

## **Diagnóstico de Clima Organizacional: uma ferramenta para a Gestão Estratégica de RH**

**Andréa Cristina  
Trierweiller**  
Universidade Federal de  
Santa Catarina – UFSC  
andreatri@gmail.com

**Rudimar Antunes da  
Rocha**  
Universidade Federal de  
Santa Catarina - UFSC  
rrudimar@hotmail.com

**Fernanda Kretzer Carneiro**  
Serviço Social da Indústria -  
SESI  
fernandakarneiro@gmail.com

**Silvana Ligia Vincenzi  
Bortolotti**  
Universidade Tecnológica  
Federal do Paraná - UTFPR  
sligie@globlo.com

**Andreas Dittmar Weise**  
Universidade Federal da  
Grande Dourados - UFGD  
mail@adweise.de

**Maria Ieda Monteiro**  
Faculdade Capivari –  
FUCAP  
m.iedamonteiro@gmail.com

### **RESUMO**

*As organizações estão comprovando a necessidade de formarem equipes motivadas, que se identificam com o que fazem e que estejam satisfeitas com seu ambiente de trabalho. O clima organizacional é uma ferramenta que traduz a situação atual do ambiente de trabalho, em busca de oportunidades de melhoria que possam ser solucionadas pela área de gestão de pessoas. Fez-se um levantamento bibliográfico sobre os conceitos relacionados à motivação e clima organizacional, destacando-se, a Pirâmide de Maslow (1943), para assim, alcançar o objetivo do artigo que é o de identificar as necessidades priorizadas pelos colaboradores do SESI – Serviço Social da Indústria/DR – Departamento Regional/Coordenadoria de Administração e Finanças. Aplicou-se um questionário com duas etapas: levantamento de dados sócio-econômicos e identificação da valoração das necessidades, baseado na teoria de Maslow (1943). Como resultado, houve a quase inversão da pirâmide, obtendo-se as necessidades na seguinte ordem: 1) auto-realização (28,35%); 2) auto-estima, (9,96); 3) sociais (18,20%), 4) fisiológicas (17,85%) e 5) segurança (15,63). Apenas as necessidades fisiológicas aparecem antes das, de segurança. Recomenda-se a realização de incentivos para participação em treinamentos, alteração no plano de cargos e salários para a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento do potencial motivador dos colaboradores.*

Palavras-Chave: Clima organizacional; Motivação; Satisfação no trabalho.

### **1. INTRODUÇÃO**

Em um mercado altamente competitivo, as organizações estão verificando a necessidade de formarem equipes de colaboradores motivados, que se identificam com o que fazem e que estejam satisfeitas com seu ambiente de trabalho. Dessa forma, as organizações podem recorrer ao seu recurso intangível, porém mais valioso, o capital humano para se diferenciar e obter uma vantagem competitiva no segmento em que atuam.

Para avaliar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores as organizações devem se preocupar em monitorar os aspectos que compõem tanto o ambiente de trabalho, fatores extrínsecos (relacionados à satisfação) e oportunidades de crescimento (ligadas à motivação). Alguns desses aspectos são: as relações interpessoais, sistemas de liderança, remuneração, oportunidades de desenvolvimento e carreira, relacionamento com a equipe, ambiente físico, benefícios. Pois, se bem monitorados esses aspectos podem auxiliar a diminuição do absenteísmo e *turn over* (taxa de rotatividade de pessoal), por exemplo.

Cada vez mais, o número de organizações que se preocupam e pesquisam a opinião de seus colaboradores aumenta, pois a partir da percepção dos mesmos, a empresa pode atacar seus pontos fracos e atuar na solução dos fatores apontados negativamente. Para tanto, existe a pesquisa de clima organizacional.

Nesse sentido, este artigo tem como objetivo analisar os fatores de satisfação e motivação no trabalho dos colaboradores do SESI – Serviço Social da Indústria/DR – Departamento Regional de Santa Catarina/Coordenadoria de Administração e Finanças, doravante denominado SESI/DRSC, não pretende avaliar níveis de satisfação, preocupação característica dos diagnósticos de clima.

A identificação dos fatores de satisfação e motivação é fundamental para perceber o que é mais valioso para os colaboradores, que no presente estudo, usa a Pirâmide de Maslow (1943) como base. Dessa forma, as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de auto-estima estariam ligadas ao ambiente externo e demonstrariam questões relacionadas à satisfação. Enquanto que, as necessidades de auto-realização se referem a questões intrínsecas, à motivação, propriamente dita.

Então, cada vez mais, surge a necessidade de um novo perfil profissional. As empresas estão à procura de pessoas de bom caráter, criativas, motivadas, eficientes e compreensivas; detentoras de habilidades interpessoais, com coragem para lidar com desafios e com as constantes e progressivas mudanças do mundo moderno globalizado (KONDO, 1994).

Na busca de diferenciais com vistas à melhoria contínua de seus processos, produtos e serviços, para conquistar, manter e fidelizar seus clientes, sejam eles internos ou externos. As empresas investem em uma profunda transformação na forma de gerir as pessoas com a adoção de um conjunto integrado de ferramentas para a ênfase na qualificação profissional e estrutura compatível com a cultura da organização.

Sendo assim, é indispensável que os gestores conheçam o que realmente satisfaz e motiva seus clientes internos. Para tanto, os diagnósticos de clima conduzidos de maneira sistemática e periódica permitem monitorar esses fatores.

## **2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

A vantagem competitiva somente será criada se houver, por parte dos componentes da equipe, a decisão de contribuir. E essa decisão deverá, obrigatoriamente, ser uma escolha individual. Apenas com cada pessoa tomando a decisão de, coletivamente, acoplar seu comportamento às condições que beneficiam a empresa é que será possível a efetivação dos objetivos estratégicos da organização (MARCH e SIMON, 1958, *apud* WRIGTH; DUNFORD e SNELL, 2001).

Grande parte das teorias sobre administração estratégica confere ao papel das pessoas e dos grupos o sucesso para implementação de estratégias organizacionais. O contexto da estratégia envolve fatores como: a cultura organizacional, o ambiente, o nível de estabilidade, a estrutura, a tecnologia, a liderança e o sistema político interno (SARAIVA e CARRIERI, 2007).

Existem quatro abordagens predominantes e complementares nos estudos sobre a área de Gestão de Pessoas, também denominada de Recursos Humanos (RH): estratégica, comportamental, de recursos da firma e sistêmica (WRIGTH; MCMAHAN, 1992).

A abordagem estratégica entende que as pessoas se constituem no recurso para a obtenção de vantagem competitiva com o planejamento e implantação de políticas e práticas internas coerentes com a estratégia de negócios (alinhamento externo) e administração pró-ativa, no lugar de reativa (SISSON e STOREY, 2000).

A abordagem comportamental se baseia na premissa de que o comportamento é o principal mediador entre estratégia e sua implementação efetiva, pois diferentes estratégias requerem diferentes tipos de comportamento das pessoas (SCHULER e JACKSON, 1987; MILES e SNOW, 1978).

A teoria dos recursos da firma foca os recursos internos; tem-se assim, a visão baseada em recursos (*Resource Based View – RBV*), na qual a premissa central é explicar a criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva fundamentada nos recursos internos à organização (BARNEY, 1991). Pois, a mais importante fonte de vantagem competitiva são as competências, capacidades e habilidades das pessoas que se constituem nas bases do conhecimento produtivo e organizacional (EL-KOUBA *et al.*, 2009). Já que, empresas organizadas por competências devem desenvolver um plano detalhado de como cada política de RH pode contribuir para os objetivos estratégicos (DUTRA, 2001).

A abordagem sistêmica exige uma visão ampla, práticas que extrapolam o controle da área específica de RH, como comunicação, delineamento estrutural, cultura e liderança, as quais influenciam o desempenho das pessoas, suas competências, cognições e atitudes (WRIGHT; DUNFORD e SNELL, 2001).

Além disso, os ambientes cultural, social e legal e as forças do mercado devem ser elementos importantes na elaboração e implementação das políticas de RH (PAAUWE, 2004). Contudo, Brewster (2006) destaca que o modelo estratégico de Gestão de Pessoas pode não ser aplicável em realidades de contextos socioeconômicos instáveis. Conforme complementa Singh, Chow e Wu (1995), já que o planejamento estratégico nem sempre segue um processo ordenado e estruturado.

Conforme Paschini (2006), o grande desafio para a área de RH tem sido o de sincronizar três pilares: (1) a compreensão da estratégia da empresa; (2) o gerenciamento de uma cultura organizacional que forneça sustentabilidade a essa estratégia e; (3) a definição de políticas e ferramentas de RH que reforcem a cultura e estratégia do negócio.

O modelo genérico de Administração Estratégica de Recursos Humanos engloba: a) seleção estratégica de pessoal; b) avaliação estratégica de pessoal; c) recompensa estratégica de pessoal e; d) desenvolvimento estratégico de pessoal (COHEN, 1999). Portanto, a pesquisa de clima é uma ferramenta essencial para estabelecer um canal de comunicação com os clientes internos da organização, que se conduzida de forma periódica e sistemática poderá fornecer informações valiosas quanto ao nível de satisfação e motivação da equipe para que assim, os gestores possam atuar nas oportunidades de melhoria apontadas, bem como direcionar as políticas e práticas da área.

### 3. DEFINIÇÕES DE MOTIVAÇÃO

Aguiar (1992) considera que a motivação é um e uma força interna responsável pela regulação e sustentação das ações mais importantes. Geralmente, é empregada como sinônimo de forças psicológicas, que incluem, por exemplo: desejos, necessidades e impulsos.

Conforme Bergamini (1989 *apud* TRIERWEILLER, 2004) é importante diferenciar movimento de motivação; o movimento seria um condicionamento externo, ininterrupto, de caráter negativo ou positivo para interromper ou continuar o curso da sua ação. Já, a motivação tem caráter intrínseco. Dessa forma, confunde-se movimento com motivação, o que pode acarretar em dificuldades ao se considerar a motivação no trabalho.

Quando se oferece uma punição ou um prêmio para um indivíduo realmente motivado (para quem o curso da ação esteja ligado a um processo interno) isso pode ocasionar a desmotivação. Pois, premia-se o desempenho com uma recompensa financeira, por exemplo,

mas não são oferecidas as condições para o seu desenvolvimento e realização profissional, fatores esses ligados à motivação. Talvez resida aí, a maior crítica a teoria do reforço: a focalização nos fatores externos como fonte de motivação, colocando em segundo plano os fatores que, por sua natureza, seriam os verdadeiros motivadores e que teriam natureza intrínseca (TRIERWEILLER, 2004).

Salienta Bergamini (1989), que os behavioristas (escola comportamental) acreditam que um comportamento que foi sendo aprendido, estrutura-se ao longo do tempo pelas recompensas que mereceu e tende a ser repetido. Dessa forma, as pessoas podem ser movimentadas e não motivadas por outras, dependendo do reforço positivo ou negativo que recebam.

Trierweiller (2004) considera que há um grande desafio: como estimular o desempenho individual dos profissionais, através do entendimento do que realmente os motiva? Quais são suas expectativas em relação ao trabalho? Nesse sentido, a motivação seria o ponto-chave para aumentar o desempenho no trabalho.

Diante disso, faz-se necessário “ouvir” os colaboradores, e um dos meios para tal é o levantamento dos fatores de satisfação e motivação no trabalho. A partir desse instrumento, pode-se identificar o estado atual da valoração das necessidades pelos empregados da empresa em questão.

Ou seja, nas empresas da nova economia, maior valor se dá ao conhecimento, o qual reside, é criado e disseminado por meio das pessoas, enquanto que os recursos físicos: maquinário e instalações são recursos inertes, pois as pessoas se desenvolvem continuamente, desde que motivadas para o crescimento pessoal. Nesse sentido, o trabalho pode ser uma dessas fontes de prazer e de auto-realização.

Vale ressaltar que, como meio de incentivar os colaboradores, pode-se utilizar o “contrato-psicológico”. Uma espécie de acordo não-explícito para medir a relação entre supervisor e subordinado. Sendo que, todo esse movimento, visa garantir as expectativas mútuas, responsabilidades e como consequência, obtenção de resultados em conjunto (WEISS, 1991).

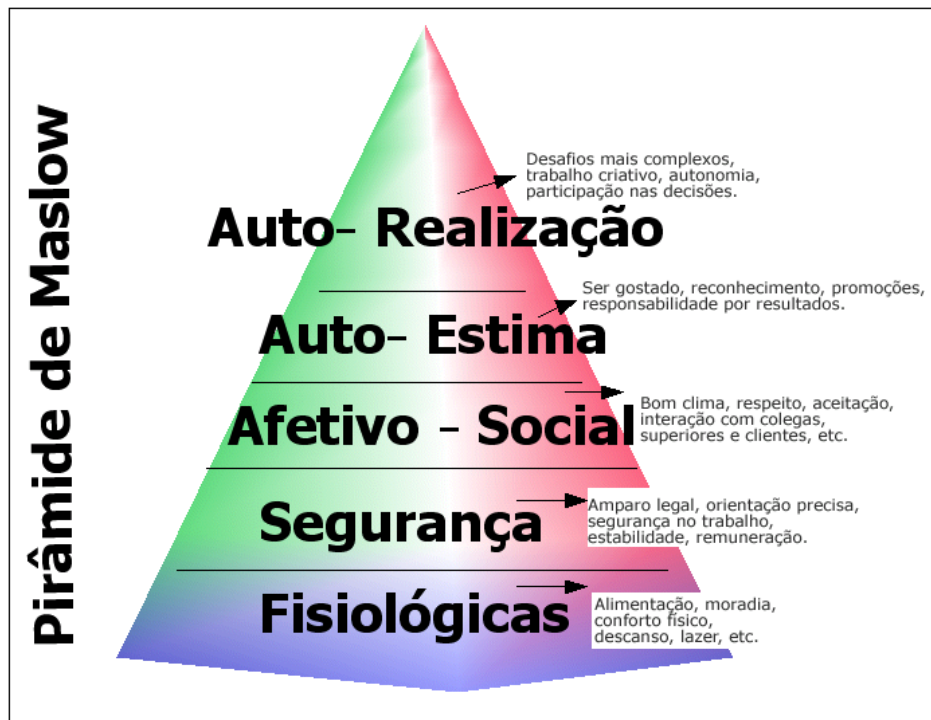
#### **4 TEORIAS MOTIVACIONAIS**

A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa (BERGAMINI, 1997). Dessa forma, para se aproximar do tema, cabe levantar os principais teóricos sobre motivação humana. Destacam-se os trabalhos de Maslow (1943) e Herzberg (1968), também é apresentado Vroom (1997), além da teoria do condicionamento de Skinner (1974), relacionada ao estudo da motivação, conforme detalhado a seguir.

##### **4.1 A TEORIA DE MASLOW**

As pessoas, não necessariamente, buscam de forma sequencial a satisfação das necessidades, ou seja, a busca de satisfação não segue uma ordem pré-estabelecida, denominada hierarquia de Maslow (1943). Isto é, tão logo alcance a fisiológica, partiria em busca da necessidade de segurança etc, (por exemplo, um professor que não tem as condições fisiológicas satisfeitas: salário, estrutura de sala de aula – desde quadro a carteiras – pode ser motivado ao trabalho, por realmente gostar e ter prazer em sua atividade, mesmo em condições tão adversas, demonstrando que a ausência de estrutura da base da pirâmide não impossibilita a presença de fatores de auto-estima e auto-realização. A insatisfação está ligada a ao ambiente externo e a não satisfação em relação a não gostar do que faz.

Com a hierarquia das Necessidades, Maslow (1943) demonstrou a divisão psicológica e anseios de cada pessoa, em uma pirâmide. A Figura 1 apresenta a essa Pirâmide:



**Figura 1:** Pirâmide de necessidades de Maslow.  
Fonte: Adaptado de Marras (2003)

Em complementação à teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow (1943), Herzberg (1968) expõe a Teoria dos Dois Fatores: higiênicos e motivacionais.

#### 4.2 OS FATORES DE HERZBERG

Conforme Marras (2003) o modelo de Herzberg (1968) fornece uma distinção entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores de motivação que têm o potencial de aumentar o esforço do empregado.

Diante do exposto, vale ressaltar que a presença dos fatores higiênicos ou de manutenção, não necessariamente trazem satisfação, mas evitam a insatisfação. Pois estão relacionados ao meio ambiente, a aspectos extrínsecos, então, por exemplo, se os empregados demonstram – por meio do levantamento do clima – que estão insatisfeitos com os computadores e iluminação do ambiente, a direção da organização pode investir em novos equipamentos para suprir essa carência e eliminar esse fator de insatisfação.

Em contrapartida, se os empregados manifestarem não-satisfação, ou seja, estiverem desmotivados por questões inerentes ao trabalho em si (a carreira que escolheram) não será a direção da empresa que poderá determinar que seus colaboradores passem a gostar do que fazem, que tenham prazer em trabalhar e gostem do conteúdo do seu trabalho, a partir de determinada data. Pois são questões intrínsecas, inerentes ao trabalho (MARRAS, 2003).

Isso não significa que a empresa não deva investir na criação de um ambiente que favoreça a motivação. Os fatores motivadores, segundo Herzberg (1968) são:

1. Realização: resultados obtidos com o próprio trabalho, ao finalizar uma tarefa;

2. Reconhecimento pela realização: recebimento de um reconhecimento público;
3. O trabalho em si: tarefas que provocam satisfação no colaborador;
4. Responsabilidade: pelo seu próprio trabalho ou do trabalho de outros;
5. Desenvolvimento pessoal: status, posição social;
6. Possibilidade de crescimento: melhora do cargo ou responsabilidade dentro da organização.

Os fatores higiênicos de Herzberg (1968) são:

1. Supervisão: disposição para passar e ensinar as tarefas e delegar as responsabilidades;
2. Políticas empresariais: normas e procedimentos utilizados pela organização;
3. Condições ambientais: ambiente físico e psicológico do grupo e das pessoas;
4. Relações interpessoais: transações pessoais entre todos da organização;
5. Status: forma pela qual se é visto pelos outros dentro da organização;
6. Remuneração: valor pelo qual se recebe pelo trabalho.
7. Vida pessoal: aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal (MARRAS, 2003; TRIERWEILLER, 2004).

#### 4.3 A TEORIA DE VROOM

Segundo Vroom (1997), que conduziu estudos baseados na reflexão, o comportamento humano é orientado para resultados, ou seja, o colaborador faz algo, mas também espera algo em troca. Porém existem duas variações entre essa troca: 1) o valor da recompensa e 2) o que se espera da recompensa.

Ou seja, é a teoria da expectativa, onde o colaborador avalia a relação custo-benefício de se comportar de determinada forma. Pois, se o esforço for maior que a recompensa, ele pode considerar que não vale a pena repetir aquele desempenho. Principalmente, por exemplo, se o sistema de avaliação não for claro e objetivo e premie aqueles elementos da equipe que não se esforçam, obtendo reconhecimento por meio do bom desempenho de outrém (BADAWY, 1993 *apud* TRIERWEILLER, 2004).

Nesse caso, o gerente deve estar atento aos anseios de seus subordinados, por meio da criação de ambientes propícios para que os objetivos da empresa sejam alcançados, considerando-se a adequada recompensa aos empregados.

#### 4.4 A TEORIA DO CONDICIONAMENTO OPERANTE

Segundo Skinner (1974) todo comportamento recompensado acaba sendo repetido. Nesse sentido, as empresas podem alcançar seus objetivos por meio de mecanismos de reforço positivo, quando estimulam a repetição de um comportamento, reconhecendo-o, reforçando-o. No entanto, muitas vezes, o reforço negativo, também movimenta o empregado, que trabalha por intermédio de uma punição, por exemplo, quando advertido publicamente sobre o atraso de um relatório, realmente se move para executá-lo.

A teoria de Skinner (1974) considera o pressuposto de que todo comportamento está relacionado as suas conseqüência, ou seja, as conseqüências de comportamentos passados irão influenciar os comportamentos futuros, em um processo dito cíclico de aprendizagem. Então,

uma organização pode manipular o comportamento humanos segundo as recompensas e punições que oferece no ambiente de trabalho.

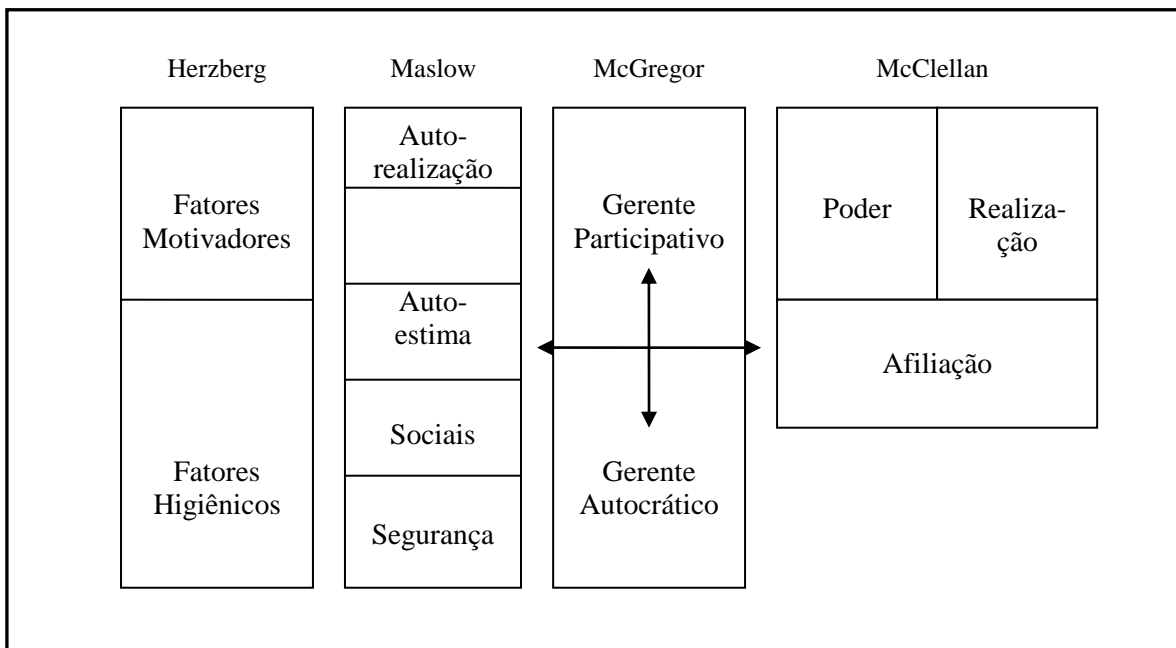
## 5 A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, mas é influenciada pela situação da organização, do ambiente externo e da própria situação do país e do mundo, em determinado período de tempo. O interesse pelo estudo do comportamento humano no trabalho é crescente, então, cabe buscar a compreensão das forças inerentes ao processo motivacional.

### 5.1 FORÇAS MOTIVACIONAIS

Cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas habilidades, que são fruto do ambiente cultural em que vive e foi criado, isso afeta a maneira como a pessoa encara seu trabalho e sua vida pessoal (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001).

A seguir, apresenta-se um cruzamento de importantes teorias de motivação: Herzberg (1968), Maslow (1943), McGregor (1966) e McClelland (1989).



**Figura 2:** Correlação entre os diferentes modelos motivacionais.

Fonte: Badawy 1993, p. 152 (apud TRIERWEILLER, 2004)

### 5.2 MOTIVAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO

É a força que algumas pessoas têm de vencer desafios e obstáculos para alcançar seus objetivos. Muitas vezes, a realização se sobrepõe à recompensa que possa acompanhá-la. As pessoas que se sentem motivadas pela realização produzem mais. Supervisores com esse tipo de motivação são pessoas que não se deixam influenciar por afinidades pessoais e se tiverem que avaliar outros, colocam em prática toda sua técnica e relegam o lado pessoal, fazendo a ação acontecer (BERGAMINI, 1997).

### 5.3 MOTIVAÇÃO PARA A AFILIAÇÃO

É um impulso para o relacionamento com pessoas em bases sociais. As pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e de

cooperação, e tendem a escolher colaboradores amigos para estarem a sua volta, pois desejam liberdade para desenvolver relacionamentos amigáveis no trabalho (BERGAMINI, 1997).

#### 5.4 MOTIVAÇÃO PARA A COMPETÊNCIA

É o impulso para fazer um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram saber tudo sobre o que fazem, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e se esforçam para ser inovadores. Em geral, executam um bom trabalho devido a satisfação interior que sentem ao fazerem isso. As pessoas motivadas pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade.

A preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande, que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano (BERGAMINI, 1997).

#### 5.5 CICLO MOTIVACIONAL

De acordo com Bergamini (1997), a satisfação da necessidade é diretamente proporcional ao estado de equilíbrio. Porém, quando este ciclo não se completa o conflito pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes:

1. Satisfação da Necessidade: Ocorre quando o ciclo se fecha plenamente.
2. Frustração da Necessidade: A partir do estado de tensão no organismo, o ciclo é bloqueado impedindo a satisfação, o que provoca a frustração.
3. Compensação da necessidade: Quando o ciclo é bloqueado, o impedimento da satisfação é compensado por um desvio para aliviar a tensão. Ou seja, acontece a compensação por meio da satisfação de outra necessidade.

#### 5.6 O ESTÍMULO COMO FORÇA EXTRÍNSECA

Bergamini (1997) defende a teoria, de que qualquer comportamento pode ser modificado por meio das técnicas de condicionamento.

Muitos comportamentos são aprendidos a partir de condicionamentos induzidos por fatores extrínsecos à sua personalidade.

Assim, cada pessoa nada mais é do que a resultante de tudo aquilo que lhe foi ensinado, em termos do processo de ligação entre os estímulos que sofrem as reações que emitem para se adaptarem as variáveis ambientais a que foi submetido (CHIAVENATTO, 1981).

Nesse sentido, para que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no ambiente, pode-se entender que o estímulo é externo, positivo e busca uma resposta também positiva, através da modificação de um comportamento inadequado (FLEURY e FISCHER, 1989).

Segundo Bergamini (1997), em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamentalista abordam que, o interesse dos funcionários pelas recompensas externas têm grande poder para determinar um desempenho satisfatório, como por exemplo: bônus salarial, oportunidades de treinamento, melhorias na estrutura física da empresa, etc.

Ainda, conforme Bergamini (1997), o colaborador leva em consideração os cargos, as condições de trabalho, o conforto, as políticas da organização e administração, as relações e a competência técnica do supervisor, salários, segurança no cargo e as relações com os colegas.



### 5.7 A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Segundo Bergamini (1997), a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo.

Esta força é tida como um impulso que leva as pessoas a agirem. E esses impulsos são considerados como determinantes nas formas de comportamento. Quanto maior for o estado de carência, maior será a motivação; dessa forma, a necessidade é sinônimo de motivação.

A satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano; pelo contrário, o próprio fato de satisfazer uma necessidade faz com que outra venha à tona, o que dispara uma nova conduta de busca rumo ao novo objetivo motivacional.

Cada uma das pessoas a quem se pretende oferecer objetivos de satisfação motivacional poderá ter diferentes estados de carências internas (BERGAMINI, 1997).

Quando se aborda a necessidade e, conseqüentemente, a motivação, faz-se necessário examinar as diferenças individuais, para se chegar a um conhecimento mais realista do que se passa, naquele instante, com cada um. O objetivo motivacional é, então, percebido a cada momento particular e a direção da busca será determinada por um fator interno e individual.

No caso das organizações, observa-se, por exemplo, quando o funcionário atua em uma função que lhe permite auto-realização, proporcionando a elevação de sua auto-estima. Quando isso acontece, a sua eficiência é comprovada e ele produz resultados que superam a expectativa da empresa.

## 6. CLIMA ORGANIZACIONAL

É um sentimento que se expressa pelos colaboradores, na empresa, em um certo momento ou período. Ele pode ser positivo ou negativo e se reflete, basicamente, nas atitudes e virtudes do comando da empresa, no ambiente dos colegas de trabalho, nas ações governamentais, na concorrência e no desenvolvimento dos produtos frente ao mercado (XAVIER, 2006).

O conceito de clima organizacional envolve, de maneira mais ampla e flexível, a influência do ambiente na motivação. De acordo com Fleury e Fischer (1989), o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que interfere no seu comportamento.

Uma das maneiras de se definir saúde mental é descrever as características de pessoas mentalmente sadias. Que, segundo Bergamini (1997), são aquelas que se sentem bem consigo mesmas e em relação às outras pessoas, são capazes de enfrentar por si mesmas, os acontecimentos e obstáculos da vida.

Para isso, um gerenciamento dos fatores higiênicos é fundamental para evitar a desmotivação nos colaboradores. De acordo com Xavier (2006), todos os problemas relativos a condições de trabalho devem ser estudados e transformados se necessário. Bem como as práticas e políticas da empresa bem fixados, para evitar possíveis transtornos, o setor de salário e benefícios deve esclarecer todos os questionamentos e observar os descontentamentos e caso haja distorções reais, argumentar com o colaborador ou buscar outras alternativas de retorno. A supervisão deve ser clara, desenvolver a capacidade de seus subordinados, mantendo uma determinada abertura entre as partes, evidenciando um bom relacionamento e respeito mútuo.

O clima organizacional está relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração etc. No entanto,

quando há baixa moral entre os membros, devido à frustração ou barreiras na busca da satisfação das necessidades podem ocorrer estados de depressão, desinteresse e insatisfação (XAVIER, 2006).

Para o mesmo autor, em casos extremos, pode-se chegar a estados de agressividade e inconformidade, como conseqüência, ocorrem situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização, como, por exemplo, nos casos de greves. Os indivíduos têm certos motivos ou necessidades básicas, os quais representam comportamentos, que somente são influenciados quando provocados. A provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo. As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos. Um motivo específico não influenciará o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada.

Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores, o que gera elevação do moral. É desfavorável, quando proporciona a frustração dessas necessidades.

## 7. METODOLOGIA

Trata-se de um levantamento bibliográfico e ainda, um estudo de natureza quantitativa, relacionado à quantificação, tanto na coleta de informações quanto no tratamento das mesmas (MATTAR, 2005).

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois os dados são apresentados em termos de gráficos e percentuais, e o instrumento de coleta de dados é fechado, não permitindo a livre expressão de idéias, característica dos estudos de natureza qualitativa (DENCKER, 1998; LAKATOS e MARCONI, 2001).

O levantamento bibliográfico foi realizado através de livros, sites e trabalhos científicos, de forma a permitir um maior embasamento para construção deste trabalho. Ou seja, recorreu-se aos dados secundários, a partir do levantamento bibliográfico para construção da fundamentação teórica. Afinal, as teorias e definições já existentes na literatura devem ser respeitadas.

Os dados secundários são aqueles que já foram levantados por outro pesquisador e que podem embasar a pesquisa atual (MATTAR, 2005).

Este trabalho é de origem qualitativa, buscando traduzir o nível de motivação e satisfação dos colaboradores lotados na SESI/DRSC.

Foram coletadas informações referentes às necessidades da Pirâmide de Maslow (1943): 1) necessidades fisiológicas, 2) de segurança, 3) social, 4) auto-estima e 5) auto-realização.

A partir dessa pirâmide foi identificado na literatura um questionário denominado Grade Motivacional de Wortman (1981) para a coleta de dados, onde todos os níveis foram distribuídos, igualmente, com o número de perguntas na busca de resultados equilibrados com o objetivo de dar, a cada nível da pirâmide, a mesma chance de ser escolhido.

Antes de aplicar o questionário, procedeu-se a um teste piloto em que, 6 (seis) colaboradores responderam os respectivos questionamentos e assim, foi comprovada a eficiência do questionário selecionado. Realizou-se um teste piloto do questionário onde se verificou que o mesmo estava pronto para ser aplicado. Trata-se de um procedimento feito, anteriormente ao levantamento definitivo, que acontece em uma escala menor de abrangência e tem a função de nortear o pesquisador quanto às possíveis correções a serem efetuadas para validação do questionário definitivo.

O estudo de caso permite o entendimento a fundo dos processos e relações sociais, podendo envolver exames de registros, observações, entrevistas e outras técnicas de pesquisa. Corresponde a “selecionar um objetivo de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-se no assunto” (DENCKER, 1998).

A pesquisa exploratória exige o aprimoramento de idéias, possui um planejamento flexível e consulta a bibliografias, entrevistas e análise de exemplos similares. A pesquisa descritiva utiliza técnicas de levantamento de dados como questionários e levantamentos de dados (DENCKER, 1998).

Conforme Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo identificar as características de um grupo, como forma de estabelecer relações.

O caso estudado é o SESI – Serviço Social da Indústria, Departamento Regional em Santa Catarina, especificamente, da Coordenadoria de Administração e Finanças. O levantamento de dados primários é feito a partir de um questionário, a grade motivacional de Wortman (1981). Os dados primários são aqueles coletados diretamente na fonte de interesse, que nesse caso, são os colaboradores do SESI/DRSC (MATTAR, 2005).

Feitos os ajustes, obteve-se o questionário definitivo e foi procedida a etapa de entrevistas, realizada através de amostra não probabilística, onde 29 dos 35 colaboradores da Coordenadoria de Administração de Finanças participaram do levantamento. Pois, apesar de 29 respondentes corresponderem a 83% da população pesquisada, ainda se trata de uma amostra de conveniência, pois a pesquisadora recorreu às relações de afinidade, facilidade de acesso e tempo para obter as 29 respostas. O questionário foi aplicado entre os dias 09 e 13 de novembro de 2009, no horário do expediente.

Para identificar os níveis de necessidades dos colaboradores, adota-se a escala da Pirâmide de Necessidades de Maslow (1943): fisiológicas, segurança, sociais, auto-estima e auto-realização.

A primeira parte deste questionário diz respeito às questões relativas aos dados socioeconômicos. A segunda parte contém 30 questões. E, no próprio questionário é apresentada as instruções para resposta, da seguinte forma:

Não há respostas certas ou erradas, somente percepções de como você, reagiria ou as ações que tomaria em relação a condições específicas do trabalho. Para cada questão, existem duas possíveis respostas, no lado esquerdo de cada uma estão os parênteses, os quais devem ser preenchidos com um total de “3” pontos para distribuir entre cada par de alternativas. Existem duas situações:

Caso uma das alternativas caracterize inteiramente a situação específica, coloque “3” – representando uma resposta que é máxima – e na outra alternativa “0” – como uma resposta mínima ou que não é uma característica sua, como empregado. Pode-se, por exemplo, assinalar “2” para uma resposta e, “1” para outra. Ressaltando que o total atribuído a cada par deve ser sempre “3”.

Na apresentação dos resultados foram utilizadas as terminologias de acordo com as necessidades de Maslow (1943), sem a pré-determinação do que seria pior ou melhor, mas sim, traduzindo o que os colaboradores estão sentindo naquele exato momento em relação as suas carreiras, nível de ambições e preferências apresentadas.

## **8. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Primeiramente, são informados os dados sócio-econômicos dos 29 colaboradores participantes desta pesquisa.

Com relação ao sexo, a pesquisa obteve que, 34,48% dos respondentes são do sexo masculino e o restante: 65,52% são do sexo feminino. Apontando um maior número de mulheres nessa coordenadoria.

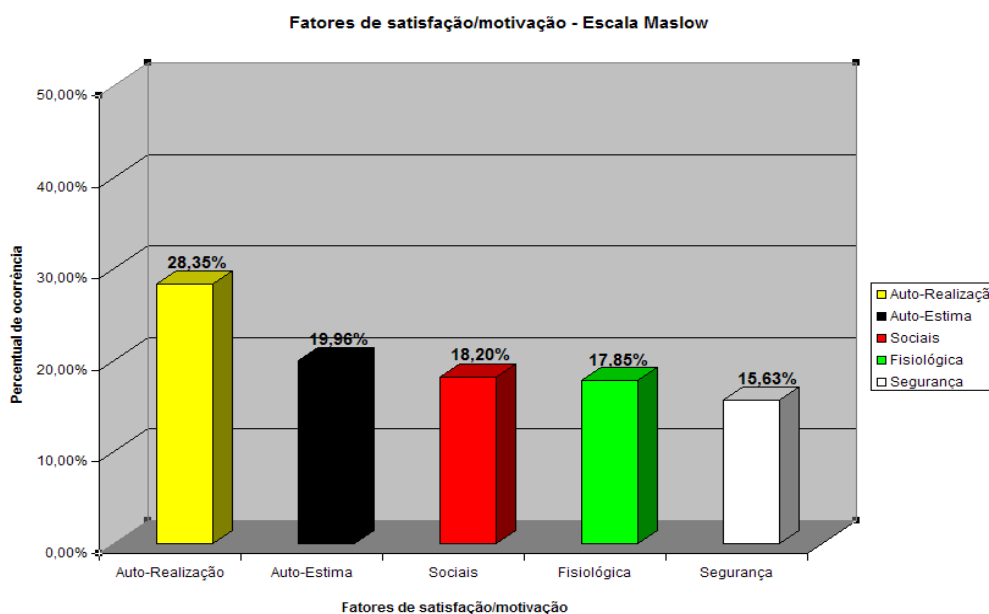
De acordo com a faixa etária não há existirem colaboradores (estagiários) com idade até 18 anos. A seguir, são apresentadas as representações de acordo com o gráfico: De 19 a 25 anos: 31,3%; De 26 a 35 anos: 8,30%; De 36 a 40 anos: 6,90%; De 41 a 45 anos: 13,79%; De 46 a 50 anos: 0,00% e Acima de 50 anos: 6,90%.

Sobre o estado civil, pôde-se identificar que 41,38% são casados e 58,62% são solteiros, sendo que 34,48% possui filhos e 65,52% não.

Em relação ao tempo de serviço, tem-se: 34,48% tem até 1 ano; 31,03% de 01 a 5 anos; 10,34% tem de 06 a 10 anos; 6,90% de 10 a 15 anos; 10,34% de 15 a 20 anos; 3,45% de 20 a 25 anos e 3,45% acima de 25 anos.

Em relação ao nível de escolaridade, considerando-se que a maioria (37,93%) dos colaboradores tem “ensino médio completo”, aconselha-se um maior investimento e criação de projetos relacionados a incentivos escolares na área de Gestão de Pessoas, para que os colaboradores possam se sentir estimulados a buscar conhecimentos e assim, melhor conduzirem as suas atividades diárias, contribuindo para o aprimoramento de suas tarefas.

No que se refere aos resultados da pesquisa de clima organizacional no SESI/DRSC, a apresentação é feita em função das necessidades da Pirâmide de Maslow (1943) e são apresentados no Gráfico 1.



**Gráfico 1:** Resultado obtido.

O Gráfico 1 demonstra o resultado geral da valoração das necessidades de Maslow (1943) pelos entrevistados.

Percebe-se que, ao analisar a amostra geral, que os fatores da pirâmide praticamente se inverteram. Em primeiro lugar, os colaboradores elegeram a Auto-Realização com 28,35%, que de acordo com Marras (2003), envolve os desafios mais complexos, o trabalho criativo, a autonomia e participação nas decisões. Em segundo lugar, ficou a Auto-Estima com 19,96%,

acentuando a necessidade de reconhecimento, promoção, responsabilidades por resultados e conseqüentes recompensas. Em terceiro lugar com 18,20%, as Necessidades Sociais, traduzem que o colaborador merece trabalhar em um clima de respeito, aceitação, interação com os colegas, superiores e clientes. E por fim, em quarto lugar, ficaram as Necessidades Fisiológicas (alimentação e conforto físico) e de Segurança, moradia e sensação de estabilidade no emprego.

## 9. CONCLUSÃO

A pesquisa de clima evidenciou a necessidade de motivar os colaboradores para que suas ambições sejam atendidas e, conseqüentemente, os colaboradores trabalhem mais felizes resultando em um ambiente mais saudável, congruente com os objetivos pessoais e da organização. Observa-se que, os colaboradores da Coordenadoria de Administração e Finanças estão preocupados com suas carreiras, colocando em primeiro plano as necessidades com relação ao ambiente de trabalho e os problemas relacionados a eles, deixando as Necessidades Fisiológicas em última colocação. Esse resultado não quer dizer que esses colaboradores não se preocupem com sua vida pessoal, porém, “vestem a camisa da empresa”. Vale ressaltar que esses tipos de colaboradores, merecem atenção e investimento pois, quanto mais incentivo for oferecido mais dedicação e retorno o mesmo dispensará para o seu trabalho.

O problema dessa pesquisa, questionando qual o nível de satisfação e motivação dos colaboradores da SESI/DRSC, foi formulado sob a justificativa da importância de todos os fatores relacionados a Pirâmide de Maslow (1943) estarem em equilíbrio, traduzindo um bom clima e maximizando-se o desempenho dos colaboradores com a metas organizacionais. Recomenda-se ao SESI/DRSC, como possíveis ações de melhoria em decorrência às análises:

- Treinamentos técnicos, colocando em primeiro lugar aqueles que estão a mais tempo sem receber esse incentivo e de modo complementar o desenvolvimento de programas gerenciais para os responsáveis pela equipe.
- Gincana com o objetivo de integrar os colaboradores e familiares;
- Feedback das atividades desenvolvidas no mês;
- Incentivos salariais com tempo de serviço;
- Diminuição dos custos das refeições para os estagiários;
- Maior autonomia nas participações das decisões das suas áreas;
- Maior flexibilidade de horário de acordo com banco de dados/compensações;
- Reforma do ambiente de trabalho com a substituição dos tapetes por piso, diminuindo o absenteísmo em relação a doenças respiratórias;
- Programação de cronograma anual de viagens de viagens à trabalho para outras unidades, proporcionando a integração de todo o universo de colaboradores e possibilitando o controle efetivo das atividades de responsabilidades dos mesmos evitando possíveis reclamações trabalhistas;
- Criação de jornal interativo, com participação dos colaboradores em entrevistas elaboradas pelo setor de Marketing para divulgação das atividades paralelas dos colaboradores às organizações como serviços voluntários, participações em competições, artistas plásticos, ajudando também na divulgação dos serviços aumentando ainda mais a renda dos colaboradores;

- Automatização de serviços, como entrega e consulta à contracheques, relatórios de ponto, marcação de férias, diminuindo os serviços operacionais podendo delegar mais tempo para o desenvolvimento de estratégias;
- Organização de festas mensais de aniversariantes, possibilitando ainda mais a integração entre as equipes de vários segmentos;
- Distribuição de agendas da empresa para os colaboradores no fim do ano;
- Remuneração por Habilidade e Competências sem que o colaborador tenha que participar de provas, sendo que seu desempenho deverá ser reconhecido pela chefia através da avaliação de desempenho e outros. O objetivo é manter os talentos desenvolvidos, através de incentivos.
- Aumentar a qualidade dos serviços e produtividade, visando a satisfação de seus clientes internos e externos;
- Não focar os objetivos em perseguir as não conformidades, mas oferecer subsídios para que os colaboradores sejam treinados para serem analistas nas atividades que desenvolvem.

Por fim, é essencial que o SESI/DRSC realize, de forma sistemática e periódica, o levantamento e análise do moral de seus colaboradores, para que com base nesse diagnóstico, possam ser identificadas oportunidades de melhoria, demonstrando assim, verdadeira preocupação com a qualidade de vida de seus colaboradores.

## 10. REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. F. de.** Psicologia aplicada à administração. São Paulo: Excellus e consultoria, 1992.
- BARNEY, J.** Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BERGAMINI, C. W.** A motivação nas organizações. 4.ed. São Paulo, Atlas, 1997.
- BREWSTER, C.** Comparing HRM policies and practices across geographical borders IN: STAHL, G.; BJORKMAN, I., *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2006.
- DUTRA, J.** Gestão por competências. São Paulo: Gente, 2001.
- EL-KOUBA, A.; ROGLIO, K. de D.; CORSO, J. M. del & SILVA, W. V. da.** Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, p. 295-308, jul./set. 2009, n. 3, v. 49. São Paulo, 2009.
- MILES, R. & SNOW, C.** *Organizational Strategy, Structure and Processes*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- PAAUWE, J.** *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- PASCHINI, S.** *Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia do negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2006.
- SARAIVA, E. V. & CARRIERI, A. P.** A construção de estratégias corporativas sob a perspectiva não determinística. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 2, 2007. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3406&Secao=ARTIGOS&Volume=6&Numero=2&Ano=2007>. Acesso em 02.11. 2007.
- SCHULER, R. & JACKSON, S.** Linking competitive advantage with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, v. 1, p. 207-219, 1987.
- SINGH, G.; CHOW, C. & WU, A.** A critical analysis of the dominant strategic human resource management perspective. Artigo apresentado no Academy of Management Meeting. Anais.. 2005.

- SISSON, K. & STOREY, J.** The Realities of Human Resource Management – Managing the Employment Relationship. Buckingham: Open University, 2000.
- WRIGHT, P.; DUNFORD, B. & SNELL, S.** Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, v. 27, p. 701-721, 2001.
- WRIGTH, P. & MCMAHAN, G.** Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, v. 18, n. 2, p. 295-311, 1992.
- COHEN, A. R.** MBA: Curso prático de administração: lições dos especialistas das melhores escolas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DENCKER, A. de F. M.** Métodos e técnicas de pesquisa em turismo. São Paulo: Futura, 1998.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M.** Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.
- VROOM, V.** Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MCCLELLAND, D.** Estudio de la motivación humana. Madrid: Narcea, 1989.
- SKINNER, B. F.** Sobre o behaviorismo. São Paulo: Cultrix, 1974.
- HERZBERG, F.** One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, jan/feb., 1968.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.** Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2001.
- MCGREGOR, D.** Leadership and motivation: essays. Cambridge: M.I.T. Press, 1966.
- MATTAR, F. N.** Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 2005.
- MASLOW, A.** A Theory of Human Motivation. Originally Published in *Psychological Review*, 50, 370-396, 1943. *Classics in the History of Psychology*. An internet resource developed by Christopher D. Green (<http://www.yorku.ca/dept/psych/classics/author.htm>). York University, Toronto, Ontario. ISSN 1492-3713. Disponível em <[http://sigbus.nove.bg/pool/books/A.\\_H.\\_Maslow\\_-\\_A\\_Theory\\_of\\_Human\\_Motivation.pdf](http://sigbus.nove.bg/pool/books/A._H._Maslow_-_A_Theory_of_Human_Motivation.pdf)>. Acesso em 11 de mar. 2004.
- TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P. & FORTUNA, A. A. M.** Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- XAVIER, Ricardo.** Gestão de Pessoas na Prática: Os desafios e as soluções. São Paulo:GENTE, 2006.
- TRIERWEILLER, A. C.** Fatores de satisfação e motivação no trabalho dos profissionais técnicos: um estudo de caso em empresa de base tecnológica sob a ótica da preferência declarada. 2004. 159 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- WEISS, D.** Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe. São Paulo: Nobel, 1991.
- WORTMAN, L. A.** Effective management for engineers and scientists. New York: Wiley, 1981.