

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**EDSON GABRIEL COSTA DE SOUSA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** uma análise sobre o grau de satisfação dos  
colaboradores da Gerência de Recursos Humanos na Alfa S.A.

São Luís  
2016

**EDSON GABRIEL COSTA DE SOUSA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** uma análise sobre o grau de satisfação dos colaboradores da Gerência de Recursos Humanos na Alfa S.A.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Celso Machado dos Santos Júnior

São Luís  
2016

Sousa, Edson Gabriel Costa de

Clima Organizacional: uma análise sobre o grau de satisfação dos colaboradores da Gerência de Recursos Humanos na Alfa S.A. / Edson Gabriel Costa de Sousa.–São Luís, 2016.

75 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Celso Machado dos Santos Júnior.

1. Clima Organizacional. 2. Colaboradores. 3. Satisfação. I. Título

CDU: 658.3:331.108.2(812.1)

**EDSON GABRIEL COSTA DE SOUSA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** uma análise sobre o grau de satisfação dos colaboradores da Gerência de Recursos Humanos na Alfa S.A.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>o</sup>. Celso Machado dos Santos Júnior**

Orientador

Universidade Estadual do Maranhão

---

**Prof<sup>a</sup>. Esp<sup>a</sup>. Kátia Soares dos Santos**

Universidade Estadual do Maranhão

---

**Prof<sup>o</sup>. Esp<sup>a</sup>. Sylvio Edgard Castro Pinheiro**

Universidade Estadual do Maranhão

Toda honra e toda glória seja dada ao  
Senhor.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por me proporcionar saúde, sabedoria e força para que eu pudesse iniciar e concluir mais esta etapa da minha vida acadêmica e profissional.

Agradeço a minha mãe Doriléia Lopes Costa, por todo amor incondicional e dedicação, por ser a minha fortaleza nos momentos mais difíceis e a minha motivação, por ter me proporcionado todas as condições necessárias para a minha formação. Você é a grande responsável por essa conquista e a minha grande inspiração, eu te amo muito.

Ao meu pai Edson Almeida de Sousa, por todos os conselhos, me mostrando a cada dia que um grande homem é aquele que trabalha honestamente, tem princípios, valores e acima de tudo, gratidão.

À minha avó Wanda Lopes Costa (in memoriam), que se faz presente todos os dias da minha vida, me trazendo paz e proteção.

À minha namorada Taiane Carvalho Rocha, por todo amor, carinho e atenção, permitindo que eu pudesse compartilhar as minhas alegrias e tristezas.

À Universidade Estadual do Maranhão e a todos os docentes que contribuíram com a minha formação profissional. Agradecimento em especial ao meu professor orientador, Celso Machado dos Santos Júnior, por ter acreditado e contribuído na realização deste sonho.

Aos meus grandes amigos de infância Ítalo Moraes, Paulo Silva e aos que fiz durante esses anos de graduação, em especial a Eduardo Bezerra, Newton Francisco e Rodrigo Lago pela amizade sincera e parceria.

À Empresa Júnior de Administração – EJAD, por ter sido a minha primeira experiência profissional, onde pude compartilhar muitos momentos de felicidades e realizações, em especial aos amigos que fizeram parte da gestão 2012 e 2013.

À Vale S.A. e todos os amigos, pela oportunidade de aprendizado que tive com os melhores profissionais durante todo o período de estágio. Sou muito grato aos meus gestores, Saulo Prazeres e Janaína Pinheiro por confiarem sempre no meu potencial e aos amigos Lucas Lourenço e Siderlan Souza pelo incentivo durante todas as manhãs.

Por fim, gostaria de agradecer a todos que tornaram a realização deste trabalho possível e que sempre torceram por mim.

*“Homens e mulheres desejam fazer um bom trabalho. Se lhe for dado o ambiente adequado, eles o farão”.*

(Bill Hewlett)

## RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de analisar o grau de satisfação dos colaboradores da Gerência de Recursos Humanos na Alfa S.A. através do diagnóstico do clima organizacional. Antes disso, foi fundamental esclarecer o contexto histórico do estudo através das abordagens humanas e comportamentais, bem como conceituar o clima, satisfação e as mudanças no ambiente organizacional, com o enfoque no cenário brasileiro diante da crise. Complementando a fundamentação teórica, explicou-se a relação entre clima e cultura organizacional, os tipos de clima e diferentes formas de manifestação, as estratégias de avaliação e o seu impacto na qualidade dos serviços. Com base nos objetivos foram realizadas as pesquisas descritivas, explicativas e exploratórias. Por outro lado, considerando os procedimentos técnicos, realizaram-se as pesquisas bibliográficas, documentais, pesquisa de campo e estudo de caso. A partir daí, definiu-se a amostragem por acessibilidade e realizou-se a coleta de dados por meio da aplicação de questionário online, com questões abertas e fechadas, de caráter quantitativo e qualitativo. Consideraram-se apenas as variáveis adequadas à realidade da organização que seriam capazes de influenciar o comportamento e atitude dos colaboradores no ambiente de trabalho. Com base no índice de satisfação geral, constatou-se que as variáveis mais satisfatórias foram às condições físicas de trabalho, imagem da empresa/gerência e valorização/reconhecimento. Portanto, atendendo aos objetivos propostos, pode-se concluir que o clima organizacional na Gerência de Recursos Humanos é bom e os colaboradores sentem-se satisfeitos ou muito satisfeitos com o ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Colaboradores. Satisfação.



## **ABSTRACT**

The present work has the objective to analyze the degree of satisfaction of the employees of the Human Resources Management at Alfa S. A. through the diagnosis of the organizational climate. Before that, it was essential to clarify the historical context of the study through approaches to human and behavioral, as well as conceptualizing the climate, satisfaction and changes in organizational environment, with a focus on the Brazilian scenario in the face of crisis. Complementing the theoretical foundation, explained the relationship between climate and organizational culture, the types of climate and different forms of manifestation, the assessment strategies and their impact on the quality of the services. Based on the objectives of the surveys, descriptive, explanatory and exploratory. On the other hand, considering the technical procedures, conducted the bibliographic research, documentary research, field and case study. From there, you set-if the sampling by accessibility and conducted the data collection through the application of the online survey, with open and closed questions, quantitative character and qualitative. Considered only the variables appropriate to the reality of the organization that would be able to influence the behavior and attitude of the employees in the work environment. Based on the index of overall satisfaction, it was found that the variables most satisfying were the physical conditions of work, company image/management, and appreciation/recognition. Therefore, meeting the proposed objectives, one can conclude that the organizational climate in the Management of Human Resources is good and the employees are satisfied or very satisfied with the work environment.

**Keywords:** Organizational Climate. Employees. Satisfaction.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – As principais conclusões da experiência de Hawthorne.....	17
Figura 1 – Esquema de clima e comportamento organizacional.....	20
Quadro 2 – As três etapas das organizações, no decorrer do século XX.....	22
Quadro 3 – Os parceiros da organização .....	24
Figura 2 – Retratos da Sociedade Brasileira.....	26
Figura 3 – Resultados proporcionados com os diversos níveis de clima .....	31
Quadro 4 – Parâmetros para as opções de respostas.....	41
Quadro 5 – Sinto que a gerência onde trabalho é: .....	59
Quadro 6 – Que sugestões você daria para tornar a gerência um lugar melhor para se trabalhar? .....	59
Tabela 1 – Índice de Satisfação Geral da Pesquisa .....	60

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – PIB e subsetores .....	27
Gráfico 2 – Componentes da Demanda .....	28
Gráfico 3 – Diretoria.....	42
Gráfico 4 – Previsto x Realizado - Diretorias .....	42
Gráfico 5 – Cargo .....	43
Gráfico 6 – Tempo de Empresa.....	44
Gráfico 7 – Sexo .....	44
Gráfico 8 – Faixa Etária .....	45
Gráfico 9 – Índice de Satisfação Pessoal .....	45
Gráfico 10– Índice de Satisfação referente à Salário/Benefícios .....	46
Gráfico 11– Índice de Satisfação referente à Segurança no Trabalho .....	47
Gráfico 12– Índice de Satisfação referente à Integração Interdepartamental .....	48
Gráfico 13– Índice de Satisfação referente à Comunicação .....	49
Gráfico 14– Índice de Satisfação referente à Valorização/Reconhecimento .....	50
Gráfico 15– Índice de Satisfação referente à Gestão/Liderança .....	51
Gráfico 16– Índice de Satisfação referente à Imagem da Empresa/Gerência .....	52
Gráfico 17– Índice de Satisfação sobre o Trabalho Realizado .....	53
Gráfico 18– Índice de Satisfação sobre o Progresso Profissional .....	55
Gráfico 19– Índice de Satisfação sobre o Ambiente de Trabalho .....	56
Gráfico 20– De modo geral, como você avalia o seu grau de satisfação na gerência? .....	58

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CO	– <i>Clima Organizacional</i>
ISG	– <i>Índice de Satisfação Geral</i>
PIB	– <i>Produto Interno Bruto</i>
RH	– <i>Recursos Humanos</i>
S.A.	– <i>Sociedade Anônima</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	13
<b>2</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	16
<b>2.1</b>	<b>Contexto histórico</b>	16
2.1.1	Teoria das Relações Humanas	17
2.1.2	Teoria Comportamental	18
<b>2.2</b>	<b>Conceito</b>	19
2.2.1	Satisfação no Trabalho	21
<b>2.3</b>	<b>As mudanças no ambiente organizacional</b>	21
2.3.1	Enfoque no cenário brasileiro diante da crise atual	24
<b>2.4</b>	<b>Relação entre clima e cultura organizacional</b>	29
<b>2.5</b>	<b>Tipos de clima e diferentes formas de manifestação</b>	30
<b>2.6</b>	<b>Estratégias de avaliação</b>	32
<b>2.7</b>	<b>Impacto na qualidade dos serviços</b>	34
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	37
<b>3.1</b>	<b>Tipos de Pesquisa</b>	37
<b>3.2</b>	<b>Local da pesquisa</b>	37
3.2.1	Alfa S.A.	37
3.2.2	Gerência de Recursos Humanos	38
<b>3.3</b>	<b>Universo e amostra</b>	38
<b>3.4</b>	<b>Instrumentos e técnicas de coleta</b>	39
<b>3.5</b>	<b>Tratamentos de dados</b>	39
<b>3.6</b>	<b>Delimitação da Pesquisa</b>	39
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	40
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	62
	<b>REFERÊNCIAS</b>	67
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	71

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo vem passando por constantes mudanças, a cada dia surgem novos fatos políticos, econômicos, sociais e culturais que influenciam as atitudes e comportamentos das pessoas tanto na vida pessoal quanto profissional. A gestão do clima passou a ser uma ação estratégica nas organizações, principalmente para aquelas que almejam a produtividade, a gestão participativa e a sobrevivência no mercado.

Qualquer manifestação de mudança, seja através das estruturas ou processos, é de suma importância à plena consciência da percepção das pessoas no ambiente de trabalho, de forma que os líderes se sensibilizem na avaliação e efeito de tais mudanças, evitando assim, o choque de culturas decorrentes de valores e crenças conflitantes.

No Brasil, alguns fatos foram relevantes para a percepção dessas mudanças de atitudes e comportamentos. Nos últimos anos o país sofreu o recuo do seu Produto Interno Bruto (PIB), houve o aumento nas taxas de desemprego, o país perdeu o selo de bom pagador no mercado externo devido o rebaixamento na nota do grau de investimento, houve a alta nas taxas de juros e a inflação, que hoje, já beira a casa dos dois dígitos. Portanto, é muito importante conhecer a realidade familiar, social e econômica na qual os colaboradores vivem, pois as influências externas podem afetar de maneira direta ou indireta a vida dos trabalhadores brasileiros e, conseqüentemente, poderá estender-se para o ambiente organizacional afetando o clima.

Considerando o ambiente interno, a Alfa Sociedade Anônima (S.A.) sofreu com a queda no preço das *commodities*, em específico do minério de ferro, e a recessão econômica da China, seu principal cliente, gerou um grande impacto nos resultados financeiros. O cenário brasileiro mencionado no parágrafo anterior, também afetou diretamente as indústrias nacionais e a Alfa foi uma delas.

Sendo assim, a companhia e seus colaboradores tiveram que assumir uma nova postura através da redução de custos e o aumento da produtividade, fazendo cada vez mais, com menos recursos disponíveis. Nesse momento, a mudança de comportamento foi extremamente importante e necessária para a sobrevivência da empresa diante de um cenário tão caótico e austero.

Sabendo que a Alfa busca sempre ser uma ótima empresa para se trabalhar, com pessoas motivadas, oferece oportunidades de desenvolvimento, qualidade de vida e o seu foco é na geração de valor no sentido mais amplo que vai além dos resultados financeiros, foi oportuno o estudo do Clima Organizacional (CO), realizado na Gerência de Recursos Humanos a fim de entender se os colaboradores percebem as aspirações da empresa no ambiente de trabalho e qual o grau de satisfação diante do atual cenário.

Diante do exposto acima, somado ao fato de poucas pesquisas explorarem o clima organizacional diante de todo o contexto, surgiu o seguinte questionamento: “Qual o grau de satisfação dos colaboradores da Gerência de Recursos Humanos na Alfa S.A.”? Para responder ao questionamento, tornou-se necessário a realização do estudo sobre o CO, considerando todas as influências internas e externas que são mais adequadas à organização e que, de certa forma, afetariam os colaboradores no ambiente de trabalho para, posteriormente, com os insumos necessários, identificar o grau de satisfação dos colaboradores.

Portanto, o objetivo geral do estudo é analisar o grau de satisfação dos colaboradores da Gerência de Recursos Humanos na Alfa S.A. baseado no estudo do seu CO. Considerando os objetivos específicos destaca-se fazer um levantamento teórico sobre o tema clima organizacional, realizar uma pesquisa de campo sobre o clima na visão de seus colaboradores e apresentar os resultados e discussões do estudo.

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos, sendo que este é o capítulo inicial, onde são apresentadas as razões e relevâncias do estudo por meio de sua contextualização, além do problema acerca do tema, a justificativa, seus objetivos gerais e específicos e uma breve descrição de forma clara e objetiva daquilo que será abordado durante todo o trabalho.

No segundo capítulo, aborda-se o referencial teórico que fundamentou todo o trabalho por meio do conhecimento científico. No capítulo apresenta-se o contexto histórico do estudo através das abordagens humanas e comportamentais, conceitua-se o clima, a satisfação e as mudanças no ambiente organizacional com o enfoque no cenário brasileiro diante da crise. Complementando a fundamentação teórica, explica-se a relação entre clima e cultura organizacional, os tipos de clima e diferentes formas de manifestação, as estratégias de avaliação e o seu impacto na qualidade dos serviços.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada considerando o tipo de pesquisa, local, universo e amostra, instrumento e técnicas de coleta, tratamento de dados e delimitação da pesquisa.

No quarto capítulo, observa-se a análise do estudo através dos dados fornecidos e resultados obtidos após a aplicação de questionário com os colaboradores da gerência de recursos humanos, considerando as variáveis internas e externas para análise. Primeiramente realiza-se a identificação da unidade respondente e, posteriormente, os fatores externos ao clima considerando-se as informações pessoais acerca do estado físico, emocional, lazer, situação financeira e nível de estresse.

Mediante a realização do primeiro levantamento acerca dos fatores externos, analisam-se as variáveis internas como: Salários e benefícios, segurança no trabalho, integração interdepartamental, comunicação, valorização e reconhecimento, gestão e liderança, imagem da empresa e gerência, o trabalho realizado, condições físicas de trabalho, progresso profissional, o ambiente de trabalho em si e por fim, as questões gerais e o índice de satisfação geral que retratam o grau de satisfação dos colaboradores, permitindo assim, a conclusão da análise.

No quinto e último capítulo, apresenta-se a conclusão do trabalho, através do diagnóstico final das análises realizadas no capítulo anterior. Destaca-se, também, uma resposta ao problema da pesquisa e todos os questionamentos iniciais acerca dos objetivos propostos. Por fim, seguem os elementos pós-textuais com as referências e o apêndice.



## 2 CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.1 Contexto histórico

Décadas atrás os trabalhadores eram vistos como máquinas, ou seja, as organizações ofereciam trabalhos mecânicos e repetitivos, não existiam direitos trabalhistas, a mão de obra era desqualificada e este modo de organização tornava o trabalho humilhante e degradante, pois não permitia que as pessoas pudessem se desenvolver por si mesmas.

Com o advento da Revolução Industrial, surgiram teóricos que buscavam questionar as mudanças, problemas e inovações da época decorrente do desenvolvimento dos sistemas fabris, para tanto:

Nas proposições de Taylor, Fayol e Weber, a preocupação básica é o desempenho dos recursos e processos, de um sistema ou de toda a empresa. As pessoas não são negligenciadas. No entanto, são colocadas em segundo plano, consideradas apenas como recursos de produção. No início do século XX, essa visão mecanicista das pessoas era reflexo da orientação que vinha da Revolução Industrial (MAXIMIANO, 2004, p. 60).

Então, na era Industrial Clássica iniciada por Taylor a Administração Científica dava ênfase nas tarefas através da eficiência operacional e estudo de tempos e movimentos. Por outro lado, Fayol representante da Teoria Clássica dava ênfase na estrutura através da organização formal do trabalho.

Nessa época, a prioridade era a eficiência da produção. Naquele momento de expansão industrial, o mais importante era aproveitar as oportunidades de mercado e as pessoas eram consideradas apenas parte de um processo produtivo mecânico, ressaltando que:

Todas essas mudanças tinham como foco o aumento da eficiência da organização, com base no aumento da produtividade e da capacidade de produção dos produtos oferecidos, a fim de que a empresa estivesse apta para atuar dentro do sistema capitalista (CERTO, 2003).

Segundo Morgan (2000), a visão empresarial era mecanicista, ou seja, a organização era administrada como se fosse uma máquina e os trabalhadores eram mais uma “peça” de engrenagem para fazer a máquina funcionar de forma eficiente. Dessa forma, na fase da administração clássica, os aspectos relacionados à

satisfação e qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho tinham pouca significância diante de todo o contexto.

Nesse período, os trabalhadores eram considerados seres “alienados”, tinham desconhecimento dos processos produtivos e só sabiam executar uma única tarefa em função do baixo nível de qualificação. Na maioria das vezes, os trabalhadores adoeciam, devido às condições insalubres e grandes jornadas de trabalho. Além disso, os empregados eram demitidos e não tinham qualquer direito assegurado.

### 2.1.1 Teoria das Relações Humanas

O panorama da gestão de pessoas começou a mudar com o surgimento da escola das Relações Humanas que vinha com uma abordagem mais contemporânea à escola clássica e a sua ênfase eram as pessoas e o seu principal objetivo estava voltado para as melhores condições de trabalho e valorização do empregado. De acordo com Marras (2000), os fatores psicológicos e sociais no trabalho somente passaram a ser considerados, a partir da descoberta da influência destes fatores na produtividade das organizações por meio das pesquisas realizadas por Elton Mayo.

A experiência de Hawthorne realizada na empresa *Western Electric Company* nos Estados Unidos, durante os anos de 1927 a 1933 por Elton Mayo, inicialmente tinha o objetivo de examinar os efeitos dos vários níveis de iluminação na produtividade e eficiência dos trabalhadores. No entanto, durante a sua realização descobriu-se que não eram as mudanças nas condições de trabalho que afetavam a produtividade, mas a atenção que era dada aos trabalhadores, ou seja, verificou-se que os resultados eram influenciados muito mais dos fatores emocionais do que os métodos de trabalho. Conforme demonstra o Quadro 1 a seguir:

#### Quadro 1 – As principais conclusões da experiência de Hawthorne

- |  |
|--|
| 1. O trabalho é uma atividade tipicamente grupal. O nível de produção é influenciado pelas normas do grupo e não apenas pelos incentivos salariais da organização. |
| 2. O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo e em estreita relação de camaradagem e integração com os colegas.                      |
| 3. A tarefa da administração é formar chefes capazes de compreender e de comunicar, com  |

elevado espírito democrático e que sejam persuasivos e simpáticos.
--

4. A pessoa humana é motivada essencialmente pela necessidade de "estar junto" com outras pessoas, de ser reconhecida pelos outros e receber adequada comunicação.
--

5. Além da organização formal oficialmente estabelecida pela organização, existe também uma organização informal constituída pelos grupos sociais informais que se formam espontaneamente e permeiam toda a organização.
--

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

A escola das Relações Humanas surgiu com um novo olhar para as pessoas no seu ambiente de trabalho. O seu enfoque estava voltado para a organização informal, motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo, levando em consideração que o aumento da produtividade estaria na satisfação de seus empregados.

A Teoria das Relações Humanas iniciou o movimento humanístico com forte impacto nos países democráticos, combatendo severamente a Teoria Clássica, pelo seu caráter formalista e autocrático, mas logo caiu em descrédito pelo seu romantismo ingênuo e pela superficialidade das suas conclusões. Algumas décadas mais tarde, essa teoria seria atualizada e redimensionada pela Teoria Comportamental da administração, passando a ter um papel de primeira importância na teoria administrativa. (CHIAVENATO, 2010, p. 43).

A sua maior contribuição foi revelar a necessidade de conhecer e estudar as pessoas no trabalho de maneira mais humana e não apenas como parte integrante de um processo produtivo, permitindo também o relacionamento em um ambiente mais saudável e favorável. Porém, como a sua concepção era de certa forma ingênua e romântica do trabalhador e a ênfase estava nos grupos informais, tornou-se necessário mudar o enfoque alguns anos depois.

### 2.1.2 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental ou Behaviorista enfatiza as pessoas, mas passa a se basear em métodos científicos para estudar o comportamento organizacional. Surge redimensionando suas abordagens, diversificando sua natureza e ampliando os seus conceitos.

Os autores behavioristas consideram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação como poderoso meio para melhorar a qualidade de

vida nas organizações. Nesta época destacam-se alguns autores como: Maslow – Hierarquia das Necessidades, Herzberg – Teoria dos dois fatores e McGregor – Teoria X e Y, ambos defendiam o comportamento humano em suas proposições.

É importante ressaltar que os conceitos trazidos pelo enfoque comportamental não modificaram a estrutura dos modelos de produção constituídos por Taylor e Fayol, no entanto contribuíram para modificar o comportamento e atitude dos gestores em relação aos trabalhadores e a forma como desempenham o seu papel.

O enfoque comportamental passou a estudar novos conceitos referentes ao trabalho em equipe, comunicação, liderança, comportamento organizacional, estilos administrativos e motivação, modificando o rumo das teorias administrativas de maneira mais humana e baseando-se no comportamento das pessoas. Para os behavioristas a motivação humana começou a ser utilizada como uma grande ferramenta para melhorar o ambiente organizacional e funcionamento da empresa.

Destaca-se que após o enfoque comportamental, todas as outras escolas que surgiram posteriormente, não deixaram de considerar o fator humano como essencial para o alcance dos objetivos empresariais.

## **2.2 Conceito**

O tema clima organizacional tem sido objeto de estudos por parte de especialistas em psicologia organizacional e da administração, por tratar-se de um fenômeno comportamental cujo entendimento tem desafiado muitos estudiosos. O interesse pelo assunto tem aumentado consideravelmente nos últimos anos, tendo em vista a crescente tomada de consciência da sua relação com o desempenho e resultados organizacionais.

O termo foi usado, pela primeira vez, por F. G. Cornell, em um artigo publicado em 1955, intitulado “Administração socialmente perceptiva” e foi definido como:

“[...] uma complexa combinação de interpretações (ou percepções, como preferem os psicólogos) das pessoas sobre seus trabalhos ou papéis na organização, suas interações com as outras pessoas, e suas interpretações dos papéis das outras pessoas na organização” (CORNELL, 1955 apud OLIVEIRA, 1996, p.16).

Corroborando com o termo mencionado acima, Coda (1993) afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: Política de Recursos Humanos (RH), modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

De acordo com Resende e Benaiter (1997, p.52):

O clima organizacional expressa a situação de um determinado momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e comprometimentos dos seus colaboradores, e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais.

Segundo Gonçalves (1997) o clima organizacional depende em boa parte das atividades, interações e outra série de experiências que cada pessoa tem da empresa. Os fatores e estruturas do sistema organizacional dão lugar a um determinado clima, em função das percepções de seus membros. O clima resultante dessa percepção induz a determinados comportamentos que incidem no clima de maneira positiva ou negativa. Veja na Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Esquema de clima e comportamento organizacional



Fonte: Litwin e Stringer (1968) apud Gonçalves (1997).

Ressaltando, o clima pode ser definido como:

Maneira positiva ou negativa, como os colaboradores, influenciados por fatores internos ou externos à organização, percebem e reagem, num determinado momento, ao conjunto de variáveis e fatores como as políticas,

os procedimentos, usos e costumes existentes e praticados pela organização. (MÓL, 2010, p.8 apud CARVALHO, 2012).

Logo, o CO representa o ambiente que existe em uma organização através da percepção de seus colaboradores. Os sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização, seja ela positiva ou negativa condicionará o comportamento e definirá o tipo de clima existente.

### 2.2.1 Satisfação no Trabalho

O clima reflete a satisfação do colaborador em determinado momento. Em ênfase Wagner e Hollenbeck (1999, p.119) afirmam: "Satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho".

Hunt e Osborn (2002, p.96) afirmam:

Satisfação no trabalho formalmente definida é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho, é uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho e às suas várias facetas. Aspectos mais comuns da satisfação no trabalho relacionam-se com pagamento, desempenho e avaliação de desempenho, [...] condições físicas e sociais do local de trabalho.

Reforçando as colocações anteriores, Soto (2005) considera que a satisfação no trabalho se apresenta como o resultado de um comparativo entre a recompensa esperada e a recompensa obtida, ou seja, quanto maior for a diferença entre expectativa e realidade entre eles, mais elevado será o grau de satisfação ou insatisfação, conforme a relevância do resultado obtido em maior ou menor grau.

Sendo assim, considerando as definições tanto de clima organizacional como satisfação no trabalho, percebe-se a semelhança e relação existente, quando ambos, buscam definir a percepção que o indivíduo tem do seu ambiente e como pode ser manifestado.

## 2.3 As mudanças no ambiente organizacional

Na passagem para o século XXI, as mudanças induziram o surgimento de novas técnicas e conceitos que permitiram administrar as organizações nos mais variados ambientes. O início do século representa a era da informação, a caminhada

da sociedade rumo à revolução digital e a quebra de paradigmas, através da mudança de padrões e concepções tradicionais.

Os administradores de hoje devem estar preparados ao se confrontarem com os novos desafios que surgiram ao longo dos anos. Inclui nesses novos desafios a crescente e acirrada competição por novos mercados e desenvolvimento de novas tecnologias, portanto a pressão do mercado sugere mudanças de estratégias quase que diariamente.

Pensando nisso Chiavenato (2008) retrata através de uma base histórica todas as mudanças que foram significativas quanto à estrutura organizacional, a cultura predominante, ao ambiente, aos modos de lidar com as pessoas e à administração de pessoas nos últimos anos. Veja no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – As três etapas das organizações, no decorrer do século XX

<b>Eras:</b>	<b>Era da Industrialização Clássica</b>	<b>Era da Industrialização Neoclássica</b>	<b>Era da Informação</b>
<b>Períodos</b>	<b>1900-1950</b>	<b>1950-1990</b>	<b>Após 1990</b>
<b>Estrutura Organizacional Predominante</b>	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.
<b>Cultura Organizacional Predominante</b>	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>statu quo</i> . Valor à tradição e experiência.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valor à renovação e revitalização.	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade.
<b>Ambiente Organizacional</b>	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
<b>Modos de lidar com as pessoas</b>	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
<b>Administração das Pessoas</b>	Relações Industriais.	Administração de Recursos Humanos.	Gestão de Pessoas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008).

Nota-se que na era da informação o principal destaque de sua cultura e ambiente organizacional é a mudança, percebe-se também que o capital intelectual passou a ser bastante valorizado nas organizações. Dessa forma, o homem deixou de ser apenas uma mão de obra limitada e passou a ser fornecedor do conhecimento.

Diante do processo de globalização, as empresas tiveram que se adequar a um novo processo econômico, cultural e social que foi estabelecido pela integração entre os países e pessoas no mundo inteiro. A mudança de comportamentos e atitudes permitiu que os colaboradores se transformassem em parceiros organizacionais.

Sendo assim:

As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas a suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas. (FISCHER, 1992 apud DUTRA, 2011, p.23).

Segundo Robbins (2002), há um esforço efetivo por parte da organização em compartilhar com os empregados, suas novas crenças e valores, de forma que eles se comprometam com os resultados a serem atingidos. Diante desse contexto, as organizações buscam maior flexibilidade para sobreviverem a essas transformações através do comprometimento das pessoas com o seu ambiente.

Diante de um ambiente instável, lidar com pessoas e suas necessidades é uma tarefa de desafios e passíveis de processos administrativos de gestão. As mudanças afetam as pessoas e organizações em quatro âmbitos: econômico, financeiro, operacionais e psicossociais, transformando-se em uma síndrome interdependentes, em que um é afetado pelo outro, gerando uma crise (XAVIER, 2010).

Então observa-se que em decorrência de todas essas transformações, surge a preocupação dos gestores e profissionais de recursos humanos em garantir o clima propício, fornecendo todas as condições favoráveis para o alcance dos objetivos e metas necessárias à organização. Sabe-se que o alcance dos resultados só é possível quando a organização tem pleno conhecimento dos seus parceiros.

Sendo assim, quando se trata do clima organizacional, percebe-se que o principal parceiro é o colaborador, pois ele faz parte do dia a dia da empresa atuando tanto internamente quanto externamente e dá significado para que os



objetivos organizacionais sejam alcançados através dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Segundo Chiavenato (2008, p.7), “cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição”.

Quadro 3 – Os parceiros da organização

Parceiros	Contribuem com:	Esperam retornos de:
Acionistas e Investidores	Capital de risco, investimentos.	Lucros e dividendos, valor agregado.
Colaboradores	Trabalho, esforço, conhecimentos e competências.	Salários, benefícios, retribuições e satisfações.
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, insumos básicos, tecnologia.	Lucros e novos negócios.
Clientes e Consumidores	Compras e aquisição dos bens e serviços.	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008).

Portanto, nota-se que essa visão das pessoas como parceiras e não apenas como recursos, contribui bastante para a visão estratégica da gestão com pessoas, pois permite entender como será a atuação dos gestores em prol dos melhores resultados para que seus parceiros tenham os retornos esperados e fiquem satisfeitos.

### 2.3.1 Enfoque no cenário brasileiro diante da crise atual

Muitas notícias provenientes de especialistas, juristas e a própria população estão relacionadas a crise no país. Durante todo o ano de 2015 em todos os meios de comunicação, sejam em sites, jornais e revistas, falavam-se muito sobre o assunto e todos mencionavam alguns fatos políticos e econômicos para tentar justificar através dessas perspectivas, qual a razão inicial de todo esse cenário.

Sabe-se que o país vive um momento político muito conturbado, existem acusações de corrupção em todas as esferas da área governamental e toda a população sofre a consequência da péssima gestão pública, temendo até mesmo por seus empregos e a garantia de sustento da família. Essa grande preocupação seja entre empregados ou empresários, vem fazendo com que investimentos e novos projetos sejam adiados para um momento mais propício.

Percebe-se que o país está dividido e, desta vez, não se trata apenas de uma divisão entre esquerda e direita, mas entre os que desejam justiça independente de partidos políticos. Em 2014 a campanha eleitoral presidencialista, intensificou a tensão política e social da população brasileira e a cada dia só tem aumentado.

No Brasil, a presidente passa por um processo de *impeachment* sob alegação de crime de responsabilidade, previsto na constituição federal e sua principal justificativa são as pedaladas fiscais. Por outro lado, se já não bastasse, surgem nos noticiários grandes esquemas de corrupção como as denúncias de desvios na Petrobras realizada pelas maiores empreiteiras do país, executivos e políticos que hoje, já estão sob investigação através da Operação Lava-Jato.

Diante de todos os fatos mencionados, uma coisa é certa, as pessoas escolheram os seus lados e foram às ruas para defender os seus direitos. As manifestações que tomaram o país nos últimos anos é fruto de toda essa divisão política, econômica e o atual cenário de incerteza frente todas as denúncias.

De acordo com a pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2015), o momento econômico está afetando a vida da população brasileira. Para 86% dos entrevistados, o país está vivendo uma crise econômica e 66% consideram a situação ruim ou péssima, dessa forma, 59% consideraram ter perdido poder de compra nos últimos 12 meses e tiveram que modificar os seus hábitos e costumes.

Considerando o mercado de trabalho, 44% afirmam que alguém da família ficou desempregado nos últimos 12 meses e 76% estão preocupados ou muito preocupados em ficar sem emprego ou ter que fechar o negócio nos próximos 12 meses.

Na perspectiva de renda e endividamento, seis a cada dez brasileiros disseram ter perdido poder de compra nos últimos 12 meses, os moradores das regiões Sudeste e Sul foram os que mais sentiram a perda com 65% do acumulado e em seguida aparecem as regiões Norte e Centro-Oeste com 56% e Nordeste com 51%. Sendo assim, 83% estão preocupados com a possibilidade de perder o padrão de vida que têm hoje. Mais da metade dos entrevistados 53% se endividaram e houve um aumento de 10% entre 2012 a 2015 considerando que as pessoas estão tendo dificuldades para pagar aluguel ou prestação da casa própria.

Considerando a inflação e consumo, o estudo mostra que 16% das pessoas mudaram de residência para reduzir custos e 13% mudaram os filhos de

escola privada para pública nos últimos 12 meses. O estudo aponta ainda que 90% das pessoas passaram a pesquisar mais os preços antes das compras, 77% mudaram os locais de consumo, 72% trocaram produtos por similares mais baratos, 63% adiaram a compra de produtos de bens de maior valor e 74% reduziram as despesas de casa porque o dinheiro estava curto, ou seja, os dados mencionados indicam a piora na situação financeira das famílias nos últimos 12 meses conforme mostra a Figura 2 a seguir:

Figura 2 – Retratos da Sociedade Brasileira



Fonte: Adaptado de CNI (2015).

De acordo com a pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2016), a corrupção e a crise econômica com seus reflexos na inflação e desemprego são os principais problemas do país e prioridade para 2016. Para 65% da população a corrupção é um problema extremamente grave.

A crise econômica em 2016 é uma realidade vivida, os números apresentados por diversas consultorias econômicas e até mesmo dos órgãos governamentais não deixam dúvidas que a situação econômica brasileira é grave.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015), o PIB que representa a soma de todos os bens e serviços produzidos no país em 2015 teve uma queda de 3,8% em relação ao ano de 2014, além disso, o PIB per capita teve queda de 4,6% em termos reais, alcançando R\$ 28.876 em valores correntes, a maior queda desde o início da série histórica iniciada em 1996. A retração reflete em praticamente todos os setores da economia. Os dados

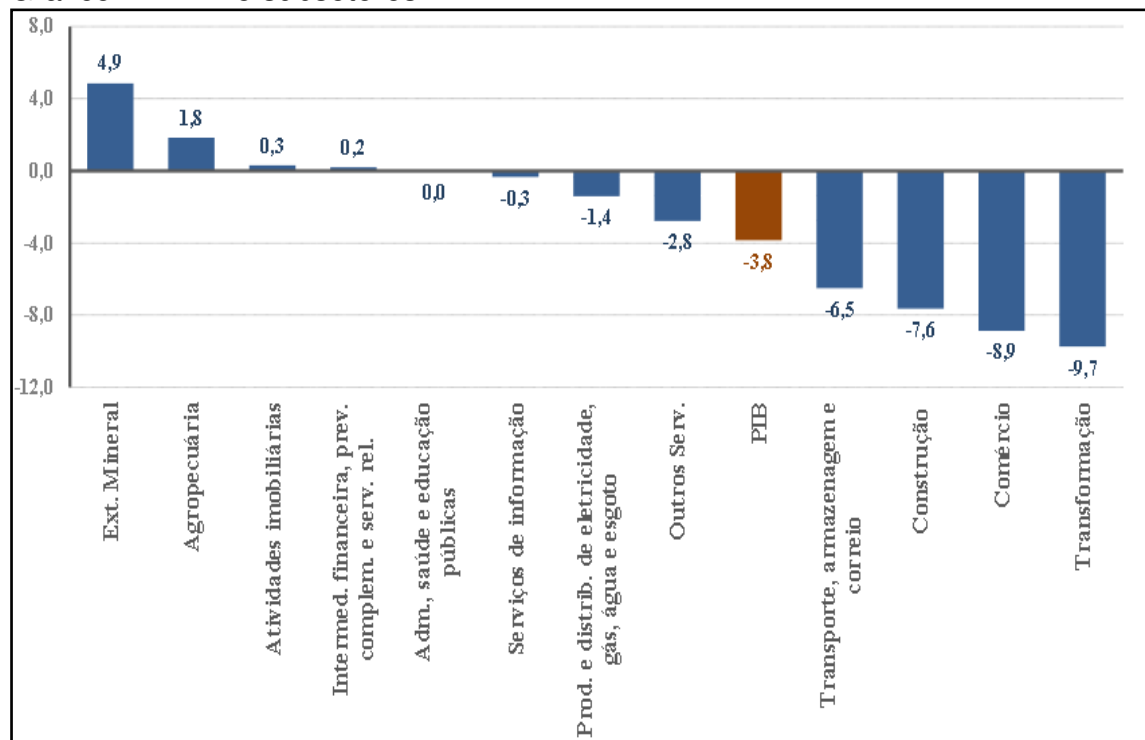
divulgados indicam também quedas significativas de 2,7% nos serviços e 6,2% na Indústria.

Dentre as atividades que compõem os Serviços, o Comércio sofreu queda de 8,9%, seguido por Transporte, armazenagem e correio, que recuou 6,5%. A atividade de Administração, saúde e educação pública ficou estável 0,0%, enquanto Intermediação financeira e seguros e Atividades imobiliárias apresentaram variações positivas de, respectivamente, 0,2% e 0,3%.

A queda na Indústria foi puxada pela retração de 7,6% do setor de construção e de 9,7% da indústria de transformação tanto da parte automotiva quanto da fabricação de máquinas e equipamentos. A exceção foi a indústria extrativa mineral que colaborou positivamente, crescendo 4,9% no ano, sob influência do aumento na extração de petróleo, gás natural e minérios ferrosos.

A agropecuária registrou um crescimento de 1,8% em relação ao ano anterior, sob forte influência da soja com 11,9% e do milho 7,3%. Conforme ilustra o Gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1 – PIB e subsetores

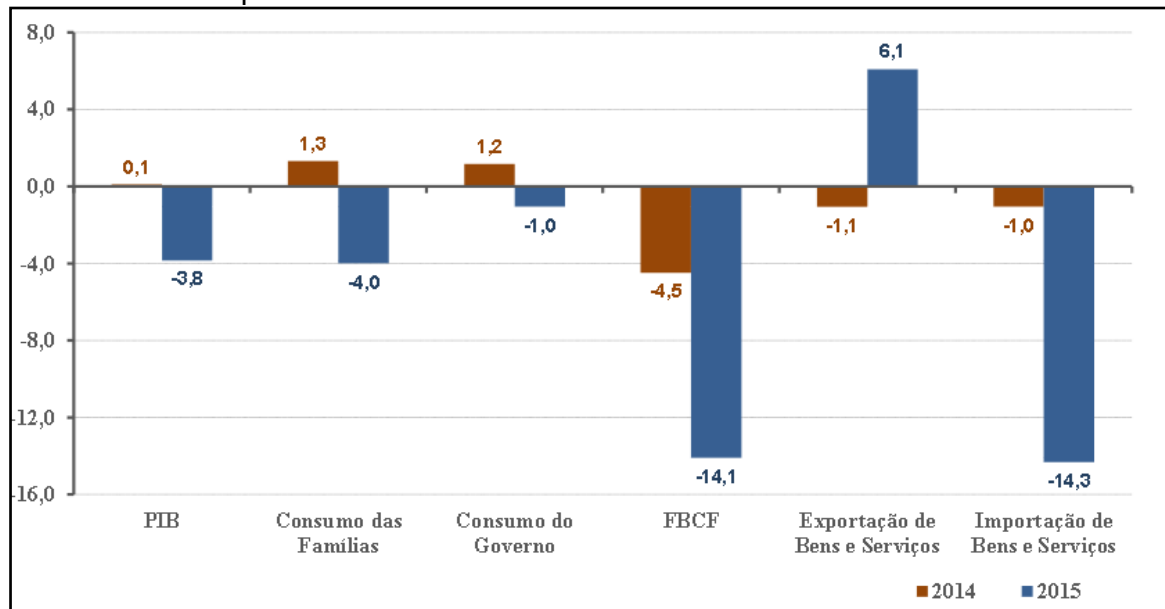


Fonte: IBGE (2016) taxa (%) acumulada em quatro trimestres.

Enquanto os subsetores como extração mineral, agropecuária, atividades imobiliárias, intermediação financeira e seguros demonstram grandes resultados

para atingir os altos patamares de produtividade e competitividade, o governo falha na sua política fiscal, infraestrutura e no planejamento estratégico.

Gráfico 2 – Componentes da Demanda



Fonte: IBGE (2016) taxa (%) acumulada no ano.

Considerando que os fatores externos mencionados afetam as pessoas, nota-se claramente no gráfico 2, a influência da economia brasileira na vida das famílias. A Despesa de Consumo das Famílias caiu 4,0% em relação ao ano anterior quando havia crescido 1,3%, e isso pode ser explicado pela deterioração dos indicadores de inflação, juros, crédito, emprego e renda ao longo de todo o ano de 2015. Destaca-se o aumento das exportações de bens e serviços por conta da extração mineral e agropecuária apresentado anteriormente no Gráfico 1.

Segundo Roncati (2016), as pessoas estão com medo do que vai acontecer com o país, medo de não conseguirem pagar suas contas no fim do mês. Através desse ambiente volátil e potencialmente tão negativo, surgirão reflexos imediatos no ambiente de trabalho, que pode ser pesado e pouco produtivo. No entanto, segundo o autor, a primeira mudança necessária é que os profissionais entendam que as crises são cíclicas, e mesmo que profundas, são transitórias.

Portanto, é necessário que a crise seja entendida como uma maneira para o povo brasileiro adotar novas atitudes e postura para enfrentar e vencer os desafios que foram impostos, é preciso estar preparado. Para isso, é necessário que o país retome o crescimento econômico e que o governo, exclusivamente, faça o

seu papel e tome as medidas cabíveis em termos de fomento e desenvolvimento do país.

Fez-se necessário destacar todos os fatos políticos e econômicos do Brasil, pois todas as influências externas poderão afetar bastante o clima organizacional. Dessa forma, para manter os colaboradores motivados e produtivos, cabem as empresas e aos gestores entenderem todas essas perspectivas mencionadas, para que possam, posteriormente, criar estímulos positivos as suas equipes de modo que o ambiente interno não seja afetado e certamente, isso é um grande desafio.

#### **2.4 Relação entre clima e cultura organizacional**

Existe uma relação de causalidade e complementaridade entre cultura e clima, ou seja, a cultura representa a causa e clima o efeito produzido seja ele positivo ou negativo. Embora sejam intangíveis, ambos podem ser percebidos e manifestados de diferentes maneiras nas organizações.

Segundo Luz (2006, p.20):

O clima é afetado por fatores externos, entre eles estão às condições de saúde, habitação, lazer, família dos colaboradores, e a cultura organizacional, que é uma das principais causas. Pode-se afirmar que o clima organizacional é uma consequência da cultura.

A grande diferença entre eles se dá pelo fato de que o CO é temporário em curto prazo, referindo-se ao estado de ânimo dos colaboradores em determinado período na organização. Por outro lado, a cultura é constante e em longo prazo, pois são práticas recorrentes e estabelecidas ao longo dos anos, influenciando a maneira como a organização é aceita no ambiente externo e percebida internamente.

Bowditch (1992) lembra que existem ainda outras diferenças importantes entre clima e cultura organizacional. Sendo assim, o clima é uma medida que considera as expectativas das pessoas sobre como deve ser realizado o trabalho, portanto, é um grande indicador para identificar se as crenças e expectativas estão sendo realizadas ou não. Já a cultura, refere-se às crenças, a natureza e expectativas sobre a vida da organização. A relação de causalidade se dá pelo fato de que o clima é consequência de sua cultura.

Para Marras (2000, p.289), “toda empresa possui uma cultura própria que identifica seus costumes, crenças e valores, é pela cultura que a empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam”. Portanto, cada organização tem a sua própria cultura e suas peculiaridades que são identificadas através do comportamento das pessoas.

Segundo Lacombe (2005, p.229-230) a cultura é:

O conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização.

Chiavenato (2010,p.158), ressalta:

A cultura é um importante conceito para se compreender as sociedades humanas e os grupos sociais [...] tem um sentido antropológico e histórico, porque ela reside no íntimo de cada sociedade ou organização. É ela que distingue a maneira pela qual as pessoas interagem umas com as outras e, sobretudo, pela qual se comportam, sentem, pensam, agem e trabalham.

Portanto, de acordo com Tamayo (1999), o clima organizacional envolve alguns elementos da cultura, mas é superficial e opera somente no nível de atitudes e valores. Pode-se afirmar que clima é parte da cultura, e diz respeito ao nível que pode ser experimentado de modo mais imediato.

## **2.5 Tipos de clima e diferentes formas de manifestação**

O clima organizacional é fundamental para compreender a maneira como as pessoas se comportam e atuam no trabalho, a sua qualidade de vida e o seu desempenho. O clima pode ser manifestado de diferentes formas, como afirma Luz (1995, p. 37):

O clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável, alegria, satisfação, engajamento, comprometimento. O clima é prejudicado ou ruim, quando algumas variáveis organizacionais e/ou ambientais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários, cria tensões, conflitos, desinteresse, resistência manifesta ou passiva [...].

Quando o clima é bom, nota-se o envolvimento dos empregados com o trabalho, dedicação, confiança, satisfação e envolvimento de todas as pessoas. Por outro lado, quando o clima é prejudicado ou ruim percebe-se o alto índice de

absenteísmo, rotatividade, estresse, doenças, tensões e conflitos, sendo desfavorável à organização.

Segundo Luz (2003, p.47):

Depreende-se que algumas expressões são utilizadas para denominação do clima, como, por exemplo: clima realizador, clima de harmonia, clima construtivo, clima sadio, clima tenso, clima de confiança etc. Não obstante, mais importante do que a denominação que possamos empregar é a ideia que devemos ter sobre o tipo de clima das empresas, ou seja, se ele é favorável, desfavorável ou neutro em relação ao alcance dos objetivos das organizações e das pessoas.

Figura 3 – Resultados proporcionados com os diversos níveis de clima



Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

De acordo com Bispo (2006), a análise e o diagnóstico do clima são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Sendo assim, o clima pode ser definido como desfavorável, mais ou menos e favorável conforme a figura 3.

O clima dentro da organização já existe, portanto, não é algo que possa ser criado. Sendo assim, a preocupação deve ser com a sua identificação e isso não é uma tarefa fácil, pois as pessoas estão sujeitas a diversas influências do ambiente e podem reagir de maneiras distintas umas das outras.

Embora o clima seja algo abstrato, ele se materializa nas organizações por meio de alguns indicadores que demonstram se o ambiente está satisfatório ou



insatisfatório. A rotatividade, por exemplo, pode representar que algo está errado na organização. Quando se percebe um índice elevado da rotatividade, significa que as pessoas estão insatisfeitas. O mesmo ocorre com o absenteísmo, o número de faltas e atrasos pode ter o mesmo significado.

Segundo Morales (2002), as causas internas da rotatividade de pessoal que ocorrem na organização são: A política salarial, a política de benefícios, o tipo de supervisão, o tipo de relacionamento humano, a cultura organizacional, as condições físicas de trabalho e a política de recrutamento e seleção de recursos humanos.

Por outro lado, as variáveis externas de acordo com Fidelis e Banov (2006) são representadas diante das ofertas de trabalho, a conjuntura econômica e novas perspectivas de desenvolvimento profissional que precisam ser consideradas. Considerando o absenteísmo, os autores afirmam que os motivos para uma falta ou atraso podem ser: salário baixo, benefícios que não atendem às necessidades, relacionamento ruim com o superior ou com a equipe e procura de nova oferta de trabalho.

Luz (2003, p. 48) destaca outro importante indicador:

Os banheiros das empresas representam um importante indicador do clima organizacional. As críticas, as agressões direcionadas aos líderes da empresa, através de pichações, indicam o estado de satisfação dos funcionários. As portas e paredes dos banheiros representam um “espaço” anônimo onde os funcionários sentem-se mais seguros para xingar e zombar dos seus gestores ou da forma como a empresa conduz seus negócios [...] Os desperdícios de material representam outro indicador do clima. Muitas vezes, a forma de o trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo-os mais do que necessário, danificando os equipamentos de trabalho.

Portanto, percebe-se que o clima é bom, quando predominam as atitudes positivas no ambiente de trabalho, existe engajamento, participação e motivação entre os colaboradores. Também nota-se o baixo índice de rotatividade e absenteísmo.

## **2.6 Estratégias de avaliação**

Para avaliar o clima, utiliza-se a pesquisa de clima organizacional por ser a mais completa de todas as estratégias de avaliação. Através da pesquisa, é

possível captar a percepção e atitude das pessoas nos mais variados aspectos que podem influenciar no ambiente de trabalho.

Luz (2003, p.54) afirma:

A pesquisa de clima é também conhecida como Pesquisa do Clima Humano, Pesquisa de Atitudes. É um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las. Revela o grau de satisfação dos empregados, em um determinado momento. Indica tendência de comportamento dos empregados, como, por exemplo, a sua predisposição para apoiar ou rejeitar determinados projetos a serem promovidos pela empresa. Identifica problemas reais e potenciais, permitindo sua prevenção através da adoção de determinadas políticas de pessoal. Para os empregados ela representa, também, uma oportunidade para expressarem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa.

Conforme Coda (1992, p.12) a pesquisa de clima define-se da seguinte maneira:

É em resumo, um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que objetiva retratar o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. Dessa forma, o papel deste tipo de pesquisa é tornar claras as percepções dos funcionários sobre itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, podem acabar afetando negativamente o nível de satisfação destes funcionários na situação de trabalho.

A pesquisa revela o estado de ânimo das pessoas e a predisposição dos mesmos para apoiar ou rejeitar novas práticas gerenciais. É de suma importância a atuação cautelosa da área de recursos humanos na realização deste diagnóstico, pois deve ser preservada a confidencialidade para garantir a credibilidade nos depoimentos dos colaboradores, tendo em vista que, a ênfase predominante na pesquisa está ligada ao aspecto psicossocial e subjetivo de cada indivíduo.

Zuccoli e Franzin (2006), afirmam que as organizações devem utilizar-se da pesquisa de clima organizacional para identificar os fatores que influenciam o desempenho e a motivação das pessoas, visto que a pesquisa representa um método de análise do ambiente organizacional e permite mensurar o grau de satisfação e comprometimento das pessoas com a organização. Além disso, a pesquisa transparece o ambiente e contribui de maneira que a organização antecipe os seus problemas e consiga promover soluções para a obtenção dos resultados desejados.

Pesquisas sobre níveis de satisfação no ambiente organizacional são importantes para minimizar os conflitos entre as necessidades organizacionais e

individuais, pois através do conhecimento das verdadeiras necessidades, desejos e aspirações dos colaboradores as medidas poderão ser tomadas, de modo que ambos sejam beneficiados.

Para realizar a avaliação do clima é necessário definir uma técnica de pesquisa que seja adequada a cada empresa. Conforme Bowditch (1992), as quatro técnicas mais empregadas para coleta dos dados são questionários, observações diretas, entrevistas e medições discretas. Segundo o autor, os questionários são as técnicas mais utilizadas para a realização da pesquisa.

É importante ressaltar que as organizações possuem alguns fatores que deverão ser considerados na pesquisa como variáveis organizacionais, pois em maior ou menor grau, interferem no clima. Segundo Luz (2003) A variável organizacional, nada mais é, do que o assunto a ser pesquisado. Dessa forma, alguns exemplos são: O trabalho realizado, salário, integração entre os departamentos da empresa, comunicação, condições físicas de trabalho, trabalho em equipe, ou seja, existem inúmeras variáveis que são tradicionalmente analisadas, porém, cabe a cada empresa definir quais são específicas à realidade do negócio para obter sucesso no diagnóstico.

Portanto, é fundamental a avaliação do clima nas organizações que almejam grandes resultados e prezam pela excelência, pois o sucesso depende das pessoas e estas, por sua vez, precisam se sentir satisfeitas e motivadas com o ambiente de trabalho. Sendo assim, conhecer o ambiente contribui para que a administração de recursos humanos crie condições favoráveis para isso. O sucesso da pesquisa dependerá da credibilidade no processo, sigilo e confiança.

## **2.7 Impacto na qualidade dos serviços**

O impacto do clima pode representar o sucesso ou fracasso das organizações, tendo em vista que o estado de espírito, o ânimo e motivação dos empregados é uma variável poderosa para o alcance das metas e objetivos organizacionais. Conhecer o ambiente interno permite que os gestores identifiquem quais são as expectativas e necessidades dos seus colaboradores e quais ações devem ser tomadas para que os resultados sejam alcançados.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 239):

É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto, relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo.

Muitas vezes os serviços prestados pelas organizações são realizados de forma deficiente, são frequentes as reclamações dos clientes externos quanto à qualidade do atendimento. As empresas culpam seus colaboradores sem compreenderem o motivo da ineficiência.

O clima exerce um grande poder de influência no desempenho dos profissionais no ambiente de trabalho. Dessa forma, as empresas precisam compreender quais são as expectativas de seus colaboradores e o que pensam a respeito do ambiente. Somente através da pesquisa de clima, é possível identificar as oportunidades de melhoria para implementar os planos de ação necessários.

Quando o clima é desfavorável, o profissional “sabe fazer”, pois tem o conhecimento e habilidade necessária, mas “não faz” por conta da sua insatisfação no trabalho. Conforme Luz (2003), a causa da insatisfação pode decorrer de diversas variáveis como o salário, relacionamento com a chefia, estado físico, mental, psicológico ou financeiro e, portanto, a percepção do “querer fazer” está diretamente associada ao clima organizacional, pois é uma questão que depende da satisfação das pessoas e, na maioria das vezes, é onde se encontram as causas da má qualidade nos serviços.

Por outro lado, quando os colaboradores sentem-se satisfeitos o impacto na qualidade dos serviços reflete nas entregas e resultados mais consistentes, maior relacionamento e colaboração com os companheiros de trabalho e mais engajamento.

Segundo Sucesso (2002, p.15):

Raramente as empresas perguntam como o trabalhador se sente em relação ao que faz, especialmente nas que descartam o diálogo, tanto pela dificuldade de estabelecê-lo, quanto pelo medo de gerar expectativas e pressões, tornando as lideranças vulneráveis. Assim pouco se sabe como estão sendo percebido o trabalho em si, as relações com colegas e líderes, ao sistema de salários e benefícios e a empresa.

Conforme Luz (2003, p.45):

Poucas são as empresas que têm interesse em ouvir seus clientes internos, em conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações com relação ao salário, ao trabalho que realizam, à supervisão que

recebem, à integração entre os diferentes setores da empresa, à comunicação existente na empresa, à sua estabilidade no emprego, às suas possibilidades de progresso profissional, à disciplina, aos benefícios, às condições de segurança e higiene, ao processo decisório [...] Além de ouvir seus funcionários sobre o que pensam em relação a essas variáveis internas, as empresas deveriam conhecer a realidade familiar, social e econômica em que os mesmos vivem. Só assim poderão encontrar respostas que justifiquem a qualidade dos serviços por eles prestados.

Dessa forma, percebe-se que muitas organizações se importam tanto com a satisfação dos seus clientes externos que acabam não percebendo que devem fazer o mesmo com seus clientes internos. O clima organizacional pode ser considerado uma ferramenta estratégica muito importante para a identificação dos pontos positivos que devem ser reforçados e mantidos e, das oportunidades de melhorias dos aspectos negativos que devem ser minimizados ou extintos para o alcance dos resultados.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Tipos de Pesquisa**

A pesquisa, seguindo a base lógica de investigação, foi elaborada através de raciocínio dedutivo e quanto ao seu objetivo geral foi descritiva, explicativa e exploratória.

Descritiva no sentido de descrever e estudar as características dos colaboradores da gerência de recursos humanos da Alfa, visando identificar os fatores que determinaram o grau de satisfação por meio das variáveis levantadas. Explicativa com o intuito de descrever e detalhar os fatores identificados do fenômeno e, exploratória, buscando proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito para o aprimoramento de ideias e novas descobertas.

Considerando o procedimento técnico, o estudo foi sustentado através da pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso, pois o assunto tratado teve fundamentação teórica baseado em livros, artigos científicos, revistas especializadas e desenvolvido por meio de observação direta das atividades do grupo estudado, para posteriormente, explicar as variáveis causais e descrever o contexto em que foi realizado o estudo.

### **3.2 Local da pesquisa**

A pesquisa foi realizada na Gerência de Recursos Humanos na Alfa S.A.

#### **3.2.1 Alfa S.A.**

A Alfa S.A. é uma empresa global que preza pela ética nos negócios, a responsabilidade econômica, social e ambiental, e, acima de tudo, as pessoas. Sua meta é contribuir para a construção de um legado positivo para gerações futuras nas regiões onde atua.

Seus negócios abrangem os segmentos da logística que integra ferrovias e portos. Considerando que os clientes e operações estão presentes nos cinco

continentes, a cadeia de logística integrada permite a redução de custos, tempo e emissão de gases poluentes.

A organização busca construir uma cultura organizacional que valorize a diversidade, que seja justa e inclusiva, ofereça oportunidades de crescimento profissional e privilegie a saúde e segurança dos colaboradores.

### 3.2.2 Gerência de Recursos Humanos

A Gerência de Recursos Humanos é formada por analistas e assistentes de recursos humanos. Cada área possui seus processos bem definidos, de acordo com o desdobramento da estratégia e diretrizes corporativas, visando criar condições para a excelência na gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional das áreas clientes. A sua estrutura organizacional é composta pelas diretorias 1, 2 e 3, respectivamente.

## 3.3 Universo e amostra

Segundo Gil (2008), o universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Amostra é um subconjunto do universo ou população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.

Diante desta afirmativa, o universo da pesquisa foi representado por 29 colaboradores que formam a Gerência de Recursos Humanos da Alfa S.A. Sua amostra foi determinada pela quantidade de pessoas que estiverem acessíveis e dispostas a participar da pesquisa, de modo que a quantidade atingida fosse satisfatória para a análise dos resultados e discussões.

A amostragem foi definida por acessibilidade que constitui um tipo de amostragem não probabilística. De acordo com Gil (2008, p. 94) “O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo”.

### **3.4 Instrumentos e técnicas de coleta**

A escolha dos instrumentos e técnicas para coleta de dados decorreu do problema de pesquisa e dos objetivos a serem alcançados. Considerando que posteriormente os dados seriam analisados, os mesmos foram coletados por meio de:

- a) Pesquisa bibliográfica e documental em livros, artigos científicos, revistas especializadas, teses e dissertações com dados sobre o assunto estudado.
- b) Questionário conforme (Apêndice A) elaborado com perguntas abertas e fechadas de caráter quantitativo e qualitativo, formuladas de maneira que fosse possível preservar o anonimato dos entrevistados e possibilitasse maior confiança e veracidade nos resultados obtidos para a identificação do grau de satisfação dos colaboradores.

### **3.5 Tratamentos de dados**

A análise das respostas foi realizada por meio da abordagem quantitativa, levando em consideração que os dados foram processados por métodos estatísticos. Além deste, a abordagem qualitativa foi utilizada para interpretar as informações de caráter subjetivo. Dessa forma, o conteúdo analisado possibilitou o cruzamento de dados, gerando um alto nível confiança e relevância para o alcance do objetivo proposto no estudo.

### **3.6 Delimitação da Pesquisa**

Na pesquisa não foram considerados os colaboradores que estiveram na seguinte situação: Período de licença maternidade, férias e afastamento, tendo em vista que os mesmos estariam inacessíveis durante o período de realização da pesquisa.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A aplicação da pesquisa foi realizada na Gerência de Recursos Humanos na Alfa S.A, com analistas e assistentes de recursos humanos que representaram o público-alvo em questão.

A ferramenta utilizada para a coleta de dados foi o *Google Forms* e a tabulação ocorreu através do Excel, permitindo que os dados fossem transformados em informação, e posteriormente, em conhecimento por meio de sua análise. A amostra foi constituída por 27 colaboradores e toda a execução foi através da amostragem por acessibilidade. Houve um número satisfatório de entrevistados, considerando que a população total é composta por 29 colaboradores, ou seja, 93% foram acessíveis à pesquisa.

Foram considerados os fatores internos e externos que influenciam no clima, e estes, por sua vez foram distribuídos em categorias específicas. Os Fatores internos foram considerados nas seguintes categorias: Salário/Benefícios, Segurança no Trabalho, Integração Interdepartamental, Comunicação, Valorização/Reconhecimento, Gestão/Liderança, Imagem da Empresa/Gerência, O Trabalho Realizado, Condições Físicas de Trabalho, Progresso Profissional e Ambiente de Trabalho. Por outro lado, os Fatores Externos considerou-se a categoria Pessoal, através da análise dos aspectos físicos, emocionais, lazer, situação financeira e nível de estresse.

A parametrização das perguntas apresentadas foi composta, em sua maioria, das seguintes opções de respostas: Sempre, Quase Sempre, Sim, Mais ou Menos, Raramente, Nunca e Não. De acordo com Luz (2003), as opções Sempre, Quase Sempre, Sim e Mais ou Menos, devem ser tabuladas com manifestação de satisfação por parte dos respondentes. Por outro lado, as opções Raramente, Nunca e Não, devem ser tabuladas com manifestação de insatisfação conforme mostra o Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Parâmetros para as opções de respostas

<b>Opção de Resposta</b>	<b>Parâmetro</b>
Sempre	Satisfeito
Quase Sempre	Satisfeito
Sim	Satisfeito
Mais ou Menos	Satisfeito
Raramente	Insatisfeito
Nunca	Insatisfeito
Não	Insatisfeito
Não tenho opinião	Tabula-se só o percentual

Fonte: Adaptado de Luz (2003).

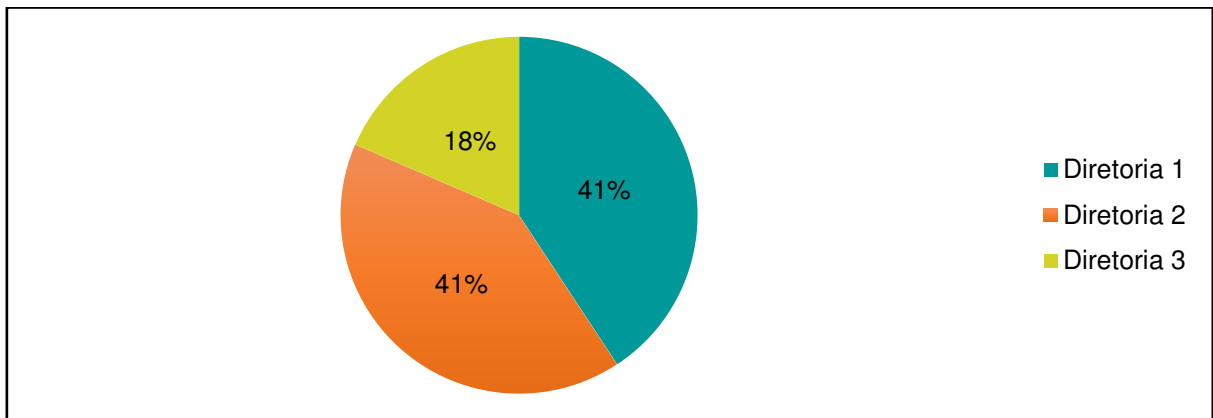
Dessa forma, todas as perguntas com as opções resposta acima, foram parametrizadas através do modelo apresentado. Por outro lado, as perguntas com opções de respostas (Péssimo ou Ruim) consideraram-se como parâmetro de insatisfação, (Razoável, Bom ou Ótimo) como satisfação. A opção de resposta (Não tenho opinião) calcularam-se somente os percentuais.

A pesquisa inicialmente foi analisada a partir de cada pergunta, para que pudesse ser esclarecido o grau de satisfação ou insatisfação dos colaboradores. Para isso, foi necessário interpretar cada parâmetro das opções respostas, conforme o Quadro 4, para posteriormente realizar a classificação como satisfatórias e insatisfatórias. Dessa forma, cada resposta do questionário no (Apêndice A) foi codificada para facilitar a tabulação entre variáveis.

A consolidação no Índice de Satisfação Geral (ISG) foi realizada a partir da tabulação de todas as perguntas adequadas a uma determinada variável. O índice foi obtido através da média aritmética dos percentuais de satisfação de cada variável analisada.

## a) Identificação da Unidade Respondente

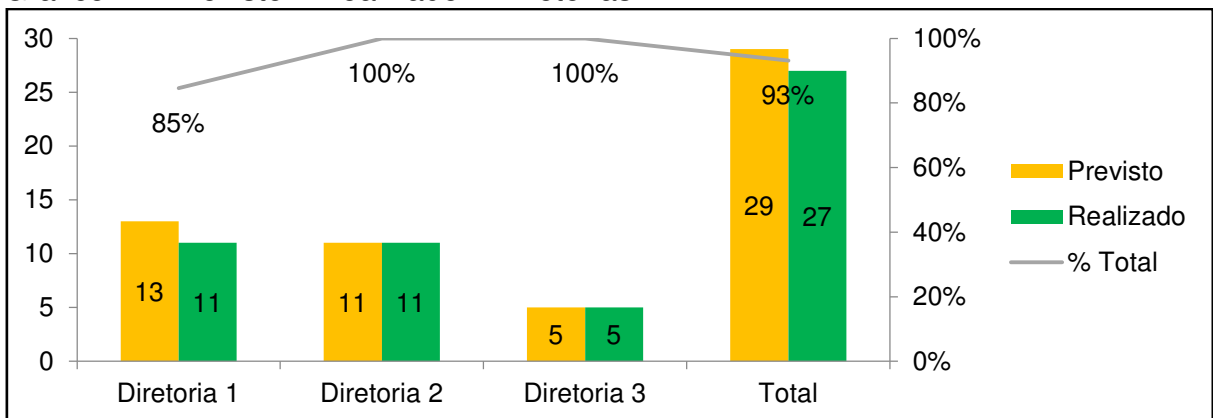
Gráfico 3 - Diretoria



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Como primeira análise, percebe-se no gráfico acima que as maiores porcentagens estiveram concentradas nas Diretorias 1 e 2 ambos com 41% do total de respostas e apenas 18% da Diretoria 3. Tal fato ocorreu por conta da distinção do número de efetivo entre as diretorias. Sendo assim, a porcentagem entre as diretorias em relação ao total sofreu um desequilíbrio como pode ser bem observado no Gráfico 4 a seguir.

Gráfico 4 – Previsto x Realizado – Diretorias

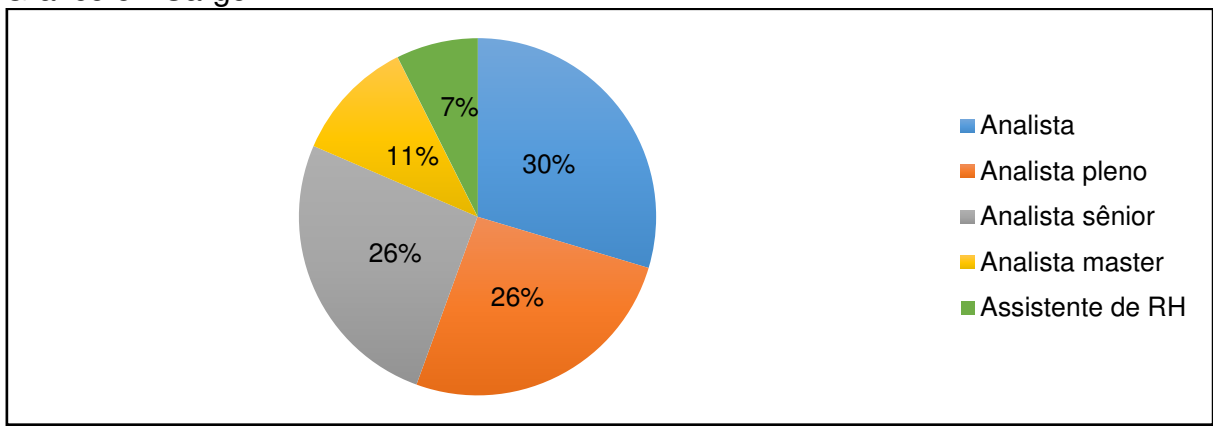


Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

No gráfico acima, nota-se a grande aceitação e acessibilidade dos colaboradores. Para isso, foi fundamental todo o esforço no processo de comunicação quanto ao objetivo da pesquisa, forma de aplicação e coleta. A diretoria 1 teve 85% do efetivo adepto a pesquisa e as diretorias 2 e 3, respectivamente, todos responderam. O resultado foi muito positivo e satisfatório,

considerando que 93% do efetivo total foi alcançado e, conseqüentemente, isso promoveu um nível de confiança maior nas análises realizadas e na conclusão do clima organizacional. Fazendo um cruzamento de dados com o gráfico 3, percebe-se que a diretoria 3 foi muito aquém com apenas 18% em relação as demais diretorias com 41%. Porém, como percebido, tal fato ocorreu devido à diferença entre o efetivo total e o cálculo realizado: O total de respostas da pesquisa sobre o total de respostas do efetivo.

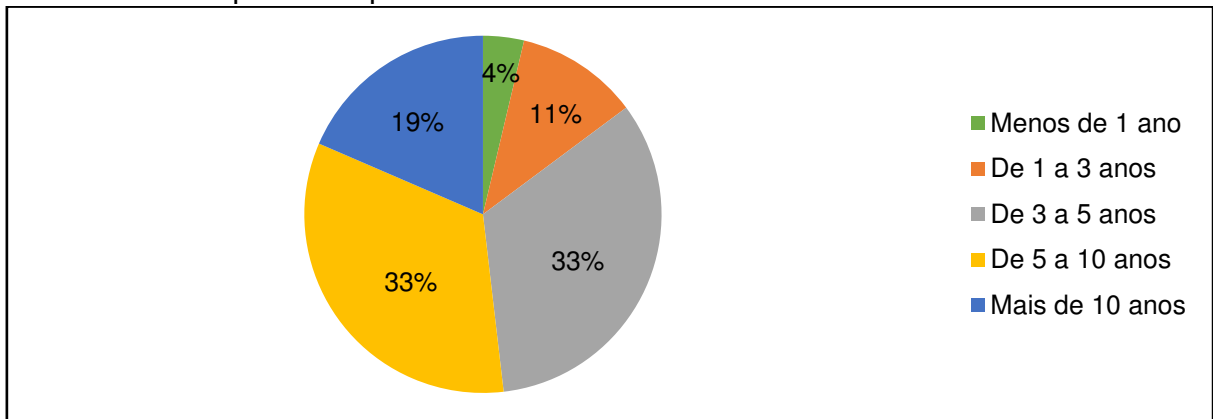
Gráfico 5 - Cargo



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A pergunta relacionada ao gráfico 5 teve o intuito de conhecer quais cargos são predominantes. Dessa forma, percebe-se a concentração das respostas nos seguintes cargos: 30% Analistas, 26% Analista Pleno, e 26% Analista Sênior. O gráfico revela que apenas 11% das respostas foram de Analistas Master, tal fato decorre da quantidade de efetivos no respectivo cargo e não por falta de acessibilidade. O mesmo ocorreu com os assistentes de RH totalizando apenas 7% do total de respostas. Este por sua vez, está ocupado em sua totalidade no efetivo total por pessoas com deficiência.

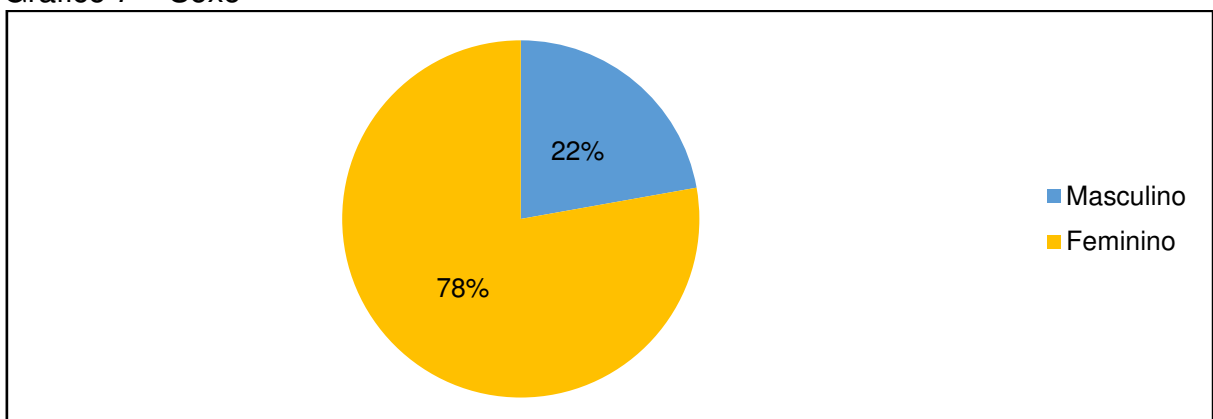
Gráfico 6 – Tempo de Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Dos 27 colaboradores entrevistados, a grande maioria está concentrada na faixa de 3 a 5 anos e de 5 a 10 anos de empresa, totalizando 66%. Os demais 34% estão divididos entre menos de 1 ano, de 1 a 3 anos e mais de 10 anos. Veja no Gráfico 6.

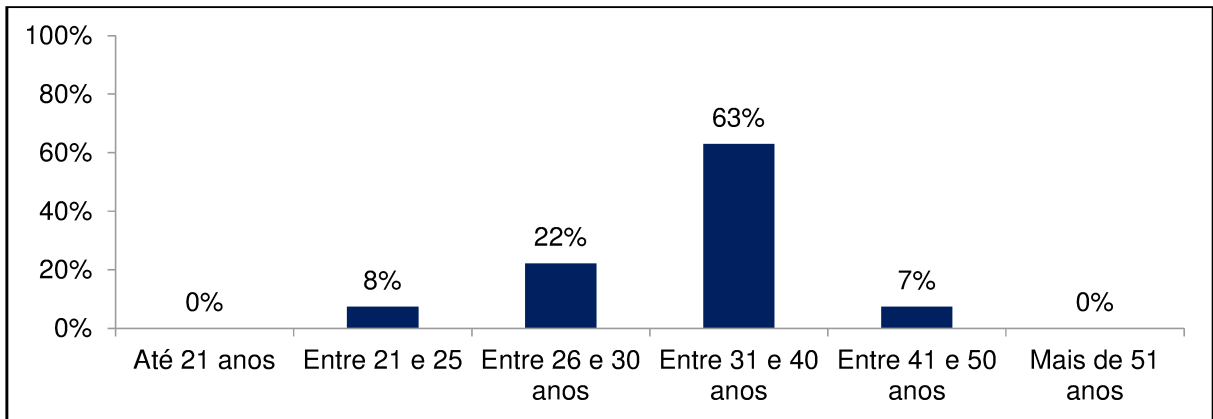
Gráfico 7 – Sexo



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Dos 27 entrevistados, 78% são do sexo feminino e 22% do sexo masculino. Desta forma, percebe-se o grande predomínio de mulheres na gerência de Recursos Humanos na Alfa S.A.

Gráfico 8 – Faixa Etária

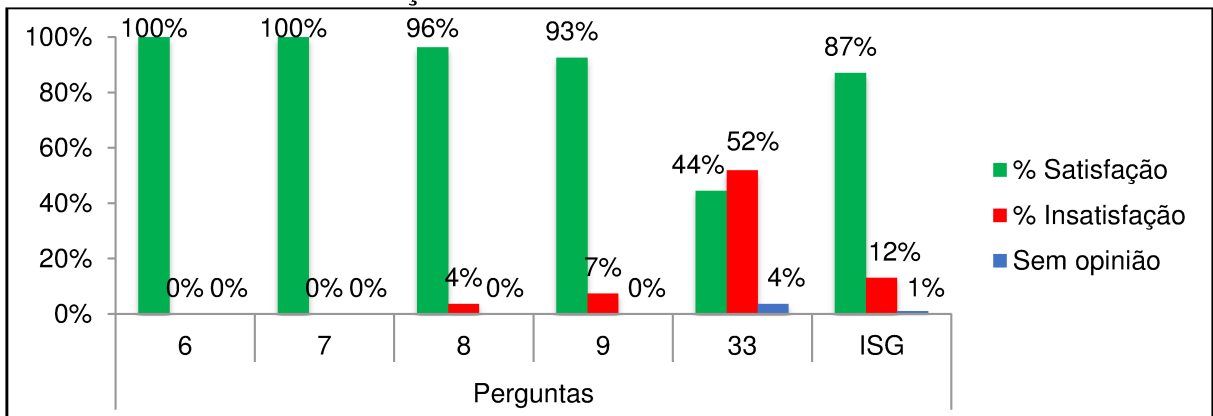


Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

De acordo com o gráfico acima, nota-se que 63% dos entrevistados estão inseridos na faixa entre 31 e 40 anos, 22% tem entre 26 e 30 anos e 15% entre 21 e 25 anos e 41 e 50 anos, respectivamente. Percebe-se que na Gerência de Recursos Humanos não existem colaboradores com idade inferior a 21 anos e nem acima de 51 anos. Portanto, 85% estão situados na faixa de 26 a 40 anos e tal resultado revela que não há colaboradores próximos da aposentadoria, sendo satisfatório, para a manutenção e preservação do capital intelectual da empresa.

b) Pessoal

Gráfico 9 – Índice de Satisfação Pessoal



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

O Índice de Satisfação Pessoal teve como principal objetivo diagnosticar se o colaborador está satisfeito ou não com o seu estado físico, emocional, lazer, situação financeira e nível de estresse, pois se sabe que os fatores externos à organização também podem ser grandes sinalizadores do clima quando são

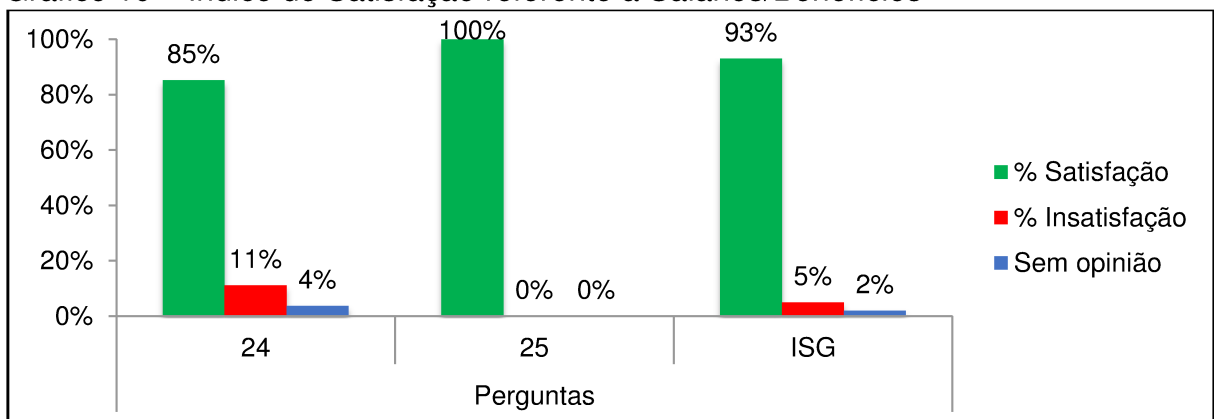
percebidos no ambiente de trabalho. As pergunta 6 (como você avalia o seu estado físico?) e 7 (Como você avalia o seu estado emocional?) relacionadas ao gráfico tiveram 100% das respostas satisfatórias, ou seja, os entrevistados sinalizaram que estão muito bem. Dessa forma, a possibilidade de ocorrências de afastamento por motivos de doenças físicas ou emocionais podem ser bem menores.

A pergunta 8 (Como você avalia seu tempo gasto com lazer?) também foi muito satisfatória com 96% e a pergunta 9 (Como você avalia sua situação financeira) também, representado por um percentual de 93%. Em relação à pergunta 33 (Seu nível de estresse no trabalho aumentou nos últimos dois anos?) merece uma atenção especial dos gestores, pois representou 52% de insatisfação e não é novidade que o índice elevado de estresse pode trazer consequências negativas tanto para o colaborador na sua vida pessoal quanto para a empresa.

O estresse pode causar uma serie de doenças como: depressão, hipertensão e até mesmo o uso de álcool ou drogas e cabe atenção especial nesse aspecto, pois o estresse pode ser manifestado de forma negativa no clima organizacional. De maneira geral, 87% dos colaboradores sentem-se satisfeitos, 13% insatisfeitos e 1% não tem opinião a respeito.

### c) Salários/Benefícios

Gráfico 10 – Índice de Satisfação referente à Salários/Benefícios



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

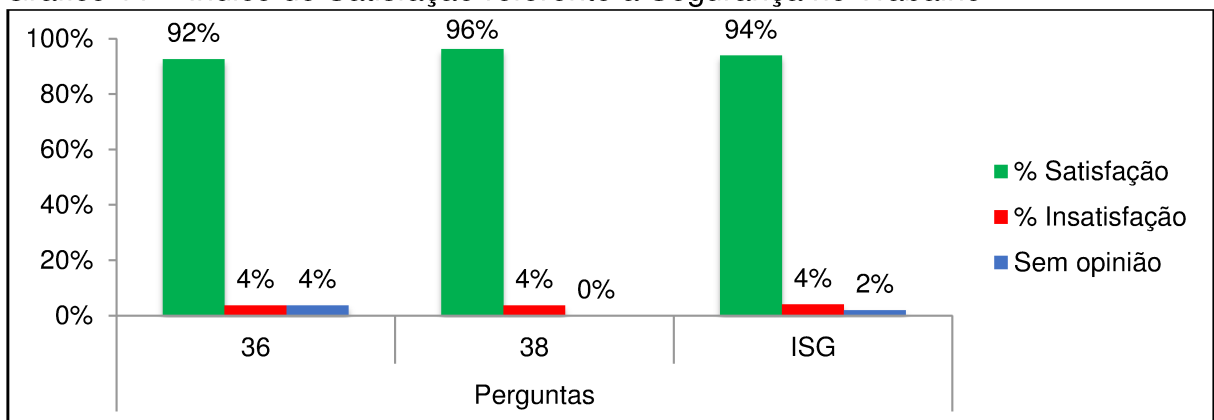
O gráfico acima tem como principal objetivo identificar um dos fatores internos à organização que são os salários e benefícios. Considerando a pergunta 24 (Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?) 85% percebem que o

seu salário é adequado a todo o trabalho realizado, 11% estão insatisfeitos e 4% não demonstraram nenhuma opinião a respeito. Por outro lado, conforme a pergunta 25 (Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades?) de acordo com o resultado, 100% acreditam que sempre ou quase sempre as suas necessidades são atendidas por meio dos benefícios que são oferecidos pela empresa.

Dessa forma, percebe-se que existe uma unanimidade em relação a este item, ou seja, os empregados estão totalmente satisfeitos. Por outro lado, fazendo uma comparação entre as perguntas remuneração x benefícios, nota-se que ambos devem ser balanceados, pois foi diagnosticado que nem sempre as variáveis mencionadas terão satisfação equivalente. Portanto, é possível afirmar que 93% dos colaboradores estão satisfeitos, 5% insatisfeitos e 2% não tem opinião a respeito.

#### d) Segurança no Trabalho

Gráfico 11 – Índice de Satisfação referente à Segurança no Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

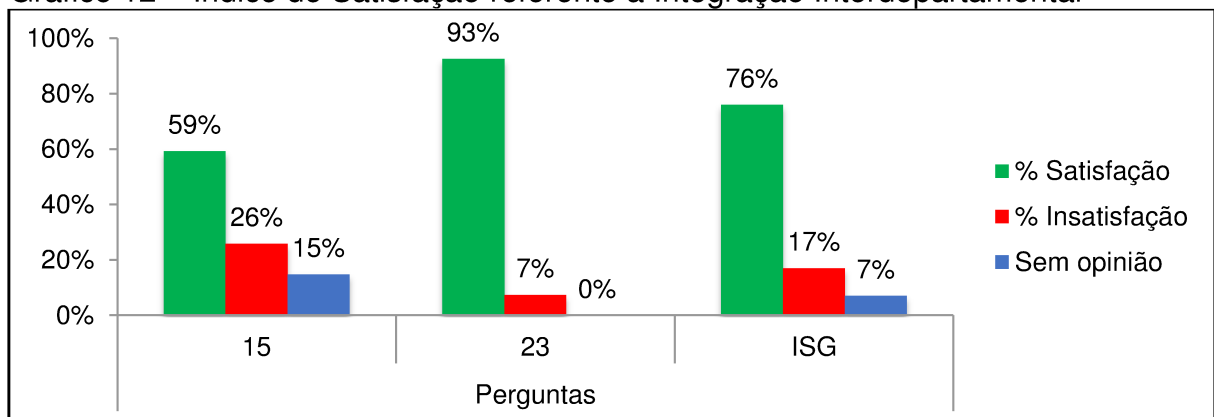
De acordo com o gráfico é quase unânime a manifestação positiva quando se trata de segurança no trabalho. Dessa forma, considerando a pergunta 36 (Você pode relatar condições inseguras, acidentes e quase acidentes na empresa sem medo de consequências negativas?) 92% dos colaboradores consideram que sempre ou quase sempre podem relatar condições inseguras, acidentes e quase acidentes sem medo de consequências negativas. Por outro lado, 4% dos colaboradores manifestam sua insatisfação dizendo que nunca podem se manifestar e outras 4% não tem opinião.



Considerando a pergunta 38 (Na sua gerência concluir o trabalho é visto como mais importante do que os procedimentos de saúde e segurança?) mais uma vez percebe-se a unanimidade quando se trata de segurança no trabalho. De acordo com o resultado, 96% estão satisfeitos e dizem que concluir o trabalho nunca é mais importante e 4% demonstram estarem insatisfeitos. Na variável segurança no trabalho, percebe-se que os colaboradores estão adaptados a cultura da organização e respeitam suas normas, políticas e diretrizes bem como os valores que a norteia. Dessa forma, fica claro que o valor número 1 da empresa “A vida em primeiro lugar” é respeitado pelos colaboradores. Sendo assim, nota-se que 94% dos colaboradores estão satisfeitos, 4% insatisfeitos e 2% não opinaram.

#### e) Integração Interdepartamental

Gráfico 12 – Índice de Satisfação referente à Integração Interdepartamental



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A variável integração interdepartamental tem como objetivo diagnosticar se existe um relacionamento de cooperação entre as diretorias 1, 2 e 3 tendo em vista que o relacionamento e colaboração é um grande indicador para avaliar o clima organizacional. Dessa forma, de acordo com a pergunta 15 (Existe um relacionamento de cooperação entre as equipes na Gerência de Recursos Humanos?) percebe-se que 59% responderam sim, ou seja, consideram a existência do relacionamento de cooperação entre as diretorias. Por outro lado, 26% consideram que não existe este relacionamento e 15% não tem opinião sobre o assunto. Fica um ponto de atenção, pois a colaboração é essencial para atingir as metas organizacionais, partindo do pressuposto de que a empresa é sistêmica e

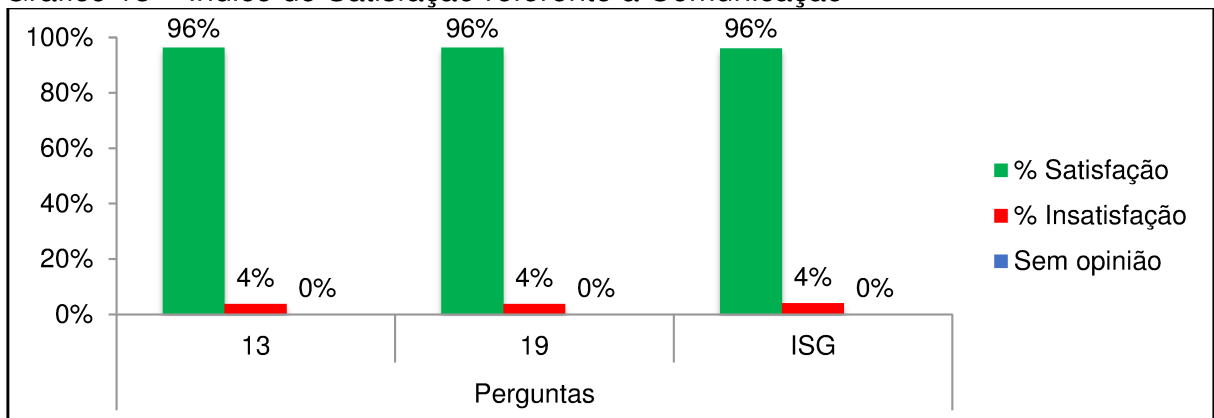
cada colaborador depende do outro para execução das tarefas. O papel dos gerentes nesse aspecto é fundamental para a administração dos conflitos.

De acordo com a pergunta 23 (Como você considera o relacionamento entre os colaboradores na Gerência de Recursos Humanos?) nota-se que o relacionamento entre os colaboradores é muito positivo, onde 93% dos entrevistados acreditam ser bom o relacionamento entre pares. Por outro lado, 7% das respostas mostram que existem empregados que consideram o relacionamento ruim.

Fazendo uma comparação entre as respostas, fica clara a diferença entre a percepção dos mesmos entre “relacionamento” e “relacionamento de colaboração”, ou seja, as pessoas se relacionam bem e estão satisfeitas com a situação atual, mas existe certa insatisfação quando se trata de colaboração representada por 26% dos entrevistados.

#### f) Comunicação

Gráfico 13 – Índice de Satisfação referente à Comunicação



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

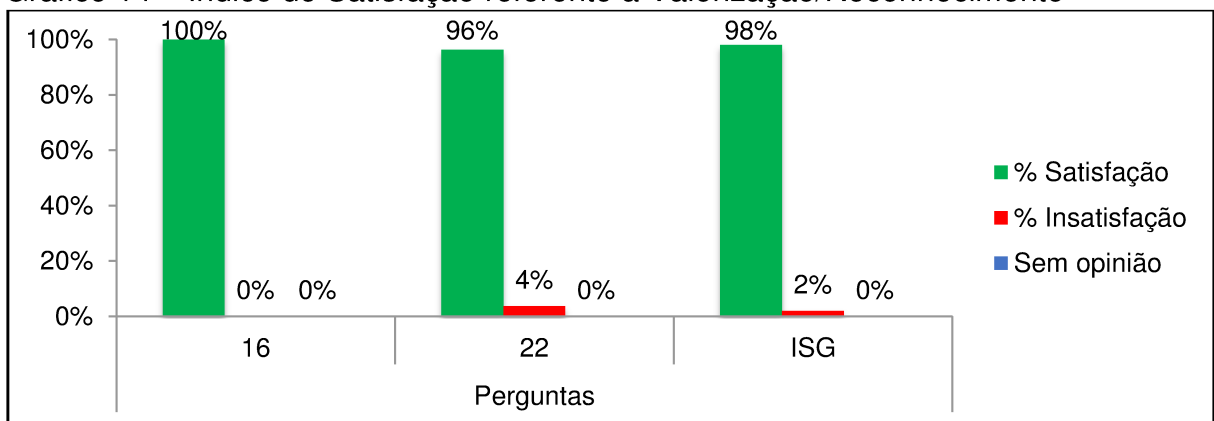
De acordo com os resultados no gráfico, a pergunta 13 (As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?) demonstra que 96% das pessoas estão satisfeitas quanto à orientação que recebem sobre o seu trabalho. Por outro lado, 4% estão insatisfeitas, pois consideram que as orientações recebidas não são tão claras e objetivas. Vale ressaltar a importância da comunicação, pois quando o colaborador sabe aquilo que deve ser feito, o mesmo trabalha mais feliz, é mais produtivo e evita desperdícios tanto de tempo quanto de recursos. Portanto, quando se trata das orientações o item é satisfatório e tudo isso contribui para um clima mais favorável.

Considerando a pergunta 19 (Os assuntos importantes são debatidos em equipe?) percebe-se que 96% dos colaboradores consideram que os assuntos mais importantes da organização são tratados em equipe. Apenas 4% considera que raramente isso acontece.

Portanto, o resultado é satisfatório e muito positivo, pois nota-se que os gestores são transparentes com as suas equipes quando os assuntos de maior relevância são discutidos e as orientações são claras, desta forma, os colaboradores sentem-se mais satisfeitos no ambiente de trabalho e o resultado é visto com 96% satisfeitos e apenas 4% insatisfeitos.

#### g) Valorização/Reconhecimento

Gráfico 14 – Índice de Satisfação referente à Valorização/Reconhecimento



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Quando se trata de valorização e reconhecimento este item é unanimidade na Gerência de Recursos Humanos. De acordo com o gráfico acima, a pergunta 16 (Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?) 100% das pessoas consideram que sempre ou quase sempre são reconhecidas quando realizam um bom trabalho e isso pode ser percebido através dos programas de reconhecimento que a empresa proporciona. O reconhecimento é parte essencial na vida de todo ser humano, o empregado ao ser reconhecido se sente mais motivado e proativo, promovendo assim, maiores resultados.

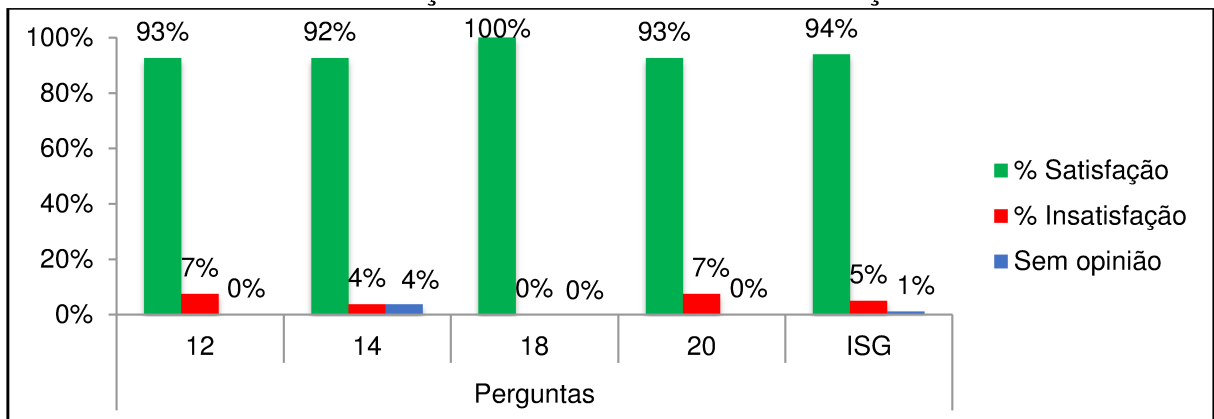
De acordo com a pergunta 22 (Seu superior imediato apoia sua participação em programas de treinamento?) o resultado mostra que 96% estão satisfeitos e consideram que o superior imediato sempre ou quase sempre apoia sua

participação em treinamentos e apenas 4% estão insatisfeitos considerando que raramente existe esse apoio.

Portanto, de acordo com o índice de satisfação, 98% das pessoas percebem que os gestores reconhecem que a sua capacitação é muito importante para o desenvolvimento das habilidades e competências e isso gera valor, pois se os colaboradores estiverem bem treinados poderão melhorar de maneira significativa o seu desempenho e terão resultados muito mais sólidos.

#### h) Gestão/Liderança

Gráfico 15 – Índice de Satisfação referente à Gestão/Liderança



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Na pergunta 12 (Os empregados sentem-se seguros em dizer o que pensam ao seu superior imediato?) percebe-se que a grande maioria das respostas foram positivas quando se trata do sentimento de segurança dos colaboradores em expressar as suas opiniões ao superior imediato. Dessa forma, 93% das respostas afirmaram que sempre ou quase sempre se sentem seguros. Por outro lado, 7% consideram que raramente isso acontece. O resultado positivo reflete a relação de transparência, comunicação aberta e confiança que existe entre os colaboradores e seus respectivos superiores imediatos.

De acordo com a pergunta 14 (Você recebe *feedback* do seu superior imediato sobre o seu trabalho?) 92% dos entrevistados sempre ou quase sempre recebem *feedback* dos seus superiores imediatos. Por outro lado, 4% consideram que raramente recebem e outros 4% não tem opinião sobre a pergunta em questão. Dessa forma, é possível dizer que os gestores se preocupam com os seus subordinados utilizando o diálogo como ferramenta. Quando se trata de

desenvolvimento dos colaboradores e da identificação da satisfação dos mesmos, o diálogo torna-se fundamental nessa construção e isso é percebido pelos entrevistados.

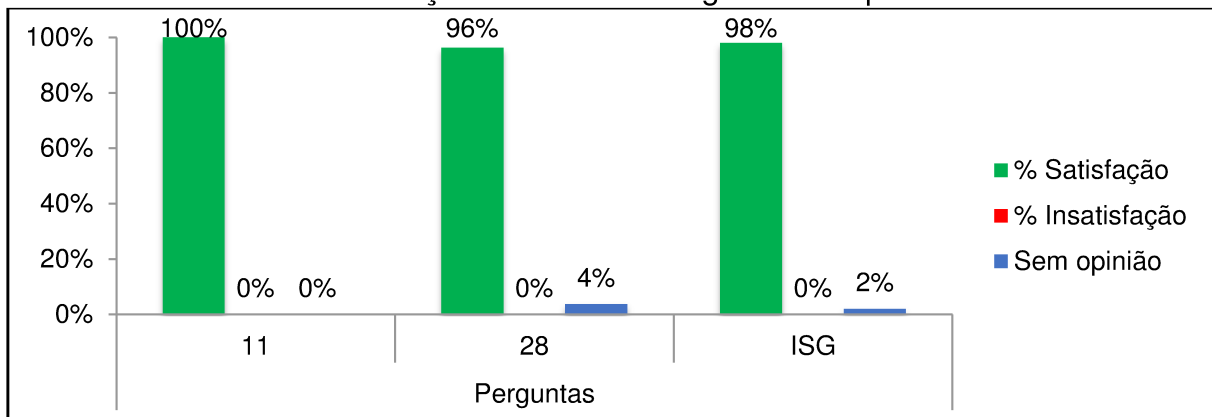
De acordo com a pergunta 18 (Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?) 100% dos entrevistados confiam nos seus gestores. Percebe-se que todos os empregados confiam nas decisões tomadas pelos seus superiores imediatos e este relacionamento é mútuo.

Nota-se na pergunta 20 (Você considera que o seu trabalho é avaliado de forma justa?) que 93% consideram que o seu trabalho é avaliado de maneira justa e estão satisfeitos quanto a isso. Por outro lado, 7% estão insatisfeitos.

Portanto, Os entrevistados consideram que a gerência atua de maneira correta quando se trata da avaliação do trabalho, as pessoas sentem-se seguras para dizer o que pensam e recebem *feedback* dos superiores. Sendo assim, o resultado refletiu no índice de satisfação sendo 94% dos colaboradores satisfeitos, 5% insatisfeitos e 1% sem opinião a respeito.

#### i) Imagem da Empresa/Gerência

Gráfico 16 – Índice de Satisfação referente à Imagem da Empresa/Gerência



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A variável imagem da empresa/gerência busca identificar como a mesma é vista e reconhecida por seus colaboradores. De acordo com a pergunta 11 (Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?) todos os colaboradores consideram a empresa um bom lugar e estão satisfeitos, ou seja, a Alfa mostra que possui uma boa política e prática de gestão com pessoas, pois é percebida de forma extremamente positiva por seus colaboradores.

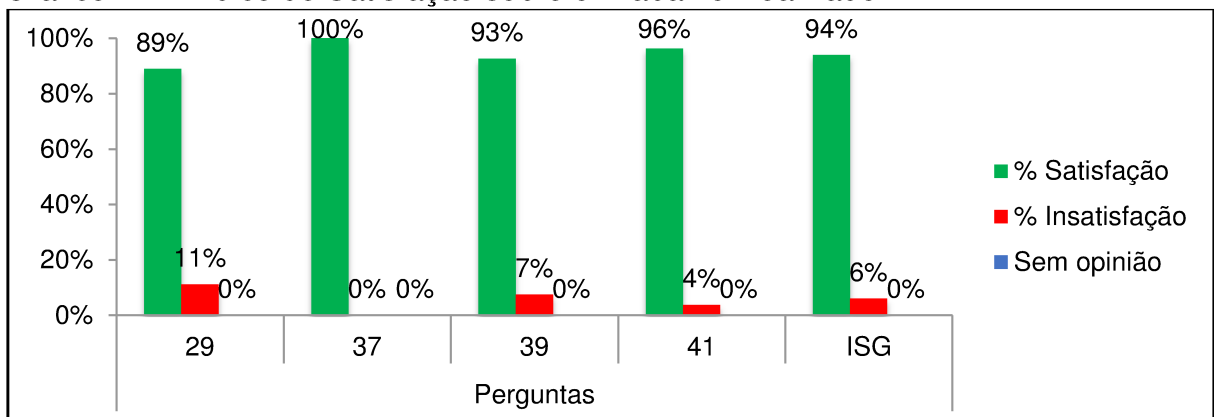
Este resultado é consequência de vários fatores presentes na companhia como: Condições de segurança e saúde física e mental que são favoráveis às pessoas, possui uma cultura bem difundida, onde os valores defendidos se aproximam dos praticados e isso pode ser percebido nos gráficos anteriores. A unanimidade da resposta obtida direcionada à satisfação revela um clima satisfatório nesse aspecto.

Reforçando o resultado da variável, a pergunta 28 (Você indicaria um parente ou amigo para trabalhar na empresa?) 96% dos colaboradores indicariam um amigo ou parente para trabalhar na empresa e isso demonstra clara satisfação. Por outro lado, 4% não tem opinião referente ao item.

Percebe-se que a imagem da organização diante dos seus colaboradores é muito positiva, sendo 98% dos colaboradores satisfeitos com o item em questão e apenas 2% não quiseram opinar.

#### j) Trabalho Realizado

Gráfico 17 – Índice de Satisfação sobre o Trabalho Realizado



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

De acordo com a pergunta 29 (Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?) percebe que 89% dos colaboradores sentem-se satisfeitos e por outro lado, 11% não consideram dessa forma, ou seja, alguns colaboradores podem considerar que estão sobrecarregados e hoje não estão satisfeitos com o volume de trabalho realizado.

Considerando a pergunta 37 (Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?) Todos sentem que é sua responsabilidade contribuir com o sucesso da empresa, ou seja, percebe-se que as mesmas estão

comprometidas e engajadas com a organização. Isso mostra que os colaboradores “vestem a camisa” e tem consigo o sentimento de pertencimento tão valorizado na empresa e que faz parte do seu valor “fazer acontecer”. Além disso, a empresa incentiva sempre o protagonismo de seus colaboradores e isso é retratado no gráfico com um resultado extremamente positivo.

A pergunta 39 (Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?) 93% consideram que sempre ou quase sempre podem realizar o trabalho como considera adequado e apenas 7% afirmam que raramente isso ocorre. Portanto, percebe-se que os colaboradores estão satisfeitos, pois tal resultado revela a autonomia dos mesmos para executar o trabalho e isso permite que cada um seja protagonista da sua própria carreira.

Conforme revela a pergunta 41 (Você conhece sua descrição de cargos?) 96% dos colaboradores conhecem e estão satisfeitos quanto a isso, por outro lado, 4% desconhecem sua descrição e demonstram insatisfação. Conhecer a descrição de cargos é muito importante, pois além de especificar o conteúdo, mostra os métodos de trabalho e as suas relações, ou seja, possibilita ao empregado saber de que forma deve atuar no ambiente e como pode contribuir para o alcance de resultados estratégicos.

Portanto, considerando a média de todos os resultados obtidos na variável o trabalho realizado, nota-se que 94% dos colaboradores estão satisfeitos e apenas 6% insatisfeitos.

#### k) Condições Físicas de Trabalho

A variável referente às condições físicas de trabalho se fez importante no diagnóstico do clima, pois foi possível identificar se os colaboradores trabalham em condições anormais ou até mesmo insalubres, considerando as respostas obtidas nesse critério. De acordo com a pergunta 31 (As condições físicas do seu local de trabalho são satisfatórias?) e a pergunta 34 (Você possui as ferramentas e recursos para realizar bem o seu trabalho?) visualizadas no (Apêndice A), todos os colaboradores consideram que sim, ambas representadas com cem por cento, ou seja, as condições de iluminação, temperatura, mobiliário, espaço, higiene e instalações sanitárias são satisfatórios e o resultado contribui significativamente para

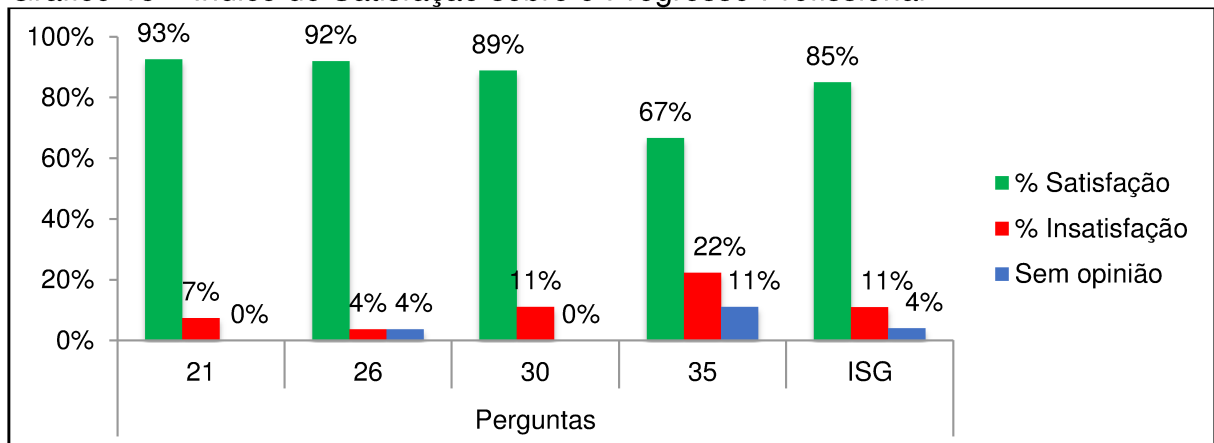
um clima favorável, pois uma vez que os colaboradores percebem a qualidade de vida no trabalho, o ambiente fica muito mais propício para um clima positivo.

Percebe-se também que todos consideram que a empresa oferece todas as condições necessárias através dos recursos materiais como máquinas, equipamentos e instalações ou dos recursos administrativos e financeiros que são utilizados para a realização das atividades.

Portanto, nota-se que a variável sobre as condições físicas de trabalho é unanimidade representada por cem por cento de satisfação entre os entrevistados, ou seja, não restou nenhuma dúvida a respeito do quão significativo e positivo é o item para o reflexo da satisfação dos colaboradores e consequentemente do clima.

### I) Progresso Profissional

Gráfico 18 – Índice de Satisfação sobre o Progresso Profissional



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

De acordo com a pergunta 21 (O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?) 93% das pessoas consideraram que o seu trabalho sempre ou quase sempre proporciona um sentimento de realização profissional e 7% demonstraram-se insatisfeitos. É importante ressaltar que realização profissional é algo muito subjetivo e depende das aspirações de cada indivíduo, considerando tanto os aspectos psicológicos quanto os emocionais.

Considerando a pergunta 26 (Como você se imagina daqui a dois anos?) percebe-se que a perspectiva dos profissionais da equipe de Recursos Humanos em sua maioria, é de continuar na empresa por no mínimo um período de dois anos. 92% dos entrevistados imaginam que estarão trabalhando na empresa no mesmo



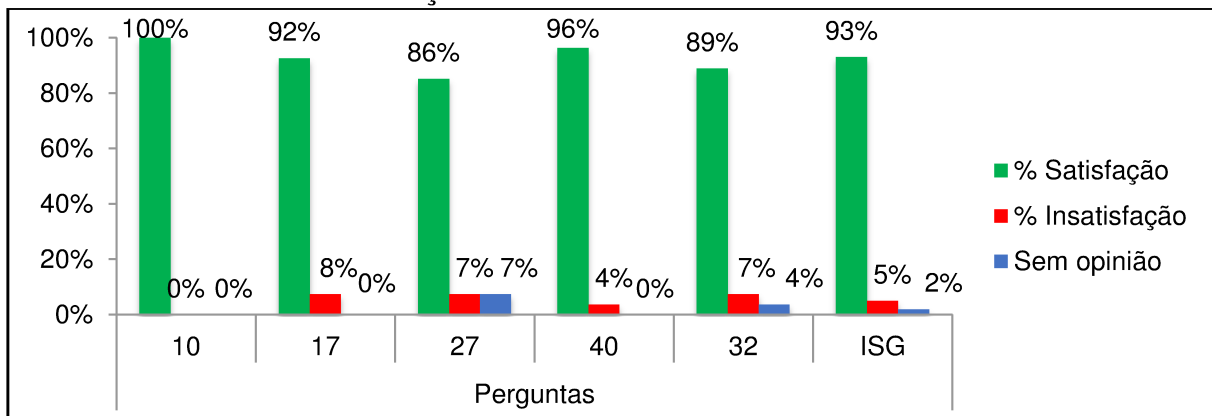
cargo ou em um cargo melhor, ou seja, existe uma expectativa quanto a isso. Por outro lado, 4% pensam em trabalhar por conta própria ao longo desse período e 4% não tiveram opinião sobre o item em questão.

Considerando a pergunta 30 (Você se sente apto para assumir maiores responsabilidades do que as que tem atualmente?) 89% das pessoas na Gerência de Recursos Humanos, sentem-se prontas para assumir maiores responsabilidades, enquanto 11% afirmam que ainda não estão preparados. Dessa forma, os gestores precisam ficar atentos quando se trata da Carreira & Sucessão, tendo em vista que grande parte dos empregados almeja ficar na empresa e buscam maiores desafios.

De acordo com a pergunta 35 (Quanto tempo você pretende continuar trabalhando nesta empresa?) percebe-se que 67% dos empregados não tem intenção de sair da empresa e isso é muito positivo, pois retrata que as pessoas estão felizes na organização. Por outro lado 22% dos entrevistados disseram que pretendem trabalhar de 1 a 2 anos, de 3 a 5 anos e mais de 5 anos, respectivamente. Os entrevistados que não tiveram opinião sobre o item em questão representaram 11% das respostas. Considerando o índice de satisfação na variável em questão, nota-se que 85% demonstram satisfação, 11% insatisfação e 4% não responderam.

#### m) Ambiente de Trabalho

Gráfico 19 – Índice de Satisfação sobre o Ambiente de Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

De acordo com a pergunta 10 (Você percebe que os empregados são tratados com respeito, independente de seus cargos?) 100% dos entrevistados consideram que sempre ou quase sempre há respeito entre os empregados na

Gerência de Recursos Humanos independente do cargo que ocupam. O resultado reflete aquilo que a empresa preza que é o respeito e cuidado com o próximo através do cuidado ativo genuíno. Na organização o diagnóstico acima, pode ser percebido através das políticas e diretrizes, códigos de ética e conduta e os valores que norteiam a maneira como os indivíduos se comportam e se relacionam uns com os outros.

A pergunta 17 (O clima de trabalho da minha equipe é bom?) é fundamental para obter a resposta do tema proposto ao trabalho, pois é a resposta que determina a percepção dos colaboradores quanto ao clima organizacional. De acordo com os resultados, 92% consideram que o clima sempre ou quase sempre é bom e apenas 8% demonstram insatisfação. Comparando o resultado com a pergunta 27, nota-se que o clima organizacional melhorou 6% em consideração aos anos anteriores.

De acordo com a pergunta 27 (Como você considera o ambiente da gerência atualmente, em relação quando você começou a trabalhar nela?) percebe-se que 86% das pessoas consideram o clima organizacional da Gerência de Recursos Humanos sendo ótimo ou bom em relação aos anos anteriores. Por outro lado, 7% consideram ruim e 7% não opinaram sobre o item em questão.

Percebe-se na pergunta 40 (A minha equipe propicia um ambiente de trabalho que reconhece e respeita as diferenças?) que 96% consideram que as equipes sempre ou quase sempre propiciam um ambiente que reconhece e respeita as diferenças. Por outro lado, 4% não consideram dessa forma e demonstram insatisfação. Diante da relevância do resultado obtido é possível afirmar que equipes respeitam as diferenças, seja ela étnica, religiosa, cultural, ideológica, política ou econômica.

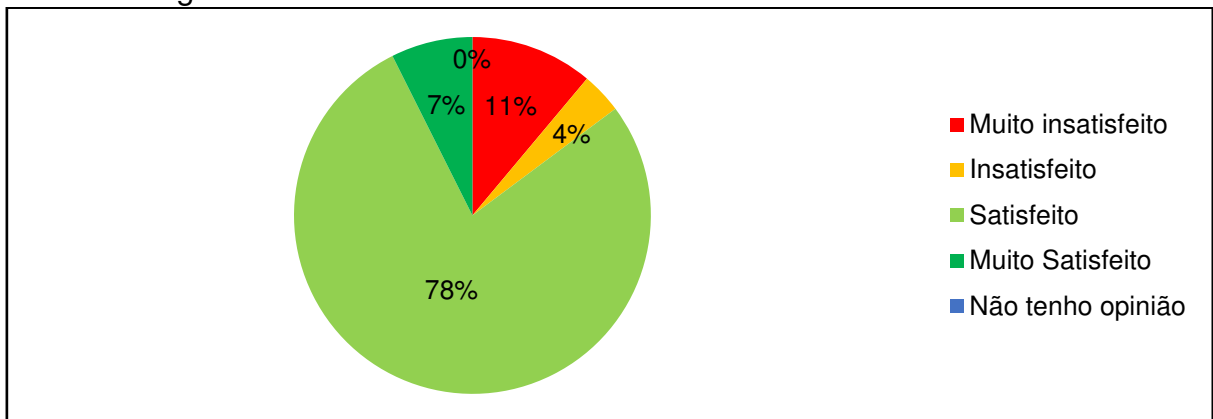
Conforme a pergunta 32 (Você acredita que as constantes mudanças devido ao cenário austero afetam negativamente o seu desempenho?) percebe-se que mesmo diante de um cenário com tantas mudanças e incertezas por conta da crise econômica e política no país, as variáveis externas não tem afetado tanto o desempenho dos colaboradores significativamente. Dessa forma, 89% dos entrevistados consideram que o cenário austero não afetou o desempenho, 7% acreditam que sim e 4% não tem opinião a respeito. Portanto, apesar de existir uma pequena parcela de empregados que sentem essas mudanças, no contexto geral, isso não é unanimidade, o resultado mostra que as pessoas estão preparadas na

organização para lidar com todas essas situações diariamente, pois como profissionais de RH, precisam passar segurança para as áreas clientes.

Portanto, de acordo com o índice de satisfação quanto ao ambiente de trabalho, o resultado obtido demonstrou imensa satisfação, representado por 93% dos colaboradores, ainda assim 5% sentem-se insatisfeitos e 2% não opinaram a respeito.

#### n) Questões Gerais

Gráfico 20 – De modo geral, como você avalia o seu grau de satisfação na gerência?



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Este último gráfico faz um levantamento da ideia geral de todos os itens analisados anteriormente e responde a situação problema da pesquisa, identificando o grau de satisfação das pessoas na Gerência de Recursos Humanos. Portanto, pode-se dizer que o clima organizacional é satisfatório, pois 85% das pessoas consideram-se muito satisfeitas ou satisfeitas, porém a predominância é do grau satisfeito com 78%.

Por outro lado, nota-se um clima de insatisfação com um total de 15%, com a predominância de 11% dos colaboradores muito insatisfeitos. Sendo assim, é possível afirmar a partir dos dados acima que as pessoas consideram o clima satisfatório do seu ambiente de trabalho.

Complementando as Questões Gerais, nos Quadros 5 e 6, respectivamente, serão apresentadas as questões qualitativas e subjetivas que representam bem o sentimento sobre a gerência e as sugestões para tornar o ambiente um lugar melhor para se trabalhar. Veja a seguir:

Quadro 5– Sinto que a gerência onde trabalho é:

Definição	Respostas	% Respostas
Desafio/Desafiadora	5	19%
Aprendizado/ Aprendizado constante	2	7%
Diferenciada	2	7%
Engajada	2	7%
Importante	2	7%
Muito boa/ Boa	2	7%
Agradável	1	4%
Capacitada	1	4%
Criatividade	1	4%
Entusiasmada	1	4%
Estratégica	1	4%
Focada	1	4%
Nova	1	4%
Parceria	1	4%
Paz	1	4%
Ruim	1	4%
Uma grande oportunidade de crescimento	1	4%
Unida	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

De acordo com o quadro 5, nota-se que algumas definições se repetem e são semelhantes. Isso demonstra que as pessoas estão conectadas e compartilham da mesma percepção em relação ao ambiente de trabalho da gerência onde atuam. Definições como: desafio ou desafiadora, aprendizado e aprendizado constante, diferenciada, engajada, importante, muito boa ou boa, representam 56% do total acumulado de respostas. Portanto, pode-se dizer que o sentimento que define a Gerência de Recursos Humanos no momento atual é: desafio ou desafiadora com 19% do total de respostas.

Quadro 6 – Que sugestões você daria para tornar a gerência um lugar melhor para se trabalhar?

Ações de maior envolvimento da equipe como um todo, desenvolvendo o senso de colaboração
Fazer ações de clima que é feito nas áreas clientes e no RH não acontece.
Compartilhar mais entre as gerências e as práticas dos gestores
As equipes de diferentes negócios serem mais integradas.

Maior valorização do trabalho do BP: remuneração e estratégia de atuação. Sendo menos operacional.
Estimular mais o trabalho em equipe, com cooperação e compartilhamento para gerar aprendizagem.
Celebrar pequenas e grandes conquistas
Integração com todas as gerências da regional
Compartilhar mais as boas práticas.
Não criar níveis de liderança informais entre pares. Nem todos têm maturidade para exercer a função que o gestor delineou.
Permanecer com o processo de escuta e <i>feedback</i> que foi implementado já é um bom caminho. acredito que estamos no caminho certo, as etapas para o alcance de um lugar melhor estão condicionadas à prática da empatia e desenvolvimento daqueles que se dispõem à aprender e cooperar com a equipe.
Maior integração entre as equipes, melhor colaboração em relação à área de educação e gerências BPs, mais clareza na forma como as pessoas são avaliadas e reconhecidas dentro da gerência.
Reuniões de GP com todos da equipe, comemorações, celebrações de reconhecimentos, ginástica laboral, e etc...
Um ambiente cada vez mais participativo.
Mais contato com a equipe.
Os próprios empregados tornarem as relações mais suaves e amenas, pois o gerente já proporciona esse ambiente agradável.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

No Quadro 6 surgem novas propostas de melhorias e sugestões que devem ser analisadas pelos gestores para, posteriormente, serem colocadas em prática.

#### o) Índice de Satisfação Geral

Tabela 1 – Índice de Satisfação Geral da Pesquisa

Variáveis	% Satisfação	% Insatisfação	% Sem opinião	Fator(es)
Condições Físicas de Trabalho	100%	0%	0%	<b>Internos</b>
Imagem da Empresa/Gerência	98%	0%	2%	
Valorização/Reconhecimento	98%	2%	0%	
Comunicação	96%	4%	0%	
Segurança no Trabalho	94%	4%	2%	
Gestão/Liderança	94%	5%	1%	
O Trabalho Realizado	94%	6%	0%	
Salário/Benefícios	93%	5%	2%	

Ambiente de Trabalho	93%	5%	2%	
Pessoal	87%	12%	1%	<b>Externo</b>
Progresso Profissional	85%	11%	4%	
Integração Interdepartamental	76%	17%	7%	<b>Internos</b>
<b>ISG</b>	<b>92%</b>	<b>6%</b>	<b>2%</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

O Índice de Satisfação Geral apresenta um levantamento consolidado de todas as médias aritméticas das respostas obtidas nas diferentes categorias correspondentes. No quadro acima, observa-se de maneira clara e direta, quais variáveis indicam a satisfação ou insatisfação dos colaboradores.

Dessa forma, é possível afirmar que 92% dos colaboradores da Gerência de Recursos Humanos estão satisfeitos com os critérios analisados, apenas 6% demonstram insatisfação e 2% não tinham opinião a respeito de determinadas perguntas. Nota-se que a variável sobre as Condições Físicas de Trabalho é a mais satisfatória sendo unânime conforme as avaliações, logo abaixo conforme visto na Tabela 1 as variáveis Imagem da Empresa/Gerência e Valorização/Reconhecimento também apresentam um valor significativo de 98% dos colaboradores satisfeitos.

Portanto, nota-se que a maior parte das respostas esteve acima de 90% sendo um resultado bastante expressivo. Por outro lado, percebe-se que a variável Integração Interdepartamental é o fator que gera mais insatisfação, representando 17% dos entrevistados insatisfeitos e isso requer uma atenção especial por parte dos gestores.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo geral de todo o estudo foi analisar o grau de satisfação dos colaboradores na Gerência de Recursos Humanos na Alfa S.A. através do seu clima organizacional. O tema clima organizacional foi muito propício para estudo, pois conforme apresentado na fundamentação teórica, percebe-se que no Brasil muitas pessoas e empresas estão sofrendo com a atual crise política e econômica, por conta do cenário extremamente desafiador.

Diante de todo o cenário, a Alfa S.A. passou a adotar uma postura diferente para se adequar a realidade atual diante de tantas mudanças e incertezas. No entanto, conforme já citado na introdução, para haver a mudança foi fundamental a percepção das pessoas no seu ambiente de trabalho evitando que a adoção de medidas drásticas fosse percebida de maneira negativa pelos colaboradores no clima organizacional.

A pesquisa de clima foi elaborada a partir de 44 perguntas que foram distribuídas em 12 variáveis. O público alvo esteve distribuído entre analistas e assistentes de RH que compõem o efetivo total da gerência. As perguntas foram escolhidas e elaboradas conforme a realidade e necessidade da empresa de avaliar como estão os seus colaboradores.

Em relação aos objetivos da pesquisa, é possível afirmar que os mesmos foram atingidos. A pesquisa revelou que 92% da amostra consideram que o clima é bom conforme a Tabela 1 e o Gráfico 19, pergunta 17. Tendo como base a problemática da pesquisa, que é a seguinte: “Qual o grau de satisfação dos colaboradores da Gerência de Recursos Humanos na Alfa S.A.”?. É possível afirmar que os colaboradores estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o ambiente de trabalho, representado por um percentual de 85% conforme o diagnóstico no Gráfico 20.

Considerando as informações obtidas com as análises dos gráficos, foi possível determinar o perfil dos entrevistados através da identificação da unidade respondente. Sendo assim, nota-se que 81% dos colaboradores estão situados nas Diretorias 1 e 2, respectivamente, e tal fato acontece, pois a quantidade de efetivo entre as mesmas são maiores que a Diretoria 3, conforme observado no Gráfico 4. Considerando o cargo existe um grande equilíbrio entre analista, analista pleno e sênior com um total de 82% do público total. Percebe-se ainda que 66% dos

colaboradores estão na empresa em um período entre 3 a 10 anos de empresa, 78% dos entrevistados são mulheres e 85% dos entrevistados possuem entre 26 a 40 anos de idade.

Analisando os fatores externos através do Índice de Satisfação Pessoal como o estado físico, emocional, lazer, situação financeira e nível de estresse, buscaram-se por meio destas, captar a autoavaliação dos colaboradores e identificar como o ambiente externo tem influenciado no trabalho. Dessa forma, diagnosticou-se que 87% dos colaboradores estão satisfeitos, mostrando que o ambiente externo de mudanças e incertezas não exerce uma influência negativa no clima. Na variável pessoal, o grande ponto de atenção é a pergunta 33 no Gráfico 9, relacionada ao nível de estresse, onde mais da metade dos entrevistados consideraram ter aumentado nos últimos dois anos.

Analisando os fatores internos como: salários e benefícios, segurança no trabalho, integração interdepartamental, comunicação, valorização e reconhecimento, gestão e liderança, imagem da empresa e gerência, o trabalho realizado, condições físicas de trabalho, progresso profissional e ambiente de trabalho, algumas informações foram pertinentes para o diagnóstico do clima:

Quando se trata de satisfação com salários e benefícios, 93% dos colaboradores sentiram-se satisfeitos. Porém, diagnosticou-se que o aspecto salário não tem tanta unanimidade e legitimidade quanto os benefícios, entendendo que uma pequena parcela ainda sente certa insatisfação com o salário.

A variável segurança no trabalho representou um percentual de 94% de satisfação, pois os colaboradores consideraram que podem relatar as condições inseguras, acidentes e quase-acidentes na empresa sem medo de consequências negativas. Além disso, concluir o trabalho segundo os mesmos, não é mais importante que os procedimentos de saúde e segurança.

Em relação à comunicação, 96% dos colaboradores estão satisfeitos, pois todos consideram que recebem orientações claras e objetivas sobre o trabalho e os assuntos importantes são debatidos em equipe.

Na perspectiva da gestão e liderança, 94% consideram-se satisfeitos, pois se sentem seguros para dizer o que pensam aos seus superiores, recebem *feedback*, confiam nas decisões tomadas e consideram que o seu trabalho é avaliado de forma justa.



Em relação ao trabalho realizado, 94% estão satisfeitos com o volume de trabalho que realizam, consideram que é sua responsabilidade contribuir com o sucesso da empresa, tem liberdade para fazer o trabalho como consideram adequado e conhecem suas descrições de cargo.

No aspecto de progresso profissional, 85% dos colaboradores estão satisfeitos, pois consideram que o trabalho proporciona um sentimento de realização profissional, imaginam-se trabalhando na empresa daqui a dois anos no mesmo cargo ou em um cargo melhor, consideram-se aptos para assumir novos desafios e mais da metade dos entrevistados não sentem a necessidade de sair da empresa.

Na perspectiva do ambiente de trabalho, 93% demonstraram-se satisfeitos, pois os empregados são tratados com respeito independente dos seus cargos, consideram que o clima organizacional na gerência é bom, o ambiente é satisfatório comparado a períodos anteriores, a equipe propicia um ambiente que reconhece e respeita as diferenças e os mesmos não acreditam que devido as constantes mudanças, o seu desempenho tenha sido afetado negativamente.

Ainda considerando as variáveis internas, destacam-se três por seu elevado índice de satisfação que são: condições físicas de trabalho, imagem da empresa/gerência e valorização/reconhecimento. Por outro lado, destaca-se uma que representa a maior porcentagem de insatisfação que é: integração interdepartamental, apresentado na sequência.

A variável sobre condições físicas de trabalho foi unanimidade entre os colaboradores, sendo a mais satisfatória entre todas as outras analisadas, com cem por cento das respostas favoráveis. Diagnosticou-se que todos os entrevistados sentem-se satisfeitos com as condições físicas de iluminação, temperatura, mobiliário, espaço, higiene e instalações sanitárias e, dizem ainda, possuir todas as ferramentas e recursos necessários para realizar um bom trabalho.

A variável com grande índice de satisfação, mas com 98% foi à imagem da empresa/gerência, pois os colaboradores consideraram que a empresa é um bom lugar para trabalhar e indicariam um parente ou amigo, ou seja, notou-se que a imagem é muito positiva.

Considerando a satisfação na variável valorização e reconhecimento, 98% sentem-se valorizados e reconhecidos na gerência de recursos humanos e consideram que os superiores apoiam a participação em programas de treinamento.

Diagnosticou-se que a variável integração interdepartamental merece uma atenção especial dos gestores, pois foi a variável que mais gerou insatisfação representando 17% dos colaboradores, percebendo que existe o relacionamento, mas não é tão forte o senso de colaboração entre as diretorias.

Portanto, conforme a Tabela 1 que representa o Índice de Satisfação Geral nota-se em sua totalidade, que a pesquisa atingiu os seus resultados de maneira honrosa, pois todas as variáveis observadas tiveram 92% de satisfação total, 6% de insatisfação e apenas 2% que não opinaram. O ISG teve grande contribuição para o estudo, pois permitiu visualizar de maneira clara e objetiva a precisão do diagnóstico sobre o clima organizacional através de todas as variáveis consolidadas.

Através dos resultados obtidos, surgem novas propostas de melhorias. Tendo em vista que a variável Integração Interdepartamental obteve 17% de insatisfação, sendo a maior entre todas as outras variáveis analisadas, sugere-se que a Gerência de Recursos Humanos na Alfa, construa uma reunião geral a cada mês entre todas as diretorias 1, 2 e 3, para apresentar os resultados obtidos, performance dos colaboradores, destaques do mês, o clima organizacional e ações através de dinâmicas de grupo que contribua para o aumento do trabalho em equipe e o relacionamento colaborativo. Vale ressaltar que a reunião precisa ter um caráter acolhedor, receptivo, integrador e de confraternização, sendo menos formalista.

Sugere-se ainda que os gestores reservem um espaço físico na gerência para manter fixa uma urna de *feedbacks*, onde os colaboradores poderão propor sugestões de melhorias, expressar suas satisfações ou insatisfações, sendo, dessa forma, assegurado o anonimato do colaborador, e total sigilo das informações obtidas, que serão tratadas posteriormente pelos gestores.

É necessário que os gestores tenham um cuidado maior com o aspecto pessoal dos colaboradores, para isso, sugere-se que no início e fim da jornada diária de trabalho sejam feitas ginásticas laborais e que colaboradores recebam dicas de saúde e segurança.

No mais, as soluções para os problemas encontrados, precisam primeiramente passar por uma análise dos gerentes que compõem as diretorias 1, 2 e 3 da Gerência de Recursos Humanos na Alfa S.A. para posteriormente, definir os planos de ação. A pesquisa de clima em si não é o fim, mas sim o meio para a empresa identificar as oportunidades de melhorias no ambiente de trabalho e, uma

vez identificadas, resta à empresa intervir sobre elas e priorizar as causas que são mais críticas.

Espera-se que o resultado deste trabalho, juntamente com as fontes que serviram de embasamento teórico, contribua e seja fonte de auxílio para que estudiosos e profissionais desta área de interesse utilizem as informações aqui presentes como um instrumento de auxílio para a construção do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

BAIMA, Glória Maria Nina; PAIVA, Ione Gomes; LOPES, Betânia Lúcia Fontinelle. **Manual para normalização de trabalhos acadêmicos**. São Luís: Eduema, 2014.

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

BOWDITCH, James L. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARVALHO, Rafael de. **A importância da análise do clima organizacional**. Jun 2012. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-analise-do-clima-organizacional/4940/>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

CERTO, S. **Administração moderna**. 9ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 5ª reimpressão.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. Retratos da Sociedade Brasileira. Crise econômica I – Mercado de trabalho. **Indicadores CNI**, n.24, p. 1-10, ago. 2015. Disponível em: < [http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni\\_estatistica\\_2/2015/09/09/191/RetratoDaSociedadeBrasileira\\_24\\_Criseeconomical\\_Mercadodetrabalho.pdf](http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni_estatistica_2/2015/09/09/191/RetratoDaSociedadeBrasileira_24_Criseeconomical_Mercadodetrabalho.pdf) >. Acesso em: 26 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. Crise econômica II – Renda e endividamento. **Indicadores CNI**, n.25, p. 1-10, ago. 2015. Disponível em: < [http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni\\_estatistica\\_2/2015/09/09/192/RetratoDaSociedadeBrasileira\\_25\\_CriseeconomicaeconomicaII-Rendaeeendividamento.pdf](http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni_estatistica_2/2015/09/09/192/RetratoDaSociedadeBrasileira_25_CriseeconomicaeconomicaII-Rendaeeendividamento.pdf)>. Acesso em: 26 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. Crise econômica III – Inflação e consumo. **Indicadores CNI**, n.26, p. 1-10, ago. 2015. Disponível em: < [http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni\\_estatistica\\_2/2015/09/09/193/Retrato](http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni_estatistica_2/2015/09/09/193/Retrato)

sDaSociedadeBrasileira\_26\_Criseeconomicalll-Inflacaoconsumo.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. Problemas e prioridades para 2016. **Indicadores CNI**, n.28, p. 1-6, jan. 2016. Disponível em: <[http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni\\_estatistica\\_2/2016/01/26/203/Retrato\\_sDaSociedadeBrasileira\\_28\\_ProblemasePrioridadespara2016.pdf](http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni_estatistica_2/2016/01/26/203/Retrato_sDaSociedadeBrasileira_28_ProblemasePrioridadespara2016.pdf)>. Acesso em: 26 mai. 2016.

CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica**. (Tese de Livre Docência). São Paulo, Faculdade de Economia e Administração de São Paulo, FEA-USP, 1992.

\_\_\_\_\_. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da **Revista de Administração**, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. Ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: Tradicional e estratégica**. 1 ed. São Paulo: Érica, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Alexis P. **Clima Organizacional: Ponto Focal da Satisfação dos Funcionários**. Dez 1997. Disponível em: <[http://www.qsp.org.br/biblioteca/clima\\_organizacional.shtml](http://www.qsp.org.br/biblioteca/clima_organizacional.shtml)>. Acesso em: 6 nov. 2015.

HUNT, James; OSBORN, Richard. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**. Contas Nacionais Trimestrais Indicadores de Volume e Valores Correntes. Disponível em:<[ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas\\_Nacionais/Contas\\_Nacionais\\_Trimestrais/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/pib-vol-val\\_201504caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201504caderno.pdf)>. Acesso em: 26 mai. 2016.

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

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 350 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Clima Organizacional: Proposta de Critérios para Metodologia de Diagnóstico, Mensuração e Melhoria. Estudo de Caso em Organizações Nacionais e Multinacionais Localizadas na Cidade do Rio de Janeiro.** Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MORALES, Mércia. **Princípios da administração de recursos humanos: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional.** São Paulo: Editora Textonovo, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, W. Mariz de. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior (1970-1995).** Tese de Doutorado. Orientador: Prof. Dr. João Pedro da Fonseca. São Paulo, Faculdade de Educação da USP. Área: Administração Escolar, 1996.

RESENDE, Enio; BENAITER, Paulo R. **Gestão de Clima Organizacional: Uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas.** São Paulo: Atlas, 1997.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RONCATI, João. **Como o RH pode driblar a crise e ajudar a manter talentos da empresa.** Mai 2016. Disponível em:

<http://vocerh.uol.com.br/noticias/legislacao/como-o-rh-pode-driblar-a-criese-e-ajudar-a-manter-os-talentos-da-empresa.phtml#.V0mViiHpx1N>>. Acesso em: 28 mai. 2016.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O impacto das Emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SUCCESSO, Edina de Paula Bom. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antonio Alfredo M. **Gestão com pessoas**: 3 ed. São Paulo: Editora FGV, 2004.

TAMAYO, A. **Valores e clima organizacional**. In: PAZ, M.G.T.; TAMAYO, A. (Orgs). Escola, saúde mental e trabalho. Brasília: Editora UnB, 1999. P.241-269.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.

ZUCCOLI, P.H.Z.; FRANZIN, N.A.: Clima Organizacional: Um Breve Estudo. **Revista Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**. Junho 2006, v. 08, n.01, p.91-95.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### Recursos Humanos – Alfa S.A.

#### Projeto de Monografia – Pesquisa de Clima Organizacional

Você está recebendo o questionário de Pesquisa de Clima Organizacional. Seu preenchimento é muito simples e fácil. Esta pesquisa tem por objetivo conhecer sua opinião sobre diferentes aspectos da Gerência de Recursos Humanos. Com os resultados obtidos é possível identificar o seu grau de satisfação e melhorar a qualidade do ambiente de trabalho. Por isso, sua participação é muito importante!

#### Instruções de Preenchimento:

- Não escreva seu nome no formulário, o anonimato será assegurado para maior credibilidade das respostas.
- Leia com atenção cada pergunta e responda com sinceridade.
- Marque apenas uma resposta.
- Caso a pergunta não corresponda com a situação de trabalho, deixe-a em branco ou assinale a resposta “não tenho opinião”.

#### 1. Diretoria:

( ) Diretoria 1 ( ) Diretoria 2 ( ) Diretoria 3

#### 2. Cargo:

( ) Analista ( ) Analista Pleno ( ) Analista Sênior ( ) Analista Master  
( ) Assistente de RH

#### 3. Tempo de Empresa:

( ) Menos de 1 ano ( ) De 1 a 3 anos ( ) De 3 a 5 anos ( ) De 5 a 10 anos ( ) Mais de 10 anos

#### 4. Sexo:

( ) Masculino ( ) Feminino

#### 5. Faixa etária:

( ) Até 21 anos ( ) Entre 21 e 25 ( ) Entre 26 e 30 ( ) Entre 31 e 40 ( ) Entre 41 e 50 ( ) Mais de 51 anos



**6. Como você avalia o seu estado físico?**

Péssimo  Ruim  Razoável  Bom  Ótimo  Não tenho opinião

**7. Como você avalia o seu estado emocional?**

Péssimo  Ruim  Razoável  Bom  Ótimo  Não tenho opinião

**8. Como você avalia seu tempo gasto com lazer?**

Péssimo  Ruim  Razoável  Bom  Ótimo  Não tenho opinião

**9. Como você avalia sua situação financeira?**

Péssimo  Ruim  Razoável  Bom  Ótimo  Não tenho opinião

**10. Você percebe que os empregados são tratados com respeito, independente de seus cargos?**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**11. Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?**

Sim  Não

**12. Os empregados sentem-se seguros em dizer o que pensam ao seu superior imediato?**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

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

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**14. Você recebe *feedback* do seu superior imediato sobre o seu trabalho?**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**15. Existe um relacionamento de cooperação entre as equipes na Gerência de Recursos Humanos?**

Sim  Não  Não tenho opinião

**16. Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**17. O clima de trabalho da minha equipe é bom?**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**18. Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**19. Os assuntos importantes são debatidos em equipe?**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**20. Você considera que o seu trabalho é avaliado de forma justa?**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**21. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**22. Seu superior imediato apoia sua participação em programas de treinamento?**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**23. Como você considera o relacionamento entre os colaboradores na Gerência de Recursos Humanos?**

Péssimo  Ruim  Bom  Ótimo  Não tenho opinião

**24. Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?**

Sim  Não  Mais ou menos  Não tenho opinião

**25. Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades?**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**26. Como você se imagina daqui a dois anos?**

Trabalhando na empresa, no mesmo cargo  Trabalhando na empresa, num cargo melhor  Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo  Trabalhando em outra empresa, num cargo melhor  Trabalhando por conta própria  Não tenho opinião

**27. Como você considera o ambiente da gerência atualmente, em relação a quando você começou a trabalhar nela?**

Péssimo  Ruim  Bom  Ótimo  Não tenho opinião

**28. Você indicaria um parente ou amigo para trabalhar na empresa?**

Sim  Não  Não tenho opinião

**29. Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?**

Sim  Não  Não tenho opinião

**30. Você se sente apto para assumir maiores responsabilidades do que as que tem atualmente?**

Sim  Não  Não tenho opinião

**31. As condições físicas do seu local de trabalho são satisfatórias?**

Considere as condições de temperatura, iluminação, mobiliário, espaço, higiene, instalações sanitárias.

Sim  Não  Não tenho opinião

**32. Você acredita que as constantes mudanças devido ao cenário austero afetam negativamente o seu desempenho?**

Sim  Não  Não tenho opinião

**33. Seu nível de estresse no trabalho aumentou nos últimos dois anos?**

Sim  Não  Não tenho opinião

**34. Você possui as ferramentas e recursos para realizar bem o seu trabalho?**

(Exemplo: equipamentos, ferramentas, dados)

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**35. Quanto tempo você pretende continuar trabalhando nesta empresa?**

Menos de 1 ano  De 1 a 2 anos  De 3 a 5 anos  Mais de 5 anos  Não tenho intenção de sair  Não tenho opinião

**36. Você pode relatar condições inseguras, acidentes e quase-acidentes na empresa sem medo de consequências negativas?**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**37. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?**

Sim  Não  Não tenho opinião

**38. Na sua gerência concluir o trabalho é visto como mais importante do que os procedimentos de saúde e segurança?**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**39. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**40. A minha equipe propicia um ambiente de trabalho que reconhece e respeita as diferenças?**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**41. Você conhece sua descrição de cargos?**

Sim  Não  Não tenho opinião

**42. De modo geral, como você avalia o seu grau de satisfação na gerência?**

Muito Insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito  Não tenho opinião

**43. Sinto que a gerência onde trabalho é:**

Descreva utilizando apenas uma palavra ou termo o seu sentimento sincero sobre a gerência.

---

**44. Que sugestões você daria para tornar a gerência um lugar melhor para se trabalhar?**

---

---

---