



Junio 2019 - ISSN: 1696-8352

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE VEÍCULO NO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL

Daniele da Silva Godoi¹
Nelson Guilherme Machado Pinto²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Daniele da Silva Godoi y Nelson Guilherme Machado Pinto (2019): "Clima organizacional em uma empresa de veículo no noroeste do Rio Grande do Sul", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (junio 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/clima-organizacional-empresa.html>

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar como se encontra o clima organizacional dentro de uma empresa referência em veículos automotores no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O modelo do questionário utilizado para a coleta de dados desta pesquisa será elaborado a partir dos modelos de Bispo (2006), Kolb, Rubin e McIntyre (1978), Coda (1998) e GPTW. As 33 variáveis oriundas desse modelo podem ser agrupadas em seis fatores, conforme a indicação da literatura do tema, os quais são: liderança; comunicação; remuneração; relacionamento interpessoal; reconhecimento e desenvolvimento profissional; conformidade e clareza. De maneira geral, o nível de satisfação dos colaboradores mostrou-se positivo. No entanto, esse nível de satisfação não foi elevado, havendo casos de funcionários pouco satisfeitos com o clima organizacional em alguns de seus fatores, principalmente, as indagações ligadas ao relacionamento e desenvolvimento profissional.

Palavras-Chave: Clima Organizacional; Pesquisa de Clima; Motivação; Satisfação.

Clima organizacional en una empresa de vehículos en el noroeste de Rio Grande do Sul

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar cómo se encuentra el clima organizacional dentro de una empresa referencia en vehículos automotores en el noroeste del Estado de Rio Grande do Sul. El modelo del cuestionario utilizado para la recolección de datos de esta investigación será elaborado a partir de los modelos de Obispo (2006), Kolb, Rubin y McIntyre (1978), Coda (1998) y GPTW. Las 33 variables oriundas de este modelo pueden ser agrupadas en seis factores, según la indicación de la literatura del tema, los cuales son: liderazgo; la comunicación; remuneración; relacionamiento interpersonal; reconocimiento y desarrollo profesional; conformidad y claridad. En general, el nivel de satisfacción de los empleados se mostró positivo. Sin embargo, ese nivel de satisfacción no fue elevado, habiendo casos de funcionarios poco satisfechos con el clima organizacional en algunos de sus factores, principalmente, las indagaciones ligadas a la relación y desarrollo profesional.

Palabras Clave: Clima Organizacional; Búsqueda de clima; Motivación; Satisfacción.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: danisgodoi@hotmail.com

² Professor Adjunto do Departamento de Administração UFSM, professor do Programa de Pós-Graduação em Organizações Públicas da UFSM e Doutor em Administração pela UFSM. E-mail: nelguimachado@hotmail.com.

Organizational climate in a vehicle company in the northwest of Rio Grande do Sul

Abstract

The objective of this work is to analyze how the organizational climate is found within a reference company in motor vehicles in the northwest of the State of Rio Grande do Sul. The questionnaire used for the data collection of this research will be elaborated from the models of Bishop (2006), Kolb, Rubin and McIntyre (1978), Coda (1998) and GPTW. The 33 variables from this model can be grouped into six (6) factors, as indicated in the literature on the topic, which are: leadership; communication; remuneration; interpersonal relationship; Recognition and professional development; Conformity and clarity. In general, the level of employee satisfaction was positive. However, this level of satisfaction was not high, with cases of employees not satisfied with the organizational climate in some of its factors, mainly the questions related to the relationship and professional development.

Keywords: Organizational Climate; Climate Research; Motivation; Satisfaction.

1 Introdução

Considerando a atual realidade do mercado que se mostra instigante e extremamente competitivo, o capital humano forma o principal ativo das organizações. Nas empresas, onde as relações interpessoais e profissionais acontecem, exigem-se melhores mecanismos de estruturação e sustentação do ambiente de trabalho.

Objetivando uma melhor compreensão e intervenção em uma empresa, faz-se necessário o aprofundamento e entendimento do clima organizacional considerando a cultura em que está inserida. Conforme Oliveira (2006), não existe uma definição absoluta sobre clima organizacional, porém, a importância em perfilar esse tema com outros tópicos organizacionais demonstra a relevância desse tipo de apuração no campo acadêmico.

Uma organização competitiva distingue-se pela capacidade de conservar adequadamente as pessoas em suas respectivas áreas de atuação profissional, mantendo-as satisfeitas e motivadas para a execução do trabalho e ao atingimento dos objetivos da empresa. Assim, pode-se afirmar que o clima organizacional é um componente crucial para a área de Gestão de Pessoas, pois permite o discernimento do comportamento e estabilidade das organizações.

Seguindo a concepção de Missunas (2012), os consumidores demandam cada vez mais produtos e serviços com qualidade. Isso exige que as empresas elevem seus índices de satisfação dos usuários, pois dependem unicamente do trabalho de seus colaboradores, mantendo-os motivados, entusiasmados e empenhados com os valores da organização.

A partir disso, colaboradores que trabalham no atendimento ao público devem ter apreço no trato com os consumidores. Nos dias de hoje, o foco não está somente em vender o produto, mas também em atender às necessidades de cada consumidor. Atualmente, devido a facilidade de acesso à informação, os consumidores estão preparados para o consumo, fazendo com que suas necessidades sejam o fator central e não mais apenas os benefícios dos produtos já elaborados.

Acompanhando o aperfeiçoamento da temática clima organizacional, desde os primeiros apontamentos históricos de estudos do comportamento humano e trazendo para dentro das organizações um instrumento capaz de mensurar e melhor entender o comportamento e estabilidade

das empresas, a pesquisa de clima veio para trazer um grande diferencial. Assim, com métodos mais concretos para resolução de problemas interpessoais, os colaboradores poderão ter mais convicção de que as decisões propostas pela gestão de recursos humanos apresentam uma forte relação de confiança.

Segundo Luz (2006), o clima influencia a produtividade de cada colaborador, conseqüentemente influencia a empresa. O clima representa o grau de satisfação material e emocional das pessoas, fazendo com que as empresas sejam impostas a proporcionar a motivação, bem-estar e boa relação entre e a empresa.

A pesquisa de clima organizacional é excepcionalmente importante, pois permite uma melhor gestão de pessoal e de decisões organizacional. Luz (1996), ainda afirma que a pesquisa organizacional é imprescindível para classificar a satisfação e bem-estar dos colaboradores quando a empresa apresenta o objetivo de atingir a qualidade total na gestão organizacional, dos seus produtos e de seus serviços. Um dos vieses para a certificação da organização está no bem-estar e motivação dos funcionários.

É de conhecimento do senso comum que a tecnologia veio para ficar, e é essencial ter esse potencial como um forte aliado. O presente momento da empresa estudada está em encarar a barreira entre essa tecnologia e as pessoas da melhor forma possível. Atualmente, as múltiplas opções de pesquisa *on-line*, o aumento das ferramentas oferecidas, vêm dificultando, de certa forma, o contato pessoal da equipe com seu público alvo, apresentando assim o desafio de minimizar os efeitos causados pela redução de fluxo de clientes nas visitas à empresa, o que vem gerando desmotivação e pressão psicológica aos colaboradores. Este complexo comportamento vem acarretando em uma baixa considerável no volume das vendas, conseqüentemente, a redução no fluxo dos veículos no setor de pós-vendas.

A pesquisa de clima organizacional é uma excelente ferramenta de *feedback* que auxiliará na mensuração da satisfação dos funcionários da empresa, possibilitando a intervenção de métodos atuais e criação de novas ações a serem aplicadas, buscando, juntamente com o bem-estar e motivação dos colaboradores, prestar com excelência o atendimento e os serviços oferecidos à rede de clientes. Diante desse contexto, o objetivo deste trabalho é analisar como se encontra o clima organizacional dentro de uma empresa referência em veículos automotores no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

A fim de atingir esse objetivo, o presente artigo está estruturado, além desta introdução, em quatro seções. Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico; na seção seguinte, os procedimentos metodológicos utilizados; na quarta seção, os resultados são analisados e discutidos e, por último, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2 Referencial Teórico

2.1 Evolução do Clima Organizacional

A teoria organizacional adquiriu vários princípios das Escolas Científica de Taylor e Clássica

de Fayol, porém o foco nas tarefas e na estrutura organizacional deu lugar à ênfase nas pessoas. A concepção que havia de *"homo economicus"*, em que os colaboradores eram conduzidos de forma mecanicista, não se sobressaíram ao ser humano como *"homo social"*, ou seja, como pessoas motivadas e instigadas por estímulos diversos (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Oliveira (2009), através de discordâncias à Escola Clássica, ampliadas por outras pesquisas relevantes de sociologia e psicologia, identificou-se a inevitabilidade de melhores adequações das estruturas organizacionais para com as necessidades da empresa juntamente com as dos colaboradores, mostrando a influência de fatores motivacionais nos processos da empresa. Ainda conforme o mesmo autor, surge, dentre as quatro teorias que constituem a Escola Humanista, a Teoria das Relações Humanas, criada por Elton Mayo, a partir de 1932, abordando que todo colaborador da organização possui um comportamento organizacional que, conseqüentemente, influencia na produtividade da empresa.

Com o surgimento de teorias modernas de administração, buscando um contexto competitivo, vicissitude nos comportamentos, nas necessidades das pessoas e aperfeiçoamento de modelos de administração dentro das organizações, Oliveira (2009) afirma a edificação do conceito sistêmico de organização aberta. Conforme esse autor, o desenvolvimento organizacional tornou-se globalizado, oportunizando a maior valorização do fator humano no resultado produtivo das organizações. Para Gil (2014), a globalização faz parte de nossa realidade e é por meio dela que é possível alavancar o conhecimento e buscar novos métodos para melhorias na execução de processos dentro da organização.

Nesse contexto, observa-se um cenário extremamente desafiador, no qual é de suma importância para o mundo dos negócios a excelência e qualificação dos colaboradores para o desempenho das funções no mercado de trabalho. Especificamente no ramo de vendas, estar motivado é fator determinante para o sucesso profissional do colaborador e da empresa. Para isso, empenha-se a motivação através de apelos à emoção ou da inserção de tarefas e métodos novos aos indivíduos (MOTTA, 2004).

É preciso reconhecer que a integração entre pessoas e organização não é um desafio recente. A complexidade presente no ambiente de trabalho, as diversificadas demandas e a competitividade de mercado, estabelecem a necessidade de valorização dos colaboradores, disponibilidade de um ambiente de trabalho prazeroso, visando suprir suas necessidades pessoais juntamente com as necessidades da empresa.

De acordo com Soto (2010), as organizações futuras terão de empenhar-se mais com a sua missão, formulando e conservando cultura e valores que sejam a estrutura para um horizonte frutífero e comprometimento social. Ainda conforme o autor, criar uma cultura organizacional saudável e eficaz, exprime a extinção de bloqueios entre produtividade e a incredulidade do colaborador, em positividade, criar laços sistêmicos de constância, firmeza, vitalidade e interação entre os valores e todo o pessoal da organização.

2.2 Conceito de Clima Organizacional

A partir disso, pode-se considerar que o estudo do clima organizacional não é novo. Segundo Rizzati (2002), a partir de meados de 1960, surgiram nos Estados Unidos os primeiros estudos a respeito do assunto Clima Organizacional, comparando problemas conceituais e de medição do clima dentro da organização com análises psicológicas comportamentais de cada indivíduo. Posteriormente, Forte (2010) afirma que no modelo executou experiências nas quais apontaram três diferentes vieses que atuavam em conformidade com as necessidades de realização, afiliação e poder. O resultado desses estudos apontou a diferença de satisfação e desempenho com relação às necessidades apresentadas, deduzindo assim, que o clima organizacional pode ser idealizado de diferentes maneiras.

Conforme Corrêa (2008), a pesquisa de clima organizacional é tida como um dos instrumentos elementares para o setor de Administração de Recursos Humanos. A partir dela há a possibilidade das empresas conhecerem mais seus colaboradores e identificarem possíveis deficiências nos processos por meio da melhoria na comunicação com estes.

Para Chiavenato (2009), o comportamento do ser humano sem um mínimo conhecimento da motivação comportamental deste indivíduo torna-se extremamente complexo seu entendimento. Pode-se considerar o motivo, como tudo que o instiga as pessoas a agirem de determinada maneira ou que dá um propósito para um comportamento determinado. Esse impulso às ações pode ser despertado por fatores externos ou internos ao indivíduo através de processos mentais. Assim, existem três premissas que explicam o comportamento humano: o comportamento causado por estímulos internos e externos (hereditariedade e meio ambiente); o comportamento motivado (orientado e dirigido para algum objetivo); e, o comportamento orientado para objetivos (impulso, desejo, necessidade, tendência). Mesmo utilizando estas mesmas variáveis, o resultado se diversificará pela variação indefinida de concepção dos estímulos, das necessidades e valores de cada indivíduo (CHIAVENATO, 2009).

Nessa perspectiva, Soto (2010) afirma que as pessoas têm determinada tendência em valer-se de elementos emocionais e não somente racionais no processo de tomada de decisão. Assim, o mesmo autor cita como exemplo, pessoas com cargos de responsabilidade devem elaborar suas próprias metodologias de observação da realidade e de perspectivas futuras visando neutralizar determinadas propensões em processos.

Em concordância com Tachisawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 239), clima organizacional:

“É o ambiente interno em que convivem os membros da organização estando portanto relacionado com seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo. Assim o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades.”

Considerando o entendimento dos elementos internos que influenciam a organização, além dos fatores próprios de cada pessoa como personalidade, motivação e valores, não se pode deixar de compreender os fatores externos ao indivíduo, pois estes são vieses que se inter-relacionam. De acordo com Chiavenato (1996), os elementos externos são decorrentes do ambiente, que envolve

algumas características como: fatores sociais, as políticas da organização, sistemas de recompensas e punições, entre outras. Essas variáveis, intervenientes ao clima organizacional, tornam seu estudo ainda mais complexo. Este é o motivo da análise dos fatores internos e externos que o compõe. Assim, o clima organizacional é um conjunto de indivíduos com valores e culturas diferentes que se inter-relacionam e influenciam no ambiente organizacional.

Avaliar o clima organizacional periodicamente e as razões que afetam o ambiente de trabalho é fundamental para o desenvolvimento das empresas pois através desta análise é possível diagnosticar os fatores que afetam positiva e negativamente o comportamento das pessoas dentro do grupo de trabalho, atuar como um relevante indicador da satisfação dos colaboradores em relação a cultura da organização tais como missão da empresa, recursos humanos, processo de comunicação, valorização pessoal e modelo de gestão. Para que essa avaliação melhor aconteça é interessante a aplicabilidade de uma ferramenta para a coleta de dados e mensuração das variáveis que afetam o ambiente empresarial, assim, como se apresenta a pesquisa de clima organizacional.

2.3 Pesquisa de Clima Organizacional

Em conformidade com Soto (2010), a cultura organizacional é repassada através de procedimentos que favorecem a “liberdade, autonomia, automotivação e autocontrole” em todas as escalas da organização. A partir disso, uma ferramenta que auxiliará na mensuração desses vieses é a pesquisa de clima organizacional. Essa é uma das etapas de diagnóstico do clima organizacional. A pesquisa ou diagnóstico não pode ser visto de forma isolada, pois compreende na mensuração da satisfação, motivação e bem-estar dos colaboradores, para ser utilizado em um contexto social.

De acordo com Vasconcelos (2014), a pesquisa de clima organizacional é uma das ferramentas mais importantes para a gestão das pessoas e de seu planejamento. Com objetivo de estimar a satisfação dos funcionários em relação ao ambiente organizacional, o grau de comportamento e a forma como as pessoas se inter-relacionam. Conseqüentemente, os fatores resultantes da pesquisa devem proporcionar informações cruciais para oportunizar melhorias e a elaboração de planos de ação.

Na concepção de Coda (1992), a pesquisa de clima organizacional é o levantamento de opiniões que evidenciam a realidade vivida na organização, por retratar o que os colaboradores acreditam estar acontecendo em determinado período na empresa, trazendo como objetivo desta pesquisa caracterizar a percepção dos colaboradores sobre fatores que podem afetar negativamente o seu grau de satisfação no ambiente de trabalho.

Segundo Luz (2003), a pesquisa de clima revela o nível e satisfação dos funcionários, em um determinado período, indicando a tendência do seu desempenho, um exemplo, a sua propensão em pleitear ou não determinados objetivos traçados pela empresa. Além disso, é possível discernir obstáculos reais e de capacidade, possibilitando a prevenção através do emprego de algumas políticas de pessoal.

Ensinam os autores Tachisawa, Ferreira e Fortuna (2006) que se pode determinar os seguintes objetivos para uma Pesquisa de Clima Organizacional:

- Apurar a Cultura Organizacional da empresa;
- Analisar a visão dos colaboradores com relação à empresa, sua missão e seus objetivos;
- Mensurar o nível de satisfação dos funcionários com os variados aspectos da empresa;
- Analisar normas para avaliação da satisfação e motivação dos colaboradores, incluindo as expectativas e necessidades dos mesmos;
- Sondar a harmonia entre os objetivos pessoais dos colaboradores com os objetivos da corporação;
- Averiguar se existe relação entre a satisfação na organização e a oferta de serviços e benefícios;
- Analisar o grau de ligação entre os departamentos da empresa;
- Apurar a relação entre os colaboradores no que diz respeito a suas funcionalidades;
- Qualificar os modelos de produtividade;
- Apurar o grau de envolvimento dos funcionários com seus respectivos cargos e funções, com clientes e agentes externos e internos.

Nesse sentido, a pesquisa de clima organizacional é de suma importância para a elaboração de uma gestão com foco na melhoria incessante e na busca por resultados. Lazzari *et al.* (2009) afirma que a execução da pesquisa de clima deve observar a realidade de cada organização, fazendo com que sejam elaborados métodos condizentes com as particularidades de cada empresa.

3 Procedimento Metodológicos

Afirmam Marconi e Lakatos (2010) que, em uma pesquisa, nada é feito ao acaso. Isso engloba desde a escolha do tema, fixação dos objetivos, determinação da metodologia, coleta dos dados, sua análise e interpretação para a elaboração do relatório final. Assim, tudo é previsto no projeto de pesquisa.

A presente pesquisa foi executada no decorrer do primeiro semestre do ano de 2017, em uma Concessionária de Veículos Automotores na cidade de Palmeira das Missões e Frederico Westphalen – RS. A presente empresa, além da venda de veículos, oferece a venda de peças e acessórios genuínos e atua com prestadora de serviços e manutenção.

A empresa conta com aproximadamente 50 funcionários, dentre a empresa matriz, em Palmeira das Missões - RS, e suas filiais, em Frederico Westphalen - RS e Três Passos - RS. Foi aplicado o questionário com os colaboradores individualmente, com intuito de auferir respostas sinceras e verdadeiras a respeito do clima organizacional vivido no atual momento da empresa, para assim, possibilitar na criação e execução de planos de ação visando a constante melhoria na motivação, bem-estar e satisfação dos funcionários juntamente com a cultura e objetivos da empresa. Neste estudo analisou-se 38 colaboradores.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, a tipologia utilizada será a pesquisa descritiva, que, de acordo com Koche (2008), analisa o nexos entre as variáveis de um fenômeno, sem sua manipulação, apurando e ponderando suas relações conforme a espontânea manifestação em fatos, modo e situações que já se encontram. Em concordância, Gil (2007, pág.41) afirma que a pesquisa

descritiva tem como principal objetivo relatar as particularidades de um definido universo ou acontecimento, demonstrando a conexão entre as variáveis.

Por ser em um período específico, o método de pesquisa desenvolvido foi um estudo de caso, pois não pode ser classificado como um método analítico unificado dos indivíduos, e sim no esforço de englobar as particularidades elementares do assunto a ser estudado juntamente com seu desenvolvimento. Além disso, o estudo de caso é considerado como um tipo de investigação qualitativa por somar a coleta de elementos em estudos acadêmicos ou monográficos (PÁDUA, 2006).

Sendo assim, com uma pesquisa quantitativa, buscou-se executar a objetividade, considerando que o momento só pode ser assimilado por meio de dados em sua integralidade com ferramentas padrões e neutras, recorrendo assim ao sentido matemático para relatar as razões de um acontecimento, correspondência entre variáveis, e outros (FONSECA, 2002).

Seguindo essa linha de raciocínio Gil (2012) afirma que os métodos estatísticos contribuem não somente para a caracterização do resumo dos dados, mas também para estudar as relações existentes entre os fatores e averiguar em que dimensões as conclusões podem expandir-se para além da amostra ponderada.

Para melhor traduzir aquilo que não se pode mensurar, devido à realidade e o sujeito serem elementos inerentes um ao outro, realizou-se uma pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo. Esse tipo de pesquisa, segundo Denzin e Lincoln (2006), engloba um comportamento analítico do mundo, que os pesquisadores estudam os fatos em seu cenário natural tentando compreender seus fenômenos através da definição que as pessoas lhe oferecem.

Os dados foram coletados por meio de questionário, pois consiste em deduzir os objetivos da pesquisa em indagações específicas (GIL, 2012). Por meio de entrevistas individuais que segundo o mesmo autor tem como propósito proporcionar melhor compreensão do assunto, gerando suposições e proporcionando componentes para coleta dos dados, com a finalidade de investigação apurada do tema.

Estes dados foram submetidos a análises estatísticas realizadas no software Statistical Package for Social Science (SPSS) 20.0. O modelo do questionário utilizado para a coleta de dados desta pesquisa foi elaborado a partir dos modelos de Bispo (2006), Kolb, Rubin e McIntyre (1978), Coda (1998) e GPTW. As trinta e três variáveis oriundas desse modelo podem ser agrupadas em seis fatores conforme a indicação da literatura do tema. Esses seis fatores são: liderança; comunicação; remuneração; relacionamento interpessoal; reconhecimento e desenvolvimento profissional; conformidade e clareza. Todas as trinta e três variáveis do estudo foram mensuradas por meio de uma escala Likert de cinco pontos que varia de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5).

Além dos fatores do clima organizacional, os colaboradores foram indagados em mais três aspectos: a) a indicação de três motivos que o fazem permanecerem na empresa; b) a atribuição de uma nota de 0 a 10 em relação ao clima organizacional da empresa; e, c) a disponibilidade de algumas linhas para que o respondente possa descrever sobre o clima organizacional da corporação. Após a análise do questionário, foram propostos planos de ação e melhoria para a organização.

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Perfil dos respondentes

Com intuito de avaliar o perfil dos 38 respondentes da pesquisa, foi analisada a frequência das respostas referentes à indagação “dados gerais” do questionário. Verificou-se que, em sua maioria, a amostra apresentou respondentes do sexo masculino com 76,3% do total, enquanto que a amostra do sexo feminino totalizou apenas 23,7%. O predomínio do sexo masculino se deve ao fato de que a maioria dos respondentes ocupam cargos com atividades relacionados à oficina mecânica, onde a relação de mulheres é bastante reduzida.

Referente ao estado civil dos respondentes, 55,3% são casados; 23,6% são solteiros e 18,4% estão em união estável. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, as três maiores médias são de 39,5% que está de 1 a 5 anos na empresa; 26,3% tem de 5 a 10 anos de empresa e 15,8% está de 10 a 20 anos na empresa. Além disso, 5,3% dos respondentes estão há mais de 20 anos na empresa e os demais tem de 1 até 6 meses (7,9%) e de 6 meses a 1 ano de empresa (5,3%).

Em relação à faixa etária dos respondentes, o grupo de maior frequência foi o de 26 a 35 anos, representando aproximadamente 36,8% da amostra. Os demais colaboradores enquadram-se em diferentes faixas etárias. Referente ao grau de escolaridade, a maior parte da amostra apresenta ensino médio completo (36,5%). A média de 13,2% corresponde aos que possuem ensino superior completo e outros 13,2% apresentam ensino superior incompleto. Os demais níveis de escolaridade na empresa são de colaboradores com ensino fundamental incompleto (10,5%), ensino médio incompleto (10,5%), ensino fundamental completo (7,9%) e outros 5,3% são colaboradores com pós-graduação.

Ainda pertinente ao perfil dos respondentes refere-se ao cargo de ocupação dentro da empresa. Considerando as diferentes nomenclaturas utilizadas pelos respondentes e assim generalizando dentro dos diferentes setores da empresa, pode-se observar um total de 62,3% de colaboradores que trabalham diretamente com o atendimento e administrativos ligados a oficina, manuseio de peças, manutenção e reparação de veículos, apresentando, assim, mais da metade dos funcionários totais da empresa. Os demais cargos foram distribuídos entre consultores de vendas (21,1%), gerentes (10,5%) e outros 5,3% pertinentes as secretárias.

4.2 Análise das variáveis e dos fatores

Explorando as variáveis e os valores agrupados, observa-se que as maiores médias estão ligadas ao fator conformidade e clareza com 3,58 de média. Verifica-se também que nenhum dos fatores apresentou média de concordância ou discordância elevadas, apenas moderadas, isto é, nenhuma média acima de 4 ou abaixo de 3. Ademais, nenhum dos fatores apresentou média abaixo

de 2,5, ou seja, nenhum dos fatores foi discordante entre os respondentes. A Tabela 1 expõe cada um dos fatores com seus respectivos mínimos e máximos, médias e desvios-padrões.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas dos fatores estudados

Fator	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Liderança	2	5	3,54	0,76
Comunicação	1,88	4,63	3,35	0,63
Remuneração	1	5	3,30	1,04
Relacionamento interpessoal	1,83	4,67	3,45	0,72
Reconhecimento e desenvolvimento profissional	1,33	4,67	3,07	0,92
Conformidade e clareza	1,80	5	3,58	0,74

Fonte: Elaborado pelos autores.

Estudos sobre riscos, governança e conformidade com leis realizados pela Ernest & Young (EY) – uma das quatro maiores empresas de serviços profissionais do mundo, que presta serviços de auditoria, elisão fiscal, consultoria e transações corporativas – aponta que as principais oportunidades de melhora em empresas brasileiras estão ligadas ao maior alinhamento da gestão de risco com os objetivos de negócio da empresa, aumento da capacidade de discernir e mensurar os riscos estratégicos e externos, bem como maior clareza nos modelos de processos e operacionais, com uma comunicação melhor estruturada e mais frequente. Portanto, esse é um dos fatores mais bem percebidos no clima organizacional das empresas brasileiras em geral (EY, 2017).

Dentre as variáveis com maiores médias, as três primeiras estão relacionadas ao nível de clareza das informações e atribuições das respectivas funções traçadas pela liderança, a qual demonstrou ser aberta e equilibrada. O fator relacionamento interpessoal também ganha destaque dentro da amostra pesquisada. Esses três fatores em conjunto, apresentam, além do bom relacionamento entre os colaboradores, expressivo nível de satisfação com a forma de gestão da liderança, que expõe de forma clara os objetivos e responsabilidades traçados para seus funcionários.

O fator conformidade e clareza foi o de maior média com 3,58. Este é relacionado à exposição de metas, objetivos, resultados e responsabilidades de forma clara e específica para que todos tenham conhecimento de como as obrigações diárias da empresa devem ser executadas. Este fator está vinculado diretamente com o ramo de atividade da empresa que trabalha com a venda de veículos, peças e acessórios, reparos e manutenção de automóveis, o que demanda alto nível de informação e responsabilidade. Outrossim, é necessário controle minucioso sobre como os processos estão sendo executados. É válido destacar a variável que mostra a liberdade que encontram para expressar opiniões diferentes (3,76 de média) e consciência dos funcionários em relação às responsabilidades, tarefas e funções que possuem (3,71 de média), as quais foram as variáveis de maiores médias para esse fator. Desta forma, como já citado anteriormente, sem o conhecimento desses fatores os funcionários não estarão exercendo suas funções de acordo com o esperado pela organização.

A média do fator liderança foi a segunda maior representatividade, com 3,54 de média na amostra analisada, com valor representativo pouco menor que o fator citado anteriormente. Esta variável demonstra que a liderança da empresa em estudo apresenta ampla visão aliada ao controle emocional trazendo consequências positivas e bem-sucedidas em sua comunicação com os demais colaboradores dentro da organização. Importante ressaltar, que os líderes concedem certa liberdade para que os funcionários possam expressar suas opiniões diferentes às da chefia (3,82 de média).

Analisando as variáveis com médias inferiores, o segundo item com média pior foi o fator remuneração (3,30 de média). Assim, remuneração significa pagar salários, recompensar, premiar etc. uma troca entre empregado e empregador, onde um dispõe da mão-de-obra e o outro da recompensa, considerando que não se trata simplesmente de dinheiro. Segundo Chiavenato (1999) aponta, a construção de um plano de remuneração exige cuidados, pois ocasiona forte impacto nas pessoas e no desempenho das empresas pelos seus defeitos e consequências. Este fator está trazendo consigo a pior média apontada na amostra que se refere ao reconhecimento e desenvolvimento profissional.

Apesar da liderança apresentar um bom índice de satisfação, o fator reconhecimento e desenvolvimento profissional que está ligado diretamente com o que é oferecido pela liderança, obteve a pior média da amostra (3,07 de média). Este descontentamento é apresentado através de uma das variáveis que se referia ao recebimento de elogios do superior imediato (2,84 de média), precedido por não obter algum tipo de reconhecimento especial (2,95 de média), além da discordância, por parte de alguns colaboradores, com relação às promoções dadas as pessoas que em seu ver, não mereciam (2,92 de média). Este fato pode prejudicar o engajamento e tenacidade no desempenho de suas respectivas funções por parte dos funcionários. Além do desenvolvimento e aperfeiçoamento de um plano de cargos e salários, onde esteja explícitas as possibilidades reais de crescimento dentro da empresa e o que é necessário fazer para tanto, é essencial que a direção da empresa, assim como os líderes imediatos, estejam conscientes de que não é apenas o valor monetário que os colaboradores sentem carência e sim algo muito maior do que isso, que é o reconhecimento, a valorização como pessoas e como profissionais.

A partir da análise geral dos fatores do clima organizacional estudados, percebe-se que os colaboradores desta empresa de automóveis com sede em Palmeira das Missões - RS e Frederico Westphalen – RS apresentam o que pode se chamar de percepção compartilhada, sendo constatado pelo baixo desvio-padrão encontrado, conforme apresentado na Tabela 1. Essa baixa oscilação corrobora que os respondentes da amostra foram coerentes em suas respostas à pesquisa.

4.3 Fatores motivacionais para trabalhar na empresa e nota do clima organizacional

No conteúdo do questionário aplicado, uma das questões para que os respondentes analisassem as alternativas e indicassem os três principais fatores que os motivavam a trabalhar e permanecer na empresa, conforme especificado na Tabela 2.

Tabela 2 – Fatores de motivação para trabalhar na empresa

Fator de Motivação	Percentual
Gostar do que faz	27,2%
Oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional	14,0%
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	12,3%
Ser valorizado e reconhecido no trabalho	11,4%
Autonomia no trabalho	9,6%
Remuneração e benefícios	8,8%
Imagem e prestígio da empresa perante a sociedade	7,0%
Falta de opção de outro emprego	4,4%
Instalações oferecidas	3,5%
Participação nas decisões	1,8%
Outros	0%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como se pode verificar, o fator gostar do que faz é o que mais motiva os funcionários a trabalharem e permanecerem na empresa, com 27,2%. Isto posto, como a maioria dos cargos exerce funções diretamente com automóveis e seus componentes pode-se afirmar que grande parte das respostas do “gostar do que faz” estavam ligadas ao fato de gostar de trabalhar com veículos automotores tanto na venda quanto no reparo e manutenção destes, além do atendimento a clientes. Sucedendo este fator, aparece a questão de possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional com 14,0% dos respondentes e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional com 12,3% dos respondentes.

No tocante a nota atribuída pelos respondentes em relação ao clima organizacional da empresa, em uma escala de zero a dez, a empresa teve como média o valor de 6,84 com valor mínimo de 3 e máximo de 10. Não se pode considerar a seguinte nota como um bom fator. Além disso, a nota demonstra que uma parcela da amostra analisada encontra-se pouco satisfeita com o clima e ambiente da organização. Este fato deve ser levado em consideração até porque se constatou, já na realização da análise da média dos fatores, que essa nota era esperada. Frente a isso, a empresa deve estabelecer planos de ações que permitam alavancar a satisfação dos seus colaboradores.

4.4 Análise qualitativa

Na pergunta aberta, na qual os respondentes puderam colocar suas sugestões e observações sobre o clima e ambiente da empresa obtiveram-se quinze respostas. Analisando as

respostas dos colaboradores, pode-se observar que a empresa não tem exposto claramente suas regras, normas, visão, missão e outros tipos de informativos sobre a empresa, que são relevantes ao trabalho dos colaboradores. Na ótica de alguns funcionários, a empresa apresenta certa deficiência de planejamento organizacional, falhas na comunicação e no esclarecimento dos propósitos, objetivos e metas traçados para o grupo num geral. Desta maneira, existe certo descontentamento dos funcionários, como a falta de um plano de carreira, a falta de valorização daqueles que estão há mais tempo na empresa ou dos que não são membros da família, já que se trata de uma empresa familiar. Houve também a reivindicação por melhores equipamentos de trabalho, por mais ofertas de treinamentos em áreas específicas da empresa, além de uma maior afabilidade da Matriz com a filial de Frederico Westphalen - RS.

4.5 Planos de Ação

Com fundamento na análise dos resultados e na nota atribuída pelos funcionários na pesquisa de clima, procurou-se sugerir planos de ação que fortalecessem o clima organizacional da empresa, objeto deste estudo. Sendo assim, serão abordados fatores como liderança, relacionamento e desenvolvimento profissional, remuneração e comunicação. Os planos relacionados aos fatores pesquisados, podem ser observados de forma resumida na Quadro 1:

Quadro 1 – Planos de ação

Fatores	Ações	Responsáveis
Reconhecimento e desenvolvimento profissional	Exaltar de forma mais expressiva os bons resultados e as tarefas realizadas por um funcionário ou por uma equipe, fazendo com que estes se sintam realizados e busquem novamente sucesso e bons resultados em suas tarefas. Ofertar treinamentos aos colaboradores em suas respectivas funções, tais treinamentos ministrados por colaboradores da própria empresa ou de empresa paralela, mas que sejam disponibilizados com maior frequência aos funcionários interessados como uma rota de treinamento que não seja somente on-line, mas sim presencial, com a troca de conhecimento e informações.	Lideranças imediatas de cada cargo ou aqueles que fazem avaliações de tarefas ou resultados de um funcionário. Os demais funcionários que se sentirem aptos, podem transmitir os treinamentos aos demais colegas.
Reconhecimento e desenvolvimento profissional / Remuneração	Adaptar o plano de cargos e salários onde fiquem explicitadas as oportunidades de crescimento dentro da empresa. Uma possível escala de crescimento horizontal, em virtude da empresa ser familiar e não ter disponibilidade de ofertar cargos mais elevados Assim, os funcionários ficam conscientes de até onde podem chegar na hierarquia da empresa e o que precisam fazer para chegar nos níveis mais elevados possíveis, além de ter um estímulo com a oferta de remuneração ou benefícios diferenciados.	Liderança, departamento de recursos humanos e ocupantes de cada cargo explicitado no plano.

Liderança	Trazer para a ótica de todos a missão e visão da empresa, além de transparecer de uma forma mais clara as decisões tomadas pela liderança, explicando as causas e os motivos para a tomada de tais decisões. Após isso, deixar em aberto para qualquer funcionário possa indagar o porquê de tal decisão. Assim, a ética e a honestidade da liderança ficam mais claras, além de melhorar a imagem desta aos demais funcionários.	Lideranças por estimular o processo de participação e demais funcionários por se interessar pelas decisões e terem seu pensamento crítico em respeito a determinada questão.
Liderança	Estar mais aberta a sugestões dos colaboradores criando um sistema anual que visasse colocar em prática sugestões dadas pelos funcionários. Assim, estes perceberiam que são levados em consideração e estariam mais estimulados para contribuir com ideias melhorando o clima organizacional na medida em que isso faz o colaborador se sentir mais valorizado.	Liderança, departamento de recursos humanos e gerentes dos demais departamentos na parte da criação desse sistema. Os demais funcionários ficam responsáveis pela função de gerar ideias e sugestões.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os líderes são pessoas chaves, profissionais em que todos podem confiar, figuras responsáveis para que os colaboradores saibam a importância de seu papel na engrenagem que move a organização. O saber conversar, ouvir e ter estabilidade emocional para contornar as diferentes situações, devem ser características inerentes a estes profissionais. Partindo deste princípio, estar aberto a sugestões dos colaboradores, criando um sistema anual que visasse colocar em prática sugestões dadas pelos funcionários, auxiliaria na melhoria da gestão dos diversos departamentos. Assim, estes perceberiam que são levados em consideração e estariam mais estimulados para contribuir com ideias, melhorando o clima organizacional na medida que isso faz o colaborador se sentir mais valorizado.

Trazer para a ótica de todos a missão e visão da empresa, além de transparecer de uma forma mais clara as decisões tomadas pela liderança, explicando as causas e os motivos para a tomada de tais decisões. Após isso, deixar em aberto para qualquer funcionário possa indagar o porquê de tal decisão. Assim, a ética e a honestidade da liderança ficam mais claras, além de melhorar a imagem desta frente aos demais funcionários.

O desenvolvimento profissional está ligado à capacidade de compreender inteiramente o trabalho que executa e como pode fazer para melhorá-lo cada vez mais, desenvolvendo competências essenciais para assumir um cargo/função da forma mais eficaz possível buscando evolução contínua. A remuneração, algumas vezes, pode ter um determinado peso neste quesito, porém, não somente ela. A comunicação e o relacionamento dentro da organização são fatores muito importantes.

Ademais, é importante criar um plano de cargos e salários onde fiquem explicitadas as oportunidades de crescimento dentro da empresa numa possível escala de crescimento horizontal. Em virtude de a empresa ser familiar e não ter disponibilidade de ofertar cargos mais elevados pode dar melhor condicionamento na execução das tarefas por parte dos colaboradores. Assim, os funcionários ficam conscientes de até onde podem chegar na hierarquia da empresa e o que

precisam fazer para chegar nos níveis mais elevados possíveis, além de ter um estímulo com a oferta de remuneração e/ou benefícios diferenciados.

Além de realizar cobranças na execução das incumbências, exaltar de forma mais expressiva os bons resultados e as tarefas realizadas por um funcionário ou por uma equipe, fazendo com que estes se sintam realizados e busquem novamente sucesso e bons resultados em suas tarefas. Essa medida, trará grande alavancagem na motivação dos colaboradores, assim como ofertar treinamentos aos profissionais em suas respectivas funções. Esses treinamentos podem ser ministrados por colaboradores da própria empresa ou de empresa paralela, mas que sejam disponibilizados com maior frequência aos interessados como uma rota de treinamento que não seja somente on-line, mas sim presencial, com a troca de conhecimento e informações.

5 Considerações Finais

A pesquisa de clima organizacional em uma empresa referência em veículos automotores no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul demonstrou, de maneira geral, o nível de satisfação dos funcionários com o ambiente organizacional. Todavia, este nível de satisfação não foi elevado apresentando casos de colaboradores pouco satisfeitos com o clima compartilhado dentro da organização e principalmente com alguns de seus fatores. Esta insatisfação pode ser observada pela nota que os colaboradores atribuíram ao clima organizacional da empresa.

Pode-se observar que, com a crescente demanda de consumidores mais exigentes por produtos e serviços com qualidade, foi de grande valia realizar a pesquisa de clima organizacional na empresa referida e estabelecer os reais pontos de melhoria no ambiente organizacional. Desta forma, satisfeitos no desempenho de suas funções e valorizados na execução de seus serviços, os colaboradores executam suas tarefas de forma mais eficiente possível buscando juntamente com suas realizações profissionais, melhorar cada vez mais o relacionamento interpessoal dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho.

Algumas variáveis merecem maior atenção por parte da empresa pois afetam o bem-estar e motivação dos colaboradores. O fator relacionamento e desenvolvimento profissional é que mais se destacou, em virtude dos colaboradores sentirem carência em receber elogios ou algum tipo de reconhecimento diferenciado ao realizar um bom trabalho, mostrando que não é somente os valores monetários que refletem em sua satisfação profissional, como foi observado no campo de sugestões dessa pesquisa. Outro fator que contribui diretamente para a nota atribuída ao clima organizacional está na promoção de cargos às pessoas que não demonstram merecimento para tal.

Na realidade estudada, os principais fatores que motivam os colaboradores a trabalhar e permanecer na empresa estão relacionados a estima com suas respectivas funções, a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional além do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional que acreditam existir dentro da empresa.

Para tanto, a empresa objeto deste estudo precisa atentar-se a alguns fatores que aparentemente são simples ou até mesmo irrelevantes, mas que fazem total diferença na maneira como os colaboradores percebem o clima organizacional que vivenciam. Desta forma, cabe a

empresa tomar medidas para que o ambiente de trabalho se torne mais agradável. É benéfico para os funcionários que terão mais prazer em trabalhar e se desenvolverão mais em suas atividades, conseqüentemente, também será para a empresa ter melhor desempenho por parte de sua equipe.

Como limitação, este estudo apresenta o fator de não poder mensurar o clima organizacional em todos os colaboradores da empresa, devido a alguns destes não terem respondido o questionário aplicado neste estudo. Ademais, por tratar-se de um estudo de caso, os resultados ficam limitados apenas a essa situação. Para trabalhos futuros é válido analisar o clima organizacional em outras concessionárias de veículos automotivos para avaliar o comportamento dentro do ambiente de trabalho em distintas realidades.

Referências

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Revista do Instituto de Administração da USP**, n. 75, dez. 1993.

CORREA, K. História da pesquisa de clima organizacional; Disponível em <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/historia-da-pesquisa-de-clima-organizacional/>> Acesso em: 17 out. 2016.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

ERNST & YOUNG. Comunicação frequente e clareza dos modelos e processos são os principais pontos para melhoria da gestão de riscos, aponta estudo da Ernst & Young. 2017. Disponível em: <<http://www.ey.com/br/pt/newsroom/news-releases/comunicacao-frequente-e-clareza-dos-modelos-e-processos-sao-os-principais-pontos-para-melhoria-da-gestao-de-riscos--aponta-estudo-da-ernst---young>> Acesso em: 24 mai., 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FORTE, A. How Does Organizational Climate Influence The Ethical Behavior Of People In An Organization? **International Business And Economics Research Journal**, v. 2, n. 10, p. 64-72, 2010.

FREITAS, A.B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M.P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo:Atlas, 1997. p. 38-54.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 5. Reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

KÖCHE, J.C. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 25. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

LAZZARI, F.; VERRUCK, F.; BAMPI, R. E.; DORION, E. Dimensões do Clima Organizacional: Um Estudo Aplicado em uma Empresa Prestadora de Serviços. In: **XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)**. São Paulo, 2009.

LUZ, R. Conhecendo o clima organizacional. **Revista Treinamento e Desenvolvimento**, v. 04, nº 41, mai. 1996.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro – Dissertação de mestrado. Universidade Federal Fluminense. Dez. 2003.

LUZ, R. **Gestão de Clima organizacional**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2006

MISSIUNAS, R. C. **A importância da análise do clima organizacional**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/>> Acesso em: 8 jun. 2016.

MARCONI. M.A., E LAKATOS. E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. 7. Reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI. M.A., E LAKATOS. E.M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. 5. Reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A ciência e a Arte de ser Dirigente**. 15. Ed. Record. Rio de Janeiro. São Paulo. 2004.

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995**. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria Geral da Administração: Edição compacta**. São Paulo: Atlas, 2009.

PÁDUA, E.M.M. **Metodologia de pesquisa: Abordagem teórico-prática**. 10 ed. Ver. e atual. São Paulo: Papirus, 2004.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade**. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

TACHISAWA, T., FERREIRAV. C. P., E FORTUNA A. A. M **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VASCONCELOS, M. S. **Análise do clima organizacional sob enfoque da excelência na gestão de pessoas do Tribunal de Justiça da Paraíba**. João Pessoa, 2014. Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública) –Universidade Estadual da Paraíba.