

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

CAIO CÉSAR OLIVEIRA LOPES

ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA
RZ CONFECÇÕES

CARUARU
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

CAIO CÉSAR OLIVEIRA LOPES

ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA
RZ CONFECÇÕES

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Profa. Dra. Denise Clementino de Souza

CARUARU
2019

CAIO CÉSAR OLIVEIRA LOPES

ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA
RZ CONFECÇÕES

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 15 de julho de 2019

Prof. Dr. Marconi Freitas da Costa
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Denise Clementino de Souza
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Prof. Marcio Gomes de Sá
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinador

Profa. Jessica Rani Ferreira de Sousa
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinadora

RESUMO

É de suma importância conhecer e entender o clima organizacional existente nas empresas, sendo necessário para o aumento da produtividade e da satisfação dos colaboradores, um clima favorável para desenvolver as atividades. O presente estudo tem como objetivo analisar a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional na empresa RZ Confeccões, bem como os aspectos influenciáveis no mesmo, sendo estes satisfação no trabalho, motivação, liderança e comunicação organizacional. Utilizou uma abordagem quantitativa e análise estatística para mensuração dos resultados. Os resultados apontam que os colaboradores estão satisfeitos com as atividades desempenhadas na organização, e que a empresa apresenta um clima organizacional favorável, sendo identificados 17 fatores que afetam de forma positiva o clima na RZ Confeccões, e 06 fatores que afetam de forma negativa. Após mensuração dos resultados obtidos, foram sugeridos planos de ações visando reduzir os fatores negativos, e proporcionar um clima mais favorável no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Clima organizacional. Confeccão. Agreste pernambucano

Keywords: Organizational Behavior. Organizational climate. Confection. Pernambuco Agrest

ABSTRACT

It is of utmost importance to know and understand the organizational climate in the companies, being necessary to increase productivity and employee satisfaction, a favorable climate to develop activities. This study aims to analyze the perception of employees in relation to the organizational climate in the company RZ Confeccões, as well as the influential aspects in it, such as job satisfaction, motivation, leadership and organizational communication. It used a quantitative approach and statistical analysis to measure the results. The results indicate that the employees are satisfied with the activities performed in the organization, and that the company has a favorable organizational climate, being identified 17 factors that positively affect the climate in RZ Confeccões, and 06 factors that negatively affect. After measuring the results obtained, action plans were suggested to reduce negative factors and provide a more favorable climate in the organizational environment.

Keywords: Organizational Behavior. Organizational climate. Confection. Pernambuco Agrest

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Tempo na empresa.....	22
Tabea 02 – Área profissional.....	23
Tabela 03 – Nível de satisfação dos colaboradores.....	25
Tabela 04 – Aspectos motivacionais.....	27
Tabela 05 – Aspectos de liderança.....	29
Tabela 06 – Aspectos de comunicação.....	31
Tabela 07 – Fatores negativos do clima organizacional.....	32
Tabela 08 – Fatores positivos do clima organizacional.....	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Justificativa	9
1.2	Objetivo geral	10
1.3	Objetivos específicos	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Satisfação no trabalho	13
2.2	Motivação	14
2.3	Liderança	16
2.4	Comunicação organizacional	17
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	19
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	22
4.1	Perfil dos colaboradores da RZ Confeções	22
4.2	Nível de satisfação dos colaboradores na empresa	23
4.3	Os aspectos mais influenciáveis na motivação dos colaboradores	25
4.4	Fatores que afetam negativa e positivamente o clima organizacional	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	35
	REFERÊNCIAS	36
	ANEXO A – (QUESTIONÁRIO)	39

1 INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas é uma das que mais vêm sofrendo mudanças nos últimos anos. Com as recentes transformações no âmbito organizacional, surge a afirmativa de que o grande diferencial competitivo das organizações são as pessoas que nela trabalham, são elas as responsáveis por vender, produzir, liderar, motivar, comunicar, gerenciar, e dirigir as atividades empresariais, ficando evidente sua importância para a gestão empresarial, e a necessidade de uma gestão de pessoas eficiente para uma boa relação entre empregador e colaborador (RIBEIRO 2017). Ainda segundo Ribeiro (2017) “o objetivo do departamento de Recursos Humanos é criar oportunidades para as pessoas crescerem dentro da empresa”, essa boa relação, além de trazer consigo bons resultados, diminui de forma evidente a rotatividade dos colaboradores.

Sovienski e Stigar (2008, p. 54) afirmam que:

“A gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o capital humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe. Cabe à área de gestão de pessoas a nobre função de humanizar as empresas.”

De acordo com Sovienski e Stigar (2008), existem várias ações de responsabilidade do setor de gestão de pessoas, sendo algumas delas: Promover maior integração entre os diversos grupos da organização; criar nas equipes de trabalho uma consciência profissional; investir no desenvolvimento profissional e pessoal não só por intermédio de cursos, mas também através de inovações no sistema de trabalho; levar o funcionário a interagir com a comunidade, enfatizando a responsabilidade social da organização e do trabalho de cada pessoa; criar ambientes físicos de trabalho seguros e agradáveis; avaliar constantemente o bem-estar e a satisfação pessoal dos funcionários; disponibilizar recursos para a execução das atividades; promover um clima organizacional positivo, o que inclui estimular as relações interpessoais.

O foco deste trabalho é o clima organizacional e os fatores que influenciam a percepção dos colaboradores em relação ao mesmo no segmento de confecção na região do Agreste Pernambucano. De acordo com Palacios e Freitas (2006), o interesse de se estudar o clima nas organizações não é novo, e teve como base os estudos realizados por Elton Mayo, que evidenciam a influência das relações sociais no desempenho dos indivíduos. Clima Organizacional, segundo Paulino e Cortes Bezerra (2005) se refere ao ambiente interno da

organização em relação aos seus colaboradores, quanto ao grau de satisfação dos mesmos com o ambiente, e os sentimentos compartilhados em relação à organização.

“o termo clima organizacional expressa claramente uma metáfora derivada da meteorologia. O clima, em termos meteorológicos, varia em funções de aspectos tais como região, estações do ano, e ação de outros agentes da natureza. Tem como características a ideia de mudança e instabilidade, aliada à influência exercida sobre o comportamento dos indivíduos. O clima influencia o vestuário, a alimentação, a disposição para o trabalho e o humor das pessoas. Metaforicamente, o clima organizacional é visto como uma atmosfera mutável, pois representa um retrato da organização em um dado momento, sendo capaz de influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos na organização.” (Freitas, 2005 *apud* Palacios ; Freitas, 2006, p. 46).

Para Paulino e Cortes Bezerra (2005), um clima favorável satisfaz a necessidade dos indivíduos na organização, moldando de forma positiva as atitudes e desempenho dos mesmos, aguçando sua criatividade, seu desejo de inovação e sua capacidade de adaptação às mudanças do ambiente de trabalho. Autores como Gomes, Machado, Scorz comentam sobre a importância da pesquisa do clima organizacional, este, corrobora para uma análise mais apurada da organização, de forma interna e externa, com o intuito de traçar planos de ações que sejam demandados pela empresa, ressaltam ainda a importância da organização manter sempre uma boa relação com seus colaboradores. (Machado; Sborz, 2009).

1.1 Justificativa

Estudar o clima organizacional se apresenta como uma ferramenta de gestão indispensável nas organizações contemporâneas, Rizzati (2002) defende que esse estudo possibilita uma visão mais ampla da empresa, ocasionando assim uma tomada de decisão mais clara e objetiva. Em contrapartida, se a empresa não estiver preparada para lidar com o ambiente de trabalho e seus vários aspectos, o resultado é negativo, podendo a mesma não alcançar seus objetivos organizacionais. (Furtado, 2009 *apud* Zanatta, 2011).

O estudo do clima organizacional é de vital importância para trabalhos futuros nesta área, pois fornece uma maior base de informações sobre o tema, agregando assim os resultados obtidos para literatura já existente. Deste modo, contribui também para que as empresas atentem para o valor do capital humano nas organizações, e propiciem, com base

nessas constatações, um clima positivo para seus colaboradores, visando, além de satisfazê-los, obter resultados organizacionais positivos.

Assim é válido questionar **qual a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional na empresa RZ Confeccões?**

1.2 Objetivo Geral:

O presente estudo tem como objetivo geral: Analisar a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional na empresa RZ Confeccões;

1.3 Objetivos específicos:

1. Traçar o perfil dos colaboradores da empresa RZ Confeccões;
2. Identificar o nível de satisfação dos colaboradores na empresa;
3. Entender os aspectos mais influenciáveis na motivação dos colaboradores;
4. Identificar os fatores que afetam negativa e positivamente no clima organizacional;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Paulino e Cortes Bezerra (2005) o conceito de clima organizacional envolve o contexto mais amplo no ambiente organizacional sobre a motivação, sendo este responsável pela satisfação ou insatisfação dos seus colaboradores. Ainda segundo os mesmos autores, “clima organizacional é o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros” (p. 33). Maximiano (2000, p. 107) enfatiza que o clima é representado pelos conceitos e sentimentos compartilhados pelos colaboradores a respeito da organização, podendo afetar positiva e negativamente sua satisfação e motivação no trabalho.

Para Paulino e Cortes Bezerra (2005, p. 36):

O Clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa. Está intimamente relacionada com o grau de motivação de seus participantes. Veja que: A) Todos os indivíduos têm certos motivos ou necessidades básicas, que representam comportamentos potenciais e que somente influenciam o comportamento quando provocados. B) A provocação ou não desses motivos depende da situação real ou do ambiente tal como ele é percebido. C) As propriedades do ambiente envolvem cada indivíduo e serve para estimular ou provocar certos motivos. D) Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada.

Maximiano (2000, p. 260) afirma que:

O produto dos sentimentos individuais e grupais em relação à realidade percebida chama-se clima organizacional. O clima é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho.

Spier, Juchem e Cavalheiro (2009, p.22 *apud* Stefano; Koszalka; Zampier, 2014) definem clima organizacional “como um reflexo da satisfação dos funcionários com o ambiente interno da organização”, estando estes ligados a fatores que serão mencionados mais adiante.

Sendo assim, estudar e analisar o Clima traz consigo vantagens no que tange a satisfação e motivação dos colaboradores, bem como de sua produtividade. Gomes (2009 *apud* Machado; Sborz, 2009) menciona que a pesquisa do clima organizacional é uma poderosa ferramenta de gestão estratégica, permitindo a análise interna e externa do ambiente

organizacional, como também da satisfação e comprometimento dos seus colaboradores, ocasionando assim, através de seus resultados e estratégias de ações, o aumento da produtividade e qualidade em um contexto geral. Ainda segundo Gomes (2009), o principal objetivo da pesquisa de clima organizacional é criar uma relação saudável e simbiótica entre colaboradores e a organização, de forma que os resultados apontem os pontos a serem melhorados ou ajustados, de acordo com as demandas encontradas (*apud* Machado; Sborz, 2009, p. 207).

Neste sentido, Paulino e Cortes Bezerra (2005) afirmam que a pesquisa do clima organizacional tem grande importância, pois, para que a empresa alcance seus objetivos de forma eficaz e eficiente, se faz necessário um bom desempenho por parte dos seus colaboradores, estes, quanto mais motivados e satisfeitos, mais produtivos. Luz (2003, p. 14) entende que é de vital importância a empresa ter conhecimento do que seus colaboradores pensam sobre a mesma, possibilitando assim a melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida no trabalho, e conseqüentemente a qualidade dos produtos ou serviços prestados.

“Estudar clima organizacional revela-se como um mecanismo para conhecer a organização e o ambiente de trabalho e, assim, propagar aos dirigentes uma visão mais abrangente da organização e não apenas uma interpretação de dados” (RIZZATTI, 2002, *apud* Bizarria; Moreira; Moreira; Lima, 2016).

Existem vários fatores que afetam o clima organizacional:

“Os dez primeiros fatores que afetam o clima organizacional são: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, no sentido de valor, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, política global de recursos humanos e acesso”. (Coda, 1997, p. 99 *apud* Paulino & Cortes Bezerra, 2004/2005).

Os fatores próprios de cada indivíduo, como: personalidade, aprendizagem, motivação, percepção de valores e os fatores externos ao indivíduo que são coexistentes na interação da empresa com o indivíduo, como: ambiente organizacional, regras e regulamentos, cultura, políticas, métodos e processos, recompensas e punições e o grau de confiança. (ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO 2009 *apud* Machado; Sborz, 2009).

2.1 Satisfação no trabalho

Luz (2003, p. 29) afirma que “Clima Organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”, Luz (2003, p.30) complementa ainda que a satisfação no ambiente de trabalho é a referência mais presente nos conceitos de diferentes autores em relação ao clima. Schmerhorn (1999, p.93 *apud* Machado; Sborz, 2009) comenta que satisfação “é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho”, sendo esta uma reação afetiva ou emocional referente às características mais variadas do trabalho de um indivíduo. (Kinicki; Kreiter, 2006, p. 165 *apud* Machado; Sborz, 2009).

Machado e Sborz (2009, p. 208), afirmam que a relação entre a satisfação no emprego pode ser tanto negativa quanto positiva, estas podendo estar ligadas a vários fatores, e não apenas a um único conceito. Absenteísmo, rotatividade e estresse percebido podem ser citadas como pontos negativos. O Absenteísmo interfere nas presenças na empresa, funcionários satisfeitos tendem a faltar menos, em contrapartida, colaboradores insatisfeitos tendem a aumentar a rotatividade na empresa, tendo maior probabilidade de pedir demissão ou até de atentar a mesma, gerando desta forma custos para empresa. (SCHMERHORN, 1999 *apud* Machado; Sborz, 2009). Segundo Kinicki e Kreiter (2006 *apud* Machado; Sborz, 2009) “O estresse percebido pode afetar no comportamento organizacional e na saúde do colaborador. Está relacionado ao absenteísmo e a rotatividade, a doença cardíaca, depressão e outras doenças que podem ser desenvolvidas”.

Kinicki e Kreiter (2006 *apud* Machado; Sborz, 2009) citam alguns fatores positivos em relação à satisfação:

- Envolvimento no emprego: está intimamente relacionado com a satisfação no trabalho, Sendo o gerente o principal estimulante do ambiente, estando responsável por promover o envolvimento dos colaboradores no ambiente de trabalho;
- Compromisso organizacional: Indica o envolvimento do colaborador com a organização e conseqüentemente com os seus objetivos. Está ligado a produtividade, e um ambiente de trabalho satisfatório.

Siqueira (2008) afirma que, de acordo com estudos existentes, as características pessoais do colaborador (genero, idade, estado civil e nível de escolaridade), e do ambiente físico (iluminação, temperatura, ruído) ou a estrutura organizacional, contribuem de forma

rasa para explicar as variações no nível de satisfação. Ainda segundo Siqueira (2008, p. 266): “existem evidências acumuladas por estudos brasileiros apontando o forte impacto de fatores do contexto sócio-organizacional, tais como valores organizacionais, percepção de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade que emergem das relações de troca sociais e econômicas entabuladas entre empregados e organizações”.

Os resultados desses estudos apontam que satisfação no trabalho é um sentimento totalmente influenciável pelas políticas e práticas gerenciais, estando ligada ao retorno, ou seja, à retribuição dos esforços e do comprometimento dos colaboradores por parte da organização. Siqueira (2008) cita cinco dimensões de satisfação no trabalho:

- Salário: Remuneração e benefícios;
- Colegas: Relações interpessoais e comunicação;
- Chefia: Gerencia e capacidade de liderança;
- Promoções: Plano de carreira, ou seja, a possibilidade de crescimento dentro da empresa;
- Trabalho: Relacionado a estrutura física do ambiente, e à percepção do colaborador em relação a atividade que o mesmo desempenha dentro da organização.

2.2 Motivação

Outro fator que influencia o clima é a motivação. De acordo com Júnior e Oliveira (2009), os primeiros estudos na área da motivação surgiram logo após o fim da segunda guerra mundial, devido ao aquecimento na economia norte americana, e uma grande demanda de melhorias nas organizações, visando maximizar os resultados. Ainda de acordo com o autor, dois aspectos contribuíram para o surgimento das teorias sobre motivação: “a valorização do indivíduo na organização e a mudança de percepção das pessoas no ambiente de trabalho”. (Júnior; Oliveira, 2009, p. 7).

Para Júnior e Oliveira (2009), outro marco importante para o tema motivação nas organizações, surgiu nos Estados Unidos com a teoria comportamental, que representa o início da aplicação de ciências comportamentais nas organizações. Foi nesse momento que as organizações reconheceram a importância dos mecanismos motivacionais, visando uma gerência mais eficaz.

Segundo Maximiano (2000, p. 299), “motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa”. Segundo Castro (2002, p. 85 *apud* Machado; Sborz, 2009), a motivação é a ação de gerar causas, motivos e razões para que as pessoas possam ter suas relações de forma feliz e efetiva. Segundo Chiavenato (1994 *apud* Paulino; Cortes Bezerra, 2004/2005), a motivação funciona como um impulsionador ou incentivador do comportamento Humano. Chiavenato (2005 *apud* Machado; Sborz, 2009) cita três elementos básicos da motivação:

- a) Necessidades: Carência de algo importante do colaborador, sendo exemplificada pela falta de controle em aspectos físicos e emocionais;
- b) Impulsos: É a forma que os colaboradores diminuem ou aliviam suas necessidades, podendo vir como forma de planos, objetivos a serem alcançados, e o que eles almejam;
- c) Incentivos: Algo que o colaborador procura objetivando diminuir suas demandas, ajudando-os com os impulsos.

Neste sentido, Lopes (2003, p. 10) afirma que, existem várias formas de melhorar o desempenho profissional, mas, para isso, é preciso motivar os funcionários da melhor maneira possível, de forma que a empresa tenha benefícios, sem o aumento de custos. “O desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças chamadas motivos, que são as forças que produzem a motivação”. (Lopes, 2003, p.10).

Ainda segundo Lopes (2003, p. 16): “Existem quatro condições básicas para a implantação dos recursos motivacionais: desempenho do indivíduo, motivação, participação no programa, participação na administração. Portanto, a empresa deve criar situações de trabalho conducentes ao aumento da satisfação humana.”

De acordo com Ferreira (2006 *apud* Oliveira; Júnior, 2009), a motivação se refere ao conjunto de fatores psicológicos e fisiológicos, que agem entre si, interferindo na conduta do indivíduo, ou seja, são vários aspectos que influenciam na motivação, evidenciando assim sua importância para análise do clima organizacional.

2.3 Liderança

Kinicki e Kreiter 2006 (apud Machado; Sborz, 2009) definem liderança como sendo um processo de influência social, em que o líder busca a participação voluntária de subordinados num esforço de atingir os objetivos organizacionais.

Para Maxiniano (2006, p. 277):

“Liderança é a realização de metas por meio da direção dos colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações.”

De acordo com Kotter (1997 apud Arruda; Chrisóstomo; Rios, 2010) “um líder tem como principal atividade a produção de mudança, com sua ação pautada sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas.”

Para Bennis (1996) as principais características que um líder deve possuir são: Visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade) curiosidade e audácia. Bennis (1996) complementa que a presença de um líder é de vital importância, em especial em momentos de incertezas no ambiente organizacional, para que seja mantida a funcionalidade da empresa (apud Arruda; Chrisóstomo; Rios, 2010, p. 4).

Arruda et al (2010) distinguem gerência de liderança. O gerente se baseia nas regras, normas e procedimentos organizacionais, já o líder, tem sua base na sua capacitação, habilidade, e nas pessoas que trabalham sob seu comando. Sendo assim, o gerente luta dia após dia para alcançar os objetivos diários, enquanto o líder observa novas oportunidades, se fazendo necessário a presença não apenas de um gerente, mas sim de um líder.

Arruda et al (2010) afirma que:

“a liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos, ocorrendo em grupos de diversos segmentos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como norte para consecução dos objetivos almejados; e o papel da liderança nas organizações compreende a articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas em sintonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual, para ser exercida com

excelência, estimulando o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos, e gerando resultados positivos crescentes para a organização”.

Neste sentido, fica evidente a importância do papel do líder na influência do clima organizacional, sendo este o responsável por incentivar, de maneira interpessoal, o alcance dos objetivos organizacionais.

2.4 Comunicação organizacional

A comunicação organizacional é outro fator que pode influenciar, positiva ou negativamente, o clima organizacional. De acordo com Kunsch (2006), a comunicação deve ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Para Machado e Scorz (2009) comunicação é o processo de transferência de significado para outra pessoa, sendo necessário que haja a transmissão de informações ou ideias para que ela seja efetivada. Maximiano (2000, p. 282) afirma que “comunicação é um fator que pode ser desenvolvido pela pessoa, e é fundamento importante para um líder, uma vez que é preciso transmitir as mensagens a fim de incentivar e motivar seus colaboradores”. Desta maneira, o processo de comunicação se apresenta como um forte fator influenciável para o clima na organização.

O processo de comunicação vem sempre seguido de alguns elementos básicos, são eles: 1) Emissor ou fonte; 2) Transmissor ou codificador; 3) Canal; 4) Receptor ou decodificador; 5) Destino; 6) Ruídos. (RICKY; GREGORY, 2006 *apud* Machado; Scorz, 2009).

- Emissor ou fonte: é o responsável pelo envio da mensagem;
- Transmissor ou codificador: Transformação da mensagem para que fique de forma entendível para o receptor;
- Canal: Meio de comunicação que a mensagem é enviada;
- Receptor ou decodificador: Responsável por tornar a mensagem clara para o destino;
- Destino: Local final da mensagem;
- Ruídos: Qualquer interferência que o processo de comunicação sofra ao longo de seus elementos.

Kunsch (2006, p. 3) menciona que:

“As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos

causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos de forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para uma visão mais imperativa e crítica.”

Sendo assim, o processo de comunicação vai além de apenas emitir uma mensagem, é o processo responsável por dar entendimento a todos na organização, e fazer funcionar os mais diversos fatores correlacionados ao clima organizacional. Em todos os fatores mencionados anteriormente (Satisfação, motivação e liderança), bem como em todos os setores da organização, o processo de comunicação se faz presente, seja ele de maneira formal ou informal, de maneira eficaz ou ineficaz, a inexistência desse processo impossibilita o desenvolvimento de qualquer organização.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho utiliza uma abordagem quantitativa. De acordo com Fonseca (2002, p. 20 *apud* Gerhardt; Silveira, 2009) “a pesquisa quantitativa se cerca na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros”. O mesmo se trata de um estudo de caso que foi realizado em uma empresa do ramo de confecções da cidade de Gravatá-PE. Estudo de caso, de acordo com o Instituto de Ensino e Pesquisa-INSPER (2019) “é um instrumento pedagógico que apresenta um problema mal estruturado”. Define-se ainda como “um problema que reproduz os questionamentos, as incertezas e as possibilidades de um contexto empresarial que dispensa a necessidade de uma tomada de decisão”, este, desafia a refletir, raciocinar e ser criativo, habilidades indispensáveis para o mercado de trabalho. Para a coleta de dados, foram utilizados questionários objetivos, baseado nos estudos de Martins et al. (2004), Menezes et al. (2009), Ferreira et al. (2002) e Almeida; Faro (2016), **com uma escala do tipo Likert com quatro pontos variando entre concordo totalmente e discordo totalmente**. Já para a análise dos dados, foi feita uma análise estatística, que, de acordo com Teixeira (2003), vem em seguida da coleta e tabulação dos dados, sendo realizada através de duas etapas: “A descrição dos dados e a avaliação das generalizações obtidas a partir desses dados” (TEIXEIRA, p.196, 2003). Foi utilizada a estatística descritiva para análise com ajuda da ferramenta Microsoft Excel.

O estudo foi realizado em uma empresa atuante no ramo de confecções, localizada em Gravatá, cidade do interior de Pernambuco, distante 80km da capital Recife. No agreste pernambucano é sediado o polo de confecções do **agreste**, que é responsável por uma produção anual de em média 800 milhões de peças distribuídas para o comércio nacional e internacional. São mais de 12 mil empresas, empregando em média 120.000 pessoas. (AGRESTEX, 2019). De acordo com o Governo do Estado, o polo é responsável por 16% de toda produção nacional. (SETUR, 2019). O Brasil é o 6º maior produtor mundial de artigos de confecção, ficando atrás apenas de países como China, Índia, Estados Unidos, Turquia e México (ARAÚJO; PEREIRA, 2006). Neste sentido, a indústria têxtil é um dos pilares da economia do país, representando, no ano de 2006, 4% do valor bruto da produção industrial, ressaltando ainda que os números podem ir além disso (Rocha; Júnior; Viana; 2015).

A empresa RZ Confeções atua no setor de confecções do estado de Pernambuco desde 2000, como Private Label (Etiqueta Privada), distribuindo toda sua mercadoria para empresas varejistas que possuem marca própria. A empresa conta com 34 colaboradores, destes, 27 são mulheres, representando aproximadamente 79% do quadro de funcionários, e 7 são homens, que representam aproximadamente 21% do quadro de funcionários. O segmento da empresa é focado na fabricação de camisas em malha masculino e feminino, sendo o vestuário masculino responsável por 95% de toda produção.

A empresa está dividida nas seguintes áreas, conforme disposto na Figura 01- Organograma. Administrativo: Setor responsável pela parte burocrática da empresa, regularização junto aos órgãos competentes, gerenciamento financeiro, planejamento e investimento, e algumas atividades de rotina como pagamentos e recebimentos. A compra de matéria prima e a venda dos produtos acabados são realizadas pelos diretores da empresa, sendo assim, é de responsabilidade do setor administrativo, já que não existe um setor próprio para isso, realizar pedidos aos fornecedores e vendas/captação de clientes; Preparação: Neste momento, os pedidos são recebidos pelos responsáveis por preparar as ordens de produção, com todas as informações necessárias ao próximo setor (corte/costura); Corte/Costura: Após o desenvolvimento das ordens de produção, as mesmas são repassadas para o setor de corte que, posteriormente, envia o produto cortado junto às ordens para o setor de costura, este, realiza os procedimentos de costura necessários para finalização do produto; Triagem: Neste momento, a mercadoria é dobrada, contada, conferida, separada para os devidos clientes e embalada para ser então enviado o relatório de finalização para o setor de faturamento, este, quando recebido, realiza a conferência dos itens e emissão das notas fiscais para entrega aos clientes; Entrega: A última etapa da empresa é a entrega, que é realizada por transportadoras, fretes e também pela própria empresa, variando de acordo com o firmado no momento da venda.

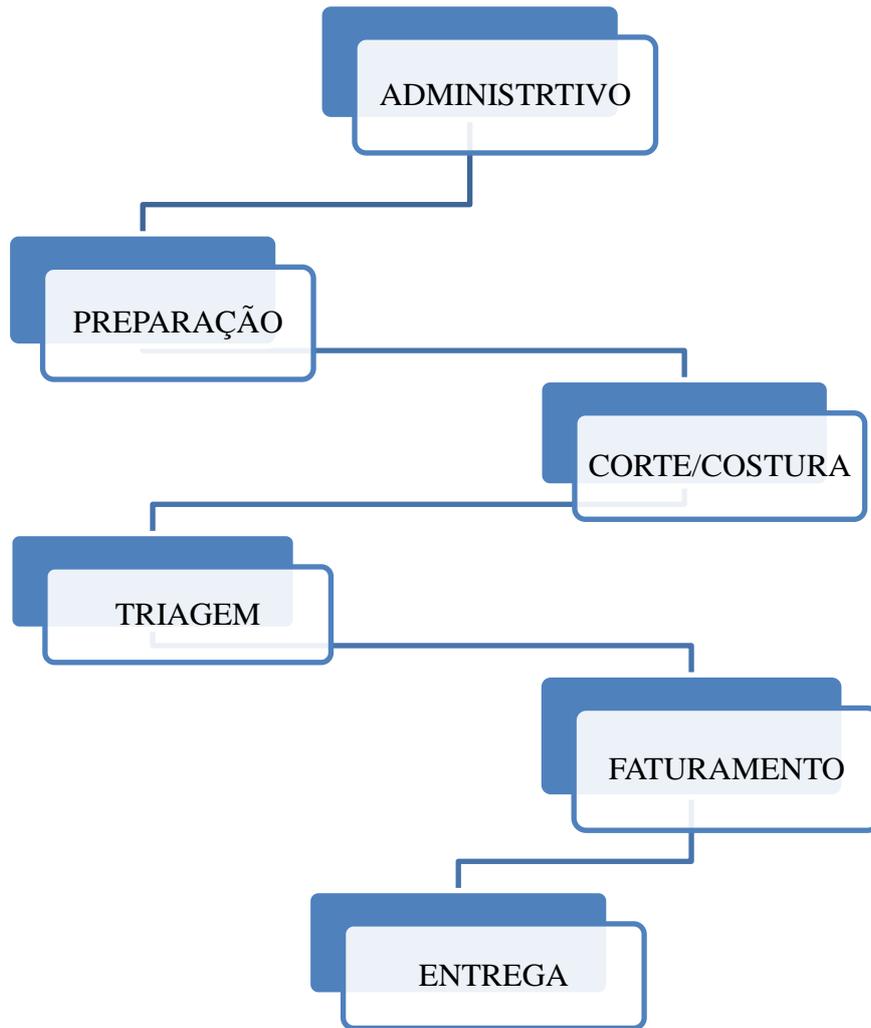


Figura 01- Organograma da empresa

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Aqui recupera-se que o objetivo principal do presente trabalho foi analisar a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional na empresa RZ Confecções, juntamente com os quatro objetivos específicos: 1- Traçar o perfil dos colaboradores da empresa RZ Confecções; 2- Identificar o nível de satisfação dos colaboradores na empresa; 3 - Entender os aspectos mais influenciáveis na motivação dos colaboradores; 4 - Identificar os fatores que afetam negativa e positivamente no clima organizacional.

4.1 Perfil dos colaboradores da RZ Confecções

Através da pesquisa realizada, ficou evidente que o quadro de colaboradores da empresa é composto, em sua maioria, por mulheres, representando aproximadamente 83% do total dos respondentes, e os homens, correspondendo a aproximadamente 17%. Destes, 24% tem até 25 anos, 12% tem de 26 a 30 anos, 24% de 31 a 35 anos, 16% tem de 36 a 40 anos, 12% de 41 a 45 anos e 12 % tem de 46 a 50 anos. Isso evidencia que em sua maioria o quadro de colaboradores é jovem, sendo os colaboradores com idade até 35 anos responsáveis por 60% dos respondentes. De acordo com a tabela 01, aproximadamente 29% dos respondentes tem até 1 ano na empresa, 25% tem de 2 a 3 anos, 29% de 4 a 5 anos e 17% de 6 a 10 anos.

Tabela 01 – Tempo na empresa

Tempo na empresa	Percentual
Até 01 ano	29%
2 a 3 anos	25%
4 a 5 anos	29%
6 a 10 anos	17%
11 anos ou mais	0

Em relação ao nível de escolaridade dos colaboradores da RZ Confecções, nota-se através da pesquisa, que aproximadamente 21% dos colaboradores respondentes concluíram o nível fundamental, 67% concluíram o nível médio, e 12% são graduados em nível superior, evidenciando assim que a maioria concluiu até o nível médio, atual 2º grau.

Na tabela 02 está apresentada a divisão por área profissional, onde foram separadas em quatro áreas: 1- administrativo, representando 4% do quadro de colaboradores; 2- corte/costura, representando 60%; 3- auxiliar de produção, representando 32%; 4- demais áreas, representando 4 % do quadro. Nota-se através desses resultados que 96% do quadro de colaboradores trabalham na área de produção, enquanto apenas 4% trabalham no setor administrativo, evidenciando assim que a maior percepção em relação ao clima organizacional está no ambiente de produção.

Tabela 02 – Área Profissional

ÁREA PROFISSIONAL	Percentual
Administrativo	4
Corte/Costura	60
Auxiliar de Produção	32
Demais Áreas	4

4.2 Nível de satisfação dos colaboradores na empresa

Para identificar o nível de satisfação dos colaboradores na empresa, foram desenvolvidas afirmativas relacionadas diretamente com a satisfação na realização das atividades, bem como com o espaço físico do ambiente de trabalho e sua limpeza, as recompensas recebidas pela realização das atividades, e as relações interpessoais, estas, variando entre Concordo totalmente; Concordo; Discordo; Discordo totalmente. Na tabela 03, abaixo, estão representados os resultados obtidos.

Nota-se, através dos resultados obtidos para o item “1. Os colaboradores realizam suas tarefas com satisfação.” que 16% concordam totalmente, 48% concordam, 32% discordam, e 4% discordam totalmente, totalizando 64% de concordância, e 36% de discordância.

Em se tratando do item “2. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.”, 48% concordam totalmente, 48% concordam, e 4% discordam, somando assim 96% de concordância, e 4% de discordância.

Para o item “3. O setor de trabalho é limpo.”, 24% dos colaboradores concordam totalmente, 52% concordam, 20% discordam e 4% discordam totalmente, representando um total de 76% de concordância, e 24% de discordância.

A tabela evidencia que para o item “4. As recompensas que recebo estão dentro das minhas expectativas.”, dentre os entrevistados, 13,64% concordam totalmente, 50% concordam, 31,82% discordam e 4,54% discordam totalmente, totalizando 63,64% de concordância e 36,36% de discordância.

Já no item “5. Aqui, os colegas de trabalho auxiliam um novo colaborador em suas dificuldades.” 8,33% concordam totalmente, 62,5% concordam, 20,84% discordam e 8,33% discordam totalmente, totalizando assim 70,83% de concordância e 29,17% de discordância.

Para o último item relacionado à satisfação, item “6. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.”, dos colaboradores entrevistados, 8% concordam totalmente, 32% concordam, 36% discordam, e 24% discordam totalmente, totalizando assim 60% de discordância, e 40% de concordância. Percebe-se através dos resultados obtidos que em sua maioria os colaboradores estão satisfeitos com as tarefas desempenhadas, porém, 36% ainda estão insatisfeitos, representando um total de aproximadamente 9 dos 25 respondentes para o item em questão. Em se tratando do espaço físico e sua limpeza, é perceptível através da tabela-03 que a grande maioria dos colaboradores está satisfeito com o espaço físico no ambiente de trabalho, porém, 24% dos respondentes afirmam que a limpeza no ambiente é falha. Sendo assim, é correto afirmar que o nível de satisfação dos colaboradores é positivo em sua grande maioria, porém, ainda existem pontos a serem melhorados para reduzir ainda mais o número de colaboradores insatisfeitos, seja com o espaço físico, com a remuneração, ou com as relações entre as pessoas.

Tabela 03 – Nível de satisfação dos colaboradores em percentual (%).

AFIRMATIVAS	Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1. Os colaboradores realizam suas tarefas com satisfação.	16	48	32	4
2. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	48	48	4	0
3. O setor de trabalho é limpo.	24	52	20	4
4. As recompensas que recebo estão dentro das minhas expectativas.	13,64	50	31,82	4,54
2. Aqui, os colegas de trabalho auxiliam um novo colaborador em suas dificuldades.	8,33	62,5	20,84	8,33
3. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	8	32	36	24

4.3 Os aspectos mais influenciáveis na motivação dos colaboradores.

Tendo como foco entender os aspectos mais influenciáveis na motivação dos colaboradores, tomou-se como base as afirmativas nº 07 até 15, levando em conta aspectos relacionados às necessidades dos colaboradores, liderança e comunicação.

Nota-se através da tabela 04, abaixo, os resultados obtidos (%) em relação à motivação dos colaboradores. A afirmativa “7. A empresa aceita novas formas do colaborador realizar suas tarefas.”, 4,55% dos respondentes concordam totalmente, 31,82% concordam, 54,53% discordam e 9,1% discordam totalmente, totalizando 36,37% de concordância e 63,63% de discordância.

Para o item “8. A empresa adota formas de motivar os colaboradores.”, 8,7% dos respondentes concordam totalmente, 43,48% concordam, 34,78% discordam e 13,04% discordam totalmente, somando 52,18% de concordância e 47,82% de discordância.

No item “9. Sinto minha opinião valorizada pelo meu chefe.”, 8,7% dos respondentes concordam totalmente, 43,48% concordam, 39,13% discordam e 8,69% discordam totalmente, totalizando 52,18% de concordância e 47,82% de discordância.

Já para o item “10. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.”, 29,17% dos respondentes concordam totalmente, 58,33% concordam e 12,5% discordam, totalizando 87,5% de concordância e 12,5% de discordância.

Para o item “11. Ter perspectiva de carreira é importante para minha motivação no trabalho.”, 56,52% concordam totalmente, 34,78% concorda e 8,7% discordam, totalizando 91,3% de concordância e 8,7% de discordância.

No item “12. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na organização.”, 41,67% concordam totalmente, 41,67% concordam, 12,5% discordam e 4,16% discordam totalmente, totalizando 83,34% de concordância e 16,66% de discordância.

Para o item “13. As necessidades dos colaboradores são atendidas pela chefia.”, 4,35% dos respondentes concordam totalmente, 56,52% concordam, 30,43% discordam e 8,7% discordam totalmente, totalizando 60,87% de concordância e 39,13% de discordância.

Percebe-se no item “14. Considero meu trabalho monótono.” Que 9,09% dos respondentes concordam totalmente, 27,27% concordam, 54,55% discordam e 9,09% discordam totalmente, somando um total de 36,36% de concordância e 63,64% de discordância.

Para o último item ligado a motivação “15. Identifico-me com a função que desempenho.” 36% dos colaboradores concordam totalmente, 48% concordam e 16% discordam, totalizando 84% de concordância e 16% de discordância. Percebe-se através dos resultados obtidos, que os colaboradores têm pouca flexibilidade no desempenho de suas atribuições, e que, apesar da empresa adotar formas de motivar os colaboradores, essas formas não alcançam todos na organização. Apesar de muitos colaboradores sentirem sua opinião valorizada, uma boa parte 47,82% discorda ou discordam totalmente que as suas opiniões são valorizadas pela chefia. Em relação ao serviço desempenhado pelo colaborador, a grande maioria está satisfeito com sua tarefa, bem como se identifica com a referida atribuição.

TABELA 04 – Aspectos motivacionais.

AFIRMATIVAS	Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
4. A empresa aceita novas formas do colaborador realizar suas tarefas.	4,55	31,82	54,53	9,1
5. A empresa adota formas de motivar os colaboradores.	8,7	43,48	34,78	13,04
6. Sinto minha opinião valorizada pelo meu chefe.	8,7	43,48	39,13	8,69
7. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	29,17	58,33	12,5	0
8. Ter perspectiva de carreira é importante para minha motivação no trabalho.	56,52	34,78	8,7	0
9. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na organização.	41,67	41,67	12,5	4,16
10. As necessidades dos colaboradores são atendidas pela chefia.	4,35	56,52	30,43	8,7
11. Considero meu trabalho monótono.	9,09	27,27	54,55	9,09
12. Identifico-me com a função que desempenho.	36	48	16	0

Na tabela 05, abaixo, estão descritos os resultados obtidos (%) em relação à liderança na empresa.

Nota-se que para o item “16. Meu chefe ajuda os colaboradores com os problemas.” 25% concordam totalmente, 41,67% concordam, 20,83% discordam e 12,5% discordam totalmente, totalizando 66,67% de concordância e 33,33% de discordância.

Já o item “17. Meu chefe colabora com a produtividade dos colaboradores.” 25% concordam totalmente, 45,83% concordam, 12,5% discordam e 16,67% discordam totalmente, somando um total de 70,83% de concordância e 29,17% de discordância.

No item “18. Meu chefe usa as regras da empresa para punir os colaboradores.” 21,74% concordam totalmente, 56,52% concordam, 17,39% discordam e 4,35% discordam totalmente, totalizando 78,26% de concordância e 21,74% de discordância.

A tabela evidencia que para o item “19. Meu chefe sempre procura inovações no mercado para facilitar o trabalho dos colaboradores.” 36,36% concordam totalmente, 40,91% concordam, 18,18% discordam e 4,55% discordam totalmente, totalizando 77,27% de concordância e 22,73% de discordância.

Já para o item “20. Meu chefe vai além da obrigação de atender às minhas necessidades.” 9,09% concordam totalmente, 18,18% concordam, 59,09% discordam e 13,64% discordam totalmente, somando um total de 27,27% de concordância e 72,73% de discordância.

No item “21. Meu chefe é uma das pessoas que eu poderia contar se eu tivesse um problema pessoal.” 8% concordam totalmente, 28% concordam, 44% discordam e 20% discordam totalmente, totalizando 36% de concordância e 64% de discordância.

Para o último item ligado à liderança “22. Meu chefe me incentiva a sonhar alto em relação à organização.” nota-se que 16,67% concordam totalmente, 20,83% concordam, 50% discordam e 12,5% discordam totalmente, totalizando 37,5% de concordância e 62,5% de discordância. Os resultados evidenciam que a chefia da organização auxilia os colaboradores em suas atividades, orientando e colaborando com a produtividade dos mesmos, reflete ainda que a empresa busca sempre inovações no mercado a fim de facilitar e também aprimorar as etapas produtivas. Fica claro também que na percepção dos colaboradores, a chefia não vai além da sua obrigação em atender as necessidades dos colaboradores, bem como em incentivar os colaboradores a sonharem alto na organização.

TABELA 05 – Aspectos de liderança.

AFIRMATIVAS	Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
13. Meu chefe ajuda os colaboradores com os problemas.	25	41,67	20,83	12,5
14. Meu chefe colabora com a produtividade dos colaboradores.	25	45,83	12,5	16,67
15. Meu chefe usa as regras da empresa para punir os colaboradores.	21,74	56,52	17,39	4,35
16. Meu chefe sempre procura inovações no mercado para facilitar o trabalho dos colaboradores.	36,36	40,91	18,18	4,55
17. Meu chefe vai além da obrigação de atender às minhas necessidades.	9,09	18,18	59,09	13,64
18. Meu chefe é uma das pessoas que eu poderia contar se eu tivesse um problema pessoal.	8	28	44	20
19. Meu chefe me incentiva a sonhar alto em relação à organização.	16,67	20,83	50	12,5

Na Tabela 06 estão descritos os resultados obtidos em relação à comunicação na organização.

Percebe-se que para o item “23. Posso falar abertamente com o chefe sobre qualquer problema no meu setor.” 31,82% dos respondentes concordam totalmente, 45,45% concordam, 18,18% discordam e 4,55% discordam totalmente, totalizando 77,27% de concordância e 22,73% de discordância.

Para o item “24. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.” dos respondentes, 23,81% concordam totalmente, 61,91% concordam, 9,52% discordam e 4,76%

discordam totalmente, somando um total de 85,72% de concordância e 14,28% de discordância.

No item “25. A comunicação na empresa é clara e sem ruídos.” 14,29% concordam totalmente, 19,04% concordam, 52,38% discordam e 14,29% discordam totalmente, totalizando 33,33% de concordância e 66,67% de discordância.

Já para o item “26. Todos têm conhecimento das normas e procedimentos organizacionais.”, 36,36% concordam totalmente, 59,09% concordam e 4,55% discordam, totalizando assim 95,45% de concordância e 4,55% de discordância.

Percebe-se no item “27. As informações na empresa são bem repassadas para os devidos responsáveis.” que 28,57% concordam totalmente, 38,1% concordam, 23,81% discordam e 9,52% discordam totalmente, somando um total de 66,67% de concordância e 33,33% de discordância.

Para o último item ligado à liderança “28. No meu setor, as atividades são claras e objetivas.”, nota-se que 33,33% dos respondentes concordam totalmente, 47,62% concordam, 14,29% discordam e 4,76% discordam totalmente, totalizando 80,95% de concordância e 19,05% de discordância. Percebe-se através dos resultados obtidos que os colaboradores se sentem seguros em comunicar, de forma informal, problemas do seu setor à chefia. Fica evidente também que os colaboradores se sentem bem informados quanto às decisões que os envolvem, deixando claras as tarefas e atividades de cada setor, mantendo um bom conhecimento das normas e procedimentos da organização. Nota-se através dos resultados obtidos que existe muito ruído na comunicação, ocasionando falhas no meio produtivo, por falta de um feedback dessa comunicação.

TABELA 06- Aspectos de comunicação.

AFIRMATIVAS	Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
20. Posso falar abertamente com o chefe sobre qualquer problema no meu setor.	31,82	45,45	18,18	4,55
21. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	23,81	61,91	9,52	4,76
22. A comunicação na empresa é clara e sem ruídos.	14,29	19,04	52,38	14,29
23. Todos têm conhecimento das normas e procedimentos organizacionais.	36,36	59,09	4,55	0
24. As informações na empresa são bem repassadas para os devidos responsáveis.	28,57	38,1	23,81	9,52
25. No meu setor, as atividades são claras e objetivas.	33,33	47,62	14,29	4,76

4.4 Fatores que afetam negativa e positivamente o clima organizacional.

De acordo com as Tabelas 03, 04, 05 e 06, onde foram selecionados quatro aspectos influenciáveis no clima organizacional, sendo estes satisfação no trabalho, motivação, liderança e comunicação, pode-se perceber os fatores que mais afetam negativa e positivamente o clima organizacional, conforme disposto abaixo:

Tabela 07 – Fatores Negativos

<u>FATORES NEGATIVOS</u>
1. Relações interpessoais
2. Falta de flexibilidade no desenvolver das atividades.
3. Falta de atendimento por parte da chefia em assuntos que vão além da sua obrigação.
4. Falta de preocupação por parte da chefia com os problemas pessoais dos colaboradores.
5. Falta de incentivo no crescimento profissional do colaborador.
6. Comunicação falha e com muitos ruídos.

Tomando por base os resultados obtidos no questionário aplicado na organização, foram identificados seis fatores que afetam negativamente o clima organizacional, sendo estes pontos chaves para definir a percepção dos colaboradores em relação ao clima na empresa RZ Confeccões.

O 1º fator trata das relações interpessoais na organização, onde, para boa parte dos entrevistados, não é de amizade. O 2º fator trata da falta de flexibilidade dos colaboradores na realização das suas atividades, estes, consideram as atividades rotineiras e inflexíveis. Para o 3º fator, observa-se que os colaboradores têm a percepção de que a chefia não vai além da obrigação em atender suas necessidades, realizando apenas o que é previsto em lei ou o que é suficiente para a execução das atividades. O 4º fator trata de assuntos pessoais dos colaboradores, sejam eles problemas familiares, de saúde, ou qualquer outro problema pessoal, onde, na percepção dos entrevistados, falta preocupação por parte da chefia nessas questões. Já para o 5º fator, os colaboradores têm a percepção de que a chefia não incentiva o crescimento profissional dentro da organização, fazendo com que os colaboradores não tenham perspectiva de crescimento na empresa. O 6º e último fator retrata que, na percepção dos colaboradores, a comunicação da empresa é falha, e com muitos ruídos, o que acaba ocasionando falhas e erros no ambiente de produção.

Tabela 08 – Fatores Positivos

<u>FATORES POSITIVOS</u>
1. Espaço físico do setor de trabalho suficiente e salubre.
2. Remuneração dentro das expectativas.
3. Relações interpessoais no que diz respeito ao auxílio dos novos colaboradores por parte dos antigos.
4. Sentimento de opinião valorizada pela chefia.
5. Sentimento de realização com as atividades desempenhadas.
6. Perspectiva de carreira.
7. Necessidade de crescimento na organização.
8. Atendimento por parte da chefia nas necessidades dos colaboradores.
9. Trabalho diversificado.
10. Identificação com a função que realiza.
11. Auxílio por parte da chefia nos problemas encontrados pelos colaboradores.
12. Auxílio por parte da chefia na produtividade dos colaboradores.
13. Desenvolvimento e aquisição de inovações que auxiliam a produtividade dos colaboradores, bem como facilitar o trabalho desempenhado.
14. Liberdade de comunicação dos colaboradores com a chefia em relação aos problemas encontrados na realização das atividades.
15. Informações bem repassadas para os setores e responsáveis envolvidos
16. Conhecimento das normas e procedimentos da empresa.
17. Atividades claras e objetivas nos setores.

De acordo com o questionário aplicado, foram identificados 17 fatores que influenciam de forma positiva o clima organizacional na empresa RZ Confeções.

O 1º fator trata do setor de trabalho, este, de acordo com os entrevistados, tem espaço suficiente para execução das atividades, bem como limpeza dentro das expectativas. O 2º fator trata da remuneração, que engloba salário e benefícios, este, de acordo com a pesquisa, está dentro da expectativa dos colaboradores. Já o 3º fator trata das relações interpessoais em relação a novos colaboradores na organização, onde, de acordo com os colaboradores, existe sempre um auxílio por parte dos veteranos em relação aos novos contratados, na execução de suas atividades. No 4º fator, percebe-se que os colaboradores sentem sua opinião valorizada

pela chefia, ocasionando assim um senso de responsabilidade por parte dos envolvidos. O 5º fator trata do sentimento de realização, por parte dos colaboradores, com as atividades desempenhadas dentro da organização. O 6º fator trata da perspectiva de carreira na organização, onde, de acordo com os entrevistados, é de vital importância a possibilidade de crescimento para um clima organizacional favorável. Para o 7º fator, percebe-se que os colaboradores sentem necessidade de crescer dentro da organização, reafirmando assim o 6º fator. Já para o 8º fator, os colaboradores sentem suas necessidades atendidas pela chefia da organização. No 9º fator percebe-se que os colaboradores não consideram seu trabalho monótono, isto devido à variedade de funções que um único colaborador pode desempenhar dentro da organização. Para o 10º fator, fica evidente que boa parte dos entrevistados se identifica com a função que realiza. O 11º fator trata do auxílio e resolução dos problemas, por parte da chefia, encontrados na produção. A pesquisa aponta que os colaboradores sentem-se auxiliados pela chefia nos referidos problemas. A pesquisa evidencia ainda que, em se tratando do 12º fator, a chefia auxilia os colaboradores na sua produtividade, seja através de novas técnicas ou outros meios. O 13º fator evidencia que a chefia está sempre em busca de inovações que auxiliem e facilitem a realização das atividades dos colaboradores, conforme mencionado no 12º fator. O 14º fator relata a liberdade dos colaboradores em reportar um problema a chefia, seja ele no setor ou na atividade desempenhada. Já o 15º fator, evidencia que as informações são sempre bem repassadas para os devidos setores e responsáveis envolvidos, trazendo a tona novamente o senso de responsabilidade dos colaboradores, e propiciando um clima mais favorável. O 16º fator trata do conhecimento das normas e procedimentos da empresa, sendo este necessário para uma relação harmoniosa entre contratante e contratados. O último fator que afeta positivamente o clima organizacional, 17º, relata que as atividades nos setores são claras e objetivas, evidenciando assim que todos tem conhecimento das atividades a serem desempenhadas no dia a dia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O resultado da pesquisa evidenciou que, de acordo com a percepção dos colaboradores, o clima predominante na empresa RZ Confecções é favorável, porém, com alguns aspectos que requerem maior atenção por parte da diretoria. Foram identificados seis fatores que afetam negativamente, e dezessete fatores que afetam positivamente o clima na RZ Confecções, sendo os fatores que afetam de forma negativa: 1 - Relações interpessoais; 2 – Falta de flexibilidade no desenvolver das atividades; 3 - Falta de atendimento por parte da chefia em assuntos que vão além da sua obrigação; 4 - Falta de preocupação por parte da chefia com os problemas pessoais dos colaboradores; 5 - Falta de incentivo no crescimento profissional do colaborador; 6 - Comunicação falha e com muitos ruídos. Como sugestão para reduzir esses fatores negativos, a empresa poderia realizar um café da manhã mensal para os colaboradores e diretoria, tendo como objetivo melhorar as relações entre ambos, uma boa relação interpessoal ocasiona um clima ainda mais favorável no ambiente de trabalho. A falta de flexibilidade pode causar absenteísmo nos colaboradores, como sugestão, a empresa poderia realizar reuniões quinzenais ou mensais de *Brainstorming*, onde todos os colaboradores seriam ouvidos, em relação ao seu serviço, bem como ao serviço da empresa como um todo. Em relação à falta de incentivo no crescimento profissional do colaborador, a empresa poderia adotar uma política de bonificações para os colaboradores mais profissionais e produtivos, incentivando os demais a agirem da mesma forma, melhorando assim os resultados organizacionais. Outra sugestão seria criar um planejamento de comunicação, objetivando reduzir os ruídos e as falhas na comunicação interna da empresa. Esse planejamento deve ser bem elaborado e realizado com cautela para que os erros já existentes não voltem a aparecer.

A pesquisa evidenciou também que 64% dos respondentes realizam suas tarefas com satisfação, e 36% realizam com insatisfação, ocasionada principalmente pela falta de companheirismo nas relações entre os colaboradores dos diversos setores. Como sugestão para melhorar as relações interpessoais, além do café da manhã mensal, poderiam ser realizadas dinâmicas em grupo, objetivando a aproximação dos membros da empresa.

REFERÊNCIAS

- Almeida, S. P., & Faro, A. (2016). Tradução, adaptação e validação do Servant Leadership Questionnaire (Escala de Liderança Servidora). *Revista Psicologia: Organizações e trabalho*, 285-297.
- Andrade, B. A., Rocha, R. d., & Moura, K. H. (2016). DISTRIBUIÇÃO ESPACIAL DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO EM PERNAMBUCO: QUAL A INFLUÊNCIA DOS FATORES LOCACIONAIS? . *Revista Economia e Desenvolvimento*, 93-112.
- Araújo, C. A., & Pereira, C. F. (6-8 de NOVEMBRO de 2006). A indústria de confecções em Pernambuco: impactos e oportunidades em um cenário pós-ATC (Acordo sobre têxteis e Confecções). *XIII SIMPEP*, p. 12.
- Arruda, Â. M., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil e Finanças*, 1-15.
- Bizarria, F. P., Moreira, A. Z., Moreira, M. Z., & Lima, A. O. (2016). ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR INDUSTRIAL. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 80-98.
- Curvo, L. D., & Heinzmann, L. M. (2017). ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 1-18.
- FERREIRA, A. *et al.* Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*). **Comportamento Organizacional e Gestão**. v. 12, n. 2. p. 187-198., 2006.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). Métodos de Pesquisa. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2009.
- KUNSCH, M. M.. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p. 167-190.
- LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnósticos, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) à Universidade Federal Fluminense – UFF, Rio de Janeiro, 2003.
- LOPES, Gabriela A. C. **Motivação no trabalho**. Monografia (Pós Graduação “Lato Sensu” em docência do ensino superior) à Universidade Candido Mendes – UCAM, Rio de Janeiro, 2003.

Machado, M. M., & Sborz, N. (2009). PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE BLUMENAU. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 205-229.

MARTINS, M. do C. F. *et al.* Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *rPOT*. v. 4, n. 1. p. 37-60. Jan./jun., 2004.

Maximiano, A. C. (2000). *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas.

MENEZES, I. G. *et al.* Escala de clima organizacional para organizações de saúde desenvolvimento e estrutura fatorial. **Estudos de Psicologia**. Campinas, 26(3). p. 305-316. Jul./set., 2009.

Oliveira, J. L., & Júnior, P. E. (2009). MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: AVALIANDO O AMBIENTE ORGANIZACIONAL. V CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO.

Palacios, K. P., & Freitas, I. A. (2006). Clima organizacional: Uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, 45-57.

Paulino, A. T., & Cortes Bezerra, R. d. (2004/2005). A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL. *Revista da FARN*, 31-48.

Ribeiro, A. d. (2017). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva.

Rocha, R. d., Júnior, L. H., & Viana, J. d. (2015). NOVAÇÃO E COMPETIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DO ARRANJO PRODUTIVO DE CONFECÇÃO DO AGRESTE PERNAMBUCANO. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 50-80.

Siqueira, M. M. (2008). *MEDIDAS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: artmed.

Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, 51-61.

Teixeira, E. B. (2003). A análise de dados na pesquisa científica: Importância e desafios em estudos organizacionais. *Desenvolvimento em questão*, 177-201.

ZANATTA, R. W. **Estudo sobre clima organizacional de uma agência bancária na cidade de Criciúma**. Monografia (Bacharel em administração de empresas) à Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC, Criciúma, 2011.

<https://agrestetex.fcem.com.br/entenda-a-influencia-do-polo-textil-no-agreste-pernambucano/>
Pesquisa realizada em 07/05/2019 às 15:50.

http://www2.setur.pe.gov.br/web/empetur_old/moda-e-confeccao Pesquisa realizada em 07/05/2019 às 16:00

<https://www.insper.edu.br/casos/> Pesquisa realizada em 10/05/2019 às 11:06

ANEXO A

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco, do aluno Caio César Oliveira Lopes. A pesquisa tem como objetivo avaliar o clima organizacional na empresa RZ Confecções. Os entrevistados deverão responder com seriedade e sinceridade as questões. Você não precisa se identificar. Ao final, deposite seu questionário na caixa.

Perfil do respondente:

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: () Até 25 anos () De 26 a 30 anos () De 31 a 35 anos () De 36 a 40 anos
() De 41 a 45 anos () De 46 a 50 anos () Acima de 51 anos

Tempo na empresa: () Até 1 ano. () 2 a 3 anos. () 4 a 5 anos. () 5 a 10 anos
() 11 anos ou mais.

Escolaridade: () Nível Fundamental. () Nível Médio. () Graduação.
() Pós Graduação.

Área profissional: () Administrativo. () Corte/Costura. () Auxiliar de produção.
() Demais áreas.

Nas questões que se seguem você deve marcar “X” as afirmativas de acordo com a sua percepção dentro da proporcionalidade de concordância junto às afirmativas, conforme escala abaixo, onde concordo totalmente é o máximo de concordância e discordo totalmente é o máximo de discordância.

Concordo Totalmente --- Concordo --- Discordo --- Discordo totalmente

Nº	AFIRMATIVAS (Marque “x” ao lado para respondê-las)	Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	Os colaboradores realizam suas tarefas com satisfação.				
2	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.				

3	O setor de trabalho é limpo.				
4	As recompensas que recebo estão dentro das minhas expectativas.				
5	Aqui, os colegas auxiliam um novo colaborador em suas dificuldades.				
6	As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.				
7	A empresa aceita novas formas do colaborador realizar suas tarefas.				
8	A empresa adota formas de motivar os colaboradores na realização das suas tarefas.				
9	Sinto minha opinião valorizada pelo meu chefe.				
10	Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.				
11	Ter perspectiva de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.				
12	Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.				
13	As necessidades dos colaboradores são atendidas pela chefia.				
14	Considero meu trabalho monótono.				
15	Identifico-me com a função que desempenho.				
16	Meu chefe ajuda os colaboradores com os problemas.				
17	Meu chefe colabora com a produtividade dos colaboradores.				
18	Meu chefe usa as regras da empresa para punir os colaboradores.				
19	Meu chefe sempre procura inovações no mercado para facilitar o trabalho dos colaboradores.				
20	Meu chefe vai além da obrigação de atender às minhas necessidades.				
21	Meu chefe é uma das pessoas que eu poderia contar se eu tivesse um problema pessoal.				
22	Meu chefe me incentiva a sonhar alto em relação à				

	organização.				
23	Posso falar abertamente com o chefe sobre qualquer problema no meu setor.				
24	Meu setor é informado das decisões que o envolvem.				
25	A comunicação na empresa é clara e sem ruídos.				
26	Todos têm conhecimento das normas e procedimentos organizacionais.				
27	As informações na empresa são bem repassadas para os devidos responsáveis.				
28	No meu setor, as atividades são claras e objetivas.				