

Área: Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

**DO INDIVIDUAL PARA O COLETIVO: ANÁLISE E PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM
UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO**

**FROM THE INDIVIDUAL TO THE COLLECTIVE: ANALYSIS AND PERCEPTION OF THE
ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A REAL ESTATE COMPANY**

Gabriela Dubou, Carlos Rafael Röhrig Da Costa, Gabriela Perrando De Toledo e Renata Salbego Anhalt

RESUMO

A maneira como as pessoas trabalham nas organizações depende, basicamente, de como suas atividades foram definidas, planejadas e modeladas. Este trabalho tem como objetivo geral, analisar e descrever os cargos existentes na Imobiliária Taperinha, empresa localizada na cidade de Santa Maria/RS, e identificar percepção dos colaboradores acerca do clima organizacional, proporcionando uma visão geral da empresa e individual dos funcionários, como ferramentas para a execução do planejamento na área de gestão de pessoas. O presente estudo foi desenvolvido em três etapas. A primeira delas, foi a análise e descrição dos cargos da empresa, a qual possui uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, seguida da pesquisa de clima organizacional, que consiste em uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), de natureza descritiva, as quais serviram como ferramentas para a terceira etapa, recomendações e sugestões referentes ao que foi diagnosticado, para um planejamento estratégico eficiente na área de gestão de pessoas. Concluiu-se mostrando que são várias as contribuições que essas duas ferramentas podem oferecer à gestão empresarial, desde que sejam analisadas de forma adequada, auxiliando no planejamento estratégico da empresa

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas; Planejamento estratégico; Pesquisa de Clima Organizacional.

ABSTRACT

The way people work in organizations basically depends on how their activities have been defined, planned and modeled. This paper aims to analyze and describe the positions held at Imobiliária Taperinha, a company located in the city of Santa Maria / RS, and identify employees' perceptions about the organizational climate, providing an overview of the company and individual employees as tools. for the execution of planning in the area of people management. The present study was developed in three stages. The first was the analysis and description of the company's positions, which has a qualitative approach, descriptive in nature, followed by an organizational climate survey, which consists of a mixed approach (quantitative and qualitative) of descriptive nature. They served as tools for the third stage, recommendations and suggestions regarding what was diagnosed, for efficient strategic planning in the area of people management. It concludes by showing that there are several contributions that these two tools can offer to business management, as long as they are properly analyzed, helping in the company's strategic planning.

Keywords: People management; Strategic planning; Organizational weather research.

DO INDIVIDUAL PARA O COLETIVO: ANÁLISE E PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais dinâmico e concorrido, as empresas e organizações devem buscar elementos que desenvolvam vantagem competitiva. Vantagem que está amplamente relacionada ao capital humano das mesmas, pois é este que as diferenciam uma das outras. Desta forma, as organizações enfrentam desafios cada vez maiores ligados à área de pessoal.

Gestão de Pessoas é um conceito amplo que trata de como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional (MEIRELES; MELO; ESTENDER 2013). Sendo importante a execução de um planejamento estratégico adequado às situações específicas da empresa.

Gil (2001) afirma que a gestão de pessoas exerce atividades como o recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, planejamento e alocação interna de recursos humanos, salários, benefícios, carreiras, higiene e segurança no trabalho, relações com sindicatos etc. Conforme o autor, a gestão de pessoas assume o papel de líder na ajuda ao alcance da excelência organizacional.

Enquanto as organizações se preocupam em serem mais competitivas, produzindo mais e melhor com custos reduzidos, os empregados buscam a compreensão do estresse causado pela busca frenética de resultados, com o desejo de viver qualitativamente melhor (MARRAS, 2011).

Segundo Vergara (2007) é preciso criar um ambiente no qual o trabalho tenha para a pessoa um sentido, provocando motivação para o crescimento conjunto com a empresa, compartilhando seus interesses com os objetivos empresariais. Com isso a gestão de pessoas passa a ser uma ferramenta imprescindível para garantir a eficiência e maximização de resultados, sendo o clima organizacional uma das formas de medir e, conseqüentemente, implementar o ambiente das organizações.

Inserida neste contexto está uma empresa do ramo imobiliário, que busca proporcionar à comunidade onde atua soluções imobiliárias rentáveis através de uma gestão inovadora e comprometida com seus clientes. Os gestores da empresa compreendem a importância de estimular um ambiente empresarial saudável, cujos colaboradores sintam-se motivados e engajados. Desse modo, o acompanhamento do clima organizacional, por meio da realização de pesquisa interna, a qual permite que os gestores tenham a percepção individual do funcionário, é fundamental, na perspectiva dos gestores.

Nesse sentido, o presente estudo tem o objetivo de identificar a percepção dos colaboradores acerca do clima organizacional, proporcionando uma visão geral da empresa e individual dos funcionários, como ferramentas para a execução do planejamento na área de gestão de pessoas.

As organizações enfrentam desafios cada vez maiores ligados à área de pessoal. Gestão de Pessoas é um conceito amplo que trata de como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional (MEIRELES; MELO; ESTENDER 2013).

Com o planejamento é possível estabelecer uma comunicação integrada, que dê consistência e potencialize a mensagem em todos os pontos de contato com o mercado, sendo um dos elementos mais importantes num bem sucedido programa de administração de recursos humanos. É um processo pelo qual a organização garante o número certo e as pessoas apropriadas no lugar certo e na hora certa, capazes de realizarem, com eficiência, as

tarefas que ajudarão a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos globais (DECENZO; ROBBINS, 2001).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial tem por objetivo fornecer amparo teórico e fundamentar o argumento do estudo, além de dar sustentação a posterior discussão e análise dos dados. Assim, o referencial teórico, do presente estudo, aborda os temas Planejamento Estratégico na Área de Gestão de Pessoas e Clima Organizacional.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

O planejamento estratégico se relaciona à necessidade da empresa apresentar um processo decisório antes da elaboração da implementação de algo na empresa. O planejamento possui o propósito de desenvolver processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcionem uma situação viável de avaliar implicações futuras, de decisões presentes, em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente e eficaz. Assim, o planejamento aumenta a probabilidade de que se alcancem os objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa (OLIVEIRA, 2011).

Conforme Oliveira (2011), o planejamento é dividido em cinco dimensões. A primeira dimensão está relacionada às funções desempenhadas por uma empresa. A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento como os propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, entre outros. A terceira dimensão se relaciona ao tempo do planejamento. A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado. E por fim, a quinta dimensão corresponde às características do planejamento.

O planejamento estratégico apresenta vantagens, como a redução de incertezas nas decisões estratégicas, a empresa usufrui com maior segurança das oportunidades externas, possibilita aos gerentes dos níveis hierárquicos da organização a visão do rumo, possibilitando uma melhor seleção de recursos humanos (ZANCHETTIN, 2011).

2.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Entende-se por Clima Organizacional as relações que permeiam o interior de uma organização, estando inclusas todas as pessoas que lá trabalham. O modo como os colaboradores se relacionam estabelece o nível de satisfação ou insatisfação dentro da organização. Se o colaborador estiver insatisfeito, os seus resultados produtivos tendem a ser negativos. Portanto, é necessário mensurar o grau de cordialidade do colaborador para com a empresa, a fim de corrigir possíveis falhas dos funcionários, advindas do clima organizacional (LUZ, 2010).

Além disso, o clima organizacional influencia significativamente os processos de comunicação, resolução de conflitos e aprendizagem nas organizações, assim como a motivação, eficiência, inovação, satisfação e produtividade dos indivíduos e equipes de trabalho; por isso, está se tornando o foco de um número crescente de estudos no campo da Administração (RAHIMIC, 2013)

Segundo Ferreira (2013), a identificação do clima da organização pode aumentar a eficiência organizacional de duas maneiras, a primeira é contribuindo para o ambiente de “qualidade” que satisfaça as necessidades dos colaboradores, e ao mesmo tempo direciona o comportamento em direção ao cumprimento de metas organizacionais.

O clima organizacional não deve ser apenas gerenciado, mas também, constantemente analisado. A pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa. Ela é um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho. (LUZ, 2003, p. 42)

Conforme Boog e Boog (2013, p.89), “a pesquisa de clima organizacional é a ferramenta utilizada para mensurar as percepções dos colaboradores sobre diversos aspectos importantes do relacionamento que têm com a organização onde trabalham”. Sorio (2011) afirma que esta auxilia a organização a obter um ambiente simétrico e produtivo mapeando as áreas que necessitam de maior atenção da organização e seus gestores, compreendendo ainda mais os colaboradores e suas percepções perante à empresa, contribuindo para que se consiga o máximo de sintonia entre organização e colaboradores.

Souza (2014) faz uma analogia da pesquisa de clima, comparando-a com um termômetro, que avalia como os colaboradores percebem seu trabalho, seu relacionamento com os colegas e a chefia, a remuneração e os benefícios, entre outros.

3 MÉTODO DO ESTUDO

Para Freitas e Prodanov (2013, p.14), metodologia é “a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”.

Tendo em vista atingir o objetivo proposto, o presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso, o qual foi desenvolvido em uma empresa do ramo imobiliário. Este tipo de pesquisa, de acordo com Vergara (2013) é o circunscrito de uma ou poucas unidades, possui caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser utilizado no campo e utiliza métodos diferenciados de coleta de dados.

O estudo consiste em uma pesquisa de abordagem mista (quantitativa e qualitativa), de natureza descritiva. Para Vergara (2013, p. 42) “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre as variáveis e definir sua natureza”. Gil (2010, p. 27) define que:

“As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre as variáveis. São em grande número as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nessa categoria.”

Pontes (2015, p.74) afirma que “para amenizar as desvantagens de cada método, devem ser utilizados métodos combinados para o levantamento dos dados” e que “a melhor combinação entre os métodos é a utilização do questionário seguido da entrevista com o ocupante do cargo ou do gerente da unidade”. O autor complementa que a entrevista, possui a vantagem de esclarecer dúvidas com o ocupante do cargo, além de obter dados mais confiáveis.

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados, referente a pesquisa de clima, foi questionário, elaborado a partir da conversa com os gestores e da convivência com os funcionários. O mesmo foi disponibilizado na plataforma online “Google Forms”, contendo dezoito perguntas fechadas abrangendo tópicos de Liderança, Relacionamento da equipe, Desempenho da empresa e Motivação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a coleta de dados, os resultados foram analisados. Sendo apresentadas as contribuições, referentes aos resultados obtidos com a ferramenta, para atender assim, os objetivos do estudo.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima teve participação de 27 funcionários (94% de adesão). Sendo dividida em quatro tópicos, a fim de melhor relacionar os assuntos para análise. Os tópicos apresentados são: Liderança, Relacionamento da equipe, Desempenho da empresa e Motivação.

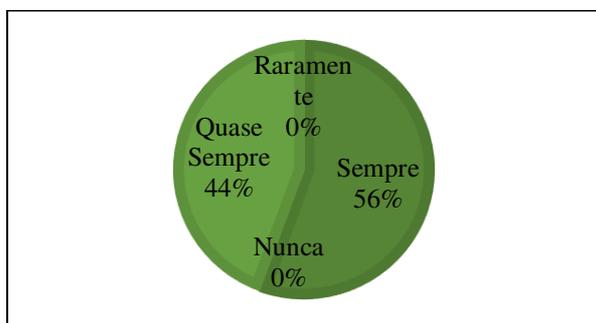
4.2.1 Liderança

O primeiro tópico da pesquisa de clima, refere-se ao estilo de liderança que propõe examinar a percepção dos funcionários em relação à gerência, analisar a comunicação, a liberdade do funcionário expor suas ideias, opiniões e contribuições, bem como avaliar o reconhecimento dos funcionários pela chefia.

Os líderes devem fornecer informações aos seus colaboradores de um modo regular e estarem abertos às opiniões e informações que estes lhes fornecem. A organização quando comunica deve ter em conta a necessidade de usar um tipo de comunicação dominada pela integridade, transparência e honestidade para com os seus colaboradores (MEHTA; MISHRA, 2012).

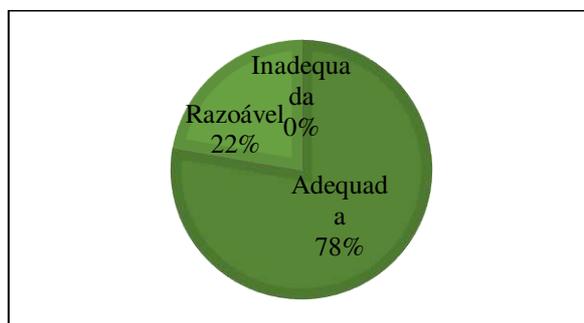
Nos resultados da pesquisa de clima, os funcionários afirmam que as orientações que recebem sobre o trabalho são sempre ou quase sempre, claras e objetivas conforme mostra o Gráfico 1, bem como no Gráfico 2, onde as respostas de grande parte dos funcionários, indicam que as informações de interesse geral, são comunicadas de forma adequada ou razoável.

Gráfico 1 – As Orientações são claras e objetivas?



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 2 – Como a direção da Imobiliária se comunica com os funcionários a respeito das informações de interesse geral?



Fonte: Dados da pesquisa.

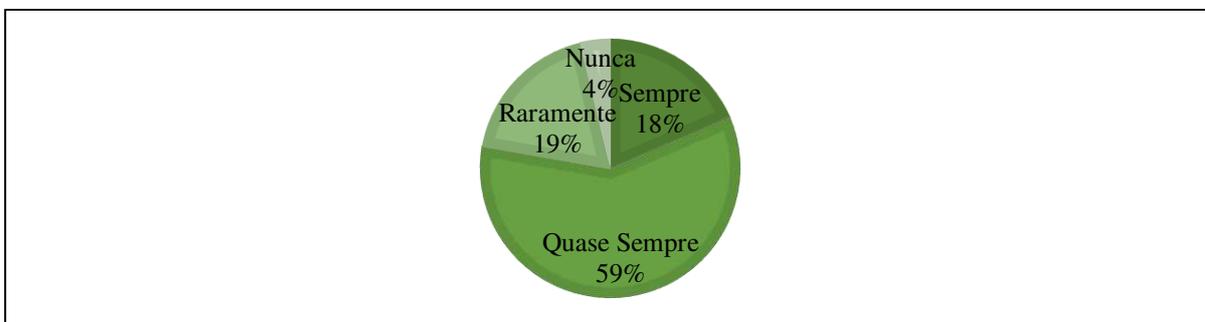
Segundo Cunha, et al. (2007, p. 563) “a comunicação caracteriza-se pela capacidade para escutar e compreender as perspectivas dos outros de adaptar a abordagem, tendo em vista melhorar a comunicação e alcançar resultados”. É de extrema importância, que os gestores tomem cuidado, ao informar decisões que afetam o trabalho individual do funcionário, pois

“sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação” (CUNHA, et al. 2007, p. 354).

Os trabalhadores necessitam estar informados sobre as perspectivas de carreira. Não se pode desprezar as ideias e criatividade destes, pois não existe uma sabedoria eficaz do topo nas organizações se não for acompanhada da informação e conhecimentos necessários daqueles que estão ao longo da hierarquia. As pessoas só estarão verdadeiramente motivadas a dar o melhor de si, se compreenderem as decisões que as afetam e as razões subjacentes a essas decisões e assim, reverter numa maior eficácia, entusiasmo e cooperação (DEVESA, 2017).

Já as decisões do trabalho em si, são consideradas “quase sempre”, “sempre”, “raramente” e até “nunca” informadas de forma adequada para os funcionários, o que pode ser visualizado no Gráfico 3.

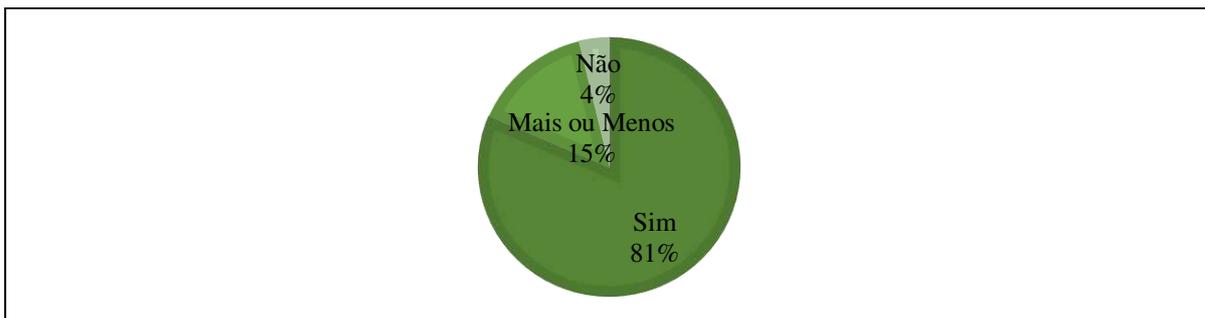
Gráfico 3 – Os funcionários sentem-se adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda, sobre a comunicação, alguns funcionários afirmam não conhecer ou conhecer “mais ou menos” os objetivos e prioridades da empresa. Podemos observar no Gráfico 4, que foram poucos os funcionários que marcaram tais alternativas. Apesar disso, este assunto merece atenção, pois é necessário que todos tenham tais conhecimentos, para que, em conjunto com os funcionários, a empresa alcance seus objetivos. Quanto mais eles se sentirem integrados num grupo, mais dispostos estarão a oferecer sua força para o todo. O que os integra é a afinidade de valores. No entanto, quando não há compartilhamentos de valores, existe o risco de as pessoas seguirem seus interesses individuais. E é a natureza desses valores que estimula a colaboração e garante que cada um possa agir de acordo com os interesses do todo. (O’DONNELL, 2006).

Gráfico 4 – Os funcionários conhecem as prioridades e objetivos da empresa?



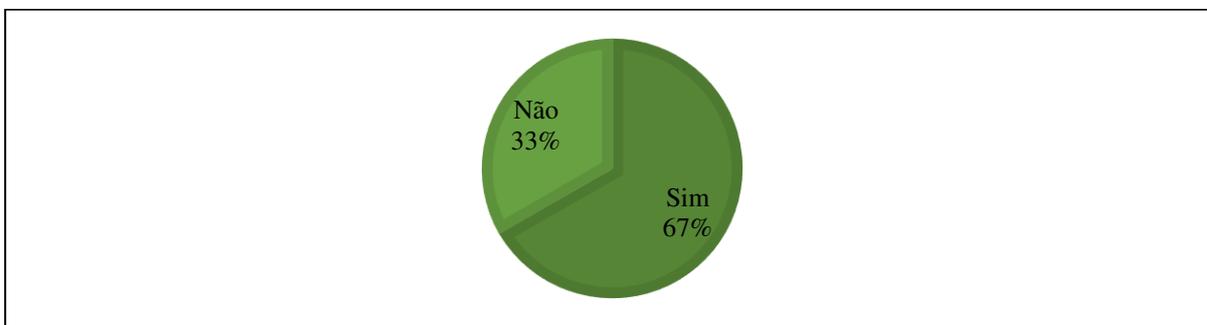
Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo afirmação de Moreira (2009, p. 7):

[...] *Feedback* é uma REORIENTAÇÃO para que nosso subordinado não erre o alvo. Ou seja, é um processo de acompanhamento, orientação e condução do processo. Uma responsabilidade de todos os gestores [...] É difícil enfrentar nossas limitações, mas é impossível vencê-las sem autoconhecimento. E uma das melhores ferramentas para isso é o *feedback* [...].

O *feedback* também deve ser usado para reforçar comportamentos positivos e para elevar ou manter a autoconfiança e autoestima dos colaboradores (OLIVEIRA, M., 2010). O autor reforça que o *feedback* é um instrumento usado para estabelecer ou reforçar uma relação de confiança entre gestores e colaboradores, rompendo barreiras no relacionamento interpessoal. Apesar da maioria afirmar haver *feedback*, um terço dos respondentes afirmam não recebê-lo, conforme indica o Gráfico 5. Sendo, conforme a citação de Moreira, responsabilidade dos gestores a aplicação do mesmo com todos os funcionários.

Gráfico 5 – Os funcionários recebem feedback sobre o trabalho?

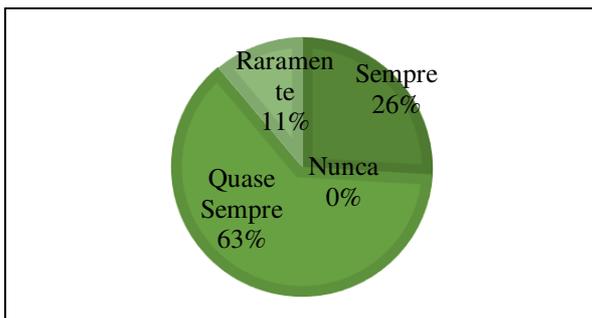


Fonte: Dados da pesquisa.

O *feedback* eficaz ajuda o indivíduo ou o grupo a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos, proporcionando melhores resultados para a empresa. Assim como os funcionários, a direção e os gestores também precisam de *feedback*. É de extrema importância que estes estejam dispostos a ouvir as opiniões, contribuições e ideias de quem faz o trabalho acontecer: os funcionários.

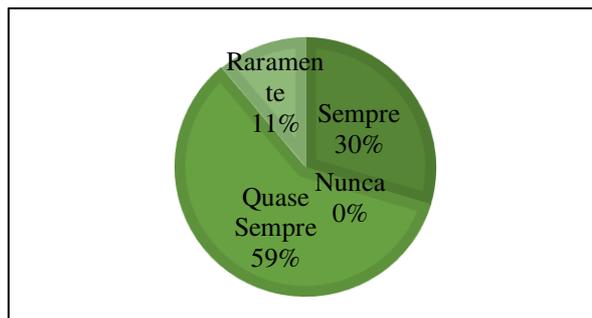
Ao serem questionados sobre o fato de se sentirem a vontade para expressar suas ideias, (Gráfico 6), e se a direção é aberta a reconhecer opiniões e sugestões, (Gráfico 7), a maioria dos funcionários respondeu, que a empresa é quase sempre ou sempre aberta a receber e reconhecer as ideias, opiniões e contribuições dos mesmos.

Gráfico 6 – Os funcionários sentem-se à vontade para expressar suas ideias?



Fonte: Dados da pesquisa.

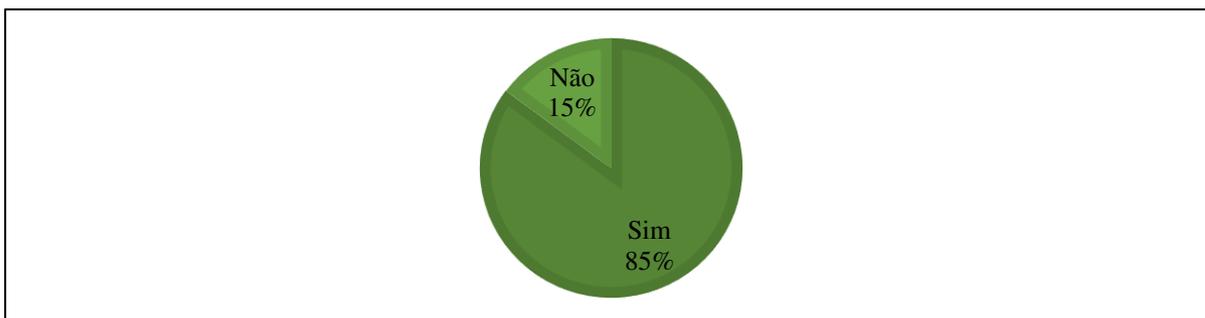
Gráfico 7 – A direção é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições vindas dos funcionários?



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Antunes e César (2007), a valorização do capital humano conduzirá a bons retornos financeiros e econômicos para a organização e poderá ser visto como uma vantagem competitiva, significando possuir um diferencial de difícil imitação pelos seus concorrentes. A maioria dos funcionários afirma sentir-se valorizada, o que é reafirmado no Gráfico 18. Porém, é importante que a gerência identifique o porque uma pequena parcela dos funcionários negam esta afirmação, o que pode ser observado no Gráfico 8.

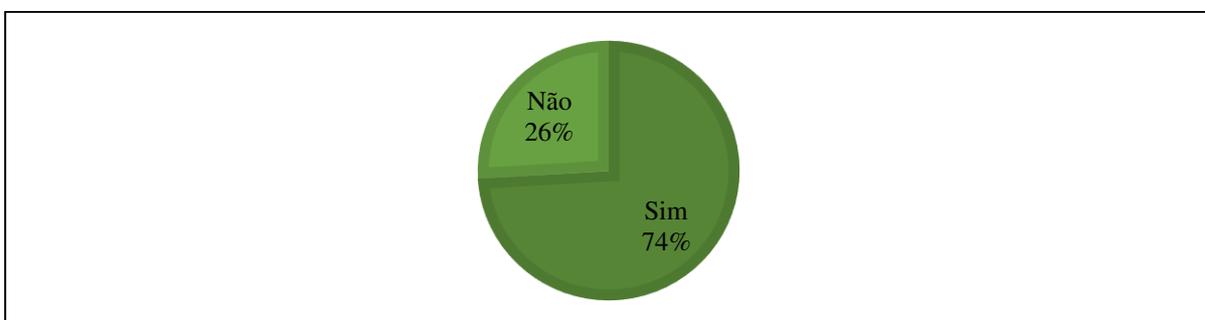
Gráfico 8 – Os funcionários sentem-se valorizados?



Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 381) a remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios como parte de pagamento em uma relação de trabalho, pois dessa forma os colaboradores ficaram mais satisfeitos com as recompensas geradas através dos esforços prestados, e conseqüentemente trazendo bons resultados para a organização. Os autores ainda acreditam que a remuneração é capaz de conceber um clima organizacional favorável para influenciar o comportamento organizacional das pessoas que a compõem, estas que, por sua vez, devem demonstrar comprometimento e dedicação para atingir tais objetivos e metas da organização em que atuam. A partir da análise do Gráfico 9, os funcionários, na sua grande maioria, afirmam estarem satisfeitos com a remuneração recebida. Porém, existe insatisfação de quase um terço destes.

Gráfico 9 – Os funcionários consideram a remuneração adequada ao trabalho que realizam?



Fonte: Dados da pesquisa.

O que vem de encontro, com a informação referente ao Gráfico 17, onde os funcionários afirmam que a empresa poderia melhorar se oferecesse mais benefícios.

4.2.2 Relacionamento da Equipe

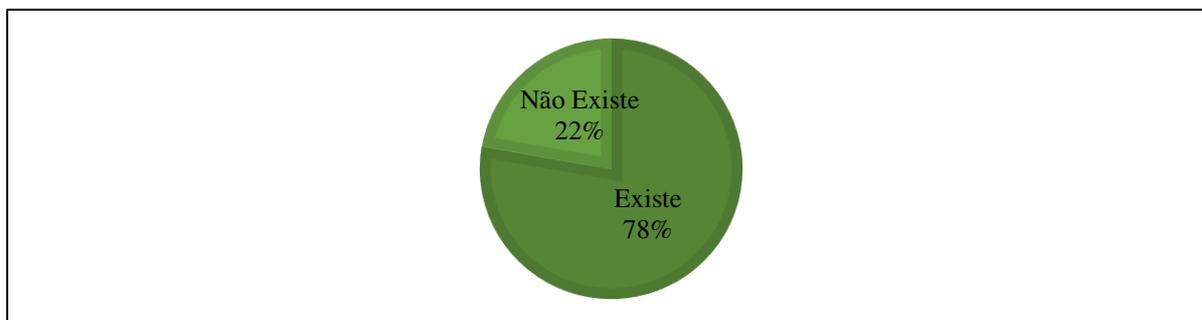
O segundo tópico busca avaliar o relacionamento dentro da empresa, levando em consideração a importância das relações do indivíduo com os seus colegas.

A integração entre departamentos é importante para avaliar o grau de relacionamento, obtendo existência de cooperação e conflitos. De acordo com a existência ou não desse, do nível impacta no relacionamento interpessoal que também é avaliado para saber a qualidade das relações entre funcionários. (FERREIRA, 2013).

A cooperação é o elemento essencial da organização. As pessoas cooperam desde que o seu esforço proporcione satisfações e vantagens pessoais que justifiquem tal esforço. A cooperação é fruto da decisão de cada pessoa em função dessas situações e vantagens pessoais (CHIAVENATO, 2010, p. 116)

Segundo o Gráfico 10, existe cooperação entre os diversos setores da imobiliária, para pelo menos 77,8% dos respondentes

Gráfico 10 – Cooperação entre os setores da empresa

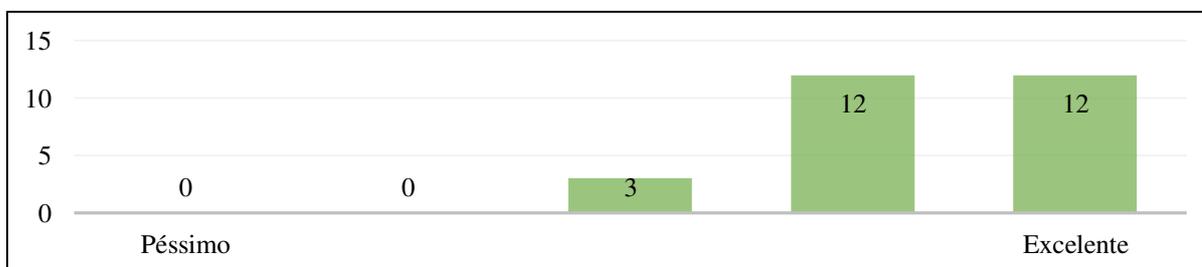


Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, o relacionamento entre funcionários do mesmo setor é considerado excelente e bom conforme análise do gráfico 11.

Um ambiente interno com qualidade é um processo no qual se valoriza a confiança, competência, comprometimento e credibilidade. Entendemos que neste ambiente é preciso a existência de relacionamentos que promovam a satisfação de cada indivíduo e suas relações grupais. (MARCHIORI, 2006, p. 210)

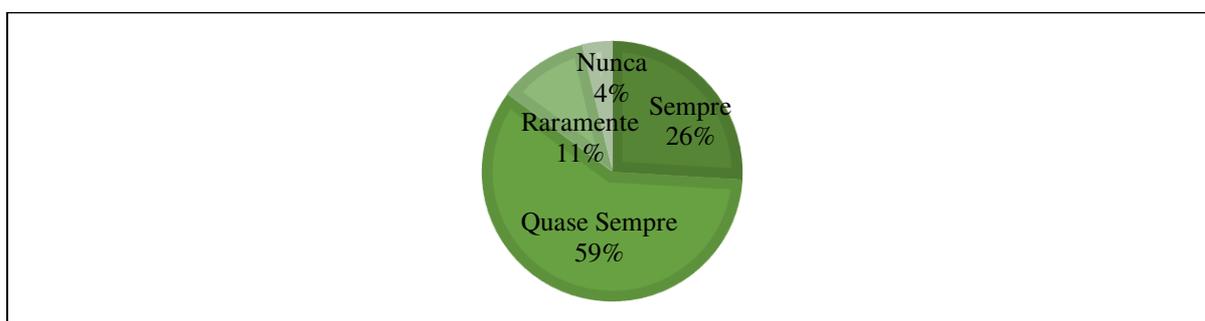
Gráfico 11 – Relacionamento entre funcionários do mesmo setor



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da visão dos colegas, no Gráfico 12, os funcionários quase sempre, procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho, porém a questão chama atenção, pelo fato de que alguns respondentes marcaram as alternativas raramente ou nunca.

Gráfico 12 – Busca pela melhoria da qualidade e produtividade do trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

É necessário destacar que “o homem age a maior parte do tempo movido pelas emoções” (SALINAS; OLIVEIRA, 2004, p. 61). A partir disto, é importante analisar se os funcionários são motivados a realizar tarefas, buscando melhorar a qualidade e produtividade do trabalho executado.

Ao envolver as pessoas nas decisões que afetam seu trabalho, estas sentem que são importantes para o departamento e isso solidifica seu comprometimento. Ao estarem entusiasmadas com seu trabalho, estarão motivadas para fazer o melhor (CARNEGIE, 2015, p. 56).

Quando realizamos as tarefas planejadas por nós mesmos, para que nosso grupo obtenha resultado, estamos unindo, na prática, nossos motivos e nossas ações. Como cada um de nós possui características diferentes e percebe as tarefas e os desafios de formas diferenciadas, podemos ampliar nossos resultados se utilizarmos essa diversidade como apoio para aumentar nossa criatividade. Como equipe, todos nós sabemos que a motivação é vital na dinâmica entre as pessoas, por isso ela é vital no dia a dia do grupo, pois influencia diretamente na eficácia das nossas relações (CASTRO, 2015, p. 27).

4.2.3 Desempenho da Empresa

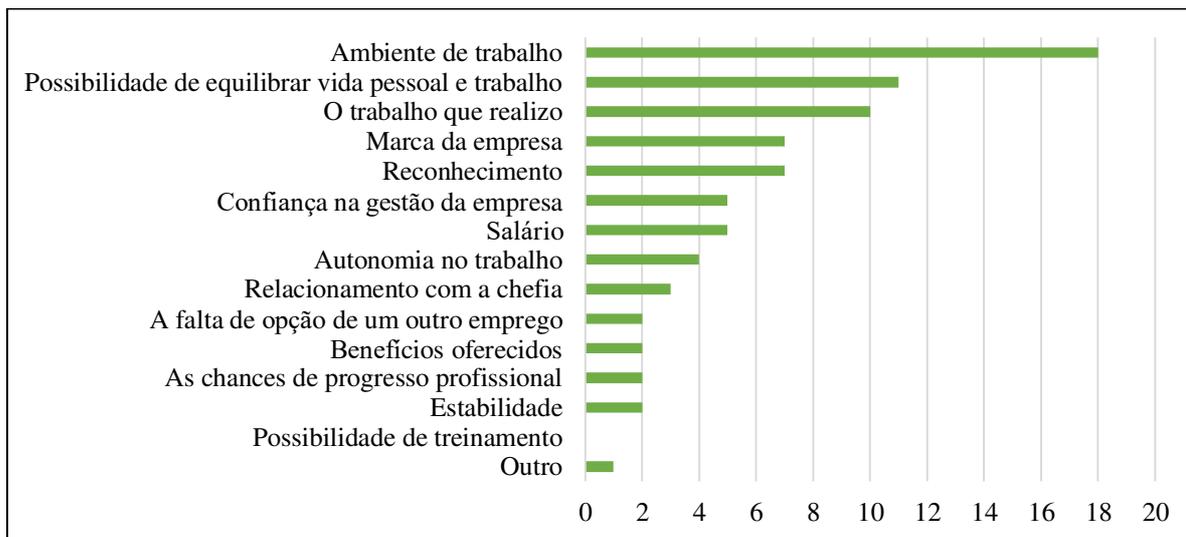
No terceiro tópico, foi analisado o desempenho da empresa a partir da percepção de seus funcionários.

O Gráfico 13, indica as principais razões pelas quais os funcionários trabalham na empresa, sendo esses, resultados dos “acertos” da gestão. O ambiente de trabalho, é uma das razões, para a maioria dos funcionários.

Lacombe enfatiza que as condições de um bom ambiente de trabalho, onde os colaboradores possam trabalhar e efetuar suas tarefas de forma eficaz, atingindo os seus objetivos e os da organização, devem ser prioridade para um bom gestor, ele ainda deve deixar claro a cultura da empresa para que o trabalhador saiba o que deve levar em consideração em relação a ela. Neste aspecto é que se pode dizer que o clima organizacional reflete na motivação e qualidade da execução das atividades, no relacionamento entre colegas, no melhor interesse pelo trabalho, entre outros (LACOMBE, 2011).

Além disso, os funcionários mostram-se felizes com trabalho que realizam, o que é confirmado em outros gráficos, como por exemplo, no Gráfico 18.

Gráfico 13 – Principais razões pelas quais os funcionários trabalham na empresa

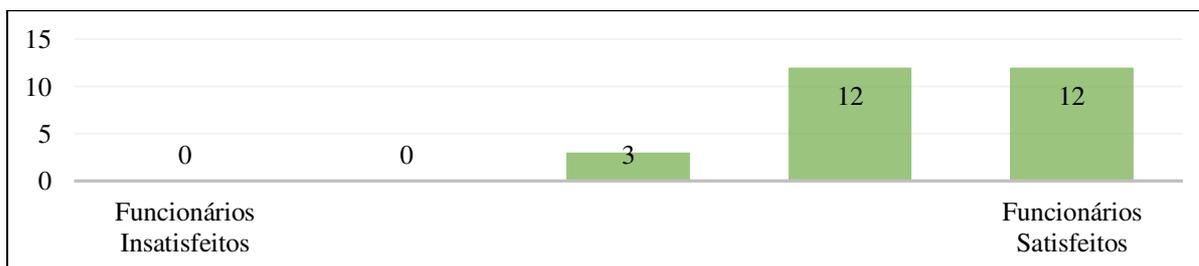


Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da avaliação do Gráfico 14, pode-se observar que os funcionários sentem-se satisfeitos em trabalhar na empresa. Wagner e Hollenbeck (2012, p. 186) descrevem essa satisfação no trabalho como “um estado emocional agradável que resulta da percepção que o trabalho ajuda a pessoa a atingir resultados valorizados”.

Para Robbins, a satisfação com o trabalho reflete diretamente nas atitudes dos colaboradores dentro da organização; uma pessoa que está satisfeita com o seu ambiente de trabalho terá atitudes positivas e buscará desenvolver o seu trabalho da melhor forma possível. (ROBBINS, 2006). Por sua vez, apesar de o colaborador estar satisfeito com o seu trabalho, ainda pode lhe faltar motivação, isso porque, as organizações somente lhe proporcionam suas necessidades básicas, que não é o mesmo que auto realização, por isso, deve-se ficar atento para implantar mudanças e motivar pessoas (MARRAS, 2011).

Gráfico 14 – Satisfação no trabalho

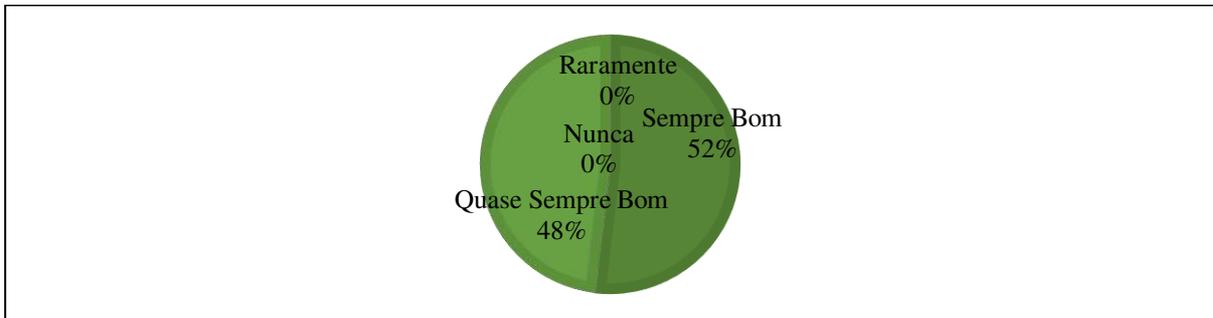


Fonte: Dados da pesquisa.

A satisfação dos funcionários em trabalhar na empresa está relacionada ao clima de trabalho da mesma. Costa (2009, p. 141) define o clima como um fenômeno que decorre dos efeitos gerados por elementos que integram e impactam a organização em pelo menos dois grupos: o primeiro inclui elementos da própria cultura interna como crenças, valores, tradições, comportamentos, entre outros; e o segundo, é decorrente das estratégias e recursos utilizados para a gestão como procedimentos, metas, processos de trabalho, tecnologia, aprendizagem, conhecimentos existentes. Levando em conta tais elementos, a percepção dos

funcionários em relação ao clima da empresa, é de que este é sempre ou quase sempre bom, como mostra o Gráfico 15. Lacombe (2011) cita que uma organização bem sucedida é aquela que sempre está atenta para compreender os sentimentos, as necessidades e motivações dos colaboradores e assim proporcionar um clima de trabalho propício a atingir resultados.

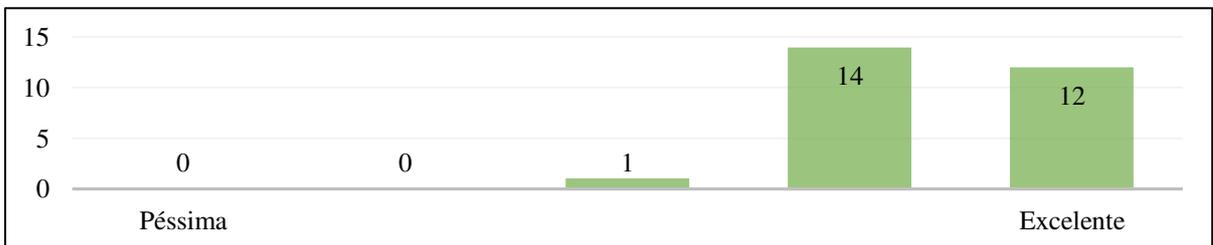
Gráfico 15 – Clima de Trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

Para Henry Ford (1997) apud Lacombe (2005, p. 16) “as duas coisas mais importantes de uma empresa não aparecem em seus demonstrativos financeiros: sua reputação e suas pessoas”. Ao serem questionados sobre a reputação ou imagem, da empresa, os funcionários, afirmaram que esta é boa e excelente, conforme o Gráfico 16.

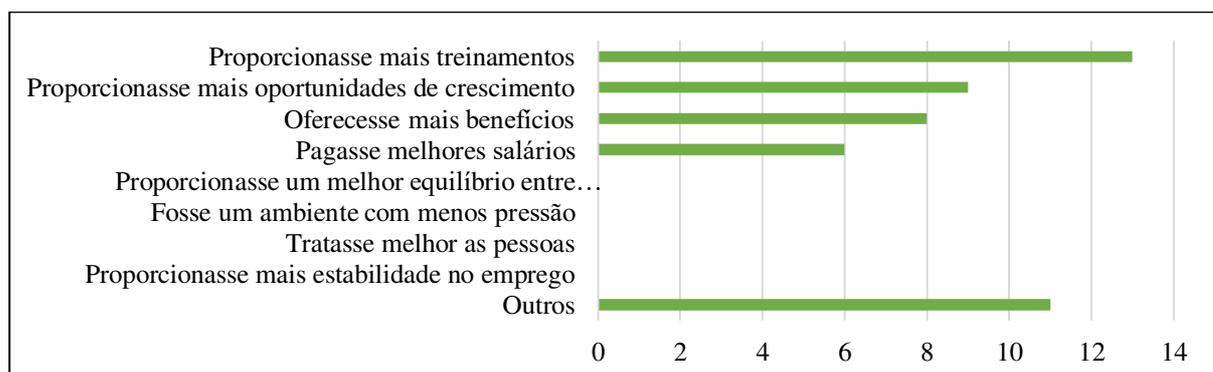
Gráfico 16 – Imagem da Empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas devem buscar melhorias constantemente, como forma de manter, desenvolver e incentivar as pessoas que nelas trabalham.

Gráfico 17 – A empresa poderia melhorar...se?



Fonte: Dados da pesquisa.

Fazendo referência ao Gráfico 17, o diagnóstico, de acordo com Oliveira e Cruz (2013), consiste em observar as necessidades apontadas pelos funcionários, como eixo norteador para planejar o treinamento que seja efetivamente voltado às situações pontuais para melhoria da produtividade e potencialização das aptidões dos indivíduos, considerados colaboradores da empresa. Atualmente nas organizações faz-se necessário a estimulação dos profissionais para um pleno conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Aumenta-se a necessidade da geração de informações e que as mesmas sejam úteis e significativas para que promovam o aprendizado individual e organizacional, produzindo assim melhores resultados (CHIAVENATO, 2009).

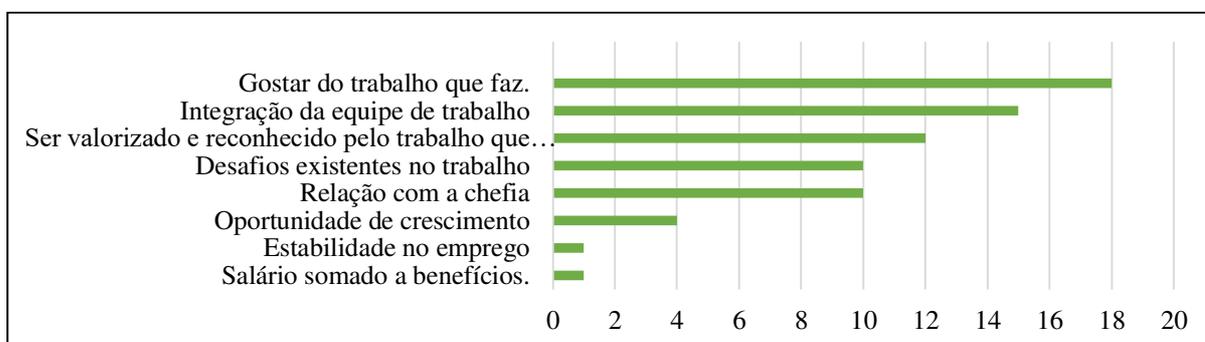
Os funcionários almejam crescer profissionalmente, a pesquisa deixa evidente, que este é um fator importante para os respondentes. Sob a ótica de Carvalho et al. (2011), a perspectiva de desenvolver uma carreira tem se caracterizado como um dos fatores que mais influenciam o movimento dos trabalhadores de uma empresa para outra. De modo que, se antes o salário era o principal aspecto observado, hoje a possibilidade de evoluir dentro da empresa em forma de carreira profissional, tornou-se mais significativa.

4.2.4 Motivação

Por último, o quarto tópico busca avaliar a motivação dos funcionários. Tendo como objetivo o envolvimento e comprometimento das pessoas com a empresa.

Segundo Knapik (2010, p. 96): “Motivar quer dizer “mover para ação”, mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinada meta, motivação, portanto, é o que move uma pessoa para uma determinada ação”.

Gráfico 18 – O que mais motiva os funcionários na empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Casado(2002), Frederick Herzberg, em sua teoria do dois fatores, afirma que os fatores motivacionais são aqueles que fazem com que os indivíduos sintam-se bem. Sendo estes, crescimento, progresso, responsabilidade, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização. Ou seja, o trabalhador quer alcançar sua satisfação pessoal .

A afirmação de Frederick Herzberg, condiz com os resultados da pesquisa de clima referentes a motivação dos funcionários, quando os mesmos, segundo o Gráfico 18, afirmam que, quando reconhecidos e valorizados pelo trabalho que executam, o próprio trabalho, a integração com os colegas, são fatores que os motivam, revelando um ambiente agregador.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar o clima organizacional, proporcionando uma visão geral da empresa e individual dos funcionários, como ferramentas para a execução do planejamento da área de gestão de pessoas.

Assim, a pesquisa de clima teve o intuito de compreender a visão dos funcionários, o que eles pensam e sentem em relação à empresa, colegas, líderes, entre outros fatores, possibilitando que a empresa conheça as necessidades dos mesmos, o que os incomoda e o que os motiva, buscando assim, proporcionar um ambiente, onde os funcionários tenham oportunidades de desenvolvimento profissional, clima de trabalho favorável, motivação, etc.

O objetivo do trabalho foi alcançado, pois à medida que os dados foram sendo analisados, surgiram os resultados. Resultados em forma de contribuições para o planejamento estratégico da área de gestão de pessoas.

O planejamento estratégico na área de gestão de pessoas, possibilita que os gestores tenham maior controle sobre o capital humano, aumentando a probabilidade da empresa alcançar seus objetivos. Frente aos resultados da pesquisa de clima, a empresa tem a possibilidade de visualizar os próximos passos a serem dados.

Como limitações deste trabalho, na pesquisa de clima organizacional, percebeu-se que mesmo estando explícito o anonimato das respostas, os funcionários apresentaram receio ao responde-las de forma sincera, com receio de serem despedidos.

Assim, como sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se a aplicação de um questionário com perguntas abertas, feito a partir da análise da pesquisa de perguntas fechadas. Além disso, é importante que essa seja feita periodicamente, afim de acompanhar a percepção dos funcionários.

Conclui-se o trabalho, mostrando que são várias as contribuições que essa ferramenta pode oferecer à gestão empresarial, desde que seja analisada de forma adequada, auxiliando no planejamento estratégico da empresa.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, M.T.P.; CÉSAR, A.M.R.V.C. **A gestão do capital humano sobre o enfoque contábil: um fator de competitividade empresarial.** In: Revista de Economia & Relações Internacionais, São Paulo, Higienópolis, v. 6, n. 11, p. 5-25, jul., 2007. Disponível em: <http://www.fAAP.br/revista_faap/rel_internacionais/pdf/revista_economia_11.pdf> . Acesso em: 11.Out., 2018
- BOOG, G. G.; BOOG, M. **Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégias.** 6ª ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- CASADO, T. **O Indivíduo e o Grupo: A Chave do Desenvolvimento.** In: FLEURY, M.T. L. [et al]. **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
- CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R. & CABRAL-CARDOSO, C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão** (6ª edição). Lisboa: RH Editora, 2007.
- DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de Recursos Humanos.** 6 ed. São Paulo: LTC, 2001, 340 p.

DEVESA, L. M. **A importância da comunicação no contexto organizacional: a comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização.** Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Instituto Politécnico de Setúbal. Portugal, 2017. Disponível em: < http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17915/1/Laura%20Devesa_140327005%20Ci%C3%A2ncias%20Empresariais.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2018.

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

GADELHA, M. A.; MACEDO, N. M. M. N.; SANTOS, J. G. A interatividade percebida no ambiente de uma empresa pública do estado do Ceará. In: **Anais do XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** Belo Horizonte, 2011.

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

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill, 2008

KNAPIK, JANETE. **Gestão de pessoas e talentos.** 2. ed. Curitiba: Ibex, 2010.

LACOMBE, FRANCISCO JOSÉ MASSET. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, FRANCISCO. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisas: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FILHO, JOSÉ GARCIA LEAL. **Gestão Estratégica Participativa: teoria e prática para criação de organizações que aprendem.** 2ª ed. revisada e atualizada. Curitiba: Editora Juruá. 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: Do Operacional ao Estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCHORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2006.

MELLO, Á. **Como aplicar uma pesquisa de clima organizacional.** Disponível em: . Acesso em: 16 set. 2013.

METHA, M. **Overcoming recession through effective Business communication .approaches (A study in Indian Scenario).** Economics of knowledge, volume 3, Issue 2, 2012.

MILKOVICH, G., BONDREAU, J. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MOREIRA, B. L. **Dicas de Feedback: A Ferramenta Essencial da Liderança.** Rio de Janeiro, Oualitmark Editora, 2009.

O' DONNELL, K. **Valores Humanos no Trabalho.** São Paulo: Gente, 2006.

OLIVEIRA, I. J. CRUZ, C. A. B. A importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento. **Revista Científica do ITPAC,** Araguaína, v.6, n.2, Pub.2, Abril 2013. Disponível em: < <http://www.itpac.br/arquivos/Revista/62/2.pdf> >. Acesso em 30 de outubro de 2018.

- OLIVEIRA, I. & PAULA, CARINE F. **O que é comunicação estratégica nas organizações**. São Paulo: Paulus, 2007
- OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem a empresa e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 17. ed. São Paulo: LTR, 2015.
- RAHIMIC, Z. Influence of organizational climate on job satisfaction in Bosnia and Herzegovina companies. **International Business Research**, v. 6, n. 3, p.129-139, 2013.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ªed.São Paulo: Pearson, 2006.
- ROESCH, SYLVIA MARIA AZEVEDO. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SORIO, W. **Pesquisa de clima organizacional**. [S.I.]: Motivação, 2011. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/7070/pesquisa-de-clima-organizacional.html> Acesso em: 23.out.2018.
- SOUZA, C. P. da S. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- SUCESSO, E. P. B. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- WAGNER, J. A. & HOLLENBECK, J. R.. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012
- ZANCHETTIN, V. **O papel do departamento de recursos humanos no planejamento estratégico municipal**. 2011. 48 p. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UFTPR, Goiorê, 2011. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/1215> Acesso em: 06 jan. 2013.