

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**PESQUISA DE CLIMA: Análise Organizacional como diferencial na motivação
dos colaboradores da empresa “Alfa”**

Tarcila Gonçalves Barbosa*

Breno Eustáquio da Silva. Msc**

RESUMO

O presente trabalho teve como problemática central o clima organizacional da empresa “Alfa”, e como ele pode impactar de forma positiva ou negativa na motivação dos colaboradores. Conhecer o clima organizacional da empresa é importante, pois facilita o processo de identificação de possíveis “problemas” que possam afetar direta ou indiretamente o crescimento da empresa em questão.

A pesquisa de clima é importante por proporcionar o conhecimento acerca dos fatores internos e externos, possibilitando a identificação dos pontos em que precisa-se trabalhar afim de buscar a excelência e uma maior aproximação da relação empresa e funcionário, permitindo aumentar a motivação e a produtividade dos profissionais. Foi desenvolvido através da pesquisa de clima uma análise organizacional que possibilitou atingir não somente o objetivo geral, mas os específicos. Portanto, temos como objetivos específicos: a) levantar as teorias que envolvem o clima organizacional e a motivação dos colaboradores nas organizações; b) desenvolver um questionário e aplicar o mesmo aos colaboradores da empresa em questão; c) tabular os dados, diagnosticar o clima e propor melhorias na gestão que possam impactar positivamente no clima da empresa.

* Graduanda em Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade;
tarcilabarbosa@outlook.com

** Professor orientador da Faculdade Doctum de João Monlevade;brenomonlevade@gmail.com

O método utilizado para realização da pesquisa de clima aplicada na empresa em questão foi quantitativo e qualitativo, porém, quanto aos fins, pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva; já quanto aos meios é uma pesquisa de campo e um estudo de caso. A pesquisa de clima aplicada buscou acumular informações e analisar as respostas afim de encontrar os motivos da desmotivação dos colaboradores, buscar medidas de eliminação ou redução destes obstáculos, e aplicação do processo de melhoria a serem implantados após apuração do resultado. Foi possível constatar, através dos resultados, que a empresa “Alfa”, tem atendido as expectativas dos seus funcionários, vários indicadores demonstraram alto grau de satisfação, não impactando de forma assertiva sobre a motivação, mediante os resultados foi proposto um plano de ação, com a intenção de manter e/ou aumentar os índices em vários indicadores.

Palavras-chave: Organização. Pesquisa de Clima. Motivação

1 INTRODUÇÃO

Conhecer o clima organizacional permite identificar com qualidade o ambiente organizacional, esse conhecimento é muito favorável, pois possibilita trabalhar a motivação e as necessidades pessoais dos funcionários.

Segundo Chiavenato (1997), quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser alto e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes.

Ainda segundo Chiavenato (1997), o clima organizacional baixo é caracterizado por estados de desinteresses, apatias, insatisfações, depressão, podendo, em casos extremos, chegar a um estado de inconformidade, agressividade, tumulto, típicos de situações em que os membros se defrontam aberta e ostensivamente contra a organização.

Segundo Garrett e Tachizawa (2006), de fato a utilização dos resultados da pesquisa de clima organizacional pode refletir na motivação do quadro de pessoal.

Tal motivação é fundamental, pois é necessário que os recursos humanos atuantes na organização se sintam apoiados e seguros.

Baseado nessas afirmações pode-se caracterizar a pesquisa de clima como um instrumento fundamental no que tange abrangência de fatores internos e externos, através dela iremos identificar as deficiências, os pontos em que a empresa deverá trabalhar para buscar a excelência, uma aproximação da relação empresa e funcionário, permitindo assim aumentar a motivação e como consequência a produtividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para tornar mais claro o entendimento sobre o assunto em questão, serão apresentados no marco teórico os conceitos de Clima Organizacional, as seis dimensões do clima, sua influência na organização e sua relação com a motivação dos funcionários.

2.1 Conceito de Clima Organizacional

Chiavenato (2010) diz que o clima organizacional se refere ao ambiente existente entre os participantes de uma empresa. Está intimamente ligado com o grau de motivação de seus participantes. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Segundo Bowditch e Buono (1992), o clima organizacional é uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas sobre como deveria se trabalhar numa organização, estão sendo cumpridas. É uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos e nos comportamentos de afastamento {por exemplo: absenteísmo, rotatividade}.

Segundo Oliveira (1995) apud Veloso (2003), o clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e

passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, colocadas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

2.2 Seis dimensões

Considerando os eventos, as práticas e os processos das empresas, o clima organizacional contempla diversas dimensões, já que a percepção das pessoas sobre a sua organização pode ser global ou sumária (SCHNEIDER e SNYDER, 1975). O clima organizacional reflete a sua própria existência, sendo influenciado por cultura, crenças e tomadas de decisão.

Segundo Chiavenato (1999) o clima organizacional pode ser avaliado com base em seis dimensões:

- a) Estrutura: O sentimento dos seres humanos sobre as restrições existentes no trabalho; como muitas normas, regulamentos, procedimentos etc.
- b) Responsabilidade: Você se encarar sendo seu próprio chefe; não haver dupla verificação em suas decisões ou em suas tarefas.
- c) Riscos: O senso de ameaça e desafio do cargo e situações do trabalho.
- d) Recompensa: Ser retribuído por um trabalho bem feito; a ênfase na recompensa versus criticismo e punições.
- e) Calor e apoio: O sentimento de companheirismo e de ajuda mútua que prevalece na empresa.
- f) Conflito: percepção de que a empresa não teme diferentes opiniões diferentes e a forma de medir utilizada na resolução dos problemas.

2.3 Influência do clima organizacional

Para Chiavenato (2002) apud Vieira (2003), as empresas dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar.

Segundo Gil (2001) apud Vieira (2003), os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a empresa 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.

Para Fiorelli (2000) apud Vieira (2003), as pessoas trazem à organização, sua "bagagem psicológica", conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. O indivíduo afeta a organização e recebe influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo, como consequência do desempenho de papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações.

2.4 Motivação

Para Chiavenato (1997), não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Para Robbins (2005), motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação, de maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo, vamos reduzir nosso foco nos objetivos organizacionais para refletir nosso interesse específico no comportamento relacionado ao trabalho.

Para Robbins (2005), o envolvimento dos colaboradores foi delineado com base em várias teorias sobre motivação, enquanto a teoria X está mais próxima do estilo tradicional autocrático de gerir pessoas. Em termos da teoria de dois fatores, os programas de envolvimento podem oferecer aos funcionários uma motivação intrínseca, aumentando as chances de crescimento, responsabilidade e envolvimento com o trabalho em si.

2.5 Modelos

Segue abaixo o modelo de Litwin e Stringer (1968) apud Bispo (2006), que utiliza uma escala baseada em nove fatores:

- a) Estrutura: como os colaboradores se sentem com relação às imposições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho;
- b) Responsabilidade: o colaborador sente que tem liberdade para tomar decisões relacionadas ao trabalho;
- c) Desafio: sentimento de risco, insegurança na tomada de decisões e na performance das suas funções;
- d) Recompensa: sentimento de ser valorizado por um serviço bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em castigos; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
- e) Relacionamento: retrata o sentimento de companheirismo em geral, ajuda mútua que prevalece no ambiente da empresa;
- f) Cooperação: percepção sobre o espírito de colaboração mútuo, apoio vindo do nível estratégico (gestores) e do nível operacional (subordinados);
- g) Conflito: sentimento de que a empresa não teme opiniões diferentes e a forma de medir utilizada para resolução dos problemas;
- h) Identidade: sentimento de pertencer, fazer parte da organização, como elemento relevante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de associar os objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
- i) Padrões: se baseia no grau em que a organização dita suas regras e processos.

O modelo de Kolb (KOLB et al., 1986) apud Bispo (2006), se baseia em uma escala de sete fatores, alguns já citados como: responsabilidade, padrões e recompensas, podemos mencionar:

- a) Conformismo: baseado em muitas restrições externas impostas na empresa; os colaboradores sentem que há inúmeras normas, métodos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
- b) Clareza Organizacional: existe a percepção de que as atividades são bem organizadas e os objetivos bem definidos, ao invés de serem tumultuados, confusos ou caóticos;
- c) Calor e Apoio: percepção de que a amizade é valorizada, existe um sentimento de colaboração mútua, onde as pessoas confiam umas nas outras e prevalece as boas relações no ambiente de trabalho;
- d) Liderança: estruturação dos colaboradores da organização para acatar a liderança e a direção de outros capacitados; quando surgem oportunidades de exercer a mesma, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por liderar de forma bem-sucedida; a empresa não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

O modelo de Sbragia (1983) apud Bispo (2006), estudou a conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, como fatores do clima organizacional, porém ainda restam:

- a) Estado de Tensão: retrata o quanto as atitudes pessoais são submetidas por fundamentos e racionalidade antes do que por emoções;
- b) Ênfase na Participação: retrata sobre a intensidade com que as pessoas são questionadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitos;
- c) Proximidade da Supervisão: descreve o quanto a direção deixa de exercer controle sobre as pessoas; o quanto elas têm independência para aplicar seus métodos de trabalho e o quanto têm chance de exercitar a iniciativa;
- d) Consideração Humana: descreve o quanto recebem consideração e são tratadas como seres humanos;

- e) Autonomia Presente: retrata o que as pessoas conseguem exercer autonomia sobre suas funções se sentindo como seus próprios líderes; o quanto não necessitam ter suas determinações aprovadas;
- f) Prestígio Obtido: fala sobre a intuição das pessoas sobre sua imagem, aparência no ambiente externo, pelo fato de pertencerem à empresa;
- g) Tolerância Existente: retrata a maneira como os erros das pessoas são analisados, avaliados de forma tolerável e construtiva, antes do que punitiva;
- h) Clareza Percebida: retrata o nível de entendimento das pessoas relativo às questões que lhes dizem respeito; o quanto a empresa comunica às pessoas sobre as formas e condições de desenvolvimento;
- i) Justiça Predominante: retrata o grau que prevalece nos critérios de decisões; as habilidades e desempenhos antes das perspectivas políticas, pessoais ou credenciais;
- j) Condições de Progresso: se baseia na importância com que a empresa provê à seus colaboradores oportunidades de desenvolvimento e avanço profissional; o quanto a empresa atende suas intenções e expectativas de progresso;
- k) Apoio Logístico Proporcionado: retrata o quanto a organização provê aos colaboradores as condições e os recursos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
- l) Reconhecimento Proporcionado: descreve o quanto a organização reconhece a performance ou uma atuação acima do padrão por parte de seus funcionários; o quanto o empenho individual diferenciado é valorizado;
- m) Forma de Controle: retrata o quanto a empresa usa custos, produtividade e outras informações de controle para efeito de auto orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

2.6 Pesquisa de clima

Para medir o clima organizacional utiliza-se o método de pesquisa, para Chiavenato (1999), as pesquisas de clima procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e sua sensação pessoal neste contexto.

Segundo Oliveira (1995) apud Vieira (2003), as pesquisas de clima são feitas geralmente por questionários e/ou entrevistas, tentando-se obter opiniões dos empregados acerca de vários itens de importância para a empresa.

De acordo com Mello (2003) apud Vieira (2003), a pesquisa de clima organizacional é o meio mais eficaz de entender o que os colaboradores querem, o que esperam e por que continuam na empresa.

Segundo Kahale (2003) apud Vieira (2003), esta atitude da empresa, de fazer a pesquisa de clima, eleva bastante o índice de motivação dos colaboradores. Sentem-se participando, sentem-se ouvidos e respeitados em suas opiniões. A crença na empresa se eleva sensivelmente”

De acordo com Kahale (2003) apud Vieira (2003), um clima organizacional bem trabalhado pode trazer alguns benefícios para a organização: retenção de talentos; diminuição do índice de doenças psicossomáticas; treinamentos sintonizados com os objetivos da empresa, gerando resultado; alta produtividade; melhoria na comunicação interna da empresa, aumento do nível de comprometimento dos funcionários com a organização (sentem-se responsáveis por ela – co-autores); credibilidade; integração – união; adequação do processo de seleção/premiação e outros.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa está localizada na cidade de João Monlevade desde 1993, onde realiza suas atividades como locadora de veículos, possui clientes e fornecedores em todo território nacional onde seus veículos estão locados, alcançando o respeito e a confiança de grandes empresas do país. Hoje a “Alfa” é referência no mercado, fruto de um trabalho feito com seriedade e competência.

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho será exposta a seguir:

4.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa de clima aplicada teve como principal objetivo acumular informações e analisar as respostas, investigando causas de desmotivação, procurando a eliminação ou redução, através de procedimentos e processos de melhoria que foram implantados após apuração do resultado.

O método utilizado para realização da pesquisa de clima aplicada na empresa em questão, foi quantitativo e qualitativo, porém quanto aos fins foi caracterizado como uma pesquisa descritiva, já quanto aos meios é uma pesquisa de campo e um estudo de caso. Para Sabino (1966, p. 204; apud MARCONI E LAKATOS, 2011, p.285) a análise quantitativa se efetua " com toda informação numérica resultante da investigação", que se " apresentará como um conjunto de quadros, tabelas e medidas".

Segundo Marconi e Lakatos (2011), no método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas.

Para Vergara (2007), a pesquisa expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação.

Segundo Gil (2006), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população. São incluídas neste grupo as pesquisas que têm objetivo de levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Vergara (2007), cita a pesquisa de campo como uma investigação empírica realizada no local, que dispõe de elementos para explicá-lo podendo incluir entrevistas, aplicação de questionário, testes e observação do participante ou não.

Para Gil (2006), o estudo de caso consiste em uma análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, de maneira que permite seu amplo e detalhado conhecimento.

4.2 Delimitação da área e público-alvo

A pesquisa foi realizada em toda a empresa e com todos os 30 colaboradores.

Dessa forma foi possível reunir um número representativo de informações sobre o ponto de vista de cada colaborador.

4.3 Plano de coleta de dados

O método predominante do artigo foi a pesquisa quantitativa e qualitativa, segundo o modelo de Litwin e Stringer (1968), Sbragia (1983) e Kolb (1986).

Foi aplicado um questionário contendo 10 fatores, baseando-se nos modelos conforme citados acima.

4.4 Plano de análise de dados

Após o levantamento, apuração e análise dos dados pesquisados, foi possível desenvolver tratativas das falhas encontradas e propor ações em determinados fatores/indicadores pesquisados, implantando um ambiente saudável, proporcionando motivação aos colaboradores da empresa.

5 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados possibilitou a organização das informações e um reconhecimento detalhado sobre todos os fatores que foram questionados na pesquisa, à partir desse método foi possível atingir o objetivo principal do trabalho.

5.1 Autonomia

Esse fator busca identificar a liberdade que o colaborador tem para desenvolver

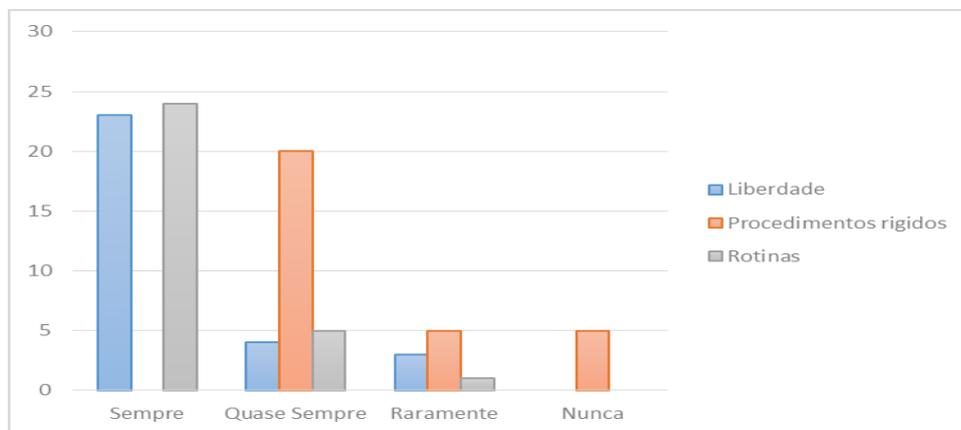
suas atividades e se a empresa é regrada de procedimentos rígidos.

Tabela 1 - Autonomia

	<i>Sempre</i>	<i>Quase Sempre</i>	<i>Raramente</i>	<i>Nunca</i>
Liberdade	23	4	3	0
Procedimentos rígidos		5	20	5
Rotinas	24	5	1	

Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

Gráfico 1 - Autonomia



Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

Através da análise desse gráfico é possível perceber, que a “Alfa” tem flexibilidade em diversos fatores, percebe-se que 77% dos funcionários têm liberdade em executar suas tarefas da forma como considera melhor, que 66% dos procedimentos de serviço tem rigidez no processo e 80% conseguem organizar sua rotina de trabalho, afim de se fazer um melhor aproveitamento das suas atividades.

5.2 Responsabilidade

Correlação ao cumprimento de todas as atividades relacionadas à função e comprometimento, observou-se que 100% dos entrevistados cumprem todas suas atividades, 100% também tem consciência sobre sua responsabilidade em contribuir para o sucesso da empresa, já 7% declararam que realizam suas atividades de acordo com o esperado pela empresa, ou seja, não buscam surpreender nos resultados.

Tabela 2 - Responsabilidade

	<i>Sempre</i>	<i>Quase Sempre</i>	<i>Raramente</i>	<i>Nunca</i>
Cumprimento	30			
Sucesso	30			
Resultado	28	2		
Comprometimento	30			

Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

Gráfico 2 - Responsabilidade



Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

5.3 Realização Profissional

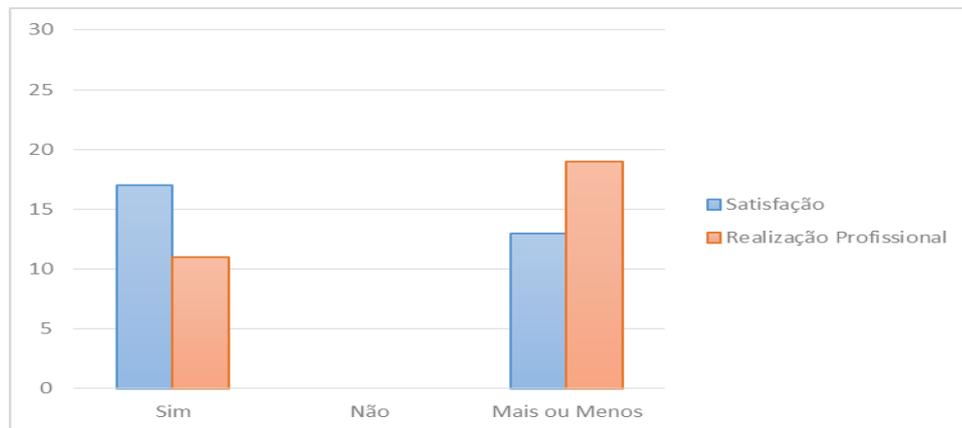
O processo de realização profissional está diretamente ligado ao grau de satisfação, pode-se dizer que esse grau se eleva quando existe um gestor capaz de enxergar a capacidade das pessoas em realizar seu trabalho. A teoria de Maslow salienta que, primeiramente, as necessidades de nível mais baixo devem ser alcançadas, e posteriormente, você chegara ao topo da pirâmide atingindo assim a auto realização.

Tabela 3 – Realização Profissional

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Mais ou Menos</i>
Satisfação	17		13
Realização Profissional	11		19

Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

Gráfico 3 – Realização Profissional



Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

Podemos concluir ao visualizar esse indicador que, 43% dos entrevistados se disseram mais ou menos satisfeitos com o cargo em que atuam e 63% ainda não estão satisfeitos profissionalmente

5.4 Comunicação

A comunicação deverá ser realizada com a maior transparência possível, uma boa comunicação é capaz de direcionar a empresa ao sucesso.

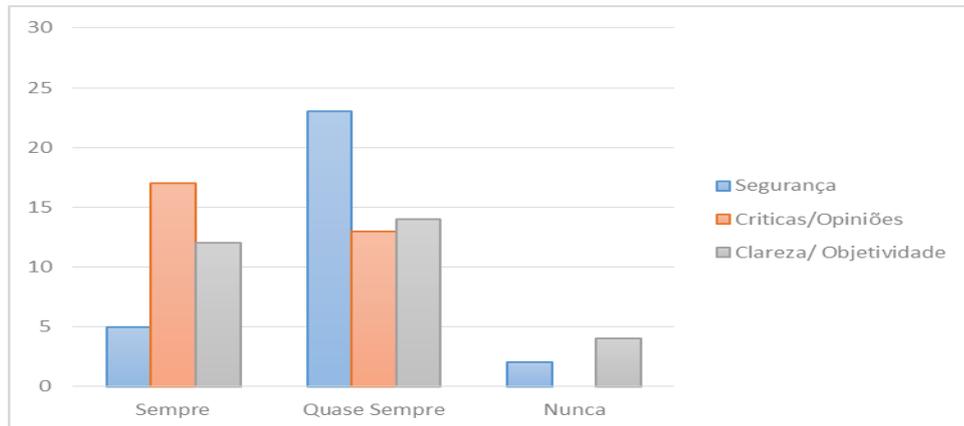
Tabela 4 – Comunicação

	<i>Sempre</i>	<i>Quase Sempre</i>	<i>Nunca</i>
Segurança	5	23	2
Críticas/Opiniões	17	13	
Clareza/ Objetividade	12	14	4

Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

Esse gráfico mostra os vários aspectos da comunicação, quanto à segurança foi possível identificar que 77% dos funcionários quase sempre não se sentem muito seguros em expor suas opiniões, 57% acham que a empresa aceita críticas/opiniões e 47% declararam que as orientações que recebem sobre suas funções são quase sempre com falta de clareza e objetividade.

Gráfico 4 – Comunicação



Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

5.5 Remuneração

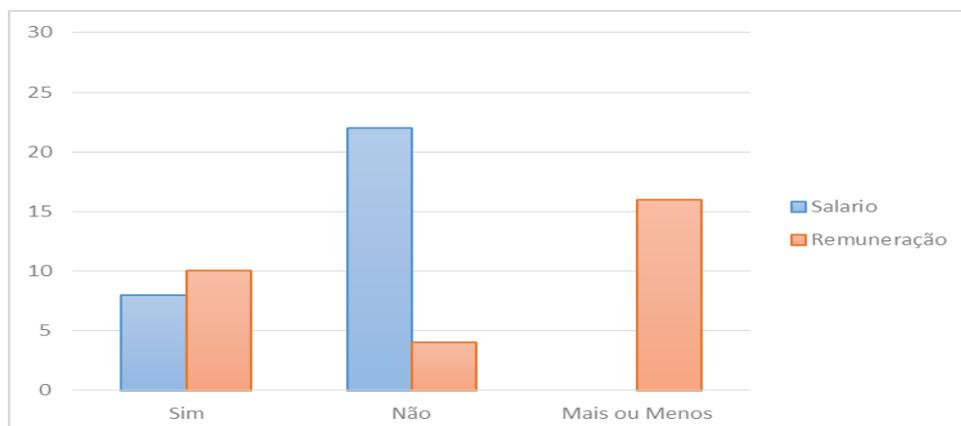
Observa-se no gráfico salario que 73% dos entrevistados não estão satisfeitos com o valor que recebem e 53% acham que as empresas remuneram de forma “mais ou menos” seus funcionários.

Tabela 5 – Remuneração

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Mais ou Menos</i>
Salario	8	22	
Remuneração	10	4	16

Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

Gráfico 5 – Remuneração



Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

5.6 Carreira

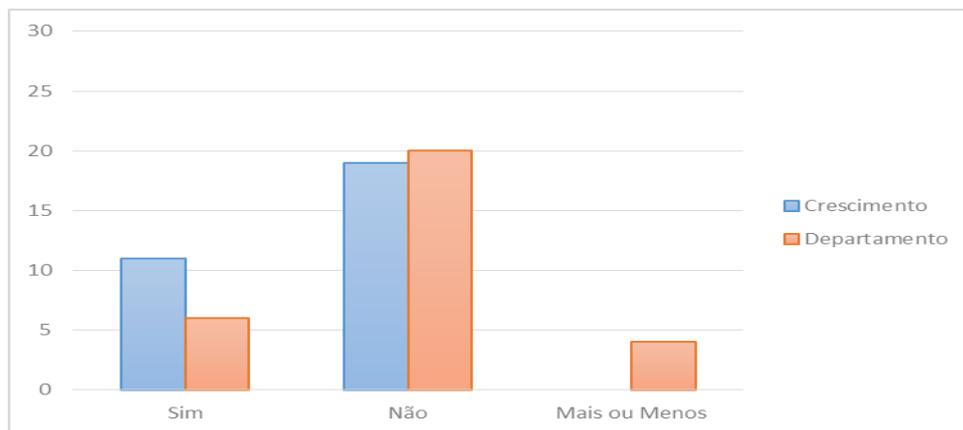
No gráfico de crescimento, conclui-se que 63% dos entrevistados não acreditam em crescimento no cargo em que atuam e 67% não estão pretendendo mudar de departamento.

Tabela 6 – Carreira

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Mais ou Menos</i>
Crescimento	11	19	
Departamento	6	20	4

Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

Gráfico 6 – Carreira



Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

5.7 Relacionamento com a chefia

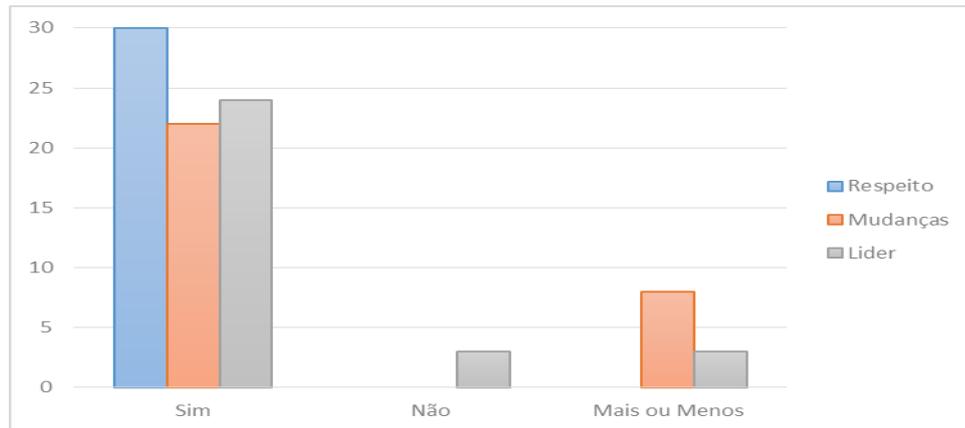
Observando os gráficos 100% dos entrevistados disseram se sentir respeitados pelo seu chefe, já 73% afirmaram ter chefes receptivos às sugestões às mudanças e 80% disseram ter bons profissionais para se trabalhar – líderes.

Tabela 7 – Relacionamento com a chefia

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Mais ou Menos</i>
Respeito	30		
Mudanças	22		8
Líder	24	3	3

Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

Gráfico 7 – Relacionamento com a chefia



Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

5.8 Relacionamento Interpessoal

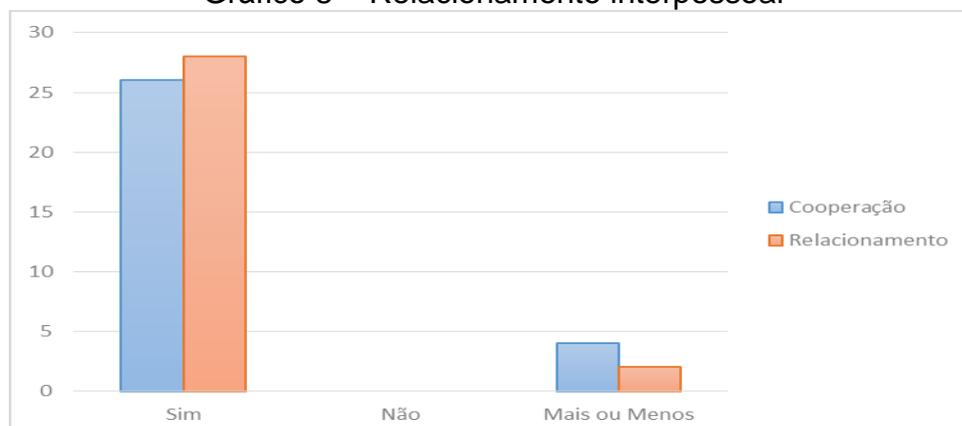
O indicador demonstra que 87% dos funcionários identificam um relacionamento de cooperação entre os setores da empresa e 93% considera que existe sim um bom relacionamento entre os funcionários.

Tabela 8 – Relacionamento interpessoal

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Mais ou Menos</i>
Cooperação	26		4
Relacionamento	28		2

Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

Gráfico 8 – Relacionamento interpessoal



Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

5.9 Valorização Profissional

O gráfico abaixo demonstra que 73% dos funcionários se sentem valorizados pela empresa.

Tabela 9 – Valorização Profissional

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Mais ou Menos</i>
Valorizado	22		8

Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

Gráfico 9 – Valorização Profissional



Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

5.10 Imagem da empresa

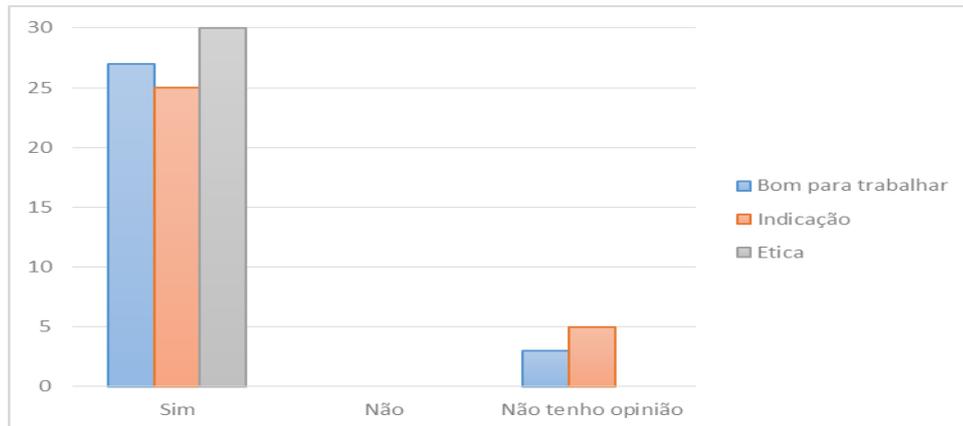
O gráfico abaixo irá demonstrar a percepção que os entrevistados têm sobre a imagem da empresa. Constatou-se através das informações obtidas, que 90% dos colaboradores considera a empresa um lugar bom para trabalhar, que 83,33% indicaria a empresa a algum amigo e 100% dos colaboradores considera a empresa ética com seus colaboradores/clientes/ parceiros.

Tabela 10 – Imagem da empresa

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Não tenho opinião</i>
Bom para trabalhar	27		3
Indicação	25		5
Ética	30		

Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

Gráfico 10 – Imagem da empresa



Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante todas as mudanças que vem acontecendo no cenário atual, ligadas à crise de mão de obra, alterações na economia, percebe-se a cada dia o quanto se tornou fundamental as organizações criarem políticas internas ligadas diretamente à mão de obra para retenção de talentos.

Os profissionais estão mais preocupados em se especializarem, em buscar altos níveis de conhecimento, em atingir altas performances, firmando-se em níveis de trabalho cada vez mais elevados.

Por causa das transformações que o mercado vem sofrendo, as organizações estão buscando atingir excelência nos processos e melhoria contínua, por isso, devem trabalhar de forma pontual o clima organizacional, associando cada vez mais o quão importante são os colaboradores para o crescimento da empresa.

O clima organizacional na empresa “Alfa” nunca havia sido pesquisado, e percebendo-se que o grau de motivação de muitos profissionais estavam cada dia mais baixo, foi decidido realizar esse método com intuito de avaliar e mapear o clima como um todo, identificando os pontos que precisam ser trabalhados, para obtenção de um clima agradável e elevação da motivação.

É importante salientar que bons resultados só poderão ser atingidos mediante colaboração de todos, os líderes terão que efetuar uma comunicação clara e objetiva, pois serão eles os responsáveis pelo engajamento na promoção das mudanças.

O sentimento do clima agradável no trabalho é capaz de beneficiar todas as partes envolvidas no processo, esse deverá ser tratado como planejamento estratégico pela alta direção, pois, conforme constatado em diversas teorias, o clima eleva o nível motivacional, aumentando a produtividade, agregando valor ao negócio, do contrário esse poderá afetar de forma significativa os interesses da empresa, funcionários desmotivados tendem a ser improdutivos e capazes de disseminar esse sentimento em toda equipe, não podemos esquecer dos líderes informais (formadores de opinião), existentes dentro de toda a organização.

Foi possível constatar após realização das ações expostas no plano (ver Apêndice A), uma melhora significativa no clima da empresa, visualizou-se maior entrosamento dos funcionários/empresa, espírito de colaboração, o feedback realizado pelos gestores, também propiciou efeito positivo, sendo que muitos funcionários nunca haviam tido retorno correlação ao desenvolvimento do seu trabalho. Foi desenvolvido um cronograma para realizações de outras pesquisas de clima (semestrais), com intuito de preservar o bom resultado obtido.

Esse trabalho propiciou grande colaboração para minha vida profissional, percebi o quanto é importante preocupar com o clima organizacional, trabalhar o bem-estar dentro do ambiente de trabalho, conforme teoria de Chiavenato (2007), que correlaciona o clima a motivação, afirmando que ambas estão intimamente ligadas e que o clima bom é capaz de promover a motivação e elevação da produtividade.

Portanto para obtenção de resultados foi necessário inserir todo aprendizado na forma de gestão, implanta-los no planejamento estratégico, tornando possível mensurar os ganhos financeiros e não financeiros.

ABSTRACT

This work was central problem the organizational climate of the company "Alfa", and how it can impact positively or negatively on the motivation of employees. Knowing the organizational climate of the company is important as it facilitates the process of identifying potential "problems" that may directly or indirectly affect the company's growth in question.

The climate survey is important for providing the knowledge about the internal and external factors, enabling the identification of points where one needs to work in order to strive for excellence and a closer relationship company and employee, allowing increasing motivation and productivity of professionals. It was developed by an organizational climate survey analysis allowed reaching not only the overall goal, but specific. So we have the following objectives: a) raise theories involving the organizational climate and motivation of employees in organizations; b) develop a questionnaire and apply the same to employees of the company in question; c) tabular data, diagnose the climate and propose improvements in management that can positively impact the mood of the company.

The method used to carry out the climate survey applied to the company in question was quantitatively and qualitatively, however, as to the purposes, can be characterized as a descriptive; already on the means it is a field research and a case study. Applied climate survey sought to collect information and analyze the responses in order to find the reasons for the motivation of employees, seek elimination measures or reduction of these barriers, and implementation of process improvement to be implemented after determining the result. It was found through the results, the "Alfa" company, has met the expectations of its employees, various indicators showed high satisfaction, not impacting assertively on motivation by the results we proposed a plan of action, with the intention to maintain and / or increase the rates in several indicators.

Keywords: Organization. Climate research. Motivation

REFERÊNCIAS

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção. São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/ago. 2006

BOWDITCH, J.; BUONO, A. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo. Livraria Pioneira Editora. 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 4ª edição. São Paulo. Editora Atlas S.A.1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 5ª Edição Atualizada. Rio de Janeiro. Editora Campus.1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática**. 4ª Edição totalmente revista e atualizada. São Paulo. Editora Elsevier .2010.

CORRÊA, Kenneth. Modelo IV-**Modelos de questionário de pesquisa de clima organizacional**.27 dez.2009. Disponível em <http://www.administracaoegestao.com.br>. Acesso em 10 jun.2015.

GARRETT, A.; TACHIAZAWA, T. **Crenças e valores em nossas organizações**. São Paulo. Editora Cultura. 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo. Editora Atlas. 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6ª Edição. São Paulo. Editora Atlas. 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª Edição. São Paulo. Editora Pearson. 2005.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

VELOSO et al. **Clima Organizacional: Um Levantamento sobre a Utilização de Instrumentos de Pesquisa em Empresas que Atuam no Mercado.** Natal, 13 a 15 jun. 2007.

VELOSO et al. **Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados.** Anais do 31º Enampad. Rio de Janeiro, 22 a 26 set. 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 8ª Edição. São Paulo. Editora Atlas. 2007.

VIEIRA, Rufina Gustmann. **A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas.** Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Santa Catarina, 2003.

APÊNDICE A – Plano de Ação

Plano de ação							
Indicadores	What? (o que será feito)	Why? (por que será feito)	Where? (onde será feito)	When? (quando será feito)	Who? (por quem será feito)	How? (como será feito)	How much? (quanto custará)
Responsabilidade	Realizar um feedback com os funcionários	Isso poderá causar perdas financeiras e não financeiras. Aumentar grau de motivação dos colaboradores	Na empresa	Em andamento	Gestor da área	Afim de identificar o motivo pelo qual não trabalham com intenção de surpreender nos resultados	R\$ 0,00
Realização Profissional	Realizar um feedback com os funcionários. Realizar avaliação de desempenho dos funcionários	Isso poderá causar perdas financeiras e não financeiras. Aumentar grau de motivação dos colaboradores	Na empresa	Em andamento	Diretor, Gestor da área a Analista de RH	Vizualizar o capacidade de mudanças de cargos, realizando um estudo sobre os resultados da avaliação. A feedback devera ser feito de maneira clara e objetiva com intuito de entender o que o funcionario espera da empresa e a mesma repassar suas expectativas ao funcionario.	Sem estimativas de custo
Comunicação	Realizar treinamento	Para evitar retrabalhos e erros de operação graves, causando perdas financeiras	Na empresa	Em andamento	Analista de RH e Gestor da área	Realizar treinamentos mais intensivos e posteriormente fazer uma análise da eficacia desse treinamento.	R\$ 0,00
Salário, Carreira e Valorização Profissional	Fazer plano de cargos e salários	Equilibrar o clima da empresa, proporcionando crescimento e desenvolvimento profissional	Na empresa	Em andamento	Diretor, Gestor da área a Analista de RH	Deixar claro os requisitos mínimos para evolução da função se é por tempo na função, graduação ou produtividade. Realizar avaliação individual e perfil dos colaboradores.	Sem estimativas de custo
Clima Organizacional	Pesquisa de clima	Equilibrar o clima da empresa.	Na empresa	Semestralmente	Analista de RH	Aplicar questionario, contendo 10 fatores indicadores.	R\$ 0,00

ANEXO A – Questionário pesquisa de clima organizacional baseado no modelo de Kenneth Corrêa (2009).

1. AUTONOMIA

Tem autonomia para realizar sua atividade da maneira como considera mais certo?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

A organização exige um método rígido para realização das atividades designadas as suas funções?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Organiza sua rotina de trabalho para melhor desempenho de suas tarefas?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

2. RESPONSABILIDADE

Até que ponto você cumpre as obrigações que são destinadas ao seu cargo?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Acredita que suas obrigações podem contribuir para o desenvolvimento da empresa?

Sim Não Não tenho opinião

Realiza suas atividades buscando obter melhores rendimentos do que aqueles esperados pela empresa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Você tem compromisso com suas tarefas?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

3. REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

Se sente realizado com o seu cargo?

Sim Não Mais ou menos

O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

4. COMUNICAÇÃO

Os funcionários sentem-se confiantes em dizer o que pensam?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

A empresa é democrática a ponto de acolher e aceitar as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

A comunicação sobre suas tarefas são claras e objetivas?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

5. REMUNERAÇÃO

Está realizado com o seu pagamento atual?

Sim Não Mais ou menos

Considera que a organização remunera de forma adequada seus funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

6. CARREIRA

Consegue visualizar chance de desenvolvimento em sua carreira profissional?

Sim Não Mais ou menos

Tem interesse em trabalhar em outro setor da empresa?

Sim Não

7. RELACIONAMENTOS COM A CHEFIA

Você se sente respeitado pelo diretor/gerente/supervisor?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Você considera seu diretor/gerente/supervisor um bom líder?

Sim Não Mais ou menos

O seu diretor/gerente/supervisor é cordial às sugestões de melhoria/mudança?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

8. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Existe um relacionamento de colaboração entre os setores da empresa?

Sim Não Não tenho opinião

Como você visualiza o relacionamento entre os colaboradores da empresa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

9. VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Você se sente valorizado pela empresa?

Sim Não Mais ou menos

10. IMAGEM DA EMPRESA

Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

Sim Não Não tenho opinião

Recomendaria esta empresa a amigos para trabalhar?

Sim Não Não tenho opinião

Considera a organização ética com seus colaboradores/clientes/ parceiros?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião