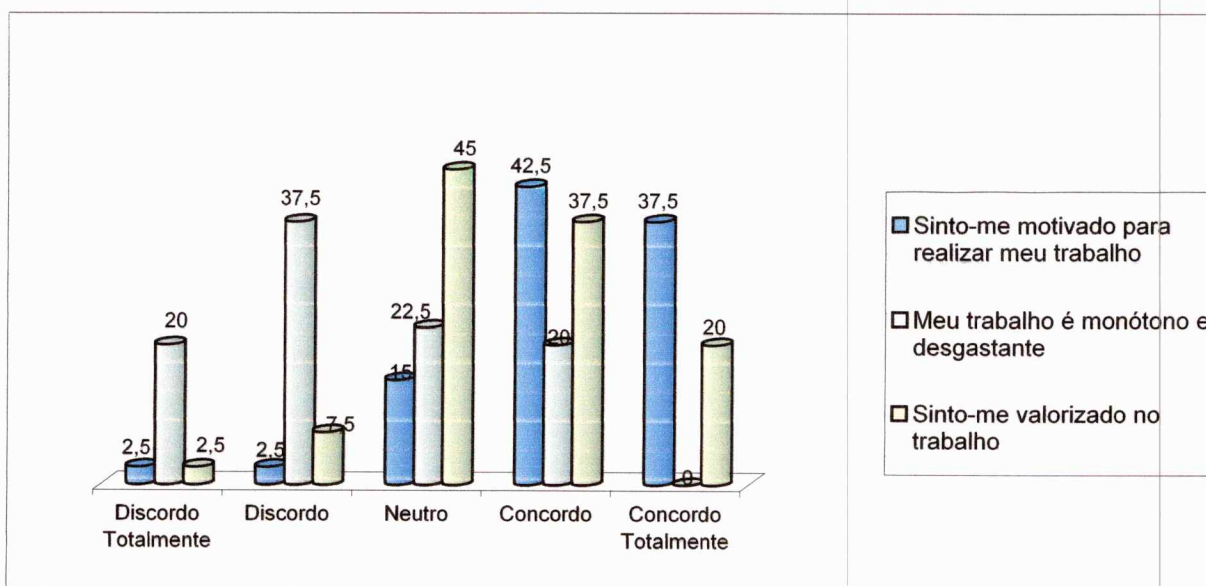


GRÁFICO 03- MOTIVAÇÃO

FONTE: Dados coletados em Setembro de 2006.

Em análise ao gráfico 04, variável Estresse. Foi feito 04 questionamentos. O primeiro “Minhas tarefas me deixam estressado” Onde 27,5% discordaram totalmente, 30% discordaram, 20% ficaram neutros. 20% concordaram que as tarefas realizadas, deixavam estressados e, 2,5% concordaram totalmente.

O segundo questionamento “Trabalho tanto que minha vida pessoal está prejudicada”. 50% dos funcionários discordaram totalmente, 22,5% Discordaram. 10% ficaram neutros, 12,5% responderam que concordavam que a vida pessoal estava prejudicada devido ao trabalho. E, 5% concordaram totalmente.

O terceiro ponto “O estresse no meu cargo está relacionado aos riscos da minha atividade”. 22,5% disseram que discordavam totalmente, 37,5% discordaram. 20% ficaram neutros. 15% dos funcionários, responderam que concordavam que os estresse estava relacionado aos riscos da atividade desenvolvida. E, 5% concordaram totalmente.

O quarto e último ponto “O excesso de energia que coloco no meu trabalho acaba prejudicando minha saúde”. Onde 25% dos entrevistados discordaram totalmente. 37,5% discordaram, 20% ficaram neutros. 12,5% concordaram que o excesso de energia prejudicava a saúde. E, 5% concordaram totalmente.

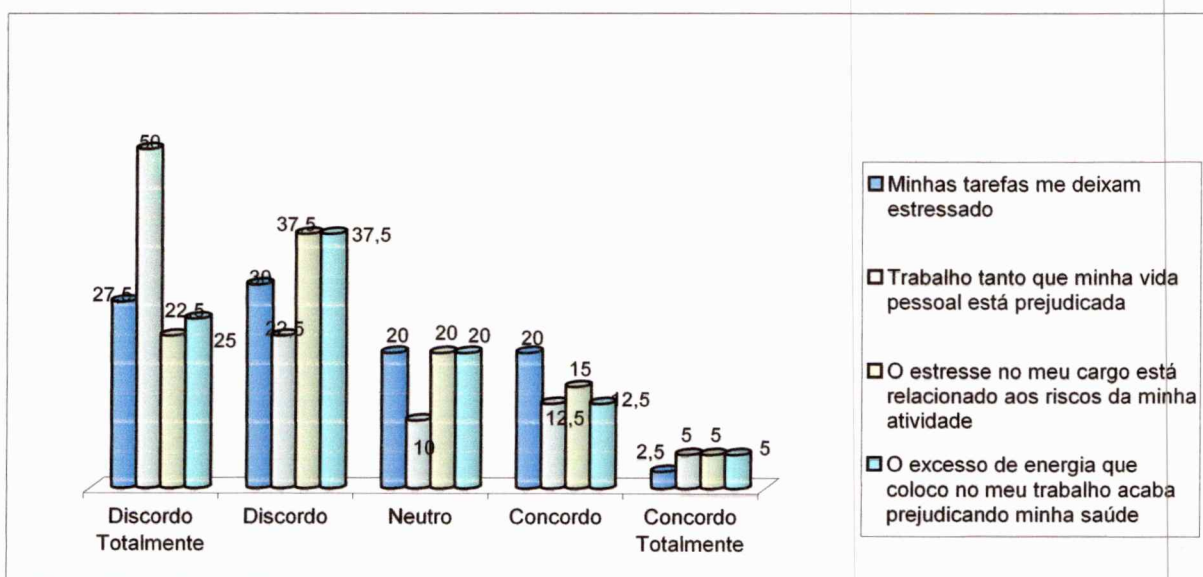


GRÁFICO 04- ESTRESSE

FONTE: Dados coletados em Setembro de 2006.

Quanto ao gráfico 05, foi analisado a variável remuneração, ao qual foi questionado “Minha remuneração é compatível com as responsabilidades do trabalho que realizo”. Onde 17,5% discordaram totalmente, 12,5% discordaram, 22,5% disseram que eram neutros. 40% disseram que concordaram que a remuneração era compatível com as responsabilidades e, 7,5% concordaram totalmente.

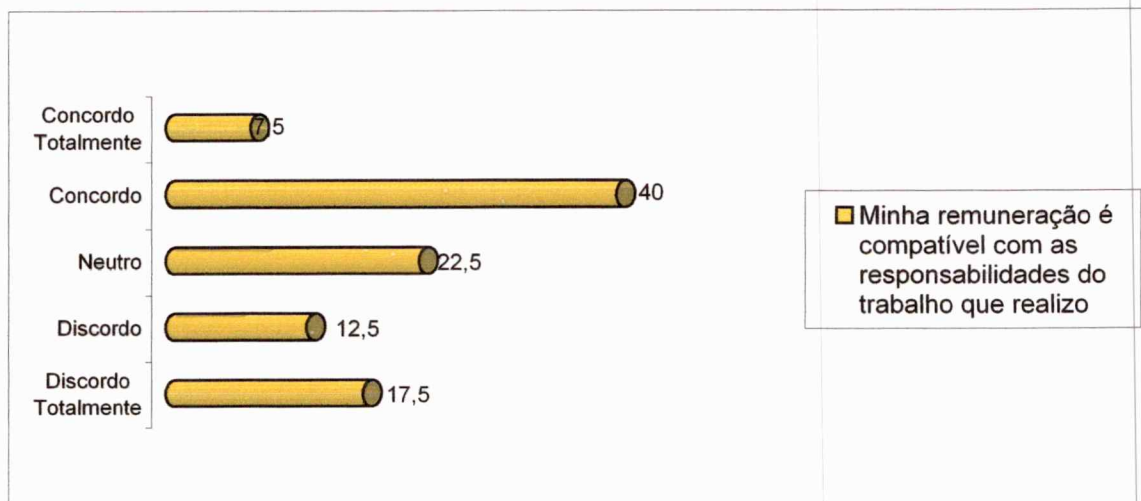


GRÁFICO 05- REMUNERAÇÃO

FONTE: Dados coletados em Setembro de 2006.

No gráfico 06, que tem como variável as condições físicas, foi perguntado aos funcionários “As condições ambientais (temperatura, limpeza) e físicas (móveis, telefone, layout) são satisfatórias”. 5% discordaram, totalmente, 27,5% discordaram, 25% dos funcionários ficaram neutros. 35% disseram que concordavam que as condições ambientais e físicas eram satisfatórias e, 7,5% disseram que concordavam totalmente.

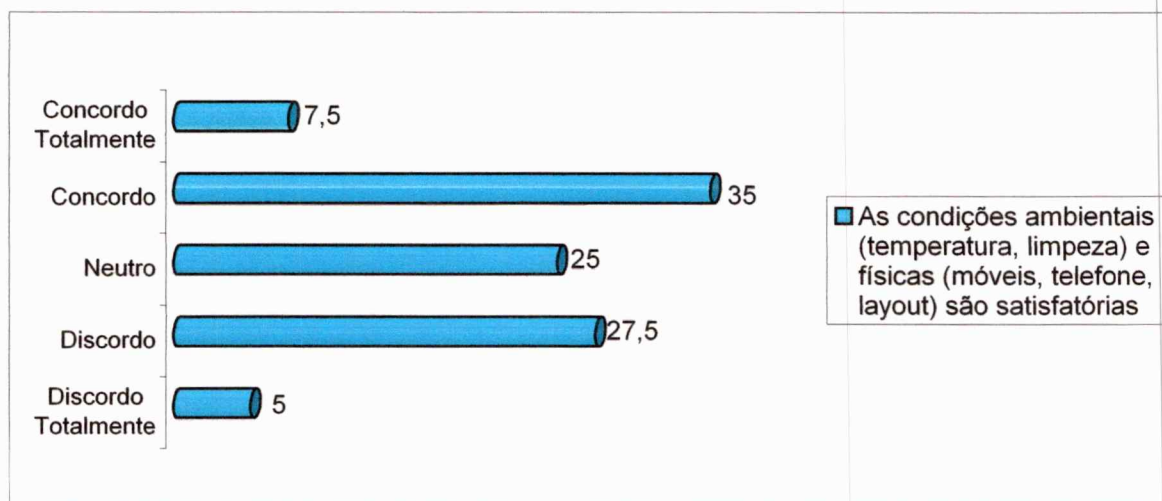


GRÁFICO 06- CONDIÇÕES FÍSICAS

FONTE: Dados coletados em Setembro de 2006.

Segundo o gráfico 07, variável segurança no trabalho, foi exposto aos funcionários “As medidas de segurança adotadas são adequadas para a execução

do meu trabalho". Onde 12,5% discordaram totalmente, 20% discordaram, 25% eram neutros, 37,5% disseram que concordavam que as medidas de segurança eram adequadas. E, 5% concordaram totalmente.

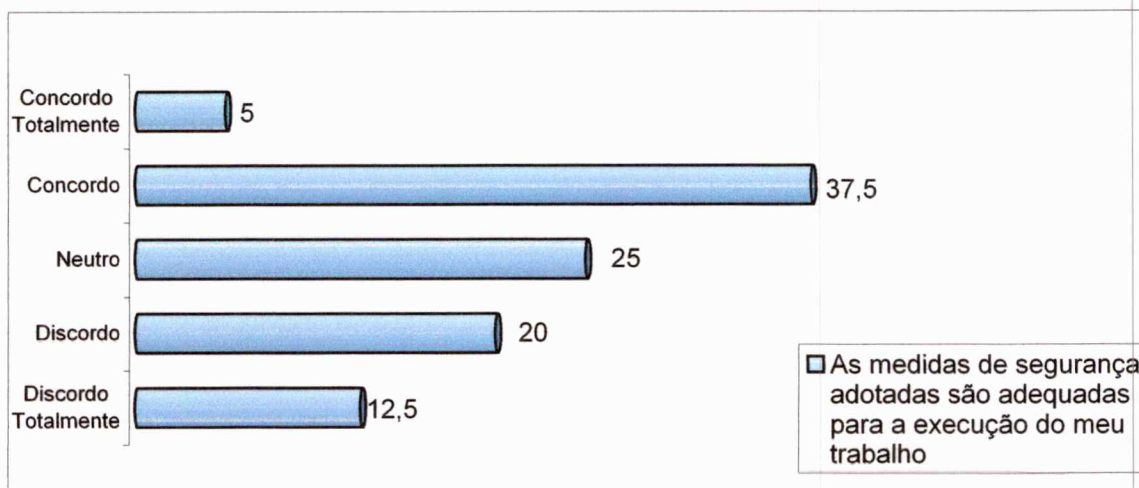


GRÁFICO 07- SEGURANÇA NO TRABALHO
FONTE: Dados coletados em Setembro de 2006.

O gráfico 08, ao qual a variável é comunicação, questionou "A comunicação é suficientemente rápida e/ ou eficaz para as necessidades". Onde 2,5% discordaram totalmente, 32,5% discordaram, 22,5% neutros, 25% concordaram que a comunicação era rápida e, 17,5% concordaram totalmente.

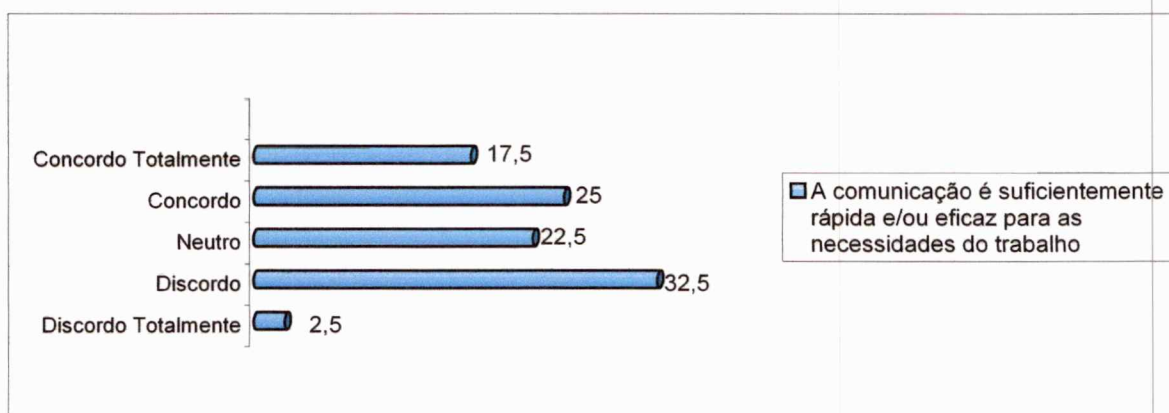


GRÁFICO 08- COMUNICAÇÃO
FONTE: Dados coletados em Setembro de 2006.

No gráfico 09, de variável Segurança, foi questionado “sinto-me profissionalmente seguro na empresa” 2,5% disseram de discordava totalmente, 12,5% discordaram. 37,5% sentem-se neutros, 40% concordaram que se sentem seguros na empresa, e, 7,5% concordaram totalmente.

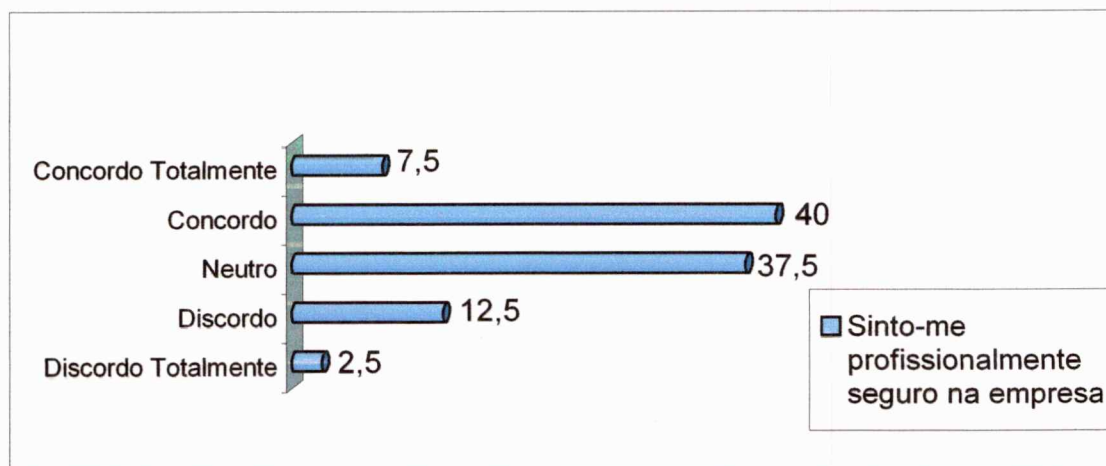


GRÁFICO 09- SEGURANÇA

FONTE: Dados coletados em Setembro de 2006.

Quanto ao gráfico 10, variável comunicação, tem como ponto de análise “A empresa fornece treinamentos/ cursos para a minha capacitação. Assim, 35% dos funcionários disseram que discordavam totalmente, 27,5% discordaram, 22,5% eram funcionários neutros. 12,5% dos entrevistados disseram que concordavam que a empresa fazia treinamentos para os mesmos. E, 2,5% concordaram totalmente.

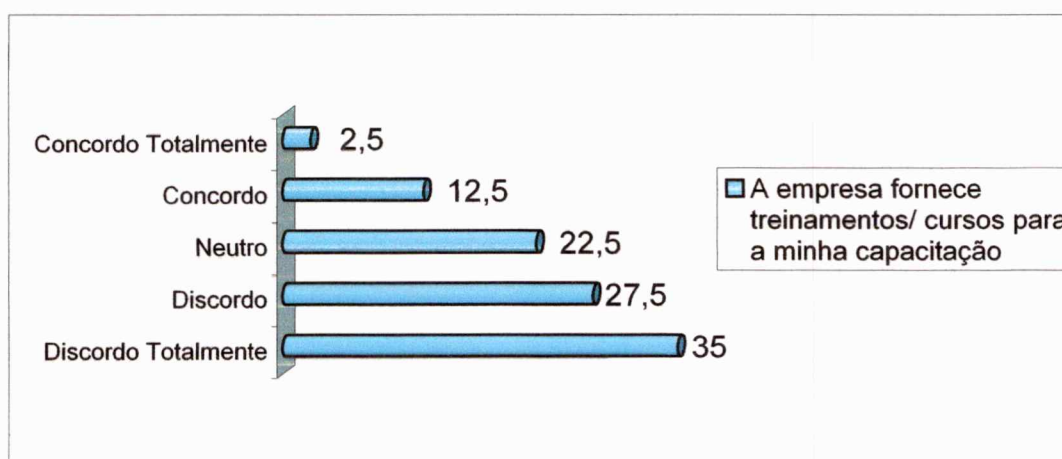


GRÁFICO 10- CAPACITAÇÃO

FONTE: Dados coletados em Setembro de 2006.

O gráfico 11 trata da variável qualidade, onde o ponto de questionamento “Existe um programa de qualidade eficaz na empresa”. 12,5% discordaram totalmente, 22,5% dos funcionários discordaram. 40% neutros, 20% concordaram que a empresa dispõe de um programa de qualidade e, 50% concordaram totalmente.

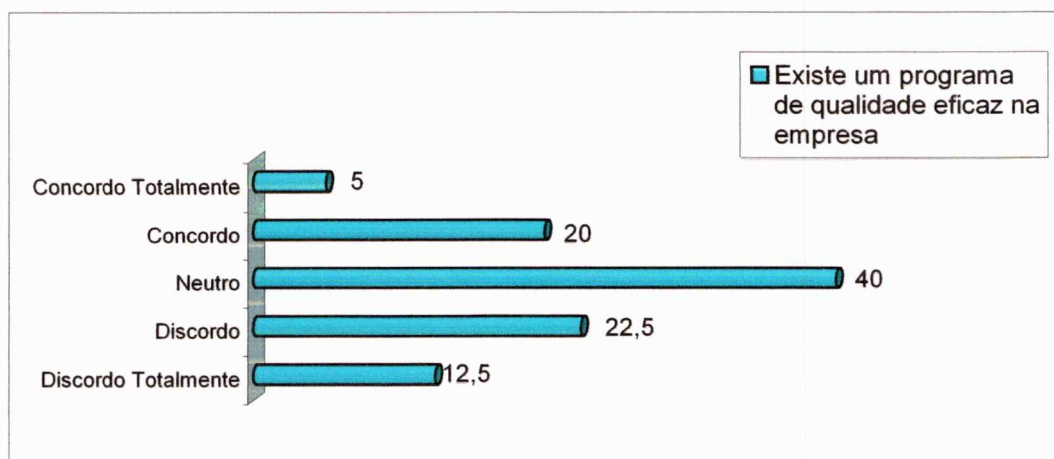


GRÁFICO 11- QUALIDADE

FONTE: Dados coletados em Setembro de 2006.

O gráfico 12 analisa a variável crescimento, onde tem como ponto “Tenho a oportunidade de crescimento profissional na empresa SIAM”. 7,5% responderam que discorda totalmente, 7,5% discorda, 17,5% ficaram neutros, 42,5% concordaram que tinha a oportunidade de crescimento na empresa e, 25% concordaram totalmente.

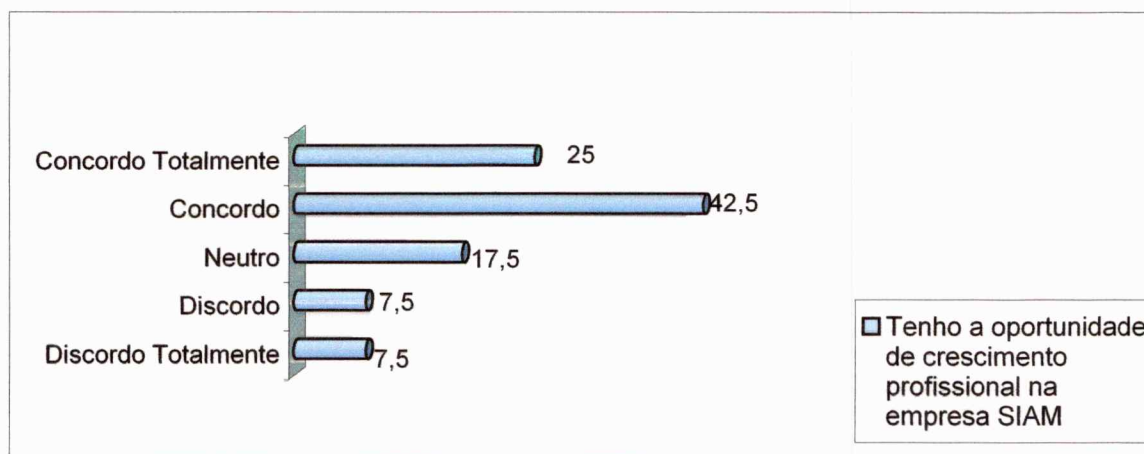


GRÁFICO 12- CRESCIMENTO

FONTE: Dados coletados em Setembro de 2006.

No gráfico 13, variável chefia, foram analisados dois pontos. O primeiro “Meu chefe imediato me delega autoridade necessária para a realização das tarefas”, dessa forma 5% dos entrevistados responderam que discordavam totalmente, 27,5% eram neutros, 47,5% concordaram totalmente que sua chefia imediata delegava autoridade. E, 22,5% concordaram totalmente.

O segundo e último ponto, “Meu chefe imediato fornece informações de que necessito para realizar meu trabalho com eficiência”. 7,5% discordaram totalmente, 25% eram neutros, 40% concordaram que a sua chefia fornecia informações para a realização dos trabalhos. E, 22,5% concordaram totalmente.

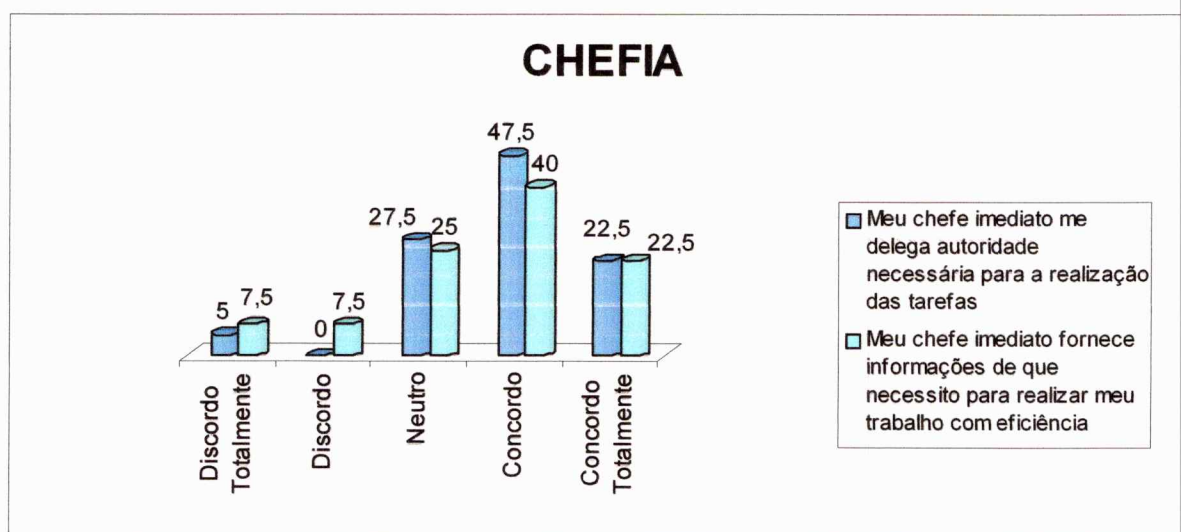


GRÁFICO 13- CHEFIA

FONTE: Dados coletados em Setembro de 2006.

No gráfico 14 pode-se verificar a variável comprometimento, onde se detalhou dois pontos. O primeiro “Estou empenhado em contribuir de forma ativa para o desenvolvimento e o sucesso da SIAM”. 5% dos funcionários eram neutros, 25% concordaram que estavam empenhados no desenvolvimento da empresa e, 70% concordaram totalmente.

No segundo e último ponto, “De uma maneira geral, estou satisfeito em trabalhar na SIAM”, mostrou que 15% dos entrevistados estavam neutros, 42,5% concordaram que estavam satisfeitos com a empresa e, 42,5% disseram que concordavam totalmente.

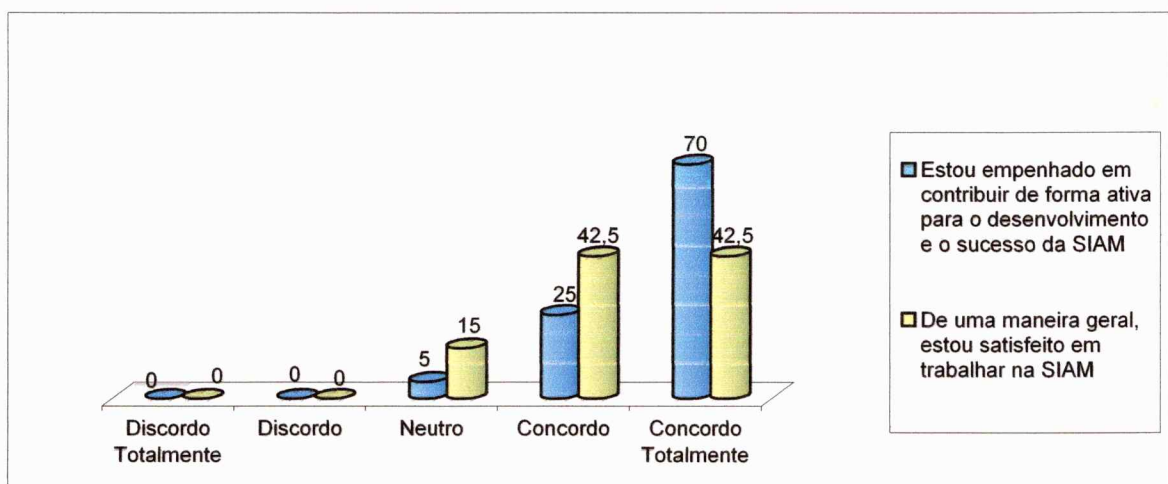


GRÁFICO 14- COMPROMETIMENTO

FONTE: Dados coletados Setembro de 2006.

Com um clima organizacional adequado os índices de faltas, atestados, reclamações para a empresa diminuem gradativamente, fazendo com que o planejamento da empresa possa fluir com eficácia.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve por finalidade analisar o clima organizacional da Rede de Padarias SIAM, onde desenvolveu uma pesquisa documental com base em vários autores, fazendo uma explanação a respeito das teorias motivacionais, sobre organizações, entre outros tópicos. Após a análise documental, foi realizada uma pesquisa de campo, onde envolveu os funcionários da empresa estudada. Com um total de 50 colaboradores.

Onde se detalhou algumas variáveis como por exemplo, satisfação, relação interpessoal, motivação, etc.

Foi verificado um bom nível de satisfação, deixando apenas a recomendação de a empresa desenvolver treinamentos com os funcionários, pois foi verificado através de gráficos, que os mesmos têm uma carência em treinamentos de capacitação, de interação de grupo.

Dessa forma, com base nos resultados obtidos, foi sugerido algumas recomendações em relação aos pontos negativos, onde é bastante importante a prática das ações citadas, pois dessa forma a empresa estará trabalhando a motivação e a satisfação de seus funcionários, pois funcionários satisfeitos gera rentabilidade para a empresa.

6 RECOMENDAÇÕES

De acordo com as análises realizadas a respeito do clima organizacional na Rede de Padarias SIAM, foi observado que a empresa apresenta um bom nível de satisfação.

Em relação a variável satisfação, foi questionado aos funcionários se estavam satisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa, e muitos responderam que discordavam totalmente. Sendo assim, ficaria como sugestão de melhoria, que a empresa apresentasse um plano de benefícios, que atendesse as necessidades dos funcionários.

Quanto a variável relação interpessoal, alguns dos funcionários responderam que discordam totalmente ou discordam, que no setor em trabalha as pessoas se relacionam bem. Como recomendação, seria interessante que a empresa apresentasse um programa de interação em grupo, como, por exemplo, fazer comemorações em datas comemorativas, para que todos interajam.

Em análise a variável comunicação, foi questionada aos funcionários se a comunicação é suficientemente rápida e/ ou eficaz para as necessidades do trabalho. Dessa forma uma grande parte dos funcionários discordam do questionamento. O que mostra que a comunicação é falha. Como recomendação, a empresa poderia fazer reuniões para expor alguns assuntos, fazer comunicação a respeito de alguma mudança.

E, ao ser analisado a variável capacitação, houve um alto nível de pessoas que disseram que discordavam totalmente de que a empresa fornecia treinamentos/ cursos. E, como recomendação, seria estimulante aos funcionários, se a empresa disponibilizasse de cursos de capacitação e aprimoramento profissional.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Recursos Humanos** -ed. Compacta. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Recursos Humanos** - ed. Compacta. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

GIOVINAZZO, Renata A. **Focus Group em Pesquisa Qualitativa**. Artigo, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado FECAP, 2001. p.1. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art24/renata2.htm>. Acesso em: 20 out. 2006.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS, G. A. (1994). **Manual para Elaboração de Monografias** 2ª. ed. São Paulo: Ed. Atlas.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Neli Terezinha da. **Clima Organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9954.pdf>. Acesso em: 29 out. 2006.

SORIO, Washington. **Pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/x28.htm>> acesso em 06 jun. 2006.

TELES, Vinícius Manhães, **Um Estudo de Caso da Adoção das Práticas e**

Valores do Extreme Programming. Orientador: Carlo Emmanoel Tolla de Oliveira. Rio de Janeiro: UFRJ/IM, 2005. Dissertação (Mestrado em Informática). Disponível em: <http://www.improveit.com.br/xp/dissertacaoXP>. Acesso em 12 de novembro de 2006.

WEISS, Donald H. **Motivação e Resultados:** como obter o melhor de sua equipe. São Paulo: Nobel, 1991.

ANEXO

ANEXO A – Levantamento de condições no trabalho.

(1) DISCORDO TOTALMENTE

(2) DISCORDO

(3) NEUTRO

(4) CONCORDO

(5) CONCORDO TOTALMENTE

VARIÁVEIS	QUESTÕES	1	2	3	4	5
SATISFAÇÃO	Gosto do trabalho que realizo	1	2	3	4	5
	Conheço a importância de cada tarefa que desempenho	1	2	3	4	5
	Uso meus conhecimentos no trabalho que realizo	1	2	3	4	5
	Considero que a distribuição do meu setor é adequada	1	2	3	4	5
	Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa	1	2	3	4	5
RELAÇÃO INTERPESSOAL	No meu setor as pessoas se relacionam bem	1	2	3	4	5
	Tenho liberdade de falar, criticar, sugerir e trocar idéias com minha equipe de trabalho	1	2	3	4	5
	Existe cooperação e confiança entre as pessoas do meu setor	1	2	3	4	5
	Sou respeitado pelos meus colegas	1	2	3	4	5
	Sinto-me motivado para realizar meu trabalho	1	2	3	4	5
MOTIVAÇÃO	Meu trabalho é monótono e desgastante	1	2	3	4	5
	Sinto-me valorizado no trabalho	1	2	3	4	5
	Minhas tarefas me deixam estressado	1	2	3	4	5
ESTRESSE	Trabalho tanto que minha vida pessoal está prejudicada	1	2	3	4	5
	O estresse no meu cargo está relacionado aos riscos da minha atividade	1	2	3	4	5
	O excesso de energia que coloco no meu trabalho acaba prejudicando minha saúde	1	2	3	4	5
	Minha remuneração é compatível com as responsabilidades do trabalho que realizo	1	2	3	4	5
	As condições ambientais (temperatura, limpeza) e físicas (móveis, telefone, layout) são satisfatórias	1	2	3	4	5
CONDICÕES FÍSICAS		1	2	3	4	5

SEGURANÇA DO TRABALHO	As medidas de segurança adotadas são adequadas para a execução do meu trabalho	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
COMUNICAÇÃO	.A comunicação é suficientemente rápida e/ou eficaz para as necessidades do trabalho	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
SEGURANÇA	Sinto-me profissionalmente seguro na empresa	1	2	3	4	5
CAPACITAÇÃO	A empresa fornece treinamentos /cursos para minha capacitação	1	2	3	4	5
QUALIDADE	Existe um programa de qualidade eficaz na empresa	1	2	3	4	5
CRESCIMENTO	Tenho oportunidade de crescimento profissional na empresa SIAM	1	2	3	4	5
CHEFIA	Meu chefe imediato me delega autoridade necessária para a realização das tarefas	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
	Meu chefe imediato fornece informações de que necessito para realizar meu trabalho com eficiência	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
COMPROMETIMENTO	Estou empenhado em contribuir de forma ativa para o desenvolvimento e o sucesso da SIAM	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
	De uma maneira geral, estou satisfeito em trabalhar na SIAM	1	2	3	4	5

Seqüencialmente, se tem a questão subjetiva “Na sua opinião, qual seria o ponto de melhoria prioritária para SIAM?”.

- Pontos de melhoria em maior evidência;
- Outros pontos;
- Sugestões dos colaboradores por setor.