



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
INGRYD ALESSANDRA MARTINS

CLIMA ORGANIZACIONAL:
APROFUNDAMENTO DE PESQUISA EM UM SETOR DA EMPRESA INTELBRAS

Palhoça
2020

INGRYD ALESSANDRA MARTINS

CLIMA ORGANIZACIONAL

APROFUNDAMENTO DE PESQUISA EM UM SETOR DA EMPRESA INTELBRAS

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em administração.

Orientador: Prof. Rejane Roecker, Ma.

Palhoça

2020

INGRYD ALESSANDRA MARTINS

CLIMA ORGANIZACIONAL

APROFUNDAMENTO DA PESQUISA EM UM SETOR DA EMPRESA INTELBRAS

Este Relatório de estágio supervisionado foi julgado adequado à obtenção do título de bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 19 de dezembro de 2020.

Professora e orientadora Rejane Roecker, Ma
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. José Ricardo Tavares.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Álvaro Solto
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por nunca me faltar saúde, fé e disposição para ir atrás dos meus objetivos.

Agradeço à minha família por sempre me dar apoio nos momentos que precisei.

Agradeço ao meu namorado Guilherme, por estar ao meu lado durante esses dois últimos anos me lembrando sempre do meu potencial e ajudando a me reerguer nos momentos mais difíceis não me deixando desistir.

Agradeço aos meus avós que a vida inteira se mostraram orgulhosos da pessoa que estou me tornando e nunca me deixando faltar amor e carinho.

Agradeço à minha amiga Haryslaine que foi minha companheira nesses quatro anos, por todo aprendizado, parceria e aliança que criamos uma com a outra nessa jornada de desafios.

Agradeço a todos os professores que fizeram parte dessa longa caminhada compartilhando seus conhecimentos e sabedoria, em especial agradeço imensamente à professora Rejane Roecker e Giovana Bueno pela paciência e dedicação na qual foram essenciais para a realização deste trabalho.

“Que todos os nossos esforços estejam sempre focados no desafio à impossibilidade. Todas as grandes conquistas humanas vieram daquilo que parecia impossível.” (Chales Chaplin).

RESUMO

Este presente trabalho tem como objetivo analisar a pesquisa de clima realizada na Indústria de Telecomunicação Brasileira – (Intelbras S.A), na qual atua no ramo de telecomunicações com suas 4 filiais somando 3.500 funcionários. Com o intuito de trazer melhorias nos pontos destacados como negativos na pesquisa, foram abordados temas da gestão de pessoas como a qualidade de vida no trabalho, motivação, Teoria de dois fatores, Teoria X e Y, Teoria das necessidades de Maslow, clima organizacional e pesquisa de clima organizacional. Para elaboração do trabalho, foram aplicadas a pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, onde os dados coletados foram através de questionários aplicados com colaboradores de diversas áreas. Por meio da análise da pesquisa, foi possível verificar três pontos negativos: remuneração, perfil das lideranças e ambiente de trabalho e clima interno.

Para compreender os fatores que levaram a este resultado, realizamos um questionário voltado aos três pontos negativos levantados, e como resultado obtivemos que os mais críticos seriam a falta de reconhecimento, incentivos e motivação e oportunidade de evolução.

A partir dos resultados da pesquisa de satisfação, foi realizado um plano de ação através do 5W2H para a implantação de treinamento aos líderes voltada ao clima organizacional, melhorar a comunicação entre líderes e subordinados e palestras motivacionais e de desenvolvimento pessoal visando a minimização dos resultados negativos levantados e uma melhora no clima organizacional em equipe.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Pesquisa de clima organizacional. Empresa de Telecomunicação.

ABSTRACT

This work aims to analyze a climate survey carried out at the Brazilian Telecommunications Industry - (Intelbras S.A), in which it operates in the telecommunications industry with its 4 branches adding 3,500 employees. In order to bring improvements in the points highlighted as negative in the research, they were elements of people management such as quality of life at work, motivation, Theory of two factors, Theory X and Y, Theory of Maslow's needs, organizational climate and research organizational climate. To prepare the work, qualitative, descriptive and exploratory research were applied, where the data collected were through questionnaires, with collaborators from different areas. Through the analysis of the research, it was possible to verify three negative points: remuneration, leadership profile and work environment and internal climate. To understand the factors that led to this result, we carried out a questionnaire focused on the three negative points raised, and how we obtained that the most mandatory indefinite result was the lack of recognition, incentives and motivation and the opportunity for evolution. Based on the results of the satisfaction survey, an action plan was carried out through the 5W2H for the implementation of training for leaders focused on the organizational climate, improving communication between leaders and subordinates and motivational and personal development talks to minimize negative results. raised and an improvement in the team organizational climate.

Keywords: People Management. Organizational weather research. Telecommunication company.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow	24
Figura 2 – Necessidades de Maslow aplicadas no ambiente de trabalho.....	26
Figura 3 - Matriz	30
Figura 4 - Organograma	31
Figura 5 - Portfólio.....	34
Figura 6 – Ação do protocolo de comunicação	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Com que frequência você recebe apoio quando necessário?	38
Gráfico 2 - Seu líder lhe oferece oportunidade de se expressar em situações/decisões importantes no dia a dia?.....	38
Gráfico 3 – Com que frequência você se sente reconhecido na cadeira em que atua?.....	39
Gráfico 4 - Você se sente à vontade em conversar sobre seu cargo e salário com seu líder?..	39
Gráfico 5 - Você se sente satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa?	40
Gráfico 6 – Na sua opinião, você considera justas as promoções realizadas em sua empresa?	40
Gráfico 7 - Você possui oportunidades de evolução em sua cadeira?.....	41
Gráfico 8 - A empresa oferece algum programa de incentivo para vendas ou melhor eficiência no cargo?	41

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Resultado Pesquisa de clima organizacional.....	36
Quadro 2 – Destaques positivos e negativos da pesquisa de clima	36
Quadro 3 - Pontos fortes e pontos fracos da pesquisa	42
Quadro 4 - Definição 5W2H	44
Quadro 5 – Plano de ação 5W2H	45
Quadro 6 – Exemplo Games empresariais	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.1.1 Objetivo Geral.....	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA	16
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	16
1.3.1 TIPO DE PESQUISA	16
1.3.1.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO AO OBJETO.....	17
1.3.1.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO A COLETA DE DADOS	17
1.3.2 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO PESQUISADO	17
1.3.3 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	19
2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	21
2.3 MOTIVAÇÃO.....	22
2.3.1 Teoria de dois fatores.....	22
2.3.2 Teoria X e Y	23
2.3.3 Teoria das necessidades de Maslow.....	24
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	26
2.5 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	29
3.1 DADOS DAS EMPRESA	29
3.2 MISSÃO E VALORES	30
3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.....	31
3.4 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	31
3.5 AMBIENTE DIRETO E INDIRETO EM QUE A EMPRESA SE ENCONTRA	33
3.3 SERVIÇOS, MERCADO CLIENTES	33
4 DIAGNÓSTICO DO RESULTADO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	35
4.1 RESULTADO DA PESQUISA GERAL.....	36
4.2 PESQUISA DE REMUNERAÇÃO E PERFIL DAS LIDERANÇAS	37
4.2.1 Análise dos tópicos	42

5	PROGNÓSTICO.....	44
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS.....	50
	ANEXOS	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	
	REFERENTE A REMUNERAÇÃO E PERFIL DE LIDERANÇA.....	52

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia no mundo atual, o conhecimento tende a se expandir cada vez mais, o que impacta na mudança do agir do ser humano, da importância e o cuidado que hoje as empresas tendem a ter com seus colaboradores. Assim como na sociedade em geral, as pessoas carregam dentro de si culturas e bagagens na quais acabam levando para dentro da empresa, cada colaborador carrega dentro de si uma forma de como pensar e agir dentro de um ambiente de trabalho, o que por consequência acaba moldando o clima organizacional dentro da empresa.

De modo geral, o clima organizacional é um dos maiores fatores que impactam nas demissões e mudanças da estrutura em uma organização. Hoje o porta voz da empresa depende de quem trabalha nela, e está sendo cada vez mais essencial a elas demonstrarem o quanto os colaboradores são de suma importância, através de oportunidades de melhorias internas fazendo com que os colaboradores contribuam nas ideias de novas mudanças para um melhor ambiente de trabalho.

Para que uma empresa consiga alcançar seus objetivos, ela necessita de seus colaboradores motivados e engajados, e é através das ferramentas da administração que o gestor conseguirá analisar o que deve ser mudado e assim alcançar um ambiente satisfatório, o que consequentemente atingirá no crescimento da empresa. Chiavenato (2014, p.7) afirma que " as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. "

Quando falamos de clima organizacional um ponto importante a se discutir é de como o trabalho influencia a vida e a saúde dos colaboradores, fatores como a convivência social entre colegas e líderes, ambiente de trabalho, remuneração, presença de conflitos, rotina de trabalho intensa e a divisão de cargos estruturais são exemplos de fatores que podem acarretar diversos sintomas negativos ao colaborador. Sintomas estes que quando não percebidos a tempo, acabam afetando a empresa de modo que geralmente a mesma não está preparada para lidar. Por isso, é de suma importância a pesquisa de clima organizacional dentro das corporações, com ela você conseguirá verificar em como está o desempenho dos líderes com os colaboradores, pois são eles os responsáveis pela motivação e engajamento dos trabalhos na equipe.

Segundo França (2012, p.50) "O crescimento econômico virá pelo aumento da produtividade. " Para uma empresa hoje ter sucesso, é crucial oferecer um ambiente de trabalho leve e motivador além de trabalhar sempre com a transparência, um colaborador

que hoje não vê oportunidades e motivação em sua carreira, tende a ter uma baixa produtividade. E é através do investimento da qualidade de vida e no trabalho que a corporação conseguirá ter um clima motivador e saudável entre seus colaboradores.

Em vista disso, foi realizado uma análise detalhada em um resultado de pesquisa de clima organizacional já feito na Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira – (Intelbras S.A), ficando a seguinte pergunta, “Como a pesquisa de clima organizacional pode ser aprofundada na empresa Intelbras afim de uma melhor assertividade na gestão de pessoas?”.

1.1 OBJETIVOS

“Os objetivos são as indicações, precisas e claras, das metas, propósitos e resultados concretos a que se pretende chegar”. (FURASTE, 2004 *apud* CAVALCANTI, 2009, p. 87).

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o resultado de uma pesquisa de clima organizacional já realizada em um setor específico da Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira – (Intelbras S.A) sugerindo correções para aumentar o grau de satisfação dos colaboradores caso seja necessário.

1.1.2 Objetivos específicos

Este trabalho tem como objetivos específicos:

- a) Identificar o grau de satisfação dos colaboradores com as políticas e benefícios da empresa através do resultado da pesquisa já realizada.
- b) Conhecer as políticas e benefícios da empresa.
- c) Apresentar ações corretivas caso seja necessário.

/

1.2 JUSTIFICATIVA

Para que uma organização seja bem-sucedida, ela precisa contar com a ajuda e o engajamento dos seus colaboradores para a realização de seus objetos, e para que isso aconteça é de extrema importância existir um bom clima organizacional dentro da organização. Segundo Barbieri (2012, p.210) “nos sistemas de trabalho de alto desempenho a empresa atinge maior competitividade através de planejamento de estratégia e mudança inovadoras somadas à boa Gestão de Pessoas”.

Um bom clima só é moldado numa organização por meio de pesquisas internas voltadas à visão positiva e negativa dos colaboradores diante da empresa, esses aspectos fazem com que os líderes vejam de forma mais clara como devem agir diante dos seus funcionários de uma forma que tenha um impacto positivamente em seu ambiente de trabalho. Pois hoje, a motivação e a inovação do ser humano são a alma da empresa e onde não há uma boa gestão, não há funcionários motivados e engajados.

Após realizadas as pesquisas de clima nas empresas, é de suma importância estar analisando os resultados para compreender o porquê dos números positivos/negativos obtidos e entender o sentimento dos colaboradores quanto à empresa. E é apenas através desta análise, que a Gestão de Pessoas poderá agir para que os próximos resultados sejam positivos, fazendo com que tanto a empresa saia lucrando com bons resultados obtidos pela motivação dos colaboradores quanto eles com uma boa qualidade de vida no trabalho.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No procedimento metodológico podemos descrever qual será o tipo de pesquisa, coleta de dados e universo da pesquisa que será realizada.

1.3.1 Tipo de pesquisa

Pesquisa qualitativa realizada através de dados fornecidos pela empresa voltados ao clima organizacional de um setor específico.

1.3.1.1 Classificação da pesquisa quanto ao objeto

Esta presente pesquisa classifica-se do ponto de vista de sua natureza, como pesquisa qualitativa exploratória e descritiva, tendo como finalidade analisar os resultados de pesquisa de clima organizacional em um setor específico da empresa colaborando no aprimoramento e conhecimento do estudo no tema apresentado.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que será investigado, facilitando a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir novo tipo de enfoque para o assunto. Essa pesquisa possui planejamento flexível, o que permite escolher o rumo dos estudos de diversos ângulos.

1.3.1.2 Classificação da pesquisa quanto a coleta de dados

A classificação da pesquisa se dá como pesquisa não probabilística com amostras intencionais ou de seleção racional, através de relatórios de pesquisas realizadas em setores específicos da empresa.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), as amostras não probabilísticas por acessibilidade ou por conveniência são pesquisas no qual é selecionando os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo no qual está sendo estudado.

1.3.2 Delimitação do universo pesquisado

O universo de pesquisa é realizado através de resultados de coletas de dados fornecidos em um setor específicos da Indústria de Telecomunicações Brasileira – (Intelbras S.A) em sua Matriz localizada em São José – SC.

A definição do Universo está ligada à maneira pela qual as questões de estudo foram definidas (CAVALCANTI, 2009, *apud* Bressan, 2006), ou seja, basicamente a descrição de onde a pesquisa será realizada, ela pode ser através de uma pessoa, uma empresa, um órgão público, etc.

1.3.3 Técnicas de coletas de dados

A técnica para coletas de dados se dá através de dados de pesquisas de clima organizacional armazenados na empresa e disponibilizados para análise de estudo.

Para Cavalcanti (2009), os dados arquivados podem ser relevantes para muitos estudos de caso no quais podem ser usados em conjunto com outras fontes de informações tanto para verificar a exatidão como para avaliar dados de outras fontes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo iremos abordar o tema de gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho, motivação, clima organizacional e pesquisa de clima organizacional para um melhor conhecimento na pesquisa que será realizada.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é a junção de conceitos, ações e técnicas sobre alinhamento de propósitos, atração, retenção e programas de capacitação e desenvolvimento com o objetivo de desenvolver o perfil técnico e comportamental do seu capital humano. É através destas ações que uma organização consegue elevar seu engajamento e motivação interna aos seus colaboradores, que por sua vez, retornarão com mais produtividade, potencializando seus resultados. (ZANOL, 2020)

Segundo Chiavenatto (2000) “O contexto geral da Gestão de Pessoas é de que é formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência.” Por um lado, existem as pessoas nas quais dependem do sucesso em seu trabalho para alcançar seus objetivos pessoais e por outro as organizações nas quais dependem destas para funcionar e alcançar seu sucesso. Fazendo com que desta forma, as organizações ampliem a sua visão e a atuação estratégica diante de seus colaboradores.

Por ser considerada como um processo fundamental dentro das organizações, e por englobar atividades que devem estar alinhadas à estratégia e ao propósito da corporação, a gestão de pessoas é vista como um dos principais desafios de uma empresa. (ZANOL, 2020) E para que haja uma boa gestão, existem cinco pilares essenciais nos quais devem ser considerados nos quais são:

- a) Engajamento: ele que impulsionará o comprometimento individual de cada colaborador. E para que haja um bom engajamento é de suma importância que a empresa saiba o que engaja e motiva seus colaboradores.
- b) Comunicação: é a base para que tudo ocorra como planejado, a comunicação é fundamental para que nenhum objetivo se perca. Além do

feedback no qual só traz benefícios à empresa para melhoria de desenvolvimento futuros.

- c) Trabalho em equipe: trabalhar em equipe pode trazer um diferencial à organização criando um ambiente mais saudável e propício para o crescimento.
- d) Conhecimento e competência: uma empresa que preza por trabalhar o conhecimento e as competências dos seus colaboradores consequentemente obtém estratégias fortes. A cultura organizacional é um fator importante nessas situações, na qual fica importante por desenhar os objetivos da organização e os planos de ações que fará para chegar até eles.
- e) Treinamento e desenvolvimento: após identificar o que deve ser mudado em uma organização, entra o treinamento e o desenvolvimento. É através dele que a gestão de pessoas trabalhará para treinar e desenvolver seus colaboradores, com o intuito de nivelar os patamares de conhecimento interno.

Toda empresa necessita de estratégias organizacionais e cada estratégia organizacional deve corresponder a um planejamento estratégico de Gestão de Pessoas no qual ficam encarregados de alinhar talentos e competências com as necessidades da organização, tudo isso com o intuito de otimizar o retorno dos investimentos realizados em seus colaboradores. E quando uma organização está diretamente voltada a seus funcionários, sua filosofia global e sua cultura organizacional acabam refletindo essa crença. (CHAVENATO, 2014, p.11)

Para complementar Ribeiro (2012, p.5) ainda descreve que a área de recursos humanos deve estar diretamente voltada para:

[...] ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva. Além disso, também tem de prover empregados bem treinados e bem motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva políticas éticas e o comportamento socialmente responsável.

Nesse cenário, cabe à organização proporcionar um bom ambiente de trabalho, considerando tanto os aspectos físicos como psicológicos, nos quais envolvem desde segurança no trabalho até reconhecimento profissional. (FERREIRA, 2013, p.5). Sendo assim, pela Gestão de Pessoas envolver uma série de temas como qualidade de vida no trabalho, motivação, clima organizacional e pesquisa de clima, todas elas acabam se tornando uma prioridade nas empresas para implantar e administrar as práticas nas quais elas são relacionadas. Temas estes que serão abordados nos tópicos a seguir:

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O QVT ou qualidade de vida no trabalho são conjuntos de ações em que a empresa realiza para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e o nível de satisfação de seus funcionários. Esse movimento ganhou força por volta de 1960, onde nessa época os trabalhadores começaram a ter maior atenção pelas empresas, tendo foco nos impactos do emprego na saúde e no bem-estar dos trabalhadores. (FERREIRA, 2013, p.113)

Para França (2012), de modo geral, a qualidade de vida no trabalho envolve uma dimensão específica de onde as atividades ocorrem como a saúde, segurança, motivação, adaptação de expectativas a condicionantes gerais entre inúmeros outros. E todos esses fatores podem ser identificados através de vários níveis de análise, entre eles no modelo de gestão.

Seguindo esta mesma linha, segundo Ferreira (2013) o melhor caminho para obter uma ótima produtividade e competitividade empresarial é através da realização de esforços visando o aumento da qualidade de vida dos empregados, de maneira que se sintam cada vez mais satisfeitos e motivados para que desta forma melhore cada vez mais o posicionamento competitivo da empresa. Pois a qualidade de um ambiente de trabalho reflete diretamente no que a empresa oferece.

Há uma grande crença de que os programas de QVT geram resultados mensuráveis nas organizações, e a associação entre QVT e a produtividade é perceptível pelos administradores nas organizações. Através da qualidade de vida no trabalho é possível perceber uma maior disposição para o trabalho através dos colaboradores, além da melhora do clima interno, maior comprometimento, fidelidade à empresa, fatores esses que ajudam no aumento da produtividade. (FRANÇA, 2012, p.)

Uma boa qualidade de vida no trabalho pode trazer vários benefícios à organização, como uma má pode vir a acarretar vários problemas. A insatisfação no trabalho pode levar ao absenteísmo e a rotatividade além de trazer uma série de doenças como o estresse, problemas de coração, pressão e úlceras, tudo isso por conta de um ambiente de trabalho estressante. Para evitar esses fatores críticos que podem afetar as organizações, ações como investir em pesquisas sobre o clima organizacional são fundamentais para conhecer os funcionários e entender o que os motiva e o satisfaz, melhorando desta forma a qualidade de vida no trabalho (FERREIRA, 2013, p.117)

2.3 MOTIVAÇÃO

A motivação é o resultado da interação entre a pessoa e a situação. O mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião (FERREIRA, 2013, p.13).

Quando falamos em motivação, estamos nos referindo à um tipo de ação que vem dos próprios indivíduos, e esta ação se situa no mundo interior de cada um, o que conseqüentemente não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior. (BERGAMINI, 2006). Quando uma pessoa é motivada, existem vários caminhos para chegar a causa dela através de expectativas, fatores de necessidade, produtividade e entre outros conforme alguns autores descrevem através de teorias que veremos a seguir:

2.3.1 Teoria de dois fatores

A teoria de dois fatores foi criada por Frederick Herzberg com o intuito de entender quais os fatores que levam os funcionários a se sentirem felizes e infelizes e como isto afetava diretamente em seu ambiente de trabalho. Através de entrevistas com diversos funcionários da área industrial ele dividiu os relatos em dois fatores: os motivacionais e os higiênicos. (HERZBERG, 1959).

- a) Fatores motivacionais: no quais são fatores intrínsecos ligados ao cargo e a atividade executada pelo colaborador e quando vindo de ações como reconhecimento profissional e auto realização, tendem a aumentar cada vez mais a motivação do indivíduo.

- b) Fatores higiênicos: são fatores extrínsecos que condiz ao ambiente de trabalho como salário, benefícios, condições físicas e ambientais da empresa, oportunidades entre outros. Quando esses fatores são ótimos podem até satisfazer os colaboradores, porém não por completo.

No final dos seus estudos, Herzberg (1959) concluiu que os fatores que mais causam insatisfação dos seus colaboradores são os fatores higiênicos relacionados às condições do ambiente de trabalho. Já os fatores que mais levam à satisfação são aqueles relacionados ao cargo no qual atua, suas tarefas, oportunidades etc.

2.3.2 Teoria X e Y

McGregor (1960) criou a teoria X e Y visando explicar o porquê de cada ser humano demonstrar certas atitudes em sua vida e no trabalho. Nela ele descreve cada uma como teorias opostas relacionadas à liderança gerencial, tendo cada uma delas uma forma de condução diferente conforme as atitudes dos colaboradores.

Na teoria X McGregor (1960, p.56) afirma que "O ser humano médio prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidades, é relativamente pouco ambicioso e pretende segurança acima de tudo." Através dessa teoria ele explica parte do comportamento humano na indústria onde descreve o ser humano como preguiçoso, tendo aversão ao trabalho fugindo de certa maneira das responsabilidades. A principal necessidade dessa população vem ordem inferior, onde precisam ser forçados, ameaçados e controladores pelos seus líderes para poder atingir os objetivos em que a empresa impõe.

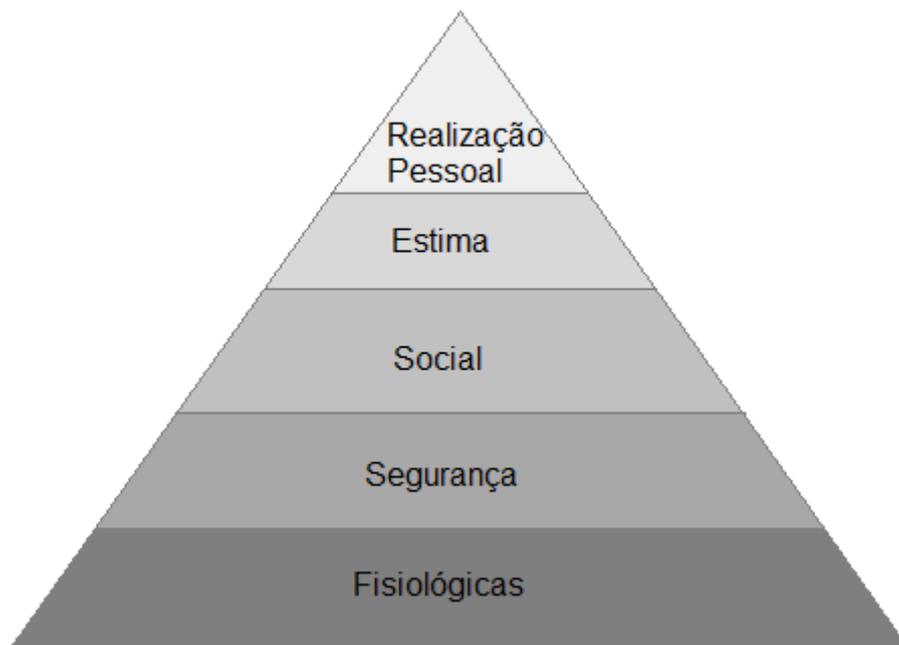
Já na teoria Y McGregor (1960, p.73) ressalta que "O ser humano médio aprende, em condições apropriadas, não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades" Ao contrário da teoria X, os trabalhadores são considerados pessoas competentes, criativos, responsáveis, que gostam de trabalhar e procuram sempre desafios. Nela a motivação através de cobrança já não funciona pois não é necessário, nesses casos os líderes devem trabalhar para oferecer incentivos como oportunidades de carreiras e participação nas decisões da empresa para que desta forma os colaboradores se sintam motivados.

2.3.3 Teoria das necessidades de Maslow

Segundo Maslow (1950) todos os cientistas eram motivados como todos os membros da espécie humana, através de necessidades como comida, afeto, segurança e entre outros. Além da motivação, ele percebeu também que os seres humanos buscam satisfações intermináveis em sua vida social, trabalho ou em seus casamentos. E através dessas informações, Maslow se deu conta que os seres humanos vivem em busca da satisfação de determinadas necessidades seja ela pessoal ou profissional.

Então, para explicar essas necessidades fisiológicas ligadas à motivação e a satisfação dos seres humanos, Maslow às descreve através de uma hierarquia de cinco fatores de necessidades: a fisiologia, segurança, social, estima e a realização social conforme figura 1 abaixo:

Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Elaboração do autor, 2020.

- a) Necessidades fisiológicas: na qual são caracterizadas como a primeira necessidade de sua pirâmide a serem supridas. Elas estão diretamente voltadas à sobrevivência como comida, água, respiração e entre outros.

- b) Necessidades de Segurança: em seguida, Maslow descreve a segurança como a segunda necessidade mais importante para o ser humano, ela vem ligada à segurança de vida, saúde, família, finanças, emprego e etc.
- c) Necessidades social: em terceiro vem a necessidade social, na qual envolve o ciclo de sociedade de onde o ser humano está inserido, como as amizades, relacionamentos amorosos, participação em grupos, família e etc.
- d) Necessidade de estima: em quarto lugar da pirâmide fica a estima, na qual é responsável pelo desejo do ser humano a ser aceito pela sociedade, trazendo assim sua confiança, autoestima e realizações pessoais.
- e) Necessidade de auto realização: na qual fica no topo da pirâmide como a última necessidade do ser humano, porém a mais próxima e essencial de realizar total realização pessoal longe das necessidades biológicas dos seres humanos. Ela está diretamente associada à realização social, moralidade, independência, valores. E para que seja alcançada, é necessário ter suprido todas as necessidades abaixo da pirâmide.

Segundo Ferreira (2013), a motivação no trabalho estaria ligada a cada nível hierárquico, isto é, as de nível baixo precisam estar satisfeitas para que as de nível superior possam despertar interesse. E cada uma dessas necessidades estão interligadas no ambiente de trabalho, como os horários, benefícios, ambiente de trabalho, reconhecimento, e sucesso profissional. Ou seja, uma boa motivação e satisfação só é realizada através do suprimento das necessidades fisiológicas de cada colaborador.

Na Figura 2, pode-se ver os exemplos de cada necessidade fisiológica aplicadas ao ambiente de trabalho:

Figura 2 – Necessidades de Maslow aplicadas no ambiente de trabalho

Fisiológicas	Segurança	Sociais	Estima	Autorrealização
<ul style="list-style-type: none"> • Horário de trabalho • Intervalos de descanso • Alimentação no local • Água para consumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração • Benefícios • Permanência no emprego 	<ul style="list-style-type: none"> • Bom ambiente de trabalho • Amizade com colegas • Chefe amigável • Interações positivas com clientes • Dar e receber <i>feedback</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento de reconhecimentos diversos (premiações, bonificações, entre outros) 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho desafiador • Diversidade de tarefas • Autonomia • Possibilidade de crescimento

Fonte: FERREIRA, 2014.

Como vimos, a falta de motivação pode vir a apresentar através de várias origens dentro das organizações e podem variar conforme a personalidade da pessoa. E por conta disso, estimular/incentivar pessoas no trabalho se torna uma tarefa difícil. Entretanto, existe uma série de recomendações que possam de alguma forma influir na motivação dos empregados e na qualidade de vida como o incentivo, o encorajamento e como principal a valorização que muitas das vezes acabam sendo ligadas ao afeto que os colaboradores tende a sentir por seus líderes. (FERREIRA, 2014, p. 36-37)

Desta forma, podemos dizer que o afeto tem sua grande importância para a atenção nas organizações e nesse ponto de vista França (2006, p.34) afirma que: “A maioria dos estudos sobre comportamento humano confirma que a segurança, a alegria e o sucesso na vida e no trabalho são diretamente correlacionados com a nossa habilidade de nos relacionarmos com os outros, com nível de compromisso, profundidade e afeto”.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional são padrões compartilhados de suposições, expectativas e crenças vividas entre pessoas de uma organização, nos quais levam cada um a ter seu próprio sentimento referente às normas, valores e ambientes da empresa. Fazendo com que dessa forma induzam cada tomada de decisão e ações dos colaboradores na empresa em que trabalha. (FERREIRA, 2013, *apud* Bowdith e Buono, 1992, p.51).

A este propósito, percebe-se que o clima organizacional influencia de forma direta e indireta tanto na tomada de decisões dentro das organizações como em seus resultados obtidos através das ações de seus colaboradores. Ferreira (2013, p 54) escreve que: “A

cultura é retratada na missão, objetivos, estilos de gestão, forma de comunicação, tomada de decisão, delegação de poder e história da organização, que representam formas de a cultura se expressar”.

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, segundo Ferreira (2013) o ambiente das organizações influencia diretamente a motivação, pois é através da “qualidade” de um bom clima organizacional que podemos perceber a motivação dos colaboradores. Se em um ambiente de trabalho as pessoas não estiverem motivadas, é preciso ser estudado o porquê de isto estar ocorrendo. E é através do clima organizacional que é possível verificar os fatores que devem ser mudados em uma equipe.

É possível mensurar o clima organizacional por meio de indicadores. Eles são sinais que impactam a qualidade dos produtos/serviços da organização e que permitem saber se algo foge à situação esperada. Dentre os sinais estão: rotatividade, absenteísmo, depredação do patrimônio da empresa, programas de sugestões, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de materiais, e queixas no serviço médico. (FERREIRA, 2014 *apud* Luz, 2003, p.56).

2.5 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Uma das ferramentas mais eficazes no diagnóstico de problemas é a pesquisa de clima organizacional, que permite mapear e analisar a situação de uma organização e se é necessário tomar medidas corretivas. A pesquisa de clima deve ser contínua, ou seja, não realizada apenas uma vez. Ela é um dos instrumentos mais utilizados que podem realizar o levantamento do grau de satisfação dos colaboradores quanto à organização em que trabalham. (FERREIRA, 201, p. 70)

Desta forma, Ferreira (2017, p.71) referente à análise de clima organizacional ainda afirma que:

Trata-se de uma análise do ambiente organizacional, em seus diversos aspectos, de acordo com os funcionários da empresa. É uma ferramenta fundamental, pois, por meio dela, é possível detectar o grau de satisfação dos funcionários em um dado momento em relação a diversos aspectos e verificar quais são os pontos fortes e fracos da organização.

O principal objetivo da pesquisa de clima é levantar informações que permitam melhores condições de um ambiente de trabalho através de oportunidade de desenvolvimento estabelecendo uma melhora contínua no ambiente de trabalho

facilitando a tomada de decisões, o aumento da motivação e satisfação dos colaboradores, diminuição da rotatividade e etc. (FERREIRA, 2017, apud LIMA e STANO, 2004, p.72). E para que consiga alcançar os objetivos citados o desenvolvimento de pesquisa deve contemplar os seguintes itens:

- a) Definição dos objetivos;
- b) Definição de metodologia e técnica de coleta de informação (questionários, entrevistas e análise de documentos);
- c) Tabulação e análise estatística de dados (quantitativa e qualitativa);
- d) Apuração e análise de resultados (por área e segmento);
- e) Elaboração do relatório final;
- f) Retorno aos envolvidos

Segundo Ferreira (2017), depois que uma pesquisa de clima é realizada, é hora da definição dos planos de ação e para realiza-lo é de suma importância considerar os fatores de estrutura, processo e pessoas para realizar um bom plano de ação, para que dessa forma possam promover uma série de mudanças visando uma melhoria no ambiente de trabalho.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

No tópico de caracterização da empresa, será descrito, a missão, visão e valores, estruturas organizacionais, processos organizacionais, ambiente direto e indireto e serviços, mercado e cliente da empresa Intelbras S.A.

3.1 DADOS DA EMPRESA

A empresa foi fundada em 1976 pelo Grupo Diomício Freitas recebendo o nome de Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira – Intelbras S.A. Sua matriz está localizada na cidade de São José – SC onde iniciou com a fabricação de Centrais PABX e aparelhos telefônicos. Atualmente, seu portfólio apresenta mais de 1.300 produtos voltados à comunicação, redes, segurança, controle de acesso, energia e energia solar, tendo como destaque as câmeras de monitoramento, centrais telefônicas e fechaduras digitais. Dentre a gama de produtos, destacam-se os painéis solares como o mais novo investimento da empresa.

A empresa possui 4 filiais, na quais duas se encontram em Santa Catarina, uma em Minas Gerais e outra em Manaus, somando ao todo mais de 3.500 funcionários. Por ser uma empresa que atua em vários segmentos do mercado, ela conta também com laboratórios de pesquisa e desenvolvimento tanto em Santa Catarina como na China para que a inovação esteja sempre presente. A Figura 3 apresenta a foto da matriz localizada em Santa Catarina.

Figura 3 - Matriz



Fonte: Intelbras, 2020

Com o intuito de agrupar seus setores para melhorar a sua eficiência ocupacional, a empresa fundou uma filial em São José, no estado de Santa Catarina. Com isso, toda sua estrutura organizacional sofreu alteração, deixando toda equipe administrativa em sua Matriz e os funcionários da fábrica ficando todos onde os produtos são montados, ou seja, em sua nova filial.

3.2 MISSÃO E VALORES

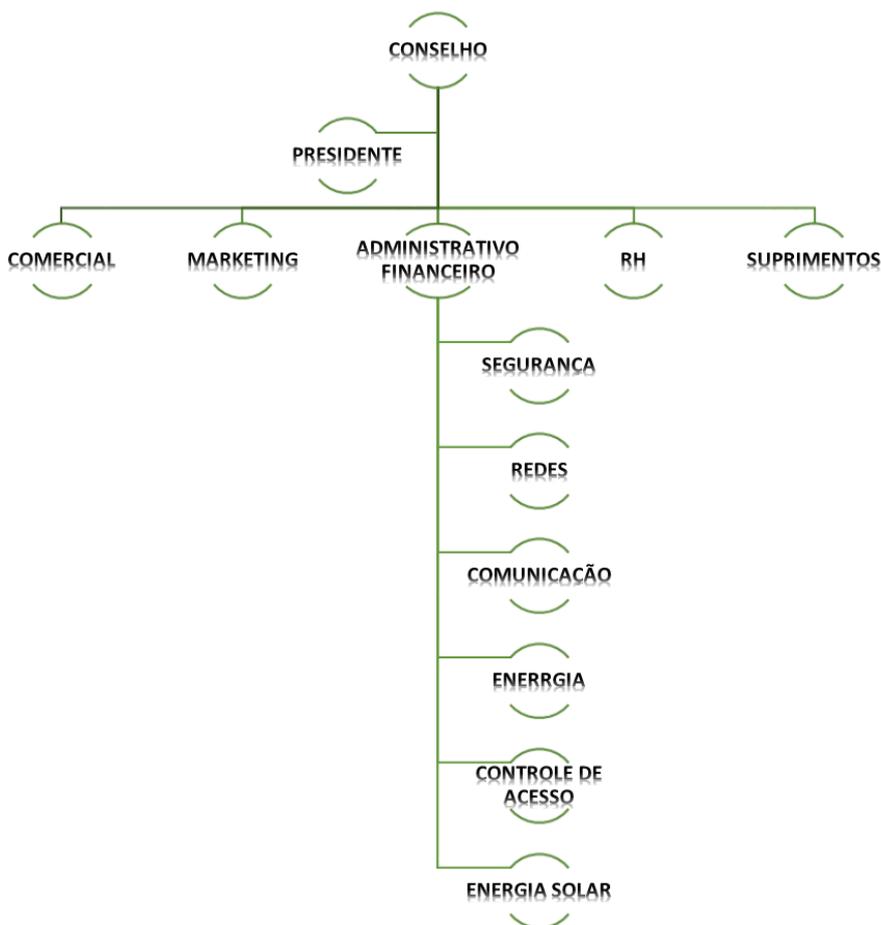
A Intelbras tem como missão colaborar para um futuro melhor com soluções inovadoras e tecnologias que transformam a forma como as pessoas se comunicam, se conectam e se protegem, criando valor e oportunidades para nossos clientes, colaboradores e parceiros.

A empresa se baseia em nove valores, no quais são eles: qualidade, ética, simplicidade, gestão participativa, empresa feliz, transparência, respeito pelo ser humano, produtividade e segurança no negócio.

3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

A Intelbras possui uma estrutura organizacional de acordo com suas unidades de negócios e áreas corporativas. As unidades de negócio são voltadas diretamente à criação e desenvolvimento de produtos no quais são divididos em redes, comunicação, controle de acesso, segurança e energia. Na área corporativa, a divisão é relacionada diretamente à cargos administrativos, comercial, suporte, entre outros no quais são voltados diretamente ao público interno. A Figura 5 demonstra o organograma da empresa.

Figura 4 - Organograma



Fonte: Intelbras, 2020.

3.4 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A empresa trabalha com o objetivo de incentivar seus líderes a terem uma boa comunicação com sua equipe, por meio de clareza e transparência. O líder é a pessoa mais próxima que o colaborador tem dentro da empresa, sendo ele o porta voz das decisões do alto escalão, cujas quais necessitam ser colocadas em prática. Para que isso aconteça, a

Intelbras organiza diversos cursos e reuniões voltados à capacitação de seus líderes e gestores.

Com uma liderança mais participativa, a maioria das decisões realizadas na empresa envolve colaboradores, desde a alta administração à participação de demais níveis organizacionais. Além disso, a empresa foca na motivação dos funcionários através de líderes e gestores para novas ideias de inovação e melhorias internas.

O recrutamento e seleção é feito através do site da empresa, onde nele os candidatos elaboram seu currículo por completo e a empresa o recebe com todas as informações necessárias para identificar se o mesmo se enquadra no cargo ou não. A Intelbras trabalha com diversos tipos de entrevistas, cada qual com a necessidade do cargo como: entrevista individual, entrevista em grupo, entrevista dinâmica, além das provas e testes de conhecimento específicos à área.

A capacitação interna para a empresa é de suma importância. Quando um novo colaborador é contratado, o mesmo participa de diversos treinamentos voltados à área e programas internos como o programa “bem-vindo”, onde é apresentada a história da empresa e os preparam com diversas informações de como funciona o ambiente de trabalho. Além do mais, todos os colaboradores estão sempre em constante conhecimento através de cursos e treinamentos tanto voltados à área a qual pertence tanto para o seu desenvolvimento pessoal.

A empresa trabalha com pesquisas de clima organizacional anualmente tanto com toda a empresa em si como feedbacks agendados com líderes de cada equipe. Em cada segmento existe um colaborador no qual fica responsável pela comunicação das equipes, e para que os colaboradores estejam sempre engajados, a responsável reúne todos sempre que necessário para realizar dinâmicas de comunicação em grupo, fazendo com que assim, conheçam cada vez mais seus parceiros e os cargos em que habitam.

A Intelbras oferece uma cartilha de vários benefícios voltados aos colaboradores como ginásticas elaboradas, auxílio creche, instituição de ensino como escolas de idiomas, farmácias, restaurantes, ambulatório com atendimento de enfermeiras durante o dia e atendimento médico através de consultas agendadas e cursos oferecidos para desenvolvimento pessoal online em seu portal de treinamento. A empresa também oferece aos colaboradores, a premiação “prata da casa”, no qual o colaborador ganha uma bonificação a cada 5 anos de trabalho na empresa.

3.5 AMBIENTE DIRETO E INDIRETO EM QUE A EMPRESA SE ENCONTRA

A indústria se encontra presente em 98% dos municípios brasileiros com potencial de consumo de eletrodomésticos. A Intelbras possui 4 filiais que se encontram em Santa Catarina, Manaus e Minas Gerais, tendo sua sede em São José – SC. Ela conta com mais de 3.500 colaboradores no qual 40 deles estão instalados na China voltados a pesquisas de novas tecnologias do mercado.

Como a empresa atua em mais de um ramo no mercado, ela compete com vários concorrentes de alto patamar conforme seus segmentos de produtos em que atua, como por exemplo: a Komeco, Samsung, Philips, entre outros que possuem como público alvo à segurança e conforto por meio da tecnologia para casas e empresas.

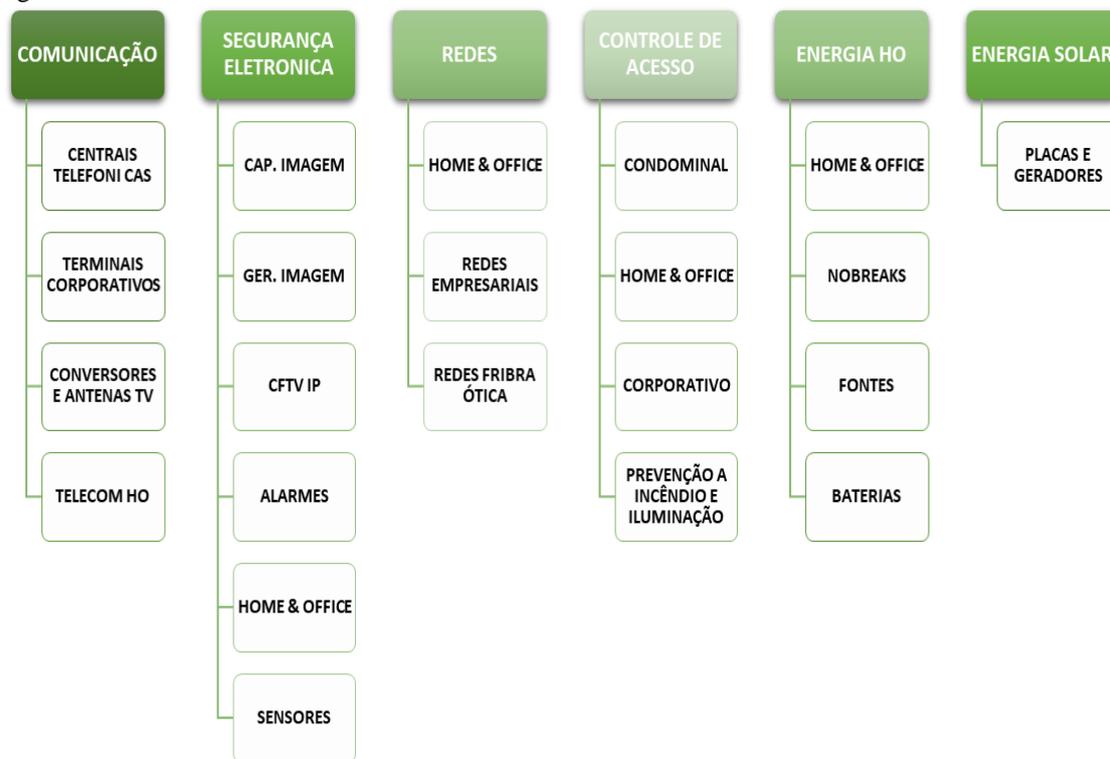
3.3 SERVIÇOS, MERCADO E CLIENTES

A empresa busca estar próxima dos seus clientes oferecendo segurança com uma oferta de produtos e serviços tanto para empresas corporativas como para casas residenciais. Seus produtos abrangem:

- a) Redes: produtos com a finalidade de organizar, ampliar e gerenciar redes com a máxima eficiência.
- b) Comunicação: oferecendo a aproximação das pessoas através de soluções em atendimento.
- c) Controle de acesso: voltado a soluções para projetos de detecção de alarme e incêndio.
- d) Segurança: equipamentos de alta tecnologia que permitem diversas formas de utilização.
- e) Energia: produtos voltados à suprimento de energia adicional, bem como eficiência energética.

Cada um desses segmentos está interligado com o propósito de proporcionar a seus clientes o conforto de ter sempre a segurança em sua volta através de produtos inovadores e de alta tecnologia. A Figura 4 apresenta o portfólio de produtos que a empresa possui.

Figura 5 - Portfólio



Fonte: Intelbras, 2020

A empresa conta com mais de cento e cinquenta mil pontos de vendas de varejo e revendedores corporativos que atendem pelo Brasil inteiro.

4 DIAGNÓSTICO DO RESULTADO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A indústria de telecomunicação Brasileira – (Intelbras) é uma empresa voltada no mercado de telecomunicações, trabalhando hoje em seis segmentos nos quais são: comunicação, segurança, controle de acesso, redes, energia e energia solar. Com sua matriz e com suas 4 filiais em Manaus, Minas Gerais e São José - SC, ela conta com um total 3.500 colaboradores, tendo sua equipe administrativa e fabril dividida entre a Matriz e sua Filial de São José – SC com o intuito de agrupar seus setores para uma melhora eficiência ocupacional.

A empresa conta com um organograma subdividido em setores comerciais/administrativos e seus segmentos, e para que a organização consiga ter uma boa visão de cada setor, ela utiliza uma vez por ano o método de pesquisa de clima organizacional, na qual é realizada isoladamente em cada setor, porém utilizando as mesmas questões e no mesmo período do ano. No final de cada pesquisa, a empresa utiliza os resultados para trabalhar com cada líder ou supervisor informando o feedback dos resultados, buscando assim melhorias nos pontos fracos destacados pelos colaboradores.

A seguir falaremos de uma pesquisa de clima organizacional realizada no ano de 2019 na Intelbras.

4.1 RESULTADO DA PESQUISA GERAL

A pesquisa a seguir foi aplicada em cada setor da empresa individualmente contando com uma média de 10 a 15 colaboradores em cada um deles. O questionário é respondido individualmente através da Intranet da empresa de forma oculta, fazendo com que desta forma seus líderes não saibam das respostas de cada subordinado da sua equipe.

Na tabela 1 abaixo podemos notar que a pesquisa foi realizada através de questionários com doze perguntas, na qual cada colaborador escolheria a melhor ou pior pontuação para cada uma delas, somando no final a sua média de satisfação e fidelidade com a empresa.

Quadro 1 – Resultado Pesquisa de clima organizacional

Motivo	Pontos negativos	Pontos positivos
1- Modelo de gestão da empresa	0	1
2 - Valorização do ser humano	0	3
3 - Oportunidade de carreira	1	6
4 – Remuneração	2	0
5 – Benefícios	0	2
6 - Ambiente de trabalho - estrutura física e nível de segurança no trabalho	1	1
7 - Clima interno/relações com os colegas/camaradagem	1	1
8 - Qualidade de vida no trabalho	0	0
9 - Perfil das lideranças	1	0
10 - Marca, produtos e serviços oferecidos	0	1
11 - Alinhamento com os objetivos da empresa	0	0
12 - Confiança na empresa	0	6
Total	6	21

Fonte: Intelbras, 2020.

Como podemos verificar, a pesquisa foi voltada a vários pontos que interferem o clima organizacional de forma positiva ou negativa dentro de uma empresa, como os benefícios, ambiente de trabalho, modelo de gestão, perfil dos líderes e vários outros. Dentre todos eles podemos destacar os motivos mais pontuados pelos colaboradores na pesquisa, tanto negativo como positivo conforme a tabela abaixo:

Quadro 2 – Destaques positivos e negativos da pesquisa de clima

Destaque positivo	x	Destaque negativo
--------------------------	---	--------------------------

Valorização do ser humano		Remuneração
Oportunidade de carreira		Perfil das lideranças
Benefícios		Ambiente de trabalho e clima interno

Fonte: Intelbras, 2020

Diante dos resultados, os motivos destacados como positivos estão ligados diretamente em como a empresa lida com a carreira profissional de seus colaboradores, e é visível verificar que a organização possui uma boa oportunidade de crescimento o que acaba levando à valorização, motivação e satisfação de seus colaboradores.

Os motivos mais pontuados como negativos estão voltados à remuneração e ao clima interno da empresa, o que conseqüentemente acaba sendo um espelho de como está sendo realizada a gestão de seus líderes. E existem uma série motivos que podem acarretar esses resultados à empresa como a falta de feedback, uma má gestão interna de equipe, falta de comunicação e entre outros. O que conseqüentemente afeta também a satisfação dos colaboradores e sua motivação acarretando resultados negativos para a empresa.

Para compreender os motivos de ter levado alguns fatores como pontos críticos nos resultados apontados, foi realizada uma pesquisa de satisfação dos colaboradores voltada à remuneração e ao perfil da liderança no quais foram mais pontuados no questionário conforme veremos a seguir.

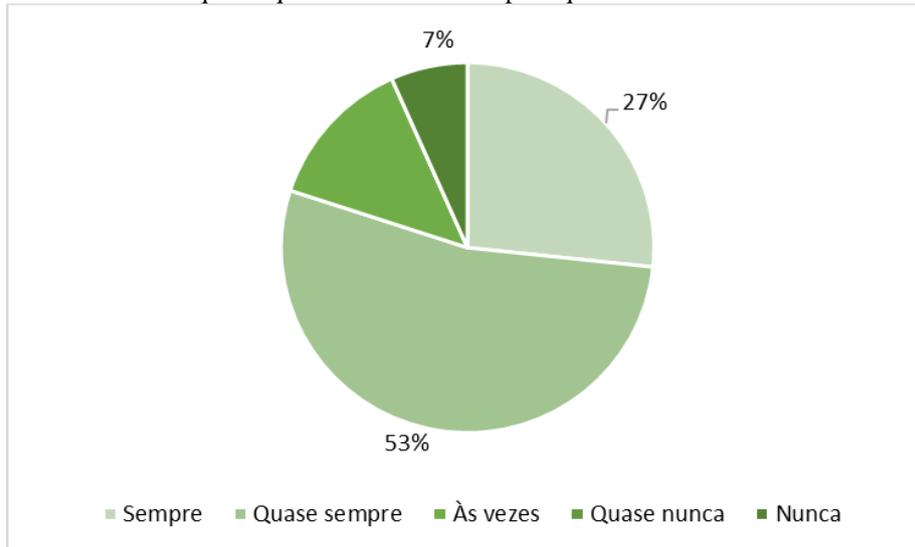
4.2 PESQUISA DE REMUNERAÇÃO E PERFIL DAS LIDERANÇAS

Para compreender os motivos que levaram aos resultados negativos referente à remuneração e ao perfil das lideranças, foi realizado um questionário de doze perguntas entre 15 colaboradores do setor de comercial, pós-venda, administrativo e logística, de forma anônima para que se sentissem à vontade em expressar sua sinceridade de como se sentem em suas respectivas respostas e se mudaram as perspectivas do ano de 2019 para 2020.

Apesar da má avaliação referente aos perfis da liderança, os colaboradores ao serem questionados com que frequência recebem apoio quando necessário, cerca de 80% responderam sempre ou quase sempre, apenas 7% informaram que quase nunca recebem

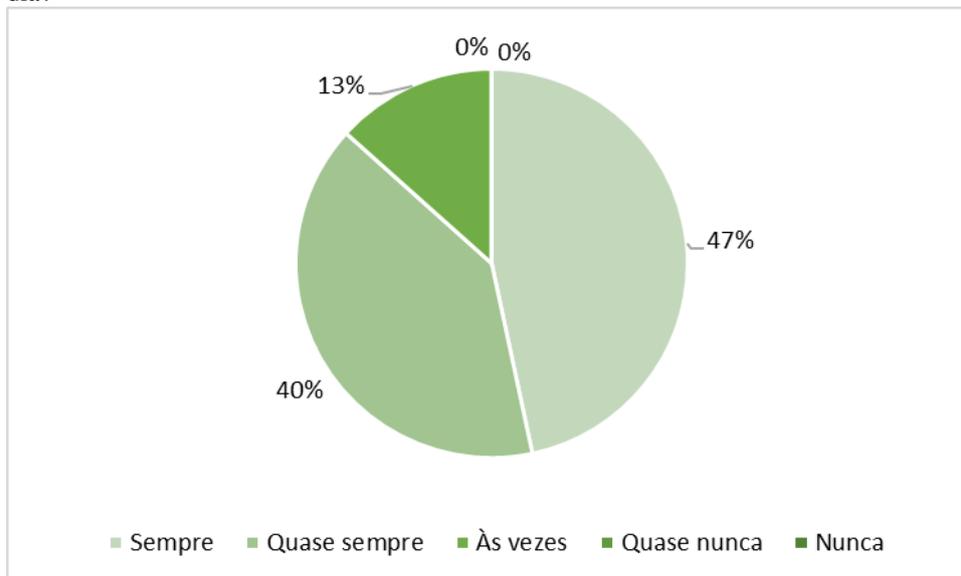
apoio. Além de demonstrarem também um resultado positivo ao serem questionados se seu líder lhe oferece oportunidade de se expressar em situações/decisões importantes no dia a dia, neste caso 90% dos colaboradores informaram que sempre ou quase sempre recebem essa oportunidade. Os gráficos a seguir demonstram detalhadamente a porcentagem das repostas.

Gráfico 1 – Com que frequência você recebe apoio quando necessário?



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

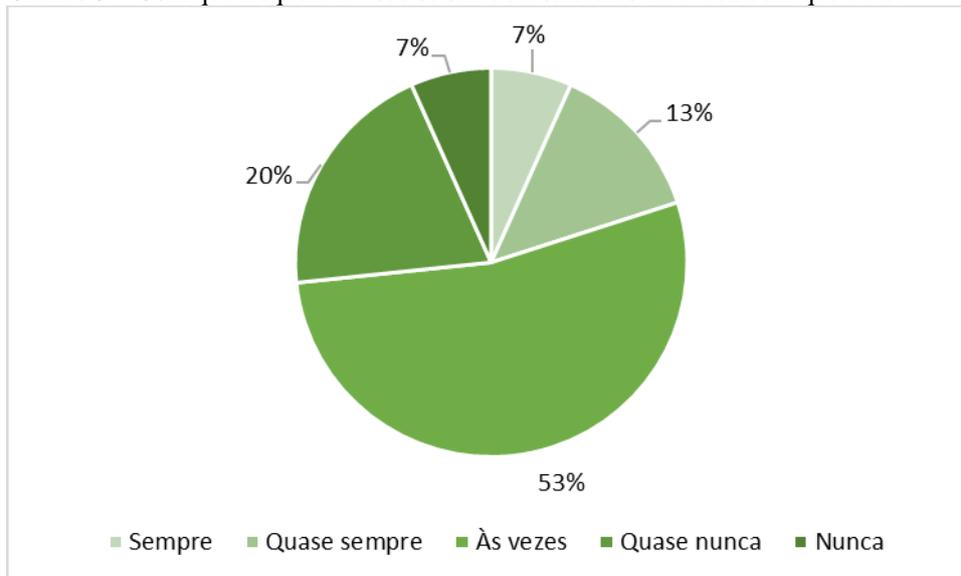
Gráfico 2 - Seu líder lhe oferece oportunidade de se expressar em situações/decisões importantes no dia a dia?



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

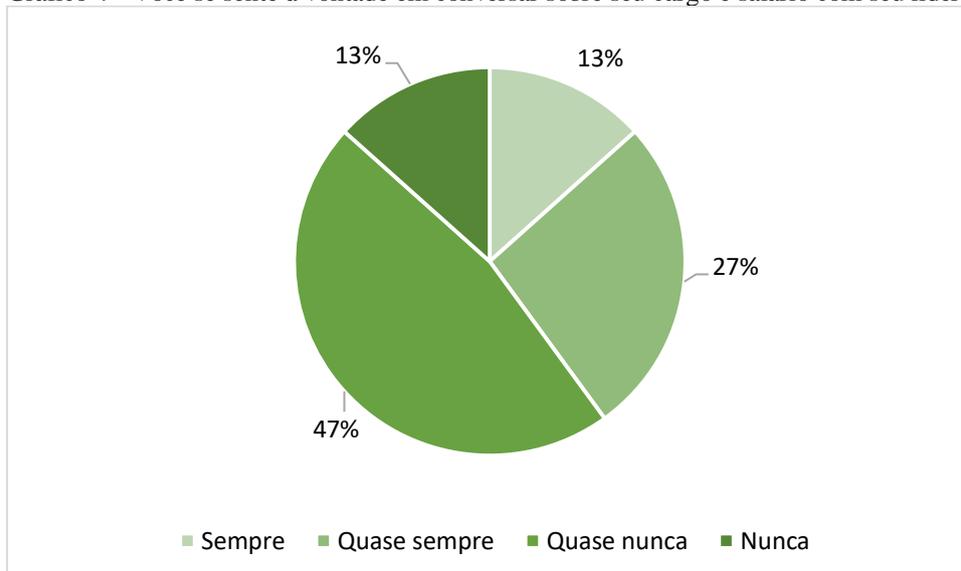
Ao serem questionados sobre com qual frequência se sentem reconhecidos na cadeira em que atuam 73% dos colaboradores informaram que quase nunca ou nunca se sentem reconhecidos. Além de mais da metade dos colaboradores não se sentirem à vontade em conversar sobre cargo e salário com seu imediato como podemos verificar a seguir.

Gráfico 3 – Com que frequência você se sente reconhecido na cadeira em que atua?



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

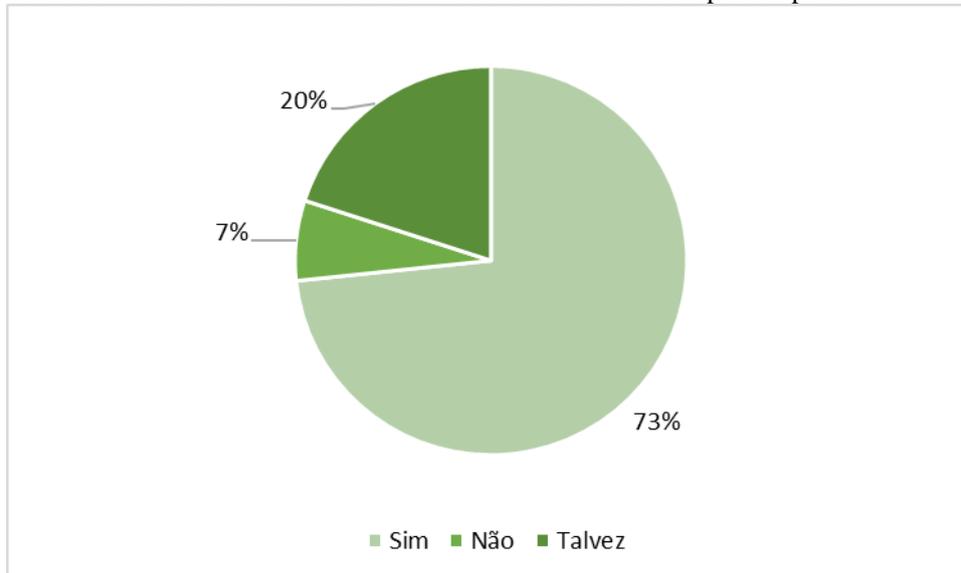
Gráfico 4 - Você se sente à vontade em conversar sobre seu cargo e salário com seu líder?



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

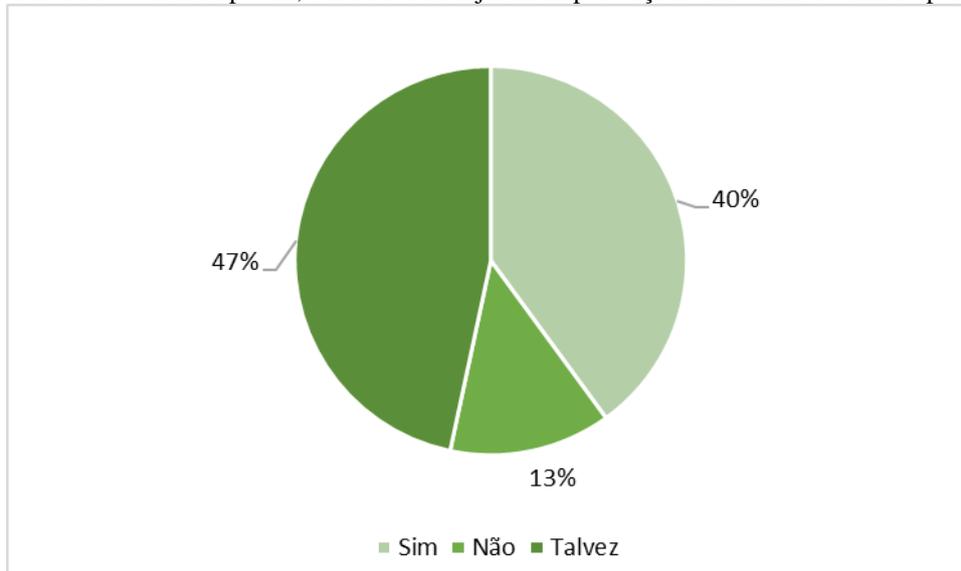
Adentrando às questões de remuneração, como ponto positivo podemos destacar os benefícios, mais de 80% dos colaboradores se sentem satisfeitos com os benefícios em que a organização oferece. Porém ao serem questionados sobre acharem justas as promoções realizadas pela empresa, mais da metade informaram que “talvez”.

Gráfico 5 - Você se sente satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa?



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Gráfico 6 – Na sua opinião, você considera justas as promoções realizadas em sua empresa?

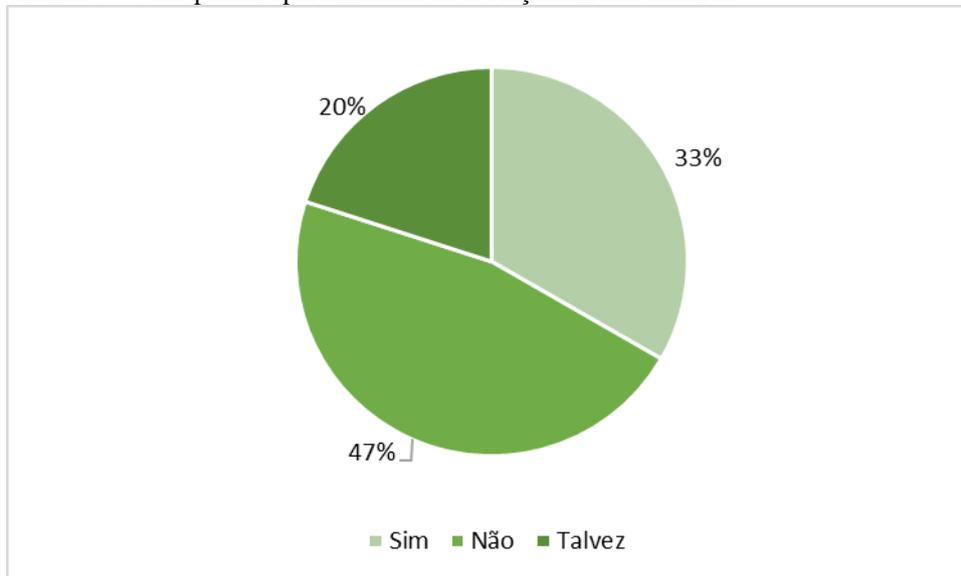


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Sobre as oportunidades de evolução que possuem na cadeira onde estão inseridos, mais da metade informaram que “talvez” ou que “não” possuem oportunidade de

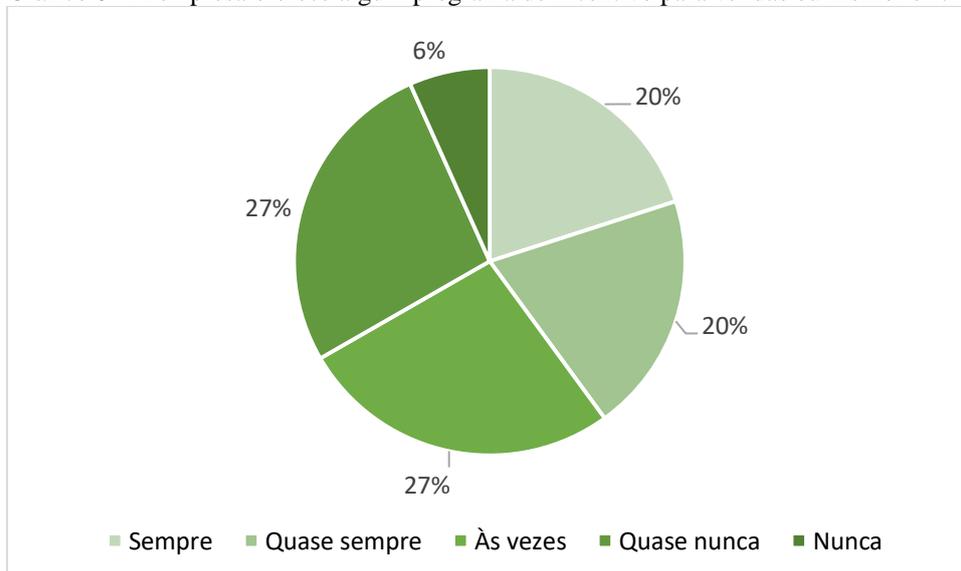
evolução. Sobre programa de incentivos para vendas ou eficiência do cargo, as respostas ficaram divididas em 40% “sempre” e “quase sempre” e 60% entre “às vezes”, “quase nunca” e “nunca” recebem esse tipo de incentivo.

Gráfico 7 - Você possui oportunidades de evolução em sua cadeira?



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Gráfico 8 - A empresa oferece algum programa de incentivo para vendas ou melhor eficiência no cargo?



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme os resultados demonstrados, faremos uma breve análise das informações conforme veremos no próximo tópico.

4.2.1 Análise dos tópicos

Após as pesquisas realizadas e um melhor aprofundamento no clima organizacional da empresa, é possível verificar que a mesma possui um bom clima organizacional, porém existem pontos fracos a serem melhorados conforme podemos ver na tabela a seguir.

Quadro 3 - Pontos fortes e pontos fracos da pesquisa

Pontos fortes	Pontos fracos
Apoio das lideranças	Falta de reconhecimento
Benefícios	Incentivos e motivação
Salário	Oportunidade de evolução

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Segundo Ferreira (2013) o clima organizacional é diretamente afetado através da motivação de seus colaboradores, e essa motivação é construída em um bom ambiente de trabalho. Um dos principais pontos abordados como negativo pelos colaboradores é a falta de motivação, incentivo e reconhecimento vindo de seus superiores e esses fatores fazem com que o colaborador não se sinta confiante em seu trabalho o que consequentemente aumenta a falta de motivação afetando assim seu ambiente de trabalho e o resultado da empresa.

Como já informado por (ZANOL 2020), o engajamento, conhecimento e competência são um dos fatores principais para uma boa gestão organizacional. Desta forma para que a empresa obtenha um bom relacionamento entre seus líderes e subordinados, a mesma deve realizar melhorias em volta dessa questão motivacional, como treinamentos para seus líderes, palestras motivacionais, reuniões semanais entre as equipes e individuais fazendo com que dessa forma melhore a comunicação e confiança entre o colaborador e seu superior imediato.

Pode-se perceber também que apesar da remuneração ter sido um dos pontos críticos na primeira pesquisa, na segunda os colaboradores se demonstraram “satisfeitos” com seus salários e acham o valor justo ao ser comparado com o mercado de trabalho e de seus colegas de equipe. Porém, apresentaram uma certa falta de prêmios e benefícios como incentivos para vendas ou eficiência no cargo, o que pode também agregar para

uma desmotivação de seus funcionários, além de não acharem totalmente justas as promoções que ocorrem na empresa.

Desta forma visando uma melhora na motivação e engajamento de seus colaboradores, a organização deve procurar realizar programas de incentivos, como pequenos prêmios e folgas, fazendo com que dessa maneira o colaborador se sinta especial, reconhecido e engajado para que se sinta cada vez mais motivado e confiante em suas tarefas e funções agregando assim de forma positiva para a empresa.

Para por todos esses objetivos em prática, foi realizado plano de ações para cada objetivo conforme verse-a no próximo tópico.

5 PROGNÓSTICO

Segundo SELEME; STADLER (2012) O 5W2H é uma ferramenta desenvolvida com o intuito de ser utilizada como plano de ação pra resoluções de problemas de uma organização. A utilização da ferramenta permite que o processo seja dividido em etapas a partir de 7 perguntas para uma melhor análise de um problema, indicando assim uma compreensão para que a organização consiga compreender o que deve ser feito. O questionário é baseado em sete perguntas: What? (O que) Who? (Quem) Where? (Onde) When? (Quando) Why? (Por que) How? (Quanto) e How much? (Como) conforme podemos verificar na tabela a seguir.

Quadro 4 - Definição 5W2H

5W	What (o quê)	Objetivo/estratégia a ser tomada
	Why (porque)	Por que precisa ser feito
	Who (quem)	Quem será o responsável para desenvolver a estratégia
	When (quando)	Período que será feito
	Where (onde)	Local que será realizado
2H	How much (quanto)	Quando custará para realizar a estratégia
	How (como)	Como será feito, processo atividade etc.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Um dos principais pontos importantes da utilização do 5W2H é minimização de erros no momento de fazer escolhas sobre um plano de ação em uma organização. Por ser uma ferramenta que realiza perguntas significativas, faz com que a empresa enxergue de forma mais clara o que pode e deve ser feito para uma melhoria.

Dessa forma, faremos um plano de ação voltado ao 5W2H para definir a melhor estratégia a ser tomada referente aos pontos fracos levantados na pesquisa de remuneração e perfil das lideranças.

Quadro 5 – Plano de ação 5W2H

Plano de ação						
O que?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Treinamento aos líderes voltada ao clima organizacional	Para uma melhor comunicação entre os líderes e seus subordinados, visando também a melhora na motivação e reconhecimento	Analista de desenvolvimento de pessoas	3 meses	No local de treinamentos da empresa	Através de treinamentos elaborados pelo desenvolvimento de pessoas	R\$ 2.000,00
Palestras motivacionais e de desenvolvimento pessoal	Com o intuito de ajudar os colaboradores a se sentirem engajados e motivados no ambiente de trabalho	Gerente de desenvolvimento de pessoas	1 mês	Auditório da empresa	Através de palestrantes	R\$ 20.000,00
Melhorar a comunicação entre líderes e subordinados	Para desenvolver uma comunicação mais ativa e visando uma maior proximidade, confiança e transparência entre os líderes e os colaboradores	Analista de gestão de pessoas	Mensalmente	Sala de Reuniões	Criação de um protocolo de comunicação	R\$ 2.500,00
					Total	R\$ 24.500,00

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Para uma melhora na falta de reconhecimento levantada na pesquisa, apontamos como plano de ação a realização de treinamentos para líderes voltado ao clima organizacional de sua equipe. Através desses treinamentos, a gestão e desenvolvimento de pessoas poderá moldar os líderes de forma que exerçam sua função e tomem decisões de forma estratégica a cada membro de sua equipe, pois cada colaborador possui sua própria identidade e com isso agem e respondem de formas diferentes. No entanto, para que haja reconhecimento, os colaboradores precisam desempenhar seu papel e estarem engajados com sua função e um ponto que se torna importante é a motivação, na qual entra no segundo ponto fraco que foi destacado na empresa.

Visando uma melhora na motivação dos colaboradores, a empresa pode estar oferecendo palestras motivacionais com personalidades importantes nessa área. Onde o mesmo poderá compartilhar suas histórias ajudando a diminuir conflitos internos e inspirando para que os funcionários possam abrir sua mente e olhem para sua vida e carreira de maneira diferente, encontrando assim os valores que os movem e os motivem.

Como terceira ação voltada à comunicação de líderes e colaboradores e oportunidades internas uma ótima estratégia a ser tomada é a inclusão de jogos empresariais através da analista de comunicação na qual é responsável pelo clima e a comunicação de cada equipe. Hoje já existem diversos *games* empresariais voltados ao comportamento, funcional, de mercado, de processos e sistêmicos, e para o desenvolvimento da área comportamental seguem alguns exemplos de *games* que podem ser aplicados na organização e seus principais objetivos.

Quadro 6 – Exemplo Games empresariais

Telefone sem Fio	
Objetivo:	Diminuir a barreira da liderança na comunicação
Como funciona?	Os líderes recebem uma história através da equipe de comunicação. Com isso eles terão que repassar parte dessa história aos seus subordinados. E por fim, os liderados terão que repassar novamente a história para o setor de comunicação. Vence a equipe que passar a história mais parecida com a original e com a maior quantidade de detalhes.
Jogo da força	
Objetivo:	Promover a troca de informações e o engajamento entre colaboradores
Como funciona?	A equipe de comunicação pode definir perguntas sobre cargos, características de colegas de equipes, funções etc. Essa prática proporcionará uma maior aproximação e troca de informações, criando assim um vínculo entre as pessoas.

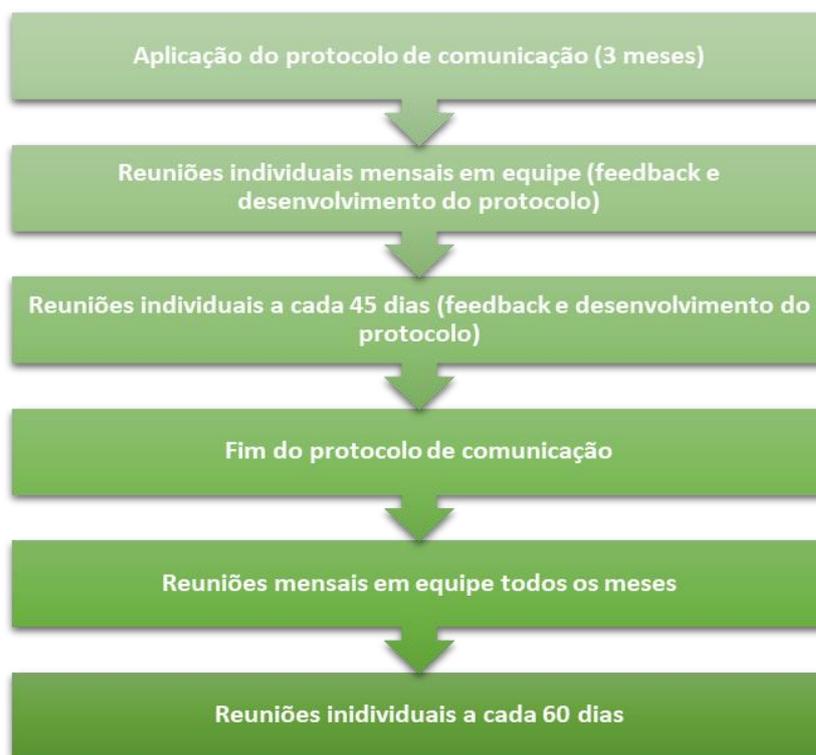
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A aplicação de jogos comportamentais neste estilo nas empresas auxilia na melhora do relacionamento em grupo, confiança, flexibilidade, cooperação, conhecimento das funções dos outros colaboradores além de um melhor relacionamento com seus líderes e vice e versa.

Visado que o protocolo de comunicação seja aplicado e acompanhado posteriormente, a empresa deve aplica-lo por 3 meses, onde quem ficará responsável por essa aplicação é a analista de gestão de pessoas. Para acompanhamento desse desenvolvimento e coleta de feedbacks, deverão ser realizadas reuniões mensais em equipe via *teams* e a cada 45 dias com cada colaborador individualmente.

Após os três meses de aplicação da ação, deverão ainda ser realizadas a cada mês reuniões focadas na comunicação, desenvolvimento e aproximação de equipe e continuamente cada 60 dias as reuniões entre o líder e cada colaborador individual.

Figura 6 – Ação do protocolo de comunicação



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Após realizado o prognóstico da pesquisa, será abordada as considerações finais conforme veremos a seguir.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos estudos realizados, pode-se verificar a importância da administração do clima organizacional nas organizações e os fatores nos quais o influenciam diretamente em seus resultados.

Com o aumento da tecnologia e do conhecimento interno nas organizações, nota-se que o clima organizacional é um dos fatores mais delicados e estudados nas empresas para que consigam trabalhar o desenvolvimento de seus colaboradores, agregando desta forma bons resultados na sua organização. E para que haja um clima organizacional de sucesso, é preciso trabalhar na satisfação dos colaboradores, no qual envolvem uma série de fatores como a motivação e a qualidade de vida no trabalho.

Por meio da bibliografia referenciada e dos pontos abordados, vimos que as organizações utilizam ferramentas buscando o equilíbrio e a satisfação dos funcionários para facilitar a compreensão dos sentimentos dos mesmos pela empresa. A ferramenta de pesquisa de clima organizacional é uma delas, onde através das informações coletadas e dos resultados obtidos, a organização irá moldar e desenvolver seus colaboradores para uma satisfação interna e externa em sua vida profissional.

Para uma melhor complementação dos estudos referente ao clima organizacional, foi analisado os resultados de uma pesquisa de clima realizada no ano de 2019 em um dos setores da Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira – (Intelbras S.A), ficando o questionamento: “Como a pesquisa de clima organizacional pode ser aprofundada na empresa Intelbras afim de uma melhor assertividade na gestão de pessoas”.

Buscando à resposta à pergunta problema abordada, foram levantados três objetivos específicos do trabalho: “conhecer as políticas da empresa”, onde percebe-se que a empresa oferece múltiplos benefícios como auxílio creche, restaurantes com comidas balanceadas, atividades elaborais durante horário do trabalho como várias outras, e é notável a preocupação com a saúde física e mental dos seus funcionários. Como outro objetivo temos de “identificar o grau de satisfação dos colaboradores com as políticas e benefícios da empresa através do resultado da pesquisa já realizada “ é possível verificar uma satisfação dos benefícios oferecidos pela empresa, porém, há um percentual de satisfação um tanto inferior, tendo como o destaque nos pontos negativos a remuneração, perfil das lideranças e o ambiente e clima de trabalho interno como pontos da empresa a serem melhorados. E por último abordamos o objetivo de “Apresentar ações corretivas caso seja necessário. ”, onde foi utilizado a ferramenta 5W2H para

um plano de ação com o intuito de melhorar na motivação dos colaboradores, no desenvolvimento dos líderes e a comunicação com seus subordinados.

Através dos pontos negativos coletados na pesquisa, foram abordados planos de ações com o foco de melhorias na comunicação dos líderes e colaboradores, ficando desta forma uma sugestão para que introduzam na empresa palestras motivacionais com profissionais importantes nessa área para que aumentem a motivação e confiança do colaborador. Treinamentos direcionados a líderes, visando moldá-lo de forma humana e profissional para com seus subordinados. E por fim, visando uma melhoria no relacionamento, confiança e transparência entre líderes e subordinados a empresa pode estar adotando games empresariais através da área de comunicação da empresa. E após todos os tópicos abordados podemos afirmar que os objetivos gerais e específicos foram alcançados.

Por conta do COVID-19 e o cenário atual em que vivemos houve algumas limitações na coleta de informações através das pesquisas com os colaboradores, fazendo com que a amostra coletada do questionário não tenha sido um número tão grande comparado aos empregados que a empresa possui, além de não poder informar de qual setor específico a pesquisa havia sido realizada.

Como sugestão para a empresa, seria interessante abordarem um plano de carreira para com seus colaboradores, pois é visível que muitos demonstraram a falta dessa ação na pesquisa realizada. Através de um plano de carreira os colaboradores poderão conhecer o que realmente os motiva, fazendo com que desta forma saibam para qual caminho seguir na organização, agregando assim mais valor à empresa.

Como recomendação futura para estudos seria interessante abordar os impactos do COVID-19 no clima organizacional das empresas, pois sem dúvidas houveram milhares de mudanças para se readaptar ao cenário atual.

REFERÊNCIAS

- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: A aprendizagem da liderança e da inovação.** São Paulo: Atlas S.A, 2013. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca Unisul.
- BARIBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: A evolução do ser humano na vida e na ciência.** São Paulo: Atlas, 2014. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca Unisul.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: Conceitos básicos e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2016. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca Unisul.
- BERGAMINI, Cecília W.. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito.** Gv Executivo, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 63-67, nov. 2002.
- CAVALCANTI, Marcelo; MOREIRA, Enzo. **Metodologia para Estudo de Caso.** 4.ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados.** 7.ed. São Paulo: Manole, 2016. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca Unisul.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4.ed. São Paulo: Manole, 2014. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca Unisul.
- FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: LTC, 2017. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca Unisul.
- FRANÇA, Ana Cristina Limogi. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2.ed. São Paulo: Atlas S.A, 2012. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca Unisul.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas.** 1ed. São Paulo: Saraiva, 2006. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca Unisul.
- Fsense. **Pesquisa de clima organizacional: 7 benefícios para motivação em equipes.** <https://fsense.com/pt/pesquisa-de-clima-organizacional-7-beneficios-para-a-motivacao-de-equipes>. Acesso em: 2 de maio de 2020.
- MASLOW, Abraham H. **Motivação e personalidade.** 2. Ed. New York: Harper e Now. Disponível em: https://cra-rj.adm.br/publicacoes/textos_classicos/Motivation_and_Personality_Traduzido/files/assets/basic-html/page3.html. Acesso em: 08 jun. 2020.
- MCGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa.** 2. ed. Lisboa: Lce, 1960. Disponível em: https://www.crarj.adm.br/publicacoes/textos_classicos/Os_Aspectos_Humanos_da_Empresa/files/mobile/index.html#6. Acesso em: 03 jun. 2020.

PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos Conejero. **Cultura organizacional e gestão estratégica: A cultura como recurso estratégico**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca Unisul.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Google Books. E-book. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em 17 mai, 2020

RIBEIRO, Antonio de Lima Ribeiro. **Gestão de Pessoas**. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2012. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca Unisul.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. M. **A nova Administração**. 1ed. São Paulo: Saraiva, 2014. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca Unisul.

SELLEME, Robson; STADLER Humberto. **Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais**. 1ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca Unisul.

ZANOL, Salete Caren. **Gestão de pessoas: guia para entender o que é e como fazer**. Guia para entender o que é e como fazer. Disponível em: https://www.metadados.com.br/blog/gestao-de-pessoas/?gclid=CjwKCAjwztL2BRATEiwAvnALcphG_6ZKT6_fb90JN0NHZWcKHt9u9bYNuGX6GjcnwMAvhaC3VLZZ3hoCq6cQAvD_BwE. Acesso em: 01 jun. 2020

ANEXO A – Questionário de satisfação dos colaboradores referente a remuneração e perfil de liderança

Questionário de pesquisa referente ao grau de satisfação dos colaboradores da empresa Intelbras S.A no ano de 2020 baseado em sua remuneração e no perfil das lideranças.

Esse questionário será respondido de forma anônima.

Assinale a alternativa que você achar mais adequada.

1. Com que frequência você recebe apoio quando necessário?

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Quase nunca
- Nunca

2. Como é o desempenho profissional do seu líder?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

3. Como é sua comunicação com seu líder?

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima

4. Com que frequência seu líder lhe oferece oportunidade de se expressar em situações/decisões importantes no dia a dia?

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Quase nunca
- Nunca

5. Você sente que seu papel é importante para os resultados da equipe?

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Quase nunca
- Nunca

6. Com que frequência você se sente reconhecido na cadeira em que atua?

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Quase nunca
- Nunca

7. Considerando o cargo que você ocupa, como você classifica seu salário em comparação com outras empresas e/ou com o de seus amigos?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

8. Na sua opinião, você considera justas as promoções realizadas em sua empresa?

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Quase nunca
- Nunca

9. Você possui oportunidades de evolução em sua cadeira?

- Sim
- Talvez
- Não

10. Você se sente à vontade em conversar sobre seu cargo e salário com seu líder?

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Quase nunca
- Nunca

11. Você se sente satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa?

- Sim
- Talvez
- Não

12. A empresa oferece algum programa de incentivo para vendas ou melhor eficiência no cargo?

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Quase nunca
- Nunca