
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Tahinara Angelo Franquêta¹⁴
Eliana Maria de Oliveira Sá¹⁵

RESUMO

Este artigo discute os conceitos de clima organizacional, analisa os resultados obtidos na aplicação de uma pesquisa em uma organização localizada em Maceió/AL, e aponta a relevância da gestão de pessoas, para o alcance dos resultados desejados pelas organizações. O clima organizacional é um importante termômetro cujo resultado impacta diretamente na estratégia e na competitividade das empresas. A partir da sua análise, é possível definir soluções para os problemas detectados, permitindo a obtenção de resultados positivos em decorrência da existência de um clima favorável no ambiente organizacional. Cabe ao gestor de pessoas realizar pesquisa de clima, identificando aspectos problemáticos que aquecem a temperatura do ambiente interno, dificultam relacionamentos e prejudicam a sinergia da equipe em busca de resultados competitivos. A pesquisa teve cunho qualitativo de caráter exploratório e fornece indícios de ações de melhoria a serem implementadas. Evidenciou-se a importância da atuação da liderança no sentido de influenciar o engajamento, o envolvimento e a motivação das pessoas, gerando um processo cíclico direcionado ao sentido de ganhos recíprocos entre indivíduo e organização.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Resultados; Motivação; Competitividade.

1 INTRODUÇÃO

A relação entre as empresas e as pessoas modificou-se ao longo dos últimos 70 anos de forma bastante significativa. A obsoleta visão de que as pessoas têm papel único e exclusivo de cumprir atividades mecânicas transformou-se na necessidade de assumirem papel estratégico dentro das organizações, sendo protagonistas no sucesso de cada negócio.

Chiavenato (2010, p. 03) retém que as pessoas são os únicos recursos vivos e inteligentes de uma empresa, capaz de lidar com todos os demais recursos empresariais: materiais (ferramentas, máquinas, equipamentos), financeiros (capital, investimentos, contas a receber), humanos (as pessoas que compõem a

¹⁴ <tahinara_franqueta@hotmail.com>.

¹⁵ <elianasa2010@gmail.com>.

organização), mercadológicos (propaganda, promoção), e administrativos, (planejamento, monitoramento e controle das atividades), dentre outros.

Nesse contexto, investir na motivação dos colaboradores é fato preponderante para a melhoria da competitividade e deve ser fator prioritário na definição da estratégia organizacional.

Para investir em motivação, faz-se necessário uma análise mais profunda, onde a pesquisa de clima organizacional é uma das ferramentas que melhor embasam as avaliações e as ações preventivas ou corretivas, subsidiando a construção da política de recursos humanos das organizações.

O clima organizacional é definido por Maximiano (1997, p. 168) como sendo a representação dos “conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho”, sendo, portanto, o estudo do clima organizacional relevante para compreender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas.

Assim, é necessária uma relação de causa e efeito entre o engajamento, o bom relacionamento, a ética, o respeito pelas diversidades e pelos hábitos e a valorização das pessoas, para que as organizações possam conseguir resultados positivos efetivos. A pesquisa de clima reflete essa dinâmica e ajuda a empresa a monitorar o ambiente e as impressões e sentimentos dos colaboradores em relação à empresa, coisa que nem sempre é observada com a importância que merece, mas que, se trabalhada corretamente, facilita a obtenção de grandes resultados, podendo ser um trunfo frente ao concorrente, ou seja, uma vantagem competitiva.

No cenário atual, caracterizado por uma economia instável, muito se fala de como as organizações podem manter-se competitivas em face à dura batalha cotidiana pela sobrevivência no mercado. A busca da fidelização e conquista de novos clientes, bem como a tentativa de neutralização da concorrência e de promover a inovação de seus produtos e serviços, destacam-se como fatores críticos de sucesso. Melhorar o ambiente interno e a gestão das pessoas nem sempre despontam no rol das prioridades dos gestores. Entretanto, as variáveis citadas tendem a ser potencializadas por meio do gerenciamento atento e competente das pessoas que, com seus talentos, são responsáveis por encarar os

desafios propostos a transformar as estratégias definidas pela liderança em crescimento contínuo e sólido da organização.

Entende-se que para atingir objetivos estratégicos é fundamental dar o devido enfoque à gestão de pessoas, evitando a chamada “cegueira corporativa” em relação a nuances que podem fazer a diferença na busca da competitividade. A maioria das empresas direcionam seus esforços para diferenciais estratégicos relacionados à busca por inovação: pela melhor publicidade, pela melhor qualidade dos produtos e até mesmo pela melhor tecnologia. De fato, esses pontos são cruciais para o negócio, mas não são os únicos. Além do mais, tudo isto só é possível se houver o investimento em gestão de pessoas, principais catalisadores das transformações e das melhorias nas demais áreas.

As organizações de classe mundial com foco na excelência analisam frequentemente sua cultura organizacional, a fim de sempre cultivá-la consolidando-a como uma identidade organizacional e transmitindo uma imagem positiva para seus clientes internos e externos. Para tanto, os gestores mantêm a prática de adotar sistemas de medição do clima organizacional e os modelos de gestão seguem esse mesmo modelo, pois essas práticas levam a organização a um patamar de excelência em gestão de pessoas. Essas implementações tendem a tornar as organizações lugares harmoniosos, com ambientes mais humanizados, prazerosos e com condições de trabalho adequadas, sempre com o foco de manter a competitividade e a satisfação dos clientes.

Nessa direção, é objetivo deste trabalho apresentar os resultados obtidos da aplicação de uma pesquisa de clima organizacional em uma organização localizada em Maceió/AL e cujo nome verdadeiro será preservado. Para efeito didático, a organização adotará o nome fictício de TAF.

Para tanto, foram elencados os seguintes objetivos específicos: i) pesquisar a literatura referente ao tema clima organizacional e pesquisa organizacional; ii) elaborar o questionário referente a pesquisa de clima; iii) aplicar o questionário na empresa selecionada; iv) tratar e apresentar os resultados da pesquisa; e v) analisar os resultados obtidos.

A TAF, alinhada com seu objetivo estratégico de desenvolver o pleno potencial das pessoas e buscando a melhoria do clima organizacional e a satisfação

dos colaboradores, aplicou em 2017 um questionário para 28 colaboradores, de um total de 30 funcionários, objetivando identificar o nível de satisfação dos colaboradores.

A aplicação da pesquisa de clima na organização citada serviu de estudo de caso para este trabalho que, além desta introdução, aborda na **Seção 2** a trajetória metodológica percorrida para o alcance dos objetivos. A **Seção 3** apresenta os resultados da pesquisa de campo, enquanto a **Seção 4** promove uma discussão dos resultados. A **Seção 5** traz as considerações finais acerca do trabalho, a guisa de conclusão.

2 METODOLOGIA

A pesquisa ora proposta obedece aos critérios de cientificidade que pressupõem racionalidade e sistematização para sua existência, na busca pela melhor resposta para a problemática investigada. Conforme Salomon (2001, p. 152), “a pesquisa é o trabalho empreendido metodologicamente, quando surge um problema, para o qual se procura a solução adequada de natureza científica com razões pré-definidas”.

Optou-se pela realização de uma pesquisa do tipo qualitativa, que “busca entender os fenômenos dentro de seus contextos específicos” (GRAY, 2012, p. 135), tendo como foco verificar o clima organizacional na TAF (*locus* da pesquisa). Ainda conforme o autor, nesse tipo de estudo cabe ao pesquisador o papel de “obter um panorama profundo, intenso e ‘holístico’ do contexto em estudo, muitas vezes envolvendo a interação dentro das vidas cotidianas de pessoas, grupos, comunidades e organizações”. Esse panorama foi obtido por meio de levantamento bibliográfico, observação *in loco* e questionários de pesquisa de opinião.

Com relação ao propósito, optou-se por um estudo exploratório, visto que o mesmo busca “desenhar um quadro’ de uma situação, pessoa ou evento, ou mostrar como as coisas estão relacionadas entre si” (GRAY, 2012, p. 36), estando em compatibilidade com o objetivo deste estudo.

Assim, iniciou-se por uma revisão literária. Conforme Ludwig (2009, p. 51), a pesquisa bibliográfica é “o ato de procurar, recolher, analisar, interpretar e julgar as contribuições teóricas já existentes sobre um certo assunto”.

Na sequência, procedeu-se a elaboração e aplicação do questionário de pesquisa de acordo com as etapas elencadas abaixo, tendo como objetivo identificar a opinião dos colaboradores a respeito de diversos fatores de satisfação das pessoas, dentre eles: a análise do relacionamento interpessoal, a comunicação interna, a relação entre a chefia e subordinado, a valorização do colaborador por parte da corporação, a preocupação da empresa em desenvolver as pessoas com capacitações, os conflitos internos, entre outros. Esta prática vem ganhando força nos modelos de gestão contemporâneos, sobretudo, pela sua importância em demonstrar o termômetro interno ignorado por muitos.

Souza (2014, p. 133) defende que a importância de se realizar a pesquisa de clima organizacional está atrelada à necessidade de ouvir a percepção dos clientes internos em relação à empresa, objetivando o alinhamento entre o desempenho individual e os objetivos organizacionais.

Para Pampolini e Stadler (2014, p. 65), a pesquisa visa identificar o nível de satisfação de pessoas, geralmente aplicada por meio de questionários, de modo que as respostas destes servem de base para a resolução de diversos problemas internos, tendo impacto direto na produtividade das pessoas.

As etapas da pesquisa de clima foram elaboradas e estudadas seguindo um roteiro que consistem em várias fases, segundo Oliveira (1995, *apud* Souza, 2014, p. 141):

1. Preparação: obter informações precisas quanto ao problema ao ser analisado, o clima organizacional;
2. Plano de metodologia de pesquisa: definir amostra, selecionar perguntas pertinentes e elaborar o questionário;
3. Execução da pesquisa: aplicar questionários e coletar dados;
4. Interpretação dos dados: análise dos dados coletados;
5. Conclusões teóricas: com base nos dados anteriores, estabelecer um resultado final;

6. Relatório final da pesquisa: apresentação do documento final, apresentando os resultados mensurados e os planos de ação necessários para resolução dos problemas.

Antes da aplicação da pesquisa, foi importante observar o cenário interno, ou seja, as diversas variáveis que podem influenciar o resultado. O questionário foi aplicado em um momento neutro, evitando momentos de demissões, período de reajuste salarial, problemas judiciais, etc., atendendo a recomendação de que o gestor de pessoas deve estar atento ao momento correto.

Foi realizada a pesquisa na entidade citada, onde foi aplicado um questionário contendo 17 questões de múltipla escolha, seguindo escala: Muito Bom, Bom, Regular, Ruim, e algumas questões discursivas objetivando geração de ideias para novas ações de melhoria. Os questionários foram aplicados por meio de ferramenta disponibilizada no Google Drive e encaminhados por e-mail aos colaboradores. Considera-se como satisfação a soma dos resultados das respostas “Muito Bom” e “Bom”, e como insatisfação a soma dos resultados das respostas “Regular” e “Ruim”.

As perguntas do relatório da pesquisa de clima foram relacionadas a fatores como: índice de satisfação, comunicação interna, avaliação do relacionamento, tratamento do superior, condições físicas de trabalho, equipamentos para a execução dos trabalhos, segurança no trabalho, adequação salarial, benefícios como: plano de saúde e ticket alimentação, treinamentos e cursos ofertados, grau de felicidade dos colaboradores, estímulo à participação nas ações estratégicas, valorização dos colaboradores, conduta ética da entidade.

A pesquisa foi aplicada pelo setor de Recursos Humanos e Qualidade no período de dezembro/2016 sem que houvesse qualquer identificação dos colaboradores.

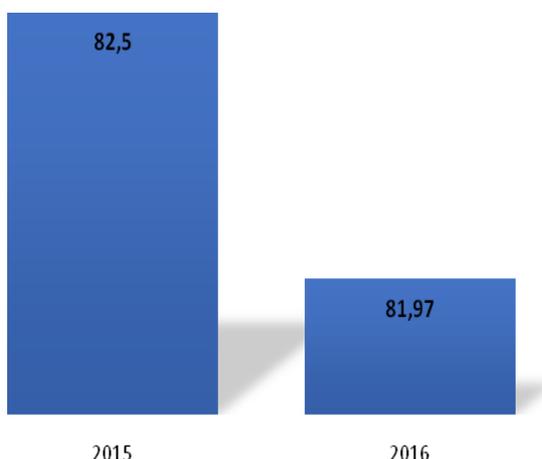
3 RESULTADOS

É imprescindível que o resultado da avaliação, após tabulado, seja comunicado aos tomadores de decisão, pois a aplicação dessa ferramenta configura em nortear a liderança no sentido de criar estratégias assertivas acerca da melhoria

da competitividade da empresa. Os gestores deverão estabelecer um plano de ação, visando corrigir diversas insatisfações sinalizadas pelos clientes internos, traçando uma série de mudanças que impactarão em melhorias no ambiente empresarial. O resultado também deve ser comunicado aos demais colaboradores, uma vez que estimula o sentimento de valorização, tendo em vista que as pessoas compõem o ativo mais valioso das empresas, demonstrando claramente o interesse da organização em obter pessoas mais motivadas e engajadas, gerando ganhos em produtividade. Estes fatores contribuem ao longo do tempo para a melhoria da cultura organizacional.

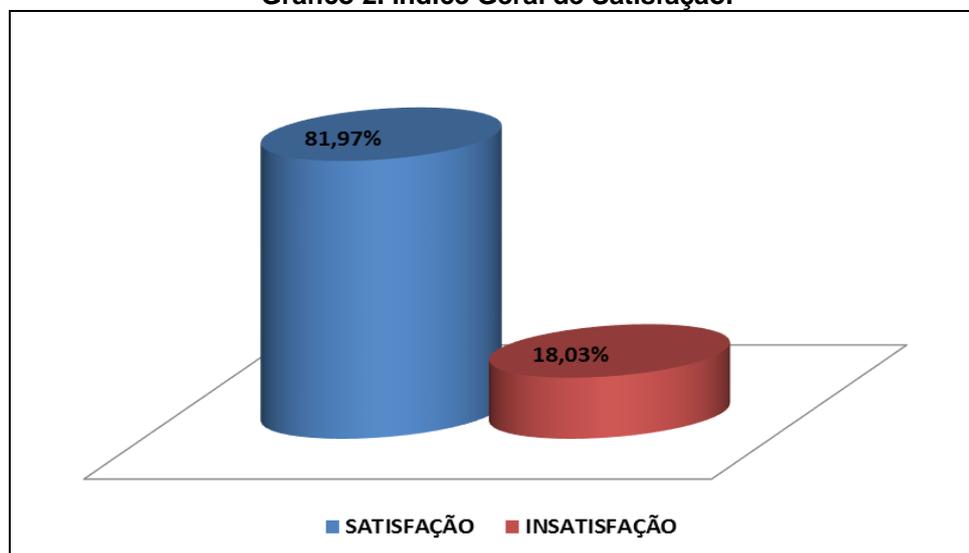
Os **Gráficos 1 e 2** refletem o índice geral de satisfação interna que atingiu, em 2016, o resultado de 81,97%; onde apresentou uma leve redução em relação à pesquisa do ano anterior (82,5%), indicando queda no quesito tendência do indicador, de acordo com algumas análises de requisitos individualizados.

Gráfico 1. Índice Geral da Satisfação – Comparativo 2015/2016.



Fonte: Pesquisa de clima TAF. Dezembro/2016.

Gráfico 2. Índice Geral de Satisfação.

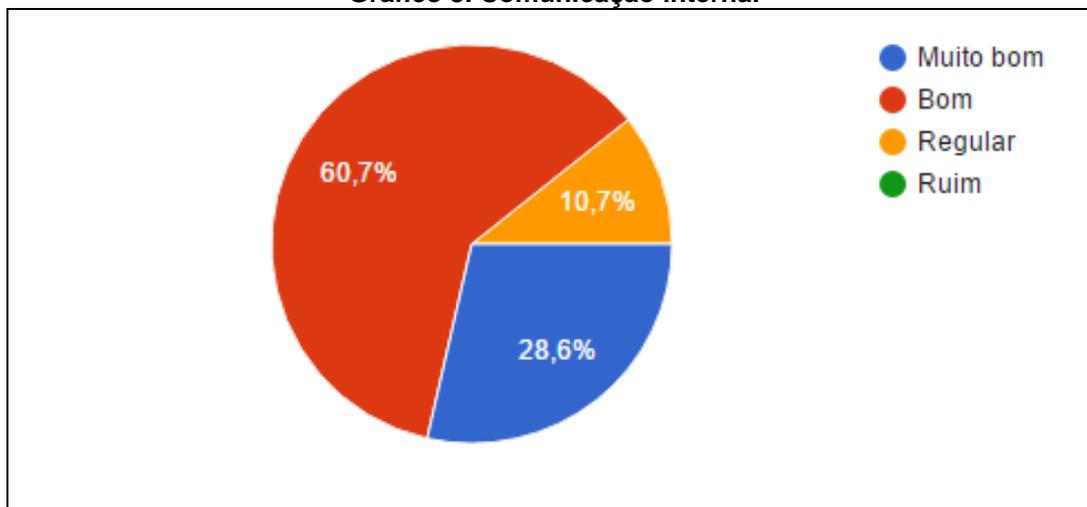


Fonte: Pesquisa de clima TAF. Dezembro/2016.

Dentre os requisitos pesquisados, a avaliação da comunicação interna demonstrou resultado bastante positivo, porém com necessidades de melhoria, conforme mostra o Gráfico 3. Neste quesito, sobressaem-se as inúmeras possibilidades que as ferramentas modernas de comunicação oferecem, como intranet, e-mails, grupos de WhatsApp, videoconferências, etc., que favorecem o aumento da transparência nas tomadas de decisões por meio da divulgação, bem como facilita a comunicação institucional nos seus vários níveis.

Vale evidenciar que a comunicação interna, ou sua falta, é uma variável das mais importantes na definição do clima organizacional.

Gráfico 3. Comunicação interna.

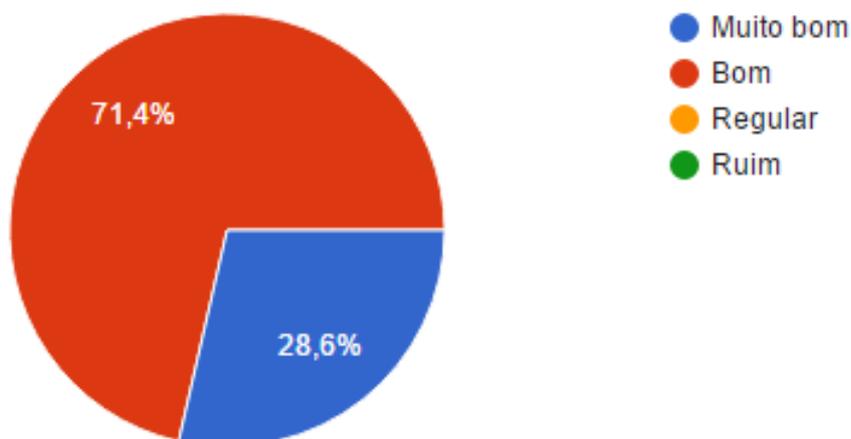


Fonte: Pesquisa de clima TAF 2016.

Os itens retratados pelo **Gráfico 4** (avaliação do relacionamento) e pelo **Gráfico 5** (tratamento do superior) explicitam resultados de satisfação plena com relação às relações interpessoais de nível horizontal e vertical.

O **Gráfico 4**, aponta 71,4% de respostas “Bom” e 28,6% de “Muito Bom”. A falta de respostas “Regular” ou “Ruim” é um sinalizador muito positivo da qualidade do clima de uma organização.

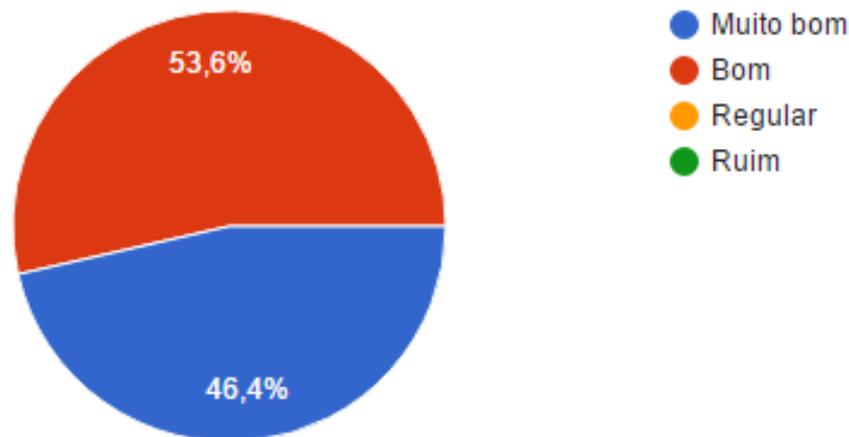
Gráfico 4. Avaliação do relacionamento.



Fonte: Pesquisa de clima TAF Dezembro/2016.

O índice que reflete o grau de satisfação das pessoas com o tratamento que recebem de seu superior imediato (**Gráfico 5**) também demonstra grau de satisfação igual a 100%, do qual 53,6% indicam avaliação como “Bom” e 46,4% como “Muito Bom”.

Gráfico 5. Tratamento do superior.



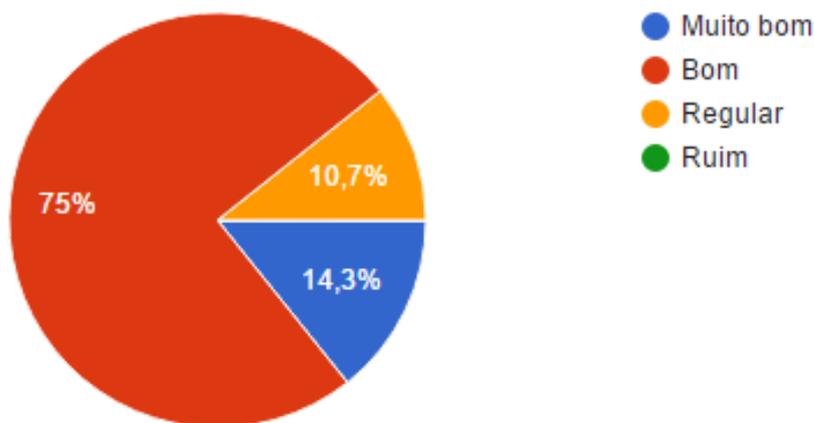
Fonte: Pesquisa de clima TAF. Dezembro/2016.

Conforme o critério de análise adotado nessa pesquisa, as questões que apresentam resultados Bom e Muito Bom, apenas não carecem de atenção especial e, por isso, as sugestões de melhorias estão ausentes.

Por outro lado, alguns elementos relacionados à estrutura disponibilizada para execução dos trabalhos indicam fatores que merecem um olhar apurado para o desenvolvimento de melhorias, os quais se destacam as condições físicas de trabalho, demonstradas no **Gráfico 6**. Esta avaliação obteve 75% de respostas como “Bom”; 14,3% como “Muito Bom”; e 10,7% como “Regular”. Neste quesito, observa-se a insatisfação de alguns colaboradores com relação à infraestrutura do espaço de trabalho, banheiros, copa e etc.

Cumpra, então, sempre a título de sugestão, identificar os pontos específicos de maior insatisfação e estabelecer uma estratégia de eliminação do desconforto apontado.

Gráfico 6. Avaliação das condições físicas de trabalho.



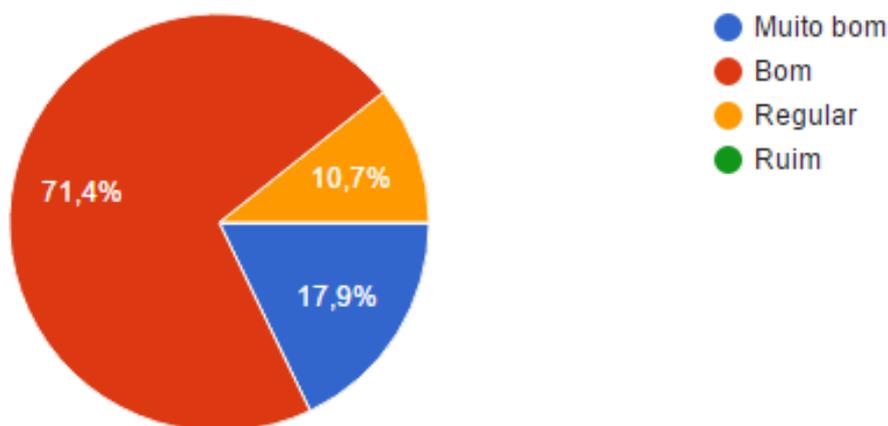
Fonte: Pesquisa de clima TAF. Dezembro/2016.

Além disso, a avaliação dos equipamentos disponibilizados para a execução das atividades, como mostra o **Gráfico 7**, também indica pontos de melhoria (10,7% de respostas “Regular”) no que se refere a computadores, softwares, redes, entre outros. Nessa avaliação, obteve-se como “Muito Bom” 17,9% das respostas, de modo que 71,4% foi avaliado como “Bom”.

Nesse quesito, sugere-se a identificação do porquê dos equipamentos não atenderem às expectativas e, se necessário, uma campanha para fortalecer a necessidade de cuidados com o uso e manutenção dos equipamentos, além da elaboração de um plano de manutenção, troca, compra de equipamentos que facilitem a execução dos trabalhos.

É importante que o plano de melhoria dos equipamentos seja discutido com os colaboradores, inclusive em relação a recursos financeiros que podem ou não ser investidos, de forma que fique claro que a instituição reconhece eventuais fragilidades e está agindo, dentro do possível, para saná-las.

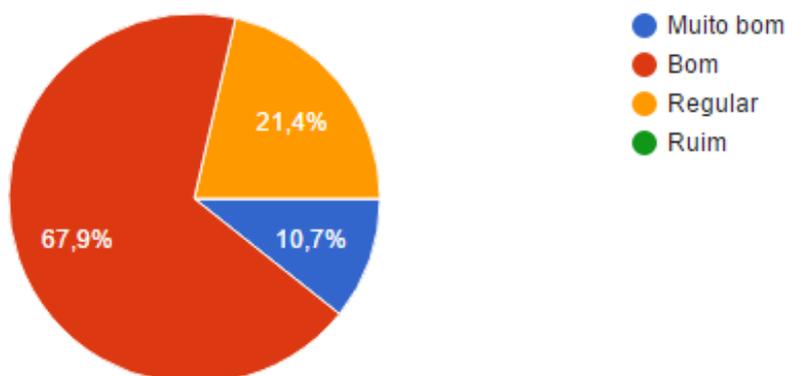
Gráfico 7. Equipamentos disponibilizados para execução dos trabalhos.



Fonte: Pesquisa de clima TAF. Dezembro/2016.

Dentro dessa análise, os aspectos de segurança no trabalho indicam insatisfação em 21,4% das pessoas. Desse modo, faz-se necessária uma nova avaliação do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) para identificar elementos de ergonomia em alguns setores que estão em não-conformidade com situação adequada. Por outro lado, 67,9% avaliaram a ergonomia como “Bom” e 10,7% como “Muito Bom”, como mostrado no **Gráfico 8**.

Gráfico 8. Aspectos de segurança no trabalho.

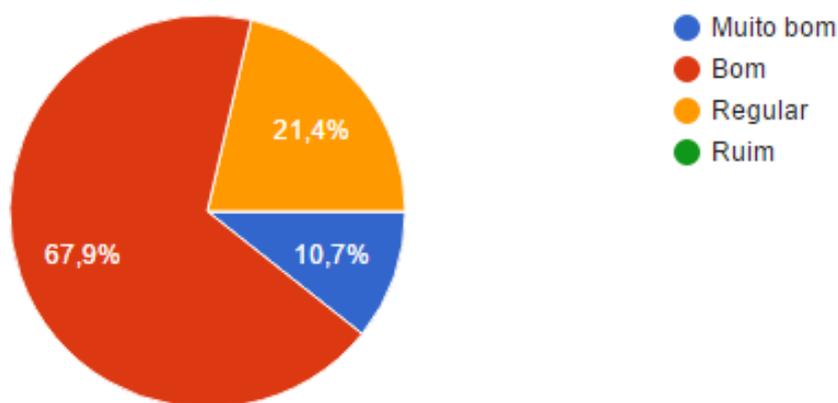


Fonte: Pesquisa de clima TAF. Dezembro/2016.

Outro elemento que merece bastante atenção, evidenciado no **Gráfico 9**, é a coerência salarial com a atividade realizada pelo colaborador. Nesse ponto de vista, a pesquisa identificou que 21,4% das pessoas demonstram insatisfação com a remuneração; já 67,9% consideram seus honorários “Bom” e 10,7% “Muito Bom”.

Dentro dessa ótica, indica-se um estudo salarial de acordo com as atividades realizadas pelos setores existentes na entidade e, dentro dos limites orçamentários, a criação de um plano de cargos e salários.

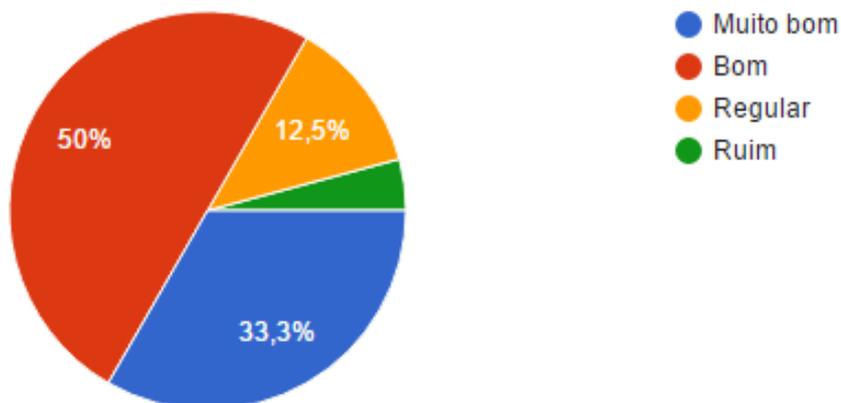
Gráfico 9. Adequação salarial.



Fonte: Pesquisa de clima TAF. Dezembro/2016

Considerando a variável “Benefícios”, constata-se que a avaliação do plano de saúde teve indicativos de satisfação alta, de modo que 50% consideram “Bom” e 33,3% “Muito Bom”. Entretanto, 12,5% das pessoas consideram o benefício como “Regular”. O **Gráfico 10** retrata esse resultado.

Gráfico 10. Plano de saúde.



Fonte: Pesquisa de clima TAF. Dezembro/2016.

Paralelamente ao benefício plano de saúde, o ticket alimentação obteve forte insatisfação por parte dos colaboradores, como apresentado no **Gráfico 11**, fato que teve bastante influência no resultado final da pesquisa.

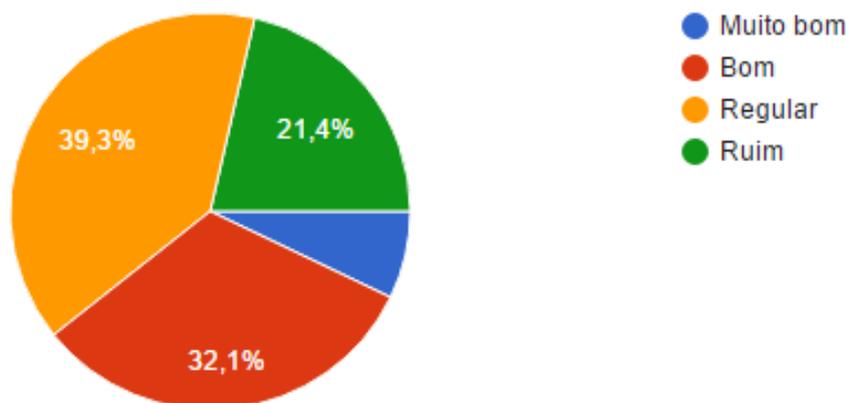
Nesse índice, obteve-se 21,4% de avaliação “Ruim”; 39,3% responderem como “Regular”; 32,1% como “Bom” e apenas 7,1% como “Muito Bom”.

A avaliação “Ruim” aparece pela primeira vez na pesquisa.

Ratifica-se a fundamental importância de melhoria desse benefício, pois atinge diretamente a qualidade de vida dos colaboradores, tendo grande influência na melhoria da produtividade e na satisfação interna.

Sugere-se um estudo mais aprofundado das causas da insatisfação com este item específico, para que se possa ter a melhor tomada de decisão possível.

Gráfico 11. Ticket alimentação.

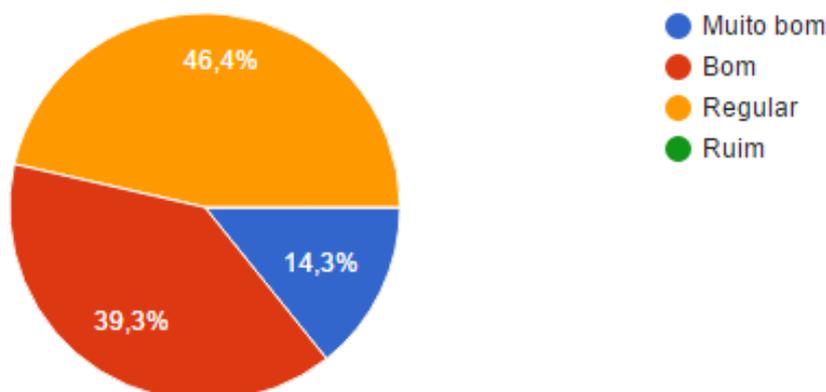


Fonte: Pesquisa de clima TAF. Dezembro/2016.

Analisando a oferta de cursos aos colaboradores, a pesquisa demonstrou que se identificou que 46,4% dos pesquisados consideram “Regular” a oferta de cursos; 39,3% avaliam como “Bom”; e apenas 14,3% como “Muito Bom”, o que representa uma oportunidade de melhoria.

Sugere-se a criação de um programa voltado para a melhoria da capacitação dos colaboradores, se possível associada a um plano de desenvolvimento individual (PDI).

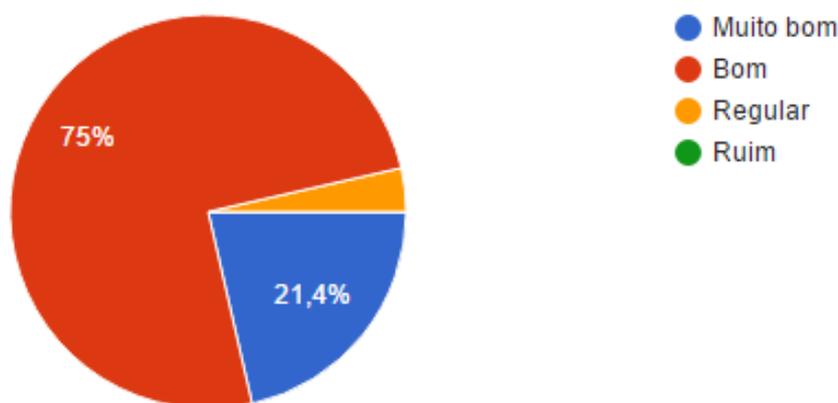
Gráfico 12. Treinamentos e cursos ofertados.



Fonte: Pesquisa de clima TAF. Dezembro/2016.

Todavia, quando o assunto é o grau de felicidade dentro do ambiente de trabalho, quase todos os colaboradores demonstram satisfação, de modo que 21,4% avaliaram esse quesito como “Muito Bom”; 75% como “Bom”; e apenas 3,6% como “Regular” (**Gráfico 13**), consolidando mais um resultado fortemente positivo.

Gráfico 13. Grau de felicidade dos colaboradores.



Fonte: Pesquisa de clima TAF. Dezembro/2016.

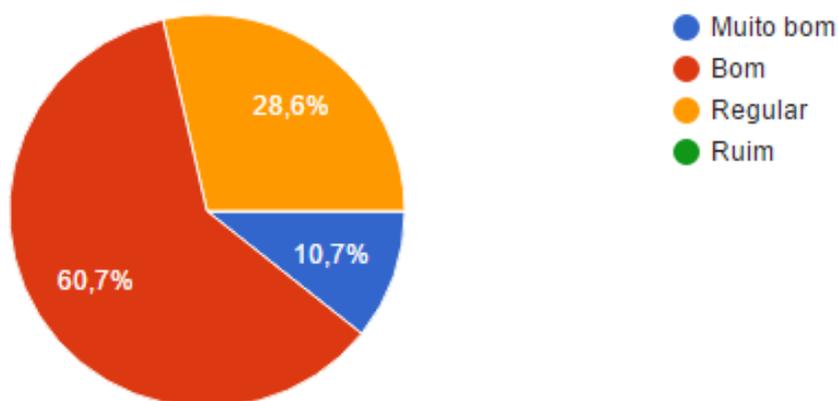
Já em relação ao estímulo na participação em ações estratégicas, 28,6% avaliam como “Regular” o incentivo, demonstrando interesse em envolver-se com mais efetividade nos projetos de caráter estratégico.

Nesse sentido, a entidade vem buscando envolvimento na elaboração de oficinas para construção do planejamento estratégico. Entretanto, pode-se direcionar esforços para a ampliação da participação dos colaboradores em feiras, congressos e outros projetos de grande impacto, como forma de minimizar o percentual de 28,6% apresentado no **Gráfico 14**.

Ressalta-se que, nesse quesito, a comunicação interna pode ser um grande aliado para disseminar informações estratégicas e estimular o envolvimento dos colaboradores. Além disso, missão, visão e valores da instituição devem ser do conhecimento de todos.

Conforme Chiavenato (2014), o conhecimento pelos funcionários da missão, da visão e dos valores da empresa facilita a compreensão do seu papel e de como contribuir eficazmente para a organização.

Gráfico 14. Estímulo à participação nas ações estratégicas.



Fonte: Pesquisa de clima TAF. Dezembro/2016.

O envolvimento das pessoas nos projetos tende a construir uma cultura organizacional, com valores de cooperação e colaboração, podendo ter impacto na melhoria do índice de valorização do profissional.

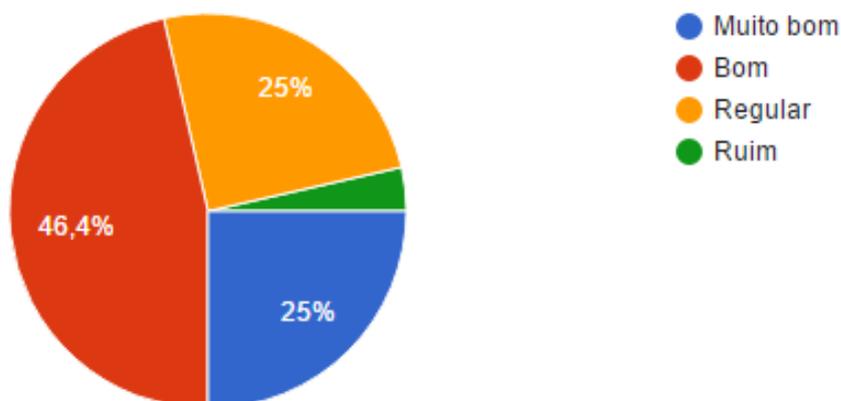
No que concerne a esta variável, a avaliação “Ruim” foi considerada por 3,6% dos colaboradores, enquanto a avaliação “Regular” obteve o percentual de 25% dos respondentes, o que merece atenção.

A valorização do colaborador é importante fator de satisfação ou insatisfação que tem rebatimento na produtividade e, conseqüentemente, no atingimento de metas.

Mais ainda, para Vanderley (2001), o reconhecimento do valor intangível do capital humano como elemento estratégico de competitividade das organizações reflete-se na valorização das pessoas, determinando a qualidade na eficiência dos resultados, garantindo a realização profissional do indivíduo dentro e fora da organização, bem como contribuindo para o aumento da qualidade na produtividade (VANDERLEY, 2001).

O **Gráfico 15** mostra que, somando-se os resultados “Bom” e “Muito Bom”, é possível identificar que 71,4% dos colaboradores sentem-se valorizados.

Gráfico 15. Valorização dos colaboradores.



Fonte: Pesquisa de clima TAF. Dezembro/2016.

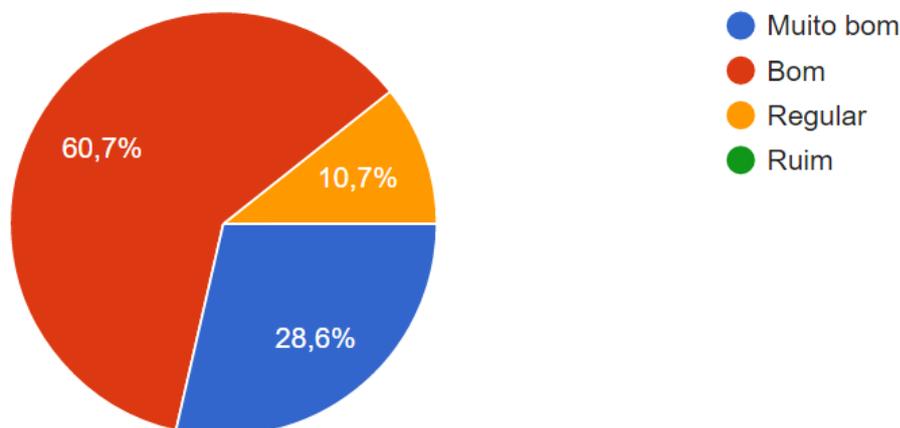
Na avaliação da relação ética entre empresa e colaboradores, a pesquisa evidenciou um leve indicativo de insatisfação em relação a esse ponto, demonstrando um resultado de 10,7% de respostas “Regular”.

Nesse sentido, sugere-se a realização de uma campanha interna que incentive a reflexão sobre a importância do cumprimento e respeito aos princípios éticos adotados pela entidade, com intuito de fortalecer o preenchimento dessa lacuna.

A criação de um código de ética e/ou sua divulgação entre os colaboradores dos vários níveis hierárquicos também são ações que contribuem para suprir eventuais dúvidas e insatisfações.

Código de ética é um documento de referência, que orienta a ação dos vários colaboradores de uma empresa, sinaliza as escolhas e consolida os princípios éticos que regem a empresa.

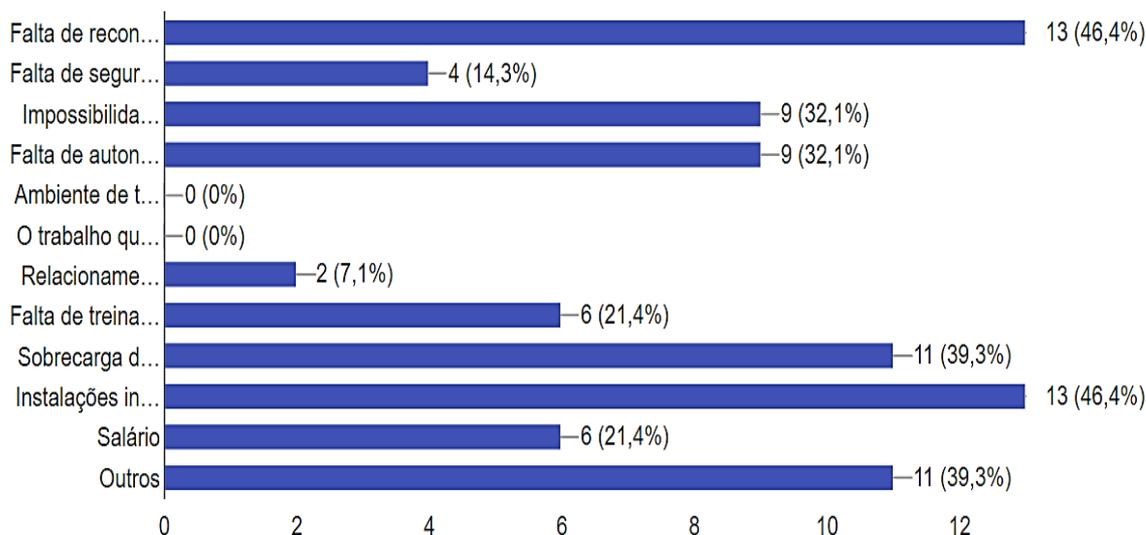
Gráfico 16. Conduta ética da entidade.



Fonte: Pesquisa de clima TAF. Dezembro/2016.

Buscando consolidar requisitos que impulsionam a melhoria contínua das atividades laborais, a pesquisa analisou fatores capazes de influenciar na satisfação dos colaboradores (**Gráfico 17**) em uma organização, considerando o arcabouço conceitual revisado no âmbito deste trabalho.

Gráfico 17. Fatores que geram mais insatisfação no trabalho



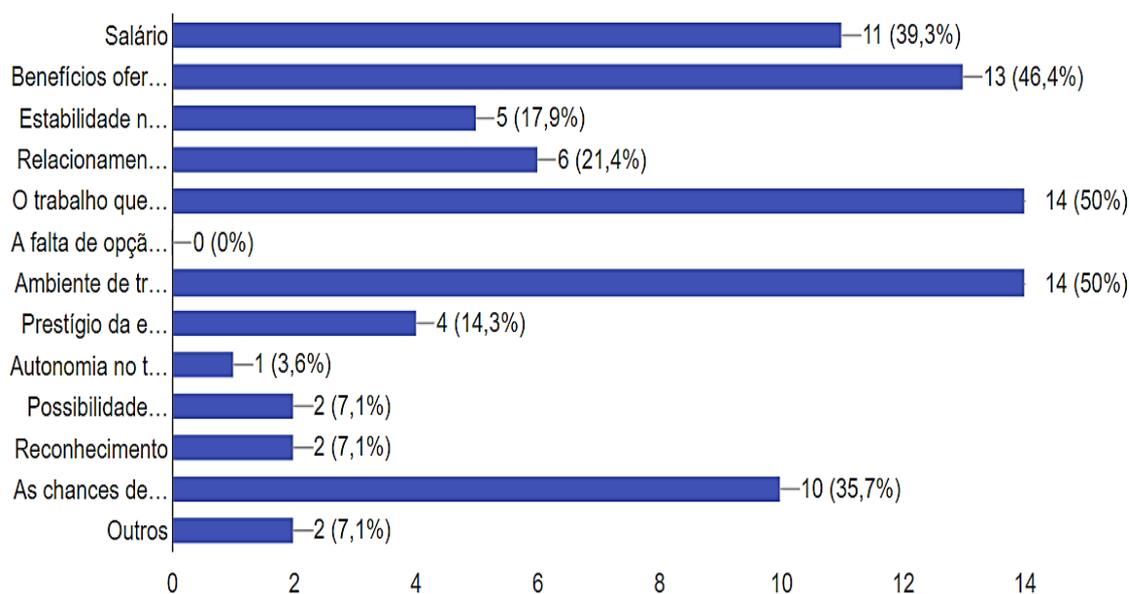
Fonte: Pesquisa de clima TAF. Dezembro/2016.

De acordo com o **Gráfico 17** são pontos frágeis da empresa pesquisada (ou oportunidades de melhoria): a falta de reconhecimento e a qualidade das instalações

internas, que aparecem como os principais fatores de insatisfação, apresentando resultados de 46,4% cada, seguidos por sobrecarga de trabalho e outros com 39,9%, impossibilidade de crescimento e falta de autonomia aparecem com resultados de 32,1% cada, falta de treinamento e salário com 21,4% e relacionamento com a chefia com 7,1%.

Por outro lado, em relação às razões pelas quais os colaboradores trabalham na empresa, destacam-se como itens preponderantes o tipo de trabalho que realizam e o ambiente de trabalho, ambos com resultado de 50%; seguidos por benefícios oferecidos, com 46,4%; salário com 39,3%; as chances de progresso profissional com 35,7%. Entre os menos avaliados, estão o prestígio da empresa com (14,3%), estabilidade no trabalho, com resultado de (17,9%), relacionamento com a chefia, apresentando um percentual de (21,4%). Os pontos menos avaliados são possibilidade de crescimento profissional (7,1%), reconhecimento (7,1%), seguidos por outros (7,1%). O item falta de opção de trabalho não teve pontuação.

Gráfico 18. Razões pelas quais trabalha na empresa.



Fonte: Pesquisa de clima TAF. Dezembro/2016.

Embora o resultado final de satisfação dos colaboradores tenha reduzido de 82,5% em 2015 para 81,97% em 2016, os colaboradores avaliam a entidade como um ambiente satisfatório de trabalho. Entretanto, é perceptível a existência de um

espaço para implementação de melhorias que podem alterar positiva e significativamente os resultados da pesquisa realizada em 2016.

4 DISCUSSÃO

A pesquisa realizada com vista ao desenvolvimento deste trabalho corrobora com a premissa inicial que enfatiza a relação entre o clima organizacional, a satisfação do colaborador e os resultados da organização.

Verificou-se a necessidade de se manter um clima organizacional positivo dentro das organizações, pois as pessoas precisam ter um ambiente favorável e humanizado para desenvolverem suas atividades de maneira excelente, sendo fatores essenciais para a manutenção de um clima positivo: o olhar estratégico para a cultura organizacional, a análise do clima por meio de pesquisas e, principalmente, a atuação sistêmica e transformadora da liderança.

Sabe-se que a análise do clima organizacional provê informações que subsidiam a tomada de decisões mais assertivas no tocante à melhoria contínua das práticas de gestão de pessoas.

Com a consolidação dos resultados é possível entender possíveis problemas que afetam a motivação da força de trabalho.

Desse modo, a pesquisa identifica aspectos que contém oportunidades de melhorias e que possuem influência direta na satisfação dos colaboradores e, portanto, que merecem atenção especial da direção, destacando-se alguns pontos como melhoria da infraestrutura, adequação salarial, oferta de capacitação e benefícios.

A Figura 1 apresenta os pontos que representam oportunidades de melhorias, bem como as sugestões encontradas no âmbito deste estudo.

Figura 1. Sugestões de melhorias.

Falta de reconhecimento

- Aperfeiçoar o feedback dos gestores; Demonstrar a importância das atividades dos setores na evolução da gestão; Maior participação dos gestores nas atividades internas, fazendo com que eles conheçam melhor as competências técnicas da equipe.

Qualidade das instalações internas

- Possível reavaliação do equipamentos dos setores.

Sobrecarga de trabalho

- Rever o quadro de funcionários e avaliar a necessidade de mais colaboradores para os setores que estão com maior sobrecarga;

Impossibilidade de crescimento

- Estimular os colaboradores; Criar ambiente propício a inovação; Fazer um plano de carreiras.

Falta de autonomia

- Ampliar a divulgação das ações e projetos e criar canal de comunicação para sugestões e melhorias destas; Descentralizar as responsabilidades.

Falta de treinamento

- Implantar um plano de capacitação; Ampliar a oferta do auxílio educação; Intensificar as capacitações com convênios do SENAC.

Salário

- Revisão do plano de salários.

Relacionamento com a chefia

- Promover um bom convívio entre chefe e equipe;
- Oferecer feedbacks constantemente;
- Valorizar e dar atenção aos colaboradores;
- Delegar responsabilidades.

Fonte: Pesquisa de clima TAF. Dezembro/2016.

É fundamental ressaltar que o investimento na melhoria de benefícios tende a elevar a qualidade de vida dos colaboradores e, de forma positiva, age diretamente proporcional à produtividade de suas atividades. Em adição, o investimento em seu plano de capacitação eleva a condição técnica da força de trabalho, amplificando a excelência na prestação de serviços na entidade. Portanto, essa relação de causa e

efeito entre profissionais qualificados e satisfeitos tem resultado positivo prático ligado à melhoria de competitividade organizacional da empresa frente ao mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande foco das organizações consiste em obter vantagem competitiva em relação à concorrência. Para tanto, esforços são direcionados para ampliação da tecnologia aplicada nos processos visando a melhor produção, estratégias de *marketing* e fidelização de clientes. Esses diferenciais são conquistados por meio das pessoas, entretanto, estas também precisam de cuidados e tratamentos adequados e mantê-las satisfeitas pode significar a mola propulsora dos resultados.

Um ponto, muitas vezes pouco explorado na gestão de empresas, é o cuidado em manter o clima organizacional harmonioso, uma vez que essa é uma condição determinante para que os colaboradores possam atingir resultados satisfatórios e benéficos aos dois lados: pessoas e organização.

Nesse aspecto, a literatura estudada, assim como a prática vivenciada nas organizações, indicam a necessidade de investimento na implementação de práticas de gestão de pessoas, tais quais: melhoria no recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, análise de gestão por competências, integração entre áreas, reconhecimento e incentivo, programas de capacitação, desenvolvimento do bem estar organizacional e análise da satisfação das pessoas por meio de aplicação da pesquisa de clima organizacional.

Estas práticas, aplicadas de forma planejada e sistêmica transformam a organização, moldam os aspectos obsoletos de visão industrial mecanizada voltada ao lucro, tornando-a competitiva e humanizada.

Neste sentido, a manutenção do clima organizacional pode ser mensurada por meio de uma pesquisa, na qual serão levantados aspectos internos pertinentes, permitindo a identificação de soluções para os itens de insatisfação dos colaboradores.

Em vista disso, as lideranças têm tomado consciência da importância de transformar essas práticas em objetivos estratégicos, que devem ser trabalhados prioritariamente no sentido de gerar mais valor à organização.

Outro ponto crucial do clima organizacional é a maneira como os indivíduos exercem liderança, pois grandes líderes influenciam as pessoas, melhoram os relacionamentos e administram os conflitos de maneira adequada, ou seja, atuam imperceptivelmente na melhoria do clima interno.

À medida que, gradativamente, esses problemas internos sejam resolvidos, sobretudo prevenidos, o clima organizacional tende a manter-se mais humanizado, potencializando-se e destacando-se como um elemento principal de uma cultura mais ética, respeitosa e transparente, na qual protagoniza-se o foco nos valores e princípios.

Portanto, manter a satisfação das pessoas em nível elevado desponta como uma estratégia geradora de mais um ponto de competitividade, agregando ao negócio o diferencial tão sonhado em relação à concorrência. Os talentos internos precisam ser valorizados, pois deles podem surgir tecnologias inovadoras e ideias geniais, sobretudo porque esses elementos são mais presentes em empresas que direcionam esforços com o ideal de conquistar pessoas motivadas, comprometidas e satisfeitas. Sem dúvida, esse trabalho tende a melhorar a produtividade interna, contribuir para a excelência no atendimento aos clientes internos e externos, ao relacionamento com os fornecedores e todas as partes interessadas ao negócio, colaborando também para uma redução da rotatividade de pessoas, visto que a organização tornaria um ambiente favorável à execução dos trabalhos.

Cumpramos ressaltar o atingimento do objetivo precípua deste trabalho, qual seja, apresentar os resultados obtidos da aplicação de uma pesquisa de clima organizacional na TAF, e de seus objetivos estratégicos que resultaram na realização da revisão conceitual referente a clima organizacional e pesquisa organizacional. *Ad continuum*, foi elaborado o questionário referente à pesquisa de clima e sua respectiva aplicação na empresa selecionada. Por fim, os dados colhidos foram tratados e seus resultados foram apresentados e analisados, conforme percurso metodológico adotado.

Tendo em vista os resultados apresentados, procedeu-se a uma avaliação por parte da direção em relação aos pontos críticos observados e, dentro dos limites orçamentários e das prioridades da gestão para o período, a elaboração de um plano de ação direcionado à solução dos problemas. Seguindo esse método,

certamente a entidade terá uma elevação na motivação de seus colaboradores e melhoria no clima organizacional.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. 4. Ed. São Paulo: editora Manole, 2010.

GRAY, David. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2012.

LUDWIG, Antonio. **Fundamentos e prática de metodologia científica**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

PAMPOLINI, C. P.G; STADLER, A. **Gestão de Pessoas: Ferramentas Estratégicas de Competitividade**. Curitiba: editora Intersaberes, 2014.

SOUZA, C.P. da S. **Cultura e Clima Organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: editora Intersaberes, 2014.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 12. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010. 425 p. ISBN 978-85-7827-213-5.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. Unidade 2–A pesquisa científica. In GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo Org(s). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009, p. 31-42.

VANDERLEY, Luciano Gonzaga. **Capital humano: A vantagem competitiva**. Read-Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, ano ?, v.7, n.2, maio 2001. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read24/artigos/artigo5.pdf>>. Acesso em: 27 Out.2012.