

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PERSEÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS EM RELAÇÃO AO CLIMA  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO COMERCIAL DA ALESAT  
COMBUSTÍVEIS**

IGOR ALMEIDA DE PÁDUA MAGALHÃES

NATAL

2012

IGOR ALMEIDA DE PÁDUA MAGALHÃES

**PERSEPÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS EM RELAÇÃO AO CLIMA  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO COMERCIAL DA ALESAT  
COMBUSTÍVEIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do curso de graduação em  
Administração da Universidade Federal do Rio  
Grande do Norte, como requisito para a obtenção  
do título de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Max Leandro de Araújo Brito

Natal  
2012

## Catálogo da Publicação na fonte

M188p	Magalhães, Igor Almeida de Pádua
	Percepção dos clientes internos em relação ao clima organizacional : um estudo de caso no comercial da AleSat Combustíveis / Igor Almeida de Pádua Magalhães ;
orientador	Max Leandro de Araújo Brito, 2012. 76 f. : il.
	Monografia (Conclusão de curso de graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do
Norte.	Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas, 2012.
	1. Administração. 2. Ética empresarial. 3. Satisfação no trabalho. 4. Trabalhadores - Aspectos psicológicos. 5. Ética profissional. 6. Marketing pessoal. I. Título.
	CDU 658.35

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PERSEÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS EM RELAÇÃO AO CLIMA  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO COMERCIAL DA ALESAT  
COMBUSTÍVEIS**

IGOR ALMEIDA DE PÁDUA MAGALHÃES

Monografia apresentada e aprovada em 13 de junho de 2012, pela banca  
examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Max Leandro de Araújo Brito

Orientador

---

Fábio Ricardo Oliveira

Examinador

---

Isaías Rocha da Silva

Examinador

Dedico este trabalho a Deus, pela força e benção dadas através das orações, aos meus pais pela educação e apoio dados durante minha existência, aos meus amigos pelos momentos de alegria proporcionados, a todos os que de alguma forma contribuíram para que este trabalho obtivesse resultado.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus e a minha família pelos momentos de força, apoio e incentivo muito necessários para que eu pudesse atingir meus objetivos;

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram com este trabalho;

Um especial agradecimento ao UFRN, que desde o ano de 2008 esteve presente em minha vida fazendo com que eu crescesse como pessoa;

À minha família por todo o apoio e doação que fizeram de si mesma, muitas vezes sacrificando-se para me proporcionar as condições para chegar até aqui;

A todos os meus amigos e a Layza Marques (minha noiva e porto seguro) que colaboraram a sua maneira, com a realização deste trabalho. Ao Fábio Ricardo Oliveira, meu gestor, e amigo que tornou tudo isso possível e que além de ter me dado à primeira oportunidade de emprego, abriu as portas do comercial para que fosse possível a coleta de todos os dados necessários.

Ao meu orientador Prof<sup>o</sup> Max Leandro de Araújo Brito, por me guiar com sua sabedoria, me ensinar lições que extrapolaram o escopo acadêmico-científico e mais que isso, ter despertado em mim o gosto pela ciência;

A todos estes e muitos outros meu muito obrigado.

## RESUMO

A gestão de pessoas é considerada bastante complexa por tratar diversas particularidades do ser humano que envolve todas as ambições, sentimentos e individualidades de cada pessoa. Em um ambiente de trabalho é normal ocorrerem desentendimentos por divergência de pensamentos. Nesse sentido a gestão de pessoas se ramificou em um novo campo, que cada vez mais é difundido, que é o clima dentro das empresas. Dessa forma o presente trabalho tem o intuito de identificar a percepção dos funcionários do setor comercial sobre o clima organizacional da Ale Sat Combustíveis. Em relação á metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva, com a utilização de um questionário desenvolvido e aplicado pelo pesquisador com os colaboradores do comercial interno da Ale Sat Combustíveis. A pesquisa revela que os colaboradores concedem o clima organizacional como bom e que estão satisfeitos, motivados e acreditam na companhia, avaliando positivamente as políticas e práticas de gestão utilizadas pela empresa. Portanto, a pesquisa conclui que a percepção dos funcionários do setor comercial sobre o clima organizacional da Ale Sat Combustíveis é bom e que os funcionários estão satisfeitos com a empresa e o modelo de gestão.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Gestão de Pessoas. Satisfação.

## LISTA DE GRÁFICOS

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Caracterização da empresa.....	11
1.2 Contextualização e Problema.....	12
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	13
a) Geral.....	13
b) Específicos.....	13
1.4 Justificativa.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Clima Organizacional.....	15
2.1.1 Definição de Clima Organizacional.....	15
2.1.2. Por que se avaliar o clima organizacional.....	16
2.1.3. Como se manifesta o clima.....	16
2.1.4. Variáveis que afetam o clima organizacional.....	17
2.1.5 Tipos de clima organizacional.....	18
2.1.6 Como avaliar o clima organizacional.....	18
2.2 Satisfação no trabalho.....	19
2.3 Comunicação organizacional.....	21
2.3.1 Marketing de relacionamento e as relações interpessoais.....	25
2.3.2 Comunicação e um bom ambiente de trabalho.....	26
2.3.3 Trabalho em equipe.....	28
2.4 Treinamento e Desenvolvimento.....	29
2.5 Ética organizacional como fator de satisfação.....	31
2.5.1 Clima Ético Organizacional.....	32
2.5.2 Responsabilidade social função ética das empresas.....	33
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 Caracterização da pesquisa.....	35
3.2 População e amostra.....	35
3.3 Coleta de dados.....	36
3.4 Tratamento estatístico.....	36
4 RESULTADOS.....	38
GRÁFICO 1: Distribuição dos entrevistados por considerar a empresa um bom lugar para trabalhar.....	38
GRÁFICO 2: Distribuição dos entrevistados segundo a valorização do trabalho do funcionário.....	39
GRÁFICO 3: Distribuição dos entrevistados pela preocupação com o bem estar.....	39
GRÁFICO 4: Distribuição dos entrevistados diante do sentimento de realização profissional.....	40
GRÁFICO 5: Distribuição dos entrevistados de acordo com o salário ser equivalente as atribuições.....	41
GRÁFICO 6: Distribuição dos entrevistados em relação à empresa ser guiada por valores éticos.....	41
GRÁFICO 7: Distribuição dos entrevistados segundo a empresa socialmente responsável... ..	42
GRÁFICO 8: Distribuição dos entrevistados por gestores que dão bom exemplo.....	43
GRÁFICO 9: Distribuição dos entrevistados por respeito dos superiores aos colaboradores..	43
GRÁFICO 10: Distribuição dos entrevistados por necessidade de criação de ações de responsabilidade social.....	44



GRÁFICO 11: Distribuição dos entrevistados em relação a satisfação ao saber que a empresa é correta sócio-ambientalmente.....	45
GRÁFICO 12: Distribuição dos entrevistados pela crença que empresas com responsabilidade social são mais corretas com os colaboradores.....	46
GRÁFICO 14: Distribuições dos entrevistados em relação a pontos de vista divergentes são discutidos nas decisões.....	48
GRÁFICO 15: Distribuição dos entrevistados por superiores avaliam de forma justa o trabalho realizado.....	49
GRÁFICO 16: Distribuição dos entrevistados por autonomia para realização das atividades.....	50
GRÁFICO 17: Distribuição dos entrevistados por incentivo ao trabalho em equipe.....	51
GRÁFICO 18: Distribuição dos entrevistados segundo a consideração sobre o clima da equipe ser bom.....	52
GRÁFICO 19: Distribuição dos entrevistados pela participação em atividades fora do ambiente de trabalho.....	53
GRÁFICO 20: Distribuição dos entrevistados em relação liberdade de expressar opiniões.....	54
GRÁFICO 21: Distribuição dos entrevistados pela empresa reconhece as opiniões dos funcionários.....	55
GRÁFICO 22: Distribuição dos entrevistados em função da empresa explicar os motivos das suas decisões.....	56
GRÁFICO 24: Distribuição dos entrevistados pela existência de cooperação entre departamentos.....	57
GRÁFICO 25: Distribuição dos entrevistados em relação aos produtos melhorados e avaliados para o cliente.....	58
GRÁFICO 26: Distribuição dos entrevistados em função das solicitações dos clientes serem prontamente atendidas.....	59
GRÁFICO 28: Distribuição dos entrevistados pela existência de clientes que compram por cauda do atendimento.....	61
GRÁFICO 29: Distribuição dos entrevistados de acordo com o treinamento ser adequado para função.....	62
GRÁFICO 30: Distribuição dos entrevistados se o mérito é levado em conta na hora das promoções.....	62
GRÁFICO 31: Distribuição dos entrevistados por funcionários se mantém na empresa por mérito.....	63
GRÁFICO 33: Distribuição dos entrevistados de acordo com a disponibilidade da empresa colaborar com a especialização.....	64
GRÁFICO 34: Distribuição dos entrevistados por qual maneira ajuda na especialização.....	65
GRÁFICO 35: Distribuição dos entrevistados por sexo.....	66
GRÁFICO 36: Distribuição dos entrevistados por faixa etária.....	66
GRÁFICO 37: Distribuição dos entrevistados por estado civil.....	67
GRÁFICO 38: Distribuição dos entrevistados por escolaridade.....	68
GRÁFICO 39: Distribuição dos entrevistados por ocupação.....	68
5- CONCLUSÃO.....	69
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICE.....	74

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Caracterização da empresa.....	11
1.2 Contextualização e Problema.....	12
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	13
a) Geral.....	13
b) Específicos.....	13
1.4 Justificativa.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Clima Organizacional.....	15
2.1.1 Definição de Clima Organizacional.....	15
2.1.2. Por que se avaliar o clima organizacional.....	16
2.1.3. Como se manifesta o clima.....	16
2.1.4. Variáveis que afetam o clima organizacional .....	17
2.1.5 Tipos de clima organizacional.....	18
2.1.6 Como avaliar o clima organizacional.....	18
2.2 Satisfação no trabalho.....	19
2.3 Comunicação organizacional.....	21
2.3.1 Marketing de relacionamento e as relações interpessoais.....	25
2.3.2 Comunicação e um bom ambiente de trabalho.....	26
2.3.3 Trabalho em equipe.....	28
2.4 Treinamento e Desenvolvimento.....	29
2.5 Ética organizacional como fator de satisfação.....	31
2.5.1 Clima Ético Organizacional.....	32
2.5.2 Responsabilidade social função ética das empresas.....	33
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 Caracterização da pesquisa .....	35
3.2 População e amostra .....	35
3.3 Coleta de dados .....	36
3.4 Tratamento estatístico .....	36
4 RESULTADOS.....	38
GRÁFICO 1: Distribuição dos entrevistados por considerar a empresa um bom lugar para trabalhar.....	38
GRÁFICO 2: Distribuição dos entrevistados segundo a valorização do trabalho do funcionário.....	39
GRÁFICO 3: Distribuição dos entrevistados pela preocupação com o bem estar.....	39
GRÁFICO 4: Distribuição dos entrevistados diante do sentimento de realização profissional.....	40
GRÁFICO 5: Distribuição dos entrevistados de acordo com o salário ser equivalente as atribuições.....	41
GRÁFICO 6: Distribuição dos entrevistados em relação à empresa ser guiada por valores éticos.....	41
GRÁFICO 7: Distribuição dos entrevistados segundo a empresa socialmente responsável...	42
GRÁFICO 8: Distribuição dos entrevistados por gestores que dão bom exemplo.....	43
GRÁFICO 9: Distribuição dos entrevistados por respeito dos superiores aos colaboradores..	43

GRÁFICO 10: Distribuição dos entrevistados por necessidade de criação de ações de responsabilidade social.....	44
GRÁFICO 11: Distribuição dos entrevistados em relação a satisfação ao saber que a empresa é correta sócio-ambientalmente.....	45
GRÁFICO 12: Distribuição dos entrevistados pela crença que empresas com responsabilidade social são mais corretas com os colaboradores.....	46
GRÁFICO 14: Distribuições dos entrevistados em relação a pontos de vista divergentes são discutidos nas decisões.....	48
GRÁFICO 15: Distribuição dos entrevistados por superiores avaliam de forma justa o trabalho realizado.....	49
GRÁFICO 16: Distribuição dos entrevistados por autonomia para realização das atividades.....	50
GRÁFICO 17: Distribuição dos entrevistados por incentivo ao trabalho em equipe.....	51
GRÁFICO 18: Distribuição dos entrevistados segundo a consideração sobre o clima da equipe ser bom.....	52
GRÁFICO 19: Distribuição dos entrevistados pela participação em atividades fora do ambiente de trabalho.....	53
GRÁFICO 20: Distribuição dos entrevistados em relação liberdade de expressar opiniões....	54
GRÁFICO 21: Distribuição dos entrevistados pela empresa reconhece as opiniões dos funcionários.....	55
GRÁFICO 22: Distribuição dos entrevistados em função da empresa explicar os motivos das suas decisões.....	56
GRÁFICO 24: Distribuição dos entrevistados pela existência de cooperação entre departamentos.....	57
GRÁFICO 25: Distribuição dos entrevistados em relação aos produtos melhorados e avaliados para o cliente.....	58
GRÁFICO 26: Distribuição dos entrevistados em função das solicitações dos clientes serem prontamente atendidas.....	59
GRÁFICO 28: Distribuição dos entrevistados pela existência de clientes que compram por cauda do atendimento.....	61
GRÁFICO 29: Distribuição dos entrevistados de acordo com o treinamento ser adequado para função.....	62
GRÁFICO 30: Distribuição dos entrevistados se o mérito é levado em conta na hora das promoções.....	62
GRÁFICO 31: Distribuição dos entrevistados por funcionários se mantém na empresa por mérito.....	63
GRÁFICO 33: Distribuição dos entrevistados de acordo com a disponibilidade da empresa colaborar com a especialização.....	64
GRÁFICO 34: Distribuição dos entrevistados por qual maneira ajuda na especialização.....	65
GRÁFICO 35: Distribuição dos entrevistados por sexo.....	66
GRÁFICO 36: Distribuição dos entrevistados por faixa etária.....	66
GRÁFICO 37: Distribuição dos entrevistados por estado civil.....	67
GRÁFICO 38: Distribuição dos entrevistados por escolaridade.....	68
GRÁFICO 39: Distribuição dos entrevistados por ocupação.....	68
5- CONCLUSÃO.....	69
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICE.....	74

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 Caracterização da empresa**

A Ale Sat Combustíveis é uma empresa que trabalha no ramo da distribuição de combustíveis e lubrificantes. Hoje em dia ela é uma empresa nacional atuando em 21 estados ativamente, contando com mais de 1750 postos em todo país. Atualmente a Ale Sat é a quarta maior distribuidora do país, e gera mais de 12.000 empregos diretos e indiretos.

A distribuidora Ale Sat, foi criada em cinco de abril de 2006 a partir da fusão da distribuidora mineira ALE Combustíveis e da potiguar Sat Distribuidora (maior distribuidora do Nordeste), ambas com dez anos de atuação à época. Sua sede está localizada em Natal possuindo escritórios administrativos em Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro. Hoje em dia a rede Ale é composto pela a AleSat, a representação de Repsol no Brasil e também pela Polipetro.

Graças à persistência de Marcelo Alecrim a Ale vem a cada ano crescendo e ganhando mais espaço no mercado, junto com seu ex vice-presidente Juscelino Souza, os dois fizeram historia com táticas arrojadas de mercado. Para os dois seria impossível competir com os grandes mercados, logo, resolveram partir em busca de interiores menos visados pelas grandes distribuidoras. Assim a marca Sat começou a chamar atenção e aos poucos foi crescendo. Com a marca Sat já consolidada no nordeste e mais uma vez graças ao espírito empreendedor de Marcelo e Juscelino, vão à busca do mercado no Sudeste, e assim ocorre a fusão com a Ale. Não se contentando e sempre buscando novos mercados, em 2008 são feitas mais duas fusões. Uma com a distribuidora de combustíveis catarinense Polipetro, com cerca de 130 postos em 110 cidades de Santa Catarina e do Paraná. Os postos de serviço localizados no sul do Brasil que possuem a marca, passaram então a fazer parte da AleSat Combustíveis S.A. E a outra, a aquisição das atividades de distribuição de combustíveis e asfalto da multinacional Repsol no Brasil. Com isso, todos os postos de serviço da marca Repsol passaram a integrar a rede de postos da distribuidora AleSat Combustíveis S.A.

Com uma excelente estrutura a empresa, hoje, possui mais de 50 unidades espalhadas ao longo do território brasileiro, além da matriz em Natal e as outras três sedes administrativas já citadas anteriormente. Mantendo o foco na estrutura, possui mais de 220 caminhões de frota própria, além de vários “agregados”. No ano de 2010 a companhia trabalhou com uma carteira de mais de 5000 clientes ativos. Teve uma venda de litros de combustível no entorno de três milhões e 600 mil. E no mesmo ano teve um faturamento

recorde de R\$ 7 bilhões, sempre buscando crescimento no presente ano a empresa já fechou diversas parcerias como a FGV, a Bardahl de aditivos, a grande parceira CHEVRON nos lubrificantes, além da Cielo e Master Card.

## **1.2 Contextualização e Problema**

No mercado atual a concorrência esta cada vez mais acirrada, e a exigência cada vez maior por parte dos clientes. Cada detalhe por mais que pareça irrelevante é essencial na busca de um melhor resultado, e neste contexto, trabalhar no sentido de buscar o melhor clima organizacional possível é de vital importância na busca da excelência.

Para se manter a empresa em alta não basta apenas à preocupação com o produto ou serviço final, a preocupação das empresas tem que começar dentro delas. Os clientes internos, como são chamados os colaboradores hoje em dia, possuem cada vez mais direitos e suas indagações são cada vez mais relevantes para a empresa. Para conquistar os clientes, que são o foco de toda a empresa, é preciso conquistar as pessoas que interagem com eles. Quando os colaboradores se sentirem importantes, irão colocar o cliente em primeiro lugar.

Analisar o clima organizacional de uma empresa torna fácil para ela perceber focos de problemas e facilitando também suas soluções. Minimizar os problemas internos faz com que a empresa mantenha-se concentrada no produto ou serviço final, e não mais desviando a concentração para esses problemas.

Segundo Luz (2003) o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. Se a organização não possuir uma forma de se manter informada acerca do clima organizacional ela não terá conhecimento do grau de satisfação de seus funcionários e poderá estar deixando de aumentar sua produtividade por não saber identificar se existem funcionários insatisfeitos e as respectivas causas.

Como é citado por Chiavenato (1999), as organizações estão conscientes da importância das pessoas, percebendo que só podem crescer e prosperar se forem capazes de atingir o retorno dos investimentos de seus colaboradores. Para uma organização poder alcançar os seus objetivos, ela deve tratar seus funcionários como se eles fossem primordiais para a eficácia organizacional. Este reconhecimento é um novo caminho que as empresa que pretendem sobreviver no mercado tem que trilhar. As companhias percebem que para alcançar seus objetivos tudo tem que passar pela colaboração e desempenhos dos funcionários.

Baseado nessa constatação e nos aspectos levantados acima se pergunta: **Qual a percepção dos funcionários do setor comercial da empresa Ale Sat Combustíveis S. A. sobre o clima organizacional?**

### **1.3 Objetivos da Pesquisa**

#### **a) Geral**

Identificar a percepção dos funcionários do setor comercial sobre o clima organizacional da Ale Sat Combustíveis.

#### **b) Específicos,**

- Analisar a relação entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho;
- Identificar a comunicação organizacional no clima da empresa.

### **1.4 Justificativa**

Com o ambiente mercadológico cada dia mais competitivo, a diferença entre ter lucro ou prejuízo pode estar escondida em fatores subjetivos, como a individualidade de cada pessoa, assim, avaliar e poder melhorar o clima organizacional passa a ser uma ferramenta valiosa na busca incessante por um melhor desempenho.

O assunto escolhido como tema para elaboração do estudo é de extrema importância, pois visa identificar a percepção dos funcionários frente ao clima organizacional do setor comercial da empresa em que eles trabalham que é, a Ale Sat Combustíveis S. A..

É com apoio nas teorias escritas por Maslow (2001) que, pode-se notar que os colaboradores sempre buscam e/ou querem o equilíbrio entre as contrapartidas que recebem em troca da dedicação e do trabalho que realizam. Quando o grau de insatisfação começa superar constantemente o grau de satisfação, o compromisso do profissional para com a empresa sofre um desgaste que pode acarretar uma ruptura psicológica de trabalho e, em alguns casos, da própria relação formal.

Segundo é relatado por Maximiano (2000) se utilizado um enfoque comportamental, será possível observar que dentro das organizações formais existem organizações informais, as quais surgem por motivos de interesse ou amizade e possuem grande influência sobre o desempenho da empresa, e cujos elementos mais importantes estão relacionados à cultura

organizacional e sentimentos. Ou seja, as pessoas acabam por se aproximar por afinidades assim sendo essas organizações informais, em certos casos, podem levar os colaboradores aos melhores resultados e aos piores desempenhos, pois sua influencia é bastante forte no âmbito psicológico.

Através de pesquisas realizadas por Elton Mayo apud Chiavenato (1997) foram feitas algumas conclusões que afirmam que o desempenho das pessoas é determinado não somente pelos métodos de trabalho, como a muito tempo foi defendido pela escola da administração científica, mas também, e principalmente, pelo comportamento.

O tratamento às vezes dispensado pelos gestores aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. O sistema social formado nas organizações informais dentro a empresa, podem ser chamadas de grupos, são através deles que se determina o resultado do indivíduo, que geralmente é mais leal ao grupo do que à administração e a organização. Então, se o grupo resolver ser leal à administração e a organização, o resultado será positivo para a empresa. O resultado será negativo para a empresa quando essa organização informal que ira se estabelecer resolver atender a seus próprios interesses.

Logo, para se avaliar hoje o clima organizacional no setor comercial de Ale Sat acrescentaria substancialmente o nível de informações no que diz respeito aos seus funcionários em relação à motivação, satisfação, a própria vontade de trabalhar na empresa, entre outros aspectos fundamentais para um bom rendimento da organização. E esses aspectos são essenciais para o sucesso da empresa.

É baseado nesses dados e na importância levantada do estudo do clima organizacional dentro de uma empresa, que este trabalho será realizado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Clima Organizacional**

#### **2.1.1 Definição de Clima Organizacional**

O homem é um ser único que possui sentimentos, hábitos, necessidades e certos tipos de atitudes, devido a sua natureza é um ser sociável. As atitudes e costumes das pessoas podem mostrar o seu grau de influencia e as oportunidades que ela tem de conviver bem em sociedade.

Ao se inserirem em um ambiente organizado as pessoas trazem consigo um conjunto de saberes, experiências, tabus e paradigmas e de uma forma conscientemente ou inconscientemente as demonstram, pois consideram que esta seja a maneira mais correta de agir e viver, sendo muitas vezes avessas às mudanças tornando o clima organizacional conflituoso.

Contudo é preciso compreendê-lo aguçando a percepção tendo cautela para não interferir em seu desenvolvimento profissional e pessoal. As pessoas são os maiores patrimônios da empresa, sendo assim o relacionamento é inevitável e essencial, pois a partir dessas interações é que a organização passa a ser reconhecida, valorizada e consegue se inserir no mercado.

Os sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que interferem em suas satisfações de maneira positiva ou negativa formam o clima. (MAXIMIANO, 2000, p. 260).

Clima Organizacional refere-se ao meio interno que há entre os membros da empresa e ao grau de satisfação e motivação dos envolvidos. O clima está ligado às propriedades existentes na organização que causam nos integrantes diferentes tipos de motivação. Então, o clima organizacional é favorável quando satisfaz as necessidades dos envolvidos e é desfavorável quando causa a frustração destas necessidades. O clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado (CHAVENATO, 2004, p. 75).

O clima organizacional é o reflexo da visão que os trabalhadores e gestores passam a ter sobre a organização a qual pertence. O clima está diretamente relacionado com o nível de satisfação, as necessidades e as expectativas dos que a integra. (DIAS, 2004, p.186).



### **2.1.2. Por que se avaliar o clima organizacional**

A Gestão de Pessoas tem como alguns dos seus objetivos lidar, compreender e garantir aos colaboradores o maior grau de satisfação.

Nas organizações, os gestores têm o papel de desenvolver, recompensar, manter e monitorar os colaboradores com o objetivo de manter estes motivados e satisfeitos. As pessoas devem ser vistas como parceiras da organização, pois não existiriam organizações sem elas.

Para que o colaborador tenha um desempenho profissional satisfatório é preciso um conjunto de recursos disponíveis como materiais, financeiros, entre outros. Não sendo bastante esses recursos é necessário que a organização tenha profissionais capazes de gerir com competência, comprometidos, satisfeitos e motivados.

Por isso é necessário fazer a avaliação de clima para poder identificar os pontos fortes e fracos da organização, o que afeta o comportamento dos seus integrantes e quais as premissas que podem interferir nos resultados.

### **2.1.3. Como se manifesta o clima**

O clima é percebido dentro da organização de forma fácil, através das expressões dos funcionários podendo perceber-se quando o clima da organização está bom ou ruim.

Para se analisar o clima pode-se tomar como base as seguintes observações: o quanto as pessoas estão envolvidas com o trabalho, a quantidade e a eficiência dos trabalhos que são realizados, os rumores existentes, a participação dos colaboradores nos eventos promovidos pela empresa, os conflitos, o absentéismo, o entusiasmo, a colaboração entre colegas ou entre grupos.

Katz e Kahn apud Tachizawa (2001, p. 239-140) afirmam que o clima organizacional deriva dos seguintes fatores:

- a) Normas e valores do sistema formal;
- b) Reinterpretação dos mesmos pelo sistema informal;

- c) Histórias das disputas internas e externas da organização;
- d) Perfil das pessoas atraídas e selecionadas;
- e) Processos de trabalho;
- f) Percepção dos fatos.

Para Chiavenato (2002, p.524)

Em outros termos, o clima da organização depende das condições econômicas existentes nela, de como a liderança é utilizada pelos gestores, das políticas e valores, das características das pessoas que trabalham nela, a natureza do negócio e do estágio da vida da empresa.

O clima organizacional está ligado diretamente a forma como os colaboradores percebem a empresa e sua cultura, seus usos e costumes, suas normas, como ele interpreta todas essas informações e como reage diante disto.

#### **2.1.4. Variáveis que afetam o clima organizacional**

Segundo Dias (2004, p.187), nas culturas organizacionais podem-se observar inúmeras variáveis que afetam por sua vez o clima:

- a) O relacionamento entre integrantes e setores;
- b) Benefícios;
- c) Hábitos arraigados;
- d) Disciplina.

É normal a existência de conflitos entre as pessoas, no entanto deve-se tomar bastante cuidado quando tais conflitos ocorrem no ambiente organizacional, pois são prejudiciais no desenvolvimento da empresa, transparecendo um clima de insatisfação diante dos clientes internos.

Para Chiavenato (2002, p. 525) as variáveis podem ser classificadas da seguinte forma:

**Variáveis de entrada:** São fatores que determinam o clima através das condições econômicas, políticas da empresa, estrutura da organização, estilo de liderança, características dos membros.

**Variáveis dependentes intermediárias:** Estas são reflexos dos fatores resultantes das variáveis de entrada, elas podem ser chamadas também de saídas intermediárias, como nível de motivação, satisfação nos cargos, métodos de trabalho e nível de absentismo.

Variáveis dependentes finais: Estas resultam das variáveis anteriores e decidiram o estado final da empresa, se ela será bem ou mal sucedida.

### **2.1.5 Tipos de clima organizacional**

Segundo Chiavenato (2003, p. 107) o clima de uma organização depende de seis dimensões:

Riscos: que levam a iniciativa de arriscar e enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho.

Recompensas: sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito.

Estrutura da organização: restrições existentes no ambiente do trabalho, como regras excessivas, autoridade hierárquica, regulamentos.

Calor e apoio: as atitudes de cooperação e de ajuda mútua que existem na organização.

Responsabilidades: o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dupla verificação em suas decisões.

Conflito: quando a administração não teme diferentes opiniões.

Estas classificações fazem referencia aos sentimentos que os participantes da organização possuem em relação a ela.

### **2.1.6 Como avaliar o clima organizacional**

A avaliação do clima de uma organização pode ser feito através de uma pesquisa de clima. Pode-se considerar que a pesquisa de clima é um instrumento de análise do ambiente interno da empresa.

A pesquisa de clima busca agrupar dados sobre o campo psicológico relacionado ao ambiente organizacional, a visão que os colaboradores possuem em relação a esse ambiente e os comportamentos a essa percepção.

Ela pode ser vista como uma forma estruturada de observar qual o nível de satisfação dos envolvidos com a organização, tendo como objetivo descobrir o que desmotiva ou o que motiva os empregados.

Esta pesquisa deve orientar as políticas gerais da empresa, mas em especial a área de recursos humanos, pois os resultados dessa pesquisa são usados como instrumentos para o sucesso de ações que buscam a melhoria da qualidade e a avaliação das políticas internas.

Ao se realizar uma pesquisa de clima a organização estará mapeando o ambiente interno, para descobrir quais fatores estão favorecendo um determinado tipo de clima, com os resultados, faz-se necessário um plano para melhorar o modelo de gestão e as políticas de desenvolvimento.

## 2.2 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um importante tema que influencia a qualidade de vida do trabalhador, sua produtividade e conseqüentemente o clima da organização. Diversos estudiosos deram sua contribuição para o estudo da satisfação no trabalho; a pesquisa mostrará algumas dessas abordagens para este riquíssimo tema.

A primeira concepção sobre satisfação no trabalho vem de Locke (1969, apud Marqueze e Castro Moreno, Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, núm. 112, 2005, p. 70) que coloca satisfação no trabalho como algo manifesto no indivíduo de acordo com seus valores pessoais e separa em dois grupos as causas de satisfação; *eventos e condições do trabalho*, bem como *agentes do trabalho*. Assim temos, "... eventos e *condições do trabalho* (trabalho propriamente dito, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho); e *agentes do trabalho* (colegas e subordinados, supervisores, empresa/organização)" (Marqueze e Castro Moreno, Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, núm. 112, 2005, p. 71).

Outras concepções são a de Harris (1980, apud Marqueze e Castro Moreno, Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, núm. 112, 2005, p. 71) que diz "... a satisfação no trabalho é um sentimento que resulta da situação total do trabalho." Bem como a de Fraser (1996, apud Marqueze e Castro Moreno, Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, núm. 112, 2005, p. 71) que "... apresenta satisfação no trabalho como um estado pessoal, subjetivo, dinâmico e constantemente modificável por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do trabalhador." O segundo autor está mais próximo da concepção de Locke por abordar a condição intrínseca do trabalhador.

Para Rego (2001, apud Marqueze e Castro Moreno, Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, núm. 112, 2005, p. 71) "... a satisfação no trabalho está relacionada ao tratamento de justiça e de respeito a que o trabalhador é submetido." Enquanto Robbins

(2002, apud Marqueze e Castro Moreno, Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, núm. 112, 2005, p. 71) “... define satisfação no trabalho ‘como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza’”. Sobre este último autor Marqueze e Castro Moreno escreveram:

Esse autor assim define pois considera que o homem possui uma reação ativa às situações de trabalho que não o satisfazem, deliberando atitudes de mudanças. Esta concepção aborda a satisfação e a insatisfação no trabalho como fenômenos distintos, sendo que a insatisfação está relacionada aos fatores que determinam o trabalho, como ambiente, recompensas e chefia, sendo essa concepção baseada na Teoria de Herzberg (HERZBERG, 1971).

Locke (1969; 1976, apud Marqueze e Castro Moreno, Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, núm. 112, 2005, p. 71) discorda das teorias como a de Herzberg, pois para tal autor não deveria haver separação entre satisfação e insatisfação, sendo cada termo um extremo da mesma variável, bem como, as diferenças pessoais dos trabalhadores deveriam ser melhor consideradas na mensuração do sentimento de satisfação. Os autores Bergamini e Beraldo (1988 apud Marqueze e Castro Moreno, Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, núm. 112, 2005, p. 71) concordam com Locke ao exporem ideias como “... as definições sobre satisfação no trabalho, independentemente da concepção abordada, só possuem valia se consideradas as diferenças individuais resultantes das variáveis inatas em interação com as experiências vividas.”

Satisfação no trabalho envolve diversas variáveis, por isso mais de uma área de estudo pode envolver-se nas pesquisas e propor soluções para esta problemática de satisfação, estas áreas são a social e de saúde (Marqueze e Castro Moreno, Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, núm. 112, 2005, p. 71). Sobre a importância da satisfação na saúde dos funcionários note a seguinte citação de Marqueze e Castro Moreno (Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, núm. 112, 2005, p. 72): “Independentemente da concepção adotada de satisfação no trabalho, não há como negar que este aspecto interfere no processo saúde-doença e conseqüentemente no ambiente de trabalho e na vida pessoal dos trabalhadores.”

Assim, a pesquisa mostrou que há várias concepções de satisfação no trabalho como a de Locke (1969, apud Marqueze e Castro Moreno, Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, núm. 112, 2005, p. 70) que enfoca a satisfação no trabalho como resultante dos valores pessoais dos colaboradores e a adequação do trabalho a estes valores, a concepção de Fraser (1996, apud Marqueze e Castro Moreno, Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol.

30, núm. 112, 2005, p. 71) que discorre sobre a subjetividade da satisfação que está disposta em fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho e ao trabalhador, a de Rego (2001, apud Marqueze e Castro Moreno, Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, núm. 112, 2005, p. 71) que discorre sobre o tratamento com justiça como o causador de satisfação, Bergamini e Beraldo (1988 apud Marqueze e Castro Moreno, Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, núm. 112, 2005, p. 71) que são categóricos ao afirmar que só há valor no estudo da satisfação do trabalho se forem abordadas as diferenças dos indivíduos; bem como a concepção de Robbins (2002, apud Marqueze e Castro Moreno, Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, núm. 112, 2005, p. 71) que expõe que a satisfação é uma atitude do trabalhador em relação ao trabalho, assim, este tem papel ativo na sua satisfação com o trabalho. Então, dessas muitas concepções conclui que, embora sejam diversas as concepções, não se esgota o estudo sobre o tema, pois há influência direta da satisfação no trabalho para a saúde do trabalhador e qualidade do ambiente de trabalho.

### **2.3 Comunicação organizacional**

De acordo com Baldissera, a comunicação organizacional é um processo de comunicação que ocorre no ambiente organizacional, podendo esta ser privada ou pública. Fazem parte da comunicação organizacional o público, a comunicação interna e externa, sendo assim compreendidos os métodos empregados e sua contínua avaliação.

Já para Marcondes Filho (2004), a simples difusão a informação não pode ser considerada comunicação. O autor defende que a comunicação é um processo de troca: “é um acontecimento, um encontro feliz, o momento mágico entre duas intencionalidades, que se produz no “atrito dos corpos” (se tomarmos palavras, músicas, idéias também como corpos); ela vem da criação de um ambiente comum em que os dois lados participam e extraem de sua participação algo novo, inesperado, que não estava em nenhum deles, e que altera o estatuto anterior de ambos, apesar de as diferenças individuais se manterem. Ela não funde duas pessoas numa só, pois é impossível que o outro me veja a partir do meu interior, mas é o fato de ambos participarem de um mesmo e único mundo no qual entram e que neles também entra.”

A comunicação organizacional envolve todas as formas de comunicação utilizadas pela empresa para interagir e relacionar. Na visão de Riel (1995) a comunicação de uma

empresa engloba estratégias organizacionais, marketing corporativo, estratégias da organização, comunicação interna e externa.

Aceitando que a comunicação organizacional refere-se aos processos de comunicação que diferenciam as organizações humanas, Daniels, Spiker e Papa (1997) identificam esta comunicação a partir de três padrões ou perspectivas de comunicação organizacional: tradicional, interpretativo e crítico.

O modelo tradicional é chamado dessa forma por ser o mais antigo dos três. A comunicação organizacional vista nesse modelo é tida como uma ação cujo comportamento pode ser medido, padronizado e classificado. O segundo modelo é o interpretativo, que vê a empresa como umas culturas. Nesse ponto de vista, a organização é um elemento subjetivo, isto é, a atuação social apenas é aceitável quando os indivíduos podem dividir significados subjetivos. A cultura organizacional é considerada uma rede de sentidos. Já a visão crítica atinge a organização como ferramenta de opressão. Focam suas atenções para as camadas organizacionais oprimidas: trabalhadores, mulheres, minorias e outros grupos identificados como classes oprimidas. Mesmo aceitando o risco de simplificação, é aceitável afirmar que os pesquisadores desse modelo estão incomodados ao mesmo tempo com a estrutura social e a ação simbólica. A exploração organizacional não existe apenas na composição social ou no processo simbólico. A exploração está na afinidade entre a estrutura social e o processo simbólico. A comunicação nessa perspectiva é tida como instrumento de superioridade.

O modelo de abordagem que foi desenvolvido por Restreppo J. vem a colocar novamente um quesito de fundamental importância no âmbito da relação comunicação e organização, ou seja, a forma que uma organização é pode ser traduzida pelos modelos de comunicação que ali são desenvolvidas, isso implica que se deve reconhecer as variadas organizações como um tipo de construtoras de sentidos.

Hall (1984) examina a comunicação nas organizações considerando os fatores que afetam o envio, o recebimento, a percepção e as interpretações dessas comunicações. A comunicação é um processo relacional – emissor/receptor– isto é, as relações sociais que se processam entre ambos, os envolvem, como seus efeitos recíprocos à medida que se comunicam.

Afirma que os analistas organizacionais atribuem graus variáveis para a importância da comunicação. Em uma teoria exaustiva da organização, a comunicação tem um papel preponderante; já numa visão mais razoável, o papel da comunicação é relativo, ou seja, “sua importância varia conforme o lugar para onde se olhe numa organização e conforme o tipo de organização que esteja sendo estudada”(p. 132). Outro ponto que merece ser destacado refere-

se ao processo perceptivo que é o ponto-chave para a compreensão das comunicações, estando sujeito a muitos fatores, os quais “podem levar a diferenças significativas no modo como duas pessoas quaisquer percebem uma mesma pessoa ou uma imagem”(p.136) Assim, as necessidades, os valores e interesses individuais devem ser considerados no processo perceptivo, e entendidas como condições básicas no processo de comunicação. Portanto, a impressão que o receptor da comunicação tem do comunicador, o papel que o indivíduo desempenha na organização, o fenômeno da “ estereotipização”, as diferenças de “status” são algumas situações (fatores) que favorecem ou dificultam a comunicação.

O autor alerta para uma série de fatores que dificultam as comunicações nas organizações, destacando que “o processo de comunicação deve ser encarado como um processo dinâmico, em que novos atores, novos meios e novas definições entram constantemente em cena” (p.147).

Goldhaber (1991) partindo da concepção que a organização é um sistema vivo e aberto conectado por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis, define a comunicação organizacional como sendo o fluxo de mensagens processadas em uma rede de relações interdependentes. Essa definição apresenta quatro conceitos-chave a serem consideradas no âmbito da comunicação organizacional: mensagens, rede, relações e interdependência. As mensagens tratam com a informação significativa” sobre pessoas, ações e objetos gerados durante as interações humanas. Dizem respeito à informação que é percebida e para qual os receptores atribuem um significado. As mensagens, as informações significativas fluem através de redes de comunicações, as quais por sua vez, estão conectadas às pessoas, estabelecendo entre elas diferentes graus (intensidade) de relações. São inúmeras as possibilidades mencionadas por Goldhaber para o estudo dessas relações: através da conduta das pessoas envolvidas nessas relações, dos seus efeitos em relações específicas, bem como através das habilidades, atitudes e moral dos empregados quando afetados ou quando afetam as relações dentro da organização. Assume relevância nessa concepção o aspecto de interdependência, isto é, ao considerar a organização como um sistema aberto admite a coexistência de subsistemas os quais estabelecem entre si níveis de interdependência, o que significa dizer que esses subsistemas afetam e são afetados mutuamente, afetando, portanto o sistema como um todo.

Kusnch (1997, 1998, 1999,2003) e Torquato (2002) destacam-se entre os autores brasileiros, constituindo-se em referências dos estudos de comunicação organizacional. Suas obras têm sido marcadas por uma preocupação constante em estabelecer a abrangência do seu campo de atuação bem como atribuir-lhe a posição estratégica no espaço organizacional. “A



comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das Relações Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral” afirma Kunsch. .

Defende a tese da Comunicação Integrada, entendendo-a como “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica.”(KUNSCH, 2003, p. 150). Sob essa perspectiva pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna, comunicação administrativa, que formam uma mix, o composto da comunicação organizacional “(idem, p.150) Tourquato (2002, p 35), por sua vez, afirma que a comunicação organizacional” é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”.

As modalidades apresentadas por esses dois autores, embora com denominações distintas, buscam dar conta da complexidade da comunicação nas (e das) organizações com seus diferentes segmentos de públicos.

Para Kunsch, (1995, p.92) a comunicação institucional permite à organização “ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública”, isto é, a construção de sua credibilidade, enquanto que a comunicação mercadológica volta-se para a divulgação dos produtos e serviços, compreendendo toda a manifestação gerada em torno dos objetivos de venda de uma organização. Ambas, ressaltando as suas diferenças e especificidades programam ações destinadas aos públicos externos da organização. Torquato (2002) engloba essas duas modalidades de comunicação sob a denominação de comunicação social na qual estão contempladas as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing, admitindo-a como “ a mais desenvolvida, tanto do ponto de vista conceitual quanto dos pontos de vista operacional e tecnológico.” (p.34)

Ao contrário das modalidades anteriores, a comunicação administrativa e interna necessita priorizar os públicos internos. A comunicação administrativa envolve procedimentos comunicacionais que ocorrem na organização, “reunindo papéis, cartas internas, memorandos” (TORQUATO, 2002, p.34). A comunicação interna se desenvolve paralelamente à comunicação administrativa, e “visa proporcionar meios para promover maior integração dentro da organização mediante diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis.” Para Kunsch (1999, p.77)” a comunicação interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores lançando mão de metodologias e técnicas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica.”

Nas modalidades, dimensões e/ou formas apresentadas por Torquato (2002) a comunicação interna está inserida na comunicação cultural que diz respeito aos climas internos. No que tange à comunicação administrativa, os dois autores utilizam a mesma denominação.

Torquato ainda inclui o sistema de informação como uma quarta forma de comunicação, na qual estão agregadas “as informações armazenadas em bancos de dados” (2002,p.34). Apesar das diferentes terminologias utilizadas, ambos os autores enfatizam a necessidade da comunicação ser pensada de forma integrada e como uma ferramenta estratégica pelas organizações.

Acredita-se que os modelos, as teorias, as concepções e modalidades apresentadas materializam a preocupação dos autores em (re) dimensionar a comunicação organizacional, buscando evidenciar as suas inúmeras possibilidades de interpretação, o que implica necessariamente no entendimento do seu papel na e para a organização. De uma maneira geral as organizações têm pautado as suas ações comunicacionais utilizando-se do modelo tradicional de características informacionais, de transferência de informações. Tal opção de certa forma evidencia o desconhecimento do poder da comunicação como ferramenta estratégica. Cabe, portanto, ampliar as discussões sobre o tema, contribuindo para (re) posicionar a comunicação organizacional no espaço das organizações.

### **2.3.1 Marketing de relacionamento e as relações interpessoais**

O ser humano é um ser que tem por sua natureza vontade de se socializar, e quer viver sempre em grupos, os quais, por sua vez, acabam sendo denominados de organizações. Segundo Chiavenato (1989, p.18), “[...] é difícil separar as pessoas das organizações, e vice-versa [...]”. As organizações tem a presença na sociedade e na singularidade de cada pessoa: estão presentes na igreja, no trabalho, na escola e na vida social, tendo em vista que o homem tem profunda dependência direta ou indiretamente delas. Uma das principais justificativas para a existência das organizações é de: que se para alcançar metas na sociedade a organização provavelmente ira carecer

de um grupo de pessoas que a coordene. O ser humano é um ser indubitavelmente social: ele não consegue viver isolado, mas sempre em uma interação com seus semelhantes.

Nas interações entre os homens, as partes se envolvem mutuamente, uma vindo a influenciar as atitudes que o outro poderá vir a tomar, e assim sucessivamente. A seres

humano (todos) carecem de um ou mais tipos de limitações, os seres humanos estão sempre interagindo para cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar seus objetivos. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização (CHIAVENATO, 1993, p. 20).

De qualquer forma, não podemos perder de vista que uma organização sem pessoas não teria sentido. Uma fábrica sem pessoas pára; um computador sem uma pessoa é inútil. “Em sua essência, as organizações têm sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas” (LUCENA, 1990, p. 52).

Neste sentido, Chiavenato (1989) fala que a integração entre indivíduos na organização é importante porque viabiliza um clima de cooperação, fazendo com que atinjam determinados objetivos juntos.

### **2.3.2 Comunicação e um bom ambiente de trabalho**

A qualidade de vida dos colaboradores fora da empresa é fator primordial para beneficiar o ambiente dentro da empresa, pois algumas vezes o que ocorre externamente à empresa pode refletir internamente e a expansão desses sentimentos de bem-estar para o todo.

Em toda empresa o comando é essencial, tanto em relação ao gestor da equipe quanto ao gerente geral. No quesito do gerente geral, ele deve dividir as tarefas para cada área, não permitindo que os funcionários trabalhem com completa liberdade, mas incentivando o desenvolver de ideias práticas, para que as tarefas não se realizem ao acaso e originem produção pequena e de má qualidade. Na questão que se refere ao gesto sendo ele uma pessoa que tem o poder para unir e de implementar um clima de confiança entre a sua equipe, irá conseguir os melhores desempenhos com a execução das tarefas.

O relacionamento profissional deve ser o mais utilizado na organização, sendo a principal a relação entre gestor-subordinado. Uma relação onde o chefe acaba sendo um “ditador” pode eliminar todas as possíveis iniciativas para se ter ambiente de trabalho agradável. A atuação em grupo com a gerência participativa deve existir em todas as empresas, uma vez que oferecem uma melhor resolução de problemas que aparecem no dia-a-dia.

É importante salientar e citar que, para um excelente resultado do trabalho em conjunto, deve haver uma confiança mútua para, que assim, se crie um clima amistoso e um

diálogo melhor. Com o trabalho em equipe, é muitas vezes difícil lidar com várias personalidades ao mesmo tempo, algumas pessoas terminam por complicar as atividades até por falta certo equilíbrio emocional, pela insegurança, pela competição ou até pela falta de motivação. Naturalmente, existem algumas pessoas que fazem do trabalho um martírio e querem que este martírio individual se torne coletivo fazendo com que o grupo perca harmonia e acabe por considerar tudo realmente muito complicado, assim complicando os objetivos.

Outro variável importante a se ressaltar é a globalização, e as novas tecnologias que agregaram um novo modelo de relacionamento entre as pessoas e as empresas. O profissional deve se adequar a essas mudanças, vivendo uma realidade de disputas acirradas, e mercado de trabalho extremamente competitivo e pressões internas das empresas cada vez maiores. Esse ambiente competitivo gera as intrigas e dissimulações dentro das equipes; cada funcionário tenta apenas focar seus esforços para a sua ascensão e promoção. As fofocas, o individualismo e as falhas de comunicação interna provam esses problemas nos relacionamentos, tornando o papel do gestor fundamental, pois, cada vez é mais necessário, ele ter que vir a exercer a sua liderança e carregar a sua equipe para o mesmo objetivo: o sucesso da empresa.

A comunicação não é feita só por meio de palavras, mas também de gestos, expressões e tonalidade de voz que, nem sempre, coincidem com o que a mensagem pretende transmitir.

Segundo Katz e Kahn (apud HALL, 1984, p. 137), a comunicação descendente conta com cinco elementos prioritários que compõem o processo, ora facilitando, ora dificultando: a instrução da tarefa, a fundamentação lógica de acordo com a filosofia de cada uma, a informação propriamente dita, o feedback em relação ao desempenho dos indivíduos e as tentativas de doutrinar os subordinados a se envolverem emocionalmente em seu trabalho.

Pessoas do mesmo nível hierárquico tendem a compartilhar de características comuns, tornando a comunicação mais viável. Desenvolvem uma resposta coletiva para o mundo que as cerca. Quando a comunicação atravessa os níveis, é preciso que sejam traduzidas as mensagens. Por mais que as pessoas conheçam outros níveis, as tarefas, os conteúdos e as intenções variam de nível para nível. As relações são facilmente afetadas quando, por exemplo, um emissor é intimado, sendo que, imediatamente, a comunicação deixa de fluir. E perdendo-se o conteúdo, a intenção se compromete também. “A diferença de status, os diferentes modelos perceptivos, a atração sexual [...] podem ingressar no quadro e levar distorções daquilo que está sendo enviado e recebido” (HALL, 1984, p. 133). Até mesmo as

experiências de vida fazem com que as pessoas vejam as mesmas situações por ângulos totalmente distintos, colaborando para minar a comunicação.

As estruturas organizacionais, conforme Chiavenato (1989) tendem a evoluir para processos de utilização de informações devido à variedade da extensão e sofisticação tecnológica. De acordo com Katz (apud HALL, 1984, p. 132), “as comunicações, troca de informações e transmissão de significados – são a própria essência de um sistema social ou de uma organização”. Davis (apud CHIAVENATO, 1993, p. 80) define a comunicação como “o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra”.

### **2.3.3 Trabalho em equipe**

Em virtude de diversas variáveis, sendo a mais forte delas, a globalização, que traz como consequência uma terrível concorrência nos mercados externo e interno, as empresas se sentem cada vez mais forçadas a se unirem em uma força conjunta. Assim como os países formam seus blocos para se fortalecer, as pessoas têm de aprender a trabalhar em equipe.

Salientado a importância, do que hoje é denominado, capital humano, que são nada mais do que os recursos humanos que as empresas detêm. Algumas organizações sabem aproveitar o potencial de cada funcionário, e outras preferem gastar com outros tipos de bens tangíveis, pois o retorno realmente é de fato de mais curto prazo podendo, entretanto, imediatamente também se tornar algo obsoleto em virtude das tecnologias avançadas, enquanto que as pessoas são de fato e direto “bens” mais perenes.

Quando se fala em motivação, não dá para deixar de pensar em participação, pois este é um fator importante para que as pessoas “vistam a camisa da empresa”. Assim como os países isolados têm suas limitações, as pessoas isoladas também. Portanto, participar já sugere incluir-se onde há outras pessoas.

Trabalho em equipe vem sendo cada vez mais pauta na preocupação de diversas empresas que perceberam que há mais agilidade, eficiência, eficácia e maior lucro inclusive, quando existe uma equipe com um objetivo em comum e trabalhando junto por ele. O trabalho em uma equipe pode até ser comparado com um time de basquete, onde todos sabem suas posições, mas participam do todo; não há ganhador ou perdedor; todos perdem juntos ou todos ganham juntos. Quando alguém do time consegue acertar a cesta, todos vibram. Todos têm o mesmo objetivo, focam nele e sabem exatamente aonde querem chegar e para aonde

vão. Todos sabem as limitações de cada um, assim como as virtudes, tentam se completam e tentam supri as deficiências.

Obviamente que, em uma sociedade capitalista como a dos dias atuais , em que desde pequeno somos educados para concorrer uns com os outros, onde é para se trabalhar, estudar sem pedir auxilio ou sem ajudar, assim sendo, fica complicado diluir esta individualidade. É necessário um trabalho intenso de conscientização que este é de bastante longo prazo, pois passa pelo autoconhecimento, pela auto-aceitação da limitação do outro, pela vontade de admitir que ninguém consegue fazer nada sozinho, a humildade, também, pelo desenvolvimento da competência de cada um. As diferenças, as várias habilidades é que enriquecem a equipe; as forças estão na soma das partes, que é o todo.

## **2.4 Treinamento e Desenvolvimento**

A constante inovação das organizações das companhias passou a ser primordial para que ela possa ter algum diferencial perante seus concorrentes, assim na globalização os mercados estão cada vez mais ferrenhos, onde pontos fortes tornam-se um trunfo, e seus colaboradores viram figuras essências para essa necessária evolução e transformação. O colaborador é fundamental para cumprimento das tarefas e manutenção dos prazos e dos objetivos, em detrimento de todos os avanços tecnológicos que a empresa possa ter, o capital humano é obrigatório para que todo e qualquer trabalho seja feito.

A forma mais fácil para qualificação dos funcionários nas empresas é através de treinamentos, segundo Marras (2009, p. 145) "treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente a execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho", resumindo, é um meio onde ocorre a difusão de conhecimento técnico e específico de um serviço que será desenvolvido na função. Algumas corporações concedem o treinamento por pessoas habilitadas e que carregam o consigo conhecimento e preparo para transmiti-los, no entanto ainda existem empresas que ofertam profissionais não aptos para qualquer treinamento. O motivo primordial do treinamento é conseguir que os colaboradores aprendam e que eles coloquem em prática tudo que foi ensinado no treinamento.

O desenvolvimento dos funcionários na organização é primordial para que este obtenha bons desempenhos, sendo este não apenas na empresa, mas sendo levado consigo para o lado pessoal e profissional individual. O conhecimento, aptidões e atitudes, conhecidos como CHA, segundo Marras (2009), é um conjunto de habilidades oferecidas pelo ser

humano, que virão ser melhoradas com treinamentos e práticas, cada uma baseada em suas experiências.

O treinamento é constituído de três momentos evolutivos nas indústrias, segundo Mattos (1992). No primeiro, o colaborador é tido como parte do maquinário, onde seu desenvolvimento não era necessário. Na segunda parte, o foco de cada colaborador seria o diferencial, pois o que mais tivesse envolvimento e integração com a organização seria o que mais tenderia a se desenvolver, entretanto ainda seria tratado como parte do recurso produtivo. Na última parte do processo os sentimentos e a racionalidade são levados em conta e as empresas trazem aos treinamentos a preocupação de cada colaborador.

Mayo apud Maximiano (2006) alega que os fatores comportamentais e as emoções afetam muito mais o desempenho do colaborador dos métodos de trabalho. Quando analisado o comportamento e a forma de como cada ser atua, pode ser padronizada de maneira mutável a forma como se realiza sua atividade, melhorando assim o desempenho. O treinamento nas empresas vem com a função básica de aprimorar as atividades desenvolvidas por pessoas, funções ou setores, ampliando assim o conhecimento, isso o tornará motivado, e o levará a ter um bom rendimento quer seja na sua função, atividade ou até nas relações. O quesito treinamento nas empresas transmite para os colaboradores não apenas a imagem de que eles precisam desenvolver um bom trabalho, passam também a imagem de que a empresa valoriza cada funcionário.

Para Tachizawa (2001), as empresas colocam o desenvolvimento profissional como treinamento, alinhado com as estratégias da empresa e buscando um ambiente interno que traga um retorno financeiro. Já o treinamento procura o desenvolvimento profissional, aperfeiçoando as relações do ambiente da organização, e aprimorando o colaborador para que ele se ajuste a empresa.

Tachizawa (2001, p. 219) acredita que "nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados", ou seja, a empresa é apenas reflexo de pessoas que nela atuam.

De acordo com Gil (1994), o treinamento ocorre da seguinte forma:

Identificar como será feito o treinamento, quem o fará, quais recursos serão utilizados e necessários, analisar o que o treinamento irá acarretar para a organização.

Realizar o treinamento e passar de forma clara o conteúdo, para que ocorra entendimento sobre assunto.

Feedback dos que receberam o treinamento, podendo ser através de formulários avaliativos, ou até mesmo realização de testes para verificar o que de fato foi aprendido.

O desenvolvimento pessoal, segundo Moscovici (2005) pode aparecer sobre três diferentes formas:

A primeira é o nível individual, estuda-se a motivação individual, o comportamento dentro do trabalho, conhecimento técnico e auto-conhecimento. O segundo é o nível grupal, explora-se o objetivo do grupo, conflitos, liderança e outros fatores concomitantes ao grupo. E por fim o nível organizacional, focando o desenvolvimento de equipes, observando de maneira macro os conflitos, objetivos e estratégias que precisam ser solucionados.

O treinamento é a maneira mais prática de crescimento, já que seu objetivo é a constante melhora. Segundo Marras (2009, p. 145) "treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente a execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho", ou seja, as empresas precisam capacitar e aperfeiçoar os funcionários com conhecimento técnico sobre o funcionamento de tudo que ele irá precisar.

Para Tachizawa (2001), existem companhias que creem que o desenvolvimento é uma maneira de se obter algum retorno financeiro no futuro, entretanto o treinamento procura o desenvolvimento profissional. Ainda para Tachizawa (2001, p. 219), "nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados", ou seja, apesar de parecer um "ciclo", as empresas precisam procurar o desenvolvimento profissional dos seus funcionários e o retorno virá sem a necessidade de busca por ele.

Para as empresas a capacitação dos seus funcionários é de extrema necessidade para sua sobrevivência, as pessoas sempre em desenvolvimento serão profundamente importantes para o sucesso da empresa. Utilizar-se de treinamentos a melhora continua dos colaboradores e desenvolvimentos de suas aptidões é um dos trunfos da gestão com pessoas, o treinamento bem feito pode gerar a quem foi treinando auto-estima elevada, ocorrerá para o colaborador que o investimento feito para ele prosperar, ou seja, a empresa ganhará um funcionário motivado.

## **2.5 Ética organizacional como fator de satisfação**

As individualidades de cada pessoa dependem do contexto sociocultural, onde o indivíduo foi submetido e que houve alguma referência. Assim sendo, a cultura da pessoa esta relacionada com o ambiente sociocultural. A cultura das pessoas incluem os conhecimentos, as crenças, os valores, os costumes, tornando ela intrínseca como se fosse uma habilidade



possuída pelo indivíduo. Em outras palavras, podemos dizer que a cultura é traz consigo um conjunto de normas e valores que foram passados pela socialmente (Lynn, 1990). Há quem defenda o pressuposto de que cada ser carrega um alinhamento psicológico formado pela onde está integrado, que foram passados, a princípio, pela família, e depois por outras organizações como escola, igreja, amigos, e organizações onde se trabalha. A cultura é algo coletivo que diferencia os grupos e que mantém certa ordem social, pois consegue fazer com que os comportamentos individuais tornem-se previsíveis a medida que são orientados pela (Hofstede, 1980).

Partindo para o ambiente organizacional, o indivíduo também não estará alheio às influências culturais. E o que vai ditar como um colaborador irá reagir diante a algumas situações de divergência ética será a sua percepção de (Robertson et al., 2002). Criando um paralelo entre as influências culturais e a ética profissional, é possível ter a percepção da influência empírica da cultura em decisão que serão tomadas por gestores, empresas e funcionários.

É compreensível um funcionário tornar-se desmotivado ante a falta de ética organizacional, existem diversos casos que podem ser estudados, como o fato de um gestor divulgar a ideia de um analista como se fosse dele, ou uma empresa obrigar seus funcionários a trabalhar mais do que sua carga horária, esse e outros tantos fatores podem levar os colaboradores a desmotivação. Contudo, uma empresa que observa as especificações culturais e compreende cada particularidade e trabalha dentro do que a sociedade acredita que seja correta, esta apta a ter bons frutos em relação aos seus funcionários.

### **2.5.1 Clima Ético Organizacional**

O clima organizacional é tido como um microambiente psicológico, social e humana que nada mais é do que a forma ocorre a interação entre as pessoas dentro da empresa. Victor e Cullen (1988) definem que, o clima ético organizacional percepções partilhadas pelos funcionários da empresa sobre quais são os comportamentos eticamente corretos. Isso tudo leva a crer que o clima ético pode e deve ser atingidas pelas políticas, normas, métodos, entre outros fatores preponderantes que possam interferir nas opiniões dos colaboradores. A percepção individual sobre o clima ético da organização desempenha um papel preponderante nas decisões (Wyld & Jones, 1997).

Vários estudos sugerem a correlação do comportamento de cada indivíduo com o clima ético existente dentro da empresa, corroborando assim que, uma empresa em busca da

melhoria contínua do seu clima ético, terá por parte dos seus colaboradores a retribuição na mesma linha quando este for agir tomar alguma decisão, ou tratar com os companheiros de trabalho.

Acredita-se que assim como os gestores consegue influenciar a satisfação no dos colaboradores, eles também conseguem influenciar o comportamento e o clima ético. Trevino (1986) defende que as pessoas ao tomarem uma decisão que envolve problemas de grandeza ética, elas irão procurar com frequência fora de si mesma uma orientação para agir, e ao analisar a organização deverá ponderar a relação entre o incentivo do comportamento ético, do desenvolvimento de normas organizacionais e avaliar cognitivamente qual comportamento deverá adotar.

### **2.5.2 Responsabilidade social função ética das empresas**

Com a gestão de recursos humanos estando cada vez mais evidente a questão do desenvolvimento e outros fatores relacionados aos funcionários estão evoluindo, nessa linha também surge à necessidade de fatores éticos que englobem a responsabilidade social.

O Código de Ética do Administrador (2000), com os seus princípios e suas práticas traz consigo o intuito de esclarecer a importância de toda a cadeia produtiva, criando assim um meio de que os administradores em suas responsabilidades não interfiram nem desacatem as normas éticas, políticas, morais, ambientais, e sociais. Assumindo essa nova forma de administrar acarretará em transformações no quesito de gerir os produtos, e os colaboradores.

O administrador do futuro deve crer em uma gestão de cunho ético, e que seja comprometida com a responsabilidade social. Assumindo esta função ética e de responsabilidade social a empresa conseguirá melhorar a sua imagem e isso acabará também se refletindo nos colaboradores e por fim no consumidor. É preciso ter a capacidade de enxergar que um comportamento ético e trabalho com responsabilidade social trará lucros e outros ganhos intangíveis para a empresa.

Segundo MINEIRO (in REVISTA ECOLOGIA E DESENVOLVIMENTO 2002:38), muitas indústrias já patrocinam projetos de desenvolvimento sustentável, acatando os estudos feitos pela ciência onde os prognósticos do futuro do planeta não são animadores, por isso a urgência em questões ambientais e por isso também essas práticas ganham cada vez mais adeptos dos setores empresariais. Em virtude também da necessidade de recursos naturais das empresas, não apenas o governo, e organizações não governamentais precisa estar zelando pelo meio ambiente. É tarefa de o administrador planejar os recursos que por eles serão

usados, conceder o cuidado necessário nos problemas ambientais no entorno onde a organização se encere, e planejar corretamente o destino dos resíduos produzidos.

Essa nova percepção nos leva a crer que as grandes empresas que estão investindo em campanhas de responsabilidade social, estudaram e analisaram que o crescimento sustentável é a palavra-chave no momento, e que isso irá se refletir nos consumidores, sejam esses internos e externos. Hoje cada vez mais jovens as pessoas acreditam que empresas que investem nessas práticas são empresas confiáveis e por isso são influenciadas na hora da compra. O colaborador, assim como os consumidores, sente “orgulho”, com as políticas socioambientais adotadas pela sua empresa.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Segundo Gil (1994), a pesquisa tem como objetivo “descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos.” Como este trabalho objetivou analisar qual a percepção dos colaboradores do comercial interno sobre o clima organizacional da empresa Ale Sat Combustíveis, foi desenvolvido pesquisas, segundo Tripodi *et al.* (1981), exploratória e descritiva.

Para Ruiz (1986), uma pesquisa exploratória consiste em quando um problema a ser estudado não tem hipóteses claramente definidas. Ou seja, o objetivo dessa pesquisa é fazer uma caracterização inicial do problema, sem necessariamente resolver de imediato o problema, apenas apanhá-lo e caracterizá-lo. Segundo Samara e Barros (2002), a informalidade, a flexibilidade e a criatividade são uma das principais características do estudo exploratório. Ela ainda define que a pesquisa exploratória pode ser muito relevante para a determinação de tendências de um dado segmento.

Em relação à pesquisa descritiva, Andrade (2007) disse que nesse tipo de estudo “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles.” Na visão de Martins (2000), o estudo descritivo objetiva descrever características de determinada população, estabelecendo uma relação entre as variáveis e os fatos.

Desse modo, este estudo utilizou uma pesquisa exploratória descritiva, visando analisar como os colaboradores do setor comercial se sentem em relação ao clima organizacional.

#### **3.2 População e amostra**

Segundo Martins (2000), a população da pesquisa pode ser finita ou infinita, porém quando a população a ser pesquisada tem um grande número de elementos ela é considerada infinita. Sendo assim, como a população para esse estudo é muito grande, ela é considerada finita, pois compreendeu os funcionários do setor comercial, durante um período de 2 dias.

A amostra é necessária para os estudos estatísticos, pois elas definem um interesse ou característica de determinada população. Para Roesch (2010), “o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse

da pesquisa.” Sobre a amostragem não-probabilística por conveniência, Malhotra (2004) explica que essa técnica procura-se obter uma amostra de elementos convenientes, devido a seleção das unidades amostrais estarem sob a responsabilidade do pesquisador. Essas unidades amostrais são acessíveis, fáceis de mensurar e cooperadoras. Portanto, desse modo, essa pesquisa utilizou uma amostragem não-probabilística por conveniência, obtendo 22 amostras dentro dessa população considerada finita.

### **3.3 Coleta de dados**

Os dados para essa pesquisa foram levantados através de um questionário, aplicados pelo pesquisador para os usuários das mídias sociais, elaborado em torno do problema do estudo. Segundo Ruiz (1986), “o questionário tem a vantagem de ser aplicado simultaneamente a um grande número de informantes.” Roesch (2010) afirma que o questionário “é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisas de grande escala, como as que se propõem levantar a opinião política da população ou a preferência do consumidor.” Neste caso, o questionário foi disposto em forma online por meio de e-mail e entregue pessoalmente a alguns colaboradores, obtendo assim, uma amostra de 22 elementos.

De acordo com Easterby-Smith *et al.* (1991) um questionário pode ser composto por quatro tipos de questões: fechada, aberta, aberta com estrutura e fechada com várias opções. Sendo assim, o questionário para esse estudo compõe-se de 40 questões, sendo elas abertas e fechadas com várias opções, além da utilização de questões com escala de likert, e foi aplicado aos usuários das novas mídias nos dias compreendidos entre 26 de setembro de 2011 a 28 de setembro de 2011, totalizando 2 dias.

### **3.4 Tratamento estatístico**

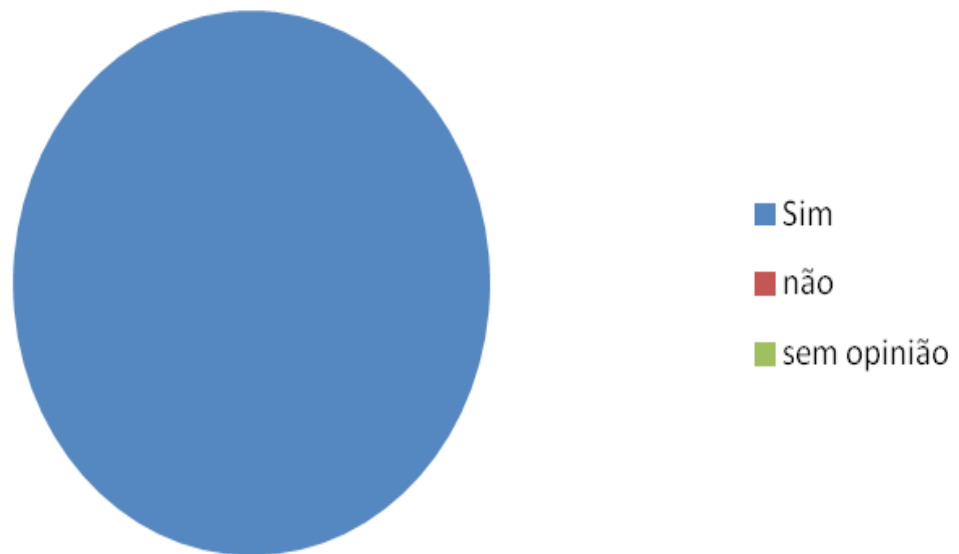
Essa etapa da pesquisa foi caracterizada pela observação, comparação e interpretação dos dados do estudo, necessitando de mais tempo e dedicação. Os dados obtidos por meio da aplicação do questionário foram tabulados e analisados através dos softwares: Excel, Modalisa, SPSS e Word, para uma melhor organização e compreensão. Com o Excel foram elaborados alguns gráficos e feitas algumas tabulações, bem como no SPSS e no Modalisa. No Word foram descritos a análise dos gráficos.

Para Samara e Barros (2002), a tabulação é uma forma de atribuir um padrão para as respostas obtidas pelos questionamentos da pesquisa. A organização desses dados em uma tabela, criando gráficos e cruzando dados foi realizado sob a responsabilidade da estatística Karine Symonir para obter uma melhor visualização dos resultados obtidos.

Através dessas observações e análises, chegou-se a conclusão que o estudo requeria.

## 4 RESULTADOS

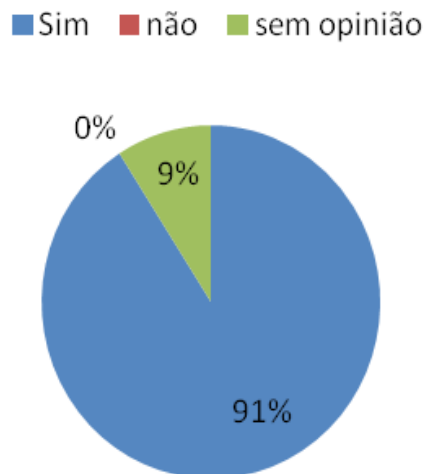
A análise do gráfico 1 mostra que 100% dos entrevistados consideram a AleSat Combustíveis, um bom local para se trabalhar. Foi unanime a resposta de todos os colaboradores entrevistados no quesito de acreditarem que a ALESAT seja um bom local para se trabalhar.



**GRÁFICO 1:** Distribuição dos entrevistados por considerar a empresa um bom lugar para trabalhar.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

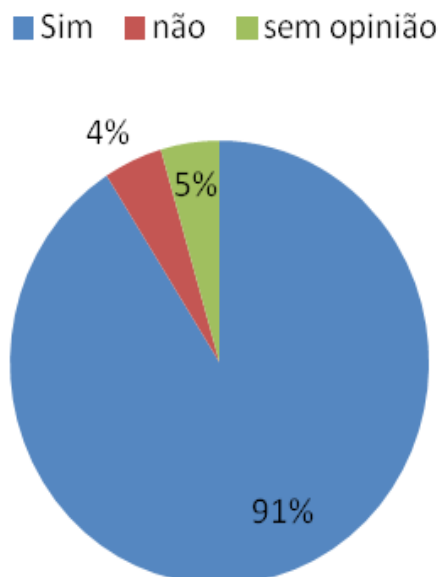
É interessante perceber no gráfico 2, que 91% dos colaboradores entrevistados acreditam que seu trabalho é valorizado, e que nenhum colaborador acredita que o seu trabalho não seja valorizado. O gráfico 1 torna-se reflexo desta pergunta pois a valorização dos funcionários gera satisfação, como a concepção de Robbins (2002, apud Marqueze e Castro Moreno, Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, núm. 112, 2005, p. 71) que expõe que a satisfação é uma atitude do trabalhador em relação ao trabalho, essa satisfação pode ser gerada de acordo com a individualidade, podendo ser gerada pelo clima, reconhecimento e remuneração na função



**GRÁFICO 2:** Distribuição dos entrevistados segundo a valorização do trabalho do funcionário.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

No gráfico 3, percebe-se que entre os 91,0% dos entrevistados que disseram que a empresa se preocupa com o bem estar deles. 4,0% dos que responderam que a empresa não se preocupa bom o bem estar. Observa-se, então, que 5% do entrevistados disseram não ter opinião do que foi perguntado.

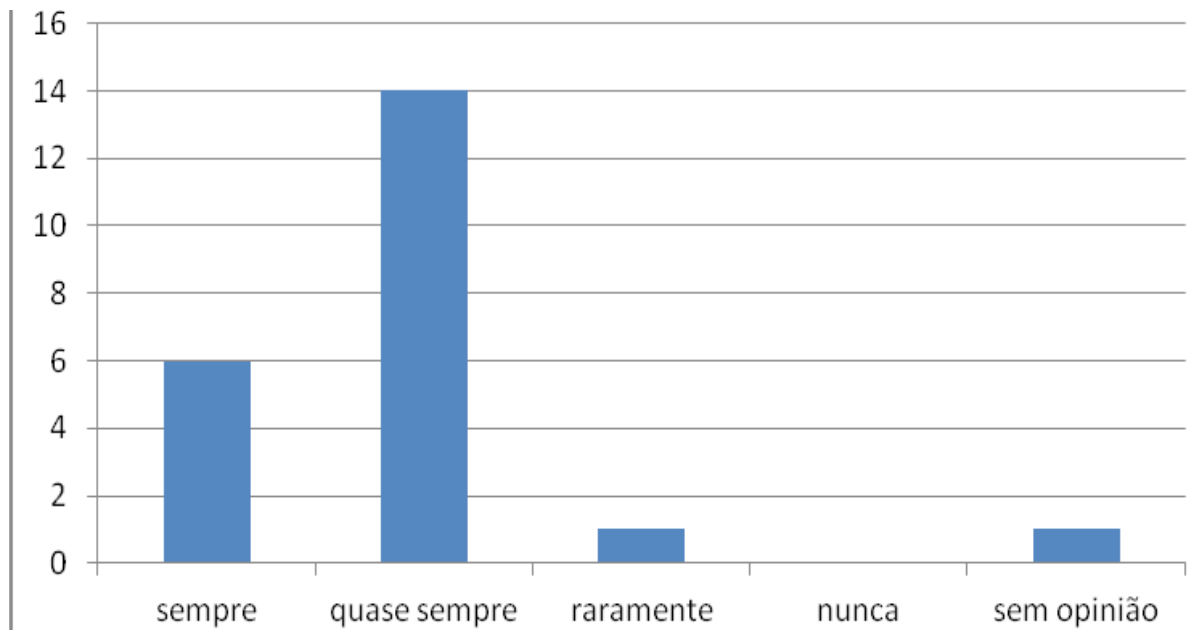


**GRÁFICO 3:** Distribuição dos entrevistados pela preocupação com o bem estar.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.



Pelo Gráfico 4, percebe-se que entre os entrevistados 63,6% disseram que quase totalmente se sentem realizados profissionalmente, 27,20% também concordam totalmente que se sentem realizados profissionalmente. Já para um entrevistado, essa realização profissional raramente ocorre dentro da empresa, assim como um entrevistado também não teve nenhuma opinião.

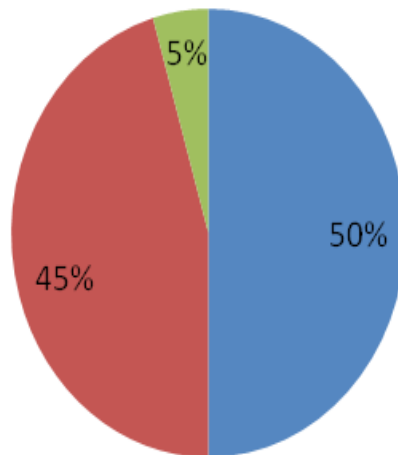


**GRÁFICO 4:** Distribuição dos entrevistados diante do sentimento de realização profissional.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

É no gráfico 5 que se identifica a maior insatisfação dos colaboradores. Com opiniões bem divididas 50% dos funcionários acreditam que recebem de forma justa o salário em função de suas atribuições. Outros 45% dos funcionários entrevistados acham que seu salário não é condizente com a sua função, e outros 5% não manifestaram opinião. Segundo Chiavenato (2002) não necessariamente o salário é o principal motivador da satisfação dentro da empresa, como identificado nos gráficos anteriores, o bem estar, a realização profissional, conseguem superar a insatisfação dos salários, por isso todos foram unânimes ao declarar que consideram o local bom para se trabalhar.

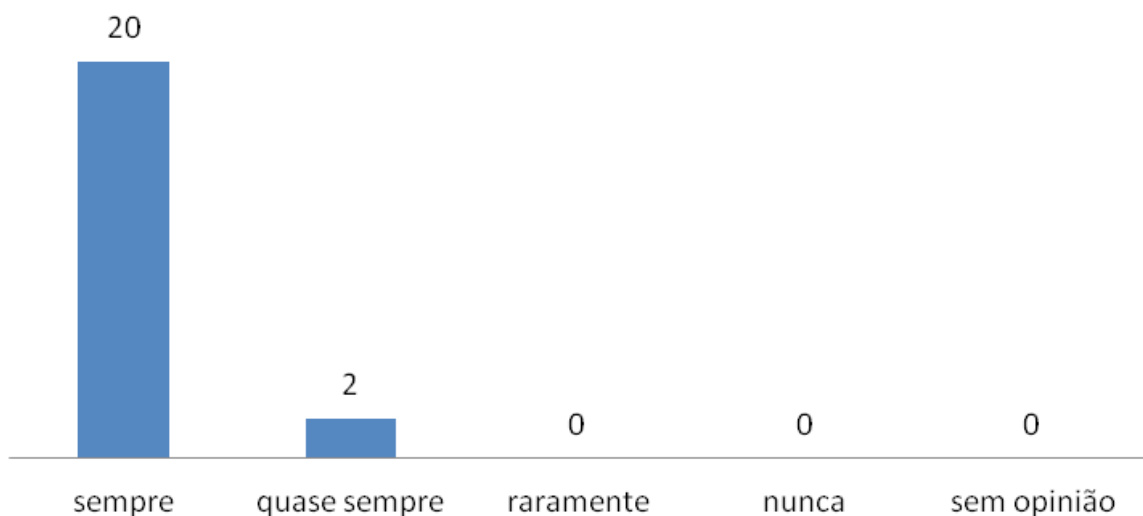
■ Sim ■ não ■ sem opinião



**GRÁFICO 5:** Distribuição dos entrevistados de acordo com o salário ser equivalente as atribuições.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

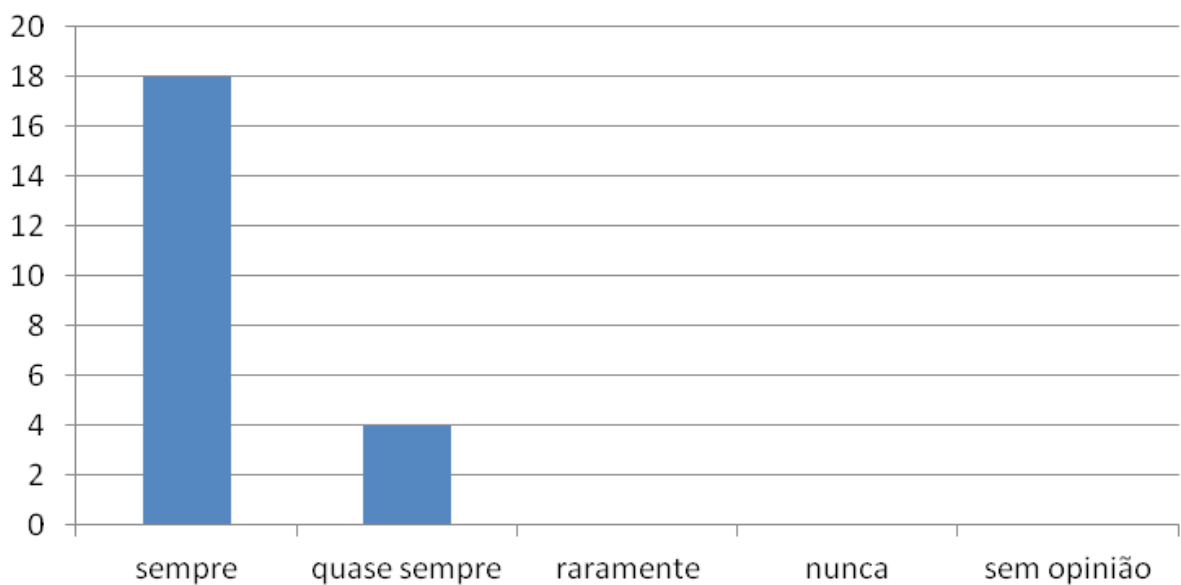
Ao analisar o gráfico 6 percebemos 100% dos entrevistados acreditam que a AleSat Combustíveis é uma empresa guiada por valores éticos. Ficando divididos da seguinte forma 91% acreditam que a empresa age sempre de maneira ética e 9% acreditando que ela age quase sempre de maneira ética.



**GRÁFICO 6:** Distribuição dos entrevistados em relação à empresa ser guiada por valores éticos.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

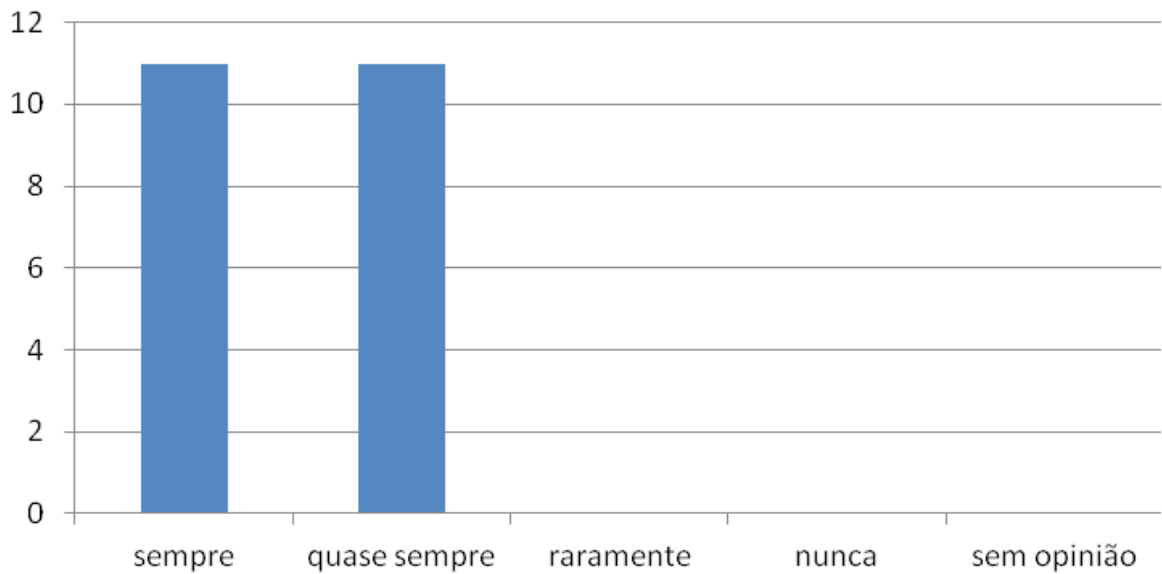
É importante analisar que no gráfico 7, que 81,8% dos colaboradores entrevistados acreditam que a empresa trabalha de maneira socialmente responsável, e que os outros 18,2% acreditam que a empresa quase sempre trabalha socialmente responsável. Isso é importante, pois cada vez mais a responsabilidade social é um tema debatido e que vem ganhando força, de acordo com MINEIRO (in REVISTA ECOLOGIA E DESENVOLVIMENTO 2002:38), muitas indústrias já patrocinam projetos de desenvolvimento sustentável, e essa ideia de crescimento sustentável se reflete nos consumidores, sejam esses internos e externos.



**GRÁFICO 7:** Distribuição dos entrevistados segundo a empresa socialmente responsável.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

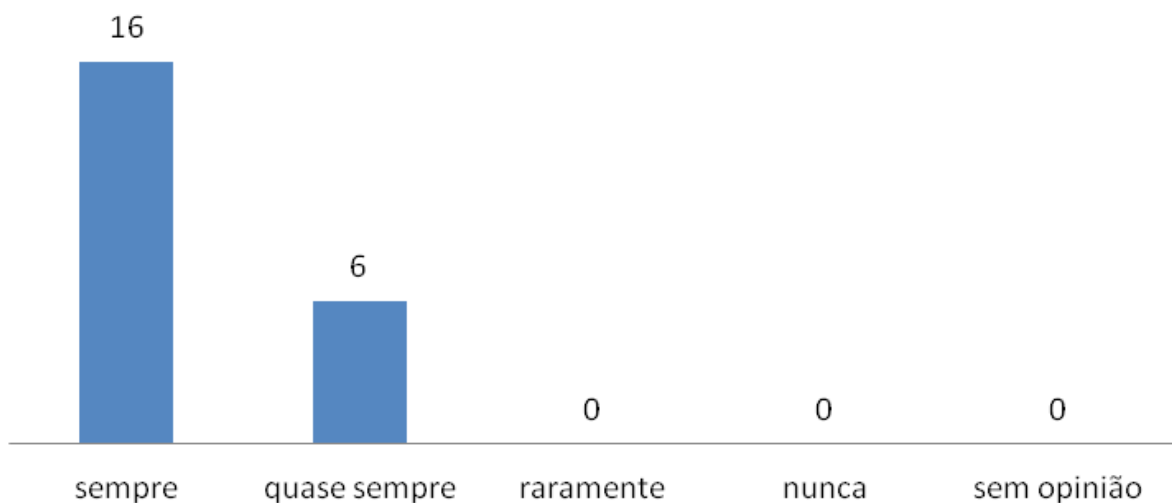
No gráfico 8, podemos perceber que 11 entrevistados acreditam que seus gestores sempre dão bons exemplos e outros 11 colaboradores acreditam que quase sempre os gestores dão bons exemplos. Isso é importante, pois, assim como os gestores conseguem influenciar a satisfação dos colaboradores, eles também conseguem influenciar o comportamento e o clima ético. Trevino (1986) defende que as pessoas ao tomarem uma decisão que envolve problemas de grandeza ética, elas irão procurar com frequência fora de si mesma uma orientação para agir e essa influência virar do gestor, o gestor agindo de maneira ética e dando bons exemplos a tendência é que os colaboradores sigam a mesma premissa.



**GRÁFICO 8:** Distribuição dos entrevistados por gestores que dão bom exemplo.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

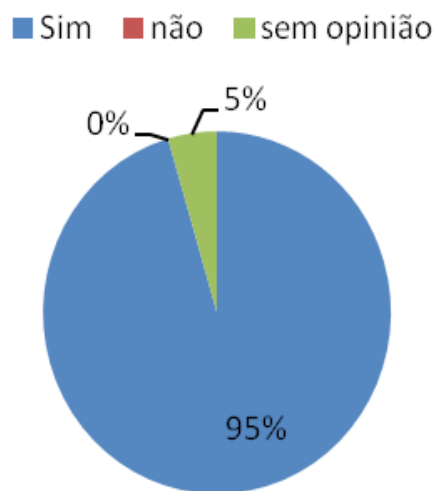
Corroborando o gráfico anterior, percebemos no gráfico 9 que os gestores, na opinião de 72,7% dos funcionários, sempre tratam de forma respeitosa seus colaboradores, e que para 27,3% dos entrevistados os gestores quase sempre agem de forma respeitosa. Isso leva o reflexo do bom exemplo dado, ao se tratar de maneira correta e justa, esta se dando um bom exemplo para os colaboradores do setor.



**GRÁFICO 9:** Distribuição dos entrevistados por respeito dos superiores aos colaboradores.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

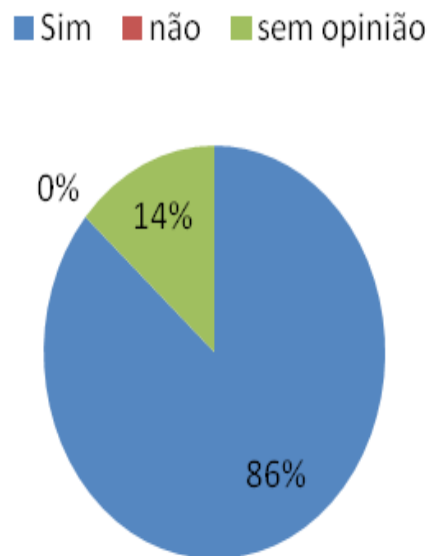
Como já explanado no gráfico 7, as pessoas seja clientes ou colaboradores, sentem a necessidade de novas políticas de gestão no quesito de responsabilidade social e políticas de sustentabilidade. Ao analisar o gráfico 10, conseguimos identificar que 95% dos colaboradores sentem necessidade que a empresa crie mais ações de responsabilidade social, e que nenhum colaborador não acredita que sejam necessárias essas políticas. Isso só vem a confirmar que as políticas socio-ambientais são cada vez mais tendência nos índices de satisfação dos funcionários.



**GRÁFICO 10:** Distribuição dos entrevistados por necessidade de criação de ações de responsabilidade social.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

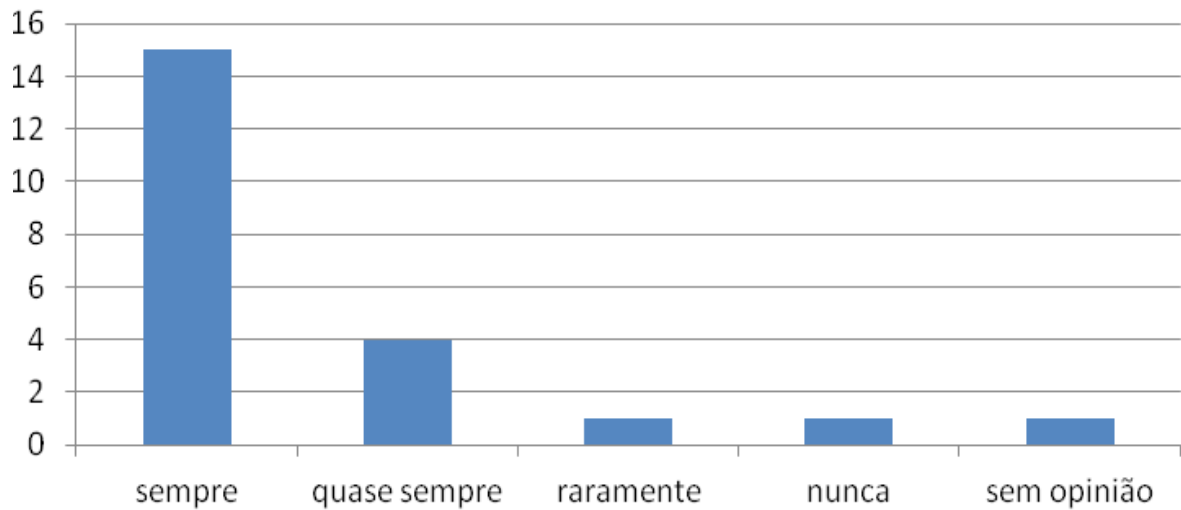
No gráfico 11, mantendo a mesma linha dos gráficos 10 e 7, podemos constatar que 86% dos entrevistados sentem-se satisfeitos ao saber que a sua empresa é sócio-ambientalmente correta, e mais uma vez nenhum colaborador se manifestou contra esta forte tendência. Os outros 14% dos entrevistados não manifestaram opiniões sobre o assunto.



**GRÁFICO 11:** Distribuição dos entrevistados em relação a satisfação ao saber que a empresa é correta sócio-ambientalmente.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

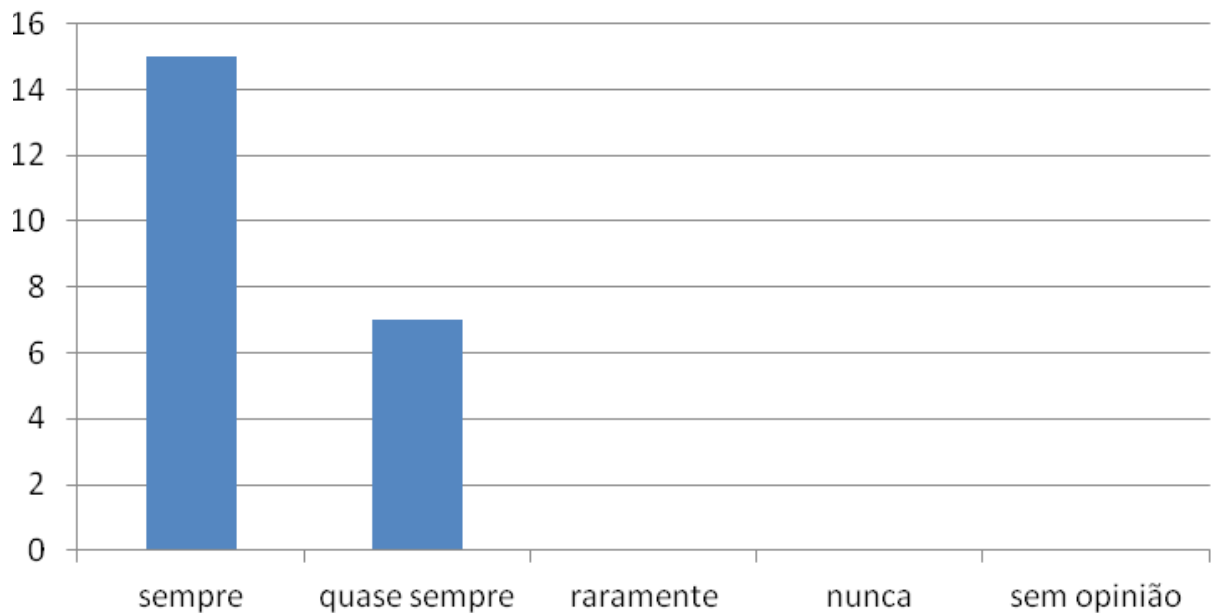
É interessante ao se analisar o gráfico 12, perceber que 15 entrevistados acreditam que a empresa que tem políticas de responsabilidade social é também uma empresa mais correta. Outros 4 entrevistados acreditam que quase sempre esta premissa é verdadeira, e 2 entrevistados, sendo um de cada opinião, acreditam que a empresa que trabalha de maneira responsável socialmente raramente e nunca é mais correta com seus colaboradores, e apenas 1 dos entrevistados não emitiu opinião sobre o assunto. É necessário salutar que a percepção individual sobre o clima ético da organização desempenha um papel preponderante nas decisões e nos índices de satisfação (Wyld & Jones, 1997). Os colaboradores acreditam que essas políticas trazem benefícios para eles.



**GRÁFICO 12:** Distribuição dos entrevistados pela crença que empresas com responsabilidade social são mais corretas com os colaboradores.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

No 13º gráfico interpreta-se que os entrevistados estão avaliando positivamente as orientações que são passadas. Pois 15 colaboradores avaliam que sempre as informações e orientações são passadas de maneira clara e objetiva, e os outros 7 avaliam que quase sempre reconhecem as orientações como claras e objetivas. Isso torna-se importante a medida que de acordo com Katz (apud HALL, 1984, p. 132), “as comunicações, troca de informações e transmissão de significados – são a própria essência de uma organização”.

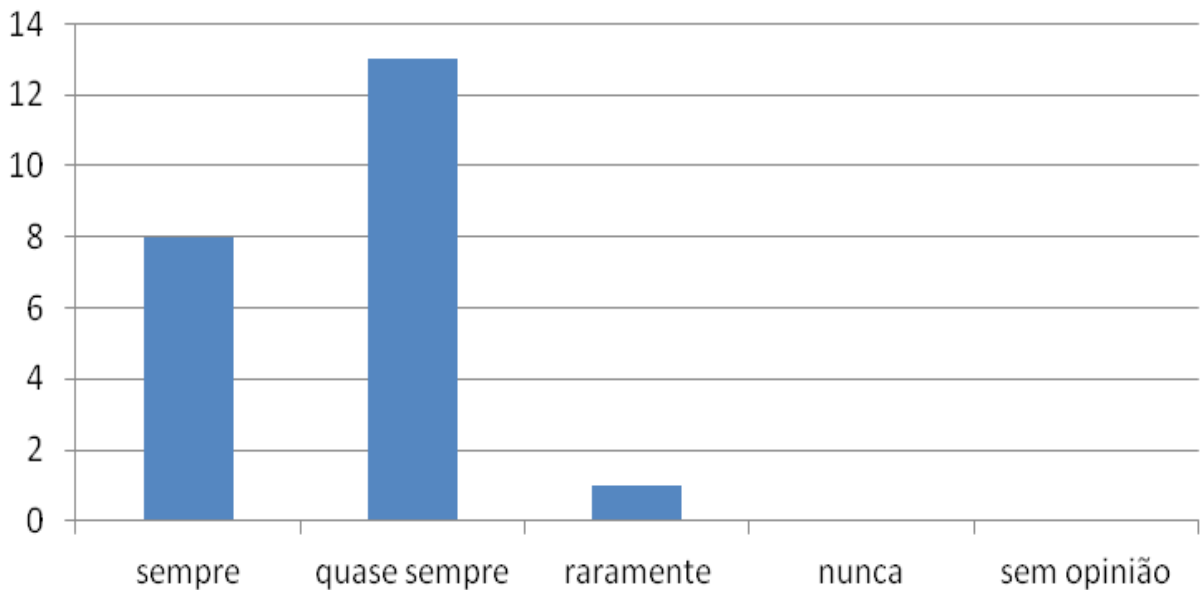


**GRÁFICO 13: Distribuição dos entrevistados em função das orientações serem claras e objetivas.**

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

Ao analisarmos o 14 gráfico, percebemos que a empresa e/ou os gestores levam em conta a opinião dos colaboradores, discutindo os diversos pontos de vistas antes da tomada de uma decisão. Notamos que 36,3% dos entrevistados alegam que sempre os pontos de vista divergentes são discutidos, e que 59,1% dos entrevistados avaliam que seus pontos de vista são quase sempre discutidos, ficando apenas 4,6% dos entrevistados com a opinião de que o ponto de vista divergente é discutido de maneira rara antes da tomada de decisão.

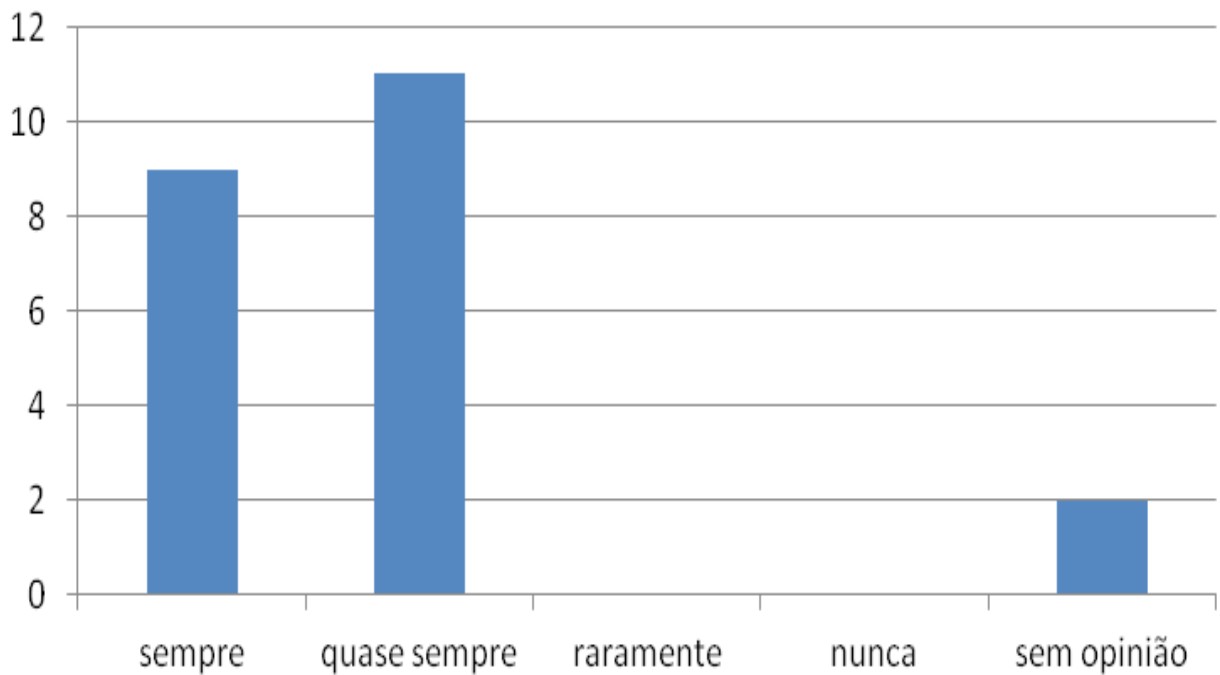




**GRÁFICO 14:** Distribuições dos entrevistados em relação a pontos de vista divergentes são discutidos nas decisões.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

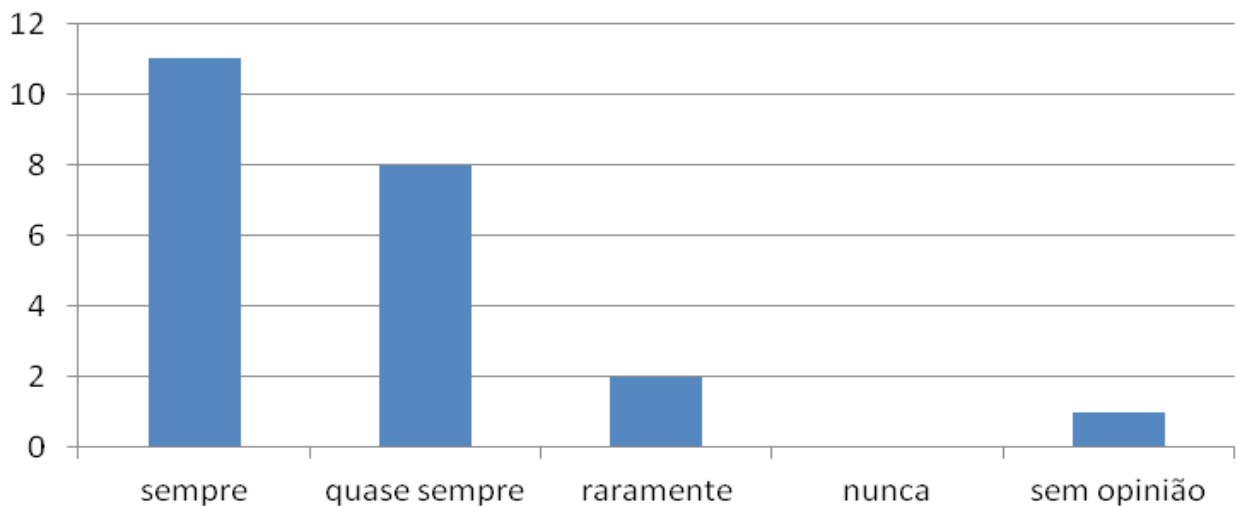
Pelo Gráfico 15, percebe-se que entre os entrevistados 50% disseram que quase totalmente se sentem avaliados de maneira correta de acordo com o trabalho que foi realizado por eles, 40,9% também concordam totalmente que se sentem avaliados de maneira justa de acordo com o trabalho realizado. Apenas 9,1% dos entrevistados, não tiveram nenhuma opinião.



**GRÁFICO 15:** Distribuição dos entrevistados por superiores avaliam de forma justa o trabalho realizado.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

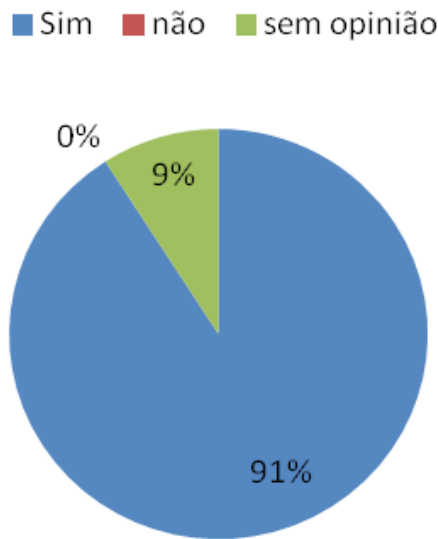
No gráfico 16, percebemos que 50% dos entrevistados avaliam de forma positiva a liberdade da maneira em que eles realizam o trabalho, ou seja, sempre possuem essa autonomia, para os 36,3 entrevistados quase sempre eles possuem a liberdade para trabalhar da maneira que os ache convincente. Para 9,1% dos entrevistados os gestores permitem raramente que eles trabalhem da melhor maneira que eles acreditem para realização das atividades, e o sem opinião foram 4,7%.



**GRÁFICO 16:** Distribuição dos entrevistados por autonomia para realização das atividades.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

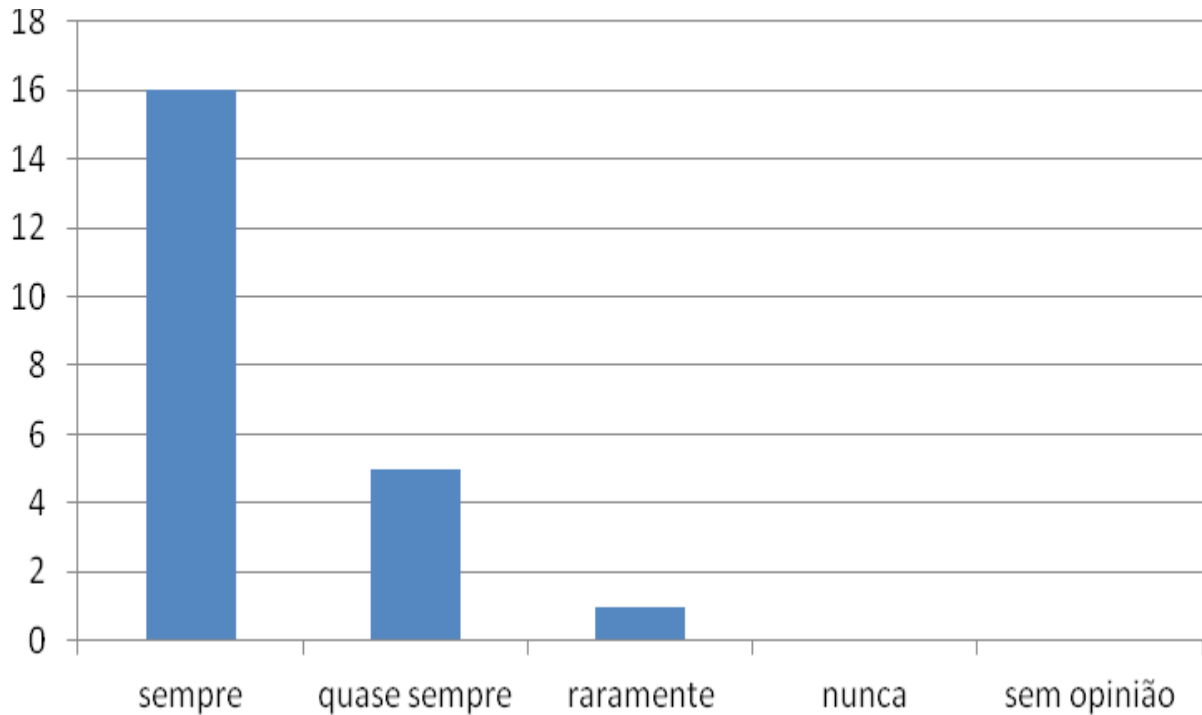
É importante analisar que no gráfico 17, que 91% dos colaboradores entrevistados acreditam que a empresa trabalha de maneira que seja possível incentivar o trabalho em equipe, e que os outros 9% não quiseram expressar sua opinião, e nenhum dos colaboradores não vê a empresa como um sistema que não permita a interação entre colaboradores. E, é de vital necessidade esse trabalho em equipe, pois o trabalho em equipe vem nos mostrando que há mais agilidade, eficiência, eficácia e maior lucro, quando há uma equipe com um objetivo em comum e trabalhando junto por ele.



**GRÁFICO 17:** Distribuição dos entrevistados por incentivo ao trabalho em equipe.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

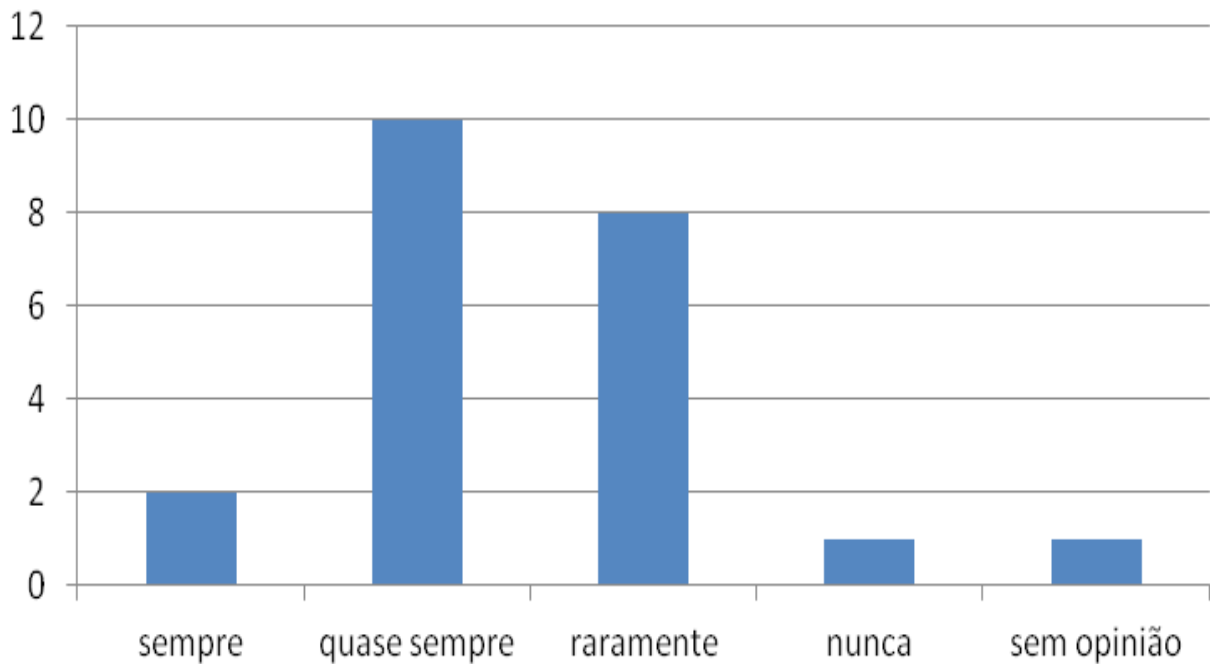
Ao analisarmos o 18 gráfico, percebemos que 72,7% dos entrevistados acreditam que sempre o clima dentro do comercial interno da empresa é bom, e que 22,7 dos entrevistados consideram o clima quase sempre bom. Ficando apenas 4,6% dos entrevistados considerando o clima raramente bom. Fator positivo desta pergunta é que nenhum dos entrevistados marcou que o clima nunca é bom, isso é importante para os funcionários pois, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado (CHAVENATO, 2004, p. 75). Ainda mais, o clima organizacional é o reflexo da visão que os trabalhadores e gestores passam a ter sobre a organização a qual pertence. O clima está diretamente relacionado com o nível de satisfação, as necessidades e as expectativas dos que a integra. (DIAS, 2004, p.186). Essa avaliação positiva dos colaboradores consegue medir como é a satisfação dos funcionários do setor.



**GRÁFICO 18:** Distribuição dos entrevistados segundo a consideração sobre o clima da equipe ser bom.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

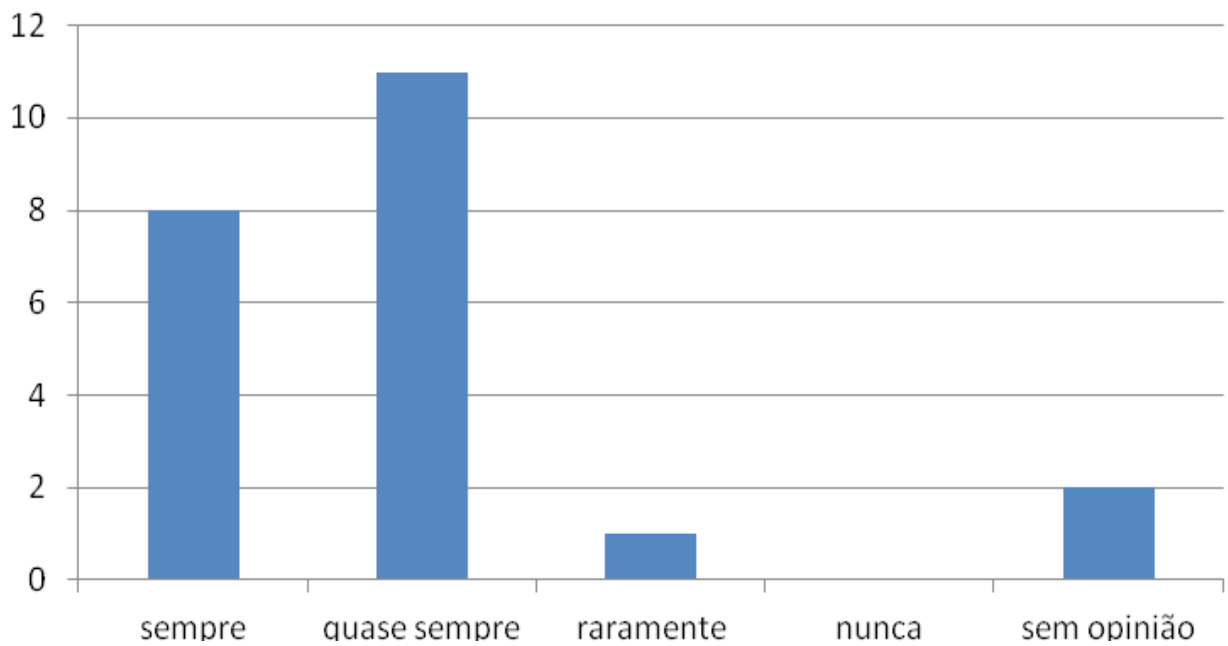
No gráfico 19, identificamos um equilíbrio sobre o quesito de atividades fora do ambiente de trabalho. 45,4% dos entrevistados realizam atividades fora do ambiente de trabalho com os outros colaboradores, 9,1% dos entrevistados sempre realizam fora do ambiente de trabalho, já 36,4% dos entrevistados raramente fazem alguma atividade que não seja relacionada ao trabalho, ficando apenas 9,1% dos entrevistados que nunca fazem atividade fora do ambiente de trabalho ou não quiseram emitir opinião sobre o assunto.



**GRÁFICO 19:** Distribuição dos entrevistados pela participação em atividades fora do ambiente de trabalho.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

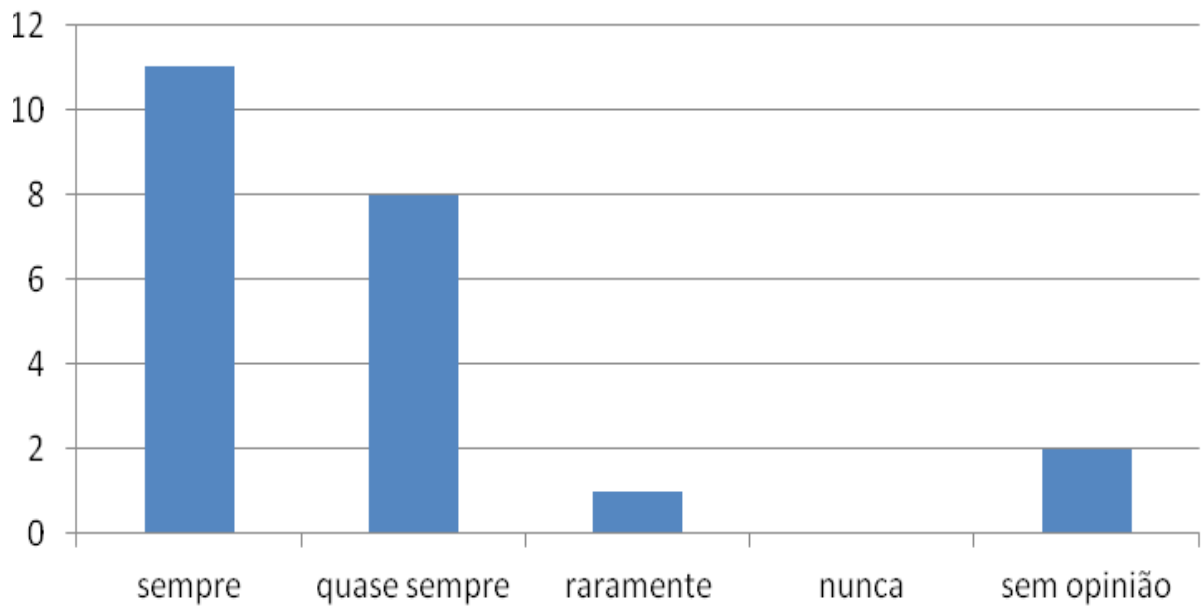
Pelo Gráfico 20, percebe-se que entre os entrevistados que eles consideram que eles têm abertura sim para expressar suas opiniões quer elas sejam quase sempre, para 50% dos entrevistados, quer ela seja sempre, para 36,4% dos entrevistados. 9,1% dos entrevistados não emitiram opinião e 4,5% dos colaboradores raramente sentem que possuem liberdade para expressar suas opiniões. Segundo Katz e Kahn (apud HALL, 1984, p. 137), a comunicação descendente conta com cinco elementos prioritários que compõem o processo, ora facilitando, ora dificultando: a instrução da tarefa, a fundamentação lógica de acordo com a filosofia de cada uma, a informação propriamente dita, o feedback em relação ao desempenho dos indivíduos e as tentativas de doutrinar os subordinados a se envolverem emocionalmente em seu trabalho. Ou seja, quando os colaboradores conseguem expressar suas opiniões e serem ouvidos ocorre uma melhoria na satisfação, pois ele sentem que de fato fazem parte de todo o processo.



**GRÁFICO 20:** Distribuição dos entrevistados em relação liberdade de expressar opiniões.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

O gráfico 21, complementa o que foi discorrido no antecessor. Pois a empresa ao permitir liberdade de se expressar, também reconhece e escuta as opiniões dos colaboradores, tanto é que 50% dos colaboradores reconhecem que suas opiniões são ouvidas sempre, e 36,4% acredita que quase sempre são ouvidos em suas opiniões, apenas 4,5% dos entrevistados reconhece que raramente a empresa escuta suas indagações e 9,1% dos entrevistados não souberam ou não opinaram sobre a questão.

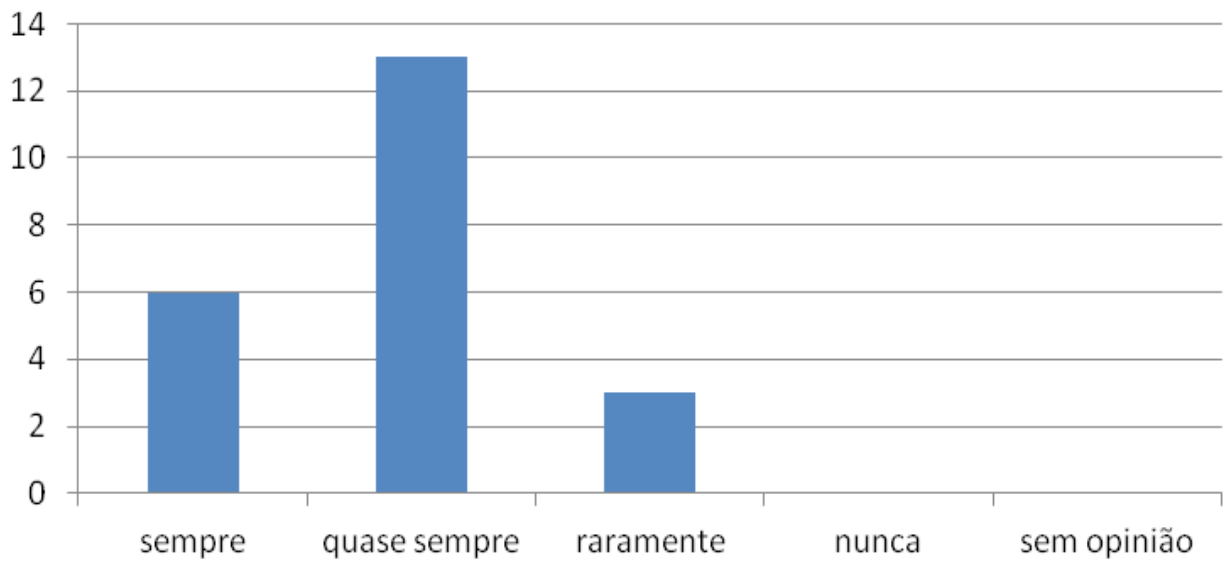


**GRÁFICO 21:** Distribuição dos entrevistados pela empresa reconhece as opiniões dos funcionários.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

No gráfico 22, os entrevistados foram perguntados se a empresa explica o motivo de suas decisões. Mais uma vez 59,1% dos colaboradores acreditam que quase sempre a empresa de fato explica o motivo das suas decisões e outros 27,3% acreditam que sempre são notificados de alguma rume que a empresa poderá tomar. Os outros 13,6% alegam que raramente a empresa explica os motivos de suas decisões.

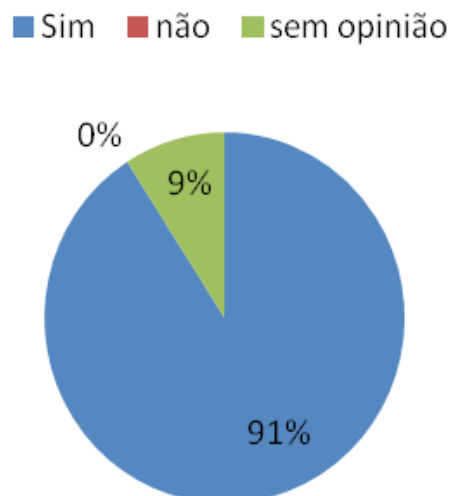




**GRÁFICO 22:** Distribuição dos entrevistados em função da empresa explicar os motivos das suas decisões.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

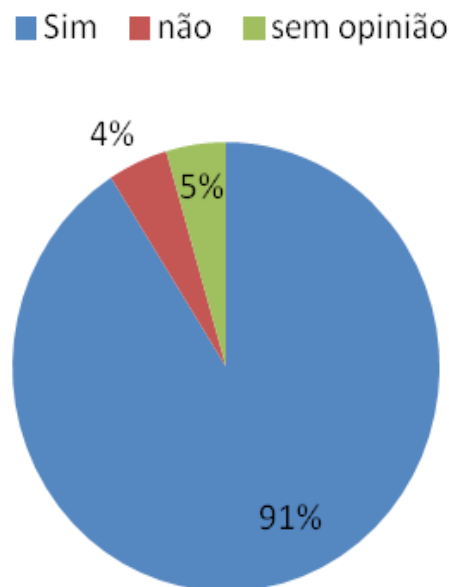
É interessante ao se analisar o gráfico 23, perceber que 91% conhecem os objetivos e prioridades de empresa, e que nenhum dos colaboradores não conhece. Isso torna mais fácil o trabalho e mais fácil a maneira de como agir dentro da empresa. Conhecer os objetivos é primordial para qualquer que seja a atividade a ser realizada. Com esse conhecimento os colaboradores podem se nortear melhor e assim atingir com mais facilidade as metas traçadas.



**GRÁFICO 23:** Distribuição dos entrevistados em função do conhecimento de prioridade e objetivos da empresa.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

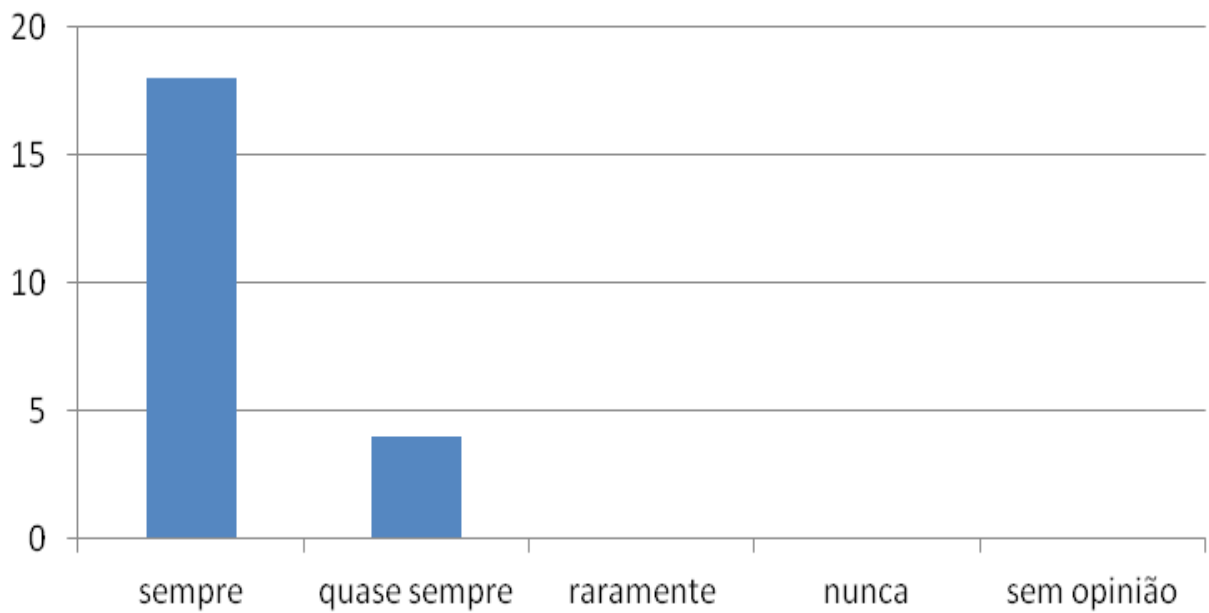
Pelo gráfico 24, é visto que os colaboradores entrevistados do setor comercial acreditam que possuem a colaboração de outros departamentos. Visto que, 91% dos entrevistados acreditam na cooperação entre os departamentos da empresa, e que apenas 4% dos entrevistados não acreditam que haja esta colaboração. Hoje em dia a empresa e os colaboradores precisam entender que toda organização para se sobressair necessita ter uma visão sistêmica e isso parte do princípio da cooperação. Acreditar no trabalho em equipe é primordial para o sucesso, e tudo corre de maneira mais rápida quando há essa cooperação.



**GRÁFICO 24:** Distribuição dos entrevistados pela existência de cooperação entre departamentos.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

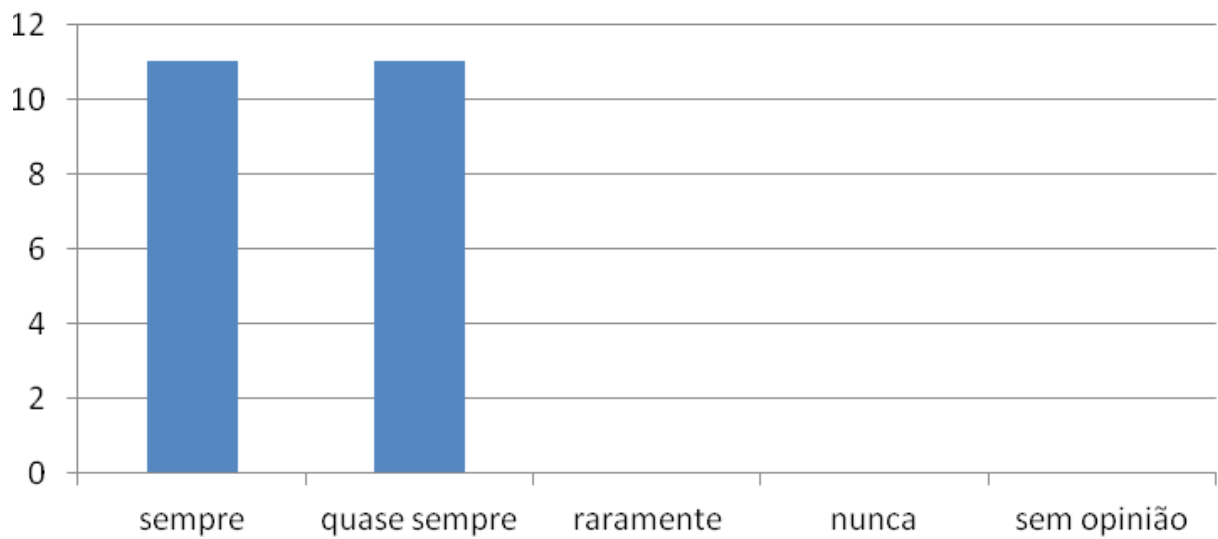
Trabalhar para o cliente é função de toda e qualquer empresa que busca sucesso no mercado altamente competitivo dos dias atuais, e isso é percebido pelo gráfico 25. Os entrevistados acreditam que o produto e os serviços são sempre (81,8% dos entrevistados) e/ou quase sempre (18,2% dos entrevistados) melhorados e avaliados para atender a expectativa e necessidade dos clientes. Isso passa pelo processo de informação que é levado em conta pela empresa, como os colaboradores alegaram no gráfico 21.



**GRÁFICO 25:** Distribuição dos entrevistados em relação aos produtos melhorados e avaliados para o cliente

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

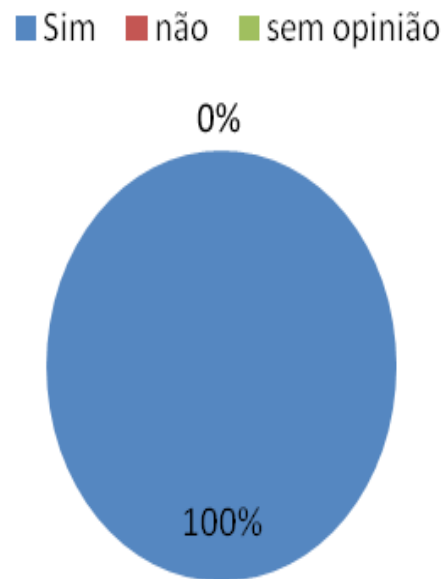
Percebe-se claramente no gráfico 26 que na visão dos entrevistados as solicitações feitas pelos clientes são vistas como algo importante para a empresa, pois como observado elas são sempre ou quase sempre atendidas, 50% para ambos. A satisfação dos funcionários nos quesitos anteriores conseguem interferir de forma positiva nesta avaliação pois, quando há um elevado índice de satisfação ocorre a motivação que levará os funcionários a trabalhar com mais presteza, assim sendo atendendo os clientes sempre que preciso.



**GRÁFICO 26:** Distribuição dos entrevistados em função das solicitações dos clientes serem prontamente atendidas.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

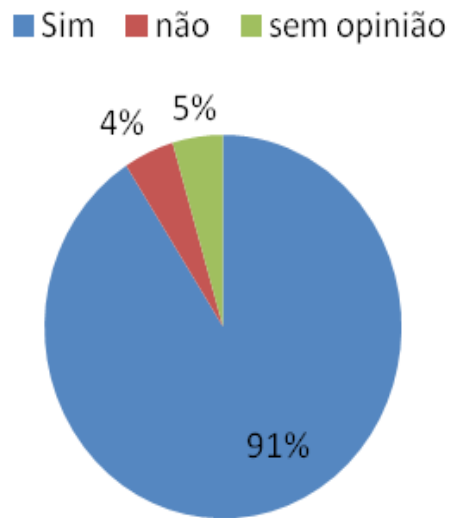
De acordo com o gráfico 27, 100% dos entrevistados preocupam-se em manter seus clientes satisfeitos. Um atendimento de qualidade pode ser um dos fatores principais para manter a empresa no mercado. É algo que vem frisar o que foi citado anteriormente no gráfico 26, sobre a motivação. Para Godri (1994, p. 59), “Atendimento é sinônimo de empatia e atenção.” Isto significa que o cliente deve ser tratado com respeito, prioridade, ouvido e um fator que pode ser o ponto chave do atendimento é ser bem tratado pelo próprio cliente.



**GRÁFICO 27:** Distribuição dos entrevistados pela preocupação em manter os clientes satisfeitos.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

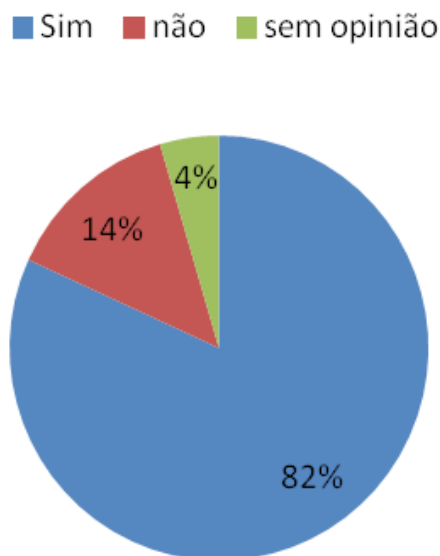
No gráfico 28 é mostrado a fidelização do cliente por meio do atendimento, sendo que 91% dos entrevistados percebem que seus clientes são fieis devido ao atendimento e que estes não levam em consideração o preço na hora da compra, 4% não acham que há clientes fieis por causa ao atendimento e que o preço é um fator determinante e 5% não possuem opinião a respeito desse quesito.



**GRÁFICO 28:** Distribuição dos entrevistados pela existência de clientes que compram por cauda do atendimento.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

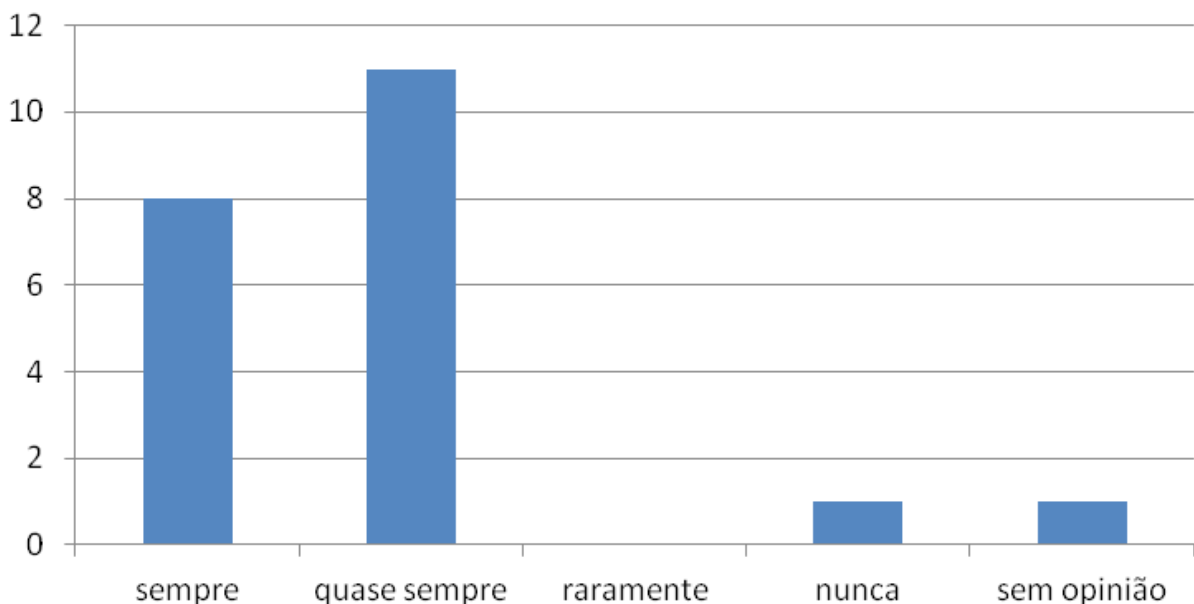
Através do gráfico 29, observa-se que 82% dos entrevistados concordam que o treinamento recebido para desenvolver suas atividades dentro da empresa é adequado, já 14% não consideram que o treinamento recebido já apropriado para as atribuições auferidas e 4% não possuem opinião sobre este ponto.



**GRÁFICO 29:** Distribuição dos entrevistados de acordo com o treinamento ser adequado para função.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

Ao analisar o gráfico 30, 50% dos colaboradores acreditam que as promoções quase sempre ocorrem em função do mérito dos funcionários, e que para 36,4% dos colaboradores entrevistados o mérito na hora da promoção é sempre levado em conta. Apenas 4,5 do entrevistados acreditam que nunca é levado em conta o mérito nas promoções. Um entrevistado ficou sem responder a questão, que será considerada como sem opinião, que correspondeu a 9,1%.

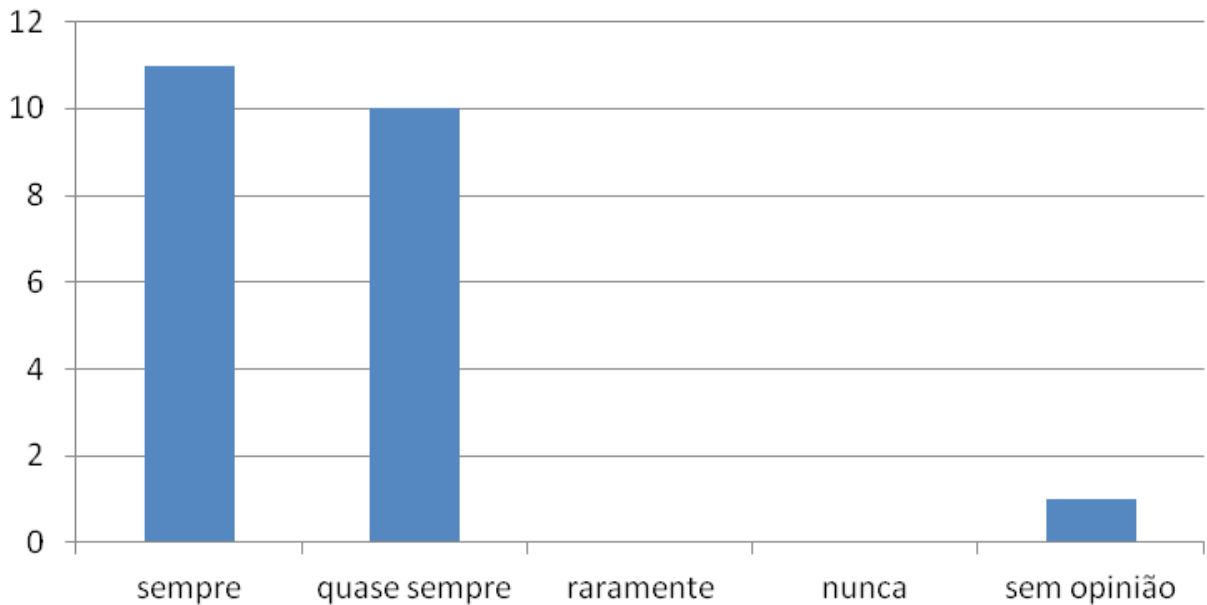


**GRÁFICO 30:** Distribuição dos entrevistados se o mérito é levado em conta na hora das promoções.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

Pelo gráfico 31, os entrevistados acreditam em 95,5% dos casos os funcionários permanecem na empresa por merecimento, seja ele sempre ou quase sempre. Apenas 4,5% dos entrevistados não souberam ou não quiseram opinar sobre o assunto. Acredita-se que uma empresa que trabalha de forma justa como visto anteriormente e que trabalha dentro dos valores éticos, dificilmente irá demitir um funcionário sem um motivo contundente para isso. Esse quesito passa confiança para a empresa, e os funcionários podem trabalhar mais tranquilos sabendo que só quem pode tira-los da empresa são eles mesmos. O clima de tensão

é bem menor diante deste fato, pois a pressão ante a demissão tende a fazer com que os colaboradores não se sintam felizes e não correspondam às expectativas da função.

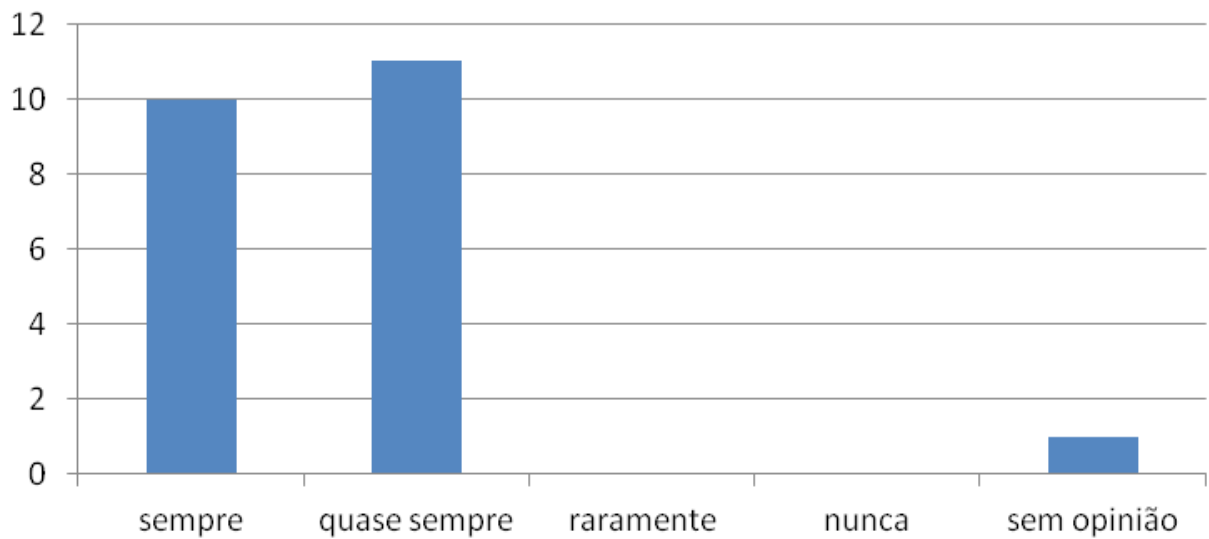


**GRÁFICO 31:** Distribuição dos entrevistados por funcionários que mantêm na empresa por mérito.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

Na análise do gráfico 32 é visto que, 50% dos colaboradores acreditam que a empresa oferece oportunidade de crescimento quase sempre, e para 45,5% dos entrevistados a empresa sempre oferece oportunidade de crescimento. Ficando apenas 4,5% dos entrevistados sem opinião. Uma empresa que gera ascensão para seus colaboradores, geralmente os torna motivados, é normal do ser humano sempre buscar algo melhor, e quando uma empresa oferece isso cada colaborador se motiva para ganhar a sua chance de promoção.

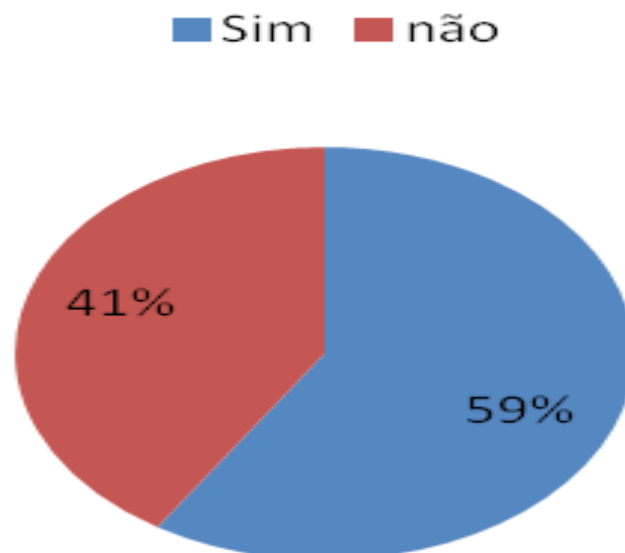




**GRÁFICO 32:** Distribuição dos entrevistados pela oferta de oportunidade de crescimento.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

De acordo com o gráfico 33, 59% dos entrevistados consideram que a empresa colaborar com a sua especialização, entretanto 41% não acham que a empresa ajude de alguma forma com a especialização dos mesmos.

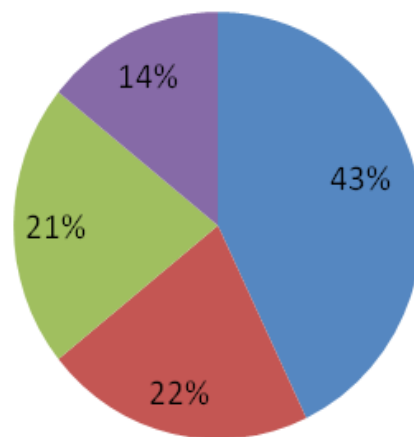


**GRÁFICO 33:** Distribuição dos entrevistados de acordo com a disponibilidade da empresa colaborar com a especialização.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

No gráfico 34 pode-se observar que 43% dos entrevistados consideram que a empresa auxilia seus funcionários a uma especialização através da ajuda com o pagamento, 22% acreditam que esse incentivo é permitindo sua saída, 21% percebem esse incentivo por meio de convênios criados entre a empresa junto a instituições de ensino e 14% dos entrevistados não manifestaram sua opinião.

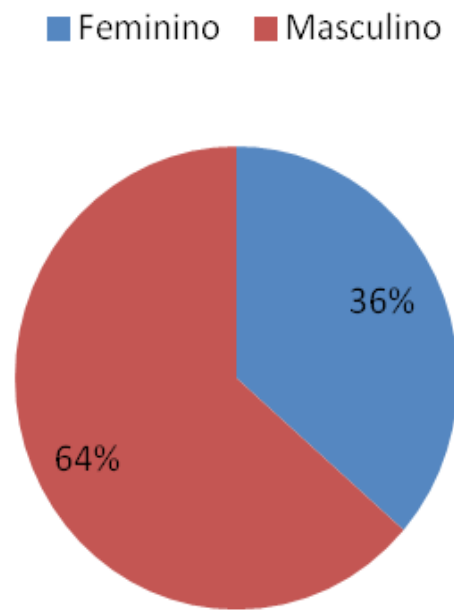
■ Ajudando com Pgt ■ Liberando o funcionário ■ Convênios ■ sem opinião



**GRÁFICO 34:** Distribuição dos entrevistados por qual maneira ajuda na especialização

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

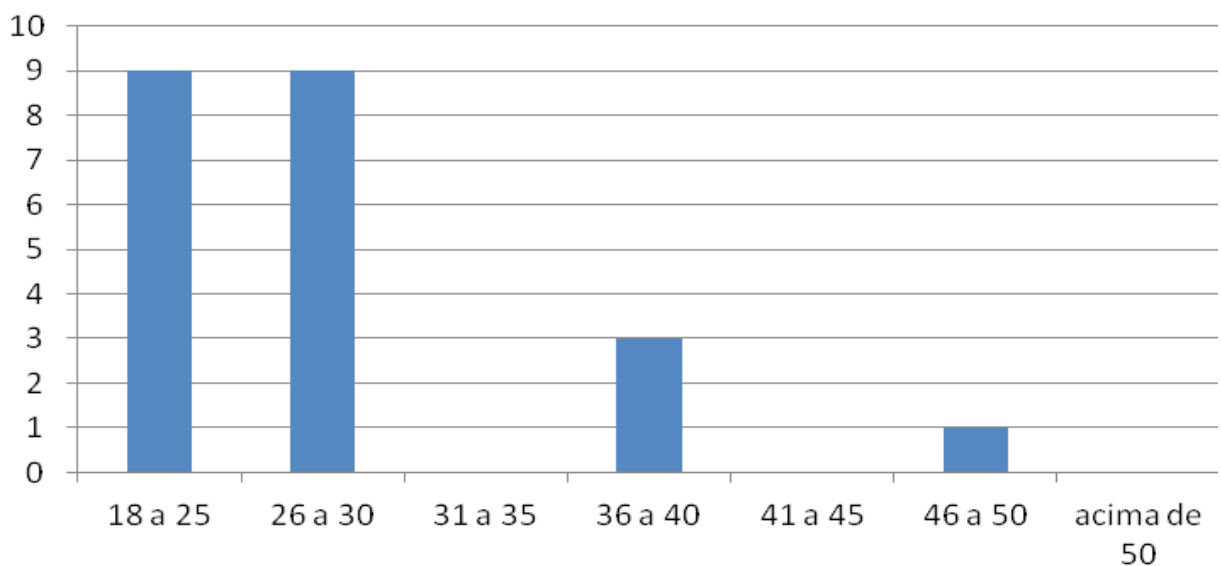
A análise do gráfico 35 mostra que 36,0% dos entrevistados são do sexo feminino e 64,0% correspondem aos usuários do sexo masculino. Sendo assim, nas opiniões aqui apresentadas estão sendo levadas em consideração as opiniões de homens e mulheres, uma condição importante, já que o gênero poderia ser um fator que pudesse ocasionar certa tendenciosidade.



**GRÁFICO 35:** Distribuição dos entrevistados por sexo.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

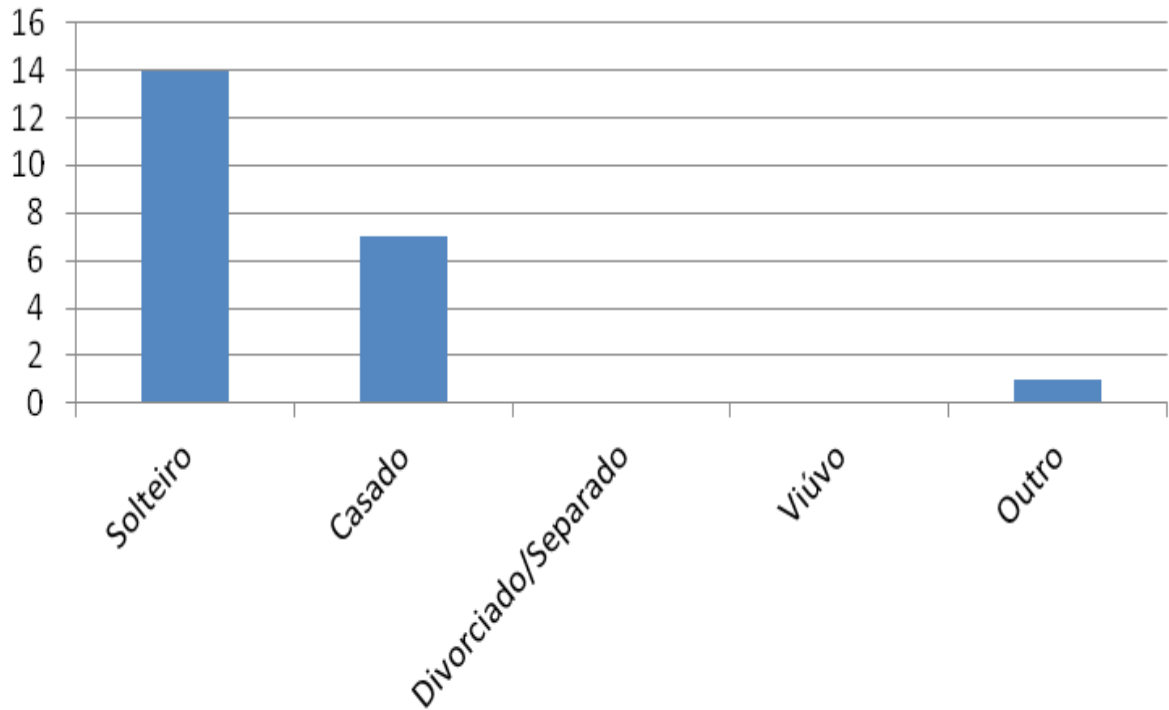
De acordo com o gráfico 36, observa-se que mais de 81% dos entrevistados tem até 30 anos, sendo 40,9% com idade entre 18 e 25 anos, assim como entre 26 e 30 anos e 13,6% tem idade de entre 36 e 40 anos, por fim apenas 4,5% dos entrevistados possuem idade superior a 46 anos.



**GRÁFICO 36:** Distribuição dos entrevistados por faixa etária.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

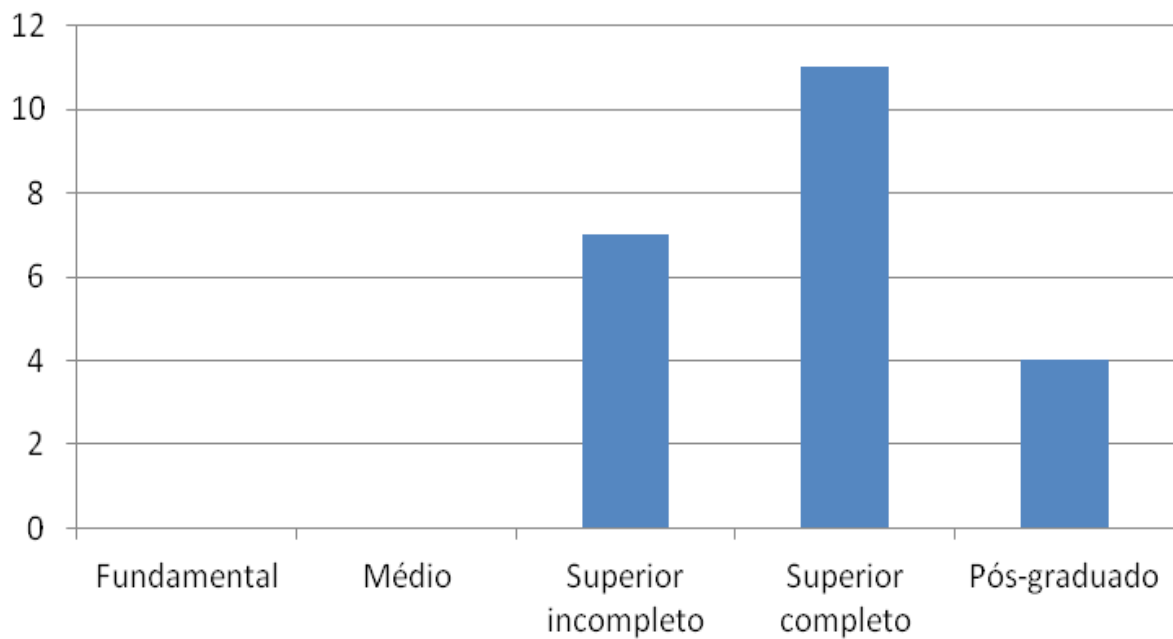
Através do gráfico 37, percebe-se que 63,6% dos entrevistados são solteiros, 31,8% são casados ou possuem uma união estável e apenas 4,5% possuem outro estado civil.



**GRÁFICO 37:** Distribuição dos entrevistados por estado civil.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

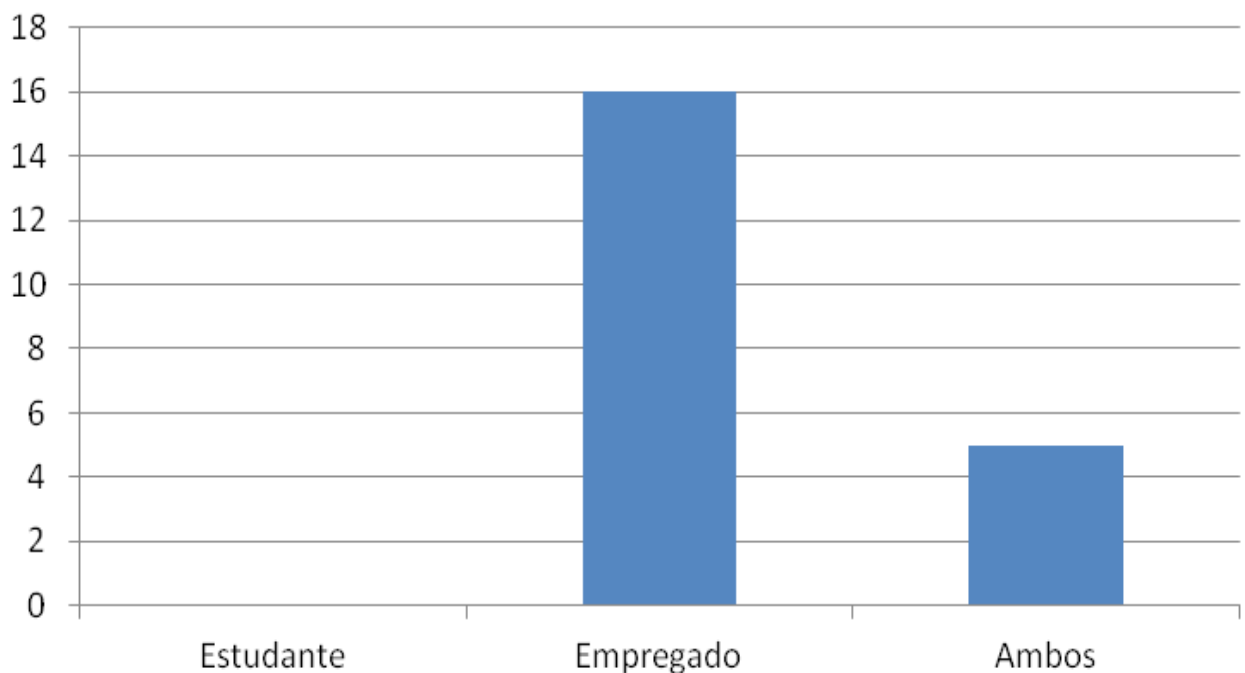
Pode-se observar no gráfico 38 que a maioria dos entrevistados, ou seja, 50% possuem o ensino superior completo. Pela faixa etária dos entrevistados acredita-se que os que possuem o ensino superior incompleto estejam cursando no momento. E 18% estão cursando uma pós-graduação.



**GRÁFICO 38:** Distribuição dos entrevistados por escolaridade.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

Todos os entrevistados trabalham nesta pesquisa, em função de ser realizada dentro da empresa e corroborando o gráfico anterior temos no gráfico 41 a percepção que 22% dos entrevistados trabalham e estudam.



**GRÁFICO 39:** Distribuição dos entrevistados por ocupação.

**Fonte:** Levantamento de dados primários, 2011.

## **5- CONCLUSÃO**

A pesquisa conclui que a percepção dos funcionários do setor comercial sobre o clima organizacional da Ale Sat Combustíveis é satisfatório, poucos quesitos foram reclamados pelos funcionários. A única situação que foi contundente a insatisfação foi quanto ao salário, mas foi perceptível que essa insatisfação pouco influenciou o clima organizacional, e que as práticas e políticas da empresa conseguiu manter os colaboradores motivados.

Dentre as limitações encontradas durante a realização do estudo, é colocado que como se trata de um estudo de caso, as análises dos resultados e as respectivas conclusões são especificamente direcionadas à organização em foi realizada a organização. Pelo fato do autor trabalhar na empresa estudada, não houve quaisquer dificuldade para obtenção de informações e dados. Apesar da não dificuldade houve a percepção de que algumas pessoas não se sentiram a vontade para responder, e outras responderam sem observar direito as perguntas.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta. 3.ed. ver.. e atual.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas** – o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books; McGraw- Hill, 1993.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. Fundamentos Básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas. 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas. 1989.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

DANIELS, Tom D.; SPIKER, Barry; PAPA, Michael. **Perspectives on organizational communication**. Fourth edition Dubuque, USA: Brown & Benchmark Publishers, 1997.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia & Administração**. 3. ed. Campinas - SP: Alínea, 2004.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional**. México: Editorial Diana, 1991

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional /** Antonio Carlos Gil – São Paulo : Atlas, 1994.

HALL, Richard H. **Organizações Estrutura e Processos.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences.** London, SAGE Publications, 1980.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo:Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comunicação integrada nas organizações modernas:** avanços e perspectivas no Brasil. N: Comunicação para o mercado, instituições, mercado, publicidade. São Paulo: EDICON, 1995

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e modernidade:** novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea.** In: Comunicação e sociedade. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), n.º 32, 2º semestre de 1999, pp 71-88.

LUCENA, Maria Diva S. **Pensamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1990.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LYNN, L.H. **Technology and Organizations: A Cross-National Analysis.** Technology and Organizations P.S. Goodman e Sproull, L.S. Oxford, Jossey-Bass Publishers. Vol. pp: 174-199, 1990.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico /** Jean Pierre Marras. – 13ª ed. – SP : Saraiva, 2009.



- MASLOW, Abraham H. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MATTOS, Ruy de Alencar. **De recursos humanos a seres humanos na empresa**. Brasília : Livre, 1992
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. 5. ed, São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana da revolução digital /** Antônio Cesar Amaru Maximiano – 6. Ed. – São Paulo : Atlas, 2006.
- MARCONDES FILHO, C. **Até que ponto de fato nos comunicamos?** São Paulo: Paulus, 2004.
- MARQUESE, Eliane; MORENO, Claudia. Satisfação no trabalho – uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo: Fundacentro, v. 30, n. 112, p. 69-79, out./dez. 2005
- MINEIRO, Procópio. **A era da Responsabilidade Social**. In Revista Ecologia e Desenvolvimento. Ano 12, n. 100. Rio de Janeiro: Terceiro Milênio, março 2002, p. 38-47.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo /** Fela Moscovici. – 15ª ed. – Rio de janeiro: José Olympio, 2005.
- RESTREPO, J. Mariluz. **Intervenir en la organizacion**. Santafé de Bogotá: Significantes de Papel Ediciones, Serie:Comunicacion Organizacional, 1995
- RIEL, Cees. B.M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead, Prenntice – Hall, 1995.

ROBERTSON, C.; CRITTENDEN, W.; BRADY, M. e HOFFMAN, J. (2002). **Situational Ethics Across Borders: a Multicultural Examination.** *Journal of Business Ethics*. Vol. 38 (4), pp: 327-338.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2.ed. Rio de Janeiro. FGV. 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TREVINO, L. **Ethical Decision Making in Organizations: a Person-Situatio Interactionist Model.** *Academy off Management Journal*. Vol., pp: 411-415, 1986.

VICTOR, B. e CULLEN, J. **The Organizational Bases of Ethical Work Climate.** *Administrative Science Quarterly*. Vol. 33, pp: 101-125, 1988.

WYLD, D. e JONES, C. **The Importance of Context: The Ethical Work Climate Construct and Models of Ethical Decision Making – An Agenda for Research.** *Journal of Business Ethics*. Vol. 16, pp: 465-472, 1997.

**APÊNDICE**

**Apêndice 1 – Instrumento de coleta**



**Esta pesquisa trata do Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, e tem o objetivo de estudar o clima organizacional do setor comercial da AleSat Natal. Sua colaboração é de fundamental importância para o êxito deste trabalho. Desde já muito obrigado.**

---

1. Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

Sim                                       Não                                       Não tenho opinião

2. A empresa reconhece os trabalhos dos funcionários?

Sempre                                       Quase sempre                                       Raramente  
 Nunca                                       Não tenho opinião

3. Os gestores têm interesse no bem-estar dos funcionários?

Sim                                       Não                                       Não tenho opinião

4. Você se sente realizado profissionalmente?

Sempre                                       Quase sempre                                       Raramente  
 Nunca                                       Não tenho opinião

5. Você acha que seu salário é equivalente as suas atribuições?

Sim                                       Não                                       Não tenho opinião

6. A empresa é guiada por valores éticos?

Sempre                                       Quase sempre                                       Raramente  
 Nunca                                       Não tenho opinião

7. Você avalia a empresa socialmente responsável?

Sempre                                       Quase sempre                                       Raramente  
 Nunca                                       Não tenho opinião

8. Os gestores da empresa dão bons exemplos diante dos funcionários?

- Sempre                       Quase sempre                       Raramente  
 Nunca                       Não tenho opinião

9. Você se considera respeitado por seus superiores?

- Sempre                       Quase sempre                       Raramente  
 Nunca                       Não tenho opinião

10. É necessário as empresas criarem políticas de responsabilidade social?

- Sim                       Não                       Não tenho opinião

11. Você se sentiria satisfeito ao saber que sua empresa é uma empresa social e ambientalmente correta?

- Sim                       Não                       Não tenho opinião

12. Para você uma empresa com ética ambiental e social tende a ser uma empresa que tem ética ao tratar dos seus colaboradores?

- Sempre                       Quase sempre                       Raramente  
 Nunca                       Não tenho opinião

13. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

- Sempre                       Quase sempre                       Raramente  
 Nunca                       Não tenho opinião

14. Na sua equipe, antes de se tomar qualquer decisão os pontos de vista divergentes são discutidos?

- Sempre                       Quase sempre                       Raramente  
 Nunca                       Não tenho opinião

15. Você considera que seus superiores avaliam de forma justa o seu trabalho?

- Sempre                       Quase sempre                       Raramente  
 Nunca                       Não tenho opinião

16. Você tem liberdade para realizar o seu trabalho da maneira como acha melhor?

- Sempre                       Quase sempre                       Raramente  
 Nunca                       Não tenho opinião

17. Seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?

- Sim                       Não                       Não tenho opinião

18. Você considera o clima entre a sua equipe bom?

- Sempre                       Quase sempre                       Raramente  
 Nunca                       Não tenho opinião

19. Você participa de alguma atividade fora do seu ambiente de trabalho com seus colegas?

- Sempre                       Quase sempre                       Raramente  
 Nunca                       Não tenho opinião

20. Os funcionários têm liberdade de falar o que pensam?

- Sempre                       Quase sempre                       Raramente  
 Nunca                       Não tenho opinião

21. A empresa está aberta a reconhecer as opiniões dos funcionários?

- Sempre                       Quase sempre                       Raramente  
 Nunca                       Não tenho opinião

22. Os motivos das decisões tomadas na empresa são explicados aos funcionários?

- Sempre                       Quase sempre                       Raramente  
 Nunca                       Não tenho opinião

23. Você conhece as prioridades e objetivos da empresa?

- Sim                       Não                       Não tenho opinião

24. Há uma cooperação entre os departamentos da empresa?

- Sim                       Não                       Não tenho opinião

25. Os produtos e serviços prestados são sempre avaliados e melhorados para seus clientes?

- Sempre                       Quase sempre                       Raramente

Nunca  Não tenho opinião

26. As solicitações dos clientes são prontamente atendidas?

Sempre  Quase sempre  Raramente  
 Nunca  Não tenho opinião

27. Você se preocupa em manter seus clientes todos satisfeitos?

Sim  Não  Não tenho opinião

28. Existem clientes fieis que compram em detrimento de preço, que compram mais por causa do seu atendimento?

Sim  Não  Não tenho opinião

29. O treinamento que você recebeu é adequado a função que exerce?

Sim  Não  Não tenho opinião

30. O crescimento dos funcionários na empresa se dá mediante ao mérito de cada um?

Sempre  Quase sempre  Raramente  
 Nunca  Não tenho opinião

31. A permanência de funcionários na empresa tem sido definida principalmente por desempenho.

Sempre  Quase sempre  Raramente  
 Nunca  Não tenho opinião

32. A empresa oferece oportunidades de crescimento?

Sempre  Quase sempre  Raramente  
 Nunca  Não tenho opinião

33. A empresa ajuda os funcionários que querem se especializar?

Sim  Não

34. Se sim, de que forma?

Ajuda a pagar  Liberando o funcionário  Criando convênios

Não tenho opinião

35. Existe algo a ser feito para empresa melhorar no quesito de crescimento dos funcionários, de treinamento e de longevidade, e para você, quais suas impressões sobre o clima?

---



---



---



---



---

36. Sexo:

Feminino                       Masculino

37. Faixa Etária:

18 a 25 anos                       26 a 30 anos                       31 a 35 anos  
 36 a 40 anos                       41 a 45 anos                       46 a 50 anos  
 acima de 50 anos

38. Estado Civil:

Solteiro(a)                       Casado(a)                        
 Separado/Divorciado(a)  
 Viúvo(a)                       Outro

39. Grau de Escolaridade:

Ensino Fundamental                       Ensino Médio                       Superior Incompleto  
 Superior Completo                       Pós-Graduado

40. Ocupação:

Estudante                       Empregado                       Ambos