

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS – CEADE

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA PARA MELHORIA
DO AMBIENTE EM PEQUENAS EMPRESAS

CICERA APARECIDA PIRES

São Paulo - SP
2016

CICERA APARECIDA PIRES

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA PARA MELHORIA
DO AMBIENTE EM PEQUENAS EMPRESAS

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pela Professora Doutora Elisabete Adami Pereira dos Santos.

São Paulo – SP
2016

AVALIAÇÃO: _____

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____

DEDICATÓRIA

À minha família, em especial, minha irmã Nilda, pela motivação e apoio na realização deste trabalho. Ao meu filho de coração Kenai, sempre ao meu lado nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por sua companhia onipresente e onisciente.

À Prof. Dra. Elisabete Adami Pereira dos Santos, minha orientadora por seu inestimável auxílio, por suas aulas e dedicação que tanto admiro na função docente.

Aos meus amigos, pela compreensão dos motivos de minha ausência.

Ao empresário Marcio, que abriu as portas de sua empresa, sempre muito receptivo e me concedeu a oportunidade de construir este trabalho.

Aos funcionários, pelas horas que dedicaram e a atenção as orientações durante a realização desta pesquisa.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1. EMPRESA	10
1.1. Histórico.....	10
1.2. Filosofia Corporativa	10
1.3. Estrutura Organizacional	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. Cultura Organizacional	17
2.2. Clima organizacional.....	18
2.3. Motivação	20
2.4. Liderança.....	22
2.5. Comunicação.....	23
2.6. Pesquisa de Clima Organizacional	24
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1. Tipo de Pesquisa	26
3.2. Universo de Amostra	26
3.3. Coleta de Dados	26
3.4. Tratamento de Dados	27
3.5 Limitações da Metodologia	27
4. ANÁLISE DOS DADOS	28
4.1 Perfil de Funcionários	28
4.2. Análise por fator.....	29
4.3. Análise do índice de satisfação geral - ISG	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
APÊNDICE A	45
Questionário	45

Lista de Ilustrações

Figura 1 Pirâmide de Maslow	21
Tabela 1 Composição dos fatores.....	26
Tabela 2 Parametrização	27
Tabela 3 Perfil dos funcionários	28
Tabela 4 Salário	29
Tabela 5 Benefícios.....	30
Tabela 6 Integração	31
Tabela 7 Liderança.....	32
Tabela 8 Comunicação	33
Tabela 9 Relacionamento interpessoal	34
Tabela 10 Condições físicas de trabalho	35
Tabela 11 Reconhecimento.....	36
Tabela 12 Ritmo das atividades	37
Tabela 13 Envolvimento/Comprometimento do colaborador.....	38
Tabela 14 Índice de satisfação geral.....	40
Gráfico 1 Participantes	28
Gráfico 2 Salário.....	29
Gráfico 3 Benefícios	30
Gráfico 4 Integração.....	31
Gráfico 5 Liderança	32
Gráfico 6 Comunicação	33
Gráfico 7 Relacionamento interpessoal.....	34
Gráfico 8 Condições físicas de trabalho.....	35
Gráfico 9 Reconhecimento	36
Gráfico 10 Ritmo das atividades.....	37
Gráfico 11 Envolvimento/Comprometimento do colaborador	38
Gráfico 12 Índice de satisfação geral	40

RESUMO

O principal objetivo deste trabalho foi demonstrar como uma pesquisa de clima quando for bem aplicada pode identificar pontos que podem ser trabalhados com o intuito de trazer melhorias no ambiente interno. Para isso foi necessário conhecer a realidade da empresa e identificar as dificuldades encontradas no dia-a-dia de trabalho, tanto pelos gestores como pelos funcionários. A pesquisa foi realizada em uma pequena empresa localizada na região de Osasco e que por solicitação do proprietário sua identificação será mantida em sigilo, portanto a partir de então será atribuído o nome de empresa X.

A pesquisa resultou em dois fatores insatisfatórios que foram apontados ao diretor e, inclusive, foram sugeridas algumas implementações simples que podem trazer bons resultados para a empresa.

Algumas foram aceitas, outras não, porque demandariam um custo que, segundo o proprietário, neste momento de crise não seria viável pelo porte da empresa.

Palavras-chave: Clima Organizacional, pequena empresa, ambiente de trabalho, melhorias.

INTRODUÇÃO

O mundo empresarial tem passado por muitas transformações que têm sido estudadas por muitos pesquisadores, e, entre elas, uma ferramenta se destaca: o clima organizacional, porém os estudos, geralmente, estão voltados para as grandes organizações onde notadamente quando uma pesquisa é feita de forma correta e consciente traz resultados surpreendentemente positivos.

Considerando-se que as pequenas empresas são parte fundamental na geração de renda e empregos, se faz necessário refletir sobre o gerenciamento do capital humano empregado e suas especificidades.

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como Meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como Pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e Que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento. (GIL, 2001. 15)

O tema escolhido para este trabalho foi: Pesquisa de clima organizacional como ferramenta de melhoria do ambiente em pequenas empresas. Esta é uma ferramenta bastante importante, que pode ser utilizada pelas pequenas empresas como instrumento para melhorar o ambiente interno e, conseqüentemente, essas melhorias poderão trazer visibilidade para a organização no ambiente externo.

A Pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto as necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. A Pesquisa de Clima

Organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho. (BERGAMINI & CODA 1997, P.99)

Esta pesquisa ficou delimitada ao universo de empresas de pequeno porte. Para tanto foi utilizada como objeto da pesquisa de campo uma pequena empresa, com um quadro de quarenta funcionários.

A justificativa desta pesquisa está no fato de que o clima organizacional é uma ferramenta muito importante para auxiliar na solução de problemas em pequenas empresas e contribui para o desenvolvimento da empresa e de seus funcionários. Permite identificar os fatores críticos que predominam na empresa, como os funcionários se sentem em relação às políticas da empresa e seus líderes, avaliar aspectos inerentes a uma empresa desde o ambiente de trabalho até a remuneração, além do suporte que cada funcionário recebe em suas atividades diárias. Especialmente no âmbito das pequenas empresas essas questões se fazem necessárias, uma vez que sua estrutura operacional e suas especificidades são muito diferentes das grandes organizações.

O objetivo geral deste trabalho foi demonstrar que quando uma pesquisa de clima é bem aplicada ela pode auxiliar na identificação de pontos a serem trabalhados com o intuito de trazer melhorias no ambiente interno de uma pequena empresa. Para isso foi necessário conhecer a realidade de uma pequena empresa e identificar as dificuldades encontradas no dia a dia de trabalho, tanto pelos gestores como pelos funcionários.

A pesquisa foi aplicada de uma maneira bem simples. Por meio de uma entrevista com o empresário buscou-se compreender seu estilo de relacionamento com as equipes no ambiente de trabalho, sua visão quanto ao futuro da empresa, a cultura e estrutura organizacional. Posteriormente, aplicou-se o questionário para captar a percepção dos funcionários de acordo com os fatores de clima organizacional disponíveis. Desta forma, tornou-se possível compreender a dinâmica interna de trabalho, seus principais indicadores e considerações acerca do universo existente na empresa; e através destas constatações sugeriram-se medidas para solução dos problemas encontrados, sendo que algumas foram aceitas pelo empresário.

A empresa utilizada como objeto da pesquisa campo será denominada, a partir de então, de empresa X por solicitação do proprietário que preferiu manter sua identificação em sigilo.

Este trabalho é composto por um breve histórico da empresa utilizada para a pesquisa de campo, o referencial teórico, onde constam informações importantes de autores que escreveram sobre os assuntos que serão tratados na pesquisa, seguido pelas análises resultantes da aplicação do questionário.

A bibliografia sobre o assunto é muito abrangente, apesar de poucos autores mencionarem as pequenas empresas. Com referencia a metodologia há um bom material para pesquisa que auxiliou na construção do trabalho. A maior dificuldade foi na aplicação do questionário, porque apesar de a pesquisa ter sido muito bem esclarecida, os participantes ainda se sentiram um pouco inseguros e com receio de responder o questionário.

1. EMPRESA

1.1. Histórico

Há treze anos os irmãos Márcio e Rogério de Melo fundaram a empresa X, atuando no ramo de vendas de material de sucata industrial. O empreendedorismo dos fundadores fez com que identificassem através das necessidades de seus clientes um novo ramo de atuação: o de corte/dobra e formatos de chapas inox. Aos poucos a empresa foi adquirindo maquinários e aumentando o seu quadro de funcionários. Seis anos depois houve a necessidade da divisão da empresa, Rogério fundou outra empresa e, com o mesmo empreendedorismo, Marcio permanece com a empresa X.

Atualmente a empresa possui 40 funcionários no quadro de funcionários, atuando no mercado com o processamento de chapas cortadas a laser, dobradas, calandradas e soldadas e produzindo qualquer tipo de peça sob medida, a empresa X fornece materiais e peças para vários segmentos da indústria, comércio, serviços e construção civil para todo o Brasil. Vale dizer que ainda é uma empresa em desenvolvimento que tem como objetivos: desenvolver um produto próprio, expandir o mercado em que atua e se tornar uma empresa de referência no mercado em qualidade, eficiência e pontualidade.

1.2. Filosofia Corporativa

A empresa X acredita que a sobrevivência neste mercado tão competitivo, a satisfação dos clientes e o fortalecimento do nome, são obtidos através da qualidade dos produtos que coloca no mercado. Atendimento cordial, agilidade e eficiência, espaço e estrutura física ampla, layout apropriado para a produção e frota própria para logística de distribuição, são a características da empresa, que tem como princípios basear-se sempre na justiça e transparência com os clientes, atuando com honestidade, não se comprometendo além do que pode, porém com uma dose de audácia.

As informações de missão, visão e valores a seguir são sugestões da autora, tendo como base os objetivos e características da empresa, pois a mesma, até o momento, não possui missão, visão e valores formalizados.

MISSÃO: Fornecer produtos de alta qualidade visando à satisfação de nossos clientes, através de melhorias contínuas em nossos processos produtivos e tecnológicos.

VISÃO: Expandir o mercado em que atuamos, nos tornando reconhecidos no mercado como uma empresa de excelência na qualidade dos produtos fornecidos, no atendimento aos clientes e no desenvolvimento de produtos.

VALORES: Honestidade, responsabilidade, humildade, valorização dos funcionários, ética e profissionalismo.

1.3. Estrutura Organizacional

A empresa X é uma empresa do ramo industrial dividida em dez departamentos, sendo eles: Desenho, Programação, Corte, Dobra, Solda, Acabamento, Expedição, Comercial, Gerência e Administrativo/Financeiro. Os cargos existentes na empresa são os de: Gerente, Vendedor, Auxiliar de Escritório, Programador, Desenhista, Assistente Financeiro, Faxineira, Coordenador de Planejamento, Encarregado de Produção, Líder de Produção, Motorista, Operador de Empilhadeira, Ajudante Geral, Operador de Máquina e Soldador.

A seguir serão relatadas as informações obtidas através da entrevista com o proprietário da empresa que foi realizada no dia 12/12/15, três dias antes da aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional.

Recrutamento e Seleção

A empresa X por ser de pequeno porte, contrata apenas por indicação de funcionários. A principal qualidade observada em um candidato é o desejo de prosperar e crescer junto à empresa, antes mesmo da questão experiência. Responsabilidade e humildade também são requisitos para contratação. Atualmente as contratações se dão

somente quando há aumento de produção ou algum desligamento, porque a rotatividade de funcionários é baixa. A empresa tem dificuldade em encontrar candidatos no mercado de trabalho com as atitudes desejadas e pelos recursos limitados disponíveis.

Programa de Integração

Na empresa não existe nenhum programa de integração, os funcionários não chegam a ser apresentados oficialmente para todos os funcionários da empresa. No primeiro dia de trabalho o funcionário é encaminhado à área destinada e o líder de setor ou alguém com domínio do serviço indica o que fazer.

Treinamento

A empresa não aplica treinamentos e tem consciência de que o ideal seria que os funcionários, eventualmente, recebessem cursos de aperfeiçoamento. Nunca houve treinamentos para os cargos de liderança ou motivacionais. Só é dado treinamento quando o funcionário irá exercer alguma função diferente, ou para um novo contratado, e é aplicado pelos próprios colegas de trabalho mais experientes, pois o processo de produção exige agilidade. Estes treinamentos são feitos através de observação “in loco” da função que irá desempenhar até que o funcionário esteja preparado para exercer a função.

Programas de Remuneração e Carreira

Os cargos são definidos pelo próprio diretor e pelo coordenador de produção, não há descrição de cargos ou avaliações de funções. Os salários dos funcionários baseiam-se em convenção coletiva e estão de acordo com o mercado. Há dificuldade em “mensurar” o desempenho dos funcionários. O único aumento de salário oferecido, anualmente, tem como base o dissídio da categoria e para promoções são avaliados o tempo de serviço do colaborador e a qualidade do seu trabalho.

Programa de Benefícios

A empresa oferece o benefício de vale alimentação mensal no valor de uma cesta básica e convênio médico. Os benefícios não têm custo ao trabalhador e segundo o proprietário, até o momento, não foram registradas reclamações.

Programa de Participação nos Resultados – PPR

Não existe o programa de participação nos lucros e resultados.

Avaliação de Desempenho

Não há avaliação de desempenho na empresa. Foi observado que essa é uma dificuldade da gestão, conseguir mensurar ou pontuar o desempenho de cada funcionário, por não ter metas definidas apesar de trabalharem em um processo de produção.

Segurança e Medicina do Trabalho

A empresa se preocupa com a segurança no trabalho, fornecendo a todos os funcionários Equipamentos de Proteção Individual (EPI's). Não há um responsável pela segurança e medicina do trabalho, o serviço é terceirizado e a empresa realiza regularmente exames médicos, seguindo o PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional). Houve poucos acidentes de trabalho. Há a disponibilização dos equipamentos de proteção individual para os funcionários, porém, nem todos utilizam regularmente.

Relações Trabalhistas e Sindicais

Os contatos com o Sindicato da Indústria são feitos através de serviço terceirizado da Contabilidade. Todas as homologações são realizadas no Sindicato.

Clima Organizacional

O diretor não recebe muitas reclamações e acrescentou que ficará sabendo das deficiências da empresa através desta Pesquisa de Clima Organizacional. O absenteísmo é extremamente baixo e não há problemas quanto a isso.

Qualidade de Vida

O empresário relata que há a preocupação com a qualidade de vida do funcionário, porém não há nenhuma medida tomada em relação a esse quesito. Houve um episódio recente onde foi arrecadada uma soma em dinheiro para um dos funcionários que havia sido assaltado.

Comunicação Interna

Há um mural para comunicação com os funcionários, porém, o meio de comunicação predominante na organização é o verbal, o conhecido “boca a boca”. O diretor se disponibiliza a atender qualquer funcionário, entretanto, a comunicação na empresa é falha apesar dessa disponibilidade. As informações da diretoria são passadas aos líderes, que são encarregados de repassar ao restante da empresa. Há avisos espalhados pela empresa, alertando quanto às práticas de segurança e de convívio organizacional.

Responsabilidade Social

Não há código de ética, não existem funcionários portadores de necessidades especiais (PNE) e o descarte de material é feito através de venda para empresas de reciclagem, porém há desperdício de matéria-prima.

Planejamento Estratégico x Plano Estratégico de Gestão de Pessoas

A organização não possui planejamento estratégico e não possui metas definidas para os funcionários.

Gestão da Qualidade

Não há programas de qualidade implantados na empresa. Há algum tempo foi contratado um consultor de qualidade para implantar programas e obter o certificado ISO, porém ele não chegou a terminar os projetos e pediu demissão. Desde então não houve avanço com os projetos de programa de qualidade.

Tecnologia da Informação x Gestão de Pessoas

Faltam funcionários qualificados para efetuar a manutenção das tecnologias dos softwares de produção e automação. Por ser uma empresa de pequeno porte, ainda não há um departamento que se dedique às práticas de Gestão de Pessoas e todas as tarefas de Recursos Humanos são terceirizadas por escritório de Contabilidade e Agências de Emprego.

Liderança

Há um coordenador, um encarregado e dois líderes de produção que têm autoridade respeitada. Esses profissionais de linha de comando, assim como a maioria dos funcionários, foram escolhidos através de recrutamento interno. Todos os líderes já foram operários que, por tempo de trabalho ou por adquirirem bastante conhecimento técnico das tarefas, foram promovidos. A linha de comando da organização é clara e procura sempre estar disponível a ouvir as sugestões dos seus subordinados.

Relacionamento interpessoal

As chefias são firmes, não são “carrascos”, mas impõe ordem no ambiente, os funcionários se relacionam bem, às vezes são percebidos alguns conflitos entre as equipes, mas após uma reunião com os membros tudo é contornado.

Segundo o empresário, os principais problemas existentes na empresa, neste momento, são: (além de necessidades financeiras) problemas de comunicação interna, falta de rotinas administrativas, falta de treinamento e conhecimento técnico.

No dia da entrevista com o empresário Sr. Márcio, foi possível conhecer a empresa X, assim como observar, mesmo que por pouco tempo, as condições físicas da empresa, os procedimentos de trabalho de alguns funcionários e um pouco do dia-a-dia dos funcionários.

A empresa está situada em local de difícil acesso a transportes públicos. O ambiente físico da empresa pareceu amplo e organizado, além de arejado. Os funcionários recebem Equipamentos de Proteção Individual (EPI), porém alguns não utilizam itens de segurança, como o protetor auricular, item que deveria ser obrigatório e a fiscalização por parte das chefias deveria ser um pouco mais ostensiva, porque o ambiente é barulhento devido à existência de diversas máquinas para a execução do trabalho. Em uma parte do galpão a iluminação é mais fraca, sendo um ponto de atenção para possíveis melhorias. Há distribuição correta dos extintores de incêndio, porém todas as áreas dos extintores estão obstruídas por materiais e pallets. Não existem metas para cumprimento das atividades, o que dificulta mensurar os resultados individuais e até mesmo coletivos. Há distribuição de avisos pelas áreas de produção, contendo alertas para o bom funcionamento da empresa.

Na mesma data, foi feita a divulgação sobre a pesquisa. Foram afixados dois banners contendo data e horário do evento em locais bem visíveis, sendo um na entrada e um na área de produção. Os funcionários foram reunidos para uma breve divulgação, informando sobre o evento e convidando-os a participarem. Todos foram muito receptivos e, nesse primeiro momento, não houve questionamentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Cultura Organizacional

A cultura organizacional se define por hábitos, crenças, costumes e valores dentro da empresa, que são observados através do modo como a organização se relaciona com seus clientes e funcionários, e como realiza suas transações comerciais.

Segundo Edgar Schein (2001), cultura organizacional é um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna, essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Schein é reconhecido como um dos pioneiros do conceito de “Cultura Organizacional”. Para ele, toda cultura exibe três níveis distintos:

- 1 – Artefatos, comportamentos e produtos;
- 2 – Normas e valores;
- 3 – Assunções básicas.

Esses três níveis se referem a quão profundos e visíveis são os elementos da cultura:

- 1 - Artefatos, comportamentos e produtos se referem a qualquer elemento tangível da cultura, como vestuário, linguagem, rituais, comemorações, piadas, e outros exemplos de artefatos visíveis por todos no comportamento dos membros de uma cultura. Esses elementos podem ser facilmente reconhecidos por quem não é parte da mesma cultura.
- 2 - Normas e valores se referem às hierarquias de valores na cultura e seus códigos de conduta. São as formas pelas quais os membros da cultura representam-na tanto para si quanto para outros. Elas costumam ser expressadas como as filosofias oficiais da cultura e as declarações públicas da identidade do grupo. Em alguns casos são projeções para o futuro, sobre o que os membros da cultura desejam se tornar.

Exemplos de normas e valores são os códigos de profissionalismo de uma organização, e comportamentos que demonstram claramente os valores dos indivíduos.

3 - Assunções básicas são comportamentos e crenças profundamente enraizadas na mente e na programação dos indivíduos, que geralmente são inconscientes. Essas assunções constituem a essência da cultura, e geralmente são tão bem integradas na dinâmica da cultura que chegam a ser difíceis de detectar pelos membros da cultura. (Reciprhocal Management Consulting, 2013).

Um conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração. (LACOMBE, 2005, p.229)

Segundo Lacombe (2005) a cultura pode ser explícita e implícita. A cultura explícita pode ser observada por meio de códigos éticos, declarações de princípio, credos, ou através das políticas e normas da organização. A cultura implícita é identificada por meio de observação das ações, decisões, preocupações e prioridades da administração e penetra mais profundamente do que as faladas ou escritas.

A mudança da cultura organizacional é uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas, o que não significa que não possa ser mudada, mas que sua mudança significa mudar o comportamento dos seus funcionários e a forma de pensar.

2.2. Clima organizacional

Clima organizacional é um conjunto de características do ambiente interno de um departamento ou de uma empresa. É considerada uma ferramenta muito eficaz no diagnóstico da satisfação e do grau de motivação dos funcionários, uma vez que está relacionado com o comportamento das pessoas dentro da organização. Vários fatores podem interferir no clima organizacional, tais como cultura, economia, estabilidade de

emprego, salário, benefícios, estrutura física da empresa, comunicação e até as lideranças. Com o passar dos tempos o mercado de trabalho vêm, cada vez mais, percebendo que os funcionários procuram qualidade de vida no trabalho e estão mais exigentes. Uma organização que consegue administrar o clima busca proporcionar essa qualidade aos seus funcionários, elevando o seu nível de desenvolvimento e contribuindo para o crescimento da empresa.

“Clima Organizacional age como um termômetro que indica o grau de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos seus funcionários na organização”. (BERGAMINI & CODA 1997, p. 98)

O Clima Organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e está acontecendo no ambiente da Organização, em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização.

Segundo Luz (2006) o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa está relacionado à atmosfera psicológica. Em um ambiente onde o clima é insatisfatório é possível perceber certos conflitos tanto entre os funcionários, como entre chefia e subordinado, o que gera prejuízos para a empresa. Um dos aspectos observados em um clima organizacional insatisfatório é o alto índice de rotatividade de funcionários.

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades. (CHIAVENATO 2004, p.53)

Empresas que têm um clima organizacional favorável seduzem grandes profissionais e futuros talentos, porque sabem que terão seu trabalho reconhecido e a certeza de que irão trabalhar em um ambiente motivador que lhe propicie crescimento no mercado de trabalho. Dentre os vários fatores que influenciam o clima organizacional, estão: motivação, tipos de liderança e comunicação.

2.3. Motivação

Um dos fatores que influencia o clima organizacional é a motivação. Atualmente, com as constantes mudanças enfrentadas, as empresas precisam buscar uma forma para elevar a auto-estima de seus funcionários para mantê-los motivados.

Chiavenato (1988) assegura que o Clima Organizacional está intrinsecamente relacionado à motivação, sendo esta uma variável dependente. Desta forma, quando o clima se torna favorável, os índices de motivação tendem a aumentar; ao passo que, quando o clima torna-se desfavorável, a motivação tende a cair.

“Motivação é o estado íntimo que leva o indivíduo a se comportar de maneira a afirmar o alcance de seu objetivo ou a se empenhar em uma atividade para satisfazer as suas próprias necessidades. Referem-se as suas forças interiores que as levam a um determinado comportamento.”
(CHIAVENATO, 2004, p. 497)

Quando se fala em motivação dentro de uma empresa, a maioria das pessoas pensa em aumento salarial, porém a motivação não está relacionada somente a remuneração, muitas vezes um simples elogio, ou seja, o reconhecimento de um trabalho bem executado faz com que a pessoa sinta-se motivada.

Segundo Maximiano (2007) a palavra motivação deriva do latim *motivus*, movere, cujo significado é mover e que em seu sentido original representa incentivo, estímulo ou energização por algum motivo ou razão. A motivação é um estado psicológico em que o

indivíduo se encontra e que afeta o grau de interesse ou vontade de atingir uma meta ou realizar uma tarefa.

Para Chiavenato (2003), a teoria comportamental baseia-se no comportamento individual das pessoas, tornando-se necessário o estudo da motivação humana, sendo um poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro da organização. O autor cita ainda a hierarquia das necessidades de Maslow, conforme figura 1, onde as necessidades humanas estão organizadas em níveis de importância e influência que são:

- Necessidades fisiológicas: relacionadas às necessidades que nascem com o indivíduo, como a necessidade de alimentação (fome e sede);
- Necessidade de segurança: relacionada à estabilidade e proteção ou privação e fuga do perigo;
- Necessidades sociais: relacionadas à aceitação, afeto, troca de amizades, associação;
- Necessidades de estima: relacionadas a sentimentos de autoconfiança, aprovação social e de respeito, de status, etc.;
- Necessidades de auto-realização: se encontra no topo da pirâmide e está relacionada com o desenvolvimento contínuo e realização do próprio potencial.



Figura 1 – Pirâmide de Maslow – Fonte: Chiavenato, 2010, p. 331

As necessidades humanas variam de indivíduo para indivíduo, tendo satisfeitas suas necessidades o indivíduo se torna produtivo, caso contrário torna-se resistente, frustrado e hostil em relação às pessoas a sua volta.

Essa motivação pode ser intrínseca, vem do interior do indivíduo, não pode ser mensurada, a motivação das pessoas são suas necessidades pessoais, o que motiva um indivíduo pode não motivar outro; ou extrínseca, relacionada a fatores externos como, status social, prêmios, bônus, ou seja, necessita de uma recompensa.

Não é possível manter as pessoas sempre motivadas, o papel do administrador é fornecer meios para que essas pessoas busquem motivação em um ambiente de trabalho agradável e saudável.

2.4. Liderança

A liderança tem um papel fundamental dentro de uma empresa. O líder precisa ter o conhecimento de como direcionar as pessoas, fazendo com que gerem resultados positivos para a empresa, ele é um facilitador que busca o bem estar de todos, procurando sempre atender as necessidades de seus funcionários e atingir os objetivos da organização.

De acordo com Maximiano (2007) a liderança é um dos papéis do administrador, é ele que influencia o comportamento de um ou mais liderados, é um processo que está intimamente ligado com a motivação.

Líderes são profissionais que têm a capacidade de exercer poder e autoridade sobre as pessoas, esses profissionais fazem a diferença nas organizações, conseguem manter saudáveis as relações entre os indivíduos dentro da organização. Uma boa liderança é capaz de criar um clima organizacional produtivo, onde o potencial, a motivação e satisfação dos funcionários estão sempre elevadas.

Chiavenato (2003, p. 124) apresenta três tipos de liderança:

- **Liderança autocrática:** as decisões são centralizadas ao líder, ele determina a execução das tarefas que cada membro da equipe deve cumprir, o trabalho se desenvolve somente com sua presença.
- **Liderança liberal:** as tarefas são discutidas pelo grupo, cada membro tem a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. A liderança busca ser um membro do grupo, suas críticas são limitadas nas críticas e nos elogios.
- **Liderança democrática:** líder incentiva a participação das equipes, conduzindo e dando liberdade total aos funcionários, a comunicação ocorre livremente, sem pressão. Nem todo líder que tem poder, exerce autoridade sobre as pessoas, a autoridade é adquirida através do respeito e da admiração das outras pessoas. Quando a liderança é deficitária, gera desmotivação, conflitos internos e, conseqüentemente, prejuízos para a empresa.

2.5. Comunicação

Hoje existem vários meios de comunicação para facilitar a troca de informações, o que favorece um ambiente interno mais saudável.

Segundo Maximiano (2007) o processo de comunicação é entendido como o envio de informação e significados, dele depende a eficácia das relações interpessoais nas organizações.

A comunicação dentro da organização é a troca de informações e conhecimentos entre os funcionários, sendo essencial para o sucesso da organização. A comunicação clara, sem ruídos, gera uma credibilidade e confiança tanto dos funcionários, como dos clientes externos.

Para Castiglia (2005), no interior das organizações é muito difícil se encontrar uma tarefa que não tenha qualquer ligação com a comunicação. Ordens são

transmitidas, memorandos escritos, palestras assistidas, missões, metas e objetivos desenvolvidos e avaliações feitas com bases na comunicação.

Para se obter um clima satisfatório, a comunicação entre a empresa e seus funcionários deve ser eficiente, porque funcionários bem informados estão sempre envolvidos com a empresa, esta por sua vez, deve estar sempre disposta a ouvi-los, afinal são eles que ouvem as sugestões e reclamações dos clientes externos. E é através dessas informações que a empresa pode melhorar cada vez mais seu desempenho no mercado.

2.6. Pesquisa de Clima Organizacional

O mercado empresarial se tornou muito competitivo e, dessa forma, se torna essencial a retenção de talentos. Uma forma de se conseguir isso é mantendo um ambiente agradável e oferecendo as melhores condições de trabalho. A pesquisa de clima é a ferramenta mais indicada para coletar as opiniões de todos os funcionários e identificar as variáveis que influenciam positivamente no ambiente interno ou os pontos fracos que devem ser reavaliados para conquistar melhorias e desempenho. É uma ferramenta muito utilizada com o propósito de verificar o nível do Clima Organizacional, bem como seus fatores de influência, como motivação, liderança e comunicação.

Muitas empresas encontram certas dificuldades em utilizar esta estratégia.

Alguns fatores são citados por Santos:

“Em primeiro lugar, o fato de o assunto não ser de pesquisa fácil, tanto por ser complexo quanto porque as organizações nem sempre estão dispostas a pôr a descoberto seus procedimentos internos. Em segundo, porque na área comportamental o próprio hábito da pesquisa ainda é incipiente aqui no Brasil. Em geral, é um processo que demanda disponibilidade de tempo e recursos, os quais, por

sua vez, nem sempre se acham conciliados para quem investiga. Por último, não raros, mostram-se resistentes a responder os questionários.” (SANTOS, 1999, p. 23)

A Pesquisa de Clima Organizacional demanda tempo e custos, por isso as empresas que adotam essa estratégia exigem resultados. É preciso fazer uma análise criteriosa das políticas e cultura organizacionais, das atividades desenvolvidas pela empresa e adequar as informações a questões claras e objetivas para entender o clima, além de fazer com que os funcionários sintam-se à vontade em responder com sinceridade ao questionário e chamar a atenção para que eles se interessem em participar.

A Pesquisa de Clima não é uma tarefa fácil, porém é uma estratégia extremamente eficaz quando aplicada de forma correta. Atualmente vivemos uma época em que são muitas as variáveis que impactam as atitudes e comportamento das pessoas, as organizações devem estar cientes de que administrar o clima é essencial para o bom desenvolvimento da organização para que consigam obter qualidade. Os recursos humanos e a lucratividade da empresa estão diretamente ligados, é preciso saber o que os funcionários pensam e como se sentem com relação à empresa, afinal são eles que movimentam a organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Tipo de Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa de campo por meio de aplicação de entrevista com gestor e questionário aos funcionários, a pesquisa foi feita de forma coletiva e os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, bem como da importância de seus resultados para as ações futuras de melhoria do clima no trabalho.

3.2. Universo de Amostra

A população deste estudo foi formada pelo quadro de funcionários de uma pequena empresa, que totalizou trinta e seis pessoas, pois na data da aplicação da pesquisa quatro funcionários estavam ausentes.

3.3. Coleta de Dados

Para a realização da pesquisa foi elaborado um caderno contendo 30 questões de múltipla escolha que foram divididas entre 10 fatores: Salário, Benefícios, Integração, Liderança, Comunicação, Relacionamento interpessoal, Condições físicas de trabalho, Reconhecimento, Ritmo das atividades desenvolvidas, Envolvimento/comprometimento do colaborador; e uma dissertativa.

Composição dos fatores	
Fator	Questões
Salário	14, 20, 30
Benefícios	10, 15,23
Integração	05, 24,31
Liderança	11, 25,32
Comunicação	09, 12,21
Relacionamento Interpessoal	06, 16,26
Condições físicas de trabalho	19, 27,33
Reconhecimento	13, 17,28
Ritmo das atividades desenvolvidas	07, 29,34
Envolvimento/Comprometimento do colaborador	08, 18,22

Tabela 1: Elaborada pela autora

3.4. Tratamento de Dados

A escala de resposta utilizada foi do tipo Likert de 05 pontos, sendo eles:

Tabela de parametrização	
Opções de resposta	Interpretação do parâmetro utilizado
(1) Discordo	Insatisfeito
(2) Discordo Totalmente	
(3) Nem concordo, nem discordo	Neutro
(4) Concordo	Satisfeito
(5) Concordo Totalmente	

Tabela 2: Elaborada pela autora

3.5 Limitações da Metodologia

Apesar de a pesquisa ter sido bem esclarecida, os participantes estavam receosos e inseguros ao responder o questionário, além disso, houve certa dificuldade de compreensão das perguntas por parte dos participantes e algumas pessoas não se manifestaram em algumas questões.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Logo abaixo será demonstrada a análise de cada fator da pesquisa realizada no final de 2015, cujos resultados já foram entregues ao empresário Márcio, proprietário da empresa X.

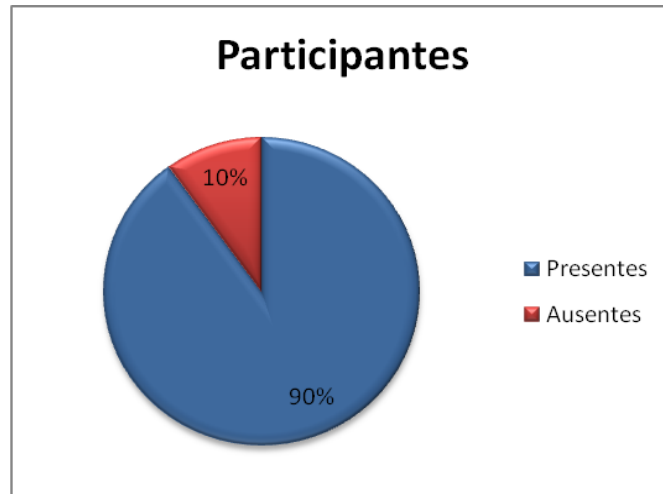


Gráfico 01: Elaborado pela autora

A Pesquisa de Clima Organizacional foi aplicada no dia 15/12/2015, e participaram da pesquisa 36 funcionários, o que representa 90% do quadro geral de funcionários da empresa.

4.1 Perfil de Funcionários

Sexo	Masculino	%	Feminino	%	Sem Resposta	%				
		32	89%	03	8%	01	3%			
Estado Civil	Solteiro (a)	%	Casado (a)	%	Desquitado (a) / Divorciado (a)	%	União Estável	%	Viúvo (a)	%
	14	39%	14	39%	01	3%	06	17%	01	3%
Filhos	Sem filhos	%	01 filho	%	02 filhos	%	03 filhos	%	Acima de 04 filhos	%
	14	39%	07	19%	05	14%	08	22%	02	6%
Idade	Menos de 20 anos	%	Entre 21 e 30 anos	%	Entre 31 e 40 anos	%	Entre 41 e 50 anos	%	Acima de 51 anos	%
	09	25%	11	31%	12	33%	04	11%	00	0%

Tabela 3 – Perfil dos funcionários: Elaborada pela autora

Ficou constatado que o sexo masculino é predominante (89%) no ambiente laboral da empresa X, isso se deve às atividades desenvolvidas pela empresa, voltadas à produção de material pesado. Os funcionários estão igualmente divididos entre casados (39%) e solteiros (39%). De um total de 36 respondentes 39% não têm filhos, a maior parte (64%) está na faixa dos 21 a 40 anos.

4.2. Análise por fator

A seguir serão demonstrados os resultados da pesquisa realizada em dezembro de 2015.

Salário	Discordo	%	Discordo Totalmente	%	Nem concordo, nem discordo	%	Concordo	%	Concordo Totalmente	%
14 - Meu salário está de acordo com as minhas responsabilidades?	10	27,78%	10	27,78%	03	8,33%	08	22,22%	05	13,89%
20 - Meu salário está de acordo com o mercado?	06	16,67%	28	77,78%	01	2,78%	01	2,78%	00	0,00%
30 - Meu salário atende minhas necessidades?	15	41,67%	08	22,22%	02	5,56%	05	13,89%	06	16,67%
Total	26		18		06		19		39	

Resultado	Insatisfação	Neutro	Satisfação
	71,30%	5,56%	23,15%

Tabela 04 - Fator Salário: Elaborada pela autora

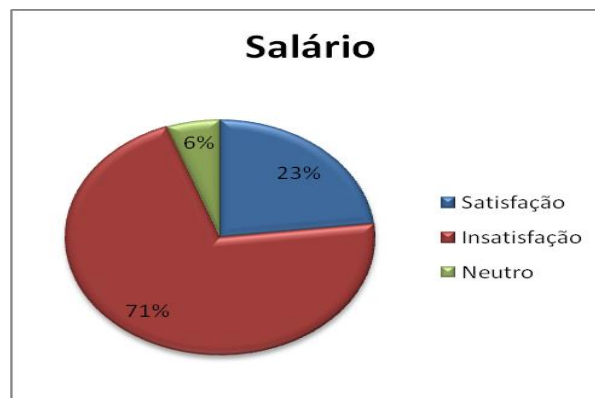


Gráfico 02: Elaborado pela autora

Utilizando como base os dados obtidos por um total de 36 respondentes, conclui-se que 71% dos funcionários consideram o fator salário como insatisfatório e 23% como satisfatório, 6% não manifestaram sua opinião. De acordo com o levantamento de informações por pergunta, pode-se afirmar que 56% dos funcionários da empresa X estão insatisfeitos com o salário levando-se em conta as responsabilidades de suas tarefas, 64% dos respondentes afirmam que o salário não é compatível com as suas necessidades e 94% dos funcionários demonstraram insatisfação com o salário em relação ao mercado de trabalho.

Benefícios	Discordo	%	Discordo Totalmente	%	Nem concordo, nem discordo	%	Concordo	%	Concordo Totalmente	%
10 - Os benefícios oferecidos pela empresa atendem minhas necessidades?	16	44,44%	19	52,78%	00	0,00%	01	2,78%	00	0,00%
15 - Os benefícios são fornecidos nas datas corretas?	07	19,44%	04	11,11%	01	2,78%	15	41,67%	09	25,00%
23 - Os benefícios oferecidos estão adequados à região onde moro?	20	55,56%	14	38,89%	00	0,00%	02	5,56%	00	0,00%
Total	43		37		01		18		09	
Resultado	Insatisfação		Neutro		Satisfação					
	74,07%		0,93%		25,00%					

Tabela 05 - Benefícios: Elaborada pela autora

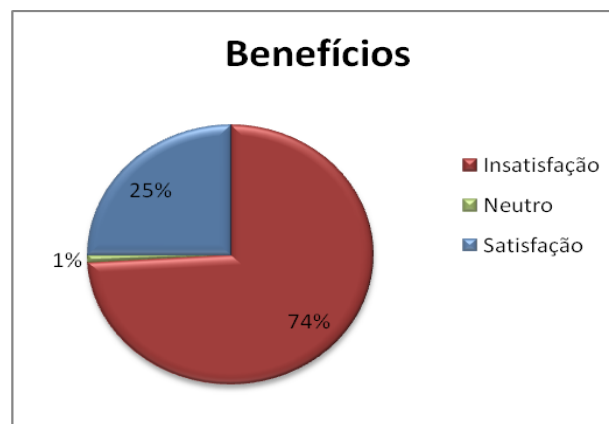


Gráfico 03: Elaborado pela autora

No fator benefícios, de um total de 36 respondentes, identificou-se que 74% dos funcionários estão insatisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa, 25% estão satisfeitos e 1% manteve-se neutro. Levando-se em consideração a análise por pergunta, foi observado que 97% dos funcionários consideram que os benefícios oferecidos não atendem às suas necessidades, 94% acreditam que os benefícios não estão adequados à região onde moram. Houve um percentual de 67% de satisfação com relação ao pagamento sem atrasos por parte da empresa. Benefícios foi o fator de maior índice de insatisfação, ressaltando, ainda, que a maioria das sugestões e críticas por parte dos funcionários foi a partir dos benefícios oferecidos pela empresa, em especial sobre o valor do Vale Alimentação.

Integração	Discordo	%	Discordo Totalmente	%	Nem concordo, nem discordo	%	Concordo	%	Concordo Totalmente	%
5 - Quando os funcionários iniciam, recebem as informações necessárias para efetuar as tarefas?	11	30,56%	03	8,33%	00	0,00%	18	50,00%	04	11,11%
24 - As pessoas se adaptam à empresa rapidamente?	04	11,11%	01	2,78%	01	2,78%	20	55,56%	10	27,78%
31 - Conhecer a visão/objetivos da empresa influencia positivamente no desenvolvimento de meu trabalho?	08	22,22%	00	0,00%	03	8,33%	18	50,00%	07	19,44%
Total	23		04		04		56		21	
Resultado	Insatisfação		Neutro		Satisfação					
	25,00%		3,70%		71,30%					

Tabela 06 – Integração: Elaborada pela autora

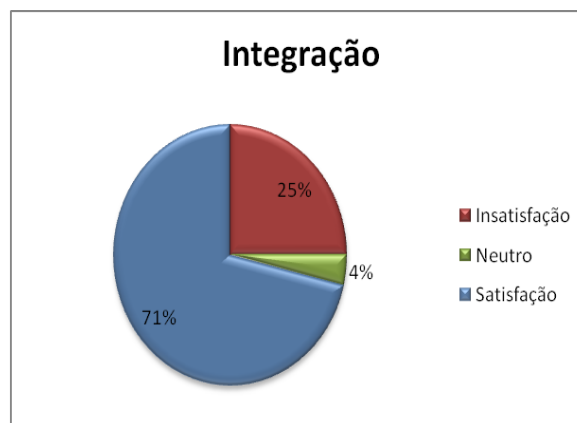


Gráfico 04: Elaborado pela autora

Na avaliação do fator integração, em um total de 36 respondentes, percebeu-se que 71% dos funcionários consideram o fator Integração como satisfatório e 25% como insatisfatório, 4% não responderam. Analisando este item por pergunta, pode-se afirmar que 61% dos funcionários estão satisfeitos com o modo como são passadas as informações necessárias para a execução de tarefas quando se inicia na empresa, a maioria (83%) acredita que os novos funcionários se adaptam à empresa rapidamente, assim como 69% consideram que conhecer a visão, missão e valores da empresa influencia positivamente no desenvolvimento do trabalho. Conclui-se que não há necessidade de propostas de melhorias para o fator Integração. Entende-se, com base no elevado índice analisado, que os funcionários estão satisfeitos com o modo como são recebidos pela empresa.

Liderança	Discordo	%	Discordo Totalmente	%	Nem concordo, nem discordo	%	Concordo	%	Concordo Totalmente	%
11 - Os líderes da empresa sabem lidar com as dificuldades?	05	13,89%	02	5,56%	00	0,00%	23	63,89%	06	16,67%
25 - As tarefas são bem distribuídas pelos líderes?	12	33,33%	04	11,11%	02	5,56%	15	41,67%	03	8,33%
32 - Considero o meu superior um bom líder?	13	36,11%	03	8,33%	01	2,78%	17	47,22%	02	5,56%
Total	30		09		03		55		11	

Resultado	Insatisfação	Neutro	Satisfação
	36,11%	2,78%	61,11%

Tabela 07 - Liderança: Elaborada pela autora

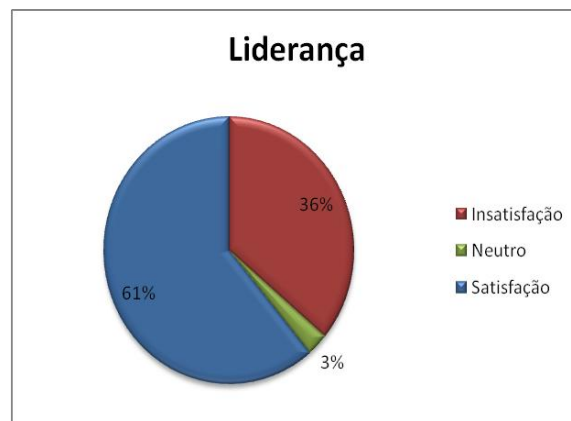


Gráfico 05: Elaborado pela autora

A partir de um total de 36 respondentes, constatou-se que 61% dos funcionários consideram o fator Liderança como satisfatório, 36% como insatisfatório enquanto que 3% não expressaram sua opinião. Diante dos resultados analisados por pergunta, pode-se afirmar que grande parte dos funcionários, (81%) acredita que os líderes sabem se comportar diante das dificuldades, 50% acredita que as tarefas são bem distribuídas pela liderança demonstrando e 53% dos respondentes estão satisfeitos com a forma como o líder comanda o setor. Mais da metade das respostas foi satisfatória, porém ainda é um fator para a qual deve ser dada a devida atenção, uma vez que o próprio empresário admitiu que seus líderes não estivessem bem preparados para as atividades de gestão.

Comunicação	Discordo	%	Discordo Totalmente	%	Nem concordo, nem discordo	%	Concordo	%	Concordo Totalmente	%
09 - Tenho liberdade para fazer críticas ou sugestões aos meus líderes ou gestores?	17	47,22%	05	13,89%	00	0,00%	10	27,78%	04	11,11%
12 - Recebo as informações necessárias para realizar o meu trabalho?	12	33,33%	02	5,56%	01	2,78%	18	50,00%	03	8,33%
21 - Sinto-me seguro em expor minhas idéias?	15	41,67%	04	11,11%	00	0,00%	16	44,44%	01	2,78%
Total	44		11		01		44		08	

Resultado	Insatisfação	Neutro	Satisfação
	50,93%	0,93%	48,15%

Tabela 08 – Comunicação: Elaborada pela autora

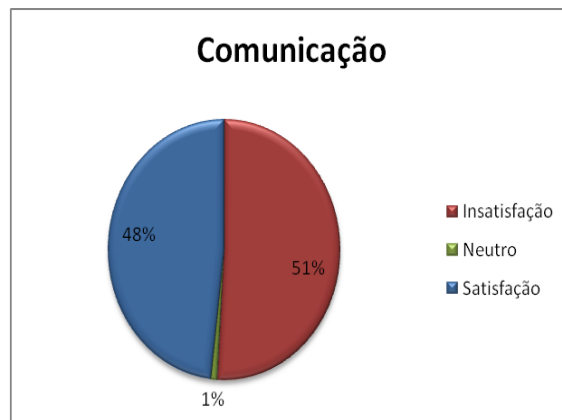


Gráfico 06: Elaborado pela autora

No que diz respeito aos resultados da pesquisa sobre comunicação, obtidos por um total de 36 respondentes, amostra considerável do quadro de funcionários da empresa, observou-se que 51% dos funcionários consideram este fator como insatisfatório e 48% como satisfatório e 1% não se manteve neutro. Segundo os dados obtidos por pergunta, 61% considera não ter liberdade para fazer críticas e sugestões aos seus gestores, pode-se observar que 58% dos funcionários estão satisfeitos com as informações recebidas para a realização do seu trabalho e 53% ainda se sentem inseguros em expor suas idéias. Um ponto de grande atenção está relacionado à questão da comunicação na empresa, sendo este um fator que pode ser melhorado de forma simples, criando-se uma rotina de reuniões entre funcionários e gestores para que haja maior interação dentro da empresa e conseqüentemente melhores resultados.

Relacionamento Interpessoal	Discordo	%	Discordo Totalmente	%	Nem concordo, nem discordo	%	Concordo	%	Concordo Totalmente	%
06 - Os líderes tratam de forma justa e igualmente todos os funcionários?	10	27,78%	01	2,78%	00	0,00%	20	55,56%	05	13,89%
16 - Há preocupação por parte da empresa em evitar conflitos entre funcionários?	08	22,22%	04	11,11%	00	0,00%	21	58,33%	03	8,33%
26 - Os funcionários costumam se ajudar nas questões de trabalho?	10	27,78%	02	5,56%	02	5,56%	18	50,00%	04	11,11%
Total	28		07		02		59		12	

Resultado	Insatisfação	Neutro	Satisfação
	32,41%	1,85%	65,74%

Tabela 09 - Relacionamento Interpessoal: Elaborada pela autora

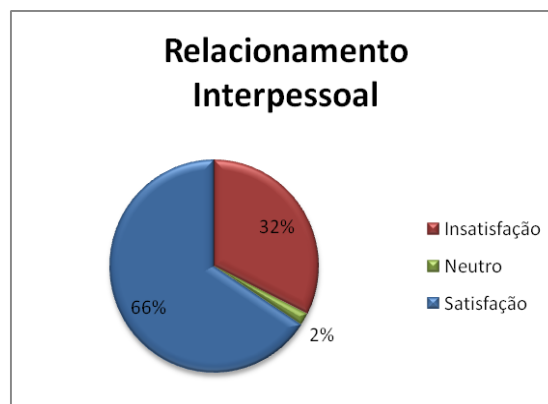


Gráfico 07: Elaborado pela autora

Baseando-se na avaliação de um total de 36 respondentes, notou-se que 66% dos funcionários consideram o fator Relacionamento Interpessoal como satisfatório, 32% está insatisfeito e 2% não se manifestaram. Levando-se em conta que 2% não se manifestaram. Na análise por pergunta, foi identificado que 69% afirmaram em suas respostas que seus líderes tratam de forma justa e igualmente todos os funcionários, 68% afirmaram que a empresa se preocupa em evitar conflitos entre as equipes e 67% disseram colaborar entre si nas questões de trabalho. De modo geral este fator indicou grande satisfação dos funcionários.

Condições físicas de trabalho	Discordo	%	Discordo Totalmente	%	Nem concordo, nem discordo	%	Concordo	%	Concordo Totalmente	%
19 - Os equipamentos e maquinários que utilizo para trabalhar não me oferecem riscos?	13	36,11%	03	8,33%	00	0,00%	16	44,44%	04	11,11%
(27 - As condições físicas do ambiente de trabalho (temperatura, espaço, iluminação, higiene) são satisfatórias?	06	16,67%	03	8,33%	00	0,00%	24	66,67%	03	8,33%
33 - A empresa se preocupa com a organização, limpeza e segurança do ambiente de trabalho?	11	30,56%	03	8,33%	03	8,33%	16	44,44%	03	8,33%
Total	30		09		03		56		10	
		Insatisfação		Neutro		Satisfação				
		36,11%		2,78%		61,11%				

Tabela 10 - Condições físicas de trabalho: Elaborada pela autora

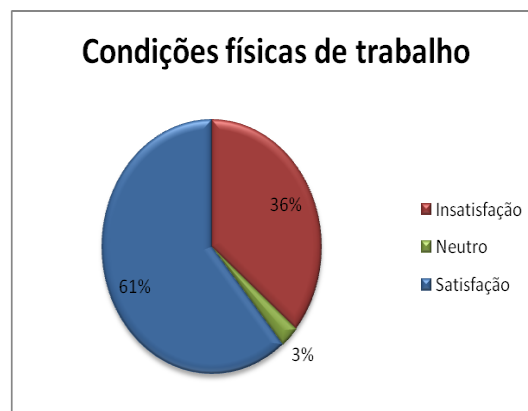


Gráfico 08: Elaborado pela autora

Em se tratando de condições físicas de trabalho, fator imprescindível na motivação dos funcionários, identificou-se através de um total de 36 respondentes, amostra considerável do quadro de funcionários da empresa, que 61% dos funcionários estão satisfeitos, 36% insatisfeitos e 3% se omitiram. De acordo com os resultados por pergunta, pode-se afirmar que 56% do quadro de funcionários estão satisfeitos com as condições dos equipamentos e maquinários que utilizam para trabalhar e 53% estão satisfeitos com a preocupação da empresa em manter o ambiente de trabalho organizado e limpo e com relação ao ambiente (temperatura, espaço, mobiliário, higiene e local para almoço e descanso), 75% dos respondentes se mostraram satisfeitos.

Reconhecimento	Discordo	%	Discordo Totalmente	%	Nem concordo, nem discordo	%	Concordo	%	Concordo Totalmente	%
13 - Meu trabalho e dos meus colegas é avaliado de forma justa pelo meu superior?	12	33,33%	01	2,78%	01	2,78%	18	50,00%	04	11,11%
17 - Sinto-me apoiado a fazer o meu melhor trabalho todos os dias?	06	16,67%	02	5,56%	03	8,33%	23	63,89%	02	5,56%
28 - A empresa faz com eu sinta importância no que faço?	11	30,56%	02	5,56%	04	11,11%	16	44,44%	03	8,33%
Total	29		05		08		57		09	

	Insatisfação	Neutro	Satisfação
	31,48%	7,41%	61,11%

Tabela 11 - Reconhecimento: Elaborada pela autora

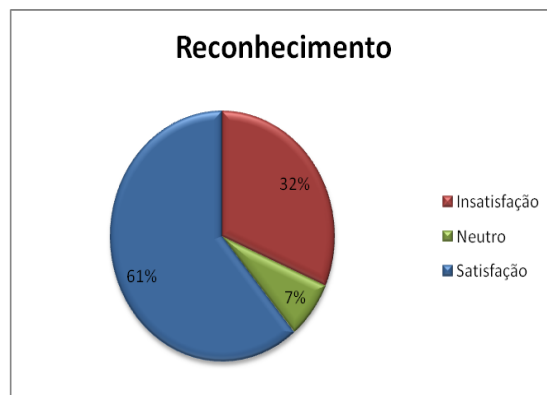


Gráfico 09: Elaborado pela autora

Na coleta de dados do fator reconhecimento, concluiu-se que 61% dos funcionários estão satisfeitos, 32% insatisfeitos e 7% não se manifestou. Na avaliação deste fator por pergunta, chegou-se a conclusão que 61% dos funcionários consideram justa a avaliação da liderança em relação as suas atividades. A questão feita em relação a se sentirem motivados a tentar se destacar no setor identificou que 69% dos funcionários estão satisfeitos, o que mostra ser um percentual significativo e na análise de como se sentem referente ao fato da empresa mostrar a importância do seu trabalho 53 % classificaram como satisfatório.

Ritmo das atividades desenvolvidas	Discordo	%	Discordo Totalmente	%	Nem concordo, nem discordo	%	Concordo	%	Concordo Totalmente	%
07 - Existe equilíbrio entre o meu trabalho e minha vida pessoal?	05	13,89%	00	0,00%	05	13,89%	21	58,33%	05	13,89%
29 - A pressão faz parte da minha rotina de trabalho?	06	16,67%	02	5,56%	02	5,56%	24	66,67%	02	5,56%
34 - minha rotina de trabalho é organizada?	06	16,67%	01	2,78%	06	16,67%	20	55,56%	03	8,33%
Total	17		03		13		65		10	

Resultado	Insatisfação	Neutro	Satisfação
	18,52%	12,04%	69,44%

Tabela 12 - Ritmo das atividades desenvolvidas: Elaborada pela autora

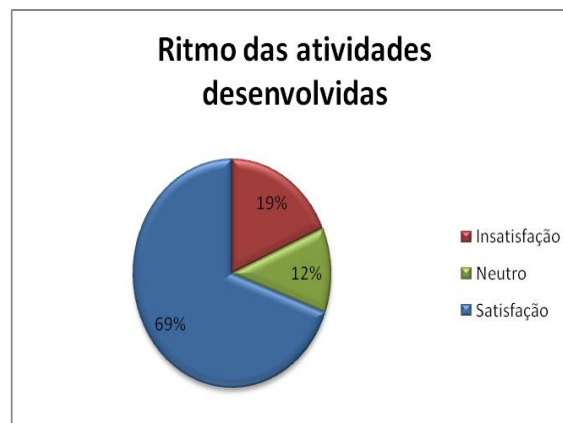


Gráfico 10: Elaborado pela autora

Com o fator Ritmo das atividades desenvolvidas concluiu-se que 69% dos funcionários estão satisfeitos com a rotina, 19% estão insatisfeitos e 12% não expressaram sua opinião. Analisando as questões pode-se concluir que 72% dos funcionários consideram que existe equilíbrio entre seu trabalho e sua vida pessoal, 72% consideram que a carga horária que dispõem para realizar suas atividades está de acordo com as necessidades do dia a dia e não se sentem pressionados, 64% dos funcionários alegam ter uma rotina organizada.

Envolvimento/Comprometimento do colaborador	Discordo	%	Discordo Totalmente	%	Nem concordo, nem discordo	%	Concordo	%	Concordo Totalmente	%
08 - Faço meu trabalho procurando sempre obter resultados melhores que o esperado?	02	5,56%	00	0,00%	01	2,78%	33	91,67%	00	0,00%
18 - Gosto e procuro participar das decisões que afetam meu trabalho?	04	11,11%	02	5,56%	06	16,67%	22	61,11%	02	5,56%
22 - Sinto-me responsável pelos resultados da empresa?	06	16,67%	02	5,56%	05	13,89%	20	55,56%	03	8,33%
Total	12		04		12		75		05	

	Insatisfação	Neutro	Satisfação
	14,81%	11,11%	74,07%

Tabela 13 - Envolvimento/Comprometimento do colaborador: Elaborada pela autora

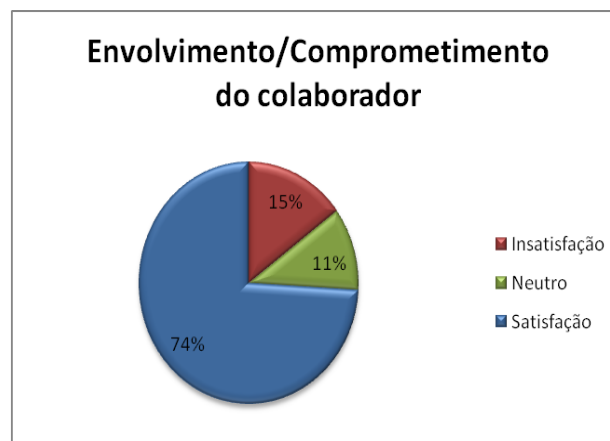


Gráfico 11: Elaborado pela autora

No fator Envolvimento/Comprometimento do colaborador, concluiu-se que 74% dos funcionários consideraram satisfatório, 15% insatisfatório, e 11% mantiveram-se neutros. Das respostas obtidas pode-se concluir que 92% dos funcionários consideram que realizam seu trabalho com o objetivo de superar as expectativas, 67% dos funcionários gostam e participam das decisões que afetam sua rotina, 64% se sentem responsáveis pelos resultados da empresa.

Na questão aberta os funcionários se manifestaram da seguinte forma:

Comentários:

“Sim, essa pesquisa não vai mudar em nada o meu salário e a empresa não vai melhorar por nós.”

“Não era o que eu esperava da empresa X.”

Críticas:

“Nos dias de hoje o que podemos comprar com R\$ 150,00? Nada, porque tudo está muito caro.”

“A liderança não sabe de nada.”

“Estou decepcionado, já tive oportunidade de ser ouvido, hoje não mais.”

“No mundo de hoje o que você compraria com 150 reais? 150 reais divididos por 22 dias não dá nem para tomar café.”

Sugestões:

“Construir um restaurante na própria empresa.”

“O Vale Alimentação poderia ter um valor maior, e além deste benefício poderia ser fornecida uma cesta básica ou contratar uma empresa para entregar marmitex.”

“Falta cesta básica e o VA está muito defasado!”

4.3. Análise do índice de satisfação geral - ISG

ISG		IS	II
Fator	Salário	54%	41%
	Benefícios	25%	74%
	Integração	71%	25%
	Liderança	61%	36%
	Comunicação	48%	51%
	Relacionamento Interpessoal	66%	32%
	Condições físicas de trabalho	61%	36%
	Reconhecimento	61%	31%
	Ritmo das atividades desenvolvidas	69%	19%
	Envolvimento/Comprometimento	74%	15%
Média de Satisfação Geral		59%	36%

Tabela 14: Elaborada pela autora

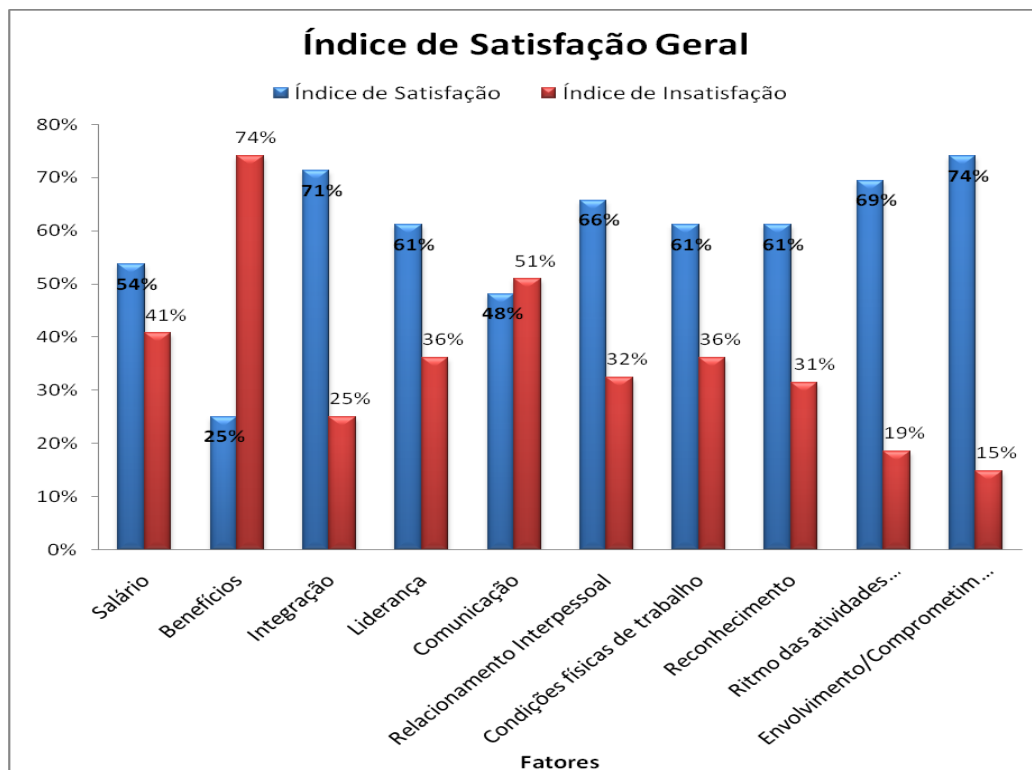


Gráfico 12: Elaborado pela autora

De acordo com os dados coletados na Pesquisa de Clima Organizacional realizada na empresa X, pôde-se constatar que o Clima Organizacional geral é considerado bom, com 59% de Satisfação. Dos dez fatores pesquisados oito constam com percentual de satisfação superior a 50%, sendo os percentuais mais elevados para Envolvimento/Comprometimento, Integração e Ritmo das atividades.

No entanto, há dois fatores que necessitam de maior atenção, que são: Benefícios, com o maior índice de insatisfação, 74% dos funcionários dizem estar insatisfeitos por não concordarem com o valor do Vale Alimentação, sendo confirmada esta informação por conta das sugestões e críticas fornecidas anteriormente; e Comunicação, cujo resultado foi 51% de funcionários que acreditam que não são bem informados sobre o que ocorre na empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Pesquisa de Clima Organizacional mostrou que os funcionários da empresa X são comprometidos com os resultados da empresa e, de maneira geral, se sentem satisfeitos, e uma média de 59% satisfatória pode ser considerada boa. Identificou-se que os pontos fortes da empresa são: envolvimento/comprometimento, integração, ritmo das atividades desenvolvidas, ou seja, a integração entre as equipes torna o ambiente agradável, o relacionamento é harmonioso, isso faz com que os funcionários se envolvam mais no desenvolvimento de suas atividades de maneira mais organizada, de forma a se comprometerem com os melhores resultados para a empresa.

No momento da análise do ambiente, observou-se que os fatores que mais se sobressaíram negativamente foram benefícios com 74% de insatisfação e comunicação com 51%, sendo que benefícios foi o fator que obteve o maior número de críticas e sugestões, segundo os funcionários; o valor do vale alimentação é muito baixo, ou seja, os benefícios não atendem o mínimo de suas necessidades. Portanto nossa primeira sugestão foi a complementação do Vale Alimentação com refeições servidas aos funcionários diariamente, ou uma cesta básica mensal. Para tanto será necessário efetuar uma pesquisa de mercado de refeições coletivas para entregas diárias, para que possa haver opções ao empresário, assim como o cálculo de custos mensais e cotação de cestas básicas. Em segundo lugar tivemos o fator Comunicação, por isso foram sugeridas estratégias simples, sem muito custo para a empresa, como: caixa de sugestões, mural de avisos com atualizações semanais, reuniões periódicas e um manual de conduta.

Desta forma, diante do diagnóstico, foram apresentadas ao empresário algumas sugestões de melhorias para aprovação, se houver interesse por parte da empresa X.

Lembrando que a implementação dessas melhorias não traria grande ônus para a empresa e por outro lado seus funcionários se sentiriam mais satisfeitos e motivados a buscarem excelentes resultados para a empresa X.

É imprescindível ressaltar que o fato de ter reunido todos os funcionários para a divulgação do resultado das análises da pesquisa foi muito importante; gerou mais confiança, porque o empresário mostrou-se interessado em implementar algumas mudanças que podem melhorar o ambiente e esclareceu sobre as dificuldades enfrentadas no momento, e que o impedem de tomar decisões que envolvam grandes somas.

Com este trabalho conclui-se que a pesquisa de clima pode ser utilizada como ferramenta de melhorias em pequenas empresas, porque pequenas atitudes geram confiança, segurança e motivação, porém é imprescindível que se haja com muita clareza e franqueza, caso contrário, o resultado pode ser desastroso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; Coda, Roberto. *Psicodinâmica na Vida Organizacional: Motivação e Liderança*. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CASTIGLIA, Felipe Zilles. *Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações*. 2005. Disponível em: <<http://www.fae.edu>>. Acesso em: 20/11/15.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos na empresa – pessoas, organizações e sistemas*. São Paulo: Atlas, 1988.

_____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. *Gerenciando Pessoas*. 3ª ed. São Paulo: Makron Book, 53 p, 2004.

_____. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva 2005.

LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. *Clima Organizacional – Pesquisa e Diagnóstico*; 1ª Ed. São Paulo: Stiliano, 1999.

SCHEIN, Edgar Henry. *Organization culture and leadership*. São Francisco: Jossey Bass, 1992.
_____. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olimpo, 2001.

RECIPRHOCAL Management Consulting. Disponível em: <<http://www.reciprhocal.com.br>>. Acesso em 11/03/16.

APÊNDICE A

Questionário

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado colaborador,

Você acaba de receber o questionário de Pesquisa de Clima Organizacional, que tem como objetivo identificar o nível de satisfação dos funcionários desta empresa com relação às diferentes variáveis da empresa. Este questionário será utilizado para fins de trabalho acadêmico na elaboração da monografia sobre Pesquisa de clima como ferramenta de melhorias em empresas de pequeno porte.

Desde já agradeço sua participação e saliento a importância da sua opinião para a elaboração de projetos de melhorias no seu ambiente de trabalho, se assim for necessário.

Este questionário contém 30 perguntas de múltipla escolha e uma dissertativa sobre o seu dia a dia e sua opinião sobre a empresa. Todas as respostas serão mantidas em sigilo.

ORIENTAÇÕES

- Não escreva o seu nome em nenhuma das folhas. Sua identidade não deve ser revelada.
- Responda todas as questões com sinceridade.
- Escolha apenas UMA alternativa.
- Preencha com um X a resposta escolhida utilizando apenas caneta azul ou preta.
- Não rasure.

Sua opinião é muito importante! Obrigada pela colaboração!

“Já dizia a canção, quem sabe faz a hora, não espera acontecer, assim é a felicidade, enquanto muitos esperam, outros a buscam, tenha em mente que você é senhor do seu destino.” Luis Alves, Consultor e Coaching

1 – Sexo

- Masculino
- Feminino

2 - Estado civil

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- Desquitado (a)/Divorciado (a)
- União estável
- Viúvo(a)

3 – Idade

- Menos de 20 anos
- Entre 21 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Acima de 51 anos

4 – Filhos

- Sem filhos
- 01 filho
- 02 filhos
- 03 filhos
- Acima de 04 filhos

5 – Quando os funcionários iniciam, recebem as informações necessárias para efetuar as tarefas?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

6 - Os líderes tratam de forma justa e igualmente todos os funcionários?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

7 - Existe um equilíbrio entre o meu trabalho e minha vida pessoal?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

8 – Faço meu trabalho procurando sempre obter resultados melhores que o esperado?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

9 – Tenho liberdade para fazer críticas ou sugestões aos meus líderes ou gestores?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

10 - Os benefícios oferecidos pela empresa atendem minhas necessidades?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

11 – Os líderes da empresa sabem lidar com as dificuldades?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

12 – Recebo as informações necessárias para realizar o meu trabalho?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

13 – Meu trabalho e dos meus colegas é avaliado de forma justa pelo meu superior?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

14 – Meu salário está de acordo com as minhas responsabilidades?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

15 - Os benefícios são fornecidos nas datas corretas?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

16 - Há preocupação por parte da empresa em evitar conflitos entre funcionários?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

17 – Sinto-me apoiado a fazer o meu melhor trabalho todos os dias?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

18 – Gosto e procuro participar das decisões que afetam o meu trabalho?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

19 - Os equipamentos e maquinários que utilizo para trabalhar não me oferecem riscos?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

20 – Meu salário está de acordo com o mercado?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

21 – Sinto-me seguro para expor minhas idéias?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

22 – Sinto-me responsável pelos resultados da empresa?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

23 - Os benefícios oferecidos estão adequados à região onde moro?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

24 – As pessoas se adaptam à empresa rapidamente?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

25 – As tarefas são bem distribuídas pelos líderes?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

26 - Os funcionários costumam se ajudar nas questões de trabalho?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

27 – As condições físicas do ambiente de trabalho (temperatura, espaço, iluminação, higiene) são satisfatórias?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

28 – A empresa faz com que eu sinta importância no que faço?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

29 – A pressão faz parte da minha rotina de trabalho?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

30 - Meu salário atende minhas necessidades?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

31 - Conhecer a visão/objetivos da empresa influencia positivamente no desenvolvimento de meu trabalho?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

32 – Considero o meu superior um bom líder.

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

33 - A empresa se preocupa com a organização, limpeza e segurança do ambiente de trabalho?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

34 - Minha rotina de trabalho é organizada?

- Discordo
- Discordo totalmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

35 - Deixe aqui seu comentário, crítica ou sugestão:
