

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

JOÃO RICARDO LIMA SILVA

**A RELAÇÃO ENTRE O CLIMA ORGANIZACIONAL, A
MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA
ORGANIZAÇÃO PRIVADA: UM ESTUDO DE CASO NA MOURA**

**CARUARU
2018**

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

JOÃO RICARDO LIMA SILVA

A RELAÇÃO ENTRE O CLIMA ORGANIZACIONAL, A
MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA
ORGANIZAÇÃO PRIVADA: UM ESTUDO DE CASO NA MOURA

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.
Orientadora: Profa. Dra. Luciana Cramer

CARUARU
2018

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

S586r Silva, João Ricardo Lima.

A relação entre o clima organizacional, a motivação e a satisfação dos funcionários de uma organização privada: um estudo de caso na Moura. / João Ricardo Lima Silva. – 2018.

52 f.; il.: 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2018.

Inclui Referências.

1. Clima organizacional. 2. Satisfação no trabalho. 3. Motivação. 4.
Acumuladores Moura S.A. I. Cramer, Luciana (Orientadora). II. Título.

CDD 658 (23. ed.)

UFPE (CAA 2018-427)

JOÃO RICARDO LIMA SILVA

A RELAÇÃO ENTRE O CLIMA ORGANIZACIONAL, A
MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA
ORGANIZAÇÃO PRIVADA: UM ESTUDO DE CASO NA MOURA

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, 27 de novembro de 2018

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

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Prof. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Melo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. Dra. Alane Alves da Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

DEDICATÓRIA

Dedico, não só esta, mas todas as minhas conquistas, a minha mãe Sandra, meu pai Silvio, minha irmã Thais e minha avó Neide, que não está mais entre nós, mas sei que continua me protegendo e me amando de onde ela estiver.

AGRADECIMENTOS

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração por todo o esforço em repassar todos os conhecimentos possíveis, mesmo com tantas dificuldades.

A minha orientadora Luciana Cramer, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

Inseridas num mundo cada vez mais global e competitivo, as organizações do segundo setor (empresas) precisam atentar para detalhes que podem fazer a diferença e garantir o seu sustento dentro do mercado. Assim, proporcionar ambientes organizacionais favoráveis e estimular para que os funcionários estejam satisfeitos motivados pode contribuir para que eles atuem de forma mais eficiente e isso resulte em uma maior lucratividade para as empresas. Dessa forma, este trabalho tem o objetivo de compreender a relação entre o clima organizacional, a motivação e a satisfação dos funcionários de uma organização privada. Para isso, foi realizado um estudo de caso qualitativo, tomando como caso a empresa Baterias Moura, que figura, hoje, entre as “melhores empresas para se trabalhar no Brasil” (MOURA, 2018), com base num ranking elaborado pelo Great Place do Work, que avalia, dentre outras questões, o clima organizacional e a satisfação dos colaboradores. Foram realizadas, então, oito entrevistas, sendo três com gestores e cinco com funcionários da empresa referida. Com base nos resultados obtidos, foi possível constatar que há, de fato, relação mútua e direta entre a satisfação, motivação e clima organizacional. Este estudo auxilia na melhor compreensão e aprofundamento do conhecimento acerca das temáticas de clima organizacional, motivação e satisfação no ambiente organizacional, trazendo as perspectivas de gestores e funcionários de organização privada.

Palavras-Chave: Clima Organizacional; Satisfação; Motivação; Estudo de caso; Baterias Moura.

ABSTRACT

Inserted in an increasingly global and competitive world, organizations of the second sector (companies) need to pay attention to details that can make a difference and ensure their livelihoods within the market. Thus, providing supportive organizational environments and encouraging employees to be satisfied motivated can help them act more efficiently and this results in greater profitability for companies. Thus, this paper aims to understand the relationship between organizational climate, motivation and employee satisfaction of a private organization. For this, a qualitative case study was carried out, taking as a case the company “Baterias Moura”, that today is among the "best companies to work in Brazil" (MOURA, 2018), based on a ranking prepared by Great Place Work, which assesses, among other issues, the organizational climate and employee satisfaction. Eight interviews were carried out, three with managers and five with employees of the referred company. Based on the results obtained, it was possible to verify that there is, in fact, a direct and direct relationship between satisfaction, motivation and organizational climate. This study helps to better understand and deepen knowledge about organizational climate, motivation and satisfaction issues in the organizational environment, bringing the perspectives of private organization managers and employees.

Keywords: Organizational Climate; Satisfaction; Motivation; Case study; Batteries Moura.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow	21
Figura 2 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos	22
Figura 3 – Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	23
Figura 4 – Teoria X e Y de McGregor	24
Figura 5 – Resultados proporcionados pelos Recursos Humanos com os diversos níveis de Clima Organizacional	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil e características dos Gestores	30
Tabela 2 – Perfil e características dos Funcionários	31

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2	PERGUNTA DE PESQUISA	12
1.3	JUSTIFICATIVA	13
1.4	OBJETIVOS	13
1.4.1	Objetivo Geral	13
1.4.2	Objetivos Específicos	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	ORGANIZAÇÃO	15
2.2	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	17
2.3	MOTIVAÇÃO	18
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL	23
2.5	SATISFAÇÃO VERSUS CLIMA ORGANIZACIONAL	25
3	METODOLOGIA	28
3.1	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	28
3.2	PERFIL E CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS	29
4	A EMPRESA: BATERIAS MOURA	31
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	33
5.1	SATISFAÇÃO	33
5.2	MOTIVAÇÃO	36
5.3	CLIMA ORGANIZACIONAL	38
5.4	PREMIAÇÃO	40
5.5	PERCEPÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL	41
6	CONCLUSÃO	43
6.1	LIMITAÇÕES	44
6.2	RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS	44
	REFERÊNCIAS	45
	APÊNDICE A	49
	APÊNDICE B	51

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional é apontado como o indicador do grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa com relação aos aspectos de cultura, política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da organização, comunicação, valorização profissional e identificação do colaborador com a empresa (CODA, 1993). Assim, ele pode ser considerado um dos principais elementos de informação acerca da realidade da organização, influenciando diretamente no êxito e obtenção dos resultados organizacionais. A partir deste pensamento é que desenvolveu-se o presente trabalho de pesquisa.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Silva e Dias (2017), a “alma” de uma organização são as pessoas. Então, preocupar-se com o bem-estar dos membros de uma organização é, na visão destes autores, tão importante quanto na realização e concretização dos processos envolvidos nas organizações. Isto porque, ainda conforme Silva e Dias (2017), investir nos funcionários pode criar um diferencial competitivo importante, neste mundo de alta competitividade. O indicador que melhor pode representar se os membros de uma organização estão satisfeitos e/ou motivados é, em muitos casos, o clima organizacional.

Chiavenato (2003) aponta clima organizacional como sendo a visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. Bispo (2006, p.259), por sua vez, afirma que “os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável”, mas o contrário também é verdadeiro, ou seja, se não o clima organizacional for desconfortável ou desfavorável, isso também influenciará no comportamento dos clientes, da empresa e dos funcionários.

Contribuindo para a área, Gomes (2002, p.96) conceitua o clima organizacional como o reflexo do “universo da empresa, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e o *layout* físico, das mobilidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema”.

Não restrito apenas às organizações do segundo setor (empresas), o clima organizacional pode influenciar também no desempenho de colaboradores de organizações do primeiro setor (públicas) e do terceiro setor (não-governamentais).

Entendendo que as organizações são sistemas abertos e se relacionam o tempo

todo com o que acontece no mundo (CHIAVENATO, 2003), percebemos que nos dias atuais, as organizações dos três setores vêm sendo influenciadas pela situação de crise política, econômica e social que estão acontecendo por todo o mundo. A esse respeito, Rizzati (2003, p. 14) enfatiza que “inúmeras crises podem ter origem na falta de estudos do clima organizacional”. Dessa forma, percebe-se que estudar o clima organizacional é muito importante para evitar problemas maiores.

Esses problemas maiores são evitados, principalmente, se há um direcionamento por parte do nível mais elevado da hierarquia organizacional quanto a melhorias do clima organizacional. Santos e Santos (2018) afirmam que, no ambiente de organizações cada dia mais competitivo e exigindo cada vez mais qualificação e comprometimento dos profissionais, “que passam a ter excessivas horas de trabalho e constantes pressões para serem mais produtivos” (SANTOS e SANTOS, 2018, p. 1904), quanto mais satisfeitos estiverem os colaboradores com a organização, maiores são as chances de que eles desempenhem significativamente os seus papéis dentro da organização.

De forma gradual, se uma pessoa se sentir satisfeita e envolvida com o trabalho, ela estará motivada a realiza-lo e isso é bom para a organização, pois, como apresentado por Correia et al. (2018), quando motivado, o funcionário caminha em direção a alcançar seus objetivos. Por isso é necessário que as empresas compreendam o clima organizacional e quais são os elementos desse que são capazes de promover satisfação e motivação nos funcionários.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

A partir das informações apresentadas sobre a necessidade das organizações procurarem compreender e influenciar positivamente no clima organizacional, de modo que este reflita no êxito dos seus objetivos organizacionais, a pergunta que norteia este trabalho de pesquisa é a seguinte: Como o clima organizacional pode influenciar na motivação e satisfação dos funcionários de uma organização privada?

1.3 JUSTIFICATIVA

Num mundo de negócios cada vez mais competitivo e numa realidade de caos social, político e econômico, como a vivenciada no país, atualmente, este estudo pode trazer contribuições bastante significativas para o ambiente corporativo e as organizações do segundo setor.

A partir deste trabalho de pesquisa os gestores de organizações privadas poderão compreender melhor a importância de se promover um clima organizacional favorável e de como este aspecto é importante para o bom funcionamento da organização como um todo. Além disso, o entendimento de que a satisfação e motivação dos colaboradores tem reflexos diretos na obtenção de lucros, atividade fim das organizações do segundo setor, pode trazer uma nova concepção acerca de como os colaboradores são tratados dentro de diversos tipos de organizações existentes.

Também, as análises e os resultados deste trabalho, por se tratar de um estudo de caso de uma empresa que recebeu premiação como uma das melhores para se trabalhar, poderão servir como fontes de reflexão e mudanças de posicionamento por outras organizações do segundo setor.

Academicamente, por sua vez, este estudo pretende contribuir para as pesquisas organizacionais ampliando a discussão sobre clima organizacional, motivação e satisfação, e compreendendo, a partir de um estudo de caso, como esses temas se relacionam e influenciam no desempenho de organizações do segundo setor.

A escolha do tema se deu por uma inquietação do pesquisador em compreender melhor como funciona a relação entre estas três temáticas, e como elas influenciam no desempenho da organização. A inquietação surgiu a partir da recente premiação da empresa, como uma das melhores a se trabalhar no Brasil (MOURA, 2018). Além disso, o fato de já fazer parte do quadro de funcionários também foi um fator importante na escolha, por ampliar a viabilidade de realização da pesquisa, uma vez que possibilita o acesso para a realização das entrevistas.

1.4 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados os objetivos (geral e específicos) que explicitam a finalidade deste trabalho.

1.4.1 Objetivo Geral

Compreender como o clima organizacional pode influenciar na motivação e satisfação dos funcionários de uma organização privada.

1.4.2 Objetivos específicos

- Aprofundar o conhecimento acerca do clima organizacional, motivação e satisfação no ambiente organizacional, sob a visão da gestão e dos funcionários.
- Conhecer as práticas de gestão utilizadas pela Moura direcionadas para o clima da organização.
- Investigar como os funcionários da empresa enxergam as práticas propostas pela empresa.
- Identificar se há motivação e/ou satisfação dos funcionários a partir das práticas propostas pela organização.

Considerando que este capítulo introdutório apresentou os alicerces deste trabalho, o próximo capítulo objetiva mostrar o referencial teórico selecionado para dar suporte às escolhas metodológicas, às análises e aos resultados desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico, também chamado de fundamentação teórica, é, de acordo com Mützenberg (2006), a parte central da pesquisa, pois é neste capítulo que o autor faz o esforço de levantar os fatos e coleções de dados, articulando-os no nível de interpretação teórica. Ou seja, este é o capítulo destinado a buscar saber o que já foi produzido sobre o tema, na ciência, para dar embasamento para que a pesquisa possa ter contribuição significativa na academia.

Compreendendo a importância da fundamentação teórica para o trabalho, este capítulo apresentará uma breve conceituação do que é organização, apresentando e diferenciando os seus tipos; o comportamento organizacional e de que forma seus aspectos podem influenciar na gestão de pessoas; as principais teorias de motivação; definição de clima organizacional; e, por fim, a relação entre a satisfação e o clima organizacional.

2.1 ORGANIZAÇÃO

Apesar de apresentar um conceito amplo, sendo diversificado por muitos autores, a definição de organização é apresentada por Maximiano (2011) como uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Assim, as organizações são um meio para que as pessoas, em conjunto, possam alcançar objetivos que seriam inatingíveis se estivessem agindo de forma individual.

Chiavenato (2003) afirma que existem dois grandes tipos de organização: as formais e as informais. Para este autor, as organizações formais são as que são conduzidas por normas ou leis, possuem caráter lógico e racional, e apresentam política de gestão, especificações e padrões bem definidos para alcançar seus objetivos. Em contra partida, ainda de acordo com o autor, as organizações informais se caracterizam pela espontaneidade, usos e costumes, traduções, ideias e normas sociais que cada componente da organização traz consigo. Assim, pode-se concluir que as organizações formais estão relacionadas às hierarquias, normas e padrões organizacionais impostos dentro das organizações, com base em sua missão e visão, por exemplo, enquanto que as organizações informais são as relações e valores pessoais, que não necessariamente estão descritos nos níveis hierárquicos e normativos da organização.

Para além desta divisão inicial, existe uma outra divisão, em três setores, baseada nos propósitos e finalidades das organizações. Segundo Albuquerque (2006), apesar de mudar um pouco a definição de um país ou outro, em linhas gerais, o primeiro setor corresponde ao governo, o segundo setor são as iniciativas privadas (empresas), e o terceiro setor são as organizações sociais ou organizações não governamentais (ONGs). Apesar disso, Kanitz (2003) afirma que o terceiro setor existe há mais de quatrocentos anos no Brasil, enquanto que o governo veio muitos anos depois, e as empresas são ainda mais recentes.

Seguindo esse mesmo pensamento, Sousa Júnior et al. (2016) descrevem que, em termos econômicos, o primeiro setor está reservado para as instituições de governo; o segundo setor para as instituições de caráter privado, englobando indústrias e comércio; e o terceiro setor para as organizações de caráter social que se voltam para as lacunas deixadas pelo Governo, por isso, não-governamentais.

Este é um pensamento embasado na afirmação de Serva (1996), de que cada setor desempenha um papel importante na economia e na sociedade, sendo o primeiro setor um espaço público, onde estão inseridos o Estado, incluindo a administração pública, a economia e finanças públicas e as políticas de governo; o segundo setor, um espaço privado, contemplando as empresas e organizações que tem natureza privada e produtiva de bens e serviços, visando o lucro; e o terceiro setor, um espaço nem público e nem privado, constituído de organizações sem fins lucrativos que surgem para suprir as necessidades sociais criadas pelo déficit de ações do poder público.

Calegare e Silva Junior (2009) também trazem contribuições sobre essa divisão da organização por setores. Eles afirmam que, no primeiro setor, o Estado mobiliza seus recursos financeiros para oferecer serviços públicos à população, que contribui com o pagamento de impostos; enquanto que o segundo setor apresenta a lógica de mercado, representada pelas atividades que geram lucro e que possuem interesses particulares.

É no segundo setor que estão localizadas as iniciativas das pessoas para sobrevivência e melhoria econômica. Tanto que, ainda segundo Calegare e Silva Junior (2009), as organizações do segundo setor são vistas, segundo a ótica dos negócios, como pertencentes ao mundo dos negócios, oferecendo mercadorias e serviços aos clientes que os clientes pagam para ter, e assim, dão subsídio para que mais dessas mercadorias e serviços sejam produzidos. E é, segundo os autores, desse jogo de trocas de recursos financeiros por produtos e serviços que o segundo setor se caracteriza.

Merege (1998) afirma que o terceiro setor é composto por um conjunto de organizações não governamentais, caracterizadas por não possuir fins lucrativos. Neste mesmo pensamento, as organizações do terceiro setor podem ser definidas como

“o espaço institucional que abriga ações de caráter privado, associativo e voluntarista voltadas para a geração de bens de consumo coletivo, sem que haja qualquer tipo de apropriação particular de excedentes econômicos gerados nesse processo” (MURARO; LIMA, 2003, p.80).

Ainda conforme Muraro e Lima (2003), no Brasil, o terceiro setor foi muito conhecido como ações voltadas à caridade e ligado a religiosos, assim, por muito tempo, as pessoas acreditavam que apenas igrejas, orfanatos, escolas religiosas e hospitais fossem organizações sem fins lucrativos.

Vale destacar que Calegare e Silva Junior (2009) dizem que o tamanho de cada setor e o que eles representam varia de acordo com cada país e suas legislações. Assim, os conceitos e definições utilizados neste trabalho são os que melhor apresentam a realidade da conceituação destes setores e da organização no cenário do Brasil.

Neste trabalho, será tratada a visão das organizações do segundo setor. Neste sentido, visando uma compreensão melhor do seu funcionamento, o próximo tópico abordará sobre o comportamento organizacional.

2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Apesar de Wagner e Hollenbek (2012) afirmarem que as origens das pesquisas sobre comportamento organizacional datam do fim dos anos 1940, com pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, ciência política, economia e outras ciências sociais, Siqueira (2002) afirma que o campo do comportamento organizacional só surgiu, realmente, como uma disciplina emergente e quase independente, buscando a teorização e pesquisa focada nas atividades organizacionais, apenas na década de 1960 por pesquisadores britânicos.

Wagner e Hollenbek (2012) definem o comportamento organizacional como um campo de estudo que se volta a prever, explicar, entender e modificar o comportamento humano dentro do contexto empresarial. Estes mesmos autores afirmam que a área de recursos humanos e gestão de pessoas, quando se apropria da aplicação de conhecimentos do campo do comportamento organizacional, desenvolvem uma

essencial vantagem competitiva.

Apesar dessa definição, Oliveira (2010) enfatiza que a expressão “comportamento organizacional” não é totalmente clara, pois, fica um questionamento se, ao falar, está se referindo ao comportamento das pessoas dentro das organizações ou se refere-se ao comportamento da própria organização em seu ambiente maior. Porém, mesmo parecendo ser conflituoso, o autor ressalta que ambas concepções são válidas.

Sobral e Mansur (2013) fizeram um estudo sobre a produção científica brasileira em comportamento organizacional no período de 2000 a 2010, tendo como base os principais periódicos brasileiros e os anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). Segundo este levantamento, realizado em 881 artigos, o campo do comportamento organizacional apresenta uma identidade própria na produção acadêmica brasileira, tendo maior destaque para o enfoque macro, onde são abordadas temáticas como cultura e aprendizagem organizacional, mas os autores ressaltam que existe uma grande diversidade de temas dentro deste campo. Além disso, os autores também sinalizam para o crescimento que o campo teve dentro deste período.

Compreendendo a definição, importância e relevância do campo do comportamento organizacional, o próximo tópico abordará sobre as principais teorias da motivação.

2.3 MOTIVAÇÃO

Gois (2011) conceitua motivação como sendo um processo pelo o comportamento do ser humano é impulsionado para um determinada ação, estimulando-o a realizar as suas tarefas visando alcançar, de forma satisfatória, os objetivos esperados. Corroborando com este pensamento, Marques (2018, s.p.) afirma que a motivação é “aquilo que movimenta a natureza humana na busca pela concretização de algum objetivo, assim como a energia necessária para praticar qualquer ação”.

Além do conceito, é preciso compreender que, de acordo com Maximiano (2011), a motivação é algo muito específico, isto é, uma pessoa pode estar motivada para realizar uma função e não se sentir motivada para realizar outra função, isso explica o fato de que não há um estado geral de motivação, que leve a pessoa a sempre estar disposta a realizar toda e qualquer tarefa. Além disso, Bergamini (1997) afirma que motivação é algo intrínseco às pessoas, ou seja, ninguém pode motivar ninguém.

Dessa forma, cada pessoa possui um comportamento único e seu desempenho vem da importância que cada um dá ao seu trabalho. Assim, Chiavenato (2003) explica que para compreender o comportamento humano dentro das organizações, é fundamental conhecer a motivação humana.

Para Robbins (2005, p. 342) “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”. Além disso, este autor ainda aponta que a motivação possui três propriedades: direção, intensidade e permanência. De acordo com este autor, a direção seria o que rege a motivação, o foco que ela tem na sua meta e em como realiza-la; a intensidade está ligada à se o objetivo vai gerar satisfação ou obrigação na pessoa; e a permanência se refere ao tempo dedicado.

Muitos são os estudos que tratam sobre a motivação, e muitas também são as teorias que buscam explicar esse conceito. Zanelli, Andrade e Bastos (2004) afirmam que as teorias de motivação humana buscam, a partir da análise do comportamento humano, entender o que faz com que o ser humano se motive, e como o processo motivacional ocorre na vida do ser humano. Dentre as diversas teorias existentes, como a teoria de Maslow, a teoria de Herzberg, a teoria de McGregor, a teoria de McClelland, a teoria de campo de Lewin, a teoria de Victor Vroom, a teoria de Chester Barnard, a teoria de Lawler, a teoria de Nuttin, e a teoria da psicanalítica de Freud. Neste trabalho serão abordadas as teorias de Maslow, Herzberg e McGregor, por serem as mais conhecidas e as que dão maior embasamento para as análises dos objetivos propostos neste estudo.

Maximiano (2011) afirma que a teoria de Maslow é desenvolvida segundo o pensamento do autor de que as necessidades humanas são dispostas em cinco grupos (fisiológicas, segurança, sociais, estima, auto realização) de forma hierárquica da mais complexa para a mais simples. Essa teoria ficou conhecida como a pirâmide de Maslow, como apresentada na Figura 1.

Figura 1 – PIRÂMIDE DE MASLOW

Fonte: Credidio (2016), adaptado de Robbins (2002).

Credidio (2016) afirma que segundo esta teoria da motivação humana do psicólogo norte-americano Abraham Maslow, os seres humanos obedecem a uma hierarquia no atendimento de suas necessidades, começando pelas necessidades fisiológicas básicas, até chegarem ao nível da auto realização.

Segundo esta teoria, Maslow afirmava que as necessidades fisiológicas são as de fome, sede, abrigo, sexo, etc; as de segurança referem-se a ter segurança e proteção contra danos físicos e ou emocionais; as necessidades sociais incluem questões de aceitação, amizade e sensação de pertencimento a determinado grupo de pessoas; as de necessidades de estima são as que envolvem fatores internos como respeito, realização e autonomia, além dos fatores externos como status, reconhecimento e atenção; por fim, as necessidades de auto realização são as que envolvem tudo aquilo que uma pessoa é capaz de ser, incluindo o crescimento e desenvolvimento do seu próprio potencial. Esta é a teoria mais conhecida sobre motivação.

A teoria de Herzberg, segundo Chiavenato (2003), também conhecida como a teoria dos dois fatores, foi desenvolvida para contribuir como uma teoria de motivação no trabalho. Para isso, ela verificou e evidenciou a presença de dois fatores distintos que precisam ser considerados na satisfação, que são os fatores higiênicos e motivacionais.

De acordo com Robbins, essa teoria dos dois fatores de Herzberg afirma que,

se eliminados os estímulos de insatisfação, os funcionários de uma empresa poderão se apaziguar, mas isso não necessariamente vai gerar satisfação. Da mesma forma, o contrário também acontecerá. Ou seja, em outras palavras, o contrário da satisfação não será a insatisfação, mas sim, a não-satisfação, enquanto que o contrário da insatisfação não será a satisfação, mas sim, a não-insatisfação.

A teoria de Herzberg aponta que os dois fatores são: o higiênico e o motivacional, como apresentado na Figura 2 abaixo.

Figura 2 – FATORES MOTIVACIONAIS E FATORES HIGIÊNICOS

Fatores de Motivação (Os que satisfazem)	Fatores de Higiene (Os que não satisfazem)
Realização	Administração e política da companhia
Reconhecimento	Supervisão e relacionamento com o supervisor
O trabalho em si	Condições de trabalho e salário
Responsabilidade	Reconhecimento com os colegas
Avanço	Vida pessoal
Crescimento	Relacionamento com os colegas
	Segurança

Fonte: Correia et al. (2018)

Os fatores higiênicos são os extrínsecos e estão relacionados com os fatores do ambiente e controlados pela organização, como: salários, tipo de gestão, benefícios, condições ambientais de trabalho, regulamentos internos, etc. Em contrapartida, os fatores motivacionais são os intrínsecos, ou seja, estão dentro dos indivíduos, e se relacionam a sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização, por exemplo (CHIAVENATO, 2003). Apesar de serem fatores diretamente relacionados ao desempenho das pessoas no trabalho, Herzberg afirma que eles não possuem relação direta entre si, como apresentado na Figura 3.

Figura 3 – TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Fonte: Chiavenato (2003).

Percebe-se que, como apresentado na Figura 2, a teoria dos dois fatores de Herzberg expressa que depois que os fatores são satisfeitos não adianta tentar aumentar um deles para conseguir maior motivação dos profissionais. Além disso, esses dois fatores são responsáveis por motivar e/ou desestimular os funcionários na situação de trabalho. De acordo com Chiavenato (2003), os fatores higiênicos não conseguem elevar a satisfação a nível substancial e duradouro.

Por fim, a teoria de McGregor, também conhecida como teoria do X e Y, é apresentada por Zanelli, Andrade e Bastos (2004) como o pensamento de que o homem tem aversão ao trabalho, mas se interessa pela rentabilidade financeira que ele traz, assim, por sua aversão o homem precisa ser controlado e punido. De modo mais explicativo, McGregor diz que o desempenho do homem no trabalho é um fator mais da natureza gerencial do que do aspecto motivacional. Assim, todos os fatores motivacionais podem ser extrínsecos (salários, benefícios, promoções), ou intrínsecos (autonomia, capacidade de solucionar problemas, capacidade de adquirir novos conhecimentos). Esses fatores estão norteados em duas teorias. A teoria X é fundamentada em Taylor e afirma que o homem é avesso ao trabalho e às responsabilidades, por esse motivo os gestores devem ser autoritários e coercitivos para conseguirem que seus funcionários atinjam aos objetivos organizacionais. Já a teoria Y tem fundamentação mais humanística, assim, ela acredita que as pessoas não tem aversão ao trabalho e elas aceitam responsabilidades. Um resumo acerca das teorias X e Y é apresentado na Figura 4 abaixo.

Figura 4 – TEORIA X E Y DE MCCREGOR

A Administração pela Teoria X	A Administração pela Teoria Y
Vigilância e fiscalização das pessoas	Autocontrole e autodireção
Desconfiança nas pessoas	Confiança nas pessoas
Imposição de regras e regulamentos	Liberdade e autonomia
Descrédito nas pessoas	Delegação de responsabilidade
Centralização das decisões na cúpula	Descentralização das decisões na base
Atividade rotineira para as pessoas	Atividade criativa para as pessoas
Autocracia e comando	Democracia e participação
Pessoas como recursos produtivos	Pessoas como parceiros da organização

Fonte: Christianelli (2013).

Segundo Chiavenato (2003), a teoria X é proveniente da teoria tradicional, mecanicista e rotineira, enquanto que a teoria Y se apoia em formas de administrar e conhecer o comportamento humano de modo mais avançado. Assim, enquanto a teoria X propõe que o indivíduo seja controlado e apresente práticas cotidianas rígidas e inflexíveis, a teoria Y propõe uma gestão mais participativa, onde todos tem poderes decisórios e maior flexibilidade quanto às mudanças em seu estilo de trabalho.

A partir da compreensão e conhecimento destas teorias motivacionais, o próximo tópico aborda sobre o clima organizacional.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Silva e Dias (2017, p.179) afirmam que a “alma” de uma empresa são as pessoas, assim, é preciso que “as empresas invistam nos seus funcionários para terem um diferencial competitivo em um ambiente constituído de alta competitividade”. Dessa forma, o clima organizacional pode ser apontado como o modo capaz de proporcionar o ambiente de bem estar e satisfação que os funcionários anseiam na sua rotina de trabalho.

O estudo de clima organizacional no Brasil teve início na década de 70, segundo Oliveira (1990), com o trabalho “Atmosfera Organizacional” de Saldanha. Em 1978, por sua vez, Souza contribuiu com a área realizando estudos sobre clima

organizacional em uma empresa, um órgão público e uma universidade, e comparando os três. Apesar de ser um tema relevante, ele foi negligenciado por algum tempo, por não ser uma pesquisa fácil de ser realizada.

De acordo com Gomes (2002, p. 96), o clima organizacional “reflete o universo da empresa, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e *layout* físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema”. Compreendendo este mesmo pensamento, mas ampliando um pouco mais, Rizzatti (2002, p. 27) afirma que

“O clima organizacional é um conceito importante para descrever as percepções dos indivíduos sobre as organizações em que trabalham. Por se tratar de um conceito importante e abrangente, consegue resumir numerosas percepções num grupo de dimensões para caracterizar as percepções das pessoas sobre os grupos e equipes em que trabalham, bem como para descrever sistemas sociais, tais como famílias, clubes, instituições privadas e públicas.” (RIZZATTI, 2002, p. 27).

Além deste conceito, Rizzati (2002) afirma, ainda, que o estudo do clima organizacional é um excelente instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional, uma vez que, a partir dos seus resultados, pode trazer contribuições muito valiosas para os gestores acerca do conhecimento e do manejo do funcionamento da organização.

Assim, tratando especificamente da pesquisa em clima organizacional, Bergamini e Coda (1997) apontam que ela nada mais é do que um levantamento de opiniões de colaboradores, de modo geral, que representam a realidade da organização. Ou seja, funciona como uma fotografia do ambiente da organização no momento em que está sendo analisada. Corroborando com este pensamento, Bispo (2006) enfatiza que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, na busca por problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. Assim, para este autor, os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados quando há um clima organizacional favorável, da mesma forma que quando o clima organizacional é desfavorável todos perdem. Para fins de deixar essa afirmação visualmente mais compreensível, é apresentada a Figura 5 abaixo.

Figura 5 – RESULTADOS PROPORCIONADOS PELOS RECURSOS HUMANOS COM OS DIVERSOS NÍVEIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

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

Fonte: Bispo (2006).

Percebe-se, conforme a Figura 5, que um clima organizacional favorável é capaz de resultar em satisfação, motivação e alta integração entre empresa e funcionários, além de outros muitos resultados. Para melhor compreensão da relação da satisfação com o clima organizacional, é apresentado o próximo tópico.

2.5 SATISFAÇÃO *VERSUS* CLIMA ORGANIZACIONAL

Souza e Reinert (2010) definem satisfação como a experiência de realização de uma expectativa, que se manifesta quando existe o atendimento ou a eliminação de uma necessidade. Dessa forma, é muito subjetiva a compreensão da satisfação, pois, assim como a motivação, ela é pessoal e intrínseca. Assim sendo, cada pessoa pode apresentar diferentes níveis de satisfação para uma ou mais atividades, e, dentro de um mesmo grupo de funcionários, alguns podem estar satisfeitos e outros não.

Apesar desse pensamento, Ferreira (2017), afirma que Robbins (2005) afirma que a satisfação que há muitos funcionários infelizes com o trabalho, sem propósitos,

desafios, espaços para inovar e sem se sentirem reconhecidos por suas funções. Assim, a autora afirma que é dever da gestão estar atenta às necessidades dos funcionários, para promover que eles estejam mais satisfeitos. Siqueira (2014) enfatiza que é dever dos gestores estar atentos aos seus funcionários, pois, mesmo não sendo uma tarefa fácil, os resultados obtidos pela empresa compensarão.

Segundo Robbins (2005), a satisfação dentro do ambiente de trabalho se refere, de modo geral, à forma como a pessoa se relaciona com o trabalho que ela realiza. Então, a satisfação pode ser avaliada de diversas maneiras, podendo estar relacionada ao salário e benefícios financeiros que a pessoa recebe ou não, às chances de crescer com a carreira, ou aos relacionamentos interpessoais dentro da empresa, dentre outras possibilidades.

Para além desses conceitos complexos acerca da satisfação e de como mensurá-la dentro de um ambiente organizacional, Correia et al. (2018) afirmam que pensar no clima organizacional é uma estratégia importante para que as empresas consigam compreender quais elementos são capazes de promover a satisfação ou a insatisfação juntos aos seus colaboradores. Dessa forma, ainda conforme estes autores, a partir de um diagnóstico do clima organizacional, a empresa poderá implementar ações dentro da política de gestão de pessoas nos processos gerenciais, favorecendo um ambiente em que os seus funcionários estejam satisfeitos.

Este pensamento já era observado por Rizzatti (2002, p. 44), quando o autor afirma que “criar e manter uma imagem positiva são uma importante parte de missão estratégica de uma organização”. Assim, os gestores são os principais responsáveis por proporcionar aos seus funcionários um ambiente propício para que eles se sintam bem e possam construir boas relações pessoais e profissionais, pois, assim como visto na teoria de Herzberg e na Figura 5, de Bispo (2006), a satisfação e a insatisfação podem ser um resultado das posturas adotadas pela organização, apesar da insatisfação e da satisfação não apresentarem ligação direta.

É importante destacar que, conforme Siqueira (2014), a satisfação é algo particular, assim, compreende-se no nível do indivíduo, enquanto que o clima organizacional é algo relacionado à equipe de trabalho, ou seja, ao grupo. Assim, da mesma forma que a satisfação vai envolver outros aspectos relacionados ao indivíduo, o clima organizacional envolve outros aspectos ligados à organização, como a estrutura da empresa, a missão, a visão, os valores, as políticas internas de recursos humanos, a

gestão da empresa, os relacionamentos interpessoais (hierárquicos ou não), dentre outros fatores.

Ferreira (2017) afirma que o clima organizacional diz muito sobre o resultado das percepções dos funcionários com relação ao ambiente que trabalham, e corrobora com o pensamento de que um clima bom resulta em funcionários felizes e proativos, assim como uma equipe composta por funcionários satisfeitos, felizes e proativos, geram um clima organizacional bom. Tudo isso, segundo a autora, contribui para que o funcionário explore mais a sua capacidade criativa e possa explorar ideias inovadoras e efetivas para a organização. Em compensação, o contrário também é verdadeiro, ou seja, um clima desfavorável vai resultar em funcionários insatisfeitos, desmotivados e não proativos.

Com base na compreensão de todos os pontos abordados por este referencial teórico, faz-se necessário agora demonstrar a metodologia deste trabalho, que norteará a análise e os resultados a serem expostos nos próximos capítulos.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o método utilizado para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa, assim como a descrição da seleção dos respondentes, a coleta de dados e os demais procedimentos metodológicos a serem utilizados para a posterior análise e conclusão do trabalho.

Este estudo se apresenta como um estudo de caso de abordagem qualitativa. Yin (2005) define o estudo de caso como a necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos, examinando acontecimentos contemporâneos, e permitindo uma observação maior dos objetos de estudo. Neste mesmo pensamento, Godoy (2006) afirma que os estudos de caso são úteis principalmente quando o pesquisador tem o desejo de compreender os processos e interações sociais que são desenvolvidas nas organizações.

Em relação à abordagem qualitativa, Feitosa e Pederneiras (2010), a pesquisa qualitativa tenta fazer jus à complexidade da realidade, curvando-se a ela. Assim, a pesquisa qualitativa tenta preservar a dinâmica enquanto analisa o objeto de estudo, formalizando com mais flexibilidade. A pesquisa qualitativa permite, a partir de entrevistas, conhecer a realidade mais profundamente, analisando as subjetividades existentes dentro dos processos investigados.

3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

No que se refere ao método de coleta de dados, para esta pesquisa, por se tratar de um estudo de caso com abordagem qualitativa, optou-se pela realização de uma pesquisa descritiva, com utilização de revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas estruturadas como instrumentos de coleta da mesma.

De primeiro momento foi realizada a revisão bibliográfica, para aprofundar o conhecimento sobre as temáticas aqui estudadas. Em seguida, foi realizada a análise documental, com base na matéria jornalística que concede à empresa a titulação de ser uma das melhores para se trabalhar no Brasil. Por fim, com base no referencial teórico levantado, foi possível montar dois roteiros estruturados, um específico para gestores da empresa (Apêndice A) e outro específico para funcionários da mesma (Apêndice B).

As entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro e novembro de 2018, os entrevistados foram escolhidos com base na função que exercem na empresa e na

disponibilidade que tinham para conceder as entrevistas. Ao final, foram conseguidas três entrevistas com gestores e cinco entrevistas com demais funcionários, caracterizando uma amostra por conveniência e não probabilística.

Os roteiros foram elaborados com a finalidade de nortear os entrevistados a darem respostas sobre temas específicos desta pesquisa, dessa forma, a partir das suas respostas, é identificar as categorias que fazem parte das temáticas abordadas neste trabalho, objetivando responder aos objetivos desta pesquisa (FEITOSA; PEDERNEIRAS, 2010). Assim, foram criadas quatro grandes categorias de análise: satisfação, motivação, clima organizacional, e premiação, que serão melhor descritas no capítulo de análise e discussão dos resultados.

3.2 PERFIL E CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS ENTREVISTADOS

Como forma de melhor identificar e compreender as análises apresentadas no capítulo 5, foram construídas duas tabelas para cada nível de cargo ocupado na empresa, agrupando os entrevistados deste estudo. Para fins de assegurar a não-identificação dos entrevistados, todos eles foram denominados por um código “ENT” seguido do número da entrevista. Dessa forma, a Tabela 1 apresenta a identificação dos três gestores entrevistados, e a Tabela 2 apresenta a identificação dos cinco funcionários participantes deste estudo.

Tabela 1 – Perfil e características dos Gestores

Identificação	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo de serviço	Cargo
ENT1	42	M	Superior Completo	18 anos	Coordenador de Gestão
ENT2	34	M	Ensino Médio Completo	10 anos	Supervisor de Contas
ENT3	50	F	Pós-Graduação	30 anos	Supervisora Administrativa

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Percebe-se, a partir da Tabela 1, que os funcionários com cargo de gestão participantes deste estudo apresentam tempo de serviço superior a uma década na empresa. Além disso, dois são do sexo masculino, enquanto uma é do sexo feminino;

apenas um deles não ingressou e concluiu o ensino superior; e, dois atuam com cargo de supervisão e um no cargo de coordenação.

Tabela 2 – Perfil e características dos Funcionários

Identificação	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo de serviço	Cargo
ENT4	26	F	Superior Incompleto	1 ano	Estagiária
ENT5	20	F	Superior Incompleto	2 anos e 4 meses	Analista de Gestão
ENT6	23	M	Superior Incompleto	1 ano e 6 meses	Assistente de Infraestrutura
ENT7	28	M	Superior Completo	3 anos	Analista Comercial
ENT8	30	M	Superior Incompleto	3 anos	Assistente Administrativo

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com base na Tabela 2, pode-se perceber que todos os funcionários entrevistados tem mais de um ano de empresa; todos possuem mais de 20 anos, três são do sexo masculino e duas são do sexo feminino. Em relação à escolaridade, quatro possuem o ensino superior incompleto, enquanto uma já concluiu esse nível de ensino. Quanto aos cargos, são: dois analistas, dois assistentes e uma estagiária.

Todas as entrevistas foram de curto tempo, pois o roteiro estruturado delimitava a resposta dos participantes ao foco que era esperado no estudo. Elas foram transcritas e constam nos apêndices desse trabalho (Apêndices C, D, E, F, G, H, I, J).

Tendo sido apresentados a metodologia, instrumento de coleta de dados e o perfil e característica dos entrevistados (participantes desse estudo), no próximo capítulo é dado um aprofundamento em relação à empresa foco desse trabalho, e, no capítulo posterior, são realizadas as análises e a discussão dos resultados obtidos.

4 A EMPRESA: BATERIAS MOURA

Segundo informações obtidas no site oficial da organização, a empresa Acumuladores Moura S.A., cujo nome fantasia é Baterias Moura, é uma empresa brasileira, totalmente nacional e de capital fechado, que tem sua origem na cidade de Belo Jardim, interior do estado de Pernambuco, no ano de 1957. Fabricando acumuladores elétricos para mercado automotivo, logístico, náutico, de telecomunicações, nobreak e de energia alternativa, a empresa se consolidou no segmento de acumuladores e é, atualmente, uma das maiores fornecedoras para a frota de veículos em circulação na América Latina (MOURA, 2018).

Todo este sucesso fez com que a empresa se expandisse e, atualmente, possui mais de oitenta distribuidores no Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai. Para tanto, a empresa conta com sete plantas industriais, um centro técnico e logístico avançado, e produz mais de 7,5 milhões de baterias por ano (MOURA, 2018).

O resultado de parcerias tecnológicas importantes com fabricantes europeus e norte-americanos rendeu prêmios internacionais de qualidade das grandes montadoras para a empresa, tornando-se, assim, reconhecida marca líder pelos consumidores (MOURA, 2018).

Não o bastante, a empresa adota uma cultura voltada para as necessidades dos clientes associada à sua visão de mercado, investindo alto em inovação. A empresa foi a primeira fabricante do mercado sul-americano a desenvolver bateria para carros movido a álcool, desenvolveu a primeira bateria estacionária para altas temperaturas, e criou baterias indicadas para veículos pesados em situações de trabalho contínuo a partir de elementos blindados, dentre outras inovações (MOURA, 2018).

A empresa adota como slogan para cultura empresarial “fortalecer vínculos garante um futuro melhor!”. Assim, ela apresenta crenças de fortalecimento de vínculo baseado na sua história de que relacionamentos de confiança são essenciais para crescer e superar situações de dificuldade. Dessa forma, a empresa cultiva, fortalece e consolida o “jeito moura” de ser. Em relação à garantia de um futuro melhor, a empresa se diz otimista e crente de que haja uma melhoria contínua nos indivíduos, na empresa e na sociedade. Assim, o futuro é construído a partir das constantes melhorias realizadas no dia a dia e na capacidade de identificar oportunidades e transformá-las em projetos concretos (MOURA, 2018).

A missa da Baterias Moura é “Produzir e entregar as melhores soluções em baterias com um time coeso, gerando riquezas, fazendo o novo, bem feito e com paixão”. No tocante ao time coeso a empresa afirma que mobiliza e energiza seus colaboradores e parceiros em torno de crenças e objetivos comuns, incentivando o trabalho colaborativo por acreditar que atuando em “time” se consegue maior produtividade e criatividade (MOURA, 2018).

Já em relação aos valores, a instituição pondera que eles são:

- Pessoas (a empresa acredita nas pessoas);
- Qualidade (pois é comprometida em fazer bem-feito);
- Inovação (pois a empresa faz o novo parar perpetuar o seu negócio);
- Sustentabilidade (busca o crescimento sustentável e a longevidade do seu negócio);
- Clientes (acredita que o sucesso da empresa depende dos seus clientes);
- Integridade (Age conforme seus valores e princípios); e,
- Persistência (é uma empresa incansável na superação dos desafios).

Toda essa dedicação e pensamento empresarial, fazem com que a empresa figure, entre as melhores empresas do Brasil para se trabalhar, como as da Revista Exame e a do Jornal Valor Econômico. Por este motivo, dentre outros já citados anteriormente, esta empresa foi a escolhida para esta pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo se destina à apresentação e a análise dos resultados obtidos através da aplicação das entrevistas entre os gestores e funcionários/colaboradores da empresa Baterias Moura.

Para tanto, assim como foi descrito no capítulo referente a metodologia, todo o questionário foi baseado no referencial teórico levantado e as perguntas direcionavam os entrevistados a responderem com foco na temática desse estudo. Assim, foram as respostas puderam ser agrupadas de acordo com seu teor e formaram categorias para a análise. São, ao todo, quatro grandes categorias: Satisfação, Motivação, Clima Organizacional, e Premiação. Para além dessas categorias, tem-se ainda a percepção de todos eles acerca da relação de influência entre a satisfação e o clima organizacional. A análise detalhada de cada uma dessas categorias é apresentada a partir do tópico a seguir.

Inicialmente, todos os gestores foram perguntados se a empresa possuía políticas de Recursos Humanos e, em caso afirmativo, quais seriam essas. As respostas dos gestores entrevistados deixou claro que sim, a empresa adota políticas de gestão de pessoas, sendo estas aplicadas em efeito cascata, desde o alto escalão até os funcionários da base, como pode ser observado nas falas a seguir.

“Estas políticas são administradas pela Diretoria de Pessoas que garante um enfoque corporativo para estas políticas”. (ENT1).

“São administradas pelo setor de gestão de pessoas e são replicadas em todas as outras áreas, sendo disseminada na forma de cascata, sempre tendo início e aprovação do alto escalão da empresa”. (ENT2).

“Possui e são administradas a partir da área de Gestão de Pessoas, junto com a gestão de cada área, descendo em cascata”. (ENT3).

5.1 SATISFAÇÃO

Ao serem questionados quanto à satisfação dos funcionários/colaboradores, todos os gestores da empresa participantes desta pesquisa indicaram que a empresa se preocupa para que os funcionários estejam sempre satisfeitos. De acordo com eles:

“A satisfação dos colaboradores é parte essencial da gestão de pessoas e entre as práticas para melhorar a satisfação podemos listar: pacote de benefícios, envolvimento das equipes nas decisões cabíveis, trabalho em equipe, empoderamento das funções operacionais, desenvolvimento e desafios”. (ENT1).

“Praticamos o fornecimento de benefícios que buscam satisfazer nossos colaboradores, como plano de saúde e cesta básica. É da cultura da nossa empresa valorizar nossos colaboradores”. (ENT2).

“Consta na nossa Cultura de forma mais detalhada a valorização e satisfação das pessoas e as premissas para atingirmos essa satisfação”. (ENT3).

Apesar das falas dos gestores, sabe-se que a satisfação, com base no referencial teórico levantado, é algo subjetivo e cada pessoa tem a sua percepção acerca de um fato. Assim, corroborando com a afirmação de Souza e Reinert (2010) de que, dentro de um mesmo grupo alguns podem estar satisfeitos e outros não, pode-se perceber entre os funcionários, que a ENT4, estagiária e com menor tempo de serviço na empresa, aponta a preocupação da empresa com a satisfação dos funcionários apenas como algo que melhora a visão externa da própria empresa e uma forma de valorizar a própria marca e estar entre as melhores para se trabalhar, não tendo, dessa forma, uma preocupação real com a satisfação dos funcionários, segundo ela:

“Questões como meritocracia devem ser levadas mais em consideração. A empresa, com característica muito familiar, ainda privilegia pessoas indicadas aos cargos”. (ENT4).

Contrário a esse pensamento, todos os demais funcionários entrevistados (ENT5, ENT6, ENT7 e ENT8), todos com maior tempo de serviço dentro da empresa, demonstraram satisfação e a associaram a benefícios que a empresa fornece a todos os seus funcionários.

“A empresa oferece vários tipos de benefícios para os colaboradores e seus dependentes, promovendo projetos sociais e iniciativas profissional e acadêmica. A busca por melhores condições de trabalho e um ambiente agradável é constante”. (ENT6).

“[a empresa] Usa prêmio de participação de resultados, estímulo a atividades físicas, auxílios gerais desde locomoção e moradia para quem é de outra cidade até contribuição em curso extras”. (ENT7).

“Benefícios concedidos pela empresa que não são obrigatórios em lei

e eventos para a interação dos colaboradores”. (ENT5).

“Posso citar várias [formas que a empresa usa para satisfazer os funcionários]: cesta básica entregue mensalmente, presente de aniversariante, estrutura disponível para o lazer (Bate Moura), etc.” (ENT8).

Sabe-se que, conforme Chiavenato (2003) e Correia et al. (2018), os benefícios e formas de assistência, não apenas contribuem para a satisfação dos funcionários, como compreende um papel fundamental na motivação deles. Dessa forma, esses aspectos serão melhor detalhados no tópico seguinte, que trata, especificamente, da motivação.

Além de todos esses aspectos apresentados acima, as condições de trabalho também refletem como um grande fator capaz de influenciar diretamente na satisfação ou não dos funcionários. Assim, quando questionados sobre as condições de trabalho ofertadas pela organização, os gestores destacaram apenas aspectos positivos que a empresa oferece, tais como: “melhorias contínuas das condições de trabalho” (ENT1), na busca por “melhoria da eficiência, produtividade e clima organizacional” (ENT1); a ascensão constante na busca por um “crescimento sustentável sempre para se perpetuar” (ENT3); até a definição de que a empresa se mostra como “uma organização sólida, que procura crescer a cada dia e fornecer a melhor condição de trabalho possível” (ENT2).

Não diferente desse pensamento, os entrevistados ENT5, ENT6 e ENT7 consideraram que a empresa apresenta boas condições de trabalho, porém este não foi o pensamento dos funcionários ENT4 e ENT8:

“Acredito que a marca é muito bem vista, mas o funcionário precisa ser valorizado de acordo com o desempenho. Há muita pressão, e em alguns casos, falta de reconhecimento”. (ENT4).

“Vejo que é preciso amadurecer em certos aspectos, mas considero que estamos num bom caminho, pois praticas novas retiradas de *benchmarking* realizados ao longo de mais de sessenta anos de vida, está contribuindo para um avanço e desenvolvimento das áreas”. (ENT8).

Complementar a esses pensamentos da satisfação, a percepção dos gestores e funcionários da empresa estudada, será apresentada no tópico a seguir.

5.2 MOTIVAÇÃO

Assim como a satisfação, a literatura mostra que a motivação é algo intrínseco (ROBBINS, 2005; MAXIMIANO, 2011), ou seja, pertencente apenas ao indivíduo, assim, duas pessoas em uma mesma condição, podem se mostrar motivadas ou não, ou ainda, uma sim e a outra não. Porém, contrariamente a esse pensamento, os gestores da empresa acreditam que a motivação capaz de ser incentivado pela empresa, podendo ser alcançada a partir de metas, reconhecimentos, promoção de cargos, e oportunidades internas, como pode ser observado nas falas dos mesmos.

“A motivação é trabalhada de forma continua através de metas adequadas, reconhecimento, integração e trabalhos em grupo”. (ENT1)

“Sempre que aparecem vagas em cargos que são almejados realizamos seleções internas, mostrando ao nosso colaborador que é possível que ele chegue onde tanto deseja, porém em algumas vezes a vaga é ocupada por novos colaboradores”. (ENT2)

“O desenvolvimento das pessoas é fundamental, através de programas de qualidade e oportunidades internas, procuramos ter as pessoas certas no lugar certo, reforçando a satisfação do funcionário em fazer o que gosta, esse movimento na empresa é constante”. (ENT3).

Dentro os colaboradores a resposta é bem semelhante, eles atrelam a motivação a eventos, benefícios e incentivos oferecidos pela empresa à seu quadro de funcionários.

“Oferece benefícios e incentivos, como possibilidade de crescimento para os funcionários”. (ENT6).

“Festas de confraternização, eventos para datas comemorativas, dentre outros”. (ENT5).

Confraternização, eventos internos como carnaval, São João, atividades esportivas”. (ENT7).

“Mensalmente o setor de Gestão de pessoas nos pergunta e muitas vezes propõem cursos ou treinamentos na minha área”. (ENT8).

Ainda dentre os funcionários, a estagiária, ENT4, foi a única que discordou que a empresa tome atitudes e utilize de técnicas de motivação, referindo-se à motivação dos funcionários como sendo para a empresa capaz de ser alcançada apenas a partir de

“incentivos negativos, como desligamentos por ‘baixo desempenho’” (ENT4).

Já que esse foi um fator muito atrelado, pelos colaboradores, como sendo motivacional, a política da empresa de assistência e benefícios foi vista, dentre os gestores como algo extremamente positivo e um diferencial entre as empresas da região, apesar de um dos gestores identificar que há, por parte da empresa, uma visualização do que é ofertado em outras organizações da região, mas sendo, nesta empresa, selecionado para os seus funcionários apenas os pontos que são considerados bons.

“O sistema de assistência e benefícios é montado buscando ser um diferencial na região. O sistema de cargos e salários é próprio, porém existe uma visão comparativa com o mercado, enxergando a região e empresas de porte similar”. (ENT1).

“Copiamos de outras empresas o que definimos como bom, além de criar práticas próprias. Sobre a questão de benefícios e salários, reconhecemos que para a nossa região os mesmos são tidos como bons, porém se comparados com os mesmos cargos de outras regiões, o nosso fica um pouco atrás, isso se dá pelo custo de vida na cidade onde somos instalados”. (ENT2).

“A empresa tem um leque de benefícios ofertados para o colaborador alguns implantados a partir da prática de mercado e outros específicos criados pela empresa”. (ENT3).

Entre os funcionários, dois dos entrevistados (ENT7 e ENT8) concordaram que a política de assistência e benefícios oferecida pela empresa os deixa satisfeitos e motivados, “os salários pagos pela nossa empresa são semelhantes e, às vezes, melhores que o mercado pratica” (ENT8). Dois (ENT5 e ENT6) disseram que a política da empresa é boa, mas precisa melhorar. Segundo ENT 6 “tem alguns pontos que podem ser reavaliados e melhorados para um público maior”, e esses pontos podem ser compreendidos como “o sistema de salários e benefícios deveriam ser melhor revisados para cobrir todos os cargos, ainda há muitos *gaps*, por parte da empresa, nesse fórum” (ENT5). Por fim, apenas a entrevistada ENT4 discordou que haja motivação ou satisfação a partir da política de benefícios e assistência da empresa, pois, de acordo com a mesma “a política de benefícios ainda é falha, mas por estar em uma região sem muita competitividade no mercado, mantém-se na média atual” (ENT4).

5.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Assim como descrito no referencial teórico deste trabalho, em especial sob a ótica de Gomes (2002) e Silva e Dias (2017), por exemplo, o clima organizacional exerce importante influência no bom funcionamento da organização e é uma das práticas e políticas de recursos humanos mais importantes a serem adotadas pelas organizações.

É bem notório que o relacionamento entre a empresa e o funcionário, e entre os próprios funcionários entre si (relacionamento interpessoal, funcionário-funcionário) são pontos que contribuem para o favorecimento de um clima organizacional bom ou não. Dessa forma, quando questionados sobre como era o relacionamento entre a empresa e os funcionários, dentre os gestores, todos os que participaram deste trabalho indicaram que este é um relacionamento muito bom ou extremamente satisfatório. Pois, de acordo com eles:

“A cultura da empresa é baseada na criação e manutenção vínculos, o que leva à busca constante por um relacionamento justo”. (ENT1).

“[A empresa] sempre demonstra preocupação com o funcionário assim como sempre busca benefícios para que os mesmos fiquem cada vez mais satisfeitos”. (ENT2);

“Fazendo um comparativo de mercado na região, percebo que a empresa se destaca nesse item”. (ENT3).

Dentre os colaboradores, os entrevistados ENT6, ENT7 e ENT8, mostraram que é uma relação boa:

“Relação aberta, buscando maior crescimento para a empresa e seus colaboradores” (ENT6).

“Vejo como uma empresa que busca o desenvolvimento dos colaboradores e se preocupa com o bem estar” (ENT7).

“Existe respeito, tolerância e compreensão por parte da empresa em geral, ou seja, existe uma preocupação não só com as entregas profissionais, mas também com o lado pessoal e satisfação do funcionário” (ENT8).

A entrevistada ENT5 aponta que a relação é boa, porém “a empresa ainda tem *gaps* na relação com os funcionários”, enquanto que para a ENT4:

Como empresa com fins lucrativos, investe no capital humano, bem como em práticas que melhorem a qualidade de vida dos funcionários, visando, exclusivamente, o aumento de produtividade e, consequentemente, os índices de lucratividade. Porque há sempre um objetivo por trás do investimento em pessoas. (ENT4).

No tocante ao relacionamento interpessoal, ou seja, o relacionamento funcionário-funcionário, para os três gestores (ENT1, ENT2, ENT3) também são relacionamentos bastante satisfatórios e positivos, como pode ser observado nas falas abaixo:

“A formação de grupos de trabalhos, reuniões de bom dia, sessões de cinema, entre outros”. (ENT 1).

“Procuramos sempre valorizar as pessoas, os nossos colaboradores. Diariamente trabalhamos fatores que possam melhorar o relacionamento de nossos colaboradores, fazendo com que a equipe seja mais unida possível”. (ENT2).

“Um dos Valores da empresa são as nossas Pessoas, acreditamos nas Pessoas, temos um princípio dedicado ao tema onde reforça que as pessoas são a base do nosso sucesso, todos os itens desse são trabalhados no dia a dia pelos gestores de aérea”. (ENT3).

Enquanto que, nesse aspecto, ENT4 aponta que é uma relação “satisfatória”, ENT5 afirma que “de forma geral, são estáveis e agradáveis”, e ENT8 aponta que são “ótimos, tenho uma excelente relação com a maioria das áreas dentro da empresa”.

Em contrapartida, ENT6 afirma que “a relação é de forma hierárquica”, e o ENT7 diz ser “razoável, os setores são muito centralizados”.

Para além da concepção de que as relações auxiliam a construir um clima organizacional favorável, foi investigado se na empresa era realizado algum estudo ou pesquisa sobre o clima organizacional, como apontado no referencial teórico como algo indispensável para que as empresas fizessem. Neste caso, todos os entrevistados (gestores e funcionários) informaram que é realizada uma pesquisa a cada dois anos em toda a empresa, com enfoques em indicadores específicos, como descrito nas falas selecionadas abaixo:

“A pesquisa de clima é realizada a cada 2 anos e a partir deste ano estamos contratando a empresa GPTW, que é especialista nesse quesito”. (ENT2).

“A pesquisa é feita a cada 2 anos, e alguns indicadores: orgulho, respeito, credibilidade entre outros”. (ENT3).

“Perguntam sobre tudo, gestão imediata e superior, plano de benefícios, plano de carreira”. (ENT4).

“A cada dois anos é feita uma pesquisa de clima organizacional, organizada por uma empresa especializada, onde o colaborador responde os questionamentos visando a sua liderança imediata e a organização geral da empresa”. (ENT5).

“As pesquisas são realizadas com tempo médio de 2 anos, realizado com todos colaboradores, buscando melhor entender a visão dos colaboradores sobre: salário, benefícios, infraestrutura, chefia, entre outros pontos”. (ENT6).

“É questionado desde a satisfação pessoal a profissional” (ENT7).

“São perguntas do tipo: Seu gestor imediato promete o que cumpri; Seu ambiente de trabalho é um lugar que respeitam as diversidades; Foi traçado um plano de carreira para seu cargo; etc.” (ENT8).

5.4 PREMIAÇÃO

Em relação à premiação conquistada pela empresa Baterias Moura, selecionada, dentre todas as empresas brasileiras, como uma das melhores para se trabalhar, tendo como base o alto grau de satisfação dos seus funcionários/colaboradores, foi perguntado a todos os entrevistados como eles receberam a informação da premiação e o que sentiram. De acordo com os gestores:

A premiação foi recebida com grande satisfação e foi amplamente divulgada e comemorada na empresa. Ela representou o fruto de um trabalho árduo e contínuo na valorização e envolvimento das pessoas que vem sendo realizado ao longo dos anos. (ENT1).

Recebeu da melhor maneira possível, com bastante divulgação e mostrando que o resultado construído é fruto do trabalho realizado diariamente, com o empenho de todos. (ENT2).

Com comemorações e festas, criou espaço para divulgação entre todos os funcionários, essa premiação é o resultado do trabalho feito em conjunto com todos os colaboradores (ENT3).

Entre os funcionários, corroborando com o sentimento dos gestores, e demonstrando que esse foi um sentimento quase unânime na empresa:

“[Fiquei sabendo] via rede de comunicação da empresa. [Senti] felicidade por fazer parte desse time”. (ENT5).

“[Fiquei sabendo por] divulgações internas através de cascatas, comunicados e reuniões”. (ENT6).

“[Achei] bom, trabalhar em uma das melhores empresas traz um reconhecimento de que estamos em uma empresa que visa a satisfação dos seus funcionários”. (ENT7).

“Recebi de forma positiva e me senti confortável com a notícia, pois já ouvia isso nos corredores”. (ENT8).

Em contrapartida ao sentimento de felicidade e reconhecimento apontados anteriormente pelos funcionários e gestores entrevistados, a ENT4 apontou que a premiação servia como um “investimento na marca, apenas” (ENT4).

5.5 PERCEPÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO E O CLIMA ORGANIZACIONAL

Em se tratando da relação de influência existente entre a satisfação e o clima organizacional, como visto em Robbins (2005) e Ferreira (2017), por exemplo, foi realizada uma pergunta a todos os entrevistados a fim de obter, a partir das respostas, a percepção que eles tinham acerca desta relação, uma vez que a referida empresa é premiada por estes aspectos, considerados como de fundamental importância para o sucesso organizacional.

Para os funcionários, de forma geral, essa é uma relação boa e positiva, ou seja, corroborando com a literatura, a satisfação exerce influência no clima organizacional (e vice-versa), e, dessa forma, cria-se um “clima agradável, com pessoas qualificadas e bom para se trabalhar” (ENT6), “vejo muitas pessoas falando de satisfação e estabilidade da empresa, logo os objetivos financeiros e pessoais são atingidos” (ENT8), e “a empresa tem um clima e satisfação elevados” (ENT7).

Os gestores, por sua vez, conseguem visualizar uma relação de forma mais analítica e profunda. Todos eles concordam que há uma relação direta entre a satisfação dos funcionários e o bom clima organizacional, e apontam que essa relação na empresa Baterias Moura é positiva, como pode ser observado nas falas abaixo:

“O clima organizacional tem um impacto direto não apenas na satisfação e motivação das pessoas, mas também na produtividade das

mesmas. Desta forma, um ambiente que gera um clima organizacional saudável auxilia na obtenção de menores taxas de absenteísmo e rotatividade e aumento da produtividade”. (ENT1).

“É um ponto positivo, pois demonstra a todos que a empresa não é perfeita, mas que se comparada com outros lugares a satisfação é bem diferenciada”. (ENT2).

“O clima influencia diretamente na satisfação das pessoas, vejo como um indicador positivo” (ENT3).

Dito isto, percebe-se que a percepção de todos os funcionários é que essa relação entre a satisfação e o clima organizacional, de fato, é existente, e, principalmente na para os gestores, uma tem influência direta na outra.

Tendo em vista todo o exposto, o próximo capítulo apresenta as conclusões deste trabalho, tomando como referência a literatura apresentada a partir da revisão bibliográfica e as análises realizadas a partir das entrevistas coletadas neste estudo.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho apresentava como objetivo, compreender a relação entre o clima organizacional e a motivação e satisfação dos funcionários de uma organização privada. Assim, compreendendo a motivação e a satisfação como fatores internos e intrínsecos dos indivíduos, e na literatura acadêmica (a partir de estudos já realizados anteriormente) um apontamento de que a motivação e a satisfação andam atreladas uma à outra, pode-se concluir que um funcionário motivado, mostra-se satisfeito com seu trabalho, assim como um funcionário desmotivado, não demonstra satisfação com o mesmo.

Além desse ponto, e constatando-se a partir das análises das entrevistas realizadas neste estudo, foi possível constatar que há, de fato, relação mútua e direta entre a satisfação e o clima organizacional, ou seja, tanto a satisfação dos funcionários consegue influenciar na criação de um bom clima organizacional, quanto o clima organizacional (bom ou ruim) consegue influenciar na satisfação (ou não) dos funcionários de uma empresa privada.

Não o bastante, este estudo conseguiu responder a todos os objetivos propostos, uma vez que auxiliou no aprofundamento do conhecimento acerca das temáticas de clima organizacional, motivação e satisfação no ambiente organizacional, não apenas com base na revisão da literatura, mas também através das entrevistas com gestores e funcionários da empresa tida como estudo de caso neste trabalho.

Além disso, foi possível, a partir do estudo do caso da empresa Baterias Moura, constatar que a empresa, assim como indicado na literatura, adota práticas de gestão direcionadas ao clima organizacional, realizando, a cada dois anos, pesquisas específicas para a avaliação do clima organizacional por todos os departamentos e setores da empresa. A empresa também proporciona momentos de confraternização e adota políticas de assistência e benefícios que se equipara ou supera às praticadas pelo mercado de trabalho da região, e essas práticas são enxergadas pelos funcionários da empresa como fontes de incentivo para que os funcionários se mantenham motivados e satisfeitos, a fim de que realizem o seu trabalho de modo eficaz, gerando, posteriormente, lucratividade para a empresa. Desse modo, o que fica perceptível na fala dos funcionários e gestores, é que todos ficam satisfeitos, e dessa forma, o sentimento de pertencimento à empresa, em situações como a da premiação de ser uma

das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, torna-se um prêmio ou conquista para todos os colaboradores que fazem parte da empresa.

6.1 LIMITAÇÕES

Algumas limitações foram surgindo no decorrer da realização deste trabalho de pesquisa, mas a principal delas, talvez, se deva ao fato de que, apesar de fazer parte do grupo de funcionários/colaboradores da empresa, foi muito difícil conseguir disponibilidade, principalmente entre os gestores, para a realização das entrevistas, isso impossibilitou a realização de entrevistas mais abertas (com roteiro semiestruturado, por exemplo), tendo que as mesmas serem feitas apenas de forma estruturada, o que pode ter limitado as respostas e restrito novas concepções, por se mostrar focado demais apenas à temática estudada. Outra limitação que pode ser apontada corresponde ao tempo para a realização da pesquisa, pois com o prazo de apenas um período letivo, além do emprego e fatores externos que despendem tempo, terminam tirando um pouco do foco e prejudicando o andamento do trabalho. Porém, apesar das limitações encontradas, o trabalho apresentado se mostra relevante, traz considerações importantes e contribuições que podem ser benéficas para a academia e para o mercado de trabalho.

6.2 RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se que, para futuras pesquisas utilizando essa mesma temática, seja realizado um estudo de caráter quantitativo, criando um modelo em que sejam apresentadas como variáveis a satisfação, a motivação e o clima organizacional, e sejam feitas as relações, com hipóteses que possam ser testadas e aplicadas de modo mais generalista, a fim de se confirmar ou refutar a relação existente entre elas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo, Editora Summus, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

BISPO, C.A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v.16, n.2, p.258-273, maio/ago. 2006.

CALEGARE, M. G. A.; SILVA JUNIOR, N. A **“construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional**. Revista Psicologia Política, vol.9, n.17, São Paulo, junho, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003.

CHRISTIANELLI, R. **A teoria X e Y**. Portal +Info por RC. 19 de setembro de 2013. Acesso em: 08 de outubro de 2018. Disponível em: <
<https://rbchristianelli.wordpress.com/2013/09/19/a-teoria-x-e-y/>>

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH**. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

CORREIA, E.T.F.S.; CHRISTENSEN, M.; VASCONCELOS, P.H.; AHRENS, R.B. **Motivação para o trabalho: as percepções dos trabalhadores de uma instituição bancária à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg**. Brazilian Journal of

Development, Curitiba, v.4, n.3, Edição Especial, p.733-749, jun.2018.

CREDIDIO, G. S. **Publicidade e Design: panorama nacional e como extrair maior valor das ideias criativas**. Revista Diálogo com a Economia Criativa, Rio de Janeiro, v.1, n.2, p. 56-74, maio/ago., 2016.

FEITOSA, M.G.G; PEDERNEIRAS, M. **Consultoria Organizacional**. Editora Atlas, São Paulo, 2010.

FERREIRA, A. S. **Atitudes e Satisfação dos Funcionários no Trabalho: Análise em uma empresa pública do poder executivo**. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração de Empresas, Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, Brasília, 2017.

GODOY, A. S. **Estudo de Caso Qualitativo**. In: SILVA, A.B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Orgs.) Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo, Saraiva, p.115-146, 2006.

GOIS, G. S. **Motivação: Uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações**. Portal Administradores.com. 18 de agosto de 2011. Acesso em 08 de outubro de 2018. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/motivacao-uma-analise-do-comportamento-do-individuo-dentro-das-organizacoes/57558/>>

GOMES, F.R. **Clima Organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.42, n.2, p.95-103, abr./jun., 2002.

KANITZ, S. **Apresentação**. In: VALENTE, C. Um olhar sobre a família: Trajetória e desafios de uma ONG. Editora Ágora, 2003.

MARQUES, J. R. **Conheça mais sobre as teorias motivacionais**. Portal IBC. 16 de agosto de 2018. Acesso em 08 de outubro de 2018. Disponível em:

<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/teorias-da-motivacao/>>

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**, 8ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 2011.

MOURA. **Sobre nós**. 2018. Acesso em 08 de outubro de 2018. Disponível em: <<https://www.moura.com.br/sobre-nos/>>

MURARO, P.; LIMA, J. E. S. **Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações**. Revista da FAE, Curitiba, v.6, n.1, p.79-88, jan./abr. 2003.

MÜTZENBERG, L.A. **Guia do Aluno**. Instituto de Física, UFRGS, 2006.

OLIVEIRA, A. **Abertura política e democratização interna nas universidades brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1990.

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo, Editora Saraiva, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RIZZATTT, G. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais brasileiras**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 305f., 2002.

SANTOS, D.F.; SANTOS, G.M.A. **Diagnóstico da motivação e satisfação no trabalho: estudo de caso em ambiente hospitalar**. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.4, n.5, Edição Especial, p.1902-1915, ago. 2018.

SILVA, M.A.; DIAS, S.R. **Pesquisa de Clima Organizacional: um estudo de caso em uma empresa do segmento automotivo**. Revista Eletrônica Estácio Papirus, v.4, n.2,

p.178-194, jul./dez. 2017.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. Estudos de Psicologia, v.7, número especial, p.11-18, 2002.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional. Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. São Paulo: Artmed, 2014.

SOUZA, S.; REINERT, J. **Avaliação de um curso de Ensino Superior através da satisfação/ insatisfação discente**. Avaliação Psicológica, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 159-176, 2010.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo, Editora Saraiva, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2005.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Ed.: Artmed, 2004.

APÊNDICE A
ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA
(GESTORES)

Dados pessoais do entrevistado

- Idade
- Sexo
- Escolaridade
- Tempo de serviço
- Cargo

1- Como você classifica a relação que a empresa tem com os seus funcionários/colaboradores? E, por que você avalia desse jeito?

2- Vocês se preocupam com a satisfação dos seus colaboradores? Se sim, quais as práticas que vocês usam para melhorar a satisfação deles?

3- A empresa possui políticas institucionais de recursos humanos? Como essas políticas são administradas?

4- Sobre o sistema de assistência e benefícios da empresa, como ele é montado? Existe uma preocupação com analisar os salários e benefícios praticados pelo mercado ou a empresa tem um sistema próprio, independente?

5- Como a empresa enxerga a organização e as condições de trabalho atuais?

6- Vocês fazem alguma pesquisa de clima organizacional na empresa? Se sim, como e com que frequência ela é feita? E, quais os indicadores que a empresa usa?

7- Vocês se preocupam com o relacionamento interpessoal? De que forma vocês contribuem para melhorar o relacionamento entre os colaboradores?

8- A empresa adota técnicas ou métodos para motivar os seus colaboradores? Se

sim, quais são e com que frequência elas acontecem?

9- Como você enxerga a influência do clima organizacional com a satisfação e a motivação dos funcionários/colaboradores da empresa?

10- Como a empresa recebeu a notícia da premiação de estar entre as melhores empresas para se trabalhar no país, e o que essa premiação representa para a empresa?

APÊNDICE B
ROTEIRO ESTRUTURADO DE ENTREVISTA
(FUNCIONÁRIOS)

Dados pessoais do entrevistado

- Idade
- Sexo
- Escolaridade
- Tempo de serviço
- Cargo

1- Como você classifica a relação que a empresa tem com os seus funcionários/colaboradores? E, por que você avalia desse jeito?

2- Você acredita que a empresa se preocupa com a satisfação dos seus colaboradores? Se sim, quais práticas que vocês enxerga que a empresa usa para melhorar a satisfação dos seus funcionários?

3- Você está satisfeito(a) com o sistema de assistência e benefícios da empresa? Você considera que os salários e benefícios praticados empresa são similares aos praticados pelo mercado ou você vê diferenças?

4- Como você enxerga a organização (empresa), como um todo, e as condições de trabalho atuais?

5- Você sabe se é feita alguma pesquisa, por parte da empresa, sobre o clima organizacional? Se sim, como e com que frequência ela é feita e o que, geralmente, eles perguntam aos funcionários?

6- Como você avalia os relacionamentos interpessoais dentro da empresa?

7- Você percebe, por parte da empresa, formas que ela utiliza pra motivar os seus colaboradores? Se sim, quais são e com que frequência elas acontecem?

8- Como você enxerga, de forma geral, o clima organizacional, a satisfação e a motivação dos funcionários da empresa?

9- Como você recebeu a notícia da premiação de estar entre as melhores empresas para se trabalhar no país, e o que essa premiação representa para você?