

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Renara N. S. Jerônimo

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA ALFA

Florianópolis

2024

Renara N. S. Jerônimo

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA ALFA

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Recursos Humanos.

Orientador(a): Prof. Dr. Gerson Rizzatti Jr.

Florianópolis

2024

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

Jerônimo, Renara N. S.
ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA ALFA /
Renara N. S. Jerônimo ; orientador, Gerson Rizzatti, 2024.
104 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,
2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Clima organizacional. 3. Pesquisa
de Clima. I. Rizzatti, Gerson . II. Universidade Federal
de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Renara N.S. Jerônimo

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA ALFA

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 10 de dezembro de 2024.

Prof. Ana Luíza Paraboni
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Gerson Rizzatti Jr, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Profª. Gabriela Mattei de Souza, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este estudo a todos
empenhados na criação de
climas favoráveis para se
viver e trabalhar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao criador divino pela vida, aos meus pais por terem me fortalecido até aqui e aos meus irmãos e família por torcerem por mim.

Entrando em âmbitos mais específicos, a minha gratidão vai ao meu professor orientador Gerson Rizzatti, por não desistir de me ter como orientanda apesar da minha dificuldade de comunicação, à minha amiga e parente Sthefany Ferreira por me ajudar nos aspectos práticos dessa pesquisa e a Universidade Federal de Santa Catarina por me propiciar um ambiente de aprendizado para desenvolvimento do meu eu profissional.

Sem cada um de vocês essas páginas não seriam possíveis. Obrigada.

RESUMO

O estudo em questão tem como propósito analisar a percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional na empresa Alfa. A pesquisa se caracteriza por ser descritiva, de natureza aplicada, estudo de caso e com uma abordagem qualitativa e quantitativa. Os dados foram coletados através de um questionário online aplicado a todos os colaboradores da empresa. A pesquisa utilizou o modelo de estudo de clima organizacional desenvolvido por Bispo (2006). Como resultados, evidenciou-se que o clima na empresa estudada é considerado satisfatório pela maioria dos colaboradores, porém foram encontradas evidências que indicam insatisfação com relação a problemas de comunicação e convivência entre os funcionários. Ao final, é apresentada uma proposta de melhoria do clima considerando os fatores de insatisfação evidenciados neste estudo.

Palavras-chave: Clima organizacional; pesquisa de clima; proposta de melhoria.

ABSTRACT

This study had the purpose to analyze how employees relate to the organizational climate of the company Alfa. It is characterized by being a descriptive research with applied nature, a case study with both qualitative and quantitative approach. Data was collected through an online questionnaire applied to all company employees. The research uses the organizational climate study model developed by Bispo (2006) as an inspiration. As a result, it became clear that the climate in the company was considered satisfactory by employees and, therefore, we found evidence that indicated dissatisfaction with communication and coexistence problems among the employees. In the end, we present a proposal to enhance the climate in the organization considering the dissatisfaction factors evident in this study.

Keywords: Organizational climate; climate research; enhancement proposal.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Impactos do clima nas organizações.

Figura 2 – Exemplo de parametrização

Figura 3 – Exemplo de divulgação de pesquisa de clima (TJPI).

Figura 4 – Exemplo de arte para divulgação de pesquisa de clima (TJPI).

Figura 5 – Exemplo de pergunta para tabulação.

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1** – Definições de clima organizacional.
- Quadro 2** – Indicadores propostos por Litwin e Stringer.
- Quadro 3** – Modelo de Kolb
- Quadro 4** – Modelo de Coda
- Quadro 5** – Modelo de Sbragia.
- Quadro 6** – Modelo de Bedani.
- Quadro 7** – Modelo proposto por Luz.
- Quadro 8** – Modelo de Halpin e Grolf
- Quadro 9** – Modelo de Schneider
- Quadro 10** – Modelo de Campbell.
- Quadro 11** – Modelo de La Follete e Sims.
- Quadro 12** – Modelo de Peltz e Andrews.
- Quadro 13** – Modelo de Colossi.
- Quadro 14** – Modelo de Bispo.
- Quadro 15** – Etapas da Pesquisa de Clima.
- Quadro 16** – Condutor da pesquisa de clima e vantagens
- Quadro 17** – Principais características das técnicas de pesquisa de clima
- Quadro 18** – Exemplos de perguntas “incorretas” e “corretas” segundo Lazarsfeld.
- Quadro 19** – Variáveis de investigação
- Quadro 20** - Sujeitos da pesquisa.
- Quadro 21** - Fatores de análise.
- Quadro 22** - modelo de alternativas de resposta ao questionário
- Quadro 23** - Análise do fator Relação com a organização
- Quadro 24** - Análise da satisfação em relação ao fator Relação com a organização.
- Quadro 25** - Análise do fator Relação com a chefia.
- Quadro 26** - Análise da satisfação em relação ao fator Relação com a chefia.
- Quadro 27** - Análise do fator Reconhecimento.
- Quadro 28** - Análise da satisfação em relação ao fator Reconhecimento.
- Quadro 29** - Análise do fator Remuneração e Segurança Profissional.
- Quadro 30** - Análise da satisfação em relação ao fator Remuneração e Segurança Profissional.

Quadro 31- Análise do fator Deslocamento.

Quadro 32 - Análise da satisfação em relação ao fator Deslocamento.

Quadro 33 - Análise do fator Satisfação e Ambiente de trabalho.

Quadro 34 - Análise da satisfação em relação ao fator Satisfação e Ambiente de trabalho.

Quadro 35 - Análise do fator Relacionamento com os colegas de trabalho e satisfação geral.

Quadro 36 - Análise da satisfação em relação ao fator Relacionamento com os colegas de trabalho e satisfação geral.

Quadro 37 - Análise geral dos resultados.

Quadro 38 - Tabulação especial.

Quadro 39 - Análise das sugestões e críticas dos colaboradores.

Quadro 40 - Afirmativas com maior índice de insatisfação.

Quadro 41 - Afirmativas com maior índice de satisfação.

Quadro 42 - Fatores que definem os padrões de interação entre colaboradores.

Quadro 43 - O papel do empregado na melhoria das relações interpessoais.

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1** - Orgulho em trabalhar na empresa.
- Gráfico 2** - Orgulho da atividade desempenhada na empresa.
- Gráfico 3** - Indicações.
- Gráfico 4** - Preocupação com o futuro da empresa.
- Gráfico 5** - Sucesso profissional
- Gráfico 6** - Intenção de os filhos trabalharem na empresa.
- Gráfico 7** - Dependência dos próprios esforços para obter sucesso na empresa.
- Gráfico 8** - Confiança na chefia.
- Gráfico 9** - Aspecto de liderança.
- Gráfico 10** - Estimulo.
- Gráfico 11** - Reconhecimento pela empresa.
- Gráfico 12** - Reconhecimento pela família.
- Gráfico 13** - Reconhecimento por amigos e parentes.
- Gráfico 14** - Salário justo.
- Gráfico 15** - Remuneração x esforço.
- Gráfico 16** - Segurança no emprego.
- Gráfico 17** - Tempo de deslocamento.
- Gráfico 18** - Problemas com deslocamento.
- Gráfico 19** - Razões pelas quais o colaborador trabalha na empresa.
- Gráfico 20** - Fatores de insatisfação.
- Gráfico 21** - Satisfação em relação às condições físicas de trabalho.
- Gráfico 22** - Ambiente de trabalho e execução das atividades.
- Gráfico 23** - Relacionamento com os colegas e execução das atividades.
- Gráfico 24** - Percepção dos colaboradores sobre o clima.
- Gráfico 25** - Satisfação geral.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Tema e Problema de Pesquisa	13
1.2. Justificativa	14
1.3. Objetivos	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1. Clima Organizacional: conceito e importância.	16
2.2. Fatores que influenciam o clima organizacional	19
2.3. Pesquisa de clima organizacional	33
2.4. Etapas da Pesquisa de clima organizacional	34
2.4.1 Obtenção da aprovação e apoio da direção	35
2.4.2 Planejamento da pesquisa	36
2.4.3 Definição das variáveis a serem pesquisadas	41
2.4.4 Montagem e validação dos questionários de pesquisa	43
2.4.5 Parametrização para a tabulação das opções de resposta	45
2.4.6 Divulgação/ comunicação sobre a pesquisa de clima	46
2.4.7 Aplicação da pesquisa (coleta de dados)	48
2.4.8 Tabulação e emissão de relatórios	49
2.4.9 Divulgação dos resultados	52
2.4.10 Definição dos planos de ação	52
2.5. Gestão do clima organizacional	53
3 METODOLOGIA	55
3.1. Caracterização da pesquisa	55
3.2. Sujeitos da pesquisa	56
3.3. Fatores de Análise	57
3.4. Coleta de Dados	61
3.5. Análise de dados	62
3.6. Limitações da pesquisa	63
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
4.1 Percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional.	64
4.1.1 Relação com a organização.	64
4.1.2. Relação com a chefia.	70
4.1.3. Reconhecimento.	74
4.1.4. Remuneração e Segurança Profissional.	76
4.1.5 Deslocamento.	79
4.1.5. Satisfação e Ambiente de trabalho	82
4.1.6. Relacionamento com os colegas de trabalho e satisfação geral.	86
4.1.7 Análise geral dos resultados da pesquisa	90
4.2 Proposta para melhoria do clima	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICES	106

1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo visa elucidar a respeito do tema do trabalho, mais precisamente do Clima Organizacional, nele serão abordados o tema e o problema da pesquisa, a forma como o trabalho se justifica em sua realização e o que ele objetiva alcançar.

1.1. Tema e Problema de Pesquisa

A Gestão de Pessoas, também conhecida como Administração de Recursos Humanos, é a área que engloba um conjunto de políticas, práticas e técnicas voltadas para gerir o comportamento humano no ambiente organizacional. A importância dessa área para as organizações reside no fato de esta ser a área responsável pelo gerenciamento das pessoas nas organizações, pessoas essas que são muitas das vezes consideradas como os principais ativos de uma empresa, dessa forma, uma gestão eficaz dos colaboradores pode contribuir significativamente para o alcance dos objetivos e metas organizacionais (VIEIRA; CARVALHO, 2015).

Neste âmbito, uma das práticas que podem ser adotadas dentro da gestão de pessoas, é o estudo do Clima Organizacional, este podendo ser definido como uma caracterização da atmosfera psicológica que é percebida pelos colaboradores e influencia na motivação e satisfação dentro da organização (NACIFE, 2022).

De acordo com Chiavenato (2004) essa atmosfera pode se manifestar em diferentes nuances, podendo ser positiva e favorável, quando é receptiva e agradável, ou negativa e desfavorável, quando é fria e desagradável e é uma forma estruturada de entender melhor como se sentem os colaboradores de uma organização.

Em um clima organizacional positivo, os colaboradores geralmente se sentem valorizados, apoiados e motivados a contribuir com seu melhor desempenho. Isso ocorre quando predominam atitudes positivas na empresa, como a boa comunicação interna, a integração entre departamentos, a alegria, confiança, entusiasmo e a dedicação. Por outro lado, um clima negativo pode ocorrer quando algumas variáveis organizacionais ou ambientes afetam de maneira negativa o ânimo dos funcionários, gerando tensão, discórdia, rivalidade, resistência às ordens, falta de participação, entre outros fatores (MAXIMIANO, 1995).

Para Altmann (2000), há diversos benefícios no monitoramento do clima de uma organização, entre eles se destacam: o maior envolvimento dos funcionários com o seu ambiente de trabalho, gerando maior satisfação, redução de absenteísmo e melhoria de desempenho; a melhoria da comunicação e facilidade de acesso às informações para o corpo gerencial; oportunidade de comparar as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações e o planejamento de ações para a prevenção de situações críticas que podem influenciar negativamente as equipes de trabalho.

Dessa forma, tendo em vista que uma atmosfera favorável está relacionada a uma influência positiva na motivação e satisfação na organização, trazendo benefícios para a mesma, é importante saber como medir, monitorar e gerir o clima organizacional, com esse propósito existem diversos modelos e instrumentos para facilitar a realização de uma boa pesquisa de clima.

O presente estudo buscou analisar o clima organizacional de uma empresa que se configura como sendo familiar e de pequeno porte, enquadrada no ramo de bares e restaurantes, tendo iniciado suas atividades há cerca de 10 anos. Atualmente a empresa conta com 14 funcionários e um gestor e as áreas de atuação se dividem entre a área operacional que basicamente configura todos os funcionários responsáveis pelo serviço no restaurante e a gestão que engloba apenas o gestor, este lidando com todas as responsabilidades relativas a financeiro, gerencial e gestão de pessoas.

Diante desse cenário, também vale a pena mencionar que assim como muitas pequenas empresas familiares, a organização em questão nunca havia realizado uma investigação formal do clima na empresa. Face ao exposto, esta pesquisa buscou responder o seguinte questionamento: Qual a percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional da empresa Alfa?

1.2. Justificativa

A necessidade de estudar o clima organizacional é evidente ao levarmos em conta as constantes mudanças nas dinâmicas de trabalho e na estrutura das organizações na atualidade, esses acontecimentos culminam na crescente preocupação com o bem-estar dos colaboradores, levando os funcionários modernos a buscar ambientes de trabalho que valorizem a saúde mental e o equilíbrio (ROBINSON, 2024).

Em um mundo interconectado, problemas como estresse e burnout podem se propagar rapidamente, afetando a produtividade e o engajamento das equipes. Dessa

forma, a valorização do bem-estar dos colaboradores é crucial, pois funcionários satisfeitos tendem a ser mais engajados e produtivos, o que ajuda na retenção de talentos e no sucesso organizacional como um todo.

Nesse sentido, o estudo do clima oferece uma compreensão detalhada do ambiente de trabalho dentro de uma organização, revelando aspectos críticos como a satisfação dos funcionários, o nível de engajamento, as relações interpessoais e a eficiência operacional. Ao analisar esses elementos, é possível identificar pontos fortes a serem potencializados e áreas de melhoria que requerem intervenção, contribuindo para a promoção de um ambiente mais produtivo, saudável e motivador. Além disso, como já mencionado anteriormente, um clima organizacional positivo também está ligado à redução do absenteísmo e ao aumento da eficácia organizacional, aspectos cruciais para o sucesso a longo prazo da empresa.

Nesse sentido, empresas de pequeno porte, por se tratarem de organizações que geralmente tem menos recursos, nem sempre tem uma área administrativa ou de recursos humanos tão bem estruturada, muitas vezes são empresas familiares (como é o caso da empresa escolhida para a realização deste trabalho) e podem ter dificuldades em motivar e reter seus funcionários. Dessa forma, a pesquisa de clima organizacional visa identificar a percepção dos funcionários sobre a realidade atual da organização, gerando um diagnóstico da situação e fornecendo elementos objetivos e verificáveis das necessidades pontuais, assim gerando resultados voltados a melhoria da qualidade de vida no trabalho e aumento da produtividade na organização através da adoção de políticas de recursos humanos (BISPO;2006).

Para a realização deste estudo, foram concebidos fatores para análise do clima organizacional da empresa Alfa. Essa pesquisa se justifica em termos da organização escolhida, uma vez que através do desenvolvimento de um instrumento para o estudo dessa atmosfera na organização, visa apresentar uma proposta de melhoria para o clima da empresa, visando torná-lo mais positivo/favorável, gerando benefícios tanto ao gestor quanto aos funcionários.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa se justifica a partir da contribuição para os estudos sobre Clima Organizacional, ampliando os entendimentos sobre o campo dessa temática e visando dar espaço para a realização de estudos mais aprofundados a respeito da aplicação dessas pesquisas, especialmente em pequenas empresas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral:

Analisar a percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional na empresa Alfa.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- a) Conceber fatores (indicadores) para análise do clima na empresa Alfa.
- b) Desenvolver um instrumento para estudo do clima organizacional na empresa Alfa.
- c) Conhecer a percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional.
- d) Apresentar uma proposta de melhoria do clima organizacional a partir da análise dos dados coletados junto aos funcionários da empresa Alfa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura em relação ao assunto pesquisado. Desse modo, foram abordados diferentes conceitos relacionados ao clima organizacional, visando uma melhor compreensão acerca do tema.

2.1. Clima Organizacional: conceito e importância.

Este tópico abordará a definição e a importância do clima organizacional, pensando nisso, foi elaborado o quadro abaixo com conceituações dadas por diferentes estudiosos do assunto:

Quadro 1 – Definições de clima organizacional.

Referência:	Conceituação:
Forehand e Gilmer (1964)	Clima Organizacional é um conjunto de características que: (a) distinguem a organização de outras organizações, (b) são relativamente

	duradouras ao longo do tempo e (c) influenciam os comportamentos dos trabalhadores na organização.
Tagiuri (1968)	Identificou o clima organizacional como uma qualidade relativamente duradoura do ambiente interno de uma organização, que: (a) é experimentada pelos seus membros, (b) influencia seus comportamentos e (c) pode ser descrita em termos da avaliação de um conjunto particular de características da organização.
Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970	Consideram o clima organizacional como um conjunto de atributos específicos a uma organização, que podem ser inferidos do modo como ela lida com seus membros e seu ambiente.
Schneider e Reichers (1983)	O clima organizacional reflete os significados compartilhados pelas pessoas, ligados a um aspecto particular do trabalho.
Maximiano (1995)	O clima é representado pelos 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.
Araújo e Tagliacolo (2007)	O clima organizacional ocorre no âmbito organizacional, sendo afetado por quatro grandes dimensões: resistência à mudança, estresse, liderança e motivação.
Robbins, Judge e Sobral (2010)	O clima organizacional é um reflexo das percepções comuns que os colaboradores da organização têm sobre ela e o ambiente de trabalho.
Lanzer (2017)	Clima Organizacional é simplesmente uma medida coletiva de como os integrantes de um grupo (ou departamento, ou organização) se sentem, como percebem e descrevem as características desse sentimento grupal, num determinado momento.

Fonte: Elaborado pela autora

Nas definições apresentadas, alguns elementos se repetem, como o caráter coletivo do clima, sua influência no comportamento dos indivíduos, sua dimensionalidade, ou seja, este ser composto por atributos específicos que podem ser identificados e avaliados, como também o fato de o clima ser um reflexo do ambiente ou de como a organização lida com seus membros e com o ambiente em que estão inseridos, dessa maneira é possível entender melhor do que se trata o cerne do clima organizacional como conceito.

É importante destacar também a relevância do tema. Para Souza (1978), uma das primeiras autoras nacionais a publicar sobre o tema, o estudo do clima organizacional é relevante do ponto de vista teórico porque estuda o funcionamento da organização através de um elenco de variáveis entrelaçadas. Do ponto de vista pragmático, a análise do clima fornece ao administrador, um diagnóstico motivacional, discrepância entre a realidade percebida e desejada, os pontos de maior e menor satisfação e o estilo gerencial mais recomendável à situação.

Um clima organizacional que atenda às necessidades pessoais e organizacionais, trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si só, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais. O desafio no desempenho da função gerencial tende, cada vez mais, a concentrar-se no

desenvolvimento de diagnósticos e planos de ação que permitam ajustar, continuamente, a relação indivíduo-organização. Assim sendo, um bom caminho para isso pode ser apontado pelo levantamento e estudo do clima organizacional (SANTOS, 2021).

Para Medeiros (2024), o clima organizacional é um dos elementos mais importantes dentro das empresas, pois ele influencia diretamente a forma como os colaboradores percebem seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente, seu desempenho. Trata-se de uma atmosfera interna que reflete a maneira como os funcionários se sentem em relação à organização, às políticas internas e às relações interpessoais. O clima organizacional afeta a produtividade, a satisfação no trabalho e a capacidade de retenção de talentos, sendo fundamental para o sucesso e longevidade das empresas.

Outros aspectos que evidenciam a importância do estudo do clima são citados por Altmann (2000) quando este afirma que através da adoção de ferramentas de monitoramento do clima organizacional as organizações podem obter diversos benefícios, tais quais:

a) maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho, este envolvimento se reflete em maior satisfação, redução de ausências e melhoria de desempenho;

b) o favorecimento da comunicação intraorganizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial; através da pesquisa de clima, realizada em datas pré-determinadas, que permite a manifestação dos funcionários sobre o ambiente de trabalho.

c) oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações e;

d) pró-atividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários, e ou, do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de situações críticas que normalmente influenciam negativamente o fluxo normal de atividade das equipes.

A figura 1, sintetiza em três grandes áreas os impactos causados pelo clima nas organizações:

Figura 1 – Impactos do clima nas organizações.

Impactos do clima nas organizações		
Produtividade	Satisfação no trabalho	Retenção de talentos
Um ambiente de trabalho em que os funcionários se sentem valorizados e ouvidos tende a promover maior engajamento, aumentando os níveis de eficiência e inovação. Funcionários que percebem o clima como positivo estão mais dispostos a se dedicar e a colaborar com seus colegas, o que resulta em melhor desempenho. Por outro lado, um clima negativo pode levar a desmotivação, atrasos e até mesmo a queda significativa na qualidade dos serviços prestados.	Colaboradores que trabalham em um ambiente saudável, onde a comunicação é aberta e o reconhecimento é presente, tendem a apresentar maiores níveis de satisfação. Esse fator é essencial, pois funcionários satisfeitos são mais propensos a permanecer na empresa e contribuir de maneira consistente para o seu crescimento. Já em um ambiente onde há falta de reconhecimento e pouca comunicação, a insatisfação pode se tornar generalizada, levando à desmotivação e ao aumento do <i>turnover</i>.	Empresas que conseguem proporcionar um ambiente de trabalho positivo e oferecer suporte às necessidades dos seus colaboradores têm maior facilidade em reter seus melhores talentos. Organizações que investem em um clima organizacional positivo tendem a ter funcionários mais leais e comprometidos, o que resulta em um ambiente de trabalho mais estável e produtivo.

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Medeiros (2024).

2.2 Fatores que influenciam o clima organizacional

Nas organizações há uma série de fatores que afetam de forma positiva ou negativa o agir e o comportamento das pessoas, bem como do clima organizacional (SOUZA, 2014). Nesse sentido, a literatura sobre o tema nos apresenta algumas abordagens que objetivam a mensuração do clima organizacional por meio de indicadores. Portanto, nesse tópico serão explorados alguns dos fatores que mais comumente podem influenciar o clima e a sua mensuração de acordo com diferentes modelos de abordagem.

Os primeiros indicadores a serem contemplados são os propostos por Litwin e Stringer. Esses autores criaram um questionário baseado em nove indicadores (quadro 2), que podem ser definidos, de acordo com Bispo (2006) da seguinte forma:

Quadro 2 – Indicadores propostos por Litwin e Stringer.

Indicador	Definição
Estrutura	percepções dos trabalhadores sobre as limitações da sua atividade laboral no que se refere às regras, aos regulamentos e aos procedimentos.
Responsabilidade	grau de liberdade para tomar decisões relacionadas ao trabalho.
Desafio	ponderação de riscos sobre as suas decisões e seu trabalho referente à sua função.
Recompensa	percepção sobre a recompensa pelo trabalho executado de forma adequada, focando incentivos positivos e não punições.
Relacionamento	nível de boa convivência geral e ajuda mútua percebido na organização.
Cooperação	grau de ajuda e mútuo apoio vindo dos gestores para os subordinados.
Conflito	sentimento de que os níveis superiores não apresentam restrições ao receber diferentes opiniões; contempla também a forma como a administração soluciona problemas.
Identidade	sentimento de que os objetivos pessoais estão alinhados com os organizacionais, ou seja, o colaborador “ veste a camisa”.
Padrões	percepção sobre o grau de exigência do cumprimento de normas e processos.

Fonte: elaborado pela autora.

Outro modelo importante a ser notado, é o de Kolb, o qual trabalha com apenas sete indicadores, sendo que três deles já foram citados no modelo de Litwin e Stringer (responsabilidade, recompensa e padrões). O modelo de Kolb, descrito no quadro 3, se utiliza dos seguintes indicadores, segundo Rizzatti (2002):

Quadro 3 – Modelo de Kolb

Indicador	Definição
Conformismo	o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais deve-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
Clareza organizacional	definição clara do ambiente e dos objetivos organizacionais;
Calor e apoio	sentimentos de camaradagem e boa convivência entre os colaboradores, que confiam uns nos outros e se ajudam mutuamente;
Liderança	ponderação sobre o quanto os colaboradores sentem-se à vontade para assumir a liderança, sendo, por isso, bem recompensados.

Fonte: elaborado pela autora.

Há também outro modelo interessante, estruturado por Coda (1997), que utilizou organizações brasileiras públicas e privadas para formalizar seu estudo. Ele se baseou em dez tópicos, a saber:

Quadro 4 – Modelo de Coda.

Indicador	Definição
Liderança	encorajamento pelo chefe ao desenvolvimento profissional, assim como grau de feedback oferecido aos colaboradores, visando um melhor direcionamento profissional.
Compensação	remuneração e benefícios;
Maturidade empresarial	forma como os colaboradores entendem as atividades e os objetivos da organização e refletem sobre a sua ação do mercados, dos concorrentes e dos clientes;
Colaboração entre áreas funcionais	percepção sobre o respeito e a colaboração entre os diferentes setores da organização, visando alcançar os objetivos e as metas;
Valorização profissional	o quanto o profissional é incentivado a se desenvolver técnica e profissionalmente e é recompensado por isso;
Identificação com a empresa	sentimento de ser parte da organização, que acontece quando todos do grupo partilham os mesmos objetivos;
Processo de comunicação	percepção sobre a transmissão e o entendimento de informações necessárias para o bom funcionamento da organização;
Sentido de trabalho	percepção sobre a importância do trabalho;
Política global de recursos humanos (RH)	visão dos colaboradores sobre a importância do setor de RH em relação ao seu trabalho e a outros setores da empresa.
Acesso	forma como é feita e percebida a graduação da carreira dentro da organização.

Fonte: elaborado pela autora.

Para além disso, o modelo de Sbragia (1983), compreende vinte dimensões (indicadores) e foi utilizado pela primeira vez em um estudo realizado em institutos de pesquisa. Os indicadores estão definidos no quadro 5, na sequência:

Quadro 5 – Modelo de Sbragia.

Indicador	Definição
Estado de tensão	o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade prioritariamente às emoções.
Conformidade exigida	o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional e a organização conscientiza acerca da necessidade de obediência às normas e regulamentos formais.
Ênfase na participação	o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões e suas ideias e sugestões são aceitas;
Proximidade da supervisão	o quanto de controle cerrado a administração impõe sobre as pessoas; liberdade dos funcionários para fixar seus métodos de trabalho; e possibilidade de exercer a iniciativa;
Consideração humana	o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos e o quanto recebem de atenção em termos humanos.
Adequação da estrutura	o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e a existência de práticas, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho;
Autonomia presente	autonomia das pessoas, se elas se sentem como seus próprios patrões e o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.
Recompensas proporcionais	o quanto as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem e ênfase dada em recompensas positivas ao invés de punições, bem como quão justas são as políticas de pagamento e promoções.
Prestígio obtido	percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização e o quanto esta projeta seus membros no ambiente.
Cooperação existente	o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização, grau de confiança entre os membros e grau em que a interação entre as pessoas é sadia.
Padrões enfatizados	grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e aos padrões de desempenho e ênfase dada à realização de um bom trabalho.
Atitude frente a conflitos	o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões e a ênfase relativa dada pelas pessoas em “levantar o problema” ao invés de ignorá-lo.
Sentimento de identidade	o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização e dão valor à organização da qual fazem parte.
Tolerância existente	o grau em que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva em vez de punitiva.
Clareza percebida	grau de conhecimento das pessoas em relação aos assuntos que lhes dizem respeito e o quanto a organização as informa sobre as formas e as condições de seu progresso.

Justiça predominante	grau em que predominam, nos critérios de decisão, as habilidades e os desempenhos, em detrimento dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
Condições de progresso	ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional e o quanto a organização atende a suas aspirações e expectativas de progresso.
Apoio logístico proporcionado	grau em que a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho e o quanto a organização facilita seus trabalhos principais.
Reconhecimento proporcionado	o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros e o quanto o esforço individual diferenciado é reconhecido.
Forma de controle	o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas, em vez de utilizá-los para policiamento e castigo.

Fonte: elaborado pela autora.

Há ainda o modelo de Bedani (2006) que avalia o clima organizacional por meio das dimensões psicossociais e organizacionais. A dimensão psicossocial diz respeito aos sentimentos e as atitudes do funcionário com relação às pessoas, ao trabalho e à própria organização. Já a dimensão organizacional, refere-se às condições proporcionadas pela organização para o bom desempenho da função, mensurando a clareza organizacional e o padrão de desempenho e recompensa, além do volume de trabalho.

No quadro 6, estão representados os indicadores de cada uma das dimensões do modelo de Bedani (2006).

Quadro 6 – Modelo de Bedani.

Dimensão Psicossocial	Dimensão Organizacional
Estilo de gerência Fator que evidencia o comportamento típico ou a maneira predominante de ação do gerente no relacionamento com a equipe e no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir todos os objetivos.	Carga de trabalho Percepção dos funcionários em relação à variedade de retribuições que lhe são oferecidas como compensação ou contrapartida pelo seu desempenho ou pela sua contribuição prestada à empresa.
Comprometimento organizacional Fator que permite saber o comprometimento, a percepção de identidade e o envolvimento dos funcionários com a empresa e o trabalho.	Condições de trabalho Percepções dos funcionários em relação às condições físicas, aos instrumentos, equipamentos e a qualquer suporte necessário para a realização dos trabalhos.
Trabalho em equipe Fator que verifica a percepção quanto à	Clareza organizacional e padrão de desempenho Percepção dos funcionários sobre a clareza da

cooperação, à soma de esforços, à amizade e à compreensão entre os funcionários do setor ou da área para atingir objetivos.	missão, das políticas e diretrizes e dos objetivos institucionais, além do padrão de desempenho esperado.
Reconhecimento Fator que averigua se o funcionário se sente reconhecido e se é valorizado como profissional e como pessoa no trabalho pelos colegas de nível hierárquico igual, superior ou inferior.	

Fonte: elaborado pela autora (adaptado de Bedani, 2006)

Há também os indicadores oriundos do modelo proposto por Luz (2003), que foi baseado em um levantamento feito com dezessete grandes empresas nacionais e multinacionais, instaladas no município do Rio de Janeiro. Por meio dessa pesquisa, foram identificadas os seguintes indicadores:

Quadro 7 – Modelo proposto por Luz.

Indicador	Definição
Trabalho realizado	adaptação dos funcionários aos trabalhos realizados; volume de trabalho realizado; horário de trabalho; justiça na distribuição dos trabalhos entre os funcionários; se o quadro de pessoal em cada setor é suficiente para realizar os trabalhos; se o trabalho é considerado relevante e desafiador; e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
Salário	uma das principais variáveis a serem pesquisadas, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos funcionários. Refere-se à percepção deles quanto à compatibilidade dos salários da empresa com os praticados no mercado; à possibilidade de obter aumentos salariais e viver dignamente com o salário; e à clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa.
Benefícios	o quanto os benefícios atendem às necessidades e às expectativas dos funcionários, qualidade da prestação desses serviços aos funcionários e impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários.
Integração entre os departamentos da empresa	grau de relacionamento e existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa.
Supervisão (liderança) estilo gerencial	satisfação dos funcionários com os seus gestores, qualidade da supervisão exercida, capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores, bem como grau de feedback dado por eles.

Comunicação	grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos da empresa e satisfação quanto à forma e aos canais de comunicação utilizados pela empresa.
Treinamento/desenvolvimento/carreira	oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, atualizar e desenvolver profissionalmente.
Possibilidades de progresso profissional	satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira e de realização de trabalhos desafiadores e importantes. Referem-se às possibilidades de os funcionários participarem de projetos que representam experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional, bem como ao uso e aproveitamento das potencialidades dos funcionários.
Relacionamento Interpessoal	qualidade das relações pessoais entre os funcionários (entre si e com suas chefias, entre os funcionários e a empresa) e existência e intensidade de conflitos.
Estabilidade no emprego	grau de segurança dos funcionários em relação a seus empregos, assim como o <i>feedback</i> que recebem sobre seu rendimento;
Processo decisório	opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório e o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões.
Condição física de trabalho	qualidade e conforto das condições físicas, das instalações e dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização de seus trabalhos (postos de trabalho, vestiários, horário de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho etc.).
Participação	diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; grau de conhecimento e envolvimento deles com os assuntos relevantes da empresa; participação dos funcionários na definição de objetivos do próprio setor de trabalho e na gestão da empresa.
Pagamento de salário	incidência de erros na folha de pagamento e conhecimento que os funcionários têm sobre os códigos de proventos e descontos lançados na folha de pagamento.
Segurança do trabalho	percepção e satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa em relação a riscos de acidente e doenças ocupacionais;
Objetivos organizacionais	clareza e transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus funcionários;
Orientação da empresa para os resultados	como a empresa é percebida pelos funcionários em relação ao esforço de orientar-se para a consecução de seus resultados;

Disciplina	grau de rigidez disciplinar da empresa e justiça na aplicação de punições;
Imagem da empresa	opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado pelos clientes, pelos fornecedores e pela comunidade.
Estrutura organizacional	opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, além da comunicação e da consecução dos objetivos organizacionais.
Ética e responsabilidade social	o quanto a empresa é ética e cumpre com sua responsabilidade social.
Qualidade e satisfação do cliente	percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação a processos e serviços e à satisfação dos clientes.
Reconhecimento	o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento de seus funcionários.
Vitalidade organizacional	ritmo das atividades desenvolvidas pela empresa - se ela tem vitalidade ou se é uma empresa em que as mudanças se processam muito lentamente.
Direção e estratégias	satisfação dos funcionários quanto à qualidade da direção, das estratégias adotadas e da condução dos negócios da empresa.
Valorização dos funcionários	o quanto a empresa valoriza e respeita seus recursos humanos, oferece-lhes oportunidades e investe neles.
Envolvimento/comprometimento	o quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória.
Trabalho em equipe	o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe para a solução de problemas, a busca de oportunidades, o aprimoramento de processos e a inovação.
Planejamento organizacional	o quanto os funcionários percebem a empresa como bem planejada e bem organizada pelos gestores.

Fonte: elaborado pela autora.

O modelo de Halpin e Grolf, apresentado por Rizzatti (2002), constitui-se de oito fatores de clima organizacional, os quais descrevem os comportamentos do subordinado e do líder. Os indicadores propostos se referem a aspectos relacionais e não consideram as características da organização e das tarefas executadas pelo empregado. A seguir os indicadores estão representados no quadro 8.

Quadro 8 – Modelo de Halpin e Grolf

Indicador	Definição
Falta de entrosamento	referente ao empregado que não está entrosado com as tarefas que devem ser realizadas no grupo.
Obstáculo	referente ao empregado que sente que está sobrecarregado e ocupado com atividades de rotina.
Espírito	referente ao empregado que sente que suas necessidades sociais estão sendo preenchidas ao mesmo tempo que experimenta um sentimento de realização no trabalho.
Amizade	referente ao atendimento das necessidades sociais dos empregados e de suas relações de amizade - sem estar necessariamente relacionado ao sentimento de realização no trabalho.
Distância	referente à distância entre o superior e o empregado, isto é, o comportamento formal do superior comparado ao seu comportamento informal.
Produção	referente à supervisão cerrada por parte do administrador.
Estímulo	referente ao comportamento do supervisor orientado para a tarefa e o desejo de motivar o empregado a realizar o trabalho.
Consideração	referente ao supervisor que considera o empregado como pessoa, valorizando suas necessidades.

Fonte: elaborado pela autora.

O modelo de Schneider (1975) apresenta seis fatores para a mensuração do clima organizacional aplicados à esfera pública, destacados no quadro 9:

Quadro 9 – Modelo de Schneider

Indicador	Definição
Suporte administrativo	interesse ativo que o supervisor tem no progresso do servidor, colaborando com ele e mantendo relações de amizade.

Estrutura administrativa	grau em que o administrador faz uso de orçamentos e exige do servidor o uso de material de venda e obtenção de novos clientes.
Preocupação com novos servidores	aspectos de seleção, orientação e treinamento de novos servidores.
Independência dos servidores	servidores que procuram seguir seus próprios caminhos; independência do agente com relação aos controles feitos.
Conflitos internos	presença de conflitos em grupos internos ou externos à empresa e boicote da autoridade administrativa.
Satisfação geral	grau em que a empresa promove encontros sociais periódicos dos empregados com a supervisão.

Fonte: elaborado pela autora.

Ademais, há o modelo de Campbell et al. (1970), que apresenta dimensões comuns utilizadas em qualquer instrumento de clima organizacional. Essas dimensões são:

Quadro 10 – Modelo de Campbell.

Indicador	Definição
Autonomia individual	fatores de responsabilidade individual, independência e oportunidades para usar iniciativa pessoal na tomada de decisões;
Grau de estrutura	grau em que os objetivos e os métodos para o trabalho são estabelecidos e comunicados ao subordinado pelo supervisor.
Orientação para recompensa	fatores de recompensa, satisfação geral, orientação para a promoção e autorrealização
Consideração, calor e apoio	fatores de suporte administrativo, treinamento de subordinados, amizade e apoio.

Fonte: elaborado pela autora.

Por sua vez, o modelo de La Follete e Sims (1975), apresenta indicadores que se referem a aspectos individuais e organizacionais, a saber:

Quadro 11 – Modelo de La Follete e Sims.

Indicador	Definição
Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização	forma como o indivíduo percebe seus colegas e outras pessoas na organização.
Grau efetivo em relação à supervisão e/ou organização	forma como o indivíduo percebe a supervisão.
Clareza das políticas e promoções	maneira como o indivíduo identifica as políticas organizacionais e as oportunidades de promoção.
Pressões no trabalho e padrões	sentimento de pressão no trabalho e ênfase dada pela supervisão a altos padrões de desempenho.
Comunicação aberta e ascendente	comunicação entre os empregados e supervisores e desejo dos supervisores em aceitar as ideias dos subordinados e aconselhá-los em sua carreira.
Risco na tomada de decisão	grau de risco na tomada de decisão administrativa.

Fonte: elaborado pela autora.

O modelo de Peltz e Andrews (1990), foi desenvolvido para pesquisa realizada com cientistas e engenheiros de onze organizações industriais, governamentais e universitárias, com o objetivo de estudar a influência da administração dos laboratórios no desempenho dos indivíduos. Os resultados que originaram os indicadores são apresentados a seguir:

Quadro 12 – Modelo de Peltz e Andrews.

Indicador	Definição
Liberdade	liberdade, autonomia, independência e também interação com outros colegas, desde que estes não tenham o poder de veto uns sobre os outros;
Comunicação	troca de ideias, busca e fornecimento de informações, críticas e apologias
Diversidade	funcionários com várias especializações, atividades diversificadas, tarefas práticas teóricas, técnicas e administrativas são mais eficientes do que aqueles altamente especializados.
Dedicação	funcionários envolvidos no trabalho, com entusiasmo, interesse e dedicação, são mais eficazes.

Motivação	funcionários motivados por fontes internas são mais eficazes do que aqueles motivados por estímulos externos.
Satisfação	funcionários mais realizadores não são necessariamente os mais satisfeitos.
Similaridade	funcionários que pensam de maneira diferente, mas com semelhanças nas fontes de motivação, têm melhor desempenho, pois as diferenças provocam uma tensão intelectual estimulante e necessária à inovação, e as similaridades, uma segurança emocional necessária para suportar a ansiedade da atividade criativa.
Criatividade	funcionários são mais criativos atuando em projetos novos, de curto prazo e como membros de equipe, com acesso ao poder decisório e com comunicação livre - se compararmos essas condições a situações restritivas e menos flexíveis.
Idade	funcionários produzem mais em meados de sua carreira, quando têm interesses amplos e não limitados.
Grupos	funcionários são produtivos com grupos com quatro a cinco anos de existência; após esse período, tornam-se menos entusiasmados, competitivos e comunicativos e mais inclinados à especialização.

Fonte: elaborado pela autora.

Ainda há o modelo de Colossi (1991), que leva em consideração os seguintes fatores:

Quadro 13 – Modelo de Colossi.

Indicadores:
1. Filosofia e ambiente geral da empresa;
2. Condições físicas de trabalho;
3. Sistema de avaliação e controle;
4. Treinamento e desenvolvimento profissional;

5. Progresso funcional;
6. Comportamento das chefias;
7. Satisfação pessoal;
8. Sistema de assistência e benefício;
9. Lazer;
10. Relacionamento sindical.

Fonte: elaborado pela autora.

E por fim o modelo de Bispo (2006) que visa o alinhamento das influências internas e externas para a avaliação do clima organizacional.

Quadro 14 – Modelo de Bispo.

Fatores internos	Fatores Externos
Ambiente de trabalho: grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para a realização das atividades individuais ou coletivas.	Convivência familiar: nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa.
Assistência aos funcionários: nível de assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários.	Férias e lazer: grau de satisfação dos funcionários nesse quesito, que também é necessário para garantir uma boa produtividade.
Burocracia: compatibilidade entre esse item e as atividades realizadas pelos funcionários.	Investimentos e despesas familiares: nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários.
Cultura organizacional: nível de interferência que as tradições, as práticas e os costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades.	Política e economia: nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários.
Estrutura organizacional: nível de relacionamento e capacitação dos elementos que compõem a estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários.	Saúde: opinião dos próprios funcionários sobre sua saúde física e mental, item de extrema importância e de difícil observação.
Nível sociocultural: adequação entre os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários às necessidades inerentes às suas atividades.	Segurança pública: nível de influência desse item na vida diária dos funcionários.
Incentivos profissionais: nível de reconhecimento profissional dos funcionários.	Situação financeira: o fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para indicar se ele tem uma boa situação financeira.

Remuneração: adequação entre esse item e as atividades prestadas à empresa.	Time de futebol: item cuja influência sobre a produtividade dos funcionários já foi comprovada cientificamente; procura-se medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários.
Segurança profissional: risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários.	Vida social: nível de satisfação dos funcionários com sua vida social.
Transporte casa/trabalho - trabalho/casa: nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa.	
Vida profissional: grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, visando-se medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.	

Fonte: elaborado pela autora.

Os indicadores propostos por Bispo (2006) apresentam o individual sob uma perspectiva integral e situada. Uma das principais diferenças em relação aos outros modelos é a consideração da influência dos relacionamentos familiares e em sociedade sobre a satisfação no trabalho (SOUZA, 2014).

Finalizando este item, cabe mencionar que a relação de modelos de avaliação de clima organizacional é extensa, como foi demonstrado nessa breve revisão da literatura e servirão de base para a construção de um modelo que aliado a um método de avaliação do clima será aplicado neste estudo.

Para seguir com o estudo é importante salientar que além de haver diversos fatores que influenciam o clima, também há diferentes formas de se avaliar o clima de uma organização, elas podem ser: Contato direto dos gestores com seus subordinados; Entrevistas de desligamento; Entrevista do serviço social com os empregados; *ombudsman*; Programa de sugestões; Sistema de atendimento às queixas e às reclamações; Reuniões da equipe de relações trabalhistas com os funcionários ou até mesmo linha direta com o presidente (LUZ, 2003). Porém não há dúvidas que entre essas opções a que se destaca é a pesquisa de clima organizacional, método a ser utilizado neste estudo e que será explicado em mais detalhe no tópico que se segue.

2.3 Pesquisa de clima organizacional

De acordo com Rizzatti (2002), os estudos sobre clima organizacional emergiram nos Estados Unidos na década de 1960, impulsionados pelos trabalhos pioneiros de Forehand e Gilmer, que se inseriram no movimento da Administração conhecido como Comportamentalismo. Esse movimento visava humanizar o ambiente de trabalho enquanto melhorava a produtividade, utilizando ferramentas da Psicologia para alcançar essas metas. Forehand e Gilmer introduziram conceitos e indicadores fundamentais do clima organizacional, baseando-se em pesquisas sobre comportamento individual.

Em seguida, Litwin e Stringer (1968) aprofundaram esses estudos ao realizar experimentos em três organizações americanas. Os resultados revelaram variações significativas em satisfação e desempenho entre as empresas analisadas, evidenciando a importância do clima organizacional. Esses achados foram cruciais para a difusão da pesquisa sobre clima nas empresas, contribuindo para o avanço do Comportamentalismo.

Bispo (2006), afirma que a pesquisa de clima organizacional foi difundida e aplicada no Brasil, a partir dos trabalhos de Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983), que realizou diversos trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos utilizando adaptações do modelo de Litwin & Stringer.

Para Lanzer (2017), as pesquisas de clima são a melhor maneira de se avaliar o clima de grandes grupos (como de departamentos numerosos, por exemplo) ou de uma organização ao todo caso ela conte com mais de vinte funcionários. Primeiramente, para avaliar o clima é necessário compor uma pesquisa com dois ou mais indivíduos, afinal pelo clima se tratar de um atributo coletivo, não é possível avaliá-lo com base na perspectiva de um indivíduo apenas. Essa pesquisa costuma se dar através de um questionário, com uma série de perguntas respondidas anonimamente por todos os integrantes de um grupo ou organização, ou em caso de grupos de cem pessoas ou mais é possível também trabalhar com amostras.

Além disso, as perguntas devem ser indiretas, para evitar que os respondentes, ao falar de como percebem seus próprios sentimentos e os atributos do grupo, ofereçam respostas que considerem ser socialmente aceitas, ao invés de responder com sinceridade e também precisam garantir o anonimato e a confidencialidade já que para que se possa obter respostas autênticas e sinceras dos respondentes, é preciso poder

garantir que eles não sofrerão qualquer tipo de represália ou consequência negativa pelo fato de participarem da pesquisa. (LANZER,2017)

Ferreira (2013) descreve a pesquisa de clima como uma ferramenta fundamental, pois, por meio dela é possível detectar o grau de satisfação dos funcionários em um dado momento em relação a diversos aspectos e verificar quais são os pontos fortes e fracos da organização. Para que isso seja possível, a pesquisa de clima é composta de várias etapas a serem seguidas, que serão detalhadas a seguir.

2.4. Etapas da Pesquisa de clima organizacional

De acordo com Lima e Stano (2004), o principal objetivo da pesquisa de clima é levantar informações que permitam melhorar as relações com os colaboradores, oferecendo, dentre outras, condições de trabalho adequadas, proporcionando, oportunidades de desenvolvimento e estabelecendo um ótimo ambiente de trabalho. O desenvolvimento da pesquisa, segundo esses autores, deve contemplar:

- definição dos objetivos (a que a pesquisa se propõe?);
- definição de metodologia e técnica de coleta de informação (questionários, entrevistas e análise de documentos);
- tabulação e análise estatística de dados (quantitativa e qualitativa);
- apuração e análise de resultados (por área e segmento);
- elaboração do relatório final;
- retorno aos envolvidos.

Já para Luz (2003), a implementação de uma pesquisa de clima usualmente contempla dez etapas, tal como ilustrado no quadro abaixo:

Quadro 15 – Etapas da Pesquisa de Clima.

Etapas definidas por Luz (2003)
1. Obtenção da aprovação e do apoio da direção
2. Planejamento da pesquisa
3. Definição das variáveis a serem pesquisadas,
4. Montagem e validação dos instrumentos de pesquisa

5. Parametrização para tabulação das opções de respostas
6. Divulgação/comunicação sobre a pesquisa
7. Aplicação (coleta de dados)
8. Tabulação e emissão de relatórios
9. Divulgação de resultados
10. Definição dos planos de ação

Fonte: adaptado de Ferreira (2013)

De acordo com Ferreira (2013), o detalhamento dessas etapas se dá como detalhado nos tópicos a seguir:

2.4.1 Obtenção da aprovação e apoio da direção

A primeira etapa é muito importante e consiste na aprovação da diretoria para a realização da pesquisa. São fundamentais o apoio e o comprometimento da presidência e direção da empresa, pois a área de gestão de pessoas precisa desse suporte e “patrocínio” para dar credibilidade ao processo. Além disso, é imprescindível o engajamento e comprometimento de todos para implementar as mudanças que sejam necessárias e solucionar os problemas identificados com a pesquisa. Caso a direção da empresa não queira se comprometer com o projeto da pesquisa, mais especificamente com a realização das mudanças que ficarem identificadas pela pesquisa como necessárias, então não convém iniciá-la, pois a área de RH só perderia a sua credibilidade, já que sozinha não teria condições de programar determinadas mudanças que teriam de ser aprovadas pela direção da empresa. Ou seja, é fundamental que todo o corpo executivo da empresa apoie a realização da pesquisa, que se envolvam no processo e facilitem a busca pela informação (RECH, 2016).

2.4.2 Planejamento da pesquisa

Após obtidos a aprovação e o apoio da direção e presidência, Ferreira (2013) salienta a necessidade de planejar a pesquisa, definindo:

- objetivo;
- público-alvo;
- quem irá conduzi-la;
- técnica que será utilizada;
- periodicidade;
- preparação dos gestores;
- abrangência;

Após o estabelecimento do **objetivo** ou objetivos da pesquisa de clima, o próximo passo é a definição do **público-alvo**, ou seja, é preciso estabelecer quem serão os participantes da pesquisa. Se participarão apenas empregados, se estagiários também serão ouvidos, se terceirizados poderão participar da pesquisa e se, por exemplo, será aplicada em todos os países, estados e cidades em que a empresa atua

Outro ponto que precisa ser definido é **quem vai conduzir a pesquisa**, pois pode ser conduzida por uma equipe de Gestão de Pessoas da própria empresa, por uma consultoria especializada ou por meio de uma parceria entre ambas. O quadro 16 apresenta algumas vantagens de cada uma das escolhas:

Quadro 16 – Condutor da pesquisa de clima e vantagens

Condutor	Vantagens
Área de GP da empresa	Menor custo, possibilidade de desenvolvimento de <i>know-how</i> interno e existência de maior confiança, visto que os profissionais da área de GP são conhecidos pelos empregados.
Consultoria especializada	Utilização de conhecimento especializado, existência de isenção (neutralidade) para perceber os problemas e transferência de atividades da área de GP para uma consultoria, o que não sobrecarrega a área.

Fonte: adaptado de Ferreira (2013)

Além disso, a **técnica que será utilizada** também é importante nesse processo. Existem três técnicas principais de pesquisa de clima organizacional: o questionário, a entrevista e o painel de debates. Sendo que, o questionário é a técnica mais utilizada. Sua grande vantagem é permitir o sigilo, o anonimato dos respondentes. Tem um custo relativamente baixo, permite uma aplicação maciça, mesmo quando a população-alvo está espalhada por diversas regiões e quando a empresa possui unidades em localidades

distintas. Também permite o uso de perguntas cruzadas, nas quais é possível checar a consistência das respostas entre perguntas similares ou opostas (FERREIRA,2013).

O quadro 17 o compara as principais características das técnicas de pesquisa mencionadas, deixando mais evidente as vantagens do questionário em relação aos outros dois métodos geralmente utilizados, principalmente em relação ao anonimato:

Quadro 17 – Principais características das técnicas de pesquisa de clima organizacional.

Questionário	Entrevista	Painel de debates
▪ Permite aplicação maciça, mesmo com dispersão geográfica dos respondentes; ▪ Custo relativamente baixo; ▪ É bem aceito pelos respondentes; ▪ Permite o uso de questões abertas ou fechadas; ▪ Permite inclusão de perguntas cruzadas; ▪ Exige clareza do vocabulário usado; ▪ Deve ser testado e validado antecipadamente; ▪ Permite o sigilo/ anonimato dos respondentes; ▪ Permite aplicação eletrônica; ▪ Não exige espaço físico (local) apropriado para obtenção das respostas.	▪ Quebra o anonimato da pesquisa; ▪ Método mais demorado e caro que o questionário; ▪ Exige pessoas tecnicamente habilitadas para a condução das entrevistas; ▪ Obtém respostas verbais e não verbais; ▪ Aplicada normalmente em uma amostra da população; ▪ Técnica mais subjetiva que o questionário	▪ Tipo especial de entrevista, com um entrevistado e vários entrevistados; ▪ Mais econômico e menos demorado que a entrevista; ▪ Permite a discussão dos assuntos, considerando diversos pontos de vista; ▪ Quebra o anonimato da pesquisa; ▪ Necessita de espaço físico adequado para a realização; ▪ Aplicado normalmente a uma amostra de população; ▪ Técnica mais subjetiva que o questionário.

Fonte: Adaptado de Ferreira (2013)

Tendo em vista a importância dos questionários para a pesquisa de clima, é pertinente salientar que para aplicação efetiva da técnica, existem cuidados que devem ser tomados. Durante uma boa parte da história das pesquisas de clima nas organizações, os questionários foram aplicados de forma presencial, nessa modalidade de aplicação alguns cuidados valem a pena serem seguidos, conforme Alvarães (2002, apud MOREIRA, 2008), relata:

- a) todo o processo deve durar no máximo 15 dias;
- b) o local deve permitir privacidade e tranquilidade;
- c) para economizar tempo, é aconselhável organizar turmas com o maior número possível de respondentes;
- d) deve-se determinar tempo com horário de início e término;

e) o próprio colaborador deve lacrar seu envelope de respostas. Ele deve ser informado que envelopes com sinais de violação serão inutilizados, para preservação do sigilo do conteúdo.

Atualmente, porém, a facilidade tecnológica culmina em um número cada vez maior de pesquisas que utilizam a aplicação de questionários *online*, ou seja, de forma não-presencial. Carlomagno (2018) enfatiza que tal modalidade de aplicação, necessita de cuidados próprios, pois trás consigo tanto vantagens, quanto desvantagens.

Lee (2006) sugeriu um check-list com três perguntas, para verificar se um questionário está adequado:

- 1) Os entrevistados conseguem **entender** a pergunta?
- 2) Os entrevistados **conseguem responder** à pergunta?
- 3) Os entrevistados **irão responder** à pergunta? Para um questionário estar adequado, a resposta deve ser “sim” às três indagações.

Carlomagno (2018), aborda alguns tópicos essenciais para obter-se as respostas positivas a estas perguntas. Sendo estes:

- a) Clareza das Perguntas: As perguntas devem ser formuladas de maneira clara e objetiva, evitando ambiguidades que possam levar a interpretações diferentes.
- b) Especificidade: As perguntas devem ser específicas e direcionadas a questões concretas, evitando generalizações que possam confundir os respondentes.
- c) Estrutura Lógica: O questionário deve seguir uma sequência lógica que facilite a compreensão e a fluidez das respostas, guiando os respondentes de forma intuitiva.
- d) Adequação ao Público: É importante que o questionário seja adaptado ao perfil dos respondentes, utilizando uma linguagem e um contexto que sejam familiares e acessíveis.
- e) Testes Piloto: Realizar testes com um grupo pequeno antes da aplicação em larga escala ajuda a identificar e corrigir problemas de compreensão e adequação das perguntas.
- f) Feedback dos Respondentes: Incorporar mecanismos para coletar feedback sobre a clareza e relevância das perguntas pode ajudar a melhorar a qualidade do questionário.
- g) Evitar Redundâncias: As perguntas devem ser diretas e evitar informações desnecessárias que possam sobrecarregar o respondente e dificultar a resposta.

- h) Consideração do *Layout*: O design visual do questionário deve ser adequado para diferentes dispositivos (mobile, tablet, desktop), garantindo que a apresentação não interfira na compreensão.

Em relação a clareza e especificidade das perguntas vale a pena salientar as contribuições de Lazarsfeld (1954), que afirma que perguntas devem buscar respostas para questões concretas e, acima de tudo, serem claras e específicas. O exemplo de uma pergunta incorreta, ofertado por Lazarsfeld, é “por que você comprou este livro?”. Neste caso, o respondente pode ter três âmbitos de resposta diferentes: “compra” (em oposição a emprestar na biblioteca), “este” (em oposição a outros livros) e “livro” (em oposição a outros produtos, como o ingresso para um show). Neste caso, falta especificidade na pergunta. Perguntas que misturem diferentes âmbitos de resposta possíveis levam a erros de análise. A pergunta deve ser clara e objetiva, de modo que não reste margem para compreensões distintas de dois respondentes diferentes. Por exemplo, na pergunta “você saiu para jantar fora recentemente?”, o termo “recentemente”² pode ser interpretado de formas profundamente diferentes a depender do respondente. É preciso que a pergunta seja direta e clara sobre o período que o/a pesquisador(a) deseja saber. Podemos pensar em como ajustar essas perguntas, como exercício. Para o primeiro caso, supondo que a questão era sobre o âmbito “este”, na compra do livro, a pergunta poderia ser algo como “”, eliminando, assim, os âmbitos que poderiam causar embarço. No segundo caso, “você saiu para jantar fora nos últimos 30 dias?” apresentando um intervalo de tempo claro, sem margem para interpretações diversas (CARLOSMAGNO, 2018, apud LAZARSFELD, 1954).

Quadro 18 – Exemplos de perguntas “incorretas” e “corretas” segundo Lazarsfeld.

Pergunta mal formulada	Pergunta clara
Por que você comprou este livro?	Por que você escolheu o livro: [título do livro]?
Você saiu para jantar fora recentemente?	Você saiu para jantar fora nos últimos 30 dias?

Fonte: adaptado de Lazarsfeld, 1954.

Terminados os cuidados em relação à técnica a ser utilizada, um outro fator importante, como mencionado por Ferreira (2013), é a **periodicidade** da pesquisa, a autora menciona que apesar de não haver uma regra fixa, válida para todas as empresas, normalmente a pesquisa é aplicada a cada dois ou três anos. Algumas razões para que as pesquisas de clima não sejam realizadas anualmente são o fato de que a solução dos problemas identificados na pesquisa pode necessitar de mais de um ano ou o alto custo da pesquisa e dos investimentos necessários para a resolução dos pontos de melhoria identificados, como também o trabalho operacional que a realização de uma pesquisa demanda.

Outro ponto a se salientar é que, uma vez que a pesquisa de clima representa um retrato, uma foto da organização em um dado momento, ela deve ser realizada em momentos de neutralidade, ou seja, não deve ser aplicada em períodos de grande alegria ou tristeza, caso contrário, a “foto” tirada pode sair distorcida, não ser representativa da “normalidade” da empresa (FERREIRA, 2013).

Para Medeiros (2024) a pesquisa de clima não deve ser uma ação isolada. Ela deve fazer parte de um processo contínuo de avaliação e melhoria. Realizar a pesquisa periodicamente, como a cada seis meses ou anualmente, permite acompanhar as mudanças e ajustar as políticas e práticas da empresa em tempo hábil. O acompanhamento contínuo reforça o compromisso da liderança com o bem-estar dos colaboradores e garante a manutenção de um clima organizacional positivo.

Assim, podemos ver que na realidade a periodicidade da pesquisa varia de acordo com a realidade e as condições de aplicabilidade na empresa, seja a cada seis meses ou cada dois anos, o que se concorda é que o hábito de realizar a pesquisa de clima necessita ser mantido para que as empresas sejam capazes de obter insights valiosos que contribuem para a criação de um ambiente de trabalho mais saudável, colaborativo e produtivo.

Desta forma, com a periodicidade definida, a próxima etapa do planejamento passa ser a **preparação dos gestores**, essa etapa merece atenção principalmente quando se trata da primeira aplicação da pesquisa (como é o caso do trabalho aqui apresentado). Por mais estranho que possa parecer, os gestores precisam, sim, ser preparados para o processo avaliativo, visto que a variável gestão/liderança quase sempre está presente entre os itens a serem avaliados. Por isso, é importante um treinamento prévio dos gestores para prepará-los para as eventuais críticas que poderão receber e, mais que isso, para conscientizá-los de que o objetivo da pesquisa não é punitivo, mas sim de

identificação de problemas que podem ser resolvidos ou minimizados a fim de que haja uma melhoria no ambiente de trabalho. Os gestores devem, portanto, compreender os objetivos da pesquisa e incentivar a participação sincera de seus subordinados (FERREIRA, 2013).

Por fim, para concluir o planejamento da pesquisa, é necessário pensar a respeito da **abrangência** da mesma. Para Alvarães (2002), quanto mais abrangente a pesquisa, maior a precisão do diagnóstico, já que problemas em um setor podem derivar de deficiências em outro, e dá o seguinte exemplo: “a razão da falta de perspectiva do desenvolvimento profissional deve-se a falhas no sistema de comunicação organizacional”.

Rech (2016) contribui para a discussão a respeito da abrangência das pesquisas de clima, afirmando que geralmente, a pesquisa é aplicada somente em funcionários, mas também pode ser aplicada em terceiros (estagiários, demais prestadores de serviços). Dessa forma, ao se pensar na abrangência da pesquisa é preciso decidir se esta será aplicada a todo o quadro de funcionários ou somente a uma determinada amostra.

Finalizado o planejamento da pesquisa, tendo definido os aspectos relacionados ao objetivo, público-alvo, responsável ou responsáveis por conduzi-la, técnica que será utilizada, periodicidade, preparação dos gestores e abrangência da pesquisa, é preciso então definir as variáveis a serem utilizadas para o estudo do clima, em relação a esse tema o próximo tópico busca esclarecer definições e dúvidas.

2.4.3 Definição das variáveis a serem pesquisadas

Após os passos anteriores, devem ser definidas as variáveis que serão pesquisadas. Essa escolha depende tanto dos objetivos da pesquisa como da cultura da organização. As variáveis representam os assuntos que serão pesquisados, os grandes temas, os diferentes aspectos que podem causar satisfação ou insatisfação e a forma como os empregados percebem e reagem a cada uma delas.

Para Luz, (2003) grande parcela do sucesso de uma pesquisa está na correta definição das variáveis organizacionais, já que sua abrangência permitirá uma maior ou menor cobertura dos aspectos a serem pesquisados.

Dentre uma grande gama de variáveis, as empresas podem escolher quais utilizarão para sua pesquisa. É importante que todas sejam analisadas e depois escolhidas as mais importantes, considerando os objetivos específicos da pesquisa.

Luz (2003) sugere algumas variáveis possíveis de serem investigadas, conforme exposto no quadro 19.

Quadro 19 – Variáveis de investigação

▪ Trabalho realizado ▪ Salário ▪ Benefícios ▪ Participação ▪ Supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão ▪ Orientação da empresa para resultados ▪ Treinamento e desenvolvimento ▪ Integração entre os departamentos da empresa ▪ Relacionamento interpessoal ▪ Estabilidade no emprego ▪ Processo decisório	▪ Condições físicas de trabalho ▪ Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários ▪ Carreira, possibilidades de progresso e realização profissional ▪ Pagamento dos salários ▪ Segurança do trabalho ▪ Objetivos organizacionais ▪ Comunicação ▪ Disciplina ▪ Imagem da empresa ▪ Estrutura organizacional ▪ Ética e responsabilidade social
---	---

Fonte: adaptado de Luz (2003)

Apesar de não haver uma rigidez em relação ao número de variáveis a serem pesquisadas, deve-se considerar o público-alvo, a forma que as informações serão coletadas (entrevista, questionário impresso ou eletrônico e painel de debates) e a quantidade de perguntas que serão feitas sobre cada variável a fim de que a pesquisa não fique tão extensa a ponto de as pessoas não terem interesse em participar ou tão pequena que não consiga mensurar corretamente as variáveis pesquisadas. Após identificadas as variáveis que serão pesquisadas, devem ser escolhidas as perguntas, além disso os instrumentos de pesquisa devem ser montados, testados, corrigidos e validados antes da aplicação final (FERREIRA, 2013).

2.4.4 Montagem e validação dos questionários de pesquisa

É esse o momento em que serão construídos e validados o(s) instrumento(s) de pesquisa, o texto de apresentação da pesquisa e as instruções para o seu preenchimento. A técnica escolhida para a realização da pesquisa de clima direciona o tipo de instrumento que será construído, a mais comumente aplicada utiliza questionários, que como já mencionado, podem ser impressos ou preenchidos eletronicamente.

Tanto o questionário impresso como o eletrônico apresentam suas vantagens. O impresso pode ser utilizado quando os empregados não são alfabetizados digitalmente ou não possuem acesso a computadores para o preenchimento da pesquisa, essa versão, na dependência do público-alvo, é mais bem aceita, pois existe maior percepção da garantia da preservação do anonimato. A utilização dos questionários impressos deve prever a existência de recursos (pessoas, tempo, dinheiro, entre outros) para a tabulação manual das respostas, o que não ocorre caso um software de pesquisa seja utilizado, pois eles normalmente permitem a tabulação eletrônica das respostas, proporcionando mais rapidez, menor chance de erro e menor custo, na maior parte das vezes. Vale a pena lembrar também que existem softwares que disponibilizam o questionário para preenchimento via web, apesar de a empresa poder também desenvolver um aplicativo interno para que as respostas sejam dadas apenas por aqueles localizados nas instalações da empresa. (FERREIRA, 2013).

Assim sendo, para Rech (2016), na fase de montagem e validação do instrumento de pesquisa, as seguintes atividades devem ser realizadas:

a) Escolha das perguntas para cada variável: as perguntas relativas a cada variável devem ser em número suficiente para cobrir bem o assunto pesquisado.

b) Decisão sobre o assunto de perguntas-controle ou perguntas cruzadas: essas perguntas são usadas para testar a coerência das respostas de alguns assuntos polêmicos na empresa.

c) Escolha das opções de resposta para cada pergunta: as opções do tipo "sim" ou "não" radicalizam as respostas, além de não permitir a precisão e intensidade delas. Por exemplo, quando perguntamos "você gosta do seu chefe?", e o funcionário responde não, isso não significa, necessariamente, que ele o deteste. Da mesma forma, quando ele responde sim, isso não significa que ele o adore. É recomendável o uso de respostas em escala. Por exemplo: numa escala de 1 a 10, onde 1 significa que o funcionário adora o chefe e 10 significa que ele detesta o chefe, o respondente poderá manifestar com mais precisão. Outro cuidado é com o uso de opções ímpares de respostas. Elas levam ao respondente ao que chamamos de "vício da tendência central", ou seja, a pessoa tende a assinalar a opção do meio. Para evitar essa comodidade, devemos oferecer opções pares de respostas.

d) Montagem do instrumento de pesquisa: caderno de perguntas e respostas, caderno de perguntas ou folha de respostas.

e) Validação do instrumento de pesquisa: uma vez definido o instrumento de pesquisa, ele deve ser aplicado a um grupo de funcionários, a fim de validar a pesquisa: forma, conteúdo, interpretação de perguntas que possam originar dúvidas.

Para Ferreira (2013), a escolha de perguntas relativas às variáveis deve ser feita considerando que estas devem ser em número suficiente para cobrir o assunto pesquisado, ou seja, cada uma precisa conter uma quantidade razoável de perguntas. Devem-se utilizar também perguntas cruzadas (perguntas sobre o mesmo assunto) para que se possa verificar se há coerência nas respostas apresentadas. Caso não haja coerência, as respostas devem ser desconsideradas na tabulação. Recomenda-se ainda a utilização de um mesmo conjunto de perguntas e variáveis nas pesquisas ao longo de diversas edições para que a empresa possa comparar os resultados obtidos em diferentes anos. Outro cuidado é a escolha de opções de resposta para cada pergunta, dessa forma devem ser evitadas opções ímpares, pois há o vício da tendência central, quando a pessoa tende a marcar a opção do meio para “não se comprometer”. Alguns preferem evitar opções de resposta “sim” e “não” por acharem que forçam uma polarização, assim, cabe a cada um identificar quais questões realmente quer “polarizar” e quais prefere graduar.

Em relação a dependência do público-alvo, considerando, por exemplo, a escolaridade preponderante, pode-se optar ainda por uma escala que, além das opções escritas, apresente *emoticons* que permitam a visualização do que cada item da escala significa. No momento de escolha das perguntas para a composição do questionário de pesquisa, é importante considerar que nem todos os empregados podem ter condições de emitir opinião sobre todos os itens. Igualmente, cabe avaliar que questões devem ter uma opção de resposta “não se aplica” ou “não tenho opinião” para não obrigar que as pessoas respondam sobre itens que não se aplicam à sua realidade. Deve-se ainda decidir se haverá perguntas abertas, discursivas ou sem alternativa de resposta. Questões assim permitem que algumas opiniões sejam detalhadas, fornecendo informações mais qualitativas, que, em contrapartida, serão de mais difícil tabulação. É comum que abaixo de todas ou de algumas perguntas específicas seja disponibilizado um campo para comentários, cujo preenchimento não é obrigatório. (FERREIRA, 2013).

Por fim, o questionário deve ser também aplicado a um grupo-piloto a fim de que o instrumento de pesquisa possa ser validado. Lima e Stano (2004) sugerem que a

equipe de recursos humanos e/ou a empresa responsável façam uma verificação do questionário elaborado, observando se todas as perguntas são válidas para todos os pesquisados, e se os conteúdos abordados nas questões são corretamente interpretados. Nesse momento de teste, verifica-se se houve algum problema de interpretação das instruções ou da apresentação da pesquisa, se os itens constantes no questionário realmente estão adequados aos objetivos pretendidos com a realização da pesquisa, entre outros pontos.

Com o resultado dessa aplicação-piloto, o questionário pode precisar de algumas alterações para evitar distorções e interpretações errôneas quando for aplicado de forma oficial. Assim, finalizada a montagem e a validação, segue-se para a etapa de parametrização.

2.4.5 Parametrização para a tabulação das opções de resposta

A quinta etapa do processo é a parametrização. Para Tonello (2012), essa etapa consiste em definir parâmetros (critérios) para facilitar a tabulação (cálculos) das diferentes opções de respostas. Cada opção de resposta do questionário de pesquisa de clima deve ser interpretada, no momento da tabulação, como manifestação de satisfação ou insatisfação do respondente.

A figura 2 apresenta um exemplo de parametrização para identificar que tipos de resposta poderão ser classificados como “satisfação” e quais tipos corresponderão a “insatisfação”.

Figura 2 – Exemplo de parametrização

Satisfeito		Insatisfeito	
Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito
Excelente	Bom	Regular	Péssimo
Sim		Não	

Fonte: adaptado de Ferreira (2013).

Para Ferreira (2013), serão considerados satisfeitos aqueles que optarem por “sempre” e “quase sempre”, e insatisfeitos os que marcarem “raramente” e “nunca”. A resposta “não tenho opinião” deverá ser assinalada sempre que os funcionários não se sentirem aptos a dar uma resposta sobre o assunto, o que pode ocorrer, por exemplo, quando alguém que acabou de entrar na empresa não tem como avaliar seu líder ou quando a pergunta não se aplica a algum respondente (exemplo: avaliação do conforto do ônibus da empresa por parte de alguém que não utiliza esse tipo de transporte).

Após definidas as formas de parametrização, é hora de informar aos integrantes da empresa sobre a realização da pesquisa de clima.

2.4.6 Divulgação/ comunicação sobre a pesquisa de clima

A sexta etapa é a de divulgação e comunicação sobre a pesquisa. A divulgação, nesse sentido, deve esclarecer os objetivos da pesquisa, apresentar informações sobre a forma de coleta de dados e prazo para a entrega das respostas, garantir a preservação do sigilo e informar sobre o comprometimento da alta direção e gestores da empresa com a pesquisa e seus resultados. É comum a utilização de diversas peças promocionais, tais como banners, folders e cartazes, além da realização de reuniões e palestras para explicar os objetivos da pesquisa e sua importância. A escolha dos canais de comunicação mais adequados dependerá dos recursos disponibilizados para a realização da pesquisa. Caso exista uma área de comunicação interna, ela poderá ser acionada para conduzir essa etapa de comunicação/divulgação da pesquisa. A comunicação é muito importante, pois o nível de adesão dos empregados dependerá dela e do apoio dado pela alta administração e gestores para essa atividade. É importante que todos compreendam os objetivos da pesquisa, período e forma de aplicação, coleta de dados e a confidencialidade das respostas (FERREIRA, 2013).

Para melhor visualizar como é feito um comunicado sobre pesquisa de clima, a Figura 3 contém um exemplo de postagem feita para divulgação de uma pesquisa de clima organizacional realizada pelo Tribunal de Justiça do Piauí em 2017.

Figura 3 - Exemplo de divulgação de pesquisa de clima (TJPI).

Iniciará no dia 22 de maio uma pesquisa de clima organizacional e outra de satisfação direcionadas ao público interno e externo do Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI).

O levantamento será realizado de forma virtual e presencial pela empresa Megaquality Consultoria, do estado do Paraná, que terá 45 dias para executar o trabalho.

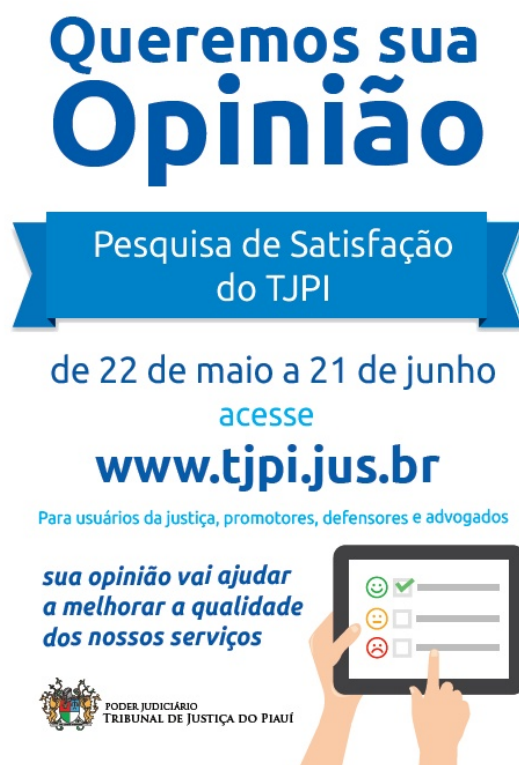
A Secretária de Planejamento do TJ-PI, Almira Carvalho, explicou como serão realizadas as pesquisas:

“Hoje nos reunimos com a empresa contratada que fará as duas pesquisas: A pesquisa de clima organizacional que tem como objetivo mapear as percepções do servidor em relação ao ambiente organizacional, e a pesquisa de satisfação que irá medir o nível de satisfação de nosso jurisdicionado, ou seja, o cidadão-cliente que busca os serviços do TJ, bem como o de nossos parceiros como advogados, promotores, defensores e procuradores. O objetivo destas pesquisas é ouvir servidores e jurisdicionados a fim de identificarmos os nossos pontos fortes e fracos sob a ótica deste público, para, a partir daí, traçarmos estratégias a fim de promover melhorias tanto no aspecto do desenvolvimento organizacional, quanto na prestação dos serviços oferecidos ao cidadão. A princípio teremos um período de divulgação para que servidores e cidadãos tenham amplo conhecimento da execução deste trabalho, depois teremos a fase de coleta de dados e apresentação de relatório com análise dos resultados obtidos”, disse Almira Carvalho.

Fonte: Portal TJPI (2017).

Esse texto foi divulgado no site do Tribunal, em conjunto com uma arte de divulgação (Figura 4), convidando todos os colaboradores a participarem da mesma, informando quem irá realizar a pesquisa, em qual formato, em qual prazo e com quais finalidades, mantendo os colaboradores informados a respeito da pesquisa.

Figura 4 - Exemplo de arte para divulgação de pesquisa de clima (TJPI).



Fonte: Portal TJPI (2017).

2.4.7 Aplicação da pesquisa (coleta de dados)

Finalizada a divulgação, chegou a hora de aplicar a pesquisa. Ferreira (2013), diz que esse passo pode ficar sob a responsabilidade da própria empresa, de uma consultoria externa ou de ambos. A forma de aplicação depende da técnica escolhida, se serão realizadas entrevistas, aplicados questionários (via papel ou eletrônico) ou se serão realizados painéis de debates. O ponto principal é garantir o sigilo dos respondentes. É importante, ainda, estimar o esforço que será necessário para a tabulação das respostas. Uma pesquisa via questionário que tenha, por exemplo, 500 respondentes, com cerca de 20 perguntas que demandem respostas objetivas, precisará de menos esforços de tabulação do que uma pesquisa com 500 respondentes com 40 perguntas, 30 objetivas e 10 discursivas, por exemplo. A pesquisa deve ser respondida, preferencialmente, no próprio local de trabalho e longe dos gestores e colegas de trabalho que possam influenciar as respostas dos pesquisados. Depois de terminado o prazo para a coleta de informações, as respostas dadas devem ser tabuladas e interpretadas, sendo os resultados consolidados em relatórios gerenciais que devem ser utilizados para a tomada das ações corretivas necessárias.

2.4.8 Tabulação e emissão de relatórios

O próximo passo após a aplicação da pesquisa é a sua tabulação. Nessa etapa, o pesquisador faz o processamento dos dados, juntando as informações da forma mais adequada à sua necessidade (MOREIRA, 2008). Luz (2003) exemplifica diversas formas de tabulação – por pergunta, sexo, faixa etária, variável, departamento, região, tempo de serviço, diretoria, entre outras.

No entanto, Moreira (2008) afirma que nenhuma lista, de nenhum autor, é suficientemente exaustiva. É sempre importante ter em mente que, na tabulação, o pesquisador mostra sua competência e criatividade na abordagem do caso concreto que cada organização em sua especificidade apresenta.

A seguir, serão mostrados exemplos de alguns tipos de tabulação, apresentados por Moreira (2008, pg.65-67):

a) Tabulação por pergunta:

A pesquisa a princípio deve ser tabulada pergunta a pergunta, sempre baseada no critério de parametrização anteriormente definido. Observe o exemplo destacado na figura 5:

Figura 5 - Exemplo de pergunta para tabulação.

A limpeza dos banheiros de seu setor é:

a) ótima.
b) boa.
c) regular.
d) ruim.

que deverá ser analisada de acordo com os seguintes critérios de parametrização:

Opção de resposta	Parâmetro
Ótimo	Satisfeito
Bom	Satisfeito
Regular	Insatisfeito
Ruim	Insatisfeito

Fonte: Moreira (2008).

Ao analisar as respostas, considere que, em um total de 100 questionários, foram registradas 20 respostas como "ótima", 40 como "boa", 25 como "regular" e as restantes como "ruim". Isso indica que 60% dos colaboradores estão satisfeitos com a limpeza dos banheiros. Por outro lado, isso também revela que 40% - quase metade dos funcionários daquele setor - expressam insatisfação em relação a esse aspecto nesse exemplo ilustrativo.

Luz (2003) orienta também que, se a tabulação for eletrônica, é fundamental que o gestor de pessoas oriente adequadamente o profissional da área de informática e, para isso, cada questionário deve ser codificado a fim de facilitar a tabulação informatizada da pesquisa.

b) Tabulação por variável:

"Além de tabular cada pergunta feita na pesquisa, a empresa deve calcular também o grau de satisfação dos funcionários em relação a cada variável pesquisada" (LUZ, 2003, p. 61).

Na tabulação por variável, a empresa busca avaliar o nível de satisfação dos funcionários em relação a um aspecto específico, como por exemplo, a interação com as chefias. Para essa análise, serão formuladas algumas perguntas relacionadas a essa variável. O processo de tabulação por variável ocorre da seguinte maneira: após compilar as respostas do questionário, são isoladas as questões pertinentes à variável em questão (por exemplo, o contato dos colaboradores com suas chefias) e, em seguida, calcula-se a média simples do percentual de satisfação, conforme os critérios de parametrização estabelecidos (MOREIRA, 2008).

Dentro do que chamamos de tabulação por variável, merece atenção a tabulação da variável gestão. De acordo com Luz (2003), essa variável é importante porque identifica o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos seus gestores, para ele, a variável permite que os colaboradores avaliem seus superiores hierárquicos sob diferentes ângulos.

c) Tabulação Geral:

Na tabulação geral deve-se considerar o nível de satisfação obtido em todo o conjunto de variáveis pesquisadas. É o resultado geral da pesquisa, denominado Índice

de Satisfação Geral (ISG), este tem o intuito de transformar o resultado da aplicação de uma pesquisa de clima em um número único (Escobar et al, 2014).

Para obtê-lo, toma-se o percentual de respostas obtidas por variável e faz-se a média aritmética. No entanto, é importante se atentar para o fato de um ISG alto não significar que os colaboradores estão satisfeitos em relação a todas as dimensões (LUZ, 2003). A figura 7 representa um ISG razoavelmente alto (75,7%), mas a dimensão “Recompensa e volume de trabalho” apresenta um percentual de satisfação bem abaixo do ISG (55,6%).

Figura 7 - Exemplo de utilização de ISG.

Dimensões	% Satisfeitos
Desenvolvimento Organizacional	84,4%
Clareza e Padrão de Desempenho	71,6%
Condições de Trabalho	58,3%
Recompensa e Volume de Trabalho	55,6%
Comprometimento	85,3%
Autogestão da Equipe	89,8%
Reconhecimento	85,2%
ISG	75,7%

Fonte: adaptado de Grams (2012)

d) Tabulação especial:

De acordo com Luz (2003), essa tabulação é uma espécie de “controle de qualidade” da pesquisa. O questionário deve conter, ao final, a seguinte questão: “de modo geral, você está satisfeito em trabalhar nessa empresa?”

O percentual obtido nesta pergunta deve corresponder ao resultado do ISG. Se não houver equivalência significa que pode haver falhas no questionário, ou que determinados assuntos não foram avaliados.

“Quanto menor for a discrepância entre o percentual dessa pergunta e o índice geral de satisfação, maior será a certeza de que o instrumento de pesquisa utilizado foi bom para aferir o grau de satisfação dos funcionários” (LUZ, 2003, p.70).

Dessa forma, finalizando a tabulação é necessário partir para a divulgação dos resultados da pesquisa.

2.4.9 Divulgação dos resultados

A nona etapa é a divulgação dos resultados. A área de gestão de pessoas deve preparar o relatório geral da pesquisa para entregar à presidência e outros relatórios referentes à pesquisa para cada diretoria. É importante destacar que, após a realização da pesquisa, deve haver a divulgação total ou parcial dos resultados a todos os funcionários e devem ser utilizados todos os meios de comunicação disponíveis na empresa para essa ação. Deve-se verificar os meios mais adequados, considerando as características da empresa e do público-alvo. Com os resultados divulgados, é importante que ações sejam realizadas, tendo como base as informações coletadas e analisadas (FERREIRA, 2013).

Concluída a pesquisa e realizado o diagnóstico de clima organizacional, a empresa certamente disporá de um amplo leque de subsídios para fazer interferências em seus processos gerenciais, especialmente aqueles que visem à preservação e desenvolvimento de seu maior capital: o capital humano. Mas, como está implícito na própria palavra diagnóstico, o que se tem ainda é apenas um quadro do que está acontecendo. O próximo passo é compreender os porquês dessa realidade e decidir as interferências necessárias para mudá-la, é o momento de definir planos de ação (MOREIRA, 2008).

2.4.10 Definição dos planos de ação

A última etapa é a definição dos planos de ação, que devem ter como objetivo melhorar os pontos críticos encontrados na pesquisa. É muito importante que essa etapa seja realizada, pois a pesquisa de clima é uma forma de levantar informações que possam proporcionar melhorias no ambiente de trabalho.

Não faz sentido realizar uma pesquisa de clima se não houver disponibilidade para a realização de mudanças. Normalmente as áreas de Gestão de Pessoas coordenam uma comissão de trabalho, composta por representantes das diferentes áreas da empresa, para priorizar os problemas e elaborar planos de ação que serão apresentados à Diretoria da empresa. É fundamental que na fase de planejamento da pesquisa seja definido qual o percentual de insatisfação que será considerado crítico para fins de atuação da comissão de trabalho (por exemplo: 60% ou mais), pois, após a tabulação das respostas e a emissão dos relatórios, as variáveis críticas poderão ser facilmente identificadas. Dessa forma, para elaborar um plano de ação, é importante considerar os fatores estrutura, processos e pessoas (FERREIRA, 2013).

Assim, tendo finalizado a pesquisa em suas diversas etapas é importante pensar em como alcançar um clima melhor e ainda se for possível alcançá-lo, é necessário saber como mantê-lo. O próximo tópico – gestão do clima organizacional – fala justamente sobre isso.

2.5 Gestão do clima organizacional

Se o objetivo maior de uma pesquisa é, na verdade, melhorar o clima, para com isso melhorar o desempenho, pode-se dizer inclusive que a parte mais importante do processo é saber o que fazer com os resultados depois de aplicada a pesquisa. Para Lanzer (2017), de nada adianta fazer somente um diagnóstico, já que a finalidade do diagnóstico é o “tratamento”, ou no caso da pesquisa de clima, sua finalidade é manter e melhorar o clima da organização, não apenas se restringir ao diagnóstico deste. Dessa forma, há de se analisar o que pode e deve ser mantido, bem como o que pode e deve ser mudado. Tudo isso precisa ser feito com a participação dos gestores da organização e também com a participação daqueles que responderam à pesquisa.

Dito isso, é importante frisar que Gestão do Clima Organizacional tem como objetivo analisar os fatores fundamentais que afetam a satisfação e a motivação no trabalho e que sua realização depende das situações econômicas da organização, da cultura organizacional, das viabilidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da apuração, preparação e prática da equipe. Dessa maneira, considera-se que esses fatores influenciam os aspectos como estímulos, produtividade e resultados no ambiente organizacional (AGOSTINI, 2001).

No que se refere aos benefícios de monitorar o clima organizacional, Altmann (2000), evidencia: (1) maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho, gerando maior satisfação, redução de absenteísmo e melhoria de desempenho; (2) melhoria da comunicação e facilidade de acesso às informações para o corpo gerencial; (3) oportunidade de comparar as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações; (4) planejamento de ações para a prevenção de situações críticas que podem influenciar negativamente as equipes de trabalho.

Assim, gerenciar o clima de uma organização tornou-se parte da estratégia operacional dos administradores. Como o objetivo principal é a qualidade dos produtos, ter qualidade na vida profissional de quem os faz é um meio

extremamente eficaz. Melhorando a qualidade de vida no trabalho e tornando a empresa um bom lugar para se trabalhar (LUZ, 2003).

De acordo com Lanzer (2017), para mudar o clima, o primeiro passo necessário é envolver os participantes da pesquisa na análise dos resultados, para, dessa forma, chegar a um diagnóstico compartilhado. Isso é importante por dois motivos: (1) a participação é a forma mais eficaz de motivar uma equipe; e (2) sem concordar com o problema é impossível chegar a um acordo sobre a solução.

Portanto, é preciso planejar como será feito esse envolvimento dos participantes na análise dos resultados, sabendo que, os líderes da organização influenciam o clima mais do que qualquer outro fator isolado, estes devem ser os primeiros a receber os relatórios sobre a pesquisa, quer tenha sido feita por consultores externos ou se tiver sido desenvolvida internamente, independentemente os líderes devem participar da análise e da formação das conclusões.

Alguns consultores (internos e externos) cometem o erro de fazer sua própria análise dos dados e entregar um relatório chamado de “pronto”, com todas as análises e conclusões já completas. Dessa forma, relegam os líderes a um papel passivo, de meros leitores das análises feitas por os especialistas em questão, quando na verdade, cabe aos especialistas técnicos que conduziram a pesquisa apresentar os seus resultados de maneira a dar espaço aos líderes no processo de análise e conclusão, afinal, estes serão os principais protagonistas na manutenção ou mudança do clima, a partir das conclusões do relatório (LANZER,2017).

Para Luz (2003), definir um plano de ação para gestão do clima é a etapa mais importante desse processo, já que a pesquisa de clima em si não é um fim, mas sim um meio para a empresa identificar oportunidades de melhorias contínuas no seu ambiente e nas condições de trabalho. Portanto, uma vez identificadas algumas causas que estejam prejudicando a qualidade do ambiente de trabalho, resta à empresa intervir sobre elas.

Barçante e Castro (1995) salientam ainda que quando a empresa decide realizar uma pesquisa de clima, ela tem que ter em mente que se cria uma via de mão-dupla, onde de um lado, trafegam as informações oferecidas pelos funcionários e de outro, devem trafegar as ações emanadas da alta administração, no sentido de atender os anseios de seus funcionários.

Nesse sentido, é recomendável que a área de RH forme e coordene uma comissão de trabalho, composta por representantes de diferentes áreas da empresa a fim de:

- 1) Priorizar as causas a serem enfrentadas;
- 2) Discutir e apresentar à direção da empresa planos de ação com medidas corretivas e cabíveis.

Além disso, é importante que, antes de tabular os dados de uma pesquisa, a direção da empresa defina limites de resultados, abaixo dos quais os resultados possam ser classificados como "críticos" e que, portanto, devam merecer atenção especial. Por exemplo, uma empresa poderá definir que considera crítico qualquer resultado que apresente menos de 40% de satisfação. Assim, por hipótese, se uma empresa obteve um resultado de 34 % de satisfação com relação às instalações do vestiário e 28% de satisfação com relação aos serviços internos de alimentação, nesses casos, a empresa compromete-se em priorizar a solução desses problemas (LUZ, 2003).

Para mais, é preciso dar importância ao monitoramento do clima, fazer um ciclo de monitoramento de em média um ano, onde os líderes devem monitorar os planos de ação e se houver alguma ação não cumprida, levantar o motivo e analisar como o líder pode criar condições para que ela seja implementada. É importante que o líder compartilhe o status de cada ação com os empregados e mobilize-os para que atinjam os resultados esperados. Se, na empresa, por exemplo, há remuneração variável, é possível criar uma meta associada ao resultado esperado da pesquisa (SEBRAE, 2023).

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo se classifica como sendo de natureza aplicada, pois é dedicado à geração de conhecimento para solução de problemas específicos e dirigido à busca da verdade para determinada aplicação prática em situação particular, buscando apresentar soluções para determinadas questões organizacionais (NASCIMENTO; SOUSA, 2015).

No estudo em questão, foi analisada a percepção dos funcionários da empresa estudada em relação ao clima organizacional. Para tanto foram desenvolvidos indicadores para o estudo do clima, elaborado um instrumento para esse estudo e por fim foi apresentada uma proposta de melhoria para a empresa.

Quanto a seus objetivos o estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva pois visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Segundo Prodanov e Freitas (2013), tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, procurando descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas e relações com outros fatos.

Quanto ao método utilizado para realização do estudo, se trata de um estudo de caso de abordagem mista. Para Tull (1976, p 323), um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular, que é o que o presente estudo buscou realizar com a aplicação da pesquisa de clima na organização estudada. Yin (2010) afirma que o estudo de caso é definido como um método que busca investigar e entender determinado fenômeno ou comportamento organizacional como um caso em si, sendo uma estratégia de pesquisa que foca na compreensão dos diversos comportamentos existentes nos indivíduos que pertencem e estão inseridos no estudo.

A abordagem mista se deve ao estudo utilizar tanto de aspectos de abordagem qualitativa quanto quantitativa. Creswell (2007) afirma que a abordagem mista ocorre quando a coleta de dados envolve tanto a obtenção de informações numéricas como de informações de texto, de forma que os dados trabalhados são qualitativos e quantitativos. Sendo esse o caso do presente estudo ao buscar utilizar de questionários, além de outros métodos de análise para gerar conclusões.

Mesmo que alguns dados tenham sido coletados com métodos próprios da abordagem quantitativa, o objetivo do estudo não visa obter representatividade e generalização dos resultados encontrados para toda uma população, mas sim compreender a amostra estudada em profundidade – refletindo a diversidade (HARRIS et al., 2009).

3.2 Sujeitos da pesquisa

Por ter a empresa objeto de estudo um número pequeno de funcionários, optou-se pela coleta de dados de todos os funcionários, exceto do gestor, totalizando assim 14 participantes.

Os sujeitos da pesquisa estão distribuídos da seguinte forma:

Quadro 20 - Sujeitos da pesquisa.

Nº de funcionários	Categoria	Turno
2	Cozinheiro(a)	Matutino
2	Cozinheiro(a)	Noturno
2	Garçon	Matutino
2	Garçon	Noturno
1	Operador de caixa	Matutino
1	Operador de caixa	Noturno
1	Churrasqueiro	Matutino
1	Churrasqueiro	Noturno
1	Entregador	Matutino
1	Entregador	Noturno

Fonte: elaborado pela autora.

3.3 Fatores de Análise

Os fatores escolhidos para analisar o clima da empresa foram divididos em sete, a seguir esses fatores serão apresentados, dando ênfase em suas definições, relações com indicadores propostos por outros autores e justificando a escolha de cada um deles para serem utilizados na empresa em questão.

O quadro 21 apresenta um resumo dos fatores de análises e suas definições.

Quadro 21 - Fatores de análise.

Fator	Definição
Relação com a organização	Aborda o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa
Relação com a chefia	Trata das percepções dos colaboradores sobre o gestor
Reconhecimento	Visa avaliar o nível de reconhecimento que os colaboradores percebem em relação ao seu trabalho, tanto por parte da empresa quanto de sua família e amigos
Remuneração e Segurança Profissional	Busca entender a percepção dos colaboradores a respeito da remuneração recebida, como também busca identificar o quanto o colaborador se sente seguro com o seu emprego e não vê razões para ser subitamente demitido.
Deslocamento	Trata das questões a respeito de como o transporte casa-empresa e empresa-casa afeta no trabalho do colaborador
Satisfação e Ambiente de trabalho	Objetiva investigar as principais razões de permanência dos colaboradores na empresa, os principais fatores de insatisfação, as condições físicas do ambiente de trabalho e a adequação do espaço às atividades realizadas
Relacionamento com os colegas de trabalho e satisfação geral	Vsa analisar a qualidade do relacionamento entre os colaboradores e o efeito dessas interações no desempenho das atividades diárias e no clima organizacional, além de identificar as percepções gerais dos colaboradores sobre sua satisfação no trabalho

3.3.1 Relação com a organização

O primeiro fator se refere a Relação com a organização, esse indicador tem relação com o que Litwin e Stringer (1968) chamaram de identidade, indicando o sentimento de que os objetivos pessoais do colaborador estão alinhados com os organizacionais, ou seja, o colaborador “ veste a camisa”. Este fator busca compreender o nível de identificação, orgulho e comprometimento do colaborador com a organização, se assemelhando também ao indicador Identificação com a empresa, proposto por Coda (1997) ou ao Sentimento de identidade proposto por Sbragia (1993) porém sendo mais alinhado com indicador pertencente aos fatores internos propostos por Bispo (2006), chamado de Vida Profissional, indicador esse que busca identificar o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, visando-se medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional. Dessa forma, por se tratar de uma pequena empresa, onde as relações são mais diretas e o impacto individual de cada colaborador é mais significativo, foi visto como crucial entender essa relação para identificar áreas de insatisfação entre os colaboradores.

3.3.2 Relação com a chefia

O segundo fator de análise escolhido para compreender o clima na empresa estudada é a Relação com a chefia, este fator aborda aspectos da relação entre os colaboradores e o gestor, se assemelhando com os indicadores de Liderança propostos por Kolb (1986) e Coda (1997) e o indicador Supervisão sugerido por Luz (2003) ou ainda o indicador Comportamento das chefias sugerido por Colossi (1991). Por se tratar de uma empresa que consta apenas com um superior, ou seja, não é dividida em departamentos onde há responsáveis por cada área, mas sim todas as áreas respondem diretamente ao gestor da empresa, foi tido como importante analisar o relacionamento entre os colaboradores e a chefia visando entender de que forma essa relação pode impactar o clima no ambiente de trabalho.

3.3.3 Reconhecimento

O terceiro fator, Reconhecimento, é indicado por diversos autores como Sbragia (1993), Bedani (2006) e Luz (2003), se assemelha também com o indicador Valorização profissional sugerido por Coda (1997). Esse fator de análise visa avaliar o nível de reconhecimento que os colaboradores percebem em relação ao seu trabalho, tanto por parte da empresa quanto de sua família e amigos. Deste modo, por se tratar de uma pequena empresa, onde a proximidade entre o líder e os colaboradores é maior e cada membro tem um impacto mais direto no resultado da empresa, o reconhecimento foi visto como uma ferramenta que pode promover o engajamento e aumentar a motivação, dos colaboradores, para entender melhor essa percepção também foi questionado a respeito do reconhecimento obtido por outros núcleos importantes da vida do colaborador além da empresa.

3.3.4 Remuneração e Segurança Profissional;

O quarto fator de análise é uma junção de dois indicadores. Remuneração, semelhante ao indicador Compensação, proposto por Coda (1997), Salário proposto por Luz (2003) e Remuneração proposto por Bispo (2006), esse indicador busca entender questões a respeito da remuneração recebida pelos colaboradores e a percepção dos mesmos sobre ela. O outro indicador se trata da Segurança Profissional ou seja o quanto o colaborador se sente seguro com o seu emprego e não vê razões para ser subitamente demitido.

3.3.5 Deslocamento;

O quinto fator se trata do Deslocamento, que trata das questões a respeito de como o transporte casa-empresa e empresa-casa afeta no trabalho do colaborador. Em relação a esses fatores, em conversa com o gestor, foram identificados que esses podem ser possíveis fatores de preocupação entre os colaboradores, portanto se fez necessário investigar tais indicadores.

3.3.6 Satisfação e Ambiente de trabalho;

O sexto indicador, Satisfação e ambiente de trabalho, tem como objetivo investigar as principais razões de permanência dos colaboradores na empresa, os principais fatores de insatisfação, as condições físicas do ambiente de trabalho e a adequação do espaço às atividades realizadas. Para os fins da pesquisa, esses itens foram considerados cruciais para o entendimento do clima, principalmente partindo do pressuposto trazido por Luz (2003) de que a pesquisa de clima é um meio utilizado justamente para a empresa identificar oportunidades de melhorias contínuas no seu ambiente, por tanto se faz necessário entender a percepção dos colaboradores a respeito desse aspecto.

3.3.7 Relacionamento com os colegas de trabalho e satisfação geral.

O sétimo fator escolhido foi o Relacionamento com os colegas de trabalho e satisfação geral, este visa analisar a qualidade do relacionamento entre os colaboradores e o efeito dessas interações no desempenho das atividades diárias e no clima organizacional, além de identificar as percepções gerais dos colaboradores sobre sua satisfação no trabalho. Para Silva (2011), quanto melhor for a relação entre os colegas, maior será a satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho e maior será possibilidade de um clima organizacional favorável, tendo esse fator em vista, o relacionamento com os colegas foi tido como um dos tópicos mais importantes para se abordar em relação ao entendimento do clima de uma empresa, portanto, foi escolhido para configurar como um fator de análise neste estudo. Além disso, a satisfação geral também abordada neste indicador foi vista como importante para comparar a percepção geral sobre a satisfação obtida pelos colaboradores através da pesquisa e a percepção que os próprios declaram ter sobre o tema.

3.4 Coleta de Dados

A técnica de coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi o questionário online, mais especificamente sendo utilizada a plataforma *Google Forms*. Monteiro e Santos (2019) definem o *Google Forms* como uma ferramenta que possibilita criar questionários com diversos tipos de perguntas (como de múltipla escolha, caixas de checagem, escalas, listas suspensas, etc.), além de permitir o acesso aos questionários

em smartphones e tablets, seja para responder ou criar seus questionários. Dessa forma, os questionários online emitidos por esse serviço permitem a coleta organizada das respostas, poupando tempo e dando melhores condições para se fazer as análises comparativas, por esse motivo sendo escolhido para a realização do presente estudo.

O questionário online foi construído em seis seções, cada uma representando um dos fatores de análise de clima organizacional definidos para a pesquisa, ao total contendo 26 questões sendo 25 objetivas e 1 subjetiva. A construção do questionário foi adaptada do modelo sugerido por Bispo (2006) nomeado “Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa”. Essa escolha foi realizada pelo grau de clareza e objetividade utilizado no modelo, sendo visto como uma boa opção para aplicação em uma empresa que está realizando sua primeira pesquisa de clima.

O modelo original de Bispo (2006) conta com 27 questões divididas entre os indicadores: Vida profissional, Estrutura Organizacional, Incentivos Profissionais, Remuneração, Segurança Profissional, Nível Sociocultural, Transporte dos Funcionários, Ambiente de Trabalho, Burocracia, Cultura Organizacional e Assistência aos Funcionários, este modelo se encontra no item apêndices da pesquisa. Porém, para traduzir a pesquisa para a realidade da organização estudada foi necessário realizar adaptações ao questionário, eliminando certas questões e acrescentando outras.

Dessa forma, com o questionário elaborado, foi realizado um teste piloto antes da aplicação oficial, visando identificar dificuldades, problemas de compreensão e adequação das perguntas, conforme recomendado por Carlosmagno (2018). O teste foi aplicado em uma amostra de dois dos quatorze colaboradores da empresa e após a realização os colaboradores não indicaram nenhuma dificuldade de interpretação ou problema com as perguntas, endereçando a pesquisa como sendo de fácil entendimento.

Por não haver nenhum problema identificado no momento do teste, foi então realizada, enfim, a pesquisa oficial, com os quatorze colaboradores, que entre os dias 28 de outubro e 5 de novembro de 2024 tiveram suas respostas coletadas por meio do questionário submetido através de um *link* enviado aos seus *smartphones*.

O modelo de alternativas de respostas usado foi conforme demonstrado no quadro 22.

Quadro 22 - modelo de alternativas de resposta ao questionário

ALTERNATIVA	INTERPRETAÇÃO
-------------	---------------

Sim	Concorda com a afirmativa na sua totalidade.
Mais ou menos	Concorda parcialmente com a afirmativa.
Não	Discorda da afirmativa.

Fonte: elaborado pela autora.

Portanto, ao assinalar a alternativa do tipo “Sim”, entende-se que o respondente esteja concordando plenamente com o conteúdo da questão/afirmativa. Se assinalar “Mais ou menos”, o indicativo é de que o respondente concorde quase totalmente com o conteúdo da questão, embora com ressalvas, ou seja, há uma tendência maior para a concordância. E assim sucessivamente.

3.5 Análise de dados

Em relação aos dados qualitativos obtidos por meio das sugestões e críticas abertas apresentadas pelos colaboradores, a análise realizada se deu por meio da análise de conteúdo. Moraes (1999) afirma que esse método de análise pode constituir-se de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não-verbal. Contudo, os dados advindos dessas diversificadas fontes chegam ao investigador em estado bruto, necessitando, então, ser processados para, dessa maneira, facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência a que aspira a análise de conteúdo.

Para os dados quantitativos obtidos através da aplicação da ferramenta de coleta de dados, a tabulação foi realizada por meio dos recursos da plataforma de ferramentas *online* Google, gerando porcentagem e gráficos, os quais auxiliaram na análise realizada proporcionando subsídios práticos para a verificação e confirmação dos dados e informações obtidas na revisão de literatura.

3.6 Limitações da pesquisa

Como limitações deste estudo, deve-se mencionar que por se tratar de um estudo de caso, estudo cujo foco de pesquisa não reside em sua generalização (BLOOMBERG;VOLPE,2019), as conclusões obtidas não podem ser utilizadas em outros casos, se restringindo a organização estudada.

Além disso, os resultados correspondem a percepção dos respondentes no determinado período da pesquisa, sendo um recorte temporal da situação na organização

em um determinado momento, que pode variar futuramente, estando alinhada com um dos aspectos do clima organizacional que é o de ser um estado de ânimo dos funcionários da organização em um dado momento (LUZ,2007). Ou seja, as conclusões obtidas servem para avaliar o clima em um período determinado e não podem ser utilizadas as mesmas conclusões para períodos de tempo distantes do recorte estudado.

Por fim, uma outra limitação existente é a restrição da pesquisa às dimensões de análise escolhidas pela autora, conforme descrito no item 3.3.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram coletados através de um questionário online dividido em 7 blocos, estruturado com 25 questões fechadas (sendo que todas as afirmativas exceto pelas de número 17 e 18 são afirmações positivas, ou seja, ao concordar com as afirmativas os respondentes indicam satisfação) e 1 aberta, (sendo que no item fechado de número 24 foi oferecida a opção de justificativa de resposta) cujas respostas foram coletadas entre os dias 28 de outubro e 5 de novembro de 2024, onde se obteve 100% da amostra de colaboradores como respondentes, que no caso corresponde a 14 funcionários. Além disso, vale destacar que como opções de resposta das perguntas fechadas foram dadas três alternativas, onde duas indicam satisfação (Sim e Mais ou menos) e uma indica insatisfação (Não).

Na sequência, foram apresentadas ações que venham a contribuir para um clima saudável e satisfatório na empresa estudada.

No item 4.1, serão apresentados gráficos e quadros elaborados a partir das respostas dadas às perguntas do questionário, assim como as respostas às questões abertas.

4.1 Percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional.

A seguir serão apresentadas a percepção dos funcionários a respeito do clima com base nos fatores de análise escolhidos para o estudo.

4.1.1 Relação com a organização.

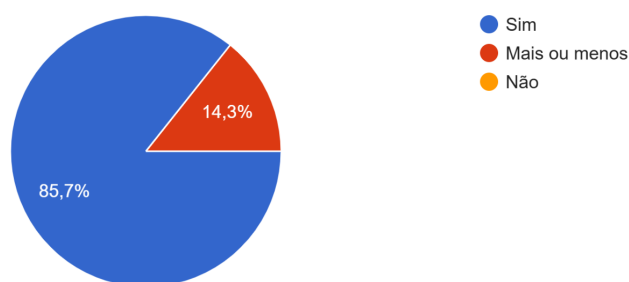
Este tópico aborda questões que têm como objetivo compreender o nível de identificação, orgulho e comprometimento do colaborador com a organização. As questões abordam diferentes aspectos da relação do colaborador com a empresa, como o orgulho de trabalhar nela, a percepção sobre o sucesso na carreira e a preocupação com o futuro da organização. Além disso, buscou-se entender o grau de confiança no ambiente de trabalho, a tendência de recomendação da empresa como um bom lugar para trabalhar, e até mesmo o desejo de ver seus filhos na mesma organização.

A seguir serão apresentados gráficos que tem como propósito apresentar as respostas dos colaboradores referentes às questões aplicadas no questionário, de forma a serem melhor visualizadas.

No Gráfico 1 buscou-se verificar a percepção dos colaboradores em relação ao sentimento de orgulho associado a trabalhar na empresa, essa percepção se dá através da resposta ao questionamento 1: Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.

Gráfico 1 - Orgulho em trabalhar na empresa.

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.
14 respostas



Fonte: elaborado pela autora.

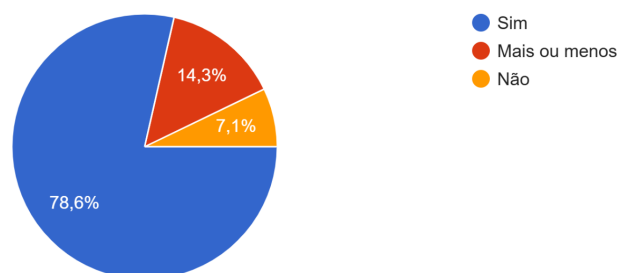
Observa-se no gráfico 1 que todos os colaboradores têm um grau de satisfação positivo em relação ao orgulho de trabalhar na empresa, seja ele em maior grau (sim), ou em menor grau (mais ou menos). com 85,7% dos colaboradores tendo um alto grau de concordância com a afirmativa.

O gráfico 2, por sua vez, visou demonstrar a percepção verificada dos funcionários em relação ao orgulho da atividade desempenhada na empresa, buscando entender se estes estão mais satisfeitos ou insatisfeitos em relação a esse aspecto.

Gráfico 2 - Orgulho da atividade desempenhada na empresa.

2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.

14 respostas



Fonte: elaborado pela autora.

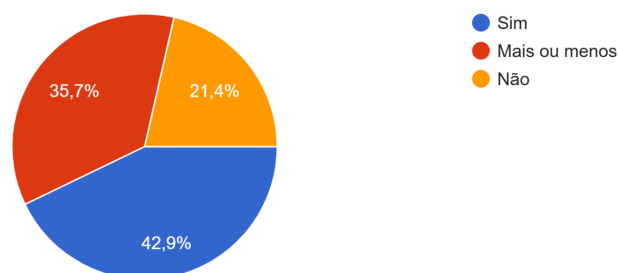
Ao ler o gráfico 2, porém, é possível notar um grau de insatisfação com a afirmativa. Quando perguntados se sentem orgulho em especial da atividade que desempenham na empresa, 7,1% dos colaboradores respondem que não, nesse caso, entre as 14 respostas coletadas, 1 delas foi negativa, enquanto as demais alegaram satisfação em maior ou menor grau.

Já no gráfico 3, é expressada a intenção dos colaboradores em indicar a empresa como alternativa de trabalho para amigos e parentes.

Gráfico 3 - Indicações.

3. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.

14 respostas



Fonte: elaborado pela autora.

O gráfico 3 representa as respostas dadas pelos funcionários ao serem perguntados se indicariam a empresa para amigos e familiares como alternativa de emprego. Nesse caso, 21,4% dos funcionários não indicariam, demonstrando um grau de insatisfação com essa afirmativa.

O gráfico 4 por sua vez expressa as percepções dos colaboradores em relação a preocupação com o futuro da organização.

Gráfico 4 - Preocupação com o futuro da empresa.

4. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.

14 respostas



Fonte: elaborado pela autora.

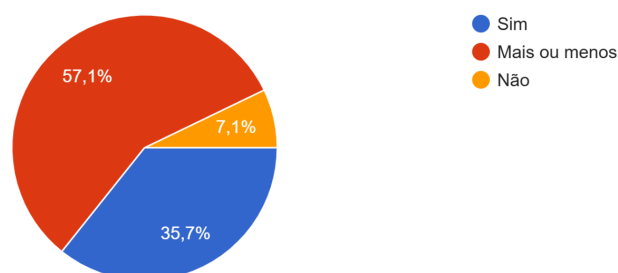
Ao visualizar o gráfico 4 é evidente que preocupação com o futuro da organização foi unânime entre os colaboradores.

O gráfico 5 refere-se a apresentação dos dados da afirmativa 5 a respeito da percepção do sucesso profissional dos colaboradores.

Gráfico 5 - Sucesso profissional.

5. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional

14 respostas



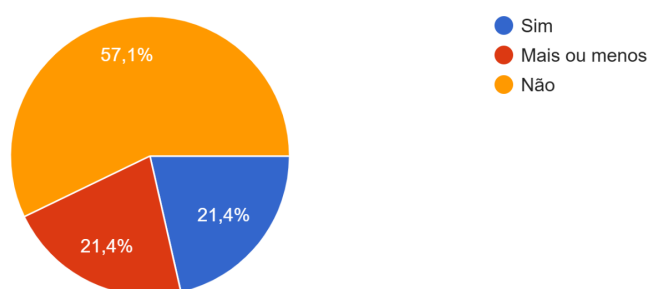
Fonte: elaborado pela autora.

No gráfico 5 é possível notar que a maioria dos colaboradores considera que está obtendo um sucesso "mais ou menos" em sua carreira, o que sugere uma percepção mista sobre seu progresso profissional, enquanto 5 colaboradores (35%,7%) se sentem bem-sucedidos e 1 (7,1%) não vê sucesso em sua trajetória. Essa distribuição indica que, embora haja um certo progresso na carreira, muitos colaboradores podem estar insatisfeitos com o rumo da vida profissional.

O gráfico 6 refere-se a apresentação dos dados da afirmativa 6 que aborda se os colaboradores gostariam que seus filhos trabalhassem na organização.

Gráfico 6 - Intenção de os filhos trabalharem na empresa.

6. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.
14 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 6 mostra que a maioria dos colaboradores não gostaria que seus filhos trabalhassem na empresa no futuro, com apenas 3 dos 14 funcionários indicando Sim como resposta a essa questão.

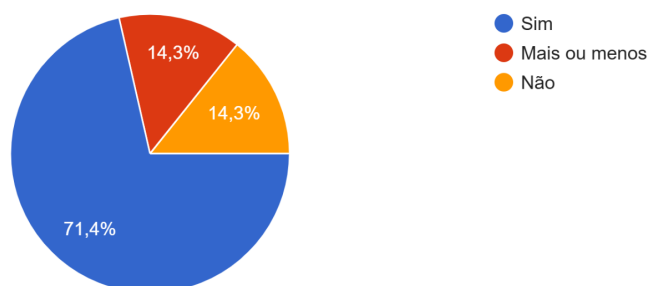
Esse alto grau de negação pode refletir uma série de sentimentos e percepções negativas sobre o ambiente de trabalho por parte dos colaboradores, onde eles não desejam que pessoas queridas a eles se insiram num ambiente de trabalho que para eles não é de todo satisfatório.

O gráfico 7 finaliza o bloco de questões acerca da relação com a organização, ele expressa a percepção dos colaboradores a respeito da dependência para obter sucesso na empresa.

Gráfico 7 - Dependência dos próprios esforços para obter sucesso na empresa.

7. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.

14 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as respostas que podem ser verificadas no gráfico 7, a maioria dos colaboradores, correspondente a 71,4%, acredita integralmente depender apenas dos próprios esforços para obter sucesso profissional e de carreira na empresa.

Ao finalizar a análise “afirmativa à afirmativa”, que é o equivalente a “tabulação por pergunta” indicada por Moreira (2008), do fator de análise Relação com a organização, foi montado o quadro 23 que visa analisar o indicador como um todo.

Quadro 23 - Análise do fator Relação com a organização.

Indicador	Afirmativas	Concordância Integral (%)	Concordância Parcial(%)	Discordância (%)
Relação com a organização	1	86%	14%	0%
	2	79%	14%	7%
	3	43%	36%	21%
	4	100%	0%	0%
	5	36%	57%	7%
	6	21%	21%	57%
	7	71%	14%	14%

Fonte: elaborado pela autora.

O quadro 23 apresenta os dados obtidos em relação ao fator Relação com a organização e das sete afirmativas que ele aborda. A concordância integral é referente a

porcentagem de “Sim” marcados nas afirmativas, concordância parcial se refere aos “Mais ou menos” e discordância aos “Não”. Destacam-se entre as afirmativas a de número 4 “Eu me preocupo com o futuro desta empresa. “ que obteve 100% de concordância integral e da número 6 “Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.” que obteve 57% de discordância, sendo essa a afirmativa com maior grau de discordância em relação ao indicador.

Além disso, para melhor compreender o índice de satisfação relativo ao indicador analisado, buscando realizar uma tabulação por variável, foi calculado a média de concordância integral, parcial e discordância em todas as afirmativas referentes ao indicador e por fim, com a junção dos dois tipos de concordância foi calculado o índice de satisfação dos colaboradores no geral em relação ao indicador, buscando se encaixar nas orientações de Moreira (2008) que recomenda que após compilação das respostas do questionário sejam isoladas as questões pertinentes à variável em questão e, em seguida, calculada a média simples do percentual de satisfação, conforme os critérios de parametrização estabelecidos. Essa análise se encontra descrita no quadro 24.

Quadro 24 - Análise da satisfação em relação ao fator Relação com a organização.

Tipo de medição	Concordância Integral (%)	Concordância Parcial(%)	Discordância (%)
Média	62,2%	22,4%	15,3%
Satisfação média geral	84,7%		

Fonte: elaborado pela autora.

Dessa forma, ao observar o quadro 24 é possível ver que em média 62,2% dos funcionários concordam integralmente com as afirmativas, 22,4% concordam em parte e 15,3% discordam a respeito das afirmativas sobre a relação com a organização, os colaboradores demonstraram um índice de 84,7% de satisfação geral.

4.1.2. Relação com a chefia.

Neste bloco, o objetivo é avaliar como os colaboradores percebem sua relação com o gestor da empresa. As perguntas abordam aspectos fundamentais da interação

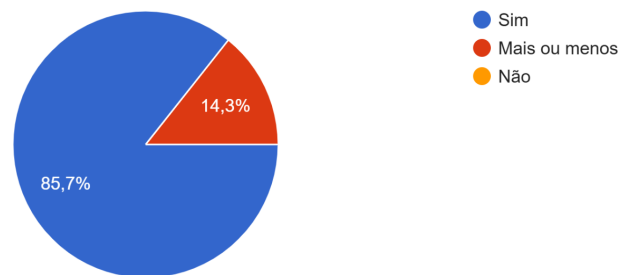
entre subordinados e seu superior, buscando compreender a dinâmica entre chefia e equipe, que é essencial para identificar áreas de melhoria na liderança e no ambiente de trabalho.

A seguir é apresentado o gráfico 8, relativo a percepção dos colaboradores sobre a confiança depositada na chefia.

Gráfico 8 - Confiança na chefia.

8. Eu confio no meu chefe.

14 respostas



Fonte: elaborado pela autora.

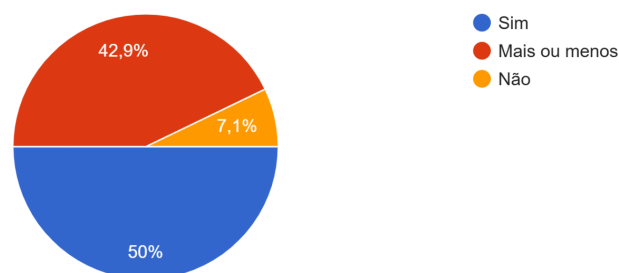
Ao interpretar o gráfico 8, é possível afirmar que todos declararam um grau de satisfação positivo em relação a confiança no gestor, sendo que 2 colaboradores (14,3%) indicam um grau de satisfação menor e 12 (85,7%) indicam um grau de satisfação maior.

O gráfico 9 diz respeito à percepção dos colaboradores a respeito da característica de liderança da chefia.

Gráfico 9 - Aspecto de liderança.

9. O meu chefe é um líder.

14 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

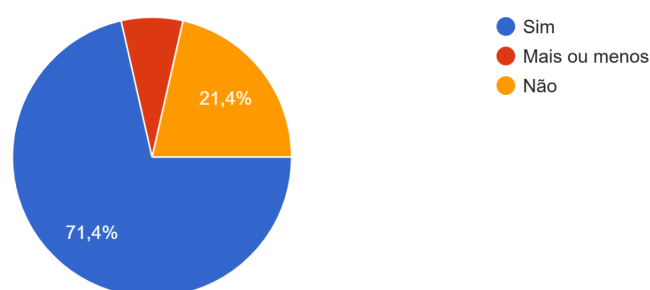
Conforme o gráfico 9 as opiniões em relação ao gestor ser um líder flutuam entre a satisfação moderada e alta, porém nesse cenários 1 dos funcionários não acreditam que o chefe seja um líder, representando 7,1% da amostra.

Finalizando as afirmativas relativas ao indicador relação com a chefia, o gráfico 10 apresenta a percepção dos colaboradores a respeito dos estímulos recebidos pela chefia para obter melhor desempenho.

Gráfico 10 - Estimulo.

10. Meu chefe me estimula a desempenhar o meu melhor (e sair da minha zona de conforto)?

14 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, comprovou-se que a maioria dos colaboradores (71,4%) acredita integralmente que o chefe estimula-os a desempenhar melhor e sair da zona de conforto durante o trabalho.

Ao finalizar a análise afirmativa à afirmativa do fator de análise Relação com a chefia, foi montado o quadro 25 que visa analisar o indicador como um todo.

Quadro 25 - Análise do fator Relação com a chefia.

Indicador	Afirmativas	Concordância Integral (%)	Concordância Parcial(%)	Discordância (%)
Relação com a chefia	8	86%	14%	0%
	9	50%	43%	7%
	10	43%	36%	21%

Fonte: elaborado pela autora.

O quadro 25 apresenta os dados obtidos em relação ao fator Relação com a chefia e das três afirmativas que ele aborda. O maior índice de concordância integral

entre as afirmativas se deu na afirmativa 8 “Eu confio no meu chefe.”, as demais afirmativas obtiveram índices consideravelmente baixos de discordância, tendo 7% dos colaboradores discordado com a afirmativa 9 “O meu chefe é um líder” e 21% discordado com a afirmativa 10 “Meu chefe me estimula a desempenhar o meu melhor (e sair da minha zona de conforto)”.

Em seguida, para melhor compreender o índice de satisfação relativo ao indicador analisado, foi feita uma análise da variável, calculando o índice de satisfação dos colaboradores no geral em relação ao indicador, como representado abaixo no quadro 26.

Quadro 26 - Análise da satisfação em relação ao fator Relação com a chefia.

Tipo de medição	Concordância Integral (%)	Concordância Parcial(%)	Discordância (%)
Média	59,5%	31,0%	9,5%
Satisfação média geral	90,5%		

Fonte: elaborado pela autora.

O quadro 26 apresenta a média de concordância integral das afirmativas como sendo de 59,5%, isso é 2,7% menor que a concordância integral percebida no fator de análise anterior, porém ao analisar a satisfação média geral considerando também as concordância parciais, o indicador apresenta um resultado superior ao do fator de análise anterior, chegando a 90,5% de satisfação dos colaboradores em relação a relação com a chefia.

4.1.3. Reconhecimento.

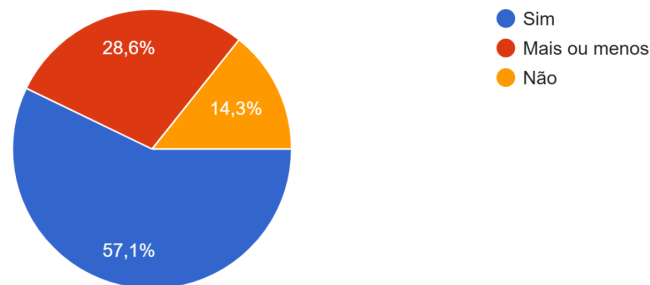
Este bloco tem como objetivo avaliar o nível de reconhecimento que os colaboradores percebem em relação ao seu trabalho, tanto por parte da empresa quanto de sua família e amigos.

O gráfico 11 apresenta a percepção dos colaboradores a respeito do reconhecimento oferecido pela empresa.

Gráfico 11 - Reconhecimento pela empresa.

11. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

14 respostas



Fonte: elaborado pela autora.

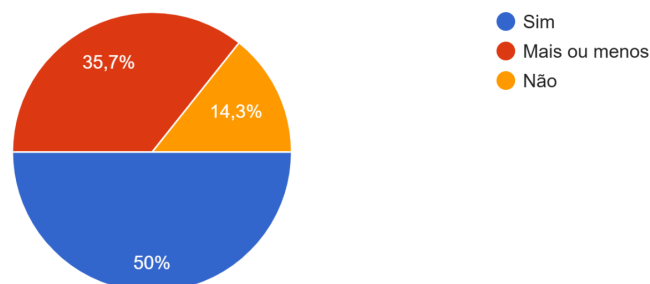
Ao visualizar o gráfico 11 pode-se perceber que mais da metade dos colaboradores (57,1%) se sente integralmente reconhecido e valorizado pela empresa, enquanto 28,6% se sentem de certa forma reconhecidos e 14,3% não se sentem reconhecidos.

O gráfico 12 apresenta a percepção dos colaboradores a respeito do reconhecimento oferecido a eles por suas famílias.

Gráfico 12 - Reconhecimento pela família.

12. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.

14 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

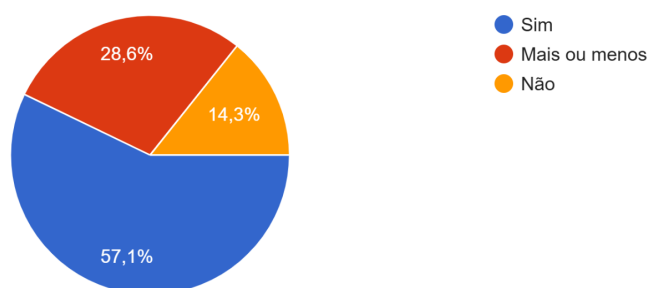
No Gráfico 12 vemos que a média dos colaboradores que se sentem reconhecido em relação ao seu trabalho pela própria família é semelhante a média dos que se sentem reconhecidos pela empresa, com 50% dos respondentes declarando concordância integral à afirmativa.

O gráfico 13 apresenta a percepção dos colaboradores a respeito do reconhecimento oferecido a eles por seus amigos e parentes.

Gráfico 13 - Reconhecimento por amigos e parentes.

13. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.

14 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar os dados fornecidos pelo gráfico 13 é possível notar que a sensação de reconhecimento percebida pelos colaboradores em relação a seus amigos e parentes é semelhante à percebida pelo reconhecimento oriundo da empresa, com 57,1% dos colaboradores concordando integralmente com a afirmativa e 28,6% concordando parcialmente.

Assim, da mesma forma que foi feito com os indicadores anteriores, foi elaborado o quadro 27, um quadro que visa analisar o indicador como um todo.

Quadro 27 - Análise do fator Reconhecimento.

Indicador	Afirmativas	Concordância Integral (%)	Concordância Parcial(%)	Discordância (%)
Reconhecimento Profissional	11	57%	29%	14%
	12	50%	36%	14%
	13	57%	29%	14%

Fonte: elaborado pela autora.

Ao ler o quadro 27 se destaca o fato de que a discordância entre as afirmativas se mantém a mesma, estando em torno de 14% em cada afirmativa, um valor que pode ser considerado baixo, dessa forma podendo indicar que no geral os colaboradores se sentem reconhecidos por seu trabalho.

A seguir, o quadro 28 foi elaborado para melhor visualizar a análise de variável do índice de satisfação relativo ao indicador Reconhecimento Profissional.

Quadro 28 - Análise da satisfação em relação ao fator Reconhecimento.

Tipo de medição	Concordância Integral (%)	Concordância Parcial (%)	Discordância (%)
Média	54,7%	31,0%	14,3%
Satisfação média geral	85,7%		

Fonte: elaborado pela autora.

Ao analisar o quadro 28 pode-se compreender que há uma média de concordância integral com as afirmativas de 54,7% e de concordância parcial de 31% e que a satisfação média geral em relação ao indicador é de 85,7%.

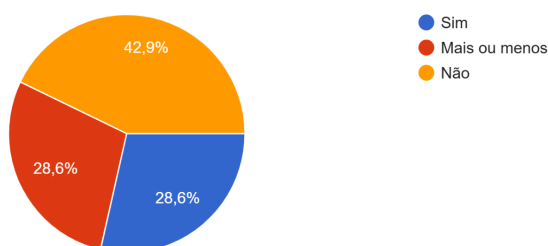
4.1.4. Remuneração e Segurança Profissional.

Este bloco de perguntas tem como objetivo entender a percepção dos colaboradores sobre dois aspectos fundamentais para seu bem-estar no trabalho: remuneração e segurança profissional. As questões abordam se a remuneração é considerada justa e adequada ao esforço e resultados apresentados, além de investigar a percepção de estabilidade e segurança no cargo, o que influencia diretamente o comprometimento e a confiança do colaborador na empresa.

O gráfico 14 apresenta a percepção dos colaboradores a respeito da remuneração recebida.

Gráfico 14 - Salário justo.

14. Acho justo o meu salário atual.
14 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

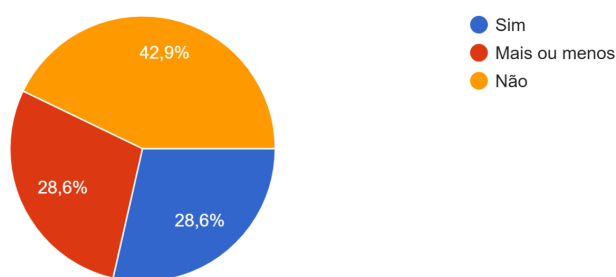
Ao ler o gráfico 14 é perceptível o grau de insatisfação dos colaboradores em relação ao salário, com quase metade dos respondentes (42,9%) tendo discordado da afirmativa.

Por sua vez, o gráfico 15 apresenta a percepção dos colaboradores a respeito da remuneração recebida.

Gráfico 15 - Remuneração x esforço.

15. A minha remuneração é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.

14 respostas



Fonte: elaborado pela autora.

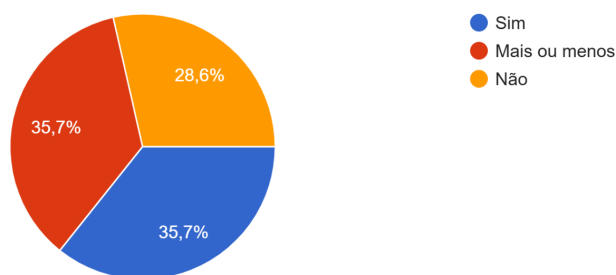
Analisando o gráfico 15 vemos que uma grande parte dos colaboradores (42,9%), discorda da afirmativa, implicando que os respondentes sentem que a remuneração recebida não é condizente com os esforços feitos pela empresa.

A seguir o gráfico 16 apresenta a percepção dos colaboradores a respeito da segurança percebida em relação ao emprego.

Gráfico 16 - Segurança no emprego.

16. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.

14 respostas



Fonte: elaborado pela autora.

Ao analisar o gráfico 16, é possível perceber que as opiniões são mistas a respeito da afirmativa, com 28,6% dos colaboradores tendo discordado, enquanto 35,7% concordam integralmente e 35,7% concordam parcialmente.

A seguir foi elaborado o quadro 29 que visa apresentar uma análise do fator como um todo.

Quadro 29 - Análise do fator Remuneração e Segurança Profissional.

Indicador	Afirmativas	Concordância Integral (%)	Concordância Parcial(%)	Discordância (%)
Remuneração e Segurança Profissional	14	29%	29%	43%
	15	29%	29%	43%
	16	36%	36%	29%

Fonte: elaborado pela autora.

Ao ler o quadro 29 é perceptível as opiniões mistas dos respondentes, com uma média consideravelmente alta de discordância das afirmativas, chegando a 43%.

Para apresentar a tabulação da variável Remuneração e Segurança Profissional foi elaborado o quadro 30.

Quadro 30 - Análise da satisfação em relação ao fator Remuneração e Segurança Profissional.

Tipo de medição	Concordância Integral (%)	Concordância Parcial(%)	Discordância (%)
Média	31,0%	31,0%	38,1%
Satisfação média geral	61,9%		

Fonte: elaborado pela autora.

No quadro 30 é possível observar melhor as opiniões mistas dos colaboradores sobre o fator de análise, com ambas as concordâncias em 31% e a média de discordância alcançando 38,1%. A satisfação média geral do indicador foi a menor entre os indicadores anteriores, somando apenas 61,9%.

4.1.5 Deslocamento.

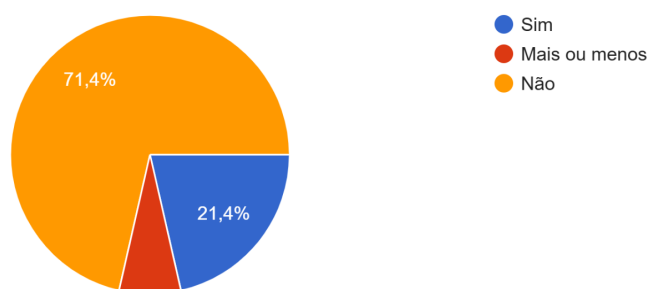
Este bloco objetiva avaliar a satisfação dos colaboradores com as condições de deslocamento, um fator que pode impactar diretamente a qualidade de vida e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Diferente dos demais fatores de análise, as afirmativas deste fator foram formuladas com um caráter negativo, ou seja, ao concordar com elas o colaborador está indicando sua insatisfação.

O gráfico 17 apresenta a percepção dos colaboradores a respeito do impacto do tempo de deslocamento ao serviço na produtividade e bem-estar.

Gráfico 17 - Tempo de deslocamento.

17. O tempo de deslocamento impacta negativamente minha produtividade e bem-estar no trabalho.

14 respostas



Fonte: elaborado pela autora.

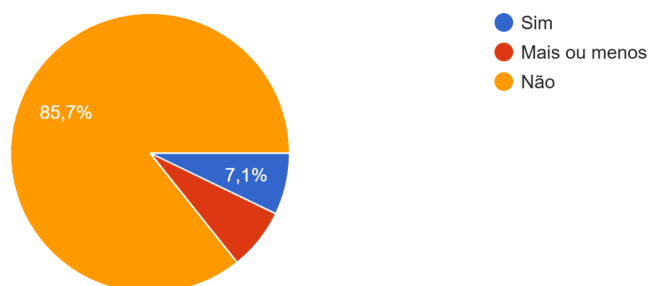
Ao analisar o gráfico 17 é possível notar que 71,4% dos respondentes discordam da afirmativa, nesse caso em específico os respondentes discordarem da afirmativa significa satisfação, já que se trata de uma afirmativa de caráter negativo. Ou seja, pode-se entender a partir dos dados que a maioria dos colaboradores não vê impacto negativo do deslocamento em relação a produtividade e bem estar.

Da mesma forma, o gráfico 18 apresenta a percepção dos colaboradores a uma afirmativa de caráter negativo que questiona a respeito de problemas com o transporte casa-empresa e vice-versa.

Gráfico 18 - Problemas com deslocamento.

18. Tenho tido problemas com o transporte casa-empresa/empresa-casa.

14 respostas



Fonte: elaborado pela autora.

Analisando o gráfico 18 é possível perceber que 85,7% dos respondentes afirma não ter problemas em relação ao transporte até a empresa e da empresa para casa.

A seguir, o quadro 31 foi elaborado para melhor compreensão do fator de análise como um todo.

Quadro 31- Análise do fator Deslocamento.

Indicador	Afirmativas	Concordância Integral (%)	Concordância Parcial(%)	Discordância (%)
Deslocamento	17	21%	7%	71%
	18	7%	7%	86%

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar o quadro 31 é importante relembrar que, especificamente nesse fator de análise, as afirmativas não são positivas, ou seja, ao concordarem com essas afirmativas os respondentes estão manifestando **insatisfação** ao invés de satisfação.

Deste modo, o alto grau de discordância nas duas alternativas indicadas, significa um alto grau de satisfação nas alternativas, portanto é correto afirmar que referente as afirmativas “O tempo de deslocamento impacta negativamente minha produtividade e bem-estar no trabalho.” e “Tenho tido problemas com o transporte casa-empresa/empresa-casa.” os colaboradores em geral não acreditam serem impactados negativamente, possuindo um considerável grau de satisfação nos itens.

Do mesmo modo para a elaboração do quadro 32 é preciso considerar o caráter das afirmativas, então para o cálculo da média de satisfação geral foram contadas as ocorrências de discordância ao invés das ocorrências de concordância.

Quadro 32 - Análise da satisfação em relação ao fator Deslocamento.

Tipo de medição	Insatisfação (%)	Parcialidade (%)	Satisfação (%)
Média	14,3%	7,1%	78,6%
Satisfação média geral	85,7%		

Fonte: elaborado pela autora.

Para melhor entendimento, o índice de concordância geral foi chamado de Insatisfação, o de concordância parcial de Parcialidade e de discordância de Satisfação. Juntando a média de satisfação com a de parcialidade foi obtida a satisfação média geral de 85,7% para o fator de análise deslocamento.

4.1.5. Satisfação e Ambiente de trabalho

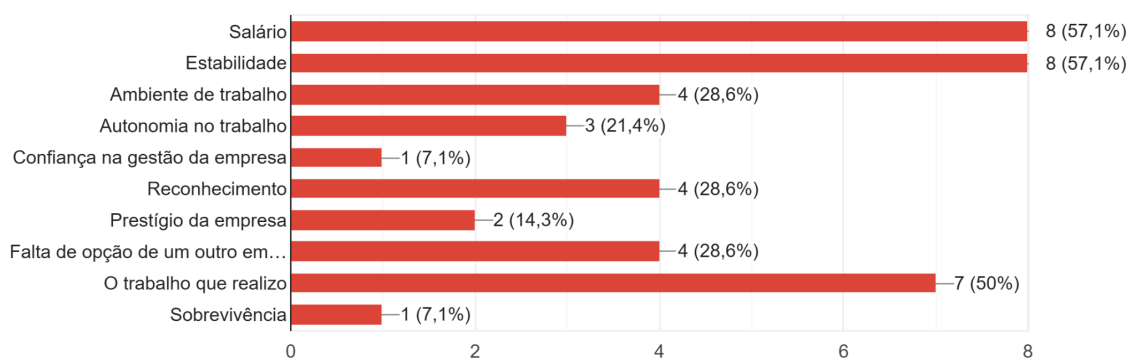
Este tópico aborda questões relacionadas à satisfação e ambiente de trabalho conforme estes são percebidos pelos colaboradores.

O gráfico 19 apresenta as três principais razões percebidas pelos colaboradores para trabalhar na empresa.

Gráfico 19 - Razões pelas quais o colaborador trabalha na empresa.

19. Indique as três principais razões pelas quais você trabalha na empresa:

14 respostas



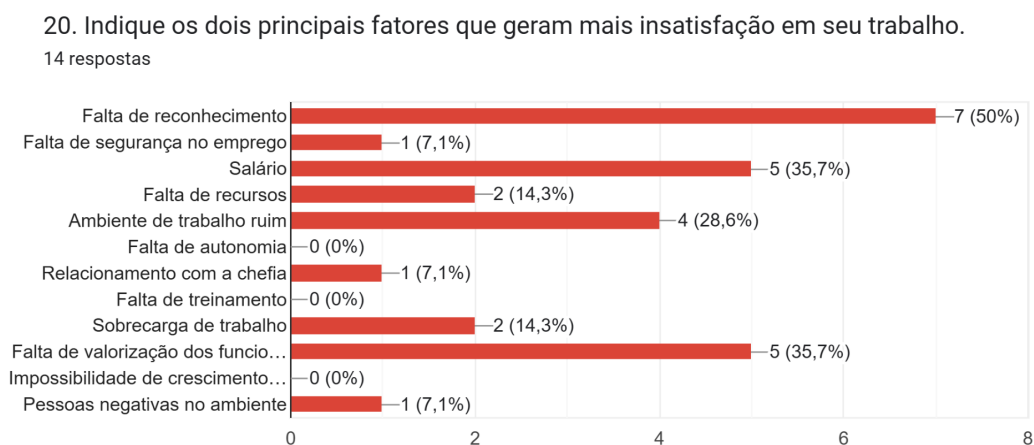
Fonte: elaborado pela autora.

Nessa questão foram dadas 9 opções de resposta sugeridas e também a opção de escolher um motivo que não há entre as opções (nesse caso o colaborador pode escrever com as próprias palavras num espaço determinado a sua opção). Assim, apenas um colaborador decidiu adicionar uma razão além das sugeridas, esse sendo o que declarou “Sobrevivência” como uma das principais razões para trabalhar na empresa.

Ademais, os três principais motivos escolhidos foram o Salário, a Estabilidade e o Trabalho realizado, os dois primeiros contando com oito votos e o último contando com sete votos.

Por sua vez, o gráfico 20 apresenta os dois principais fatores de insatisfação percebidos pelos colaboradores em relação ao trabalho.

Gráfico 20 - Fatores de insatisfação.



Fonte: elaborado pela autora.

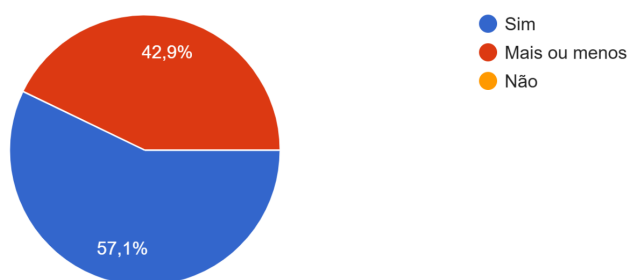
Nessa questão foram dadas 11 opções de resposta sugeridas e também a opção de escolher um motivo que não há entre as opções (nesse caso o colaborador pode escrever com as próprias palavras num espaço determinado a sua opção). Da mesma forma, apenas um colaborador deu uma declaração além das opções sugeridas, atestando o fator “Pessoas negativas no ambiente” como motivo de insatisfação no trabalho.

Ademais, os três fatores de insatisfação mais escolhidos foram: Falta de reconhecimento com sete votos, salário com cinco votos e falta de valorização dos funcionários com cinco votos.

A seguir o gráfico 21 apresenta os resultados das respostas à afirmativa que trata da satisfação com as condições físicas de trabalho.

Gráfico 21 - Satisfação em relação às condições físicas de trabalho.

21. As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias? (ruídos, temperatura, higiene, mobiliário, etc.)
14 respostas



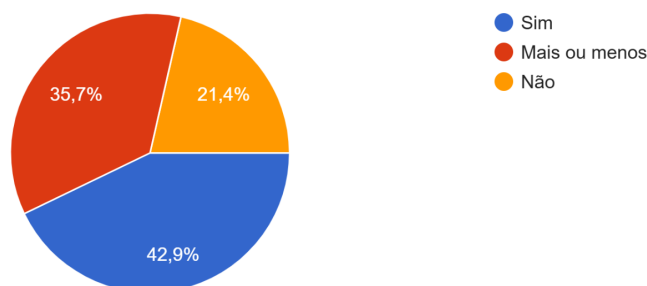
Fonte: elaborado pela autora.

No gráfico 21 é possível notar que nenhum colaborador declarou estar plenamente insatisfeito com as condições físicas de trabalho na empresa.

Por sua vez, o gráfico 22 apresenta os resultados das percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho favorecer a execução das atividades na empresa.

Gráfico 22 - Ambiente de trabalho e execução das atividades.

22. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.
14 respostas



Fonte: elaborado pela autora.

Ao analisar o gráfico 22 entende-se que a maioria dos respondentes acredita que em certo grau o ambiente de trabalho favorece a execução das atividades na empresa, com apenas 21,4% negando a afirmativa.

Pelo fator de análise ser composto de dois itens de múltipla escolha e duas afirmativas, somente as afirmativas foram consideradas para elaboração do quadro 33.

Quadro 33 - Análise do fator Satisfação e Ambiente de trabalho.

Indicador	Afirmativas	Concordância Integral (%)	Concordância Parcial(%)	Discordância (%)
Satisfação e Ambiente de trabalho	21	57%	43%	0%
	22	43%	36%	21%

Fonte: elaborado pela autora.

Analisando o quadro 33 é possível perceber que há baixa discordância no geral em relação às afirmativas, porém a concordância é mista entre quem concorda integralmente e quem concorda parcialmente com as afirmativas.

Da mesma forma, para a elaboração do quadro 34 foi considerado apenas as afirmativas 21 e 22, devido aos itens 19 e 20 não se tratarem de afirmativas e sim de itens de múltipla escolha.

Quadro 34 - Análise da satisfação em relação ao fator Satisfação e Ambiente de trabalho.

Tipo de medição	Concordância Integral (%)	Concordância Parcial(%)	Discordância (%)
Média	50,0%	39,3%	10,7%
Satisfação média geral	89,3%		

Fonte: elaborado pela autora.

Assim, de acordo com os dados apresentados no quadro 34 percebe-se uma média de satisfação de 89,3% em relação ao indicador Satisfação e ambiente de trabalho.

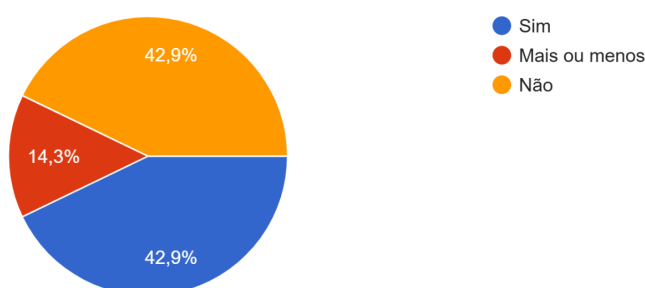
4.1.6. Relacionamento com os colegas de trabalho e satisfação geral.

Este bloco de perguntas tem como objetivo avaliar a qualidade do relacionamento entre os colaboradores e o impacto dessas interações na execução das atividades diárias e no clima organizacional, além de buscar coletar quais as percepções gerais de satisfação no trabalho dos colaboradores. As questões abordam aspectos como a colaboração entre colegas, o ambiente de trabalho e a satisfação geral em relação à empresa.

O gráfico 23 apresenta as percepções dos colaboradores a respeito do relacionamento com os colegas e a execução de atividades.

Gráfico 23 - Relacionamento com os colegas e execução das atividades.

23. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.
14 respostas



Fonte: elaborado pela autora.

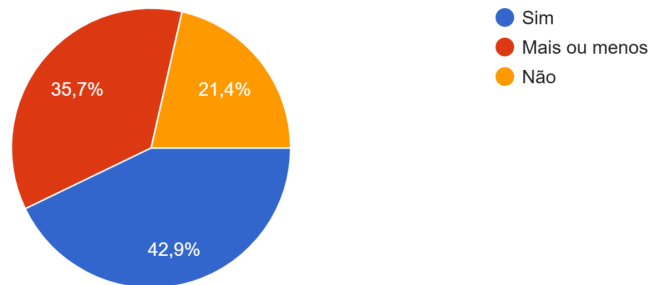
Dessa forma, ao analisar os dados apresentados no gráfico 23 é possível notar que as opiniões em relação a afirmativa são mistas, com 42,9% dos respondentes discordando da afirmativa e 42,9% concordando em maior grau.

O gráfico 24 por sua vez apresenta a percepção que os colaboradores identificam a respeito do clima na empresa.

Gráfico 24 - Percepção dos colaboradores sobre o clima.

24. Você considera o clima de trabalho da empresa como bom?

14 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

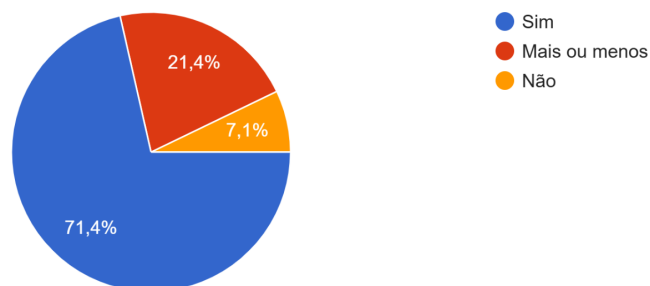
Nessa questão foi dada a opção de justificar sua resposta, 4 colaboradores optaram por justificar suas respostas, entre as 4 respostas o fator em comum foi comunicação e “fofocas”.

No gráfico 25 é apresentada a percepção dos respondentes a respeito da satisfação em trabalhar na empresa.

Gráfico 25 - Satisfação geral.

25. De modo geral, você está satisfeito em trabalhar na empresa?

14 respostas



Fonte: elaborado pela autora.

Ao analisar o gráfico 25 percebemos o alto grau de satisfação demonstrado pelos respondentes na afirmativa, onde 71,4% dos colaboradores declararam concordância integral ao que foi proposto.

Para analisar o fator como um todo foi elaborado o quadro 35.

Quadro 35 - Análise do fator Relacionamento com os colegas de trabalho e satisfação geral.

Indicador	Afirmativas	Concordância Integral (%)	Concordância Parcial(%)	Discordância (%)
Relacionamento com os colegas de trabalho e satisfação geral	23	43%	14%	43%
	24	43%	37%	21%
	25	71%	21%	7%

Fonte: elaborado pela autora.

Ao analisar o quadro 35 é perceptível o alto grau de discordância (43%) em relação a afirmativa 23 “O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.”, indicando que o clima entre os colaboradores não é totalmente favorável.

Com a finalidade de fazer a análise da satisfação em relação ao fator Relacionamento com os colegas de trabalho e satisfação geral, foi elaborado o quadro 36.

Quadro 36 - Análise da satisfação em relação ao fator Relacionamento com os colegas de trabalho e satisfação geral.

Tipo de medição	Concordância Integral (%)	Concordância Parcial(%)	Discordância (%)
Média	52,4%	24,1%	23,8%
Satisfação média geral	76,5%		

Fonte: elaborado pela autora.

Ao ler o quadro 36 percebemos uma média geral de satisfação em relação ao fato de análise de 76,5%.

4.1.7 Análise geral dos resultados da pesquisa

Além de calcular os percentuais de satisfação dos participantes em relação às três variáveis da pesquisa, Luz (2003) destaca que também é importante medir o grau de satisfação dos participantes em relação à pesquisa como um todo, ou seja, em relação ao conjunto das variáveis investigadas. Dessa forma, o presente tópico visa apresentar a análise geral dos resultados das afirmativas da pesquisa.

Finalizando a análise das respostas às afirmativas, foi calculado o Índice de Satisfação Geral (ISG). Este Índice de Satisfação Geral, é obtido através da média aritmética dos percentuais de satisfação dos participantes, considerando todas as variáveis pesquisadas (SILVA et al.,2017). A análise geral das variáveis e o ISG foram representados no quadro 37.

Quadro 37 - Análise geral dos resultados.

Fatores de Análise	% Satisfeitos
Relação com a organização	84,7%
Relação com a chefia	90,5%
Reconhecimento	85,7%
Remuneração e Segurança Profissional	61,9%
Deslocamento	85,7%
Satisfação e Ambiente de trabalho	89,3%
Relacionamento com os colegas de trabalho e satisfação geral	76,5%
ISG (Índice de satisfação geral)	82,0%

Fonte: elaborado pela autora.

Ao ler o quadro 37 entende-se que o índice de satisfação geral do clima na empresa estudada pode ser considerado alto, resultando num total de 82% de satisfação entre os colaboradores. Porém é importante se lembrar de que um ISG alto não significa necessariamente que os colaboradores estão satisfeitos em relação a todas as dimensões (LUZ, 2003). Isso pode ser percebido ao ver que apesar do ISG alto, a análise conta com o fator Remuneração e Segurança Profissional, que apresenta um percentual de satisfação que pode ser considerado de mediano para baixo, atingindo apenas 61,9% de satisfação, sendo o menor índice de satisfação entre os fatores de análise.

Além disso, como forma de realizar um “controle de qualidade” da pesquisa foi realizada a seguinte questão: afirmativa 25 “De modo geral, você está satisfeito em

trabalhar na empresa?” e o percentual obtido nesta questão foi cruzado com o resultado do ISG para verificar correspondência. Lembrando que quanto menor for a discrepância entre o percentual dessa pergunta e o índice geral de satisfação, maior será a certeza de que o instrumento de pesquisa utilizado foi bom para aferir o grau de satisfação dos funcionários (LUZ, 2003).

Os resultados obtidos foram representados no quadro 38.

Quadro 38 - Tabulação especial.

Fatores	% Satisfação
Pergunta de controle	92,8%
Índice de satisfação geral	82,0%

Fonte: elaborado pela autora.

Os dados apresentados no quadro 38 indicam uma diferença de 10,8% entre a afirmativa de controle de qualidade e o ISG. Embora longe de ser uma grande discrepância, essa diferença vem a ser um indicador de que a ferramenta de medição do clima pode ser melhorada visando oferecer maior precisão nos resultados.

Desta forma é finalizada a análise geral dos resultados. A seguir o estudo prossegue para as propostas de melhoria do clima.

4.2 Proposta para melhoria do clima

O último item do questionário, o de número 26, foi um espaço aberto para críticas e sugestões, neste espaço todos os 14 colaboradores responderam com as próprias palavras, ideias e sugestões de melhoria ou críticas para melhorar o clima na organização.

Quando analisadas as respostas ao item 26, a maior parte das sugestões (6) aponta para a necessidade de lidar com “fofocas” e atritos entre funcionários, o que sugere que a comunicação interna e o clima organizacional podem estar sendo prejudicados por desentendimentos ou falta de transparência. Além disso, há um número considerável de sugestões relacionadas à organização e comunicação (3), o que pode indicar que os colaboradores sentem que há espaço para melhorar a clareza nas informações e os processos dentro da empresa. Também foram mencionados pontos sobre melhoria da gestão (1), sugerindo que a liderança poderia ser mais eficaz, seja em termos de direcionamento ou apoio aos colaboradores. Por fim, as sugestões e críticas

relacionadas a salário (3) e reconhecimento (1) revelam uma preocupação com a valorização do trabalho, indicando que os funcionários buscam mais recompensas e reconhecimento pelo seu esforço.

O quadro 39 representa um resumo das respostas, incluindo o conteúdo central do relato, o número de ocorrências em que esse conteúdo central foi mencionado e alguns detalhes dos relatos dos respondentes para melhor clarificação.

Quadro 39 - Análise das sugestões e críticas dos colaboradores.

Conteúdo central do relato	Número de ocorrências	Detalhes do relato
Salário	3	Aumento do salário
Conflitos entre funcionários	6	Comunicação ruim entre os colaboradores, inimizades, atritos entre os turnos e "focacas"
Organização e comunicação	3	Mais organização na empresa
Gestão	1	Melhoria na gestão
Reconhecimento	1	Falta de reconhecimento

Fonte: elaborado pela autora.

Ao finalizar a análise das sugestões dos colaboradores, foi realizada a apresentação dos resultados ao gestor, visando mantê-lo integrado ao processo de análise e conclusão da pesquisa, buscando discutir possíveis soluções para os fatores que geram insatisfação no ambiente. Revisitando os resultados obtidos no diagnóstico do clima, foram destacados alguns pontos junto ao gestor, para melhor ilustrar alguns dos pontos discutidos foram elaborados os quadros 40 e 41 apresentando respectivamente os itens com maior índice de insatisfação percebido e o os itens com maior índice de satisfação percebido.

Quadro 40 - Afirmativas com maior índice de insatisfação.

Afirmativa	% Satisfação Integral	% Satisfação Parcial	% Insatisfação
6. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.	21%	21%	57%
14. Acho justo o meu salário atual.	29%	29%	43%
15. A minha remuneração é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.	29%	29%	43%
23. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.	43%	14%	43%

Fonte: elaborado pela autora.

Ao analisar os resultados do diagnóstico como um todo, percebe-se em vários momentos que os maiores pontos de insatisfação percebidos são relacionados a remuneração e relacionamento com colegas, esses pontos ficam evidentes na análise geral dos fatores de análise, mas algo que não foi destacado nessa análise e que se vê mais clareamento no quadro 40, é o alto grau de discordância em relação a afirmativa 6 que trata de um questionamento sobre o colaborador gostar que os filhos trabalhassem na empresa. De certo modo as respostas obtidas nessa afirmativa são conflitantes com as respostas positivas obtidas na afirmativa 1, onde 100% dos colaboradores declararam em maior ou menor grau ter orgulho de trabalhar na empresa.

Apesar de o fato de mais da metade dos colaboradores não desejarem que seus filhos trabalhem na empresa possa significar várias coisas e que muitos dessas coisas possam ser motivações pessoais não relacionadas a empresa, tomou-se como importante em relação a essa descoberta a necessidade de averiguar o que leva os colaboradores a sentirem orgulho de trabalhar na empresa, esse sendo um dos pontos de tratamento salientados em reunião com o gestor.

A seguir o quadro 41 apresenta as afirmativas nas quais houve mais percepções positivas dos colaboradores.

Quadro 41 - Afirmativas com maior índice de satisfação.

Afirmativa	% Satisfação Integral	% Satisfação Parcial	% Insatisfação
4. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.	100%	0%	0%
18. Tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa.	86%	7%	7%
1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.	86%	14%	0%
8. Eu confio no meu chefe.	86%	14%	0%

Fonte: elaborado pela autora.

Ao analisar o quadro 41, um ponto positivo marcante é a concordância integral de todos os respondentes com a afirmativa 4, isso indica que até mesmo aqueles que possam estar insatisfeitos com certos pontos na organização ainda sim se preocupam com o futuro dela, indicando um senso de valorização do lugar que trabalham. Já o índice de satisfação alto em relação ao deslocamento expresso na afirmativa 18 é possível que se deva à priorização do gestor em contratar pessoas que residam próximo

a empresa, dessa forma essa alternativa se confirma produtiva ao notar que o deslocamento não impacta de forma negativa quase a totalidade dos colaboradores.

Por fim, a confiança no chefe se mostra como um ponto de satisfação muito importante para a melhoria e manutenção do clima, já que uma vez que os funcionários confiam no gestor eles serão mais propensos a aceitar as propostas de melhoria a serem implementadas do que seriam caso não tivessem confiança na chefia.

Com esses pontos tendo sido feitos, segue-se então para as propostas para melhorar os principais fatores de insatisfação encontrados: Remuneração e Relacionamento com os colegas de trabalho.

Apesar de ser importante buscar a melhoria contínua mesmo nos fatores com um bom índice de satisfação, vê-se maior urgência em melhorar os fatores que mais causam insatisfação, pois isso gera um favorecimento maior ao clima no momento. Dito isso, com relação aos dois fatores de maior insatisfação, foi feita uma análise de possíveis medidas que poderiam ser adotadas para diminuir a consternação dos colaboradores. Ao tratar-se da remuneração é difícil para o gestor simplesmente aumentar o salário de todos os funcionários, porém o que é mais plausível é adequar a carga de trabalho com a remuneração oferecida, já que quase metade (43%) dos colaboradores afirmou não acreditar que a remuneração seja condizente com os esforços realizados em prol da organização.

Dessa forma, o gestor pode se prontificar a dividir melhor as atividades entre os colaboradores de modo que estes sintam que estão tendo uma remuneração mais justa de acordo com o trabalho que exercem. Além disso, ainda que não seja viável a curto prazo, a longo prazo, porém é possível que seja realizado um aumento na remuneração bem como a inclusão de mais benefícios aos funcionários.

A respeito do relacionamento conflituoso entre os colaboradores, em uma pesquisa realizada pela CATHO (2014), 70% dos entrevistados disseram que a boa convivência entre colegas de serviço é o principal fator que os mantém estimulados. Isso demonstra que a relação com os colegas é um dos aspectos que mais impacta na motivação e no desempenho dos colaboradores.

Para Appelberg (1996) quando dois indivíduos têm opiniões diferentes e nenhum dos dois está disposto a ceder, surge o conflito, este sendo um estado de desacordo entre indivíduos. O conflito surge no local de trabalho quando os funcionários acham difícil chegar a uma solução mutuamente aceitável e brigam por

questões mesquinhas. Dessa forma é possível afirmar que diferenças de atitude, mentalidade e percepções dão origem a conflitos no local de trabalho.

No trabalho de Obakpolo (2015), a cultura organizacional é trazida como um fator determinante para a qualidade das relações entre empregados. Para o autor, as pessoas se baseiam em elementos da cultura em que trabalham para reagir ao que consideram como sendo expectativas gerais no trabalho. Dessa forma, quanto mais a cultura promove a competitividade, agressividade e hostilidade, por exemplo, maior será a probabilidade de as pessoas serem cautelosas e vigilantes umas com as outras ou quanto mais sociável for a cultura, mais as pessoas serão propensas a compartilhar informações e sentimentos não relacionados ao trabalho.

A autora elenca quatro fatores principais que decidem o padrão de interação entre funcionários, representados no quadro 42.

Quadro 42 - Fatores que definem os padrões de interação entre colaboradores.

Fator	Definição
Abertura	É o grau em que os participantes compartilham seus pensamentos e sentimentos com os outros
Confiança	Grau em que você acredita que outra pessoa é honesta e solidária
Responsabilidade	Refere-se a assumir a responsabilidade por um problema do qual você contribuiu para criar, em vez de culpar outra pessoa
Risco de Experimentação	É o grau em que você é punido por tentar algo novo, especialmente se falhar, em contraposição a fazer as coisas da maneira já segura e estabelecida

Fonte: Adaptado de Obakpolo (2015).

Ao pensar a respeito dos pontos levantados pelos colaboradores em suas sugestões, algo bastante repetido foi a existência de muitas “fofocas” que geram conflitos. Define-se “fofoca” como sendo uma afirmação ou imputação baseada em suposições; boato, especulação ou um comentário desairoso ou maldoso sobre a vida de outrem (FOFOCA, 2024). Ao refletir sobre isso em relação ao conceito de abertura apresentado no quadro 42, é possível ver que a abertura para compartilhamento de pensamentos é feita de forma disfuncional entre os colaboradores, onde ao invés de utilizarem de comunicação aberta e honesta, muitos optam por fazer comentários sem o conhecimento da pessoa alvo do assunto.

Esse ponto por si é capaz de afetar na confiança entre os colegas de trabalho, gerando assim um efeito dominó de disfunções. Assim, como forma de mitigar os relacionamentos conflituosos, foi proposto que o gestor inicie uma política de comunicação aberta e feedback entre os colaboradores e seus colegas de trabalho e entre os colaboradores e a gestão. Obakpolo (2015) afirma que a comunicação desempenha um papel crucial em todos os tipos de relacionamento, sejam eles pessoais ou profissionais. Sentimentos devem ser expressos e respondidos em relacionamento e os indivíduos precisam se comunicar efetivamente para que haja melhor entendimento entre as partes. Dessa forma, é importante que os colegas se reúnam e discutam problemas cara a cara a fim de alcançar uma solução mutuamente aceitável. Para isso, o receptor deve entender o que o mensageiro quer comunicar e vice-versa.

A fim de alcançar uma melhor convivência e comunicação, Obakpolo (2015) sugere uma série de medidas que devem ser tomadas pelos colaboradores, essas medidas foram representadas no quadro 43.

Quadro 43 - O papel do empregado na melhoria das relações interpessoais.

A. É importante permanecer positivo no ambiente de trabalho. Não procure sempre defeitos em seus colegas, lembre-se que ninguém perfeito e não importa quão “ruim” seja o outro indivíduo, é necessário manter o decoro no ambiente de trabalho,
B. Seja um pouco mais flexível. As coisas nem sempre são como queremos, portanto ouça os outros e tente entender o ponto de vista deles.
C. Não subestime seus colegas de trabalho, trate todos com respeito. Ignorar as pessoas leva a frustração e eventualmente estraga relacionamentos. Ouça a todos, ouvir apenas algumas pessoas e ignorar outras cria problemas entre colegas e desmotiva os colaboradores.
D. Lembre-se que é antiético espalhar rumores no ambiente de trabalho. Fofocas e criticismo são as maiores razões de conflito entre funcionários. Tente ser direto e se sentir que seu colega está fazendo algo errado, comunique isso diretamente a ele ao invés de discutir com outras pessoas sobre.
E. É importante ser confiável. Se algum colega confidenciou algo a você não traia a confiança dele comentando a respeito com terceiros.
F. Evite a arrogância. Não tenha atitudes desnecessárias com as pessoas ao seu redor.
G. Pense antes de falar, se certifique de que não irá ofender alguém.
H. Cumprimente seus colegas mesmo que ele ou ela não seja próximo de você.

Fonte: Adaptado de Obakpolo (2015).

Com todas essas considerações em mente e foco em promover uma cultura de comunicação aberta na empresa, espera-se que haja uma melhora no clima, principalmente nos fatores de insatisfação registrados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao objetivo inicial da pesquisa de analisar as percepções dos colaboradores da empresa Alfa, pode-se dizer que foi possível evidenciar através deste estudo o clima organizacional da empresa, que a maioria dos colaboradores demonstra satisfação no geral em relação à organização, apesar de também haverem demonstrado certos pontos de insatisfação, com o principal sendo o próprio relacionamento entre os colegas de trabalho. Quanto aos objetivos específicos, constatou-se que todos foram atingidos conforme o desejado.

A respeito do objetivo específico A, foi possível conceber sete indicadores que foram utilizados para analisar o clima na organização e que contribuíram também para o alcance do objetivo B, com a elaboração de um instrumento de pesquisa através do uso de um questionário para estudar o clima na organização a partir dos indicadores concebidos no objetivo A. O alcance deste dois objetivos, proporcionou o alcance do objetivo C, já que a partir da aplicação do questionário e análise dos dados coletados foi possível conhecer a percepção dos funcionários em relação ao clima da organização. O último objetivo específico também é considerado como alcançado tendo visto as propostas de melhoria apresentadas ao final da análise dos resultados da pesquisa.

Ademais, com o cumprimento dos objetivos propostos foi possível contribuir para a organização estudada com o fornecimento de dados importantes sobre a percepção da equipe que compõe a empresa. Com esses dados e a análise realizada, foi possível apresentar ao gestor os principais pontos de satisfação e de insatisfação entre os colaboradores, assim fazendo com que este tenha uma maior compreensão dos fatores que afetam de forma positiva e negativa a empresa que ele gerencia. Além disso, com as propostas de melhoria apresentada o gestor também terá um ponto de partida para trabalhar na melhoria dos pontos de insatisfação percebidos na pesquisa, dessa forma podendo melhorar ainda mais o clima na organização.

Com a realização do estudo também foi possível verificar o impacto que as relações interpessoais tem no ambiente de trabalho, onde se verificou que em ambientes com relações tumultuosas entre colegas há uma crescente insatisfação em relação ao clima, que se não for corrigida pode ter impactos negativos consideráveis na organização, afinal como dito por Chiavenato (2002), as pessoas são o principal ativo de uma organização.

Além do mais, durante a realização do estudo foi observada a abrangência com que o clima organizacional é tratado no meio acadêmico, onde diversos autores se debruçam sobre o tópico, com infindas sugestões de pontos a serem estudados e diferentes indicadores a serem utilizados para obter a percepção dos colaboradores. Dessa forma, ao analisar essa ampla gama de contribuições, é notável que não há uma forma única de se medir o clima em uma empresa e nem uma que seja totalmente completa.

O clima é uma criação coletiva a partir da união de diversas perspectivas individuais numa organização e é necessário adaptar a forma de buscar conhecer esse aspecto em cada realidade.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, João Paulo. **Critérios de avaliação para projetos Empreendedores sociais**.2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.2001.

ALTMANN, R. **Forecasting your Organizational Climate. Journal of Property Management**, Chicago, v.65, n.4, p.62-67, July/Aug.2000.

ALVARÃES, Alberto. **Pesquisa de clima organizacional: medindo a temperatura da empresa**. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/3263/pesquisa-de-clima-organizacional-medindo-a-temperatura-da-empresa.html>>.

BEGNAMI, Maria Luiza Vechetin; ZORZO, Adalberto. **Clima Organizacional: percepções e aplicabilidade**. Revista Científica da FHO, Araras, v. 1, n. 2, p. 38-47, 2013.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Production, [S.L.], v. 16, n. 2, p. 258-273, ago. 2006. FapUNIFESP (SciELO).

BLOOMBERG, L. D., & VOLPE, M. (2019). **Completing your qualitative dissertation: A road map from beginning to end** (4th ed.) [PDF file]. SAGE Publications, Inc.

CAMPBELL, J. P.; DUNNETTE, M. D.; LAWLER, E. E. III. & WEICK, K. E. (1970). **Managerial behavior, performance, and effectiveness**. New York: Mc-Graw-Hill.

CARLOMAGNO, Márcio Cunha. (2018). **Conduzindo pesquisas com questionários online: uma introdução às questões metodológicas**. In: Silva, Tarcízio et al. (orgs.). *Estudando Cultura e Comunicação com Mídias Sociais*. Brasília: IBPAD, p. 31-55.

CATHO. **Pesquisa dos Profissionais Brasileiros: Um panorama sobre contratação, demissão e carreira.** 2014. Disponível em: <https://img.catho.com.br/site/landing/pesquisa-profissionais/images/pdf/pesquisa-profissionais-catho-2014.pdf?_ga=2.209846869.1983001445.1498059011-552000444.1498059011&utm_source=blog&utm_campaign=rc_blogpost> Acesso em: 20 de outubro de 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ESCOBAR, Laurence Vieira; RODRIGUES, Cláudia M. Cruz; TORTORELLA, Guilherme Luz; DENICOL, Juliano; MARODIN, Giuliano Almeida. **Índice de Satisfação Geral (ISG) aplicado a pesquisas de clima organizacional: Uma nova abordagem voltada a Instituições Bancárias.** Revista Espacios. Vol. 35 (Nº 12), 2014. Disponível em: <<https://revistaespacios.com/a14v35n12/14351206.html#referencias>> Acesso em 01 de novembro de 2024.

FOFOCA. *In*: Michaelis, Dicionário Online de Português. Editora Melhoramentos, 2024. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/palavra/OV1L/fofoca/>>. Acesso em: 27/10/2024.

FOREHAND, G. A. & GILMER, H. B. (1964). **Environmental variation in studies of organizational behavior.** Psychological Bulletin, 62 (6), 361-382

HARRIS, J. E. et al. **An introduction to qualitative research for food and nutrition professionals.** Journal of the American Dietetic Association, v. 109, n. 1, p. 80–90, jan. 2009.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial.** São Paulo, Atlas, 1986.

LANZER, Fernando. **Clima e Cultura Organizacional: entender, manter e mudar**. 2. ed. Amstelveen: Lco Partners Bv, 2017.

LAZARSELD, P. F. **The art of asking why: three principles underlying the formulation of questionnaires**. In: KATZ, D.; CARTWRIGHT, D.; ELDERSVELD, S.; LEE, A. M. (Eds.). *Public Opinion and Propaganda: A Book of Readings*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1954.

LIMA, W. D.; STANO, R. C. T. M. **Pesquisa de clima organizacional como ferramenta estratégica de gestão da qualidade de vida no trabalho**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 11., 2004, Bauru. *Anais...* Bauru: UNESP, 2004. p. 1-8.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

NACIFE, Jean Marc. **A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA PRÁTICA**. Rio Verde: Nacife.Education, 2022.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto**. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010.

MONTEIRO, Renata Lúcia de Souza Gaúna; SANTOS, Dayane Silva. **A utilização da ferramenta google forms como instrumento de avaliação do ensino na escola superior**. *Revista Carioca de Ciência, Tecnologia e Educação(online)*, v. 4, n. 2, p. 28-38, 2019

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba. IESDE Brasil S.A, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013

RECH, Fabiane. **Clima organizacional: uma pesquisa em uma organização hospitalar**. 2016. 50 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2016.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROBINSON, Bryan. **Saúde mental em primeiro lugar: profissionais priorizam bem-estar ao salário**. Forbes, 10 set .2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2024/09/saude-mental-em-primeiro-lugar-profissionais-priorizam-bem-estar-ao-salario/>. Acesso em: 30 set. 2024.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F.. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SEBRAE. **A gestão do clima organizacional aplicada ao pequeno negócio**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-gestao-do-clima-organizacional-aplicada-ao-pequeno-negocio,5dd98538df9ba510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 10 de outubro de 2024.

SCHNEIDER, B. & REICHERS, A. E. (1983). **On etiology of climates**. Personnel Psychology, 36, 19-39

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e Clima Organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.

SILVA, Leilane Penafort da; OLIVEIRA, Ananias da Costa; PEREIRA, Luis de Jesus; MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos de. **Planejamento estratégico participativo e seus efeitos no clima organizacional**. PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP, Macapá, 2017.

SILVA, Priscila Bezerra da. **Clima organizacional e sua influência na produtividade**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração - Bacharelado) - Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2011.

SOUZA, E. L. P. **Diagnóstico de clima organizacional**. Revista de Administração Pública, v. 11, n. 2, p. 141-58, abr./jun., 1977.

SOUZA E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

SOUZA, E. L. P. **Percepção de clima conforme escalão hierárquico**. Revista de Administração de Empresas, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov., 1980.

SOUZA, E. L. P. **Clima e motivação em uma empresa estatal**. Revista de Administração de Empresas, v. 22, n. 1, p. 18-38, 1982.

SOUZA, E. L. P. **Clima e estrutura de trabalho**. Revista de Administração, v. 18, n. 3, p. 68-71, jul./set., 1983.

STEFANO, S. R; ZAMPIER M. A; MAÇANEIRO, MB. **Satisfação no trabalho e indicadores de clima organizacional: um estudo de multicasos na região central do Paraná**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 10., 2007, São Paulo. Anais... São Paulo: Ed. da USP.

TAGIURI, R. (1968). **The concept of organizational climate**. In: R. Tagiuri & G. Litwin. Organizational climate: exploration of a concept. Boston: Graduate School of Business, Harvard University.

TONELLO, Isaura. **Pesquisa de clima organizacional em uma empresa de serviços**. 2012. 63 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão Empresarial, Porto Alegre, 2012.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

Tribunal de Justiça do Piauí fará pesquisa de clima organizacional e satisfação.

Tribunal de Justiça do Piauí, Piauí, 2017. Disponível em: <<https://www.tjpi.jus.br/portaltjpi/tjpi/noticias-tjpi/tribunal-de-justica-do-piaui-fara-pesquisa-de-clima-organizacional-e-satisfacao/>>. Acesso em 19 de out. de 2024.

VIEIRA, Lidiane; CARVALHO, Nerci Maria Rezende. **A importância da Gestão de Pessoas nas organizações.** Humanidades & Inovação, Palmas, v. 2, n. 2, p. 1-6, jul. 2015.

YIN, RK. (2010). **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

Ficha de pesquisa nº 1

Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa

Vida Profissional

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.
() não () mais ou menos () sim
 2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.
() não () mais ou menos () sim
 3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.
() não () mais ou menos () sim
 4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.
() não () mais ou menos () sim
 5. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.
() não () mais ou menos () sim
 6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.
() não () mais ou menos () sim
 7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.
() não () mais ou menos () sim
 8. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.
() não () mais ou menos () sim
 9. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.
() não () mais ou menos () sim
-

Estrutura Organizacional

10. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.
() não () mais ou menos () sim
 11. O meu chefe imediato é um líder.
() não () mais ou menos () sim
 12. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.
() não () mais ou menos () sim
 13. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.
() não () mais ou menos () sim
-

Incentivos Profissionais

14. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.
() não () mais ou menos () sim
 15. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.
() não () mais ou menos () sim
 16. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.
() não () mais ou menos () sim
-

Remuneração

17. Acho justo o meu salário atual.
() não () mais ou menos () sim
18. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.
() não () mais ou menos () sim

Segurança Profissional

19. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.

() não () mais ou menos () sim

Nível Sociocultural

20. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

() não () mais ou menos () sim

21. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

() não () mais ou menos () sim

Transporte dos Funcionários

22. Tenho tido problemas com o transporte casa-empresa/empresa-casa.

() não () mais ou menos () sim

Ambiente de Trabalho

23. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

() não () mais ou menos () sim

24. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

() não () mais ou menos () sim

Burocracia

25. A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

() não () mais ou menos () sim

Cultura Organizacional

26. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

() não () mais ou menos () sim

Assistência aos Funcionários

27. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.

() não () mais ou menos () sim