

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Luísa Benedetti Ortiz Porto

**RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E O
DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO**

Porto Alegre

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Luísa Benedetti Ortiz Porto

**RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E O
DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Elaine Di Diego Antunes

**Porto Alegre
2013**

Luísa Benedetti Ortiz Porto

**RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E O
DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em:..... de de

BANCA EXAMINADORA:

.....

.....

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Elaine Di Diego Antunes

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Satisfação em termos gerais.....	35
Figura 2 - Trabalho Realizado	37
Figura 3 - Salário	39
Figura 4 – Benefícios	41
Figura 5 - Gestão	43
Figura 6 - Possibilidade de Progresso	46
Figura 7 - Participação.....	47
Figura 8 - Imagem da Empresa	49
Figura 9 - Reconhecimento	51
Figura 10 – Valorização	53
Figura 11 – Comprometimento.....	54
Figura 12 - A empresa poderia melhorar se.....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Market Share das Operadoras de Telefonia Móvel	11
Tabela 2 - Participação do Mercado por UF	11
Tabela 3 - Faixa etária dos colaboradores	33
Tabela 4 - Nível de formação dos colaboradores	33
Tabela 5 - Tempo de empresa dos colaboradores	34
Tabela 6 - Média salarial dos colaboradores	34
Tabela 7 - Questões referentes à variável Satisfação/Clima Geral	35
Tabela 8 - Questões referentes à variável Trabalho Realizado	37
Tabela 9 - Questões referentes à variável Salário	39
Tabela 10 - Questões referentes à variável Benefícios	42
Tabela 11 - Questões referentes à variável Gestão	43
Tabela 12 - Questões referentes à variável Possibilidade de Progresso ..	46
Tabela 13 - Questões referentes à variável Participação	48
Tabela 14 - Questões referentes à variável Imagem da Empresa	50
Tabela 15 - Questões referentes à variável Reconhecimento	51
Tabela 16 - Questões referentes à variável Valorização	52
Tabela 17 - Questões referentes à variável Comprometimento	54
Tabela 18 - Principais razões para trabalhar na Gold Cell	57
Tabela 19 - Principais fatores de insatisfação no trabalho	58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. A EMPRESA	8
1.2. PROBLEMA	10
2. OBJETIVOS	14
2.1. OBJETIVO GERAL	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. JUSTIFICATIVA	15
4. REFERENCIAL TEÓRICO	16
4.1. CLIMA ORGANIZACIONAL	16
4.1.1 Clima e cultura organizacional	19
4.1.2 Variáveis que afetam o clima organizacional	22
4.2. SATISFAÇÃO	27
4.3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO E DESEMPENHO	29
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
6. ANÁLISE DO RESULTADO	33
6.1. ANÁLISE DE PERFIL.....	33
6.2. ANÁLISE POR VARIÁVEL	35
6.2.1 Satisfação/Percepção/Clima Geral	35
6.2.2 Trabalho Realizado	37
6.2.3 Salário	39
6.2.4 Benefícios	41
6.2.5 Gestão	42
6.2.6 Possibilidade de Progresso	46
6.2.7 Participação.....	47
6.2.8 Imagem da Empresa.....	49
6.2.9 Reconhecimento	50
6.2.10 Valorização.....	52
6.2.11 Comprometimento	53
6.3. ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS/DESMOTIVADORES	55
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
8. REFERÊNCIAS	62
ANEXO A – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	66

1. INTRODUÇÃO

Diante de desafios externos incontroláveis, muitas organizações alcançam realizações que podem ser consideradas extraordinárias face às circunstâncias altamente desfavoráveis em que se encontram.

Com a globalização, a abertura de mercados e economias, privatizações, quebras de monopólio, enfim, a competitividade empresarial se acirra, e é neste cenário que se estabelece e consolida o mercado da telefonia móvel no Brasil. E mais que em qualquer setor, o dinamismo tecnológico do setor de telecomunicações afeta as estratégias das empresas e estabelece uma forte concorrência entre elas.

Num cenário como esse de rápidos avanços e mudanças nas organizações, e de competição acirrada, muitas vezes quem sofre as consequências são os trabalhadores. Metas a serem batidas, volume intenso de trabalho, enfim, há muita pressão também em cima deles. Isso tudo pode causar insatisfação, desânimo, stress, e até mesmo piorar seu desempenho.

Percebe-se assim a importância do clima organizacional para que a organização atinja os resultados, oferecendo oportunidade de identificação e análise de diversos aspectos da organização. Afinal uma análise do clima percebido em uma organização, em especial nessas que são mais impactadas pelas mudanças externas, pode ser um instrumento valioso para saber escolher as melhores estratégias de gestão e entender como adaptá-las ao estilo e características próprios da organização, e mesmo para entender quais as razões de seu sucesso ou fracasso.

Assim, o presente trabalho busca conhecer o clima em uma empresa inserida no ramo da telefonia móvel na região de Porto Alegre/RS, a Gold Cell, que apesar desse cenário competitivo e incerto vem obtendo um bom desempenho e destaque entre a concorrência direta, de modo a entender se a sua vantagem está justamente no seu ambiente interno, se de fato o clima percebido pelos empregados é positivo e fator diferencial, como acreditam os proprietários e gestores, e analisar dentro disso os principais aspectos que contribuem positivamente e negativamente para o resultado.

1.1. A EMPRESA

A Gold Cell Soluções Corporativas surgiu em 2005, na cidade de Curitiba-PR. Inicialmente a empresa foi criada para representar a TIM na venda dos seus planos e produtos para o segmento corporativo, trabalhando exclusivamente com clientes pessoa jurídica. No início de 2009, já como o maior representante da TIM no Sul do Brasil, a Gold Cell aceita uma oferta e passa a representar a operadora Vivo.

Ou seja, está inserida no mercado da telefonia móvel atuando como agente autorizado da operadora líder no país. Entende-se por “operadora” a empresa de telecomunicações e por “agente autorizado” ou “parceiro” as empresas que firmam contrato de representantes comerciais junto à operadora, a fim de comercializar seus produtos e serviços exclusivamente para o público de pessoas jurídicas.

Em agosto de 2011, é criada em Porto Alegre a Gold Cell RS, empresa objeto deste estudo. Além disso, em 2013, iniciam suas operações a Gold Cell São Paulo, Gold Cell DF e Gold Cell Goiânia. Todas são pessoas jurídicas distintas, com composições societárias também diferentes, porém pertencem em sua maior parte a dois sócios da mesma família, mantendo assim um relacionamento estreito e certa padronização entre as empresas, bem como uma representação forte da marca junto à Operadora Vivo.

A Gold Cell RS iniciou suas atividades em uma sala comercial de 70m² na Rua Luzitana número 273 e com um quadro de apenas 8 empregados. No final de 2011 já eram duas as salas comerciais, ainda no mesmo prédio, dobrando o espaço físico, e o número de empregados já passava de 20.

Em Junho de 2012, quando os 140m² já não eram suficientes para abrigar os 35 empregados e com a perspectiva de seguir crescendo, a Gold Cell alugou a casa comercial onde está até hoje, na mesma Rua Luzitana, porém no número 411 e agora com 320m² mais estacionamento para 11 carros.

Hoje a empresa conta com 81 empregados, divididos em 4 áreas:

- O Call Center, que conta com 8 colaboradores, sendo uma gerente, e que tem como objetivo prospectar novos clientes. É um call center que visa o

agendamento de visitas e criação de oportunidades para que a equipe comercial efetive a venda em si, não sendo realizadas vendas dentro da própria área.

- O Back Office, que é a área responsável pelo recebimento, auditoria e input dos pedidos gerados pela equipe comercial e de pós venda. A área é dividida em duas, sendo a Ilha de Qualidade a parte responsável pelo recebimento dos pedidos e das documentações dos clientes, conferência do pedido com o clientes (CQV – controle de qualidade de venda) e validação do contrato tanto em relação às ofertas vigentes quanto em questão do preenchimento dos termos. A Ilha de input recebe o pedido devidamente validado pela Ilha de qualidade e cria o pedido no sistema da Vivo, além de fazer o acompanhamento e monitoramento dos pedidos. A área conta com um total de 9 colaboradores, incluindo uma gerente e uma coordenadora na área da Ilha de Qualidade.

- O Premium, que é a área de pós venda. Trata tanto de demandas receptivas, atendendo solicitações e reclamações de clientes, como de demandas ativas, quando a própria área de pós venda liga para alguns clientes para propor melhorias no plano ou mapear o nível de satisfação com o atendimento prestado. A área tem como objetivo a redução do churn, que é o cálculo dos cancelamentos divididos pela base total de linhas na carteira, o aumento do índice de satisfação dos clientes e a rentabilização da base de clientes. Há 3 coordenadores externos, que fazem atendimento presencial aos clientes e uma coordenadora interna que gerencia 4 pessoas que têm como função tratar os SACs, que são chamados abertos para tratativa das demandas dos clientes, além de um gerente e outros 3 funcionários internos, formando uma equipe de 12 pessoas.

- O Comercial, que é a área de vendas. Tendo em vista que a empresa é uma representação comercial da Vivo, a área comercial é a principal área da empresa e com o maior número de funcionários, que são 49. São 3 equipes de vendas, cada uma com um Gerente responsável, e um Diretor de Vendas, responsável pelo controle e monitoramento das 3 equipes.

Além dessas áreas, há um gerente responsável pela recém-criada área de treinamento, uma secretária e uma pessoa responsável pela limpeza geral.

Quanto à remuneração e benefícios, todos os funcionários recebem VR de R\$8,00/dia, e recebem VT todas as áreas internas. Os empregados externos recebem uma ajusta de custo que varia de acordo com as faixas de comissionamento (que definem o comissionamento de acordo com as metas de vendas batidas por cada consultor). Para o mesmo cargo, há sempre o mesmo salário fixo. Não há segmentação para esse aspecto (júnior, pleno e sênior). O que pode haver de diferença são eventuais reajustes decorrentes de decisões sindicais em virtude do funcionário estar há mais tempo na empresa. Com exceção da Secretária e Faxineira, todos os demais funcionários possuem comissionamento, sendo este definido de acordo com as funções da área e os desafios da Gold Cell frente ao Programa de Certificação da Vivo. Para os funcionários internos, existe sempre um teto para o valor de comissionamento, porém para os consultores não há limites, variando de acordo com o volume e tipo de vendas.

Ou seja, a fim de manter todos envolvidos em torno dos objetivos da empresa, a Gold Cell comissiona praticamente todos os seus funcionários. Além disso, todos os cargos Gerenciais possuem um acelerador quando a empresa bate as metas impostas pela Vivo. Ainda, há muitas campanhas de incentivo, atreladas às metas mensais e, principalmente, à certificação realizada trimestralmente pela Vivo. Os prêmios vão desde TVs, tablets e Smartphones até viagens, como para Punta del Este –URU, Las Vegas – EUA, Punta Cana-Rep Dom e ao parque temático Beto Carreiro.

1.2. PROBLEMA

O mercado de telefonia móvel é um dos que mais se faz presente a forte concorrência entre as organizações, no caso, entre as chamadas operadoras. Há não só uma corrida pelos clientes, como as operadoras estão constantemente lutando para oferecerem novos serviços e se adaptarem às novas tecnologias. Nesse cenário, a Vivo é a operadora de telefonia móvel com o maior market share no Brasil, como ilustra a tabela a seguir.

Tabela 1 - Market Share das Operadoras de Telefonia Móvel

Holding	Número de acessos	Participação (%)
Vivo	77.375.110	28,67
Tim	73.183.060	27,11
Claro	67.915.035	25,16
Oi	50.100.952	18,56
CTBC	971.428	0,36
Nextel	216.876	0,08
Portoseguro (autorizada de rede virtual)	79.068	0,03
Sercomtel	63.546	0,02
Datora (autorizada de rede virtual)	18.900	0,01

Fonte: Anatel

No Rio Grande do Sul, sua vantagem sobre a concorrência é ainda maior, atingindo mais de 40% da participação no mercado em outubro desse ano.

Tabela 2 - Participação do Mercado por UF

Participação do Mercado por U.F. (%) - OUTUBRO/2013												
Estado - U.F.	CLARO		DATORA S.A. (AUTORIZADA DE REDE VIRTUAL)		NEXTEL		OI		TELEFÔNICA BRASIL S.A. (VIVO)		TIM	
	Total	% Mercado na U.F.	Total	% Mercado na U.F.	Total	% Mercado na U.F.	Total	% Mercado na U.F.	Total	% Mercado na U.F.	Total	% Mercado na U.F.
RS	4.700.753	29,27	148	0	4	0	2.577.044	16,05	6.570.981	40,91	2.211.643	13,77

Fonte: Anatel

Para comercializar seus planos e serviços junto à maior parte dos clientes pessoas jurídicas, a Vivo, bem como outras operadoras, se utiliza de diversos parceiros, empresas à parte que agem como seus agentes autorizados, conforme mencionado anteriormente. Assim, representar a maior operadora no país e no estado, concorrendo não somente com outras operadoras, mas com outros agentes representantes da Vivo, e se destacar dentro dessa conjuntura, se torna de fato um significativo feito.

A Gold Cell, além de apresentar um faturamento médio mensal nesse ano de R\$336.873,47, vem sendo constantemente muito bem avaliada por seu desempenho pela própria Vivo, que para manter sua liderança, se vale também

de diversos mecanismos de controle de qualidade em todos os segmentos em que atua.

Um exemplo disso é o programa de certificação da Vivo, que serve para avaliar os parceiros, alinhando os mesmos às necessidades e valores da operadora. Serve também para segmentar os parceiros em 4 grupos: Bronze, Prata, Ouro e Diamante. Além de estar alinhado com o que a Vivo espera, um parceiro que é Diamante obtém uma remuneração melhor. Um parceiro Diamante chega a ganhar 91% a mais que um Bronze, 68% a mais que um Prata e 44% a mais que um Ouro.

A primeira certificação que a Gold Cell participou (9ª Certificação) era quadrimestral e avaliava o desempenho dos parceiros de Setembro/11 a Dezembro/11. Ela era dividida em indicadores Qualitativos (numero de vendedores e churn) e Quantitativos (linhas de voz, pacotes smartphone e pen modem). Nesta certificação apenas a Gold Cell, entre 36 parceiros Vivo, atingiu a certificação Diamante. Nesta oportunidade a Vivo decidiu prorrogar o período de avaliação por mais 3 meses, estendendo até Março de 2012. Ainda assim, apenas mais 3 parceiros se credenciaram na condição máxima.

Desde então a certificação virou semestral (sempre de Abril à Setembro e de Outubro a Março). Também ficou mais detalhada, com avaliação de estrutura física, crescimento e metas mais específicas de alguns produtos. Nas conseguintes outras 3 certificações em que participou, até hoje, a Gold Cell sempre se manteve como parceiro Diamante.

Além do bom desempenho nas avaliações, a empresa teve ao longo da sua jornada um rápido crescimento de produção. Em 2013, por exemplo, ficou em 1º lugar em vendas totais no estado do RS em 6 dos 10 meses avaliados até então.

Todos esses dados permitem que se afirme que a empresa vem obtendo um desempenho muito bom, estando ainda em crescimento. Muito desse sucesso vem sendo creditado por gestores e pelos próprios colaboradores da Gold Cell às metas e premiações agressivas e motivadoras, à satisfação no trabalho, e a fatores ligados à cultura da empresa. Por exemplo, os empregados são muito incentivados a “vestirem a camisa” da empresa, a sentirem orgulho de trabalhar nela, etc.

De uma maneira geral, a empresa passa uma imagem de ter um clima organizacional muito bom. Mas será que ao se pesquisar e analisar esse clima, os resultados serão mesmo tão positivos? Essa é a principal questão a ser estudada no presente trabalho.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar as condições do clima organizacional, através das percepções dos colaboradores da empresa.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e avaliar o grau de satisfação dos empregados em cada variável componente do clima
- Identificar aspectos de contribuição positiva e negativa para a formação do clima
- Verificar fatores passíveis de melhoria

3. JUSTIFICATIVA

A importância da realização deste estudo se dá ao passo em que a satisfação do colaborador vem sendo considerada um diferencial competitivo entre as organizações, em um mercado cada vez mais concorrido, sendo assim cada vez mais relacionada ao desempenho das empresas.

Para Luz (2003), os clientes internos são a razão de ser de cada pessoa ou de cada setor de uma empresa, de maneira que a empresa deve mantê-los satisfeitos. Dessa maneira, o autor afirma que a importância da avaliação do clima organizacional se dá porque “constitui uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados do negócio” (2003, p. 23).

Outra importante afirmação de Luz (2003) se dá em relação ao desempenho da organização, que seria afetado pelo desempenho dos recursos humanos, que por sua vez é afetado pela sua motivação. Nesse sentido, Lima e Corrar (2009) afirmam que a empresa que estabelece como objetivo apenas o resultado material e que mantém todos os envolvidos no processo subordinados a esse propósito, estará esquecendo seus objetivos principais.

Para os mesmo autores (apud SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010, p. 28), “[...] da busca constante das empresas por melhores resultados, algumas delas têm apostado na boa relação com seus empregados como um dos fatores para o aumento da produtividade, crescimento e aumento da sua vantagem competitiva, passando a ser uma estratégia da organização”.

Percebe-se hoje um pressuposto de que “empregado satisfeito e motivado é, sem dúvida, sinônimo de desempenho, produtividade e lucro”. (SOUZA apud SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010, p. 28). Alguns estudos foram realizados de forma a investigar dentre as empresas consideradas como melhores de trabalhar se seu desempenho era superior.

No presente trabalho, pretende-se fazer essa verificação no sentido contrário, de modo a identificar se uma empresa com desempenho superior possui de fato um bom clima organizacional, e quais fatores mais contribuem para isso. O fato de os próprios gestores afirmarem que sim, o clima é positivo, e acreditarem que isso seja um diferencial para explicar seu desempenho, justifica ainda mais a presente investigação.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Todas as organizações são compostas de indivíduos, cada um com comportamento próprio. Sendo assim, é natural que formem suas próprias percepções e sentimentos acerca do ambiente em que estão inseridos. Embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, o clima organizacional vem a refletir o comportamento organizacional, sendo a composição das impressões gerais e percepções dos empregados em relação ao ambiente de trabalho.

Dentro da organização, a interação entre indivíduos e entre eles e o próprio ambiente é constante, de maneira que institui necessidades e expectativas que pressionam compreensões e percepções. O clima organizacional pode ser visto como um produto dessas interações, que irão definir e diferenciar as organizações umas das outras, além de influenciar no comportamento dos indivíduos inseridos em seu contexto. Sendo assim formado a partir das percepções dos indivíduos nas organizações, e estando ligado à interação dos mesmos, é também passível de ser influenciado pelo próprio contexto organizacional, e pelas mudanças que possam vir a ocorrer no ambiente.

Afinal, o clima está associado à atmosfera da organização, que afeta a maneira como reagem e são influenciados seus membros. Esses membros são fundamentais ao desenvolvimento das atividades, podendo refletir nos resultados da empresa seu estado psicológico. Por isso, não se pode pensar em produtividade e num ambiente psicológico saudável sem diagnosticar também o clima da organização (DEWES, 2007).

O clima organizacional engloba o ambiente interno onde convivem os membros da organização, estando assim diretamente relacionado com seu nível de satisfação e geralmente associado à cultura organizacional e a motivação. Para Toledo e Milioni (apud LUZ, 2003, p. 10):

O clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existente em uma organização. Clima organizacional é um conceito que se confunde com o de cultura da organização.

Cabe, no entanto, lembrar que:

Não se pode abordar o tema clima organizacional sem mencionar o conceito de cultura, porém ambos os termos não se fundem, mas sim se inter-relacionam e são pontos-chave para a realização do diagnóstico organizacional (MOREIRA, 2012, p. 38).

Nessa linha, Souza (apud PROCOPIUCK et al., 2009) entende que o clima organizacional é resultante da interação da cultura, onde as combinações entre os elementos culturais resultam em climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade. Essa relação estreita é apoiada por Robbins (2000), que afirma que toda organização tem sua cultura e ela pode influenciar o clima organizacional de forma positiva ou negativa. Como este trabalho está fundamentado na análise do ambiente, em investigar como percebido é pelos funcionários, se como propício para o bom desempenho de suas funções, seu escopo não abrangerá as particularidades da cultura organizacional, se atendo aos elementos ligados à percepção do clima interno e à satisfação dos colaboradores.

Uma premissa muito encontrada na literatura acerca do assunto é a de que o clima está muitas vezes relacionado ao estado de ânimo dos indivíduos, sendo conforme Lucena (apud DEWES, 2007) um reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. Luz (2003, p.20) acrescenta também o fator do grau de satisfação dos funcionários como estando refletido no clima, definindo o clima como:

O reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento, ou ainda, a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários.

Segundo Lacombe (apud SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009), o clima organizacional pode ser definido como um reflexo da satisfação dos funcionários com o ambiente interno da organização, e está vinculado à

motivação, à lealdade, à colaboração entre as pessoas e também aos relacionamentos internos que ocorrem nas organizações, seus sentimentos, emoções e integração entre as equipes.

Para Coda (apud LUZ, 2003, p. 11):

O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como [...] processo de comunicação, valorização profissional e identificação da empresa.

De uma forma geral então, podemos dizer que o clima reflete os atributos comportamentais que afetam a forma como as pessoas veem seu ambiente de trabalho. Um clima percebido como bom, será benéfico para a satisfação dos funcionários e para o desenvolvimento das atividades. O clima bom pode ser identificado através do orgulho que as pessoas sentem em trabalhar na empresa, da participação e comprometimento que possuem junto à organização. Por outro lado um clima considerado ruim, ou prejudicado, poderá afetar negativamente os funcionários, gerando tensão, desinteresse pelo trabalho, alta rotatividade, dentre outros fatores.

Além de afetar as rotinas internas da organização, o clima pode também acabar refletindo na qualidade dos serviços frente aos clientes. Segundo Luz (2003), o investimento na gestão do clima contribui para uma melhor qualidade nos serviços. É importante que o ambiente seja favorável, que os recursos sejam os necessários e que as pessoas estejam preparadas para o trabalho, seguras do que estão fazendo.

Alguns autores consideram assim que o clima pode estar ligado ao desempenho da organização, afirmando que quando é percebido um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades dos indivíduos e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma (KANAANE, 1999). Dessa maneira, uma investigação acerca do clima pode ser uma ferramenta valiosa na busca de melhorias. Para Luz (2003, p.28), “pesquisando o seu clima, as empresas vão encontrar as respostas que precisam, certamente farão um mea-culpa e poderão melhorar a qualidade de seus serviços”.

Em suma, o clima organizacional é um importante agente de ligação entre o indivíduo e a organização (VALERIANO, TALAMINI E OLIVEIRA, 2011). Sendo que um dos fatores mais relevantes dentro das organizações atualmente é o capital humano, o estudo do clima disponibiliza indicadores sobre inúmeras variáveis que permitem uma visão geral da organização e torna possível a interposição de ações que busquem a melhoria do ambiente de trabalho, tanto das suas condições subjetivas quanto objetivas, consistindo em ferramenta essencial na gestão de pessoas e para o desenvolvimento das organizações. (OLIVEIRA, SANTOS e TADEUCCI, 2011)

Concluindo, ainda que existam diferentes abordagens sobre o assunto, é certo que o clima está ligado às percepções e à satisfação dos indivíduos na organização, e que pode ser um importante indicador da eficácia organizacional, sendo o instrumento pelo qual é possível avaliar as necessidades dos colaboradores e da organização, e mensurável através da pesquisa de clima, a ser abordada mais adiante no presente trabalho.

4.1.1 Clima e cultura organizacional

Já é um fato estabelecido que não se pode discursar sobre clima sem levar em consideração a cultura organizacional, de modo que os dois temas até mesmo são confundidos entre si. A verdade é que “são conceitos que se complementam” (LUZ, 2003, p. 14), e sob esse aspecto deve-se buscar entender o que é e como se manifesta a cultura nas empresas para que se possa diagnosticar o clima organizacional.

Assim como as sociedades possuem características próprias que as definem, o mesmo acontece nas organizações, e da mesma forma os indivíduos nelas inseridas são influenciados pelos diversos fatores e peculiaridades que formam a chamada cultura.

Sob o ponto de vista da sociedade, cultura pode ser definida como padrões de comportamento e atitudes que caracterizam um determinado grupo. De modo similar, nas organizações, crenças e valores também norteiam normas de comportamento. (Pimenta; Oliveira; Aouar, 2012, p. 24)

Os próprios indivíduos também são responsáveis pela formação da cultura. A maneira como se relacionam, como adaptam os procedimentos de acordo com as pessoas que os exercem e até mesmo como lidam com a hierarquia, por exemplo, vai modificando a organização e cria uma “cultura que vai se disseminando entre as pessoas e que se incorpora à empresa gradualmente.” (PAULA et al., 2011, p. 63) Nesse sentido, para Smircich (apud LUZ, 2003, p. 31) “a cultura de uma organização é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”.

De acordo com Hollenbeck (apud PIMENTA; OLIVEIRA; AOUAR, 2012), essa interferência se dá através de quatro formas: oferecendo uma identidade organizacional aos membros, facilitando o compromisso coletivo, promovendo uma estabilidade organizacional e moldando o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido aos seus ambientes.

Para Kinicki e Kreitner (apud SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009, p. 22), a cultura organizacional é “o conjunto de pressupostos implícitos, partilhados, subentendidos que um grupo possui e que determina como ele percebe, pensa e reage a seus vários ambientes.” Dessa maneira:

A cultura de uma empresa acaba reforçando o comportamento de seus membros, determinando o que deve ser seguido e repudiando o que deve ser evitado. Portanto, além de um significado simbólico, de representações, ela também exerce um sentido político e de controle. (LUZ, 2003, p. 14)

A cultura compreende diversos aspectos que tornam cada empresa única, da mesma forma que a personalidade dos indivíduos os distinguem entre si.

Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários.” (LUZ, 2003, p. 14)

Para Moura (apud LUZ, 2003, p. 15):

A cultura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de valores, de normas e princípios, já sedimentados na vida organizacional, conjunto este que interage com a estrutura e os comportamentos, criando uma maneira peculiar e duradoura de como se procede naquela organização, baseado em certos fundamentos e almejando a consecução de determinados resultados finais.

Para Schein (apud MOREIRA, 2012, p. 46):

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um grupo inventou ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

É importante ressaltar que a cultura de uma organização é afetada também pela sociedade em que está inserida, bem como o mercado em que a empresa atua. Para Fleury & Fischer (apud PAULA et al., 2011, p. 64):

A cultura é um elemento que serve ainda à realização das tarefas inerentes à adaptação externa, onde podemos ler mercado, tecnologia e tudo o que se refere ao meio ambiente estratégico relevante, além de permitir a integração, articulação e coordenação internas.

Para Lima e Albano (apud SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009), é importante salientar que as organizações, muitas vezes, estão inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, no entanto, apresentam características singulares. Isto se deve a inúmeras variáveis, como o modelo de gestão que recebem, o tipo de liderança predominante, o comprometimento de seus colaboradores, a subcultura local com suas respectivas crenças e tabus, enfim, a uma diversidade de fatores que irão constituir uma cultura organizacional diferente em cada organização.

A cultura organizacional, enfim, ao determinar as principais características empresa, auxilia na identificação dos aspectos que impactam positivamente e dos obstáculos ao processo de desenvolvimento no universo empresarial. Assim, o exame das práticas quotidianas permite perceber a cultura organizacional. Interpretar a cultura organizacional no quotidiano, identificando valores e comportamentos compartilhados pelos seus indivíduos,

pode orientar os gestores sobre aspectos críticos para iniciar uma mudança organizacional possível. (Freitas apud VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011)

Pode-se dizer ainda que “é a cultura que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa”. (SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009, p. 22)

Referente à sua relação com o clima, pode se dizer que cultura é um construto mais amplo e profundo que clima. A cultura é formada por padrões de referência criados por determinado grupo que afetam os seus membros quanto ao modo de sentir, de perceber e de pensar. Clima, que envolve alguns elementos da cultura, é parte integrante desta, estando relacionado àquilo que pode ser experimentado de modo mais imediato. (PIMENTA; OLIVEIRA; AOUAR, 2012)

Luz (2003, p. 20) acredita que:

Apesar de o clima ser afetado por fatores externos à corporação [...], a cultura organizacional é uma das suas principais causas. Logo, entre clima e cultura, há uma relação de causalidade. Pode-se afirmar que cultura é causa e clima é consequência.

Santos (apud SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009) considera que existe uma relação estreita entre a cultura organizacional e o clima, sendo que a cultura antecede e fundamenta o clima, sendo o clima mais provisório, incerto, mais oscilante do que a cultura organizacional.

Em conclusão, podemos dizer que clima e cultura são aspectos que se complementam, e que o diagnóstico do primeiro é essencial para a melhor apuração do segundo.

4.1.2 Variáveis que afetam o clima organizacional

Luz (2003) afirma que o clima organizacional é afetado por conflitos intraorganizacionais (pessoas, grupos e pessoas/organizações), fatores positivos e negativos na organização e fatores externos à organização. Ou

seja, ele sofre ação de fatores positivos e negativos que ocorrem externamente, como o contexto socioeconômico, político e também a vida pessoal do funcionário e, principalmente, que ocorrem no ambiente de trabalho, relacionados à cultura, ao relacionamento, à estrutura organizacional e à própria gestão. Esses aspectos podem ser controlados e melhorados pela empresa a modo de aumentar a satisfação de seus empregados.

Dessa forma, ao realizar uma pesquisa de clima organizacional, em geral busca-se conhecer a opinião dos empregados acerca de diferentes variáveis que indicam o grau de satisfação e compõe o resultado da pesquisa. Luz (2003) destaca diversas delas:

- O Trabalho Realizado pelos Funcionários: indica a adaptação dos colaboradores com os trabalhos realizados, o volume de trabalho, o horário de trabalho, a distribuição dos trabalhos entre os funcionários, se o trabalho é considerado relevante e desafiador e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Se o trabalho prejudica a vida familiar ou acadêmica do funcionário, por exemplo, isso pode gerar insatisfação, assim como um tamanho de equipe insuficiente que acarrete em excesso de trabalho ou a sobrecarga em alguns empregados em detrimento a outros.
- Salário: analisa a percepção dos funcionários quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado, o equilíbrio entre os salários de cargos semelhantes dentro da empresa, à possibilidade de ter um padrão digno de vida com o salário recebido, o impacto na atração e retenção de talentos, etc. O salário impacta profundamente no grau de satisfação dos empregados, afinal, ainda que se diga que os salários não são fatores de motivação, pode-se dizer que são fontes de insatisfação quando não compreendidos como justos ou adequados, e principalmente quando trazem uma situação de stress ao dificultar a sobrevivência do indivíduo dentro de um padrão esperado ou mínimo. Pode-se perceber também uma agregação positiva entre percepção de adequação do salário e maior disposição para o trabalho, afinal é normal que se perceba que uma pessoa se desmotiva quando vê alguém da empresa, com qualificação

profissional inferior a dele, em sua visão, recebendo remuneração maior que a recebida por ele, por exemplo. Ainda, se a pessoa percebe que o aumento de seu esforço levará de fato ao aumento de sua recompensa monetária, isso pode sim ter um efeito motivador.

- **Benefícios:** demonstra o quanto eles atendem às necessidades e expectativas dos funcionários, o quanto, da mesma forma que os salários, servem de atrativo para a captação e retenção de colaboradores e a qualidade desses serviços. Os benefícios visam provocar mudanças favoráveis nos resultados da empresa, podendo assim também ser relacionado, indiretamente, com motivação, já que se trata de um complemento ao salário.
- **Integração entre os Departamentos da Empresa:** observa o grau de relacionamento, de cooperação e de conflitos entre os diferentes setores de uma mesma empresa.
- **Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão:** indica a satisfação dos funcionários com seus gestores, como percebem a qualidade da supervisão exercida sobre eles, o grau e qualidade do feedback que recebem, a capacidade profissional e o tato humano dos gestores, se o tratamento dado à equipe é justo e imparcial, etc. Para o autor, “o gestor assume um papel fundamental sobre o clima de sua equipe de trabalho, pois ele representa a empresa e exerce várias tarefas que podem influenciar positiva ou negativamente o clima organizacional, sobretudo seu estilo de gestão”.
- **Comunicação:** trata da satisfação dos empregados com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa, considerando os meios de comunicação utilizados.
- **Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/ Progresso e Realização Profissionais:** indica as oportunidades oferecidas aos funcionários de se qualificarem, se atualizarem e se desenvolverem profissionalmente.
- **Possibilidades de Progresso Profissional:** demonstra a satisfação dos colaboradores quanto às possibilidades de crescimento na carreira, à utilização de seu potencial, às oportunidades de participação em

projetos ou atividades importantes ou desafiadoras que possam agregar à experiência profissional.

- **Relacionamento Interpessoal:** avalia a interação entre funcionários e entre eles e suas chefias, a qualidade dessas relações e a existência e intensidade de conflitos.
- **Estabilidade no Emprego:** busca compreender o grau de segurança que os funcionários têm em relação à permanência no emprego, assim como o feedback que recebem sobre a qualidade e progresso de seu trabalho.
- **Processo Decisório:** indica a opinião dos empregados em relação à qualidade dos processos decisórios e à sua distribuição.
- **Condições Físicas de Trabalho:** evidencia a opinião dos colaboradores quanto à qualidade e conforto das condições físicas e dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização do trabalho.
- **Relacionamento da Empresa com os Sindicatos e Funcionários:** analisa a postura da empresa quanto aos sindicatos e questões trabalhistas, e como a empresa trata as reclamações dos funcionários.
- **Participação:** analisa as diferentes formas de participação dos empregados no cotidiano da empresa, seu grau de conhecimento e envolvimento com assuntos relevantes da empresa, sua participação na definição dos objetivos de seu setor, sua participação na gestão, e, conseqüentemente, sua participação nos resultados da empresa.
- **Pagamento dos Salários:** indica a precisão das folhas de pagamento e o conhecimento dos funcionários acerca dos proventos e descontos nelas lançados.
- **Segurança do Trabalho:** indica a percepção e satisfação dos funcionários quanto às medidas de segurança tomadas pela empresa em relação a riscos ocupacionais.
- **Objetivos Organizacionais:** avalia a transparência e clareza da empresa em relação à comunicação de seus objetivos organizacionais e departamentais.

- **Orientação da Empresa para Resultados:** evidencia o quanto a empresa é percebida pelos seus empregados no seu esforço de orientar-se para a consecução de seus resultados.
- **Disciplina:** analisa o grau de rigidez da disciplina praticado na empresa, e o grau de justiça percebido.
- **Imagem da Empresa:** analisa a opinião dos colaboradores sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade. Pode ser importante para a satisfação do funcionário em função de sua relação estreita com a existência ou não do sentimento de orgulho em trabalhar na empresa percebido.
- **Estrutura Organizacional:** indica a opinião dos funcionários quanto à adequação da estrutura da empresa para fatores como comunicação, processo decisório e consecução dos objetivos organizacionais.
- **Ética e Responsabilidade Social:** analisa o quanto a empresa é ética e responsável socialmente.
- **Qualidade e Satisfação do Cliente:** indica a percepção quanto ao compromisso da empresa em relação à qualidade dos produtos, processos e serviços, assim como com a satisfação dos clientes.
- **Reconhecimento:** avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários.
- **Vitalidade Organizacional:** analisa o ritmo de atividade desenvolvido pela empresa.
- **Direção e Estratégias:** indica a satisfação dos funcionários quanto à direção da empresa e das estratégias adotadas.
- **Valorização dos Funcionários:** percebe o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe nos seus recursos humanos.
- **Envolvimento/Comprometimento:** avalia o quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória.
- **Trabalho em Equipe:** avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe.

- Modernidade: indica a percepção dos funcionários quanto à preocupação da empresa com relação à inovação/modernização de seus produtos, serviços, modelos de gestão, etc.
- Orientação da Empresa para os Clientes: analisa a imagem externa da empresa e quanto ela é sensível às necessidades de seus clientes.
- Planejamento e Organização: avalia o quanto a empresa é percebida como sendo bem planejada e organizada.
- Fatores Motivacionais: busca identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para sua motivação.
- Fatores Desmotivadores: procura perceber quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para sua desmotivação.

4.2. SATISFAÇÃO

O ambiente interno da organização é composto basicamente pelas pessoas que buscam satisfazer suas necessidades de realização pessoal e social dentro das organizações (SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009). Dessa forma, Luz (2003) afirma que satisfação é a palavra mais presente nos conceitos encontrados sobre clima organizacional, de maneira que o grau de satisfação dos trabalhadores está relacionado intimamente ao clima percebido.

De acordo com Thierry e Koopman-Iwema (apud SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009), a satisfação com o trabalho pode ser definida como o grau de bem-estar vivido no trabalho ou na situação de trabalho. Brown & Hunning (apud PAULA et al., 2011, p. 60) definem satisfação como:

O prazer que os funcionários experimentam na realização de seu trabalho. É considerado um resultado importante, devido às suas ligações com o estresse relacionado ao trabalho, rotatividade, absenteísmo e resultados semelhantes.

Siqueira (apud DEMO; MARTINS; ROURE, 2013) determina o enfoque do construto satisfação como sendo o resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do colaborador. Ainda, afirma que:

A satisfação representa as experiências prazerosas que o ser humano vivencia dentro das organizações, que podem estar relacionadas com o salário, com os demais colaboradores, com os superiores, com o trabalho que se realiza, com as recompensas e o quanto isso é gratificante. (apud PAULA et al., 2011, p. 61)

Para Weiss et al. (apud MACHADO-TAYLOR et. al, 2011), a satisfação no trabalho é multidimensional, com qualidades intrínsecas que incluem habilidade, criatividade, valores morais, independência, conquistas, status social, etc.; e extrínsecas, como políticas e práticas, autoridade, reconhecimento, responsabilidade segurança e variedade.

Herzberg (apud APPIO; DOMINGUES; SCHARMACH, 2008) enfatiza que há dois fatores que levam à satisfação no trabalho que são: fatores motivacionais, que incluem as necessidades de realização, reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e a possibilidade de ascensão; e, fatores higiênicos, estes considerados que apenas previnem a insatisfação, incluem o salário, a segurança, as relações humanas e a competência no trabalho.

Para Lawler e Porter (apud ANDRADE; KILIMNKI; PARDINI, 2011), as atividades que as pessoas executam são as fontes mais importantes de satisfação nas organizações. Suas pesquisas mostram que é o próprio desempenho que mais satisfaz as pessoas por meio de recompensas intrínsecas como a gratificação de se fazer um trabalho bem feito.

De acordo com Siqueira e Gomide (apud DEMO; MARTINS; ROURE, 2013), diferentes aspectos do trabalho são considerados como fontes de satisfação no trabalho, sendo os mais frequentes os fatores chefia, colegas de trabalho, o próprio trabalho, salário e oportunidades de promoção. Enquanto chefia e colegas de trabalho constituem-se em dimensões relativas ao ambiente social, o próprio trabalho representa as atividades realizadas. Salário e oportunidades de promoção são, por sua vez, aspectos da gestão de pessoas por meio dos quais a organização manifesta sua retribuição ao empregado, constituindo-se em duas maneiras possíveis do empregado

observar resultados de seus investimentos na organização e avaliar sua relação de troca com esta.

Basicamente, a satisfação no trabalho é formada por um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho, capazes de desencadear no indivíduo diferentes graus de satisfação/insatisfação, sendo assim um fator crítico e dinâmico, que pode variar de pessoa para pessoa e na mesma pessoa, de tempo em tempo.

4.3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO E DESEMPENHO

Com o mercado cada vez mais dinâmico, as organizações passam a exigir de seus colaboradores um nível maior de desempenho, tanto em volume de trabalho quanto na variedade de tarefas a serem realizadas. Este cenário expõe o relacionamento entre organização e colaborador a um possível desgaste em relação à satisfação do colaborador no seu ambiente de trabalho.

Diversos estudos relacionam a satisfação do trabalhador com seu desempenho, e conseqüentemente, como o desempenho da organização. Além disso, para vários autores a satisfação pessoal dos colaboradores internos é essencial para o bom funcionamento da organização, até mesmo tendo reflexo na qualidade dos serviços prestados. Luz (2003) afirma que é preciso pesquisar o clima organizacional e conhecer o grau de satisfação dos colaboradores para compreender a qualidade dos serviços e melhorá-los quando necessário. Para o autor (apud SANTOS; CODA; MAZALI, 2010, p. 31) “não se pode pretender que alguém insatisfeito com o seu ambiente de trabalho se dedique na elaboração de suas tarefas, de modo a obter um produto ou serviço de qualidade”.

Robbins (apud APPIO; DOMINGUES; SCHARMACH, 2008, p. 3) considera que “uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas”. Ou seja, a satisfação influencia a maneira como a pessoa conduz seu trabalho, de forma que isso acabará refletindo sobre o desempenho da organização

A insatisfação do trabalhador pode representar prejuízos para a organização, que podem se refletir tanto em aspectos financeiros como também morais. Os indícios mais comuns nas organizações que enfrentam dificuldades com a satisfação de seus colaboradores são: absenteísmo, rotatividade, desperdício de recursos, baixo comprometimento com os objetivos organizacionais, baixa qualidade nos produtos e serviços e até mesmo furtos e violência no trabalho (DAVIS; NEWSTROM apud NODARI; BÓ; CAMARGO, 2010).

Da mesma forma, ainda que hajam dúvidas sobre a correlação entre desempenho e bom clima organizacional, as empresas que são regularmente indicadas em listas de “melhores para trabalhar” são frequentemente mais lucrativas do que seus concorrentes. Nesse contexto, a organização deve utilizar-se dos mais diversos métodos para motivar e satisfazer seus funcionários, pois isso lhe trará grande vantagem competitiva diante seus concorrentes (APPIO; DOMINGUES; SCHARMACH, 2008).

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, de caráter exploratório. Segundo Gil (apud PAULA et. al, 2011), é o tipo de pesquisa que visa a descrever um objeto pesquisado, e se utiliza geralmente de um instrumento, que pode ser o questionário.

De acordo com Terence & Escrivão Filho (apud ROMAN et. al, 2012), nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. Dessa forma, é adequada ao assunto pesquisado, pois se trata de um levantamento da percepção do clima e da satisfação dos colaboradores

Como método, foi aplicado o estudo de caso, a fim de analisar as variáveis que impactam na satisfação do indivíduo, na sua motivação em relação ao trabalho e percepção de qualidade de vida no trabalho. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e foi aplicado um questionário composto primeiramente por questões destinadas à caracterização da amostra, como idade, sexo, tempo na empresa, estado civil e média salarial, sempre preservando o anonimato dos respondentes a fim de prover a segurança necessária para o não comprometimento das respostas.

A isso se seguiram 47 questões com escala intervalar de Likert, com 5 pontos, partindo de discordo totalmente a concordo totalmente, que buscavam medir fatores como a satisfação, a imagem da empresa, o comprometimento e a participação dos funcionários. Adicionalmente, foram incluídas três perguntas de múltipla escolha para que os colaboradores pudessem nomear os aspectos considerados mais positivos e negativos que percebiam da experiência de trabalho.

Os questionários foram aplicados em dois momentos, pelo colaborador responsável pela área de treinamento da Gold Cell, a fim de manter o anonimato da pesquisadora e preservar a imparcialidade das respostas. Numa primeira ocasião, os questionários foram aplicados para as áreas internas, com os empregados externos respondendo posteriormente à pesquisa quando dum momento de reunião interna.

Não foi delimitada uma amostra para a pesquisa, objetivando-se o maior número de adesão possível, tendo em vista que se trata uma empresa de pequeno porte. Ao final, atingiu-se uma participação de 91% dos funcionários, dentre todas as áreas da empresa.

Num primeiro momento os dados de perfil foram tabulados para mensurar e então caracterizar os empregados, seguidos pela tabulação e posterior alocação das 47 perguntas de escala dentro das 11 variáveis selecionadas de acordo com modelo proposto por Luz (2003), observando-se a aplicabilidade e representação para a empresa, sendo que diversas perguntas foram utilizadas na composição de mais de uma variável. Por fim foram tratadas as perguntas de múltipla escolha, objetivando delinear os fatores mais relevantes em cada uma.

6. ANÁLISE DO RESULTADO

6.1. ANÁLISE DE PERFIL

Dos 74 colaboradores da Gold Cell que responderam à pesquisa, 41 eram homens, e 33 mulheres, mostrando que, de maneira geral, há equilíbrio no quesito gênero, ainda que se tenha notado que o percentual de colaboradores do sexo feminino se mostra bem mais expressivo dentro das áreas internas da empresa.

Um fator interessante de ser apontado é a faixa etária dos empregados, com a grande maioria sendo jovem, com até 30 anos, conforme tabela abaixo.

Tabela 3 - Faixa etária dos colaboradores

IDADE	Nº COLABORADORES	%
18 a 30	49	66%
31 a 40	20	27%
mais de 40	4	5%
sem informação	1	1%

Compatível com essa informação é o fato de a maior parte dos empregados ser solteiro, com representação de 68% dos respondentes. Em relação ao nível de educação, também se pode em parte associar a idade com os resultados obtidos, considerando que alguns empregados ainda cursam o nível superior.

Tabela 4 - Nível de formação dos colaboradores

FORMAÇÃO	Nº COLABORADORES	%
Fundam.	1	1%
Médio	41	55%
Superior	31	42%
sem inf	1	1%

Em relação ao tempo de empresa, a maior parte dos colaboradores já possui mais de 1 ano de casa. Vale sublinhar que a empresa tem apenas 2 anos de vida, portanto os parâmetros aqui são proporcionais. O número expressivo também de indivíduos com menos de 3 meses é explicado pelo contínuo processo de expansão que a empresa vem seguindo.

Tabela 5 - Tempo de empresa dos colaboradores

TEMPO NA EMPRESA	Nº COLABORADORES	%
até 3m	19	26%
3 a 6m	11	15%
6m a 1 a	17	23%
mais de 1	24	32%
sem inf	2	3%

Referente à salário, percebe-se que é pequeno o número de funcionários com ganhos expressivos, com a maior parte deles alegando receber em média um valor entre R\$1.000 e R\$3.000 ou de até menos de 2 salários mínimos. Tendo em vista que os cargos gerenciais ainda são escassos, esses valores fazem sentido, lembrando ainda que aqui está sendo considerada a média salarial, de maneira que, em se tratando de vendas e comissionamentos, é possível que os funcionários apresentem momentos de pico e outros de declínio.

Tabela 6 - Média salarial dos colaboradores

MÉDIA SALARIAL	Nº COLABORADORES	%
até R\$ 1.000	28	38%
de R\$ 1.000,01 a R\$ 3.000,00	35	47%
mais de R\$ 3.000	8	11%
sem inf	3	4%

Os resultados foram parelhos entre os gêneros, ainda que o nível de formação superior tenha se apresentado um pouco mais alto entre homens, fato que pode estar ligado ao fator idade, sendo que dentre os homens houve um número maior de pessoas acima dos 30 anos de idade do que entre as mulheres. Nos aspectos estado civil, tempo de empresa e média salarial quase não houveram diferenças.

6.2. ANÁLISE POR VARIÁVEL

6.2.1 Satisfação/Percepção/Clima Geral

Em relação à satisfação e percepção de alguns aspectos genéricos, os resultados foram, sobretudo, positivos, conforme gráfico abaixo.

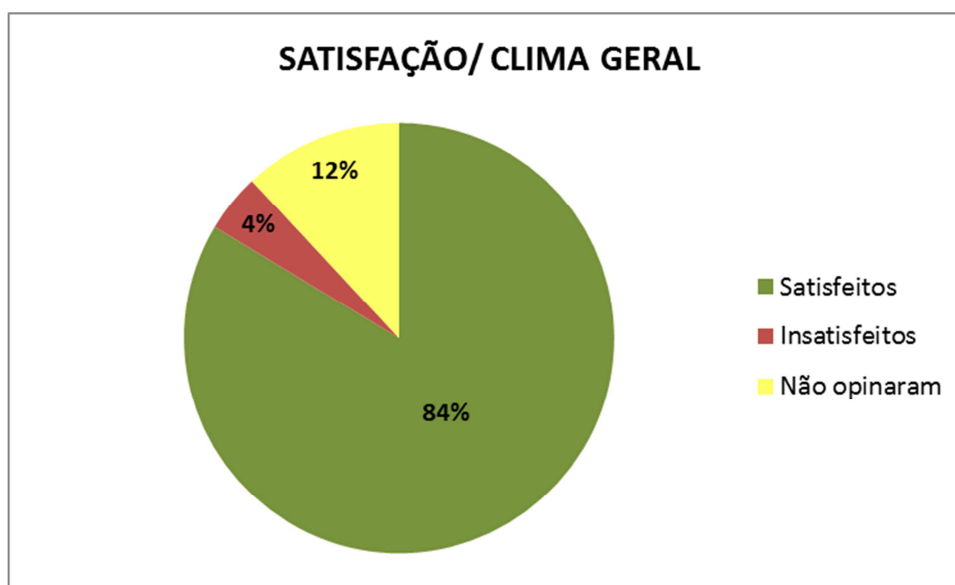


Figura 1 - Satisfação em termos gerais

As perguntas utilizadas para compor essa variável são conforme a tabela a seguir.

Tabela 7 - Questões referentes à variável Satisfação/Clima Geral

01 - Considero a empresa um bom lugar para trabalhar	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	74	100%
Insatisfeitos	0	0%
Não opinaram	0	0%
02 - Me imagino ainda trabalhando na Gold Cell em dois anos	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	63	85%
Insatisfeitos	0	0%
Não opinaram	11	15%
08 - O clima de trabalho da minha equipe é bom	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	57	77%

Insatisfeitos	7	9%
Não opinaram	10	14%
24 - Indicaria um amigo para trabalhar na empresa	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	62	84%
Insatisfeitos	4	5%
Não opinaram	8	11%
30 - Considero bom o relacionamento entre os funcionários da empresa	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	60	81%
Insatisfeitos	0	0%
Não opinaram	14	19%
36 - Sinto orgulho em dizer que trabalho na empresa	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	65	88%
Insatisfeitos	0	0%
Não opinaram	9	12%
38 - As condições físicas do meu local de trabalho são satisfatórias (ruído, temperatura, espaço, mobiliário, higiene, etc...)	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	48	65%
Insatisfeitos	15	20%
Não opinaram	11	15%
41 - Estou satisfeito por trabalhar na empresa	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	66	89%
Insatisfeitos	0	0%
Não opinaram	8	11%

Cabe ressaltar que dentre as perguntas que formam essa variável, se sobressaiu em termos negativos a pergunta referente às condições físicas, ainda que a maior parte dos empregados tenha se mostrado satisfeito com as mesmas, conforme a pergunta de nº 38.

Vale sublinhar que os resultados negativos em sua maior parte foram dados por funcionários de uma mesma área, o Back Office, de modo que se pode inferir que é uma área que necessita de maior atenção nesse aspecto.

Nas demais perguntas o resultado foi positivo para pelo menos 75% dos empregados em cada uma, sendo interessante de se destacar as de n.º 01 e 41, que obtiveram resposta excelente.

Destas perguntas fica claro que, de maneira geral, os colaboradores estão satisfeitos em trabalhar na empresa e percebem positivamente a experiência de trabalhar na Gold Cell.

6.2.2 Trabalho Realizado

Consideram-se dentro da variável aspectos pertinentes ao trabalho em si, como natureza, volume, etc. Dessa forma, os resultados obtidos são conforme o gráfico a seguir.

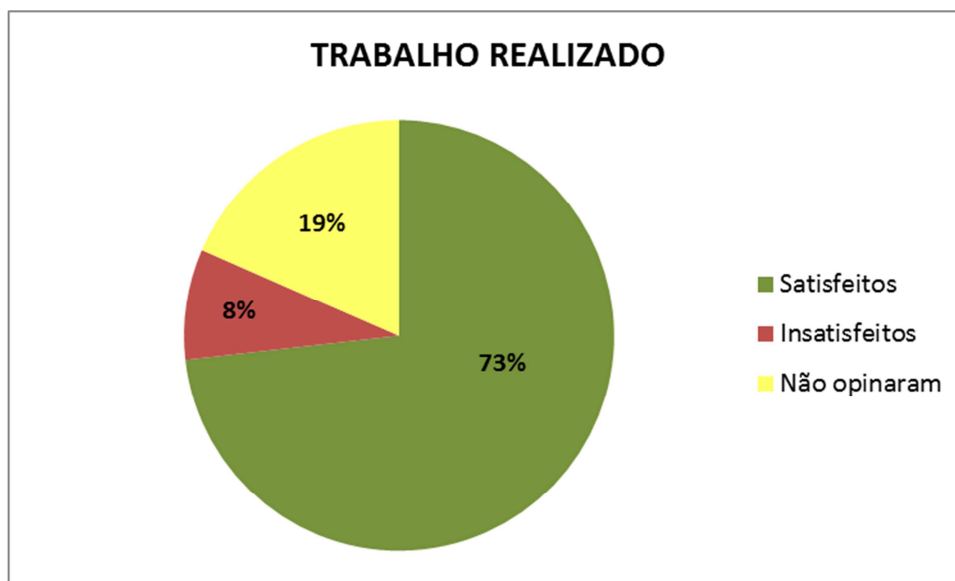


Figura 2 - Trabalho Realizado

Para essa variável os empregados tiveram de responder as questões da tabela 8.

Tabela 8 - Questões referentes à variável Trabalho Realizado

Questão	Nº de Respostas	%
14 - Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional		
Satisfeitos	62	84%
Insatisfeitos	1	1%
Não opinaram	11	15%
17 - Considero que o meu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado		
Satisfeitos	43	58%
Insatisfeitos	8	11%
Não opinaram	23	31%
39 - Sinto-me satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo		
Satisfeitos	42	57%
Insatisfeitos	12	16%
Não opinaram	20	27%
43 - Gosto do trabalho que faço		
Satisfeitos		
Insatisfeitos		
Não opinaram		

Satisfeitos	69	93%
Insatisfeitos	0	0%
Não opinaram	5	7%
45 - Meu horário de trabalho causa transtornos na minha vida pessoal	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	41	55%
Insatisfeitos	16	22%
Não opinaram	17	23%
46 - A empresa se preocupa em criar metas desafiadoras e motivadoras	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	68	92%
Insatisfeitos	0	0%
Não opinaram	6	8%

O índice de respostas do gênero Não Concordo nem Discordo, obtendo o resultado de não opinaram, pode ser considerado alto. De acordo com a análise dos questionários, isso se deve a certa confusão em relação a algumas perguntas específicas, e de acordo com o grau de instrução do respondente. Um exemplo disso se dá na pergunta de nº 17.

Fica evidente que algumas pessoas não compreenderam o sentido da pergunta, ou não souberam avaliar seu próprio potencial, e isso foi presente em especial nas áreas internas, onde o nível de educação em média é mais baixo.

Onde mais se percebeu insatisfação por parte dos entrevistados foi na questão da interferência do trabalho sobre a vida pessoal, conforme a questão de nº 45. Evidenciando esse aspecto, o volume de trabalho também obteve reclamações.

No entanto, chama a atenção o gosto demonstrado pelo trabalho realizado pela grande maioria dos empregados. Assim, pode-se concluir que possivelmente algumas áreas não possuem os recursos humanos necessários, causando uma sobrecarga nas equipes, sendo que ainda assim o resultado referente à essa variável pode ser considerado positivo, em grande parte devido ao apreço pelas atividades exercidas, o que nos leva a crer também que os funcionários estão sendo alocados de maneira inteligente em relação à perfil/atividade a ser realizada. Isso é de suma importância, afinal um funcionário que não gosta do que faz dificilmente se sentirá satisfeito e motivado, acarretando em impactos negativos para a empresa. Nesse sentido também, John Holland (apud SOTO, 2002) propõe que a satisfação e a

propensão a deixar um cargo dependem do grau em que os indivíduos conseguem acomodar com êxito sua personalidade ao ambiente ocupacional.

6.2.3 Salário

Esse é um fator que tem sido muito discutido nas empresas, de maneira que ainda que se diga que os salários não são fatores de motivação, pode-se dizer que são fontes de insatisfação quando não compreendidos como justos ou adequados, e dessa forma percebe-se uma agregação positiva entre percepção de adequabilidade do salário e maior disposição para o trabalho (TAGLIOCOLO; ARAÚJO, 2007).

Referente à variável salário, o resultado destoa um pouco do geral, com o nível de satisfação bem abaixo do percebido na média, e um alto índice de abstenção.

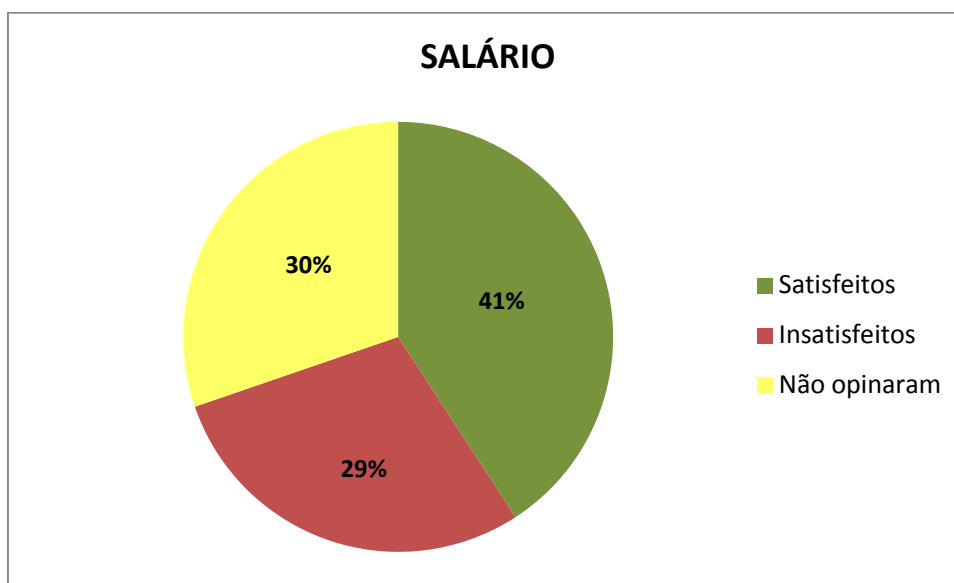


Figura 3 - Salário

Tabela 9 - Questões referentes à variável Salário

19 - Considero minha remuneração adequada ao trabalho que realizo	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	38	51%
Insatisfeitos	15	20%

Não opinaram	21	28%
20 - Considero meu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível na empresa	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	41	55%
Insatisfeitos	11	15%
Não opinaram	22	30%
21 - Considero meu salário melhor em comparação com o salário recebido por funcionários com atividades semelhantes em outras empresas do ramo	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	37	50%
Insatisfeitos	13	18%
Não opinaram	24	32%
29 - Meu salário satisfaz minhas necessidades básicas de vida	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	16	22%
Insatisfeitos	30	41%
Não opinaram	28	38%
40 - Estou satisfeito com meu salário atual	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	19	26%
Insatisfeitos	38	51%
Não opinaram	17	23%

Conforme as questões que os empregados tiveram de responder, percebe-se não estão inclusos outros tipos de remunerações, como bônus, premiações, etc., com exceção da pergunta de nº 19, na qual o resultado foi um pouco menos negativo. Isso pode ser fundamental para se compreender o porquê de os colaboradores da Gold Cell se mostrarem, em sua maioria, satisfeitos em trabalhar na empresa, e ainda assim considerarem seus salários inapropriados, de modo não estão considerados aqui outros tipos de remuneração, como as comissões. Afinal, devido a importância desse aspecto, da maneira como influência a vida dos indivíduos como um todo, se pode inferir que se os salários fossem mesmo insuficientes, dificilmente haveria uma percepção tão positiva da experiência de trabalho na empresa.

Outro aspecto a se analisar é o fato de boa parte da remuneração advir de comissionamentos, conforme mencionado anteriormente, que são variáveis, e dependem do esforço do próprio indivíduo, de sua equipe e das demais equipes, pois dependem dos resultados da empresa. Para Robbins (2005), o que diferencia a remuneração variável das formas mais tradicionais é que nela uma parte da remuneração se baseia em alguma medida de desempenho, seja individual e/ou organizacional, sendo que as quantias recebidas flutuam de

acordo com a medição do desempenho. Nesse sentido, pode ser que boa parte dos empregados não tenham atingido ou batido suas metas regularmente de forma a complementar de modo satisfatório sua renda fixa. Esse é um aspecto que deve ser estudado, analisando-se o desempenho desses colaboradores a fim de definir se estão de fato sendo prejudicados ou não.

De qualquer maneira, esse resultado é importante para mostrar onde estão as possíveis fontes de insatisfação, e possíveis origens de conflitos.

6.2.4 Benefícios

Em relação à variável benefícios, os resultados foram um pouco melhores do que aqueles encontrados em relação ao salário, conforme gráfico abaixo.

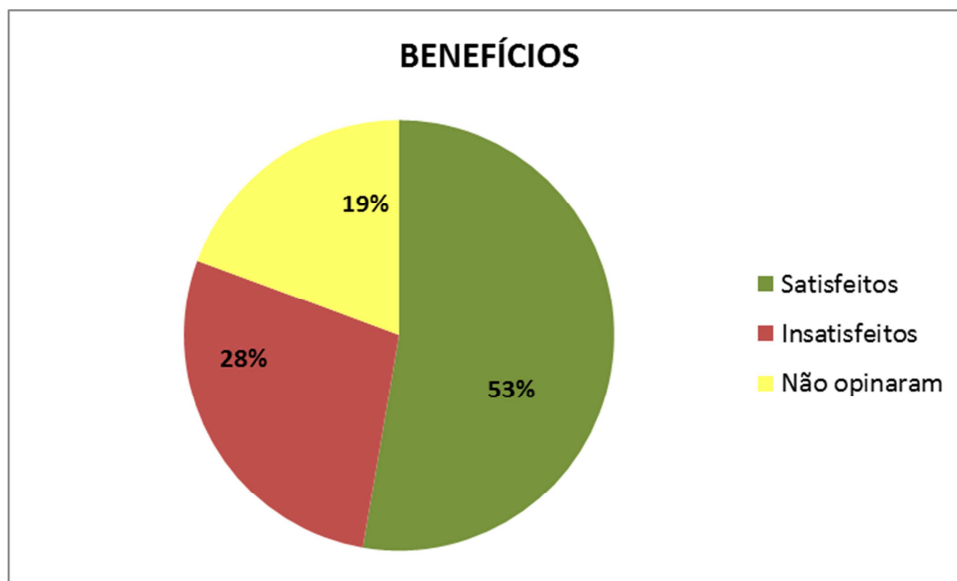


Figura 4 – Benefícios

Ainda assim, foram novamente abaixo da média. As questões respondidas foram conforme a tabela 10.

Tabela 10 - Questões referentes à variável Benefícios

22 - A empresa oferece outros tipos de benefícios em relação aos tradicionais (cesta básica, cartão alimentação/refeição, plano de saúde, etc...)	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	30	41%
Insatisfeitos	22	30%
Não opinaram	22	30%
23 - Os benefícios oferecidos pela empresa atendem plenamente às minhas necessidades	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	24	32%
Insatisfeitos	36	49%
Não opinaram	14	19%
47 - A empresa cria e oferece benefícios que contribuem para a motivação dos funcionários	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	63	85%
Insatisfeitos	4	5%
Não opinaram	7	9%

É perceptível que os funcionários estão insatisfeitos com os benefícios oferecidos, tendo em mente os mais comuns, como vale alimentação/refeição, cesta básica, plano de saúde, etc. Ainda assim, na pergunta de nº 22, parece que houve certa confusão, e boa parte não soube responder se haviam outros tipos de benefícios disponíveis, indo de encontro à pergunta de nº 47, onde a maioria soube reconhecer que a empresa proporciona benefícios que contribuem para a motivação, como campanhas de premiação agressivas, bônus, etc. Novamente, essa incoerência foi mais perceptível nas áreas internas, onde não só o nível de instrução é, na média, menor, mas também os programas de incentivo são menos imponentes, e o perfil dos empregados é de serem menos propícios a riscos, e mais a garantias, ao contrário dos consultores, por exemplo, que trabalham com vendas.

6.2.5 Gestão

A variável gestão pode ser considerada uma das mais importantes. Dessa maneira, os resultados podem ter grande impacto na satisfação dos colaboradores. Na Gold Cell, eles foram sobretudo positivos.

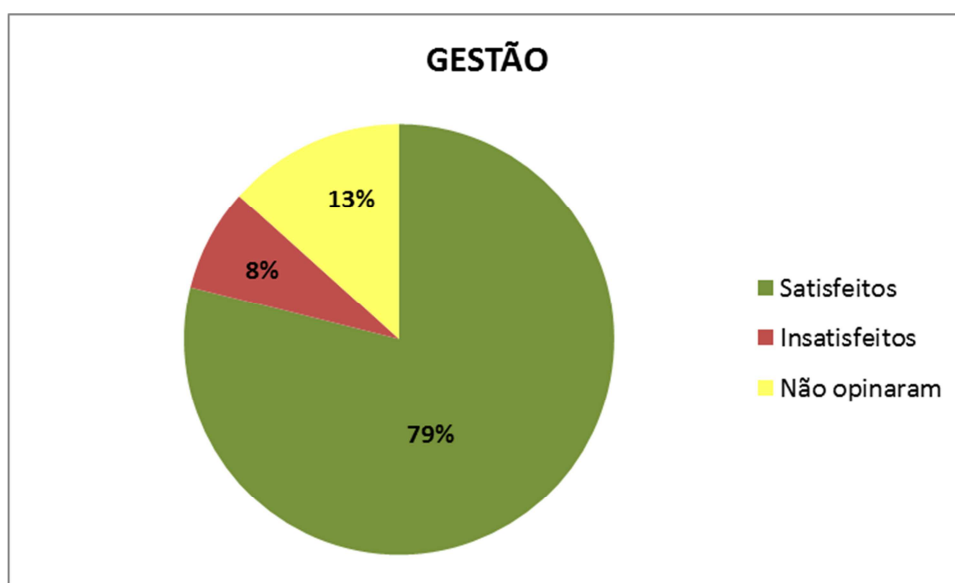


Figura 5 - Gestão

Para melhor compreensão do resultado geral, é preciso que se analise algumas perguntas-chave dentro do total que compõem esse aspecto, conforme a tabela 11.

Tabela 11 - Questões referentes à variável Gestão

Questão	Nº de Respostas	%
04 - As orientações que recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas		
Satisfeitos	62	84%
Insatisfeitos	5	7%
Não opinaram	7	9%
05 - A empresa explica adequadamente aos funcionários os motivos das decisões que ela toma		
Satisfeitos	61	82%
Insatisfeitos	7	9%
Não opinaram	6	8%
07 - Existe reconhecimento pelos trabalhos bem feitos pelos funcionários		
Satisfeitos	63	85%
Insatisfeitos	4	5%
Não opinaram	7	9%
09 - Recebo de meus superiores as informações necessárias para a realização do meu trabalho		
Satisfeitos	67	91%
Insatisfeitos	3	4%
Não opinaram	4	5%

10 - Sou informado pelos meus superiores sobre o que eles acham do meu trabalho	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	64	86%
Insatisfeitos	0	0%
Não opinaram	10	14%
11 - Confio nas decisões tomadas pelos meus superiores	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	57	77%
Insatisfeitos	6	8%
Não opinaram	11	15%
12 - Os gestores da Gold Cell tem interesse pelo bem estar dos funcionários	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	57	77%
Insatisfeitos	7	9%
Não opinaram	10	14%
13 - Considero que meu trabalho é avaliado de forma justa pelos meus superiores	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	57	77%
Insatisfeitos	6	8%
Não opinaram	11	15%
18 - O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	55	74%
Insatisfeitos	9	12%
Não opinaram	10	14%
28 - O tratamento recebido pelos funcionários depende do cargo que eles ocupam	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	39	53%
Insatisfeitos	13	18%
Não opinaram	22	30%
31 - Avalio que meus superiores contribuem para motivação de seus funcionários	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	52	70%
Insatisfeitos	9	12%
Não opinaram	13	18%
32 - Considero meu supervisor/coordenador/gestor/gerente um bom líder	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	50	68%
Insatisfeitos	7	9%
Não opinaram	17	23%
33 - Considero meu supervisor/coordenador/gestor/gerente um bom profissional	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	58	78%
Insatisfeitos	5	7%
Não opinaram	11	15%
37 - Sei os resultados que meus superiores esperam do meu trabalho	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	71	96%

Insatisfeitos	0	0%
Não opinaram	3	4%
42 - Meu chefe esta disponível sempre que preciso dele	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	53	72%
Insatisfeitos	11	15%
Não opinaram	10	14%
46 - A empresa se preocupa em criar metas desafiadoras e motivadoras	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	68	92%
Insatisfeitos	0	0%
Não opinaram	6	8%

Analisando os resultados, podemos perceber que nas perguntas referentes à comunicação, seja em relação às informações necessárias ao trabalho ou aos resultados esperados, o índice de funcionários satisfeitos foi alto. Isso é importante, pois para que se possa realizar um bom trabalho, deve-se ter noção sobre o quê e como fazê-lo, não somente as competências necessárias. Da mesma forma, a empresa parece se preocupar em explicar suas decisões e em fornecer o feedback necessário sobre o trabalho realizado por seus colaboradores, permitindo que eles possam ser reconhecidos quando merecido e saibam onde podem evoluir.

Interessante de se perceber também é que as metas criadas contribuem muito para a motivação dos empregados, seja de forma a desafiar sua capacidade ou como meios de obter mais benefícios.

Contudo, dois pontos merecem atenção especial, e possivelmente melhorias. Primeiramente, o número de abstenções na pergunta 32, a respeito da qualidade da liderança, pode demonstrar tanto uma incerteza como pode também ser por qualquer possível receio em responder negativamente. Da mesma forma, na pergunta de nº 28, a respeito do tratamento dados aos empregados, os resultados mostram uma possível insatisfação. É difícil afirmar qualquer coisa com números tão expressivos de abstenção, que poderiam até mesmo significar uma incompreensão do que se está questionando, mas ainda assim são pontos delicados, que por isso mesmo merecem especial atenção.

6.2.6 Possibilidade de Progresso

Para um indivíduo se sentir satisfeito com seu trabalho, é imprescindível que ele perceba possibilidades de crescimento. É um fator que não só contribui para a motivação, estando ligado às suas necessidades e desejos pessoais, como ao atingimento de um sentimento de realização profissional. Na Gold Cell, os colaboradores parecem receber oportunidades para tal, conforme resultados abaixo.

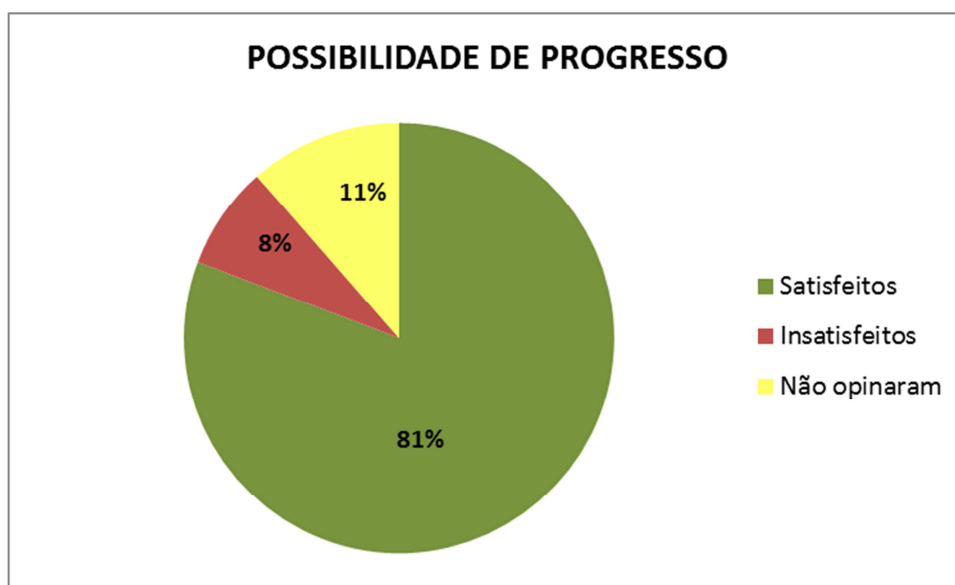


Figura 6 - Possibilidade de Progresso

Tabela 12 - Questões referentes à variável Possibilidade de Progresso

Questão	Nº de Respostas	%
07 - Existe reconhecimento pelos trabalhos bem feitos pelos funcionários		
Satisfeitos	63	85%
Insatisfeitos	4	5%
Não opinaram	7	9%
16 - A empresa possibilita a ascensão profissional de seus funcionários		
Satisfeitos	62	84%
Insatisfeitos	4	5%
Não opinaram	8	11%
18 - O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles		
Satisfeitos	55	74%
Insatisfeitos	9	12%
Não opinaram	10	14%
34 - Vejo oportunidade para crescimento profissional dentro da empresa		

Satisfeitos	59	80%
Insatisfeitos	6	8%
Não opinaram	9	12%

Onde se percebe um índice um pouco mais alto de insatisfação é na questão do progresso ser baseado no mérito, pergunta essa que está inclusa também dentro da variável gestão. Devido ao fato de existirem relações muito próximas dentro da empresa, até mesmo de parentesco, há de se observar o tratamento dispensado e promoções oferecidas, para que esse fator não sirva de influência. É possível que alguns colaboradores possam se sentir preteridos por não gozarem de tais relacionamentos, ainda que sem embasamento para tal, devendo-se assim tomar cuidado para que não existam tais preferências e para que estejam bem claros os motivos e méritos relacionados às promoções.

6.2.7 Participação

A variável participação demonstra não só o interesse dos empregados, o que pode ser sinal de satisfação com o trabalho, mas também se existem oportunidades para tal.

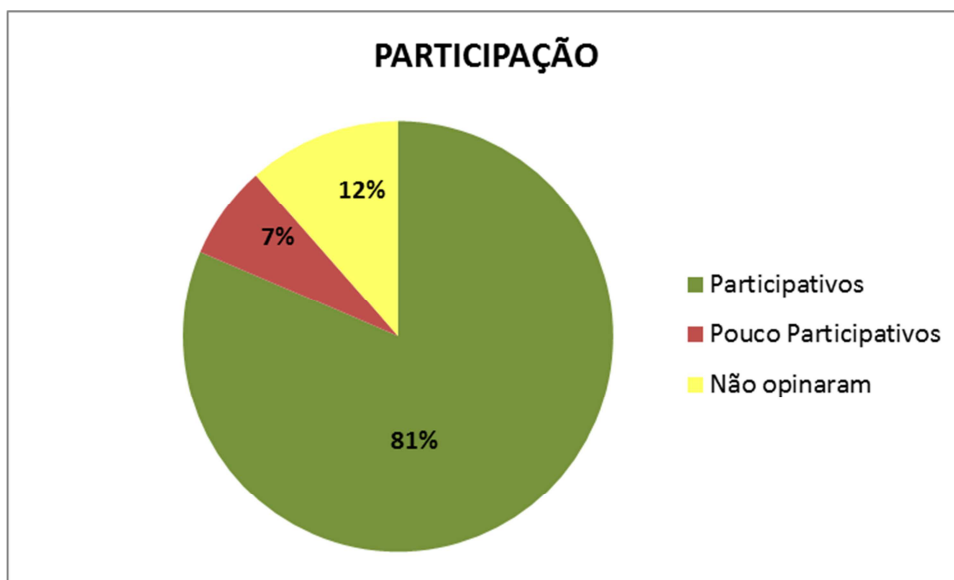


Figura 7 - Participação

Percebe-se do gráfico acima que a maior parte dos colaboradores se mostra interessado e de fato participativo. No entanto, deve-se analisar aqui cada pergunta que compõe a variável para uma melhor compreensão dos fatos.

Tabela 13 - Questões referentes à variável Participação

03 - A Gold Cell é aberta a receber e reconhecer opiniões e contribuições	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	55	74%
Insatisfeitos	5	7%
Não opinaram	14	19%
06 - Conheço e estou comprometido com os objetivos da empresa	Nº de Respostas	%
Participativos	74	100%
Pouco Participativos	0	0%
Não opinaram	0	0%
15 - Considero que é minha responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa	Nº de Respostas	%
Participativos	71	96%
Pouco Participativos	0	0%
Não opinaram	3	4%
35 - Participo das decisões que afetam meu trabalho	Nº de Respostas	%
Participativos	41	55%
Pouco Participativos	16	22%
Não opinaram	17	23%

Ainda que a maioria dos respondentes tenha afirmado estar interessado em ser participativo, e que a empresa é aberta às suas opiniões, podemos ver na questão 35 que sua participação efetiva nas decisões não é tão expressiva. Isso pode ser por imposição das lideranças, ou por falta de pró-atividade ou mesmo de confiança para opinar em questões mais importantes. De qualquer forma, é algo a ser analisado, pois quanto maior a participação dos empregados nas decisões que afetam seu trabalho, maior será sua compreensão e capacidade de realizá-lo e seu interesse em obter o melhor resultado possível.

6.2.8 Imagem da Empresa

A imagem da empresa, como percebida pelos próprios empregados, pode dizer muito sobre o sentimento que eles têm sobre trabalhar nela. Se para o pessoal interno ela for negativa, isso pode transparecer para seus clientes, e impactar no seu desempenho. Os resultados na Gold Cell, assim, se mostraram bem positivos, conforme o gráfico a seguir.

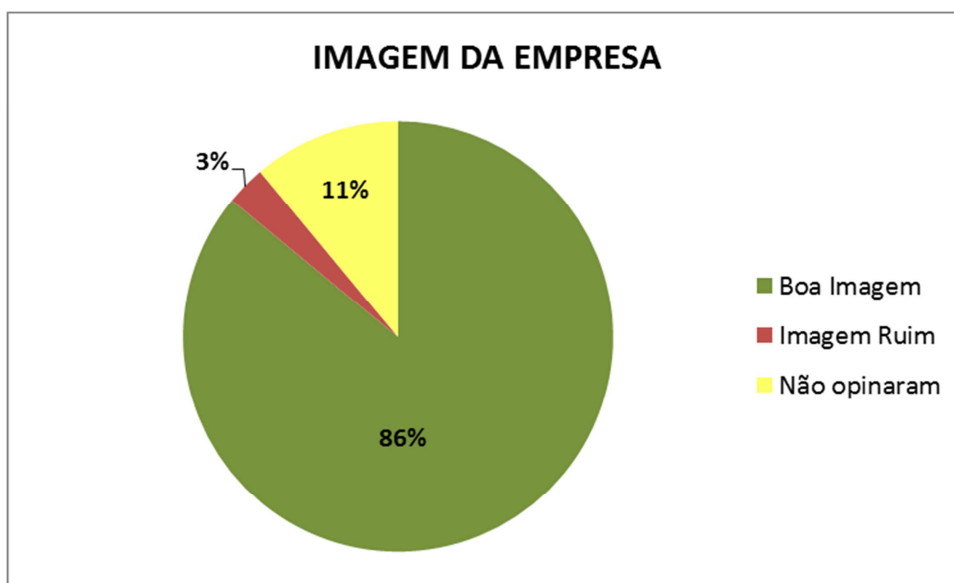


Figura 8 - Imagem da Empresa

O orgulho em pertencer à equipe, e a disposição a indicar para amigos demonstram sua satisfação e sua percepção positiva da experiência de trabalho na empresa. De acordo com Luz (2003, p. 31), "o clima de uma empresa é bom quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela". Além disso, o fato de os colaboradores perceberem uma boa imagem externamente, para clientes e para o mercado em que a empresa atua, pode também demonstrar a percepção positiva deles mesmos internamente.

Acreditar que os gestores têm interesse no seu bem-estar também reflete a imagem que a empresa passa a seus empregados, afinal uma empresa focada apenas em resultados, sem preocupação com seus colaboradores, pode muitas vezes passar uma imagem negativa que vai refletir no empenho em realizar as atividades dos mesmos.

Tabela 14 - Questões referentes à variável Imagem da Empresa

12 - Os gestores da Gold Cell tem interesse pelo bem estar dos funcionários	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	57	77%
Insatisfeitos	7	9%
Não opinaram	10	14%
24 - Indicaria um amigo para trabalhar na empresa	Nº de Respostas	%
Boa Imagem	62	84%
Imagem Ruim	4	5%
Não opinaram	8	11%
25 - A empresa disfruta de boa imagem no mercado referente ao seu ramo de atividade	Nº de Respostas	%
Boa Imagem	66	89%
Imagem Ruim	0	0%
Não opinaram	8	11%
26 - A empresa disfruta de boa imagem perante seus clientes	Nº de Respostas	%
Boa Imagem	68	92%
Imagem Ruim	0	0%
Não opinaram	6	8%
36 - Sinto orgulho em dizer que trabalho na empresa	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	65	88%
Insatisfeitos	0	0%
Não opinaram	9	12%

6.2.9 Reconhecimento

Para que um indivíduo sinta satisfação em seu trabalho, é fundamental sentir que ele recebe o reconhecimento merecido por seus feitos. Isso compõe boa parte de sua realização profissional. Novamente nessa variável, os resultados se mostraram positivos.

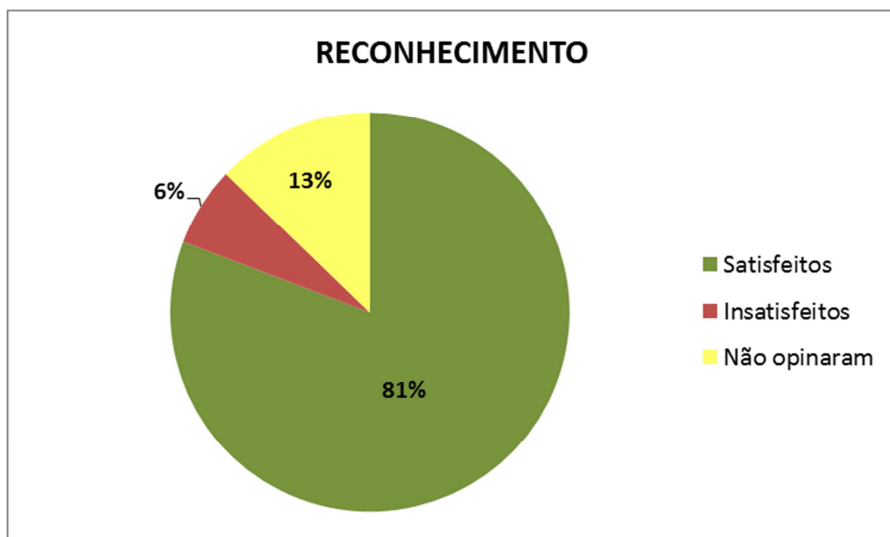


Figura 9 - Reconhecimento

Para compor esse fator, foram respondidas as seguintes perguntas.

Tabela 15 - Questões referentes à variável Reconhecimento

07 - Existe reconhecimento pelos trabalhos bem feitos pelos funcionários	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	63	85%
Insatisfeitos	4	5%
Não opinaram	7	9%
10 - Sou informado pelos meus superiores sobre o que eles acham do meu trabalho	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	64	86%
Insatisfeitos	0	0%
Não opinaram	10	14%
13 - Considero que meu trabalho é avaliado de forma justa pelos meus superiores	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	57	77%
Insatisfeitos	6	8%
Não opinaram	11	15%
18 - O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	55	74%
Insatisfeitos	9	12%
Não opinaram	10	14%

O fato de haver feedback é importante para compor essa variável, pois sem essa informação não há como ter não somente cobrança, mas também reconhecimento quando as tarefas são bem executadas. Da mesma maneira,

se não houver uma avaliação justa do trabalho, não podemos dizer que há reconhecimento, ou pelo menos que o mesmo é apropriado. O progresso baseado no mérito também é uma forma de reconhecimento pelo trabalho realizado competentemente.

6.2.10 Valorização

A valorização do empregado também está próxima do reconhecimento. Mas vai além, não dizendo respeito apenas ao trabalho realizado, mas tratando do quanto os colaboradores são valorizados enquanto componentes da empresa, incluindo também as oportunidades oferecidas e o nível de participação que se proporciona aos empregados.

Tabela 16 - Questões referentes à variável Valorização

03 - A Gold Cell é aberta a receber e reconhecer opiniões e contribuições	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	55	74%
Insatisfeitos	5	7%
Não opinaram	14	19%
12 - Os gestores da Gold Cell tem interesse pelo bem estar dos funcionários	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	57	77%
Insatisfeitos	7	9%
Não opinaram	10	14%
18 - O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	55	74%
Insatisfeitos	9	12%
Não opinaram	10	14%
35 - Participo das decisões que afetam meu trabalho	Nº de Respostas	%
Satisfeitos	41	55%
Insatisfeitos	16	22%
Não opinaram	17	23%

Dessa maneira, a percepção dos colaboradores da Gold Cell em sua maioria é de que estão sim sendo valorizados, conforme gráfico na figura 10, ainda que com resultados menos expressivos do que os obtidos referente ao

reconhecimento, por exemplo. Isso é explicado em parte por questões já analisadas anteriormente e que merecem especial atenção, como a de nº 35. Vale ressaltar também que aqui se percebe novamente um número relativamente alto de abstenções.

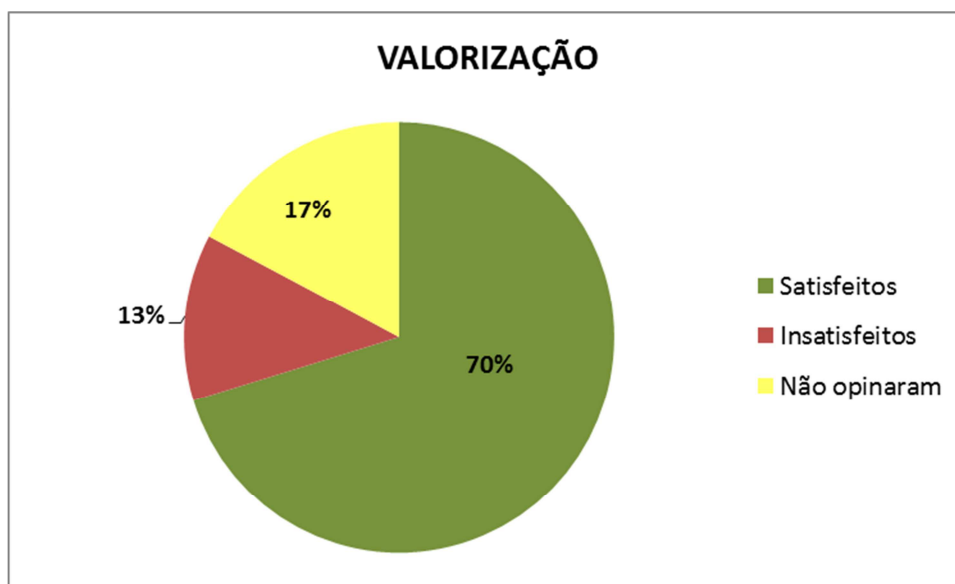


Figura 10 – Valorização

De qualquer forma, seria interessante para a empresa que buscasse uma forma de fazer com que os seus empregados se sentissem não só reconhecidos pelo trabalho realizado, mas também mais valorizados como recursos importantes para a Gold Cell.

6.2.11 Comprometimento

Um empregado que se mostra comprometido não só com seu trabalho, mas com a empresa em que atua, pode demonstrar o quão satisfeito ele está. Da mesma forma, um indivíduo que demonstra desinteresse e falta de comprometimento, provavelmente não está feliz em seu trabalho. Além disso, de acordo com Robbins (2005), o comprometimento organizacional pode ser um ótimo indicador para prever a rotatividade. Na Gold Cell, essa variável foi a que obteve os resultados mais positivos.

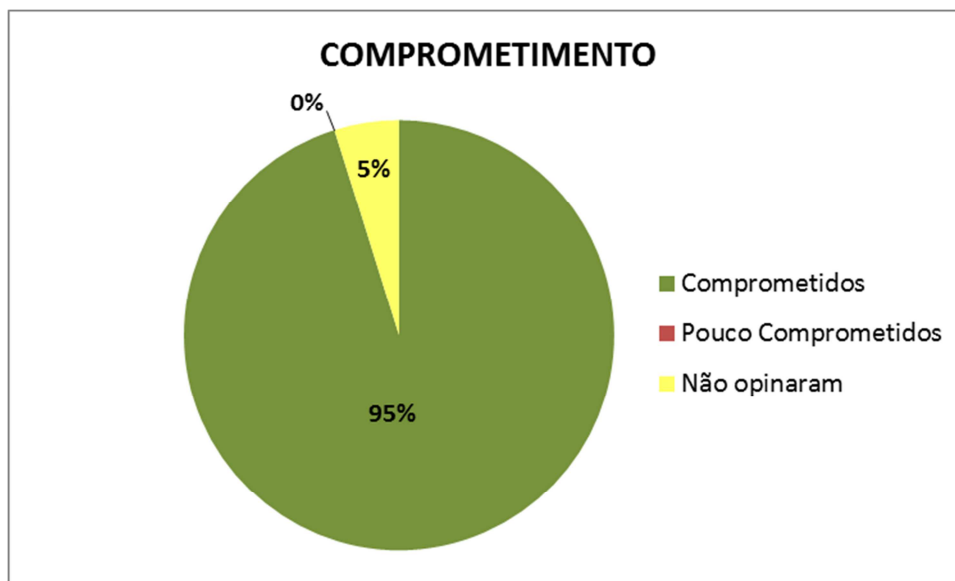


Figura 11 – Comprometimento

Tabela 17 - Questões referentes à variável Comprometimento

02 - Me imagino ainda trabalhando na Gold Cell em dois anos	Nº de Respostas	%
Concordam	63	85%
Discordam	0	0%
Não opinaram	11	15%
06 - Conheço e estou comprometido com os objetivos da empresa	Nº de Respostas	%
Comprometidos	74	100%
Pouco Comprometidos	0	0%
Não opinaram	0	0%
15 - Considero que é minha responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa	Nº de Respostas	%
Comprometidos	71	96%
Pouco Comprometidos	0	0%
Não opinaram	3	4%
27 - Sinto-me apto e interessado em assumir maiores ou mais responsabilidades	Nº de Respostas	%
Comprometidos	70	95%
Pouco Comprometidos	0	0%
Não opinaram	4	5%
44 - Ao realizar meu trabalho, procuro alcançar resultados melhores do que os esperados pela empresa	Nº de Respostas	%
Comprometidos	74	100%
Pouco Comprometidos	0	0%
Não opinaram	0	0%

Ao se analisar todas as questões, percebe-se que as respostas foram sobretudo de afirmação de comprometimento. É claro que se deve considerar que os colaboradores aqui analisam também em parte seu próprio trabalho, podendo levar a uma supervalorização de seu empenho e/ou de sua identificação com a empresa. Ainda assim, em especial na questão 02, vemos os resultados positivos. Afinal, um funcionário que pretende continuar na empresa, não só demonstra estar comprometido com ela, como estar satisfeito em pertencer a seu grupo de colaboradores. Da mesma forma, atribuir para si a responsabilidade de sucesso da empresa, e não delegá-la a outros e aos gestores, demonstra também o comprometimento com as metas e com os resultados.

6.3. ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS/DESMOTIVADORES

Além da análise do clima organizacional através da satisfação percebida em algumas variáveis-chave por meio da utilização de escalas, foi realizada também a análise de alguns fatores onde os respondentes deveriam nomear aspectos positivos e/ou negativos da experiência de trabalhar na Gold Cell.

Na questão de necessidade de melhorias, os resultados obtidos estão ilustrados no gráfico da figura 14.



Figura 12 - A empresa poderia melhorar se

Disparados, os aspectos relacionados à remuneração foram os mais citados, com 77% das respostas, sendo que dessas 50% se referiam à questão dos benefícios. Esse resultado vai ao encontro do já obtido na análise das variáveis, e comprova que esse é o fator mais passível de melhorias para o clima organizacional que se percebe na Gold Cell.

Em terceiro lugar, se nota a vontade de que haja mais treinamentos. Isso é interessante, tendo em vista que foi algo não analisado dentre as variáveis. Pode ser importante para as empresas investirem nesse aspecto em decorrência de que seus empregados se sintam também mais valorizados e realizados, tendo oportunidades de se qualificarem, se atualizarem, se desenvolverem profissionalmente (LUZ, 2003). Nesse sentido, a Gold Cell vem fazendo esforços, incluindo uma recém-criada área de treinamento, responsável por enquanto por treinamentos de capacitação inicial e também auxílio na prospecção de colaboradores, e com planos de realizar diversos treinamento específicos às áreas no futuro.

Nota-se aqui que os empregados se sentem seguros em relação a seus empregos, com nenhuma resposta referente à necessidade de estabilidade.

Esse aspecto é importante para a satisfação dos colaboradores, pois uma instabilidade poderia ser fonte de stress e desmotivação.

Os colaboradores da Gold Cell foram instigados também a citar as principais fontes de satisfação e insatisfação referentes ao trabalho. Os resultados estão nas tabelas 18 e 19.

Tabela 18 - Principais razões para trabalhar na Gold Cell

49 - Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa (1=razão principal / 2=razão secundária)						
	Nº de Respostas		Nº de Respostas		Incidência	TOTAL GERAL
	Prior. 1	%	Prior. 2	%	%	%
Salário	19	26%	14	19%	45%	22%
Estabilidade no emprego	3	4%	0	0%	4%	2%
O trabalho que realiza	14	19%	14	19%	38%	19%
Ambiente de trabalho	8	11%	15	20%	31%	16%
Autonomia no trabalho	6	8%	7	9%	18%	9%
Reconhecimento	2	3%	1	1%	4%	2%
Benefícios oferecidos pela empresa	4	5%	3	4%	9%	5%
Relacionamento com a chefia	2	3%	6	8%	11%	5%
Falta de opção por outro emprego	0	0%	0	0%	0%	0%
Prestigio na empresa	2	3%	0	0%	3%	1%
Possibilidade de treinamento	5	7%	1	1%	8%	4%
As chances de progresso profissional	9	12%	13	18%	30%	15%

É interessante notar que o aspecto mais citado como razão para trabalhar na empresa foi o salário, com incidência entre 45% dos respondentes, e uma representação total de 22%. Isso parece ir de encontro com os resultados obtidos nas análises por variáveis e dos aspectos a melhorar. No entanto, essa incongruência pode ser explicada por existir uma grande disparidade entre os salários advinda do fato de grande parte da remuneração ser variável, atrelada a metas e muito diferente para cada área. Na área interna, por exemplo, a possibilidade de ganhos é muito menor do que na área comercial, que tem possibilidades infinitas de venda e conseqüentemente de comissões. Da mesma forma, dentro da área comercial há muita disparidade também causada pelas diferenças entre volume de vendas. Assim, enquanto boa parte dos funcionários pode não estar totalmente satisfeita com seu

salário, há também uma grande parcela para qual ele é o principal aspecto positivo.

O trabalho realizado também apresenta uma incidência significativa, nos remetendo ao resultado já obtido na análise das variáveis com a afirmação de 93% dos empregados de que gostam do trabalho que realizam. Da mesma forma o ambiente de trabalho, que apresentou incidência de 31%, está de acordo com os resultados satisfatórios analisados referentes ao clima das equipes e ao relacionamento entre os colaboradores, entre outros. Também a possibilidade progresso se apresentou como significativa.

Tabela 19 - Principais fatores de insatisfação no trabalho

50 - Indique os dois principais fatores que geram mais INSATISFAÇÃO no seu trabalho. (1=razão principal / 2=razão secundária)						
	Nº de Respostas		Nº de Respostas		Total Incidência	TOTAL GERAL
	Prior. 1	%	Prior. 2	%	%	%
Falta de reconhecimento	5	7%	12	16%	23%	11%
Salário	24	32%	12	16%	49%	24%
Ambiente de trabalho ruim	3	4%	2	3%	7%	3%
Trabalho que realizo	0	0%	1	1%	1%	1%
Falta de treinamento	6	8%	3	4%	12%	6%
Instalações inadequadas	2	3%	10	14%	16%	8%
Impossibilidade de crescimento profissional	2	3%	3	4%	7%	3%
Falta de recursos	4	5%	10	14%	19%	9%
Relacionamento com a chefia	0	0%	2	3%	3%	1%
Sobrecarga de trabalho	11	15%	5	7%	22%	11%
Falta de valorização dos funcionários	4	5%	14	19%	24%	12%
Não opinou/nulo	13	18%	0	0%	18%	9%

Em relação aos aspectos negativos, também se destaca o salário, ilustrando a disparidade já mencionada. A falta de valorização e de reconhecimento vêm logo atrás. Voltando aos resultados das variáveis, pode parecer incoerente esse destaque. Porém, pode-se pensar que os empregados não estão percebendo que estão sendo reconhecidos e valorizados, e que isso se dá nos acontecimentos do dia-a-dia, e não em grandes gestos ou premiações. Um exemplo de reconhecimento pode ser justamente a remuneração variável com a qual tantos empregados parecem estar

insatisfeitos. De acordo com Robbins (2005, p. 173) “ao vincular o pagamento com o desempenho, a remuneração passa a ser o reconhecimento de uma contribuição, e não apenas um direito adquirido”. Esse é um erro de interpretação comum dentre funcionários de uma empresa, porém ainda assim é interessante que os gestores da Gold Cell parem para avaliar o tratamento que estão dando aos colaboradores, e percebam se existem maneiras mais enfáticas de fazer com que seus empregados percebam o quanto são valiosos e importantes para a empresa. Afinal, “o reconhecimento é um meio relativamente barato de incentivar o desempenho dos funcionários” (ROBBINS, 2005, p. 163), além de contribuir positivamente para a imagem da empresa e estar alinhado à cultura que vem sendo passada por ela. Como fator positivo para os gestores, percebe-se que o relacionamento com a chefia pouco foi citado como gerador de insatisfação.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A satisfação com o trabalho percebida nos colaboradores da Gold Cell, assim como a imagem que eles têm da empresa, o comprometimento que afirmam, enfim, todas as percepções positivas que foram elucidadas durante a pesquisa, levam a crer, que, de fato, o clima organizacional da empresa pode ser considerado bom.

Afinal, de acordo com Luz (2003, p.31), “o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários”. Esse astral se faz presente na maior parte das variáveis analisadas.

Não somente isso, mas à exceção dos aspectos relacionados à remuneração, todos os demais mostraram resultados que podem ser considerados muito bons. Além disso, se comprova um aspecto cultural apontado pelos gestores, de que os empregados da Gold Cell de fato “vestem a camisa” da empresa, e demonstram orgulho por pertencer à ela. É notável como 100% dos colaboradores que responderam à pesquisa afirmaram que ela é um bom lugar para trabalhar.

Na análise da satisfação dentre as áreas, também, todas apresentaram resultados positivos, com o BKO e o Call Center apresentando níveis de mais de 90% de satisfação, e o Premium e o Comercial mostrando níveis de insatisfação abaixo de 10%, apesar de mostrarem percentual de abstenção mais elevado, podendo ser explicado pelo fato de algumas perguntas não se adequarem tanto aos consultores que trabalham mais externamente.

Ainda assim, é certo que existem aspectos em que os proprietários e gestores da empresa poderiam pensar em melhorias. Notadamente, as remunerações se mostraram como fator atenuante da satisfação, ainda que, conforme já observado, isso pode estar ligado ao fato de serem variáveis e às disparidades entre as áreas. De qualquer maneira, pode ser uma questão importante a ser estudada para evitar futuros conflitos, seja modificando as formas de remuneração ou mesmo apenas trabalhando na educação dos empregados de forma a que eles entendam o quanto elas variam conforme seu comprometimento e empenho, conforme seu desempenho.

Outra questão já abordada, é a do reconhecimento e da valorização. Na análise das variáveis, onde as perguntas abordavam diversos fatores que compõem essas variáveis, o resultado foi bem positivo, com os colaboradores demonstrando um nível de satisfação muito bom. Ainda assim, ao serem convocados a elencar fatores que contribuíam para a insatisfação, os dois aspectos tiveram uma representação considerável. Há de se observar se os colaboradores entendem a forma como são reconhecidos e valorizados, e buscar talvez demonstrar esses pontos de maneira mais clara, bem como reforçar essas atitudes.

De uma forma universal, no entanto, a atitude geral dos empregados da Gold Cell demonstra que eles possuem um alto nível de satisfação com seu trabalho, apresentando atitudes positivas em relação à ele (ROBBINS, 2005). Assim, sendo o clima um “indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização” (CODA apud LUZ, 2003, p. 11), é que se pode considerar bom o clima da Gold Cell.

Isso, por si só, não evidencia sua relação com desempenho, sendo “difícil dizer se as companhias têm sucesso por causa do clima organizacional ou apesar dele” (SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010, p. 31). No entanto, a melhoria de performance das organizações e a manutenção de resultados positivos estariam significativamente relacionadas com a capacidade da liderança em criar um ambiente energizador e produtivo para a força de trabalho (BEDANI apud SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010).

Então, ainda que não se possa afirmar que o sucesso da empresa é causado pelo bom clima organizacional, enquanto não foram evidenciados quaisquer outros tipos de fatores que pudessem dar diferencial em relação à concorrência, e traçando paralelos com diversas pesquisas que mostraram que as empresas ranqueadas como melhores locais de trabalho frequentemente apresentam desempenho superior ao de seus concorrentes, fica claro que o clima positivo ao menos contribui em larga escala para esse sucesso.

A promoção um bom clima interno para o trabalho se mostra, assim, um investimento altamente compensador pelos benefícios gerados com o aumento do comprometimento, da satisfação e, conseqüentemente, do desempenho das pessoas, refletindo na organização.

8. REFERÊNCIAS

ANDRADE, G. A.; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. J. Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 58-80, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4831/carreira-tradicional-versus-carreira-autodirigida-ou-proteana--um-estudo-comparativo-sobre-a-satisfacao-com-a-carreira--a-profissao-e-o-trabalho/i/pt-br>>. Acesso em: 19 set. 2013.

APPIO, J.; DOMINGUES, M. J. C. S.; SCHARMACH, A. L. R. Um estudo da satisfação dos colaboradores de uma empresa de materiais elétricos a partir da análise em componentes principais. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 7, n. 1, p. 1-11, 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5176/um-estudo-da-satisfacao-dos-colaboradores-de-uma-empresa-de-materiais-eletricos-a-partir-da-analise-em-componentes-principais/i/pt-br>>. Acesso em 19 set. 2013.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2, p. 237-254, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10489/politicas-de-gestao-de-pessoas--comprometimento-organizacional-e-satisfacao-no-trabalho-na-livraria-cultura/i/pt-br>>. Acesso em 22 mai. 2013.

DEWES, F. **Comportamento Organizacional: Temas Selecionados**. Taquara: FACCAT, 2007.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações : O Homem Rumo ao Século XXI**. São Paulo : Atlas, 1999.

LIMA, E. M.; CORRAR, L. J. Comparação de desempenho entre as empresas melhores e maiores apontadas como melhores para trabalhar. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 14, n. 3, art. 4, p. 27-43, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31/comparacao-de-desempenho-entre-as-empresas-melhores-e-maiores-apontadas-como-melhores-para-trabalhar/i/pt-br>>. Acesso em 25 nov. 2013.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
MACHADO-TAYLOR, M. L.; SOARES, V. M.; FERREIRA, J. B.; GOUVEIA, O. M. R. What factors of satisfaction and motivation are affecting the development

of the academic career in Portuguese higher education institutions?. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 1, p. 33-44, 2011. Disponível em: <
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/2402/que-fatores-de-satisfacao-e-motivacao-estao-afetando-o-desenvolvimento-da-carreira-academica-em-instituicoes-de-ensino-superior-em-portugal-i/pt-br>> acesso em 22 mai. 2013.

MOREIRA, E. G. **Clima Organizacional**. IESDE Brasil SA, 2012.

NODARI, C. H.; BÓ, G. D.; CAMARGO, M. E. Turnover e Satisfação no Trabalho em Empresas Multinacionais: um Estudo de Caso. **Revista de Administração da Unimep**, v. 8, n. 2, p. 1-16, 2010. Disponível em: <
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4357/turnover-e-satisfacao-no-trabalho-em-empresas-multinacionais--um-estudo-de-caso-i/pt-br>>. Acesso em: 19 set. 2013.

OLIVEIRA, R. A.; SANTOS, M. J. D.; TADEUCCI, M. S. R. Correlação entre clima organizacional e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, art. 5, p. 87-97, 2011. Disponível em: <
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3350/correlacao-entre-clima-organizacional-e-inovacao--importancia-do-gerenciamento-de-variaveis-que-influenciam-o-ambiente-inovativo-de-uma-universidade-publica-federal-i/pt-br>>. Acesso em 20 mai. 2013.

PAULA, P.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, art. 3, p. 59-73, 2011. Disponível em: <
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3348/clima-e-cultura-organizacional-em-uma-organizacao-publica-i/pt-br>>. Acesso em 22 mai. 2013.

PIMENTA, R. C. Q.; OLIVEIRA, J. A.; AOUAR, W. A. Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 2, p. 23-38, 2012. Disponível em: <
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8350/clima-organizacional-em-instituto-de-pesquisa-tecnologica-i/pt-br>>. Acesso em 2 mai. 2013.

PROCOPIUCK, M.; COSTA, L. S.; ROGLIO, K. D.; EL-KOUBA, A. Avaliação do Clima Organizacional: desenvolvimento de sub-escalas dimensionais e de uma escala global. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 7, n. 2, p. 170-191, 2009. Disponível em: <
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/845/avaliacao-do-clima-organizacional--desenvolvimento-de-sub-escalas-dimensionais-e-de-uma-escala-global-i/pt-br>>. Acesso em 22 mai. 2013.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo : Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.

ROMAN, S.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, p. 5-19, 2012. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9227/analise-do-comprometimento-organizacional-e-sua-natureza-em-relacao-aos-funcionarios-publicos-municipais/i/pt-br>>. Acesso em: 19 set. 2013.

SANTOS, M. R. D.; CODA, R.; MAZZALI, L. Clima organizacional e desempenho financeiro. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 2, p. 27-46, 2010. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/6247/clima-organizacional-e-desempenho-financeiro/i/pt-br>>. Acesso em 25 nov. 2013.

SOTO, E. **Comportamento organizacional : o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002.

SPIER, V. S.; JUCHEM, D. M.; CAVALHEIRO, M. E. Avaliação do Clima Organizacional como Diferencial Competitivo. **Desafio: Revista de Economia e Administração (continua como Desafio Online)**, v. 10, n. 22, p. 18-29, 2009. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/2554/avaliacao-do-clima-organizacional-como-diferencial-competitivo/i/pt-br>>. Acesso em 22 mai. 2013.

TAGLIOCOLO, C.; ARAÚJO, G.C. **Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise**. Faculdades Integradas Rui Barbosa – FIRB, Seget, 2007, p.1-15.

VALERIANO, M. F.; TALAMINI, E.; OLIVEIRA, L. Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 1, p. 20-35, 2011. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5887/diagnostico-do-clima-organizacional-utilizando-a-matriz-de-importancia-desempenho-aplicacao-em-uma-pequena-empresa-do-agronegocio/i/pt-br>>. Acesso em 22 mai. 2013.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de**

Administração Pública, v. 45, n. 2, p. 303-329, 2011. Disponível em: <
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/2414/uma-metodologia-para-diagnostico-de-clima-organizacional--integrando-motivos-sociais-e-cultura-brasileira-com-fatores-do-ambiente-de-trabalho-do-poder-judiciario/i/pt-br>>.
Acesso 23 mai. 2013.

G) Média salarial:

() Até R\$ 1.000,00

() De R\$ 1.000,01 a R\$ 3.000,00

() Acima de R\$ 3.000,00

Questionário

Nº	Afirmação	Discordo Plenamente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
01	Considero a empresa um bom lugar para trabalhar.					
02	Me imagino ainda trabalhando na Gold Cell em dois anos.					
03	A Gold Cell é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus empregados.					
04	As orientações que recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas.					
05	A empresa explica adequadamente aos funcionários os motivos das decisões que ela toma.					
06	Conheço e estou comprometido com os objetivos da empresa.					
07	Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos empregados.					
08	O clima de trabalho de minha equipe é bom.					
09	Recebo de meus superiores as informações necessárias para a realização do meu trabalho.					
10	Sou informado pelos meus superiores sobre o que eles acham do meu trabalho.					
11	Confio nas decisões tomadas pelos meus superiores.					
12	Os gestores da Gold Cell têm interesse no bem-estar dos funcionários.					

Nº	Afirmação	Discordo Plenamente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
13	Considero que meu trabalho é avaliado de forma justa pelos meus superiores.					
14	Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.					
15	Considero que é minha responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa.					
16	A empresa possibilita a ascensão profissional de seus funcionários.					
17	Considero que o meu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado.					
18	O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles.					
19	Considero minha remuneração adequada ao trabalho que realizo no momento.					
20	Considero meu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível na empresa.					
21	Considero meu salário melhor em comparação com o salário recebido por funcionários com atividades semelhantes em outras empresas do ramo.					
22	A empresa oferece outros tipos de benefícios em relação aos tradicionais (cesta básica, cartão alimentação/refeição, plano de saúde, etc.).					
23	Os benefícios oferecidos pela empresa atendem plenamente às minhas necessidades.					
24	Indicaria um amigo para trabalhar na empresa.					
25	A empresa desfruta de boa imagem no mercado referente ao seu ramo de atividade.					
26	A empresa desfruta de boa imagem perante seus clientes.					
27	Sinto-me apto e interessado em assumir maiores ou mais responsabilidades.					

Nº	Afirmação	Discordo Plenamente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
28	O tratamento recebido pelos funcionários depende do cargo que eles ocupam.					
29	Meu salário satisfaz minhas necessidades básicas de vida.					
30	Considero bom o relacionamento entre os funcionários da empresa.					
31	Avalio que meus superiores contribuem para a motivação de seus funcionários.					
32	Considero meu supervisor/coordenador/gestor/gerente um bom líder.					
33	Considero meu supervisor/coordenador/gestor/gerente um bom profissional.					
34	Vejo oportunidades para meu crescimento profissional dentro da empresa.					
35	Participo das decisões que afetam meu trabalho.					
36	Sinto orgulho em dizer que trabalho na empresa.					
37	Sei os resultados que meus superiores esperam do meu trabalho.					
38	As condições físicas do meu local de trabalho são satisfatórias (ruído, temperatura, espaço, mobiliário, higiene, etc.).					
39	Sinto-me satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo.					
40	Estou satisfeito com o meu salário atual.					
41	Estou satisfeito por trabalhar na empresa.					
42	Meu chefe está disponível sempre que preciso dele.					
43	Gosto do trabalho que faço.					
44	Ao realizar meu trabalho, procuro alcançar resultados melhores do que os esperados pela empresa.					
45	Meu horário de trabalho causa transtornos na minha vida pessoal.					

Nº	Afirmação	Discordo Plenamente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
46	A empresa se preocupa em criar metas desafiadoras e motivadoras.					
47	A empresa cria e oferece benefícios que contribuem para a motivação dos funcionários.					

48. A empresa poderia melhorar se: (Assinale a principal alternativa)

- () Pagasse melhores salários.
- () Proporcionasse mais estabilidade no emprego.
- () Tratasse melhor os funcionários.
- () Proporcionasse mais oportunidades de crescimento.
- () Desse mais treinamentos.
- () Oferecesse mais benefícios.

49. Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Coloque número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.

- () Salário
- () Estabilidade no emprego
- () O trabalho que realiza
- () Ambiente de trabalho
- () Autonomia no trabalho

- () Reconhecimento
- () Benefícios oferecidos pela empresa
- () Relacionamento com a chefia
- () A falta de opção de outro emprego
- () Prestígio na empresa
- () Possibilidade de treinamento
- () As chances de progresso profissional

50. Indique os dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação e número 2 no segundo maior fator de insatisfação.

- () Falta de reconhecimento
- () Salário
- () Ambiente de trabalho ruim
- () O trabalho que realizo
- () Falta de treinamento
- () Instalações inadequadas
- () Impossibilidade de crescimento profissional
- () Falta de recursos
- () Relacionamento com a chefia
- () Sobrecarga de trabalho
- () Falta de valorização dos funcionários