

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (IFRS)
CAMPUS VERANÓPOLIS – RS

**ESTUDO DE CASO: O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE
ESQUADRIAS NO MUNICÍPIO DE VERANÓPOLIS-RS**

**CASE STUDY: THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A SQUARE COMPANY IN
THE MUNICIPALITY OF VERANÓPOLIS-RS**

Mariane Marinello Tapparello¹
Carolina Kruse Ramos²

RESUMO

O estudo do clima organizacional torna-se relevante, por ser o reflexo do estado de espírito dos colaboradores que predomina numa organização em um determinado período. Atualmente as organizações e os profissionais que nelas trabalham apresentam interesse em compreender a percepção de seus trabalhadores sobre o clima no ambiente de trabalho. A necessidade de diagnosticar o clima organizacional se justifica, pela possibilidade de se identificar quais são as percepções atribuídas pelos trabalhadores à vida organizacional. O tema deste estudo abrange o clima organizacional nas organizações. Desse modo, este estudo focou no clima organizacional em uma empresa de alumínio na Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul, apresentando como contribuição prática auxiliar a empresa na identificação de aspectos que influenciam como os colaboradores estão se sentindo quanto ao ambiente organizacional, oferecendo assim uma oportunidade para a empresa tomar decisões estratégicas para melhorar o seu clima organizacional. Para realização do estudo realizou-se uma pesquisa de clima organizacional, a qual sugere um mapeamento da percepção do ambiente interno de uma organização, servindo como um ponto de partida igualmente eficaz para a mudança e o desenvolvimento organizacional. Tal mapeamento considerou diversas variáveis, como estabilidade no trabalho, salário, benefícios, valorização e reconhecimento, relação com a liderança etc. Embora pequena, a equipe de trabalhadores soube posicionar-se quanto as questões relativas ao clima organizacional, pontuando críticas quando necessário. Por fim, verificou-se que a empresa estudada apresenta um bom clima organizacional.

Palavras-chave: Clima organizacional, organizações, satisfação e pesquisa de clima.

ABSTRACT

The study of the organizational climate becomes relevant, as it reflects the state of mind of employees that prevails in an organization in a given period. Currently, organizations and professionals who work in them are interested in understanding the perception of their workers about the climate in the workplace. The need to diagnose the organizational climate is justified by the possibility of identifying what perceptions workers attribute to organizational life. The theme of this study covers the organizational climate in organizations. Thus, this study focused on the organizational climate in an aluminum company in Serra Gaúcha in Rio Grande do Sul, presenting as a practical contribution to assist the company in identifying aspects that influence

¹ Graduanda em Processos Gerenciais – Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Campus Veranópolis – RS – 2021.

² Professor Orientador – Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Campus Veranópolis – RS – 2021.

how employees are feeling within the company, thus offering an opportunity for the company to make strategic decisions to improve its organizational climate. To carry out the study, an organizational climate survey was carried out, which suggests a mapping of the perception of an organization's internal environment, serving as an equally effective starting point for organizational change and development. Such mapping considered several variables, such as job stability, salary, benefits, appreciation and recognition, relationship with the leadership, etc. Although small, the team of workers knew how to take a stand on issues related to the organizational climate, scoring criticism when necessary. Finally, it was found that the studied company has a good organizational climate.

Keywords: Organizational climate, organizations, satisfaction and climate survey.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações e os profissionais que nelas trabalham apresentam interesse em compreender a percepção de seus trabalhadores sobre o clima no ambiente de trabalho. A necessidade de analisar o clima organizacional se justifica, pela possibilidade de identificar quais são as percepções atribuídas pelos trabalhadores a vida organizacional. Um colaborador que não trabalha motivado e não está satisfeito em seu ambiente de trabalho tende a não produzir com qualidade, prejudicando a empresa de um modo geral.

O estudo do clima organizacional torna-se relevante, por ser o reflexo do estado de espírito dos colaboradores que predomina numa organização em um determinado período (LUZ, 2001). Segundo Watkin e Hubbard (2003), o clima organizacional faz a diferença para o desempenho das organizações, porque ele indica como estimular o ambiente de trabalho para os trabalhadores.

Robbins (1999) enfatiza que as organizações bem-sucedidas são aquelas que colocam as pessoas em primeiro lugar. Esta preocupação diz respeito à valorização do fator humano nas organizações. Para Robbins (1999), a percepção pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, com a finalidade de dar sentido ao ambiente. Spector (2002), assegura que a satisfação se refere aos sentimentos das pessoas, dependendo das características pessoais de cada uma.

O tema deste estudo abrange o clima organizacional nas organizações. Desse modo, este estudo focou no clima organizacional em uma empresa de alumínios na Serra Gaúcha, apresentando como contribuição prática auxiliar a empresa na identificação de aspectos que influenciam como os colaboradores estavam se sentindo dentro da empresa, oferecendo assim uma oportunidade para a empresa tomar decisões estratégicas para melhorar o seu clima organizacional.

Este o trabalho busca auxiliar no desenvolvimento da teoria do tema proposto. Sendo assim, a questão problema deste estudo foi: de que forma uma empresa da Serra Gaúcha analisa seu clima organizacional? A partir da questão, estabeleceu-se o objetivo geral, a saber: Analisar o clima organizacional em uma empresa do ramo de alumínios na Serra Gaúcha, através da Pesquisa Clima. E tendo em vista o alcance do objetivo geral, se firmaram como objetivos específicos: a) avaliar o clima organizacional da empresa; b) avaliar os pontos positivos e negativos do clima organizacional da empresa; c) propor ações que poderão ajudar na melhoria do clima organizacional.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para apresentar a valia dos conceitos utilizado nesta pesquisa, foram desenvolvidos quatro tópicos divididos em clima organizacional, pesquisa de clima organizacional, satisfação no trabalho e variáveis que influenciam o clima organizacional e a satisfação.

2.1 Clima Organizacional

Para Chiavenato (2014), o clima organizacional representa o ambiente psicológico e social que existe nas organizações é ele quem instrui o comportamento dos funcionários. No que se refere a definição, Ferreira (2013), define o clima organizacional como sendo o resultado do estado de espírito ou grau de satisfação das pessoas, que predominam o ambiente em que estão envolvidas. Chiavenato (2014) acredita que o clima organizacional influencia a motivação, o desenvolvimento do colaborador e conseqüentemente atinge a satisfação no trabalho. Para ele, o clima gera aspirações e expectativas nas pessoas, elas também esperam recompensas, contentamentos e até frustrações. Quando as expectativas são positivas tendem a elevar a motivação dos colaboradores.

Robbins (2002) acredita que funcionários satisfeitos, motivados tendem a falar bem da organização, contribuir e ir além das suas atribuições regulares, superar expectativas em relação ao seu trabalho, por querem experiências positivas. Em paralelo a essa afirmação, Garcia (2011) afirma que as pessoas que fazem parte da organização contribuem para um desenvolvimento de um clima organizacional favorável que conduz a bons resultados.

Conforme Lacombe (2011) o clima organizacional reflete o grau de satisfação do funcionário com o ambiente interno da empresa. Está ligado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, colaboração e interesse no trabalho, relacionamento entre as pessoas, aos sentimentos e emoções e à integração com a equipe. O clima é causa e consequência do comportamento dos funcionários da organização (LACOMBE, 2005).

O clima organizacional contém informações sobre a importância de motivar as pessoas e sua influência no desempenho e satisfação no trabalho (CHIAVENATO, 2010). Neste sentido, Chiavenato (1994, pg. 252) afirma que:

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas – quando positivas – tendem a aumentar a motivação das pessoas.

Segundo Luz (2005), embora o clima seja realmente abstrato, ele se reflete na empresa e sua verdadeira qualidade é demonstrada por meio de alguns indicadores:

Turnover: chamada de rotatividade, quando aumenta indica falta de comprometimento por parte do funcionário, pode ser um sinal de que a empresa não atendeu totalmente aos requisitos dos funcionários.

Absenteísmo: é a ausência do trabalhador no seu ponto de trabalho, devido à ausência, atraso ou saída antecipada do serviço.

Avaliação de desempenho: baixo desempenho certos funcionários derivam de seu status emoções, indiferença à empresa e até por questões pessoais.

2.2 Pesquisa de Clima Organizacional

Para Lima e Stano (2004), as pesquisas de clima organizacional são consideradas uma ferramenta de gestão estratégica para as organizações. Desta forma, espera-se apontar a importância técnica nos resultados organizacionais.

Para Bedani (2006) a definição de pesquisa de clima organizacional sugere um mapeamento da percepção do ambiente interno de uma organização, servindo como um ponto de partida igualmente eficaz para a mudança e o desenvolvimento organizacional. Assim, a pesquisa organizacional busca mapear problemas e encontra respostas e possíveis soluções para estes problemas ao se investigar os pontos fortes, fracos, expectativas e ambições. O que pode possibilitar a melhor compreensão sobre como definir os momentos motivacionais dos funcionários.

Pesquisas de clima organizacional permitem que os gerentes monitorem os indicadores de resultados, façam intervenções decisivas, minimizem ou mesmo prevejam qualquer insatisfação que possa surgir no ambiente de trabalho e, em última análise, aumentem as vantagens óbvias da empresa (FLORES; SILVA, 2018).

Segundo Bispo (2006) a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na Gestão de Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões proporcionadas pela pesquisa são de grande valia para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e para a adoção de políticas internas.

Quando se aplica uma pesquisa de clima, se pode verificar as percepções do ambiente interno na organização, e partindo dos resultados promover mudanças para o desenvolvimento. Algumas das principais vantagens de se aplicar a pesquisa são: fornecer à administração um indicador dos níveis globais de satisfação, melhorar a comunicação na empresa, melhorar comportamentos, independentemente dos resultados obtidos, levantar as necessidades de treinamento e levantar subsídios para o planejamento e para implementação de mudanças.

Devem fazer parte da pesquisa de clima assuntos ligados à satisfação do funcionário como:

Condições de trabalho: conhecer as percepções dos funcionários em relação ao trabalho, deslocamento e horário.

Liderança: indica a satisfação dos funcionários com os gerentes, suporte, desenvolvimento de capacidade, *feedback*, organização, relacionamentos, etc.

Carreira: avalia as oportunidades de formação proporcionadas pela empresa e a possibilidade de promoção e crescimento;

Relacionamento interpessoal: avaliar o grau de cooperação e relacionamento entre os colaboradores e as diversas áreas da empresa;

Salários: análise das distorções salariais internas relacionadas com o mercado;

Benefícios: determina o grau de satisfação com os diversos benefícios proporcionados pela empresa;

Comunicação: Buscar a compreensão dos funcionários sobre fatos relacionados à empresa, canais de comunicação, etc.

Imagem da empresa: busca entender como as pessoas se sentem em relação à empresa;

Condições físicas de trabalho: instalações gerais, riscos de acidentes de trabalho, sistemas operacionais, doenças ocupacionais;

2.3 Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é o que constitui a chamada “qualidade de vida no trabalho” (QVT), relacionada ao bem-estar e à felicidade do trabalhador). Também é considerada como

uma das mais importantes variáveis da área de comportamento organizacional (ROBBINS, 2005).

O relacionamento interpessoal do trabalhador é um fator que contribui para o pertencimento do mesmo a grupos sociais, o que gera o aumento da sua autoestima e proporciona um sentimento de satisfação no colaborador, o qual está totalmente interligado ao fator clima. Sem a existência dos relacionamentos, aumentaria cada vez mais o estresse e os trabalhadores seriam menos suscetíveis a trabalhar com outras pessoas (SPECHET e BISCHOFF, 2017).

A satisfação no trabalho é objeto de pesquisa e discussão desde meados do século XX, os teóricos têm estudado várias tendências:

Por longo tempo satisfação e motivação no trabalho estiveram juntas nas teorias que tratavam das características individuais responsáveis por comportamentos de trabalho, tais como: teoria de motivação-higiene (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959), teoria da satisfação de necessidades (Vroom, 1964) e teoria de expectativas e instrumentalidade (Hackman e Porter, 1971) (SIQUEIRA, 2008, p. 265).

Para Robbins (2002, p. 78) colaboradores mais satisfeitos

[...] parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os demais e ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho. Além disso, funcionários satisfeitos podem estar mais dispostos a ir além de suas atribuições regulares, por querer repetir experiências positivas.

No mesmo sentido, Hunt e Osborn (2002) afirmam que os fatores mais comuns de satisfação no trabalho estão relacionados ao salário, desempenho e avaliação de desempenho, qualidade na supervisão e condições físicas e sociais no local de trabalho. Portanto, percebe-se que cada fator desperta a importância dos funcionários, mas as condições físicas e sociais do local de trabalho muitas vezes são mais importantes do que outros fatores.

2.4 Variáveis que influenciam o Clima Organizacional e a Satisfação

Uma maneira de examinar as variáveis que afetam o clima da organização é por meio da pesquisa de clima. Segundo Luz (2003) a pesquisa de clima é uma ferramenta importante para subsidiar ações que podem melhorar o meio ambiente das organizações de forma contínua sendo necessário aplicá-la uma vez por ano.

Lima e Stano (2004) salientam que o objetivo da pesquisa de clima é maximizar o relacionamento da empresa com os colaboradores, proporcionando condições de trabalho adequadas e atingindo os objetivos organizacionais.

Segundo a pesquisa de Chiavenato (1988), o fator de motivação melhora muito a satisfação, para o autor, a satisfação no trabalho é função de atividades desafiadoras, estímulo, denominado fator de motivação.

Os fatores que conduzem à satisfação ou insatisfação no trabalho são (ROBBINS, 1999): realização, crescimento, reconhecimento, administração da empresa, trabalho em si, relacionamento com o supervisor, responsabilidade, condições de trabalho, progresso, salário, relacionamento com os colegas, vida pessoal, segurança e status.

Robbins (1999) acrescenta que esses fatores afetarão a satisfação isso, por sua vez, afeta a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade. Por outro lado, o autor acredita que as medidas de produtividade pessoal não levam todas as questões em consideração.

A interação e a complexidade do fluxo de trabalho são ineficazes. Desta forma, Robbins (1999) enfatizaram que não se pode dizer que funcionários felizes são mais produtivos.

Contudo, segundo o autor, pode-se dizer que organizações felizes são mais produtivas, pois neste caso, considera todo o ambiente organizacional.

Luz (2003) propõe um modelo de Clima Organizacional que inclui variáveis, as quais se medem a satisfação do funcionário em um ambiente amplo e detalhado. O quadro 1 ilustra as variáveis de clima com uma breve descrição.

Quadro 01: Variáveis de Clima

Variável	Ações que afetam a pesquisa de CO
Adaptação dos Trabalhadores	Trabalhos realizados, horários de trabalho, distribuição de trabalhos entre os colaboradores, quadro de pessoal em cada setor.
Salários	A percepção dos colaboradores quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado e a possibilidade de obtenção de aumentos salariais.
Benefícios	Revelam a qualidade da prestação desses serviços e o quanto esses benefícios atendem as necessidades e as expectativas dos trabalhadores.
Rotatividade	Relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de uma organização.
Absenteísmo	Ausência dos trabalhadores no processo de trabalho.
Condições Físicas de Trabalho	Evidenciam a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações dos recursos colocados à disposição dos trabalhadores para realização dos trabalhos: posto de trabalho, horário de trabalho, local de trabalho e os recursos disponíveis para o trabalho.
Trabalho em Equipe	Evidencia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe para solucionar problemas, buscar oportunidades, para aprimorar processos e inovar.
Treinamento	Evidencia as oportunidades que os colaboradores têm de se qualificar e se desenvolver profissionalmente.
Estabilidade no Emprego	Procura conhecer o grau de segurança que os colaboradores sentem em seus empregos, assim como o <i>feedback</i> que recebem sobre como eles estão indo no trabalho.

Fonte: A autora, adaptado de Luz (2003).

Outro ponto relevante, assim como o clima organizacional, é o papel de um líder e seu estilo de liderança. Estas características são a base para a criação de um ambiente de trabalho satisfatório para os funcionários. De certa forma, pode-se supor que uma boa liderança contribui para a motivação da equipe, compromisso do funcionário, confiança na empresa, sensação de segurança e a valorização dos funcionários, que ocorre por meio de *feedback*, respeito e credibilidade Chiavenato (1994).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método desta pesquisa incluiu a pesquisa quantitativa, que foi aplicado por meio de um questionário. Bowditch e Buono (1992) acreditam que o questionário é uma das técnicas de pesquisa mais utilizado para se coletar dados na atualidade. Os autores salientam que o uso do questionário pode levar a uma visão mais aprofundada dos dados, uma vez que as pessoas podem ser questionadas de forma mais aberta sobre suas opiniões, o que “pode esclarecer

relações causais” (BOWDITCH e BUONO 1992, p. 33). Este estudo adotará este tipo de pesquisa de clima organizacional, utilizando como ferramenta um questionário estruturado.

Os dados foram coletados em uma pequena organização privada (uma média de 12 colaboradores). Os sujeitos da pesquisa foram todos os funcionários da empresa, visto que, considerando o pequeno número de sujeitos, não se fez necessária uma amostragem. Diante desse cenário, optou-se por um questionário fechado com folhas avulsas para observações, visto que se tratou de uma pesquisa de caráter descritiva que buscou identificar variáveis e obter maior entendimento acerca do dinâmica do clima organizacional.

O questionário é proposto e validado pelo Autor Carlos Alberto Ferreira Bispo, em 2006 desenvolveu um artigo que estuda os modelos existentes de pesquisa de clima e os fatores estudados. Baseando-se nos modelos de pesquisas de clima organizacionais desenvolvidos por Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986), Sbragia (1983) e outros modelos, Bispo desenvolveu um modelo de pesquisa de clima organizacional que leva em consideração a evolução do cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacional. As questões se referem aos fatores internos da organização que são os que se originam dentro da própria empresa, sendo que essa pode atuar diretamente sobre esses fatores para tentar melhorá-los e produzir melhores resultados para a empresa. Fatores internos de influência: ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte, vida profissional.

Este tipo de abordagem foi escolhido de forma que os sujeitos não ficassem muito contidos e não se preocupassem com retaliações no futuro. Além disso, por meio do questionário, erros ou interpretações incorretas podem ser corrigidos. Os sujeitos foram questionados diretamente sobre como se sentem em relação ao seu trabalho e suas opiniões sobre a organização. O questionário foi realizado pela própria pesquisadora, de acordo com a disponibilidade dos participantes.

A aplicação dos questionários foi realizada dentro da organização e os participantes foram informados de todos os detalhes da pesquisa, pois erros ou mal-entendidos podiam prejudicar a credibilidade de todo o processo. Ressalta-se que se obteve autorização para aplicação da pesquisa, nesse sentido, há o zelo e responsabilidade pelo sigilo das informações obtidas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para analisar dos resultados, dividiu-se o questionário aplicado em itens a serem debatidos à luz da revisão da literatura proposta por este estudo. A divisão considerou perguntas cujos temas convergiam. Todos os dados foram organizados em uma planilha Excel, de acordo com as respostas, em seguida foram gerados os gráficos no Excel. Antes dos dados, porém, é importante conhecer a realidade da instituição estudada, o que será feito a seguir.

A organização foi criada em 2006 no município de Veranópolis no Rio Grande do Sul e atende ao setor da construção civil e indústrias em geral. É uma empresa que se dedica ao desenvolvimento e fabricação de esquadrias. Busca por excelência na produção de esquadrias de alta qualidade assumindo plena responsabilidade nos resultado e qualidade perante seus clientes, parceiros e colaboradores.

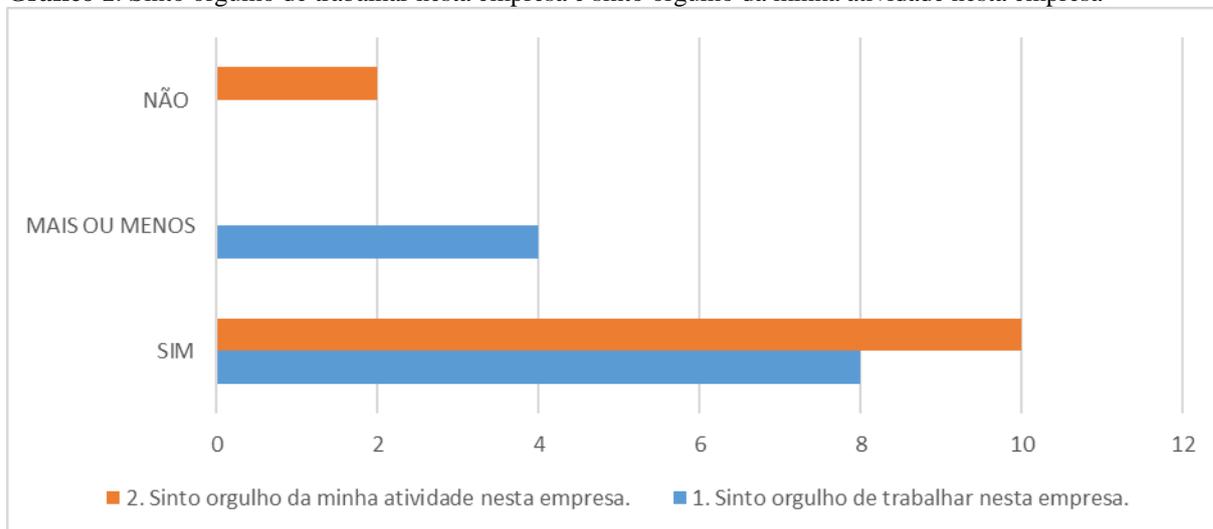
4.1 Vida Profissional

A frase “funcionários felizes são funcionários mais produtivos” gerou especulações em torno de si ainda nos anos de 1930 e 1940, em especial pela contribuição de Hawthorne, cujos estudos foram orientados por pesquisadores na Western Electric. Foi a partir dos resultados

desses estudos que gestores passaram repensar as condições e ambiente de trabalho para que houvesse maior satisfação entre os funcionários.

No estudo realizado, verificou-se que está relação se faz presente. A maioria dos funcionários sentem satisfação do trabalho que realizam e sentem orgulho da atividade que exercem na empresa como se pode verificar no gráfico 1 que comparou as duas questões.

Gráfico 1: Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa e sinto orgulho da minha atividade nesta empresa

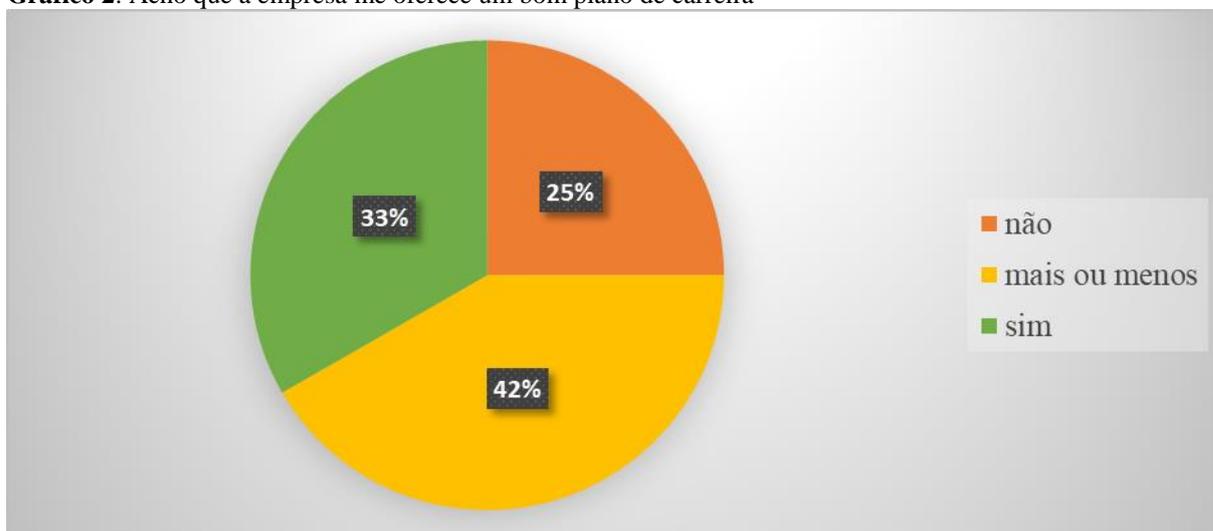


Fonte: O próprio autor (2021)

No gráfico 2 pode-se inferir que há certa insatisfação quanto aos benefícios ofertados aos funcionários. 67% dos questionados sentem se insatisfeitos quando ao plano de carreira oferecido pela empresa. O plano de carreira traz mais segurança aos colaboradores, melhorando o clima organizacional da empresa. Além disso, os funcionários que se sentem felizes no ambiente de trabalho produzirão melhores resultados em termos de produtividade e, portanto, maiores lucros.

Secundo Lacombe (2005, p. 45) “Uma das questões que mais desmotiva um profissional é considerar-se injustiçado em sua remuneração, pois ela afeta não só o nível material, mas também, o bem-estar psicológico das pessoas”.

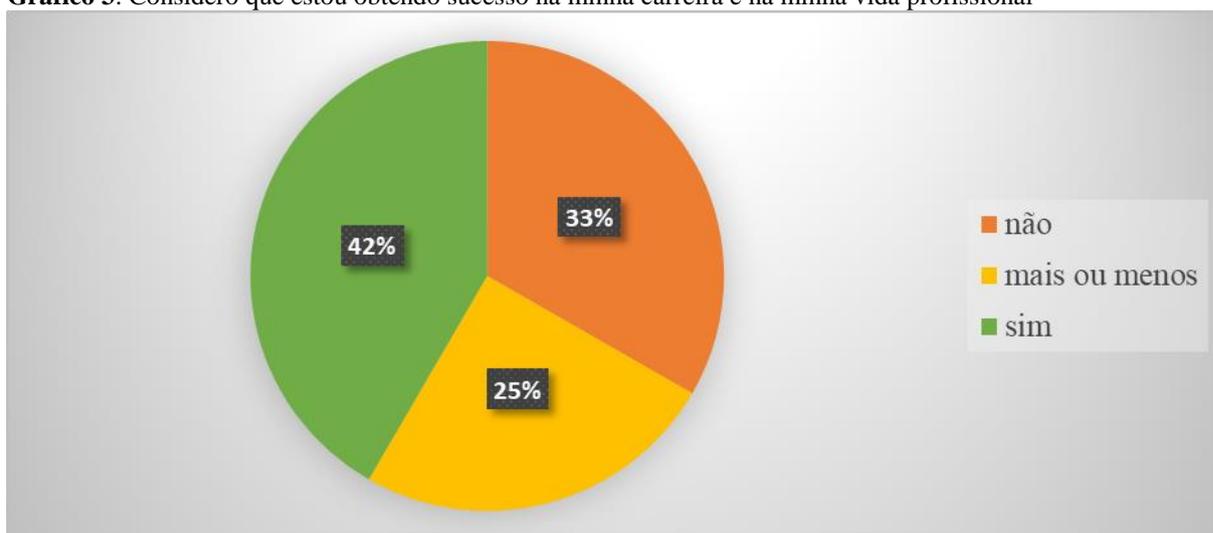
Gráfico 2: Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira



Fonte: O próprio autor (2021)

No gráfico 3 verifica-se avaliação mais positiva no que tange ao desenvolvimento da carreira e da vida profissional na instituição analisada. Rubert *et al.* (2014) em sua pesquisa sobre clima organizacional defende a importância deste indicador ao apontá-lo como um elemento de satisfação do funcionário com a política das empresas. Através deste indicador, percebe-se que os funcionários da empresa desejam melhores oportunidades para o desenvolvimento de sua carreira e desempenho de evoluir profissionalmente. Considera-se que, em determinada medida, os gráficos 3 e 4 se complementam para a mesma interpretação: a necessidade de se estabelecer um diálogo entre funcionários e empregador no tange a este ponto.

Gráfico 3: Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional

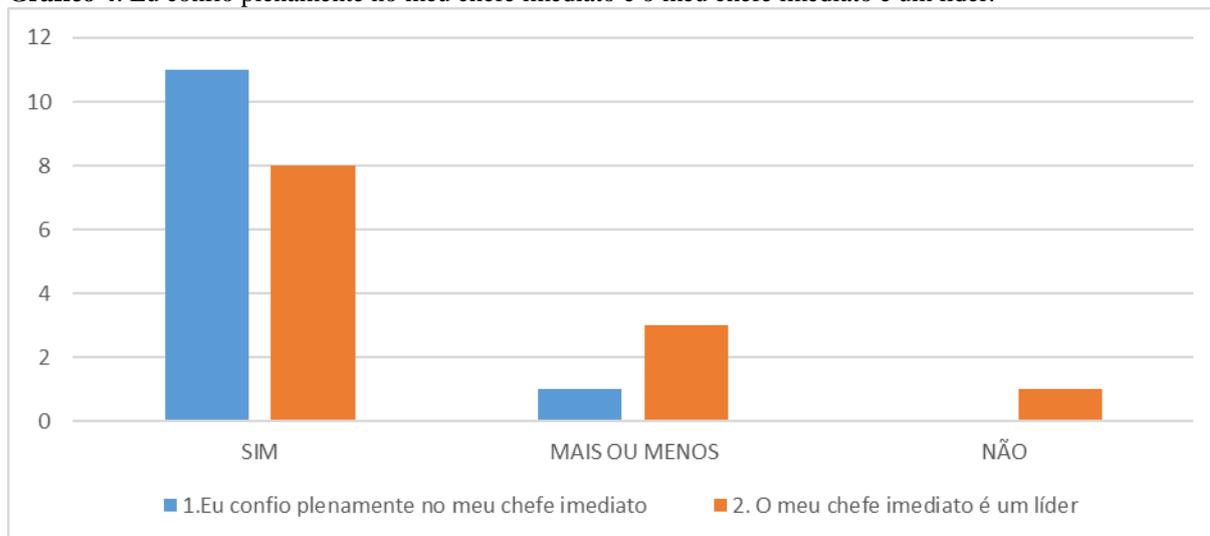


Fonte: O próprio autor (2021)

4.2 Estrutura Organizacional

No gráfico 4 é possível identificar a aprovação da equipe com a chefia imediata. Pode-se concluir que a chefia agrada parte dos subordinados, podendo, inclusive, ajudá-los a ser mais comprometidos e produtivos na empresa. No que diz respeito a este indicador, é verificável que o clima organizacional desta empresa está muito saudável, pois os funcionários sentem-se seguros em poder confiar naquele que lhes avaliam diretamente, proporcionando a possibilidade de contribuição entre eles.

Gráfico 4: Eu confio plenamente no meu chefe imediato e o meu chefe imediato é um líder.

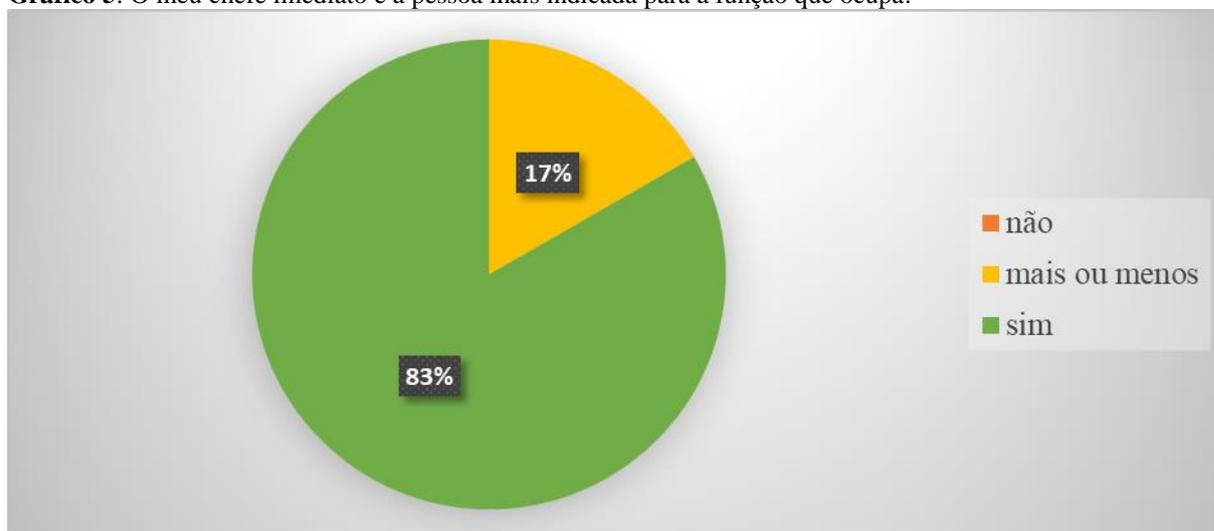


Fonte: O próprio autor (2021)

Na comparação com a questão anterior que além de confiar no chefe imediato, os funcionários veem sua chefia imediata como um líder. De acordo com Chiavenato (2002), liderança significa influência e poder, a capacidade de agir de um sujeito. Para o autor existem líderes e liderados, aqueles que são influenciados pelo líder. Pereira *et al.* (2014) salienta que o líder é quem define direções a partir da sua visão de futuro de modo a articular seus influenciados em torno de seu projeto, sua visão de futuro, estimulando-as a se comprometerem com os objetivos que lhes foi estabelecido.

O gráfico 5 trata da relação com o líder a partir da competência, definida por Chiavenato (2002) como aquela liderança baseada no conhecimento técnico, na experiência-competência e talento. Verifica-se que a maioria dos funcionários consideram seu chefe imediato além de líder, alguém com competência para assumir a função, o que colabora nos processos internos de produtividade e de relacionamento entre chefia-empregados. A qualificação profissional do líder faz com que seu trabalho seja legitimado pela sua competência, tornando-o uma referência para aqueles empregados, o que fornece ao líder poder coercitivo.

Gráfico 5: O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.



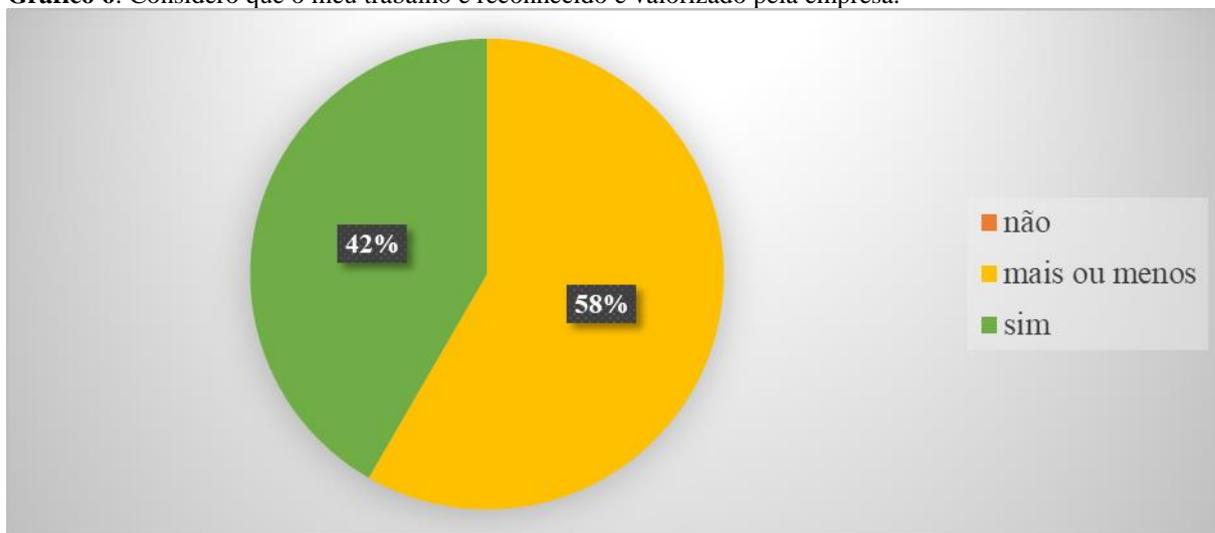
Fonte: O próprio autor (2021)

4.3 Incentivos Profissionais e Remuneração

Um dos desafios da gestão de pessoas é proporcionar bem-estar aos trabalhadores em suas atividades, possibilitando condições adequadas de trabalho para que tenham melhor desempenho. Um dos elementos que compõem a motivação dos empregados está vinculado ao reconhecimento e valorização que ele pode obter junto à empresa. Chapman e White (2012) salientam que empregados valorizam duas vezes mais o reconhecimento que vêm de gerentes e supervisores.

Unizicki (2021) salienta que a falta de reconhecimento e valorização pela empresa é um dos elementos que contribui para a desmotivação dos empregados, podendo ocasionar o não reconhecimento da liderança junto à equipe, o que não foi o caso do estudo ora apresentado, embora 58% se sintam mais ou menos reconhecidos e valorizados (gráfico 6).

Gráfico 6: Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

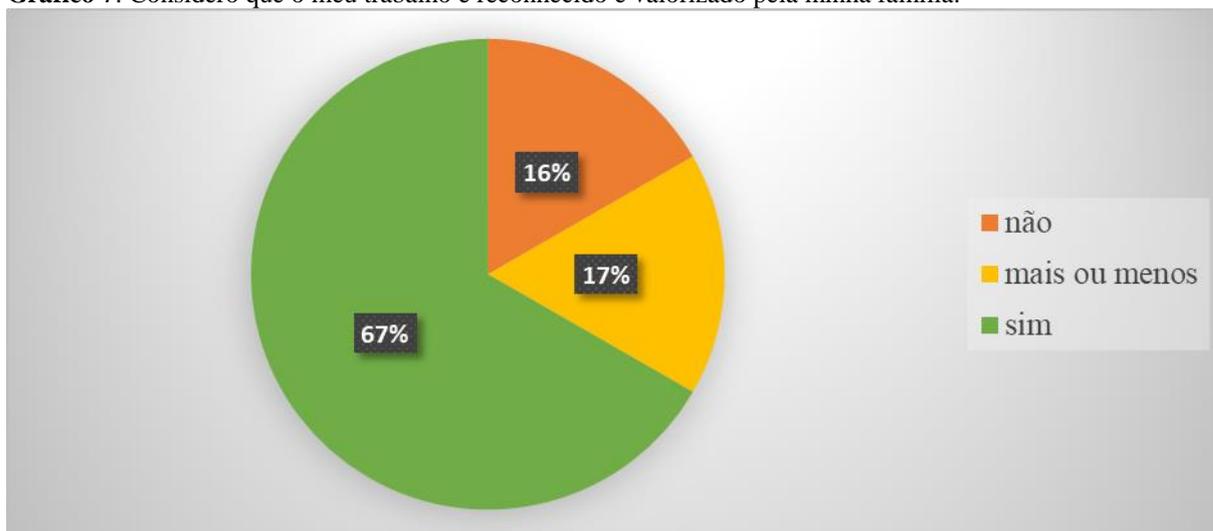


Fonte: O próprio autor (2021)

Os demais gráficos apresentam indicadores sobre o reconhecimento familiar e social do trabalho dos funcionários da empresa estudada. Optou-se por tal questionamento na pesquisa por se acreditar, em consonância com Luz (2014) que é indispensável às empresas conhecerem a realidade familiar e socioeconômica que seus empregados vivenciam fora do ambiente de trabalho, o que pode, ou não, se refletir no rendimento dos funcionários.

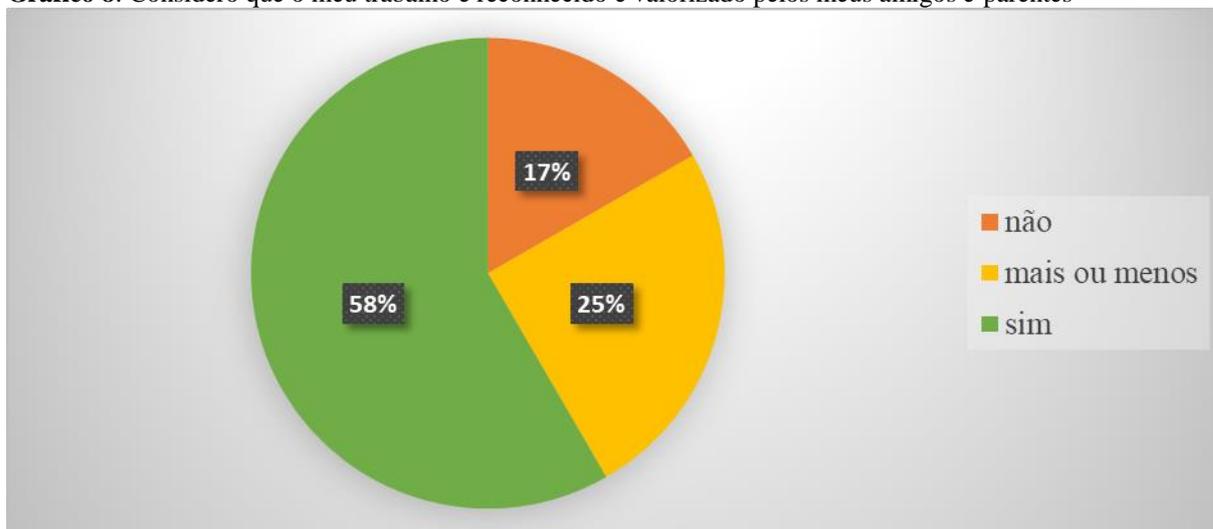
Os gráficos 7 e 8 aponta o reconhecimento e valorização do trabalho pela família e amigos. Este item pode ser um indicador de motivação para o empregado, considerando a importância de seu trabalho para o processo de reprodução da família e o status social que o trabalho estável possibilita às pessoas.

Gráfico 7: Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.



Fonte: O próprio autor (2021)

Gráfico 8: Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes

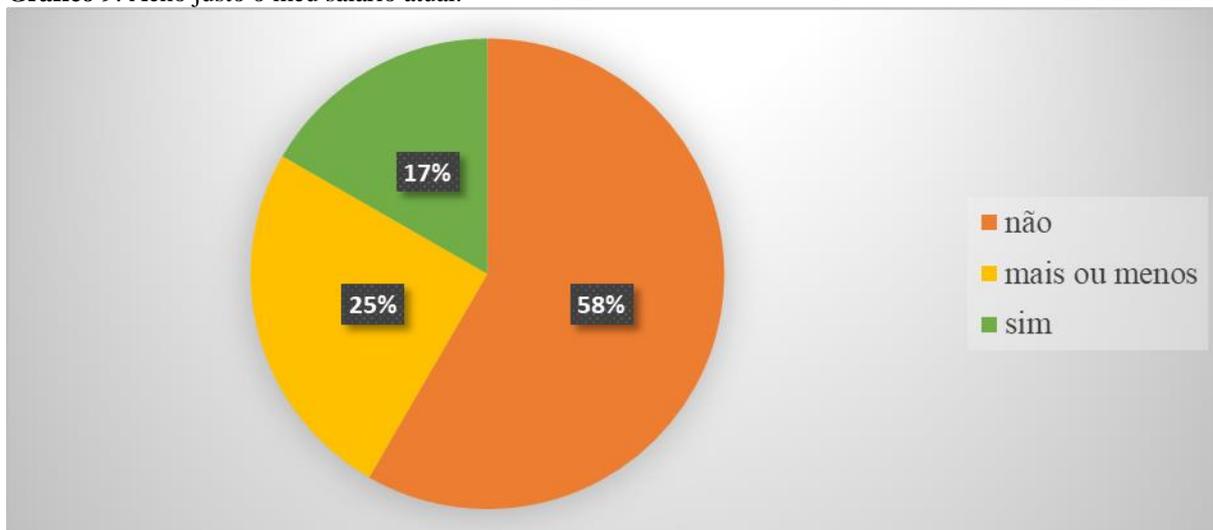


Fonte: O próprio autor (2021)

Este item levou a reflexões sobre a importância das empresas conhecerem a realidade socioeconômica e familiar dos empregados, objetivando assim, como já explanado no seu início. Algumas empresas de maior porte já apresentam programas que promovam o bem-estar sociofamiliar, todavia, questiona-se como poderia uma empresa de médio porte viabilizar tais condições aos seus funcionários.

Outro fator relevante para motivação dos empregados está na da remuneração. Segundo Milkovick e Boudreau (2000) o salário faz parte de um sistema de remuneração, sendo seu principal elemento. Apenas 17% dos questionado consideram seus salários justos (gráfico 9) o que pode causar desmotivação e conseqüentemente uma queda no rendimento de trabalho. Ribeiro (2012) afirma que um dos objetivos esperados pelos sujeitos ao trabalharem é a melhoria salarial. Segundo Stoner e Freeman (1995), o salário é uma necessidade básica dos trabalhadores para que possam alimentar-se, abrigar-se e proteger-se a si e a sua família.

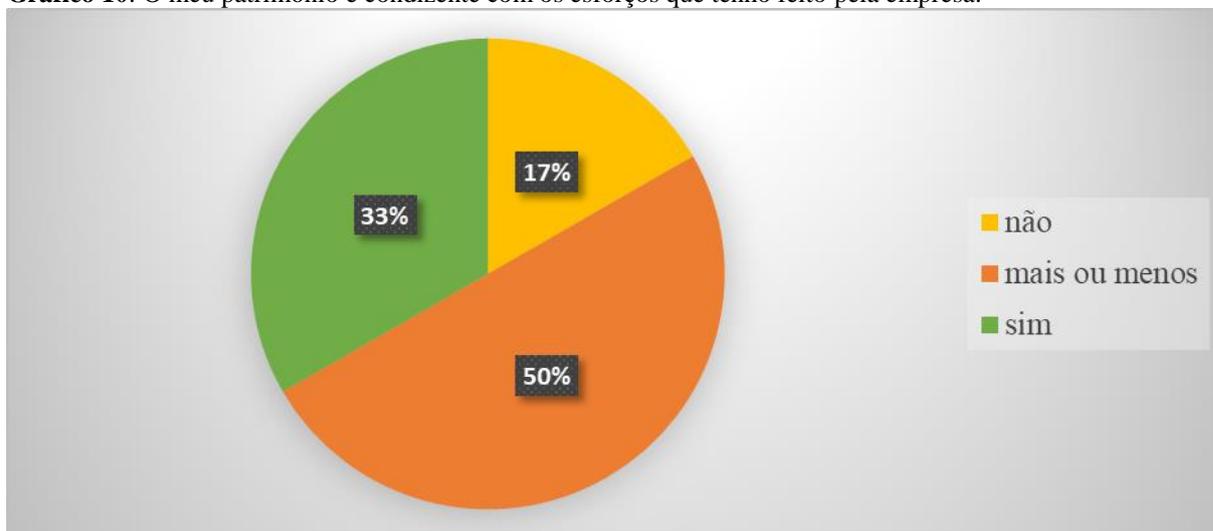
Gráfico 9: Acho justo o meu salário atual.



Fonte: O próprio autor (2021)

O empregado espera que o salário o ajude na realização de desejos, além do suprimento do básico. Mas, segundo Terribilo Filho (2007), mesmo quem recebe um salário muito bom, acaba, depois de certo tempo, incorporando-o ao seu orçamento, passando a vê-lo como algo, normal. Talvez isto explique o fato de que o gráfico 10 apresenta 50% dos sujeitos mais ou menos satisfeitos com os esforços dedicados à empresa e o patrimônio pessoal.

Gráfico 10: O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.



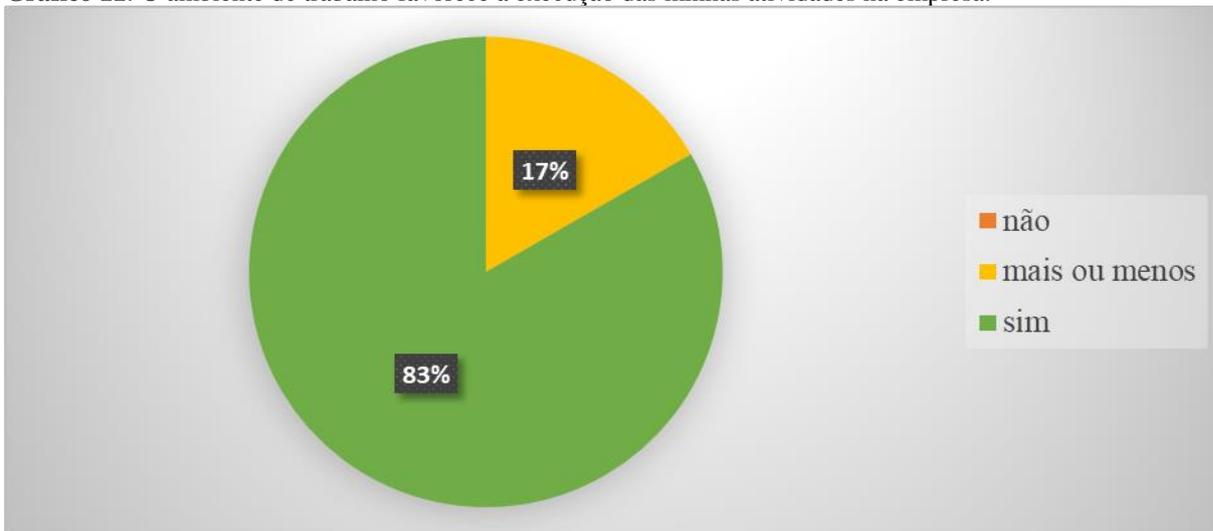
Fonte: O próprio autor (2021)

4.4 Ambiente de Trabalho

Segundo Luz (2003), ainda que o clima organizacional seja intangível, é algo que pode ser sentido em vários momentos dentro de uma equipe. Esta percepção é possível através de alterações de comportamento, baixo desempenho e conflitos interpessoais. No mercado de trabalho, as empresas buscam por profissionais que possuam habilidades interpessoais para trabalhar em equipe. De acordo com Goleman (2015), essas habilidades são trabalhar bem em equipe, boa adaptação às mudanças, boa comunicação (clara e eficaz), capacidade de interação com uma grande variedade de pessoas, pensar claramente e resolver problemas sob pressão.

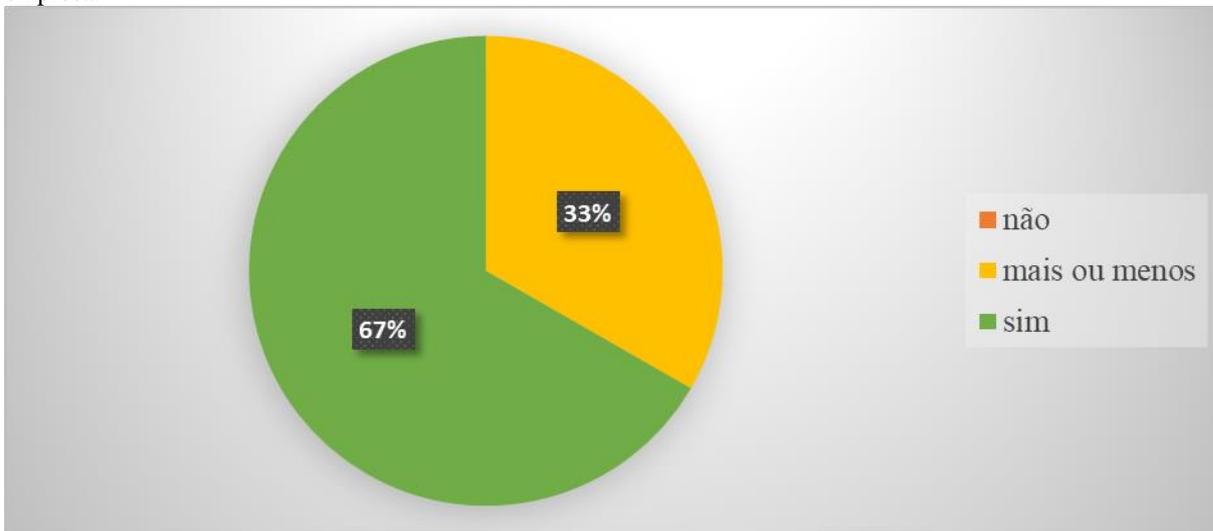
Partindo de tal definição, estabeleceu-se este item. Primeiramente, questionou-se sobre se o ambiente de trabalho era favorável a realização das atividades. Tal pergunta buscou averiguar as relações entre a diversidade de sujeitos que compõem a equipe de funcionários da empresa. Seriam eles capazes de trabalhar coletivamente, interagir de forma menos conflituosa uns com os outros? Os gráficos 11 e 12 apontam para um bom relacionamento interpessoal no ambiente do trabalho e entre colegas, embora o gráfico 12 aponte um menor índice no que diz respeito aos relacionamentos entre colegas.

Gráfico 11: O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.



Fonte: O próprio autor (2021)

Gráfico 12: O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.



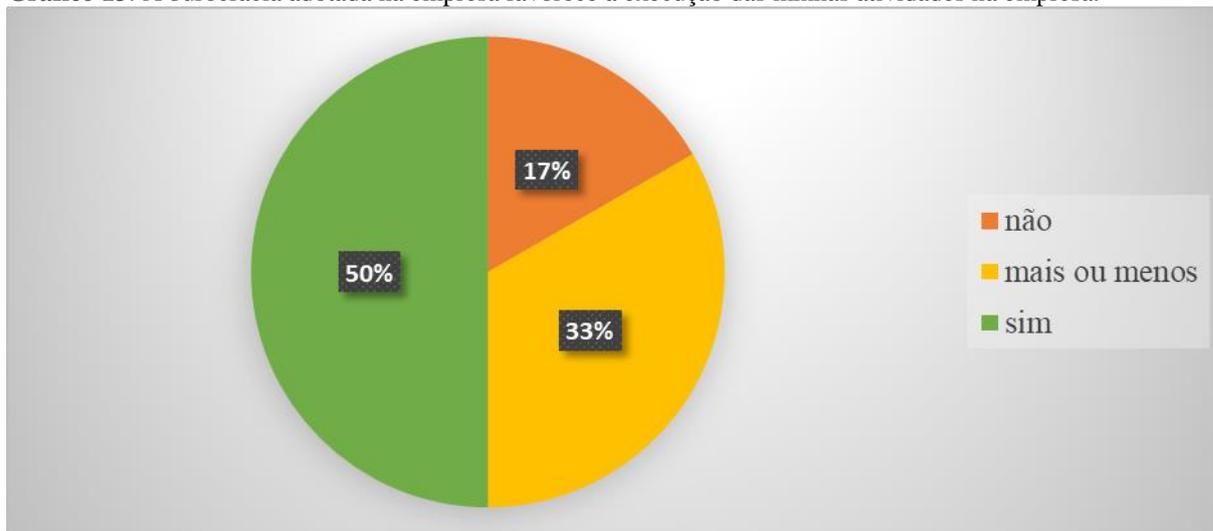
Fonte: O próprio autor (2021)

O gráfico 12 demonstra coesão entre os colegas. Segundo Luz (2003) é importante a existência de um relacionamento interpessoal entre funcionário sem intensidades de conflitos, tanto para o benefício da equipe quanto para o fator produtividade. Neste sentido, objetivando a melhoria do relacionamento entre colegas, promover atividades coletivas recreativas apresenta-se, ainda como relevante ao bom convívio interno.

4.5 Burocracia

No gráfico 13, buscou-se verificar a influência da burocracia da empresa na execução das atividades. Matias-Pereira (2010) salienta que a burocracia é caracterizada sobretudo pela hierarquia formal de autoridade, na qual se deve seguir uma série de regras para resolução de problemas. Neste sentido, pode-se verificar que 50% dos empregados da empresa consideram a burocracia desfavorável a execução de suas atividades, o que pode gerar uma desmotivação em suas atividades e assim o clima da organização pode ficar prejudicado.

Gráfico 13: A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.



Fonte: O próprio autor (2021)

Após análise dos resultados foi proposto ações que poderão ajudar na melhoria do clima organizacional. Sendo elas: dar oportunidades aos profissionais que já trabalham na empresa em primeiro lugar; direcionar os treinamentos e programas de capacitação da empresa; Aumentar a motivação e engajamento dos colaboradores; conhecer e escutar seus colaboradores; dar feedback constante; reconhecer todas as conquistas e também os esforços; conversar constantemente com as suas equipes; mostrar que a empresa se importa com as pessoas; fazer eventos de integração de funcionários; promover o desenvolvimento dos colaboradores; demonstrar confiança; oferecer plano de salários e benefícios e oferecer benefícios para o bem-estar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente ao estudo proposto, verificou-se que inúmeras são as variáveis que incidem sobre o clima organizacional de uma empresa. Se faz necessário considerar diversos elementos que levem a motivação e satisfação dos empregados, o que promove maior comprometimento com a empresa e pode elevar sua produtividade.

Salienta-se tais elementos foram produtos de estudos científicos, sendo questionados, refutados e reafirmados, o que fortaleceu sua importância junto ao gerenciamento de empresas de diversos portes. Neste sentido, é cientificamente comprovado que são importantes na satisfação e motivação dos empregados estabilidade no trabalho, salário justo, benefícios, reconhecimento e valorização.

Verificou-se a legitimidade do chefe imediato, embora haja reflexos nem tão positivos sobre a burocracia existentes na empresa. A boa convivência entre os diversos sujeitos que compõem a empresa contribui para o bom desempenho dos empregados da instituição escolhida

para o estudo. No que diz respeito aos fatores externos, verificou-se um equilíbrio na satisfação dos colaboradores em relação ao seu meio sociofamiliar, o que é também um elemento de motivação e satisfação.

Considerando que os objetivos deste artigo eram: avaliar o clima organizacional da empresa; avaliar os pontos positivos e negativos do clima organizacional da empresa e propor ações que poderão ajudar na melhoria do clima organizacional. Diante dos resultados obtidos através da pesquisa de clima, pode-se verificar que quando o assunto é remuneração e plano de carreira a empresa deixa a desejar, não oferecendo uma remuneração adequada e nem oferecendo um bom plano de carreira aos seus colaboradores gerando assim pontos negativos para o clima organizacional. Consequentemente prejudicando o clima, pois a remuneração é o que mais gera motivação e satisfação nos funcionários. Assim como a pesquisa gerou pontos negativos a pesquisa gerou pontos positivos também. Seus funcionários sentem orgulho de trabalhar na empresa, o líder que é um exemplo para seus subordinados e segundo os dados da pesquisa ele é alguém que passa segurança, sabe o que está fazendo e demonstra isso no dia a dia da empresa

Deve-se salientar que apesar de alguns pontos avaliados como negativos, aponta-se que a empresa estudada apresenta um bom clima organizacional para si e para seus empregados, decorrentes dos elementos supracitados, avaliados como positivos e que servem de motivação para melhor desempenho dos seus funcionários.

Durante a elaboração deste artigo acadêmico surgiram alguns impedimentos, como o pouco tempo para a realização do mesmo e consequentemente a falta de entrevista com os gestores da empresa. Para encerrar, destaca-se algumas sugestões de pesquisas futuras. Indica-se a realização de uma avaliação de desempenho para analisar o desempenho individual e do grupo de funcionários. Assim como uma entrevista com os gestores da organização para analisar a percepção quanto ao clima da organização.

REFERÊNCIAS

BEDANI, M. Efetividade das Equipes de Trabalho: Clima Organizacional como variável de desempenho. Rio de Janeiro, 2006

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

BOWDITCH, J. L. & BUONO, A. F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira (1992).

BROWN, S. P. A meta-analysis and review of organizational research on job environment. **Psychological Bulletin**, Washington, v. 120, n. 2, p. 235-255, 1996.

CHAPMAN, G.; WHITE, P. As cinco linguagens da valorização pessoal no ambiente de trabalho. Trad. Emirson Justino. – São Paulo: Mundo Cristão, 2012.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos na empresa – pessoas, organizações e sistemas. São Paulo: Atlas1988;

CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 252 p, 1994

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri - SP: Manole Ltda, 2014.

FERREIRA, V. F. **As tecnologias interativas no ensino**. Química Nova. 21(6), 1998.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FLORES, R. T.; SILVA, S. A. F. **A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas**. Revista Conbrad, v3 n 02 pp41-55, 2018.

GARCIA, Elisandra Manuela T. **Motivação e clima organizacional: O caso do Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo**. 2011. 85 f. Monografia (Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo) – Universidade de Cabo Verde, Calheta, 2011.

GASPARETTO, L. E. **Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer**. São Paulo: Ed. Scortecci, 2008.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo v. 35, n. 2, p. 57 - 63; n.3, p. 20 - 29; n.4, p. 65 - 71 mar. 1995

HUNT, J.; OSBORN, R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman 2002.

LIMA, W. D. de; STANO, R., C. T. M. **Pesquisa de Clima Organizacional como Ferramenta Estratégica de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho**. XI SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2004;

LACOMBE, Francisco José Marset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005;

LUZ, J. P. da. **Metodologia para análise de: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

LUZ, R.S. **Gestão do Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Rio de Janeiro: Niterói, 2003;

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005;

MACEDO, Ivanildo I.; RODRIGUES, Denize F.; JOHANN, Maria E. P.; CUNHA, Neisa M. M. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2005.

MATIAS-PEREIRA, J **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. José Matias-Pereira. 3. ed.-São Paulo: Atlas, 2010.

MILKOVICK, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

PEREIRA, J. J.; MARANHÃO, C. M. S. A.; REZENDE, A. F.; MENDONÇA, M. C. A. Um estudo sobre as teorias tradicionais de liderança: um estudo da Teoria crítica. **Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 34, Anais... 2015.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de Pessoas**. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 307 f. Tese (Doutorado) -Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. P. (1999). **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. Sao Paulo: Prentice Hall, 2002;

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2005;

RUBERT, A. M.C; LEHNHART, E. R; LOSEKANN, V. L; LÖBLER, M. L. **Estudo do Clima organizacional em uma empresa concessionária de motocicletas Honda**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10. 2014. Firjan-RJ. **Anais eletrônico** [...]. Firjan-RJ, 2014. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0195.pdf. Acesso 20/08/2021

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese (Doutorado em Psicologia). Brasília: Universidade de Brasília. Instituto de Psicologia. 1995., et al. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002;

SPECHET, Ricardo Behling; BISCHOFF, Leila Maria. **O clima organizacional e a sua importância na equipe escolar: um estudo de caso na escola municipal de ensino fundamental José Schmidt em Nova Hartz-RS**. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/525/418> Acesso 21 nov 2021.

STONER, A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro. Editora PrenticeHall do Brasil, 1995.

TERRIBILI FILHO, A. **Salário alto não é motivação suficiente**, 2007. Disponível em:

<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2007/05/14/salario-alto-nao-e-motivacao-suficiente>.
Acesso em:
21/08/2021.

UNIZICKI, E. J. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Projeto Técnico da Universidade Federal do Paraná. UFPR, Curitiba, 2014. Disponível em:
<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/55376/Edson%20Jose%20Unizicki.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso 21/08/2021

WAGNER I, J. A., e HOLLENBECK, J. R. **Satisfação e stress no local do trabalho**. In: Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WATKIN, C.; HUBBARD, B. **Leadership motivation and the drivers of share price: The business case for measuring organisational climate**. Leadership and Organization Development Journal, v. 24 Iss 7, p.380-386, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001-2004.

APÊNDICE A – Roteiro do Questionário.

O questionário é proposto e validado pelo Autor Carlos Alberto Ferreira Bispo (2006). Para cada item que consta nas duas fichas de pesquisa existem três alternativas de resposta. Você precisará marcar com um X uma única alternativa para cada item, aquela que mais se aproxime da sua análise individual de cada item. As três alternativas são:

- **Alternativa 1 – sim** – marque esta alternativa se você concorda com a afirmação contida no item que está sendo avaliado;
- **Alternativa 2 – mais ou menos** – marque esta alternativa se você concorda apenas parcialmente com a afirmação no item que está sendo avaliado;
- **Alternativa 3 – não** – marque esta alternativa se você não concorda com a afirmação contida no item que está sendo avaliado.

Ficha de pesquisa

Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa

Vida Profissional

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.
() não () mais ou menos () sim
2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.
() não () mais ou menos () sim
3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.
() não () mais ou menos () sim
4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.
() não () mais ou menos () sim
5. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.
() não () mais ou menos () sim
6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.
() não () mais ou menos () sim

7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.
() não () mais ou menos () sim
8. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.
() não () mais ou menos () sim
9. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.
() não () mais ou menos () sim

Estrutura Organizacional

10. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.
() não () mais ou menos () sim
11. O meu chefe imediato é um líder.
() não () mais ou menos () sim
12. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.
() não () mais ou menos () sim
13. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.
() não () mais ou menos () sim

Incentivos Profissionais

14. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.
() não () mais ou menos () sim
15. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.
() não () mais ou menos () sim
16. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.
() não () mais ou menos () sim

Remuneração

17. Acho justo o meu salário atual.
() não () mais ou menos () sim
18. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.
() não () mais ou menos () sim

Segurança Profissional

19. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.
() não () mais ou menos () sim

Nível Sociocultural

20. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.
() não () mais ou menos () sim
21. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.
() não () mais ou menos () sim

Transporte dos Funcionários

22. Tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa.
() não () mais ou menos () sim

Ambiente de Trabalho

23. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.
() não () mais ou menos () sim

24. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Burocracia

25. A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Cultura Organizacional

26. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Assistência aos Funcionários

27. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Folha avulsa para as suas observações

Nessa folha você pode relatar as suas observações, os seus comentários, as suas reivindicações, as suas queixas, as suas críticas, as suas sugestões ou os seus elogios a algum dos itens que constam nas duas fichas de pesquisa, referente à empresa, ao departamento ou à seção onde você trabalha, ao seu chefe imediato, à estrutura hierárquica, ao sistema de trabalho, às instalações, às condições de trabalho, às normas de trabalho, à forma de tratamento recebida de seus chefes, aos seus colegas de trabalho, ao seu ambiente de trabalho, etc. Sinta-se à vontade para relatar e revelar tudo o que desejar sem constrangimentos. Lembre-se que você não precisa se identificar, a menos que queira fazê-lo. As suas sinceras observações serão valiosas para a pesquisa. Podem ser utilizadas quantas linhas ou quantas folhas forem necessárias.