



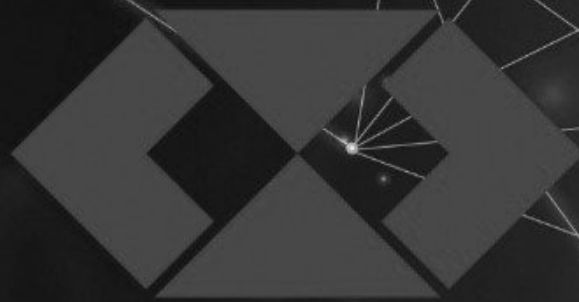
# ADMINISTRAÇÃO GERAL: ESTUDOS SOB A PERSPECTIVA DE ADMINISTRADORES

Volume 1

Organizadoras:  
Nhatallia Laranjeira Amorim  
Ana Paula da Silva Farias

EDITORA  
OMNIS SCIENTIA





# ADMINISTRAÇÃO GERAL: ESTUDOS SOB A PERSPECTIVA DE ADMINISTRADORES

Volume 1

Organizadoras:  
Nhatallia Laranjeira Amorim  
Ana Paula da Silva Farias

EDITORA  
OMNIS SCIENTIA



Editora Omnis Scientia

**ADMINISTRAÇÃO GERAL:  
ESTUDOS SOB A PERSPECTIVA DE ADMINISTRADORES**

Volume 1

1ª Edição

TRIUNFO - PE

2022

## **Editor-Chefe**

Me. Daniel Luís Viana Cruz

## **Organizadoras**

Nhatallia Laranjeira Amorim

Ana Paula da Silva Farias

## **Conselho Editorial**

Dr. Cássio Brancaleone

Dr. Marcelo Luiz Bezerra da Silva

Dra. Pauliana Valéria Machado Galvão

Dr. Plínio Pereira Gomes Júnior

Dr. Walter Santos Evangelista Júnior

Dr. Wendel José Teles Pontes

## **Editores de Área - Ciências Sociais Aplicadas**

Dra. Helga Midori Iwamoto

Dr. Marcelo Luiz Bezerra da Silva

Dra. Milena Nunes Alves de Sousa

Dr. Thiago Barbosa Soares

## **Imagem de Capa**

Freepik

## **Edição de Arte**

Leandro José Dionísio

## **Revisão**

Os autores



**Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons – Atribuição-  
NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.**

**O conteúdo abordado nos artigos, seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de  
responsabilidade exclusiva dos autores.**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A238 Administração geral [livro eletrônico] : estudos sob a perspectiva de administradores / Organizadoras Nhatallia Laranjeira Amorim, Ana Paula da Silva Farias. – Triunfo, PE: Omnis Scientia, 2022. 63 p. : il.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-88958-90-2

DOI 10.47094/978-65-88958-90-2

1. Administração de empresas – Pesquisa – Brasil. I. Amorim, Nhatallia Laranjeira. II. Farias, Ana Paula da Silva.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

**Editora Omnis Scientia**

Triunfo – Pernambuco – Brasil

Telefone: +55 (87) 99656-3565

[editoraomnisscientia.com.br](http://editoraomnisscientia.com.br)

[contato@editoraomnisscientia.com.br](mailto:contato@editoraomnisscientia.com.br)



# DEDICATÓRIA

*Dedicamos a todos os estudantes, professores,  
gestores, empreendedores e demais  
profissionais da área de administração!*

# AGRADECIMENTOS

*Agradecemos às organizações que nos permitiram a realização de estudos para elaboração desses trabalhos que contribuem para a pesquisa na área de administração e também à Universidade Federal de Pernambuco/ Unidade Acadêmica de Serra Talhada – UFRPE/ UAST por nos oportunizar a obtenção de conhecimentos, nos instruir como profissionais e nos incentivar a realizar pesquisas.*

# PREFÁCIO

A presente obra intitulada “ADMINISTRAÇÃO GERAL: ESTUDOS SOB A PERSPECTIVA DE ADMINISTRADORES” foi desenvolvida com o propósito de analisar e contribuir com conhecimentos sobre duas temáticas: 1) Gestão de pessoas; e 2) Gestão de materiais e logística.

Durante anos acreditava-se que uma boa gestão dos recursos materiais era o suficiente para o sucesso de um empreendimento, deste modo, os investimentos eram centralizados nessa área. Conforme novos conceitos de administração foram sendo desenvolvidos e compartilhados, especialmente sobre as teorias das relações humanas, foi possível perceber que as pessoas são tão importantes quanto os recursos tangíveis de uma organização, então investir no capital intelectual tornou-se mais uma forma de vantagem competitiva, principalmente quando o foco passou a ser a satisfação do cliente.

Portanto, o objetivo desta obra é trazer reflexões mostrando que as duas temáticas são importantes e estão inter-relacionadas, evidenciando que é crucial a participação de gestores com visões holísticas para analisar ambas e identificar quais as melhores estratégias para cada área.

As organizadoras



## AUTORES

### **Ana Paula da Silva Farias**

Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco. Professora Adjunta do curso de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) - Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST). Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN. Avaliadora de cursos de graduação do INEP.

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/9195858306109701>

### **Givanildo Pereira da Silva Filho**

Graduado em Bacharelado em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco – Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UFRPE-UAST).

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/4362183648515725>

### **Juliana Rodrigues Oliveira**

Graduada em Bacharelado em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco - Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UFRPE-UAST).

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/9735771963354791>

### **Maria José da Silva Feitosa**

Possui graduação em Administração pela UFCG e mestrado na mesma área pela UFPE. É Professora de Administração na UFRPE/UAST. Tem como interesses de pesquisa os temas sustentabilidade, indicadores de sustentabilidade, turismo e sustentabilidade, inovação na gestão pública e inovação social.

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/6887857776351323>

### **Nhatallia Laranjeira Amorim**

Graduada em Bacharelado em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco - Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UFRPE-UAST). Especializada em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações e em Gestão Pública. Atuou como Professora no Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IFSertãoPE). É mestranda em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/0211686920794461>

**Valéria Ferreira dos Santos**

Graduada em Bacharelado em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco - Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UFRPE-UAST).

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/5083755316085651>

**Valter Olinda Pereira**

Bacharel em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco - Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UFRPE-UAST); Especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Pernambuco (IFPE) e está Chefe de Controle de Pessoal na Prefeitura Municipal de Manaíra-PB.

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/6347308552411887>

# SUMÁRIO

## **CAPÍTULO 1.....13**

### **MUDANÇAS NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL E OS SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO REALIZADO EM SERRA TALHADA/PE**

Nhatallia Laranjeira Amorim

Valéria Ferreira dos Santos

Givanildo Pereira da Silva Filho

Juliana Rodrigues Oliveira

Valter Olinda Pereira

**DOI: 10.47094/978-65-88958-90-2/13-19**

## **CAPÍTULO 2.....20**

### **A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA O SUCESSO DE UM EMPREENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM SERRA TALHADA/PE**

Nhatallia Laranjeira Amorim

Ana Paula da Silva Farias

Givanildo Pereira da Silva Filho

Juliana Rodrigues Oliveira

Valter Olinda Pereira

**DOI: 10.47094/978-65-88958-90-2/20-34**

## **CAPÍTULO 3.....35**

### **MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES SOB A PERSPECTIVA DO MODELO DOS DOIS FATORES DE HERZBERG**

Givanildo Pereira da Silva Filho

Maria José da Silva Feitosa

Nhatallia Laranjeira Amorim

Valter Olinda Pereira

Juliana Rodrigues Oliveira

**DOI: 10.47094/978-65-88958-90-2/35-40**

**CAPÍTULO 4.....41**

**GESTÃO DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Valter Olinda Pereira

Ana Paula da Silva Farias

Nhatallia Laranjeira Amorim

Juliana Rodrigues Oliveira

Givanildo Pereira da Silva Filho

**DOI: 10.47094/978-65-88958-90-2/41-49**

**CAPÍTULO 5.....50**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS AO CONSUMIDOR: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM SERRA TALHADA/PE**

Juliana Rodrigues Oliveira

Ana Paula da Silva Farias

Nhatallia Laranjeira Amorim

Valter Olinda Pereira

Givanildo Pereira da Silva Filho

**DOI: 10.47094/978-65-88958-90-2/50-59**

## CAPÍTULO 2

### A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA O SUCESSO DE UM EMPREENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM SERRA TALHADA/PE

**Nhatallia Laranjeira Amorim<sup>1</sup>;**

**Ana Paula da Silva Farias<sup>2</sup>;**

**Givanildo Pereira da Silva Filho<sup>3</sup>;**

**Juliana Rodrigues Oliveira<sup>4</sup>;**

**Valter Olinda Pereira<sup>5</sup>.**

**RESUMO:** Novos conceitos de gestão de pessoas vêm ganhando espaço nos estudos de administração, cada vez mais se nota a importância das pessoas e das suas relações no âmbito organizacional. Um empreendimento para ter sucesso percorre um caminho com inúmeras possibilidades estratégicas, em que a pesquisa do clima organizacional representa uma destas. Portanto, o presente estudo teve o objetivo de analisar o clima organizacional, incluindo o nível de relacionamento entre os colaboradores e outras variáveis que podem influenciar positiva ou negativamente no sucesso organizacional. A pesquisa foi realizada em uma empresa situada no município de Serra Talhada/PE, em que foco do estudo foi identificar os problemas na comunicação, problemática esta sugerida pelo gestor da empresa. A pesquisa caracterizou-se descritiva e foram utilizados como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Com os resultados obtidos foi possível identificar falhas e elaborar possíveis propostas de soluções. A pesquisa buscou agregar conhecimento e contribuir com os estudos acerca da gestão de pessoas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Relações humanas. Estudo do clima organizacional. Estratégias de gestão de pessoas.

#### **THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ANALYSIS FOR THE SUCCESS OF AN ENTERPRISE: A CASE STUDY CARRIED OUT IN SERRA TALHADA/PE**

**ABSTRACT:** *New concepts of people management are gaining space in administration studies, the importance of people and their relationships in the organizational scope is increasingly noticed. An enterprise to be successful follows a path with numerous strategic possibilities, in which the organizational climate research represents one of these. Therefore, the present study aimed to analyze the organizational climate, including the level of relationship between employees and other variables that can positively or negatively*

*influence organizational success. The research was carried out in a company located in the municipality of Serra Talhada/PE, in which the focus of the study was to identify problems in communication, a problem suggested by the company manager. The research was descriptive and the bibliographic research and the case study were used as technical procedures. With the results obtained, it was possible to identify flaws and develop possible proposals for solutions. The research sought to add knowledge and contribute to studies on people management.*

**KEY-WORDS:** Human relations. Study of the organizational climate. People management strategies.

## INTRODUÇÃO

As organizações para acompanharem a era globalizada e manterem-se competitivas buscam estratégias cada vez mais inovadoras, demandando dos seus colaboradores a capacidade de se moldarem de acordo com as exigências do mercado. O gestor tem o desafio de envolver todos os colaboradores aos objetivos almejados pela organização, objetivando satisfazer ambas as partes envolvidas, diante disso, surge a importância do estudo do clima organizacional (WAGNER; HOLLENBECK, 2020).

O clima organizacional envolve as complexidades do pensamento humano e sua forma de expressá-lo, ou seja, tudo que o indivíduo vivencia ao longo da vida e carrega consigo: os valores, as atitudes, as crenças, a cultura e entre outros, que influenciam de forma direta nos comportamentos e nas percepções sobre o que é positivo ou negativo, interpretar e reagir, atrelado a isso as expectativas, para sentir satisfação em algo (GRINBERG; ZANDONÁ, 2020).

A qualidade do gerenciamento das relações humanas torna-se importante para o sucesso da gestão de pessoas, conseqüentemente, da organização, dos colaboradores e clientes, uma vez que, a satisfação dos clientes depende de forma direta da satisfação dos colaboradores, garantir a qualidade e satisfação destes torna-se um investimento tão necessário quanto investir em sistemas ou recursos materiais (COSTA; MOURA, 2018).

Com o estudo do clima organizacional é possível diagnosticar possíveis falhas por meio da análise da situação em que se encontra o ambiente interno; o grau da qualidade; o nível de relacionamento; de comprometimento e de satisfação dos funcionários. Para tanto, é necessário à utilização de mecanismos eficazes que possam mensurar dados relevantes (SANTOS, 2021).

Foi observado e apontado pelo gestor da empresa em estudo, que seus colaboradores apresentam problemas na comunicação, principalmente daqueles que compõem o setor de vendas, devido à competição que acontece entre eles na conquista por novos clientes, isso faz com que sejam percebidas atitudes que criam um clima desfavorável no ambiente de trabalho, afetando todo o grupo.

Considerando a problemática sugerida pelo próprio gestor, o presente estudo objetivou analisar o clima organizacional da empresa, que está situada no município de Serra Talhada/PE, além de avaliar o nível de relacionamento entre os seus colaboradores.

A ideia foi analisar e identificar quais os pontos positivos e negativos percebidos pelos colaboradores no exercício de suas funções, bem como, fornecer informações relevantes ao gestor para a tomada de decisão necessária. Uma vez que, um diagnóstico possibilita sugestões de ferramentas para apoio na tomada de decisões e implantações de melhorias na gestão da qualidade.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Clima Organizacional (CO)

O conceito de clima organizacional e a sua aplicabilidade foram evoluindo a cada dia por meio de análises, notou-se a importância da gestão de pessoas acerca do desenvolvimento de estratégias de planejamento que envolva todos os colaboradores aos objetivos da empresa.

O clima organizacional é definido como o conjunto de características que podem ser mensuradas no ambiente interno de uma organização, é a forma como os indivíduos se relacionam e desenvolvem seus papéis neste ambiente; é a qualidade percebida e experimentada que influencia de forma direta no comportamento, motivação e satisfação dos mesmos. O clima é a ponderação das expectativas dos colaboradores em relação aos seus objetivos e aos objetivos da organização, uma vez que é de suma importância encontrar o equilíbrio (SANTOS, 2021).

As expectativas dependem da motivação de cada indivíduo, pois é o que o impulsiona para realizar seus objetivos da melhor forma possível, envolve elementos biológicos, psicológicos e sociais, que influenciam no comportamento organizacional, estudar a motivação é algo importante, porém o estudo com um alto grau de complexidade (BOCK, *et al.*, 2019).

Entre 1927 e 1932, Abraham Maslow criou uma teoria sobre a motivação e defendeu que as pessoas se motivam apenas quando suas necessidades são preenchidas, este desenvolveu uma pirâmide com a hierarquia das necessidades (Figura 1) (CHIAVENATO, 2003).

Figura 1: Pirâmide das necessidades, de acordo com Abrahan Maslow.



Fonte: <https://www.faberhaus.com.br/a-hierarquia-das-necessidades-de-maslow/>.

Douglas McGregor acreditava que a forma de liderança de um gestor influencia de forma direta no comportamento dos colaboradores, com base nisso desenvolveu duas teorias em 1960, teoria X e a teoria Y, na primeira diz que a equipe não produz se o gestor não controla-la rigidamente, que é necessário repreender, punir ou até mesmo demitir, o funcionário não tem participação na tomada de decisões e não gosta de trabalhar; já a teoria Y diz que os colaboradores são merecedores da confiança e desenvolvem alto grau de criatividade e a capacidade de se autocontrolarem, devido a isso gostam do trabalho (CHIAVENATO, 2003).

Para Frederick Herzberg, a motivação dos indivíduos depende de dois fatores, que foram desenvolvidos em 1979, o primeiro, denominado fatores higiênicos, referente às condições físicas e ambientais do trabalho, conforto, políticas e administração da organização, relações com o gestor e com os demais, competência do gestor, remuneração e segurança. O segundo, fatores motivacionais, que relaciona os deveres, funções, tudo aquilo que compõe o cargo e proporcionam a satisfação e maior produtividade, delegação das responsabilidades, liberdade na tomada de decisões, oportunidades de promoção, uso das habilidades, simplificação e ampliação do cargo. Herzberg concluiu que para introduzir a motivação e satisfação no trabalho é necessário ampliar os objetivos através do enriquecimento das tarefas, delegar responsabilidades e desafios para cada cargo (CHIAVENATO, 2003).



A relação dos indivíduos da organização depende de como cada um deles se sente naquele ambiente, se for um ambiente com alto nível de estresse, a forma de se relacionarem tende a ser mais rígida, com pouca tolerância e com menos flexibilidade em relação à tomada de decisões, ocasionando problemas para o processo de comunicação ou até mesmo a falta dela, mas se for um clima favorável, esse processo acontece de forma mais eficiente.

A comunicação é uma forma de relação humana por meio da troca de informações e conhecimentos, sendo assim, considerada a chave para o sucesso de cada organização, uma vez que objetiva alcançar a sinergia, que se trata da soma das partes, ou seja, dos departamentos que se inter-relacionam a fim de atingir objetivos comuns (CHIAVENATO, 2020).

A comunicação interna da organização deve ser da forma mais benéfica possível, uma vez que deve ser realizada por meio de diálogos formais ou informais, que proporcionem um clima favorável, vale ressaltar que é algo que reflete na comunicação com os stakeholders também, nas percepções das pessoas em relação à imagem da empresa.

Quando o processo de comunicação é realizado objetivando a sinergia, a comunicação externa (a relação com os fornecedores, parceiros, clientes e entre outros) também passa a ser mais eficiente, há uma maior produtividade, melhoria no desempenho dos colaboradores por meio do trabalho em equipe e os resultados passam a ser melhores.

É importante compreender que existem alguns fatores que influencia no clima interno da empresa:

- O ambiente de trabalho em si e a relação com os colegas;
- A assistência aos colaboradores, que diz respeito aos benefícios que a empresa oferece;
- A burocracia, as normas e procedimentos, se estão em conformidade com as atividades realizadas pelos funcionários;
- A cultura organizacional, pois há à interferência das tradições e costumes de cada indivíduo;
- A estrutura da empresa, que relaciona as capacidades e qualificações dos colaboradores;
- Os níveis socioculturais: intelectuais, sociais e culturais;
- Incentivos, que é realizado por meio de reconhecimento;
- A remuneração, se está em conformidade com o serviço prestado;
- A segurança profissional, que está relacionada à instabilidade do emprego, ser demitido sem motivo percebido;
- O transporte, a forma de locomoção dos funcionários;
- A vida profissional, que é como o profissional se identifica com a organização.

Além dos fatores internos existem também algumas variáveis externas, são elas: saúde física e mental; segurança pública; condições financeiras; economia; política; férias; lazer; despesas; convivência familiar (CHIAVENATO, 2020).

## Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa é uma ferramenta que objetiva avaliar o grau de motivação e satisfação dos colaboradores e o nível da relação dos indivíduos com base em aspectos físicos, psicológicos, através de análises é possível acompanhar a produtividade e desenvolvimento dos colaboradores (SANTOS, 2021).

Em 1927, foram realizados os primeiros estudos de clima organizacional, coordenados por Elton Mayo; considerado o fundador da teoria das relações humanas, partindo do objetivo de humanizar a administração, os estudos foram denominados experimentos de *Hawthorne*, o principal objetivo era analisar a eficiência da produção por meio da iluminação (MAYO, 1930).

O experimento *Hawthorne* consistiu em quatro fases:

- A primeira, que incidiu em observar dois grupos de operárias ao exercer suas funções nas mesmas condições de trabalho, sendo que a iluminação variava para o primeiro grupo e mantinha-se constante para o segundo, foi percebido que o psicológico das operárias influenciavam em relação à eficiência;
- A segunda fase o primeiro grupo foi subdividido em doze fases, eram seis funcionárias, uma delas responsável pelo fornecimento das peças a serem utilizadas no trabalho de produção e as outras cinco pela montagem do equipamento, no segundo grupo havia uma responsável pela contagem das peças e marcação da produção, observou-se que as que compuseram primeiro grupo não recebiam a supervisão, pois a satisfação destas com o ambiente amistoso resultaram no aumento da produção.
- Para a terceira fase passou-se a observar as relações humanas em ambiente de trabalho ao invés das condições de trabalho, focou em ouvir as funcionárias e suas sugestões, deixando-as livre para expressão dos sentimentos.
- Na quarta fase foi feita uma relação entre a organização informal criada pelas próprias funcionárias e os procedimentos formais da própria fábrica, realizou-se a forma de pagamento conforme a produção de cada grupo e percebeu-se solidariedade entre os seus membros (MAYO, 1930).

Percebe-se que a relação entre os trabalhadores e as suas atitudes estavam em conformidade com as condições de trabalho e, conseqüentemente, com a motivação e com a satisfação, variáveis que influenciam diretamente na eficiência da produção e/ou no rendimento no desempenho das funções. A partir desse experimento, foi possível compreender que o modelo mecanicista deveria ser deixado de lado, as organizações

deveriam ser mais humanizadas (CHIAVENATO, 2021).

A partir do experimento, o foco dos estudos passou a ser nas pessoas que compõem as organizações, que não basta dar ênfase apenas a termos estruturais e normas e procedimentos, pois as relações humanas é algo que influencia no fator psicológico, conseqüentemente no clima organizacional. A teoria ou escola das relações humanas foi desenvolvida com foco nos estudos do comportamento humano no âmbito organizacional e foi criada para orientar estudos de administração (CHIAVENATO, 2021).

Existem várias abordagens de estudo do clima organizacional, desde muitos anos utiliza-se questionários baseados em indicadores como: estrutura, responsabilidade, desafios, recompensas, relacionamento, cooperação, conflitos, sentimento do colaborador por pertencer à organização e padrões (NACIFE, 2018).

Além desses fatores, pode-se analisar sob a perspectiva do conformismo, que é a forma em que os indivíduos se desdobram para atender as políticas da empresa, ao invés de realizar o trabalho da forma que gostaria. Outros fatores também podem ser observados e complementam os anteriores citados, como: estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia, prestígio, tolerância existente, justiça predominante, condições de progresso, reconhecimento e controle dos resultados que vise a flexibilidade antes de punir (CHIAVENATO, 2021).

Para a pesquisa do clima organizacional é de suma importância que seja compreendido os objetivos da organização, como é realizado o planejamento estratégico; qual a forma de se trabalhar, como os indivíduos se relacionam; como se adaptam às mudanças, como é o processo de comunicação, se os salários e benefícios condizem com as suas expectativas, a posição do líder no que se refere ao processo da tomada de decisões, a relação da empresa com o colaborador, a participação, iniciativa, segurança e responsabilidades.

Cada empresa desenvolve um resultado distinto para determinado estudo, uma vez que a cultura organizacional é diferente, ou seja, depende da forma em que o líder e seus colaboradores enxergam a organização e como interagem entre si.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é descritiva, pois delinea particularidades de uma população por meio de um estudo de caso, permitindo a interpretação e a análise de informações encontradas relativas ao clima organizacional e os fatores que podem influenciar positiva ou negativamente nas relações entre os colaboradores, e possibilitou realizar levantamentos de apoio para a pesquisa. Em relação aos procedimentos técnicos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica (baseada em livros, revistas e artigos científicos) e o estudo de caso.

Utilizou-se aplicação de questionário para coletar dados. Esse instrumento era composto por 28 proposições, divididas em categorias que abordaram aspectos como: motivação, satisfação, incentivos, remuneração, benefícios, segurança, ambiente, estrutura,

relacionamento, comunicação, relação com o gestor, cultura organizacional e mudanças organizacionais. A utilização do questionário para a coleta de dados é proporcional aos pesquisadores informações mais relevantes para o seu estudo, uma vez que permite atender o objetivo da pesquisa por meio de análises mais aprofundadas.

A coleta de dados ocorreu no período de 05 de julho de 2018, no turno da manhã, sendo respondidos 25 questionários. Após a organização do material coletado e leitura dos resultados dos questionários, buscou-se a semelhança e padrões de respostas, que foram agrupados em categorias temáticas por similaridade. Esses dados foram tratados através do Software Excel 2003, que possibilitou a contabilização percentual de cada item para análise.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Análise do Clima Organizacional

A seguir serão apresentados os resultados obtidos da avaliação de clima organizacional, realizada com os colaboradores da empresa.

#### a) MOTIVAÇÃO

Em relação à motivação no trabalho, 68% dos colaboradores responderam que se sentiam motivados. No entanto, apenas 48% dos entrevistados acreditavam na obtenção do sucesso no cargo em que ocupavam. E, 56% concordaram parcialmente que a empresa oferecia um bom plano de carreira. Ao serem questionados se só dependia do esforço individual para obtenção de bons resultados como profissional, 44% responderam que sim (Tabela 1).

Tabela 1: Motivação.

QUESTIONAMENTOS	SIM	PARCIALMENTE	NÃO
Você se sente motivado (a) para realização do trabalho nesta empresa?	68%	28%	4%
Você acha que esta empresa oferece um bom plano de carreira?	36%	56%	8%
Você acha que está tendo sucesso na vida profissional no cargo em que ocupa?	48%	48%	4%
Você acha que só depende do seu esforço para obtenção de bons resultados como profissional?	44%	28%	28%

Fonte: Questionários, 2018.

## b) SATISFAÇÃO/INCENTIVOS

Em relação à satisfação, 76% dos respondentes diziam estar satisfeitos em trabalhar na empresa. Mas, 56% afirmaram que são parcialmente reconhecidos e valorizados pelo trabalho desempenhado. Enquanto, 72% dos entrevistados avaliaram que são participativos no trabalho e afirmaram gostar de desafios e tomar iniciativa na realização das tarefas (Tabela 2).

**Tabela 2:** Satisfação/Incentivos.

QUESTIONAMENTOS	SIM	PARCIALMENTE	NÃO
Você se sente satisfeito (a) em trabalhar nesta empresa?	76%	24%	0%
Você acha que é reconhecido e valorizado pelo seu trabalho?	32%	56%	12%
Você se considera participativo?	72%	28%	0%
Você gosta de desafios, de tomar iniciativas?	72%	28%	0%

**Fonte:** Questionários, 2018.

## c) REMUNERAÇÃO/BENEFÍCIOS

Em termos de remuneração, 28% dos entrevistados percebiam o salário como justo e compatível com as atividades desempenhadas. Além disso, 24% dos respondentes acreditava que os benefícios atendiam as suas expectativas e 48% afirmaram que esse atendimento é parcial (Tabela 3).

**Tabela 3:** Remuneração/Benefícios.

QUESTIONAMENTOS	SIM	PARCIALMENTE	NÃO
Você acha que o salário em que recebe é justo e condiz com o trabalho em que você presta?	28%	32%	40%
Os benefícios que você recebe condizem com as expectativas?	24%	48%	28%

**Fonte:** Questionários, 2018.

## d) SEGURANÇA

Ao serem questionados sobre o sentimento de segurança, em trabalhar na empresa, 40% dos entrevistados afirmaram que não se sentiam seguros e outros 40% afirmaram estar parcialmente seguros (Tabela 4).

**Tabela 4:** Segurança.

<b>QUESTIONAMENTO</b>	<b>SIM</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>NÃO</b>
Você se sente seguro na empresa, ou seja, não sente o medo de ser demitido por motivo não aparente?	20%	40%	40%

**Fonte:** Questionários, 2018.

#### e) AMBIENTE/ESTRUTURA

76% dos entrevistados avaliaram o ambiente favorável ao desempenho de suas atividades. 52% acreditavam que a empresa oferecia todos os recursos necessários para a execução de suas atividades e 44% acreditava que esse item é atendido de forma parcial. No que diz respeito a eles se sentirem preparados para desenvolverem as atividades com o treinamento que a empresa oferece, 72% afirmaram que sim (Tabela 5).

**Tabela 5:** Ambiente/Estrutura.

<b>QUESTIONAMENTOS</b>	<b>SIM</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>NÃO</b>
O ambiente de trabalho é favorável para o desempenho das atividades?	76%	20%	4%
Você tem todos os recursos em que precisa para trabalhar?	52%	44%	4%
Você se sente preparado para desenvolver as atividades com o treinamento que a empresa oferece?	72%	20%	8%

**Fonte:** Questionários, 2018.

#### f) RELACIONAMENTO/COMUNICAÇÃO

88% dos entrevistados afirmaram ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho. 80% dos respondentes avaliaram que a comunicação entre os colegas era positiva. Ao serem questionados se o relacionamento com os colegas influencia de forma positiva nas atividades desempenhadas, 80% responderam que sim. E, 96% responderam que o trabalho em equipe é importante.

Em relação à cooperação de forma espontânea com todos os colegas de trabalho, 76% afirmaram que essa situação é comum no ambiente de trabalho. Sobre o respeito, 56% afirmaram sentirem-se respeitados pelos colegas de trabalho, enquanto 40% afirmaram que isso acontece de forma parcial. Sobre confiança para a realização de atividades em grupo, 64% afirmaram que confiam em seus colegas de trabalho (Tabela 6).

**Tabela 6:** Relacionamento/Comunicação.

QUESTIONAMENTOS	SIM	PARCIALMENTE	NÃO
Você considera que tem um bom relacionamento com os colegas de trabalho?	88%	12%	0%
Você consegue se comunicar bem com os colegas de trabalho?	80%	20%	0%
O relacionamento com os colegas influencia de forma positiva nas atividades a serem desempenhadas?	80%	20%	0%
Você gosta do trabalho em equipe?	96%	4%	0%
Você consegue cooperar de forma espontânea com todos os colegas de trabalho?	76%	24%	0%
Você se sente respeitado pelos colegas?	56%	40%	4%
Você confia em seus colegas para realizar atividades em grupo?	64%	36%	0%

Fonte: Questionários, 2018.

### g) RELAÇÃO COM O GESTOR

92% dos entrevistados consideraram ter uma boa relação com seu gestor. 80% afirmaram que a comunicação também era positiva. Ao serem questionados se o gestor era um bom líder e conseguia incentivá-los para a realização das atividades, 72% afirmaram que sim. Além disso, 68% dos entrevistados avaliaram como flexível a relação com o gestor. Sobre este ser aberto a ouvir sugestões e os colaboradores participarem da tomada de decisões, 56% afirmaram que essa situação é comum, enquanto 44% acreditavam que isso acontecia de forma parcial (Tabela 7).

**Tabela 7:** Relação com o gestor.

QUESTIONAMENTOS	SIM	PARCIALMENTE	NÃO
Você considera a sua relação com o chefe boa?	92%	4%	4%
Você considera a comunicação com o gestor boa?	80%	16%	4%
Você considera o seu chefe um bom líder, ele consegue incentivar para realização das atividades?	72%	28%	0%
Você considera o seu gestor flexível?	68%	32%	0%
Seu chefe é aberto a ouvir suas sugestões, você participa da tomada de decisões?	56%	44%	0%

Fonte: Questionários, 2018.

## h) CULTURA ORGANIZACIONAL

Para 52% dos colaboradores entrevistados, a cultura organizacional favorece a execução das atividades na empresa e na relação com o líder e demais colegas. 44% avaliaram essa situação de forma parcial (Tabela 8).

**Tabela 8:** Cultura organizacional.

QUESTIONAMENTO	SIM	PARCIALMENTE	NÃO
A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa) favorece a execução das minhas atividades na empresa e na relação com o líder e demais colegas?	52%	44%	4%

**Fonte:** Questionários, 2018.

## i) MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Em relação as mudanças organizacionais, 88% dos entrevistados afirmaram que têm facilidade para se adaptar às mudanças adotadas pelo gestor (Tabela 9).

**Tabela 9:** Mudanças organizacionais.

QUESTIONAMENTO	SIM	PARCIALMENTE	NÃO
Você consegue se adaptar bem as mudanças organizacionais adotadas pelo gestor?	88%	12%	0%

**Fonte:** Questionários, 2018.

## Sugestões de ações de intervenção

De acordo com os resultados obtidos, observou-se que, de modo geral, a empresa encontra-se no caminho certo no que diz respeito a envolver os seus colaboradores aos seus objetivos, porém há alguns pontos que precisam ser analisados de forma minuciosa (Tabela 10).



**Tabela 10:** Sugestões de ações de intervenções com base na pesquisa de Clima Organizacional.

ITEM	SUGESTÃO
<p><b>a) Motivação</b></p>	<p>*Ouvir todos os colaboradores, por meio da gestão participativa, aos que não se sentem à vontade para comunicar-se de forma direta, poderia ser colocado uma caixa de sugestões, a qual incentivaria a liberdade de expressão das opiniões para aqueles que não estão plenamente motivados ou sentindo que por algum motivo específico relacionado a empresa não estão obtendo sucesso na vida profissional conforme desejado.</p> <p>*Ao se obter todas as considerações e aplicar as mudanças pertinentes, poderiam ser marcadas reuniões relacionadas ao assunto, em que o gestor daria o <i>feedback</i> a cada uma das particularidades, seja por meio de reuniões com todo o grupo ou de forma individual com o colaborador que desejar.</p> <p>*Repensar o plano de cargos e carreiras existente, inicialmente com maiores investimentos em treinamento e desenvolvimento por meio da utilização das ferramentas do <i>coaching</i>, instrumento que desenvolve as pessoas em termos de competências e habilidades, estimulando os seus potenciais. À medida que o colaborador buscar contribuir mais e melhor com a organização, se qualificar mais e desenvolver mais habilidades, em contrapartida a empresa mostrar que pode proporcionar o crescimento pessoal e profissional para este.</p> <p>*Adoção de medidas de liderança, mostrar aos indivíduos a importância do envolvimento destes com os demais, pois não depende do esforço individual, os esforços precisam estar aliados para obtenção de melhores resultados.</p>
<p><b>b) Satisfação/ Incentivos</b></p>	<p>*Adoção de uma política de valorização profissional, por meio do reconhecimento dos papéis desempenhados pelos colaboradores, uma vez que objetiva o estímulo de um trabalho mais produtivo e satisfação plena de todos os que compõem a organização. Esse reconhecimento ocorre por meio do <i>feedback</i> positivo do gestor em relação ao serviço prestado pelos colaboradores (Elogios, premiações, destaque do colaborador e/ou de toda a equipe).</p>
<p><b>c) Remuneração/ Benefícios</b></p>	<p>*A criação de um manual com a descrição e classificação dos cargos com base no organograma, para desenvolver um plano de cargos e salários.</p> <p>*Adotar uma política de remuneração e benefícios de acordo com o cargo, com a senioridade, com a avaliação do desempenho, com a produtividade, com as habilidades e com as competências. Há ainda a opção baseada na participação dos lucros e resultados, proporcionando ao colaborador um maior sentimento em ser parte do negócio e incentivando-o a melhores resultados, já que quanto maior é o ganho da organização, maior é o ganho do colaborador também.</p> <p>*Além do salário, há algumas opções que podem ser adicionadas: vales de alimentação e/ou transporte, comissões, bônus e até mesmo viagens como forma de incentivo, cabe ao gestor definir na hora de desenvolver o plano estratégico.</p>
<p><b>d) Segurança</b></p>	<p>*Desenvolvimento de artifícios de segurança por meio da gestão transparente, criando um diálogo de forma aberta, em que possibilite mais participações na tomada de decisões, além disso, o gestor sempre mostre a importância que cada colaborador tem para a organização, o quanto o seu trabalho é importante.</p>
<p><b>e) Ambiente/ Estrutura</b></p>	<p>*Maiores investimentos nos recursos (materiais) utilizados no trabalho, uma vez que, o gestor precisa analisar juntamente com os membros de cada setor, para encontrar os determinados itens a serem complementados.</p>
<p><b>f)Relacionamen- to/Comunicação</b></p>	<p>*A utilização da ferramenta do código de conduta ética, focando nos valores éticos de respeito.</p>

<b>g) Relação com o gestor</b>	*Utilização da técnica Brainstorming, como forma do gestor ouvir mais as sugestões dos seus colaboradores, permitindo-os que participem mais do processo de tomada de decisões.
<b>h) Cultura Organizacional</b>	*Realização de análises dos pontos que ainda precisam ser melhorados para um clima mais favorável, uma vez que a empresa pode ter a sua cultura, mas não pode se fechar a adotar novas práticas. *Pesquisa de Clima Organizacional, sempre que necessário desenvolver esse trabalho como forma estratégica de melhoria contínua.

**Fonte:** Próprios autores, 2018.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados obtidos, conclui-se que a pesquisa do Clima Organizacional é indispensável para o sucesso de um empreendimento, uma vez que envolve vários aspectos amplos e complexos que precisam ser analisados pelo gestor.

Cabe ao gestor desenvolver a capacidade e competência para analisar as necessidades de melhoria da organização, principalmente no que diz respeito aos seus colaboradores, pois a relação entre os clientes internos influencia na prestação de serviços para os clientes externos, que por vezes são os que fazem a empresa existir. Portanto, a gestão deve ser visionária e com liderança, buscando entender as particularidades dos colaboradores e desenvolver o planejamento estratégico com medidas de melhoria para o desenvolvimento destes, conseqüentemente, de toda a organização.

O presente estudo condiz com os modelos sugeridos por vários autores citados no trabalho, pois acerca da realização da pesquisa do clima organizacional e as variáveis que influenciam no processo, ao analisar esses aspectos sugeridos nos estudos, foi possível detectar algumas falhas e suas significâncias para a sugestão de melhorias, vale ressaltar que as informações coletadas ocorreram de forma ampla a respeito do tema, uma vez que se sugerem mais estudos para maiores aprofundamentos.

## DECLARAÇÃO DE INTERESSES

Nós, autores deste artigo, declaramos que não possuímos conflitos de interesses de ordem financeira, comercial, político, acadêmico e pessoal.

## REFERÊNCIAS

- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Production, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. **Psicologia**. Saraiva Educação SA, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 4. Ed. Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. 5. Ed. Atlas, 2020.

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

COSTA, E. S.; MOURA, A. C. Motivação como fator de sucesso para a gestão de carreira: o papel do administrador na melhoria das relações de trabalho. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 2, 2018.

GRINBERG, Jaques; ZANDONÁ, Rafael. **Mapeamento comportamental-volume 2**. Literare Books, 2020.

MAYO, Elton. **Teoria das Relações Humanas**. 1930.

NACIFE, Jean Marc. **A pesquisa de clima organizacional na prática: o passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise**. Simplissimo Livros Ltda, 2018.

OLIVEIRA, Érica. **Gestão de pessoas na contemporaneidade**. Editora Senac São Paulo, 2020.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Saint Paul Editora, 2021.

WAGNER, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. Saraiva Educação SA, 2020.

# Índice Remissivo

## A

Administração de fatores de risco 16

## C

Causas-raízes do problema 50, 54

Clima organizacional 20, 21, 22, 25, 26, 27, 33, 34

Colaboradores da organização 13

Comércio varejista 13, 16

Competitividade 13

Controle 14, 26, 36, 37, 38, 41, 43, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 58

Cumprimento do horário de entrega 50, 52

Curva abc 41, 48

## D

Diferenciais competitivos 13

Distribuição 50, 59

## E

Estratégias de mudanças 13

Estudos de administração 20, 26

## G

Gestão de estoque 41, 42, 43, 45, 46, 47

Gestão de logística 50

Gestão de pessoas 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22

Gestão de transporte 50, 53

Gestão pública 9, 10, 41

Gestor 13, 14, 19, 20, 21, 22, 23, 27, 30, 31, 32, 33, 45, 58

## I

Insumos 41, 45, 58

## L

Logística 50, 52, 59

## M

Motivação 27, 32, 34, 35, 39, 40, 56

Motivação dos colaboradores 35, 37, 39

Motivação nas organizações 35

Mudanças comportamentais 13

Mudanças organizacionais 13, 14, 16, 17, 18, 19, 27, 31

## O

Organizações 7, 13, 18, 21, 25, 26, 34, 35, 36, 39, 45, 47, 51, 53, 58

## P

Planejamento 13, 14, 16, 22, 26, 33, 38, 42, 47, 49, 50, 51, 52

Planejamento estratégico 13, 14, 16, 26, 33

Práticas administrativas 41, 47, 48

Previsão de demanda 41

Problemas na comunicação 20, 21

Produtos 12, 16, 17, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57

## R

Ramos de atuação 13

Reclamações dos clientes 50, 52

Relações humanas 20

## S

Serviço público 41, 48

Setor público 41, 42, 43, 46, 47

Sucesso organizacional 20

## T

Técnicas de gestão 41

Técnicas de gestão 13

EDITORIA  
OMNIS SCIENTIA



[editoraomnisscientia@gmail.com](mailto:editoraomnisscientia@gmail.com) 

<https://editoraomnisscientia.com.br/> 

@editora\_omnis\_scientia 

<https://www.facebook.com/omnis.scientia.9> 

+55 (87) 9656-3565 

EDITORA  
OMNIS SCIENTIA



[editoraomnisscientia@gmail.com](mailto:editoraomnisscientia@gmail.com) 

<https://editoraomnisscientia.com.br/> 

@editora\_omnis\_scientia 

<https://www.facebook.com/omnis.scientia.9> 

+55 (87) 9656-3565 