

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**PESQUISA DE CLIMA COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE DO  
COMPORTAMENTO HUMANO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

**CLIMATE SURVEY AS A HUMAN BEHAVIOR ANALYSIS TOOL IN THE  
ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT**

Fabianne Pinto de Oliveira, Lucas Charão Brito, Sandra Leonara Obregon, Fábio Teodoro Tolfo  
Ribas, Adriana Porto e Bianca Jupiara Fortes

**RESUMO**

Para atender o mercado cada vez mais competitivo, as organizações precisam também satisfazer seus colaboradores, pois a motivação e satisfação destes estão diretamente ligadas à produtividade e a qualidade dos serviços prestados. O presente estudo foi realizado em uma empresa de guindastes cujo objetivo foi identificar quais os fatores que impactam no clima organizacional. Metodologicamente, classifica-se como uma pesquisa quantitativa e descritiva, através de um estudo de caso. Quanto aos resultados, no que tange a percepção do clima organizacional pelos entrevistados, constatou-se que em relação aos fatores internos de influência, destacam-se negativamente as questões relacionadas aos salários e benefícios, tais como transportes; Contudo, positivamente, salienta-se o bom ambiente de trabalho percebido pelos colaboradores, o relacionamento interpessoal e a confiança nos líderes imediatos. Externamente ao âmbito organizacional evidencia-se a preocupação com a família e/ou filhos e ressalta-se a insatisfação com a situação financeira, este, por ser um fator preocupante que pode influenciar no trabalho, bem como em toda a equipe.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Fatores internos. Fatores externos.

**ABSTRACT**

To meet the increasingly competitive market, organizations must satisfy their employees, because the motivation and satisfaction of these are directly linked to productivity and the quality of services provided. This study was conducted in a crane company whose objective was to identify the factors that impact on organizational climate. Methodologically, is classified as a quantitative and descriptive study, through a case study. As for the results, regarding the perceived organizational climate by respondents, it was found that in relation to the internal factors of influence, stand out negatively issues related to wages and benefits, such as transportation; However, positively, it should be noted the good working environment perceived by employees, interpersonal relationships and trust in the immediate leaders. Externally to the organizational framework highlights the concern with family and / or children and it is highlighted dissatisfaction with the financial situation, this, to be a worrying factor that can influence at work, as well as the whole team.

**Keywords:** Organizational climate. Internal factors. External factors.

## 1 INTRODUÇÃO

No mercado competitivo e globalizado, as empresas estão buscando formas para se diferenciar de seus concorrentes, há uma grande movimentação no sentido de buscar novas formas de gerir as empresas e seus recursos, principalmente os recursos humanos, visando um maior rendimento e produtividade. Neste sentido, um clima organizacional favorável, influencia diretamente na qualidade dos produtos e serviços, isso se deve ao fato do mesmo estar intrínseco no conjunto de percepções subjetivas e sentimentos dos funcionários em relação à empresa, o que pode influenciar na responsabilidade, comportamento e dedicação dos mesmos.

Levando em consideração que uma pessoa passa em média oito horas na empresa, torna-se necessário saber o que ela pensa e sente, assim, uma pesquisa de clima organizacional se torna uma ferramenta necessária, a fim de entender e compreender sentimentos e ideias do quadro funcional, facilitando a identificação de pontos fortes e fracos, para posteriormente pôr em prática as mudanças necessárias para melhoria do trabalho e consequente aumento da satisfação dos colaboradores. Com isto, a empresa ganha na qualidade de seu produto ou serviço, não se tratando apenas em uma questão de produzir bens de qualidade e satisfazer as expectativas dos clientes, mas também de inspirar as pessoas que produzem a fazer o melhor possível.

De acordo com Luz (2009) as empresas precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus empregados, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima, tais como: salário, o trabalho que realizam, o relacionamento entre os diferentes setores da empresa, a supervisão, a comunicação, a estabilidade no emprego, as possibilidades de progresso profissional, a disciplina, os benefícios, o processo decisório, as condições de segurança do trabalho, entre outras, deste modo, pode-se compreender quais destes fatores estão impactando no clima organizacional.

Nesta perspectiva, faz-se necessário uma ferramenta que possa identificar os fatores que impactam no clima organizacional segundo a percepção dos colaboradores. Em razão disso, este estudo tem como objetivo identificar os fatores que impactam no clima organizacional de uma empresa de guindastes da cidade de Caxias do Sul.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Evolução da Gestão de Pessoas

De acordo com Ulrich (2003), as práticas de RH foram evoluindo no decorrer dos últimos anos, a cada década, um novo conjunto de ferramentas foi sendo adicionado à função: relações trabalhistas e recrutamento e seleção na década de 40; treinamento na década de 50; questões de legislação e regulamentação, remuneração, benefícios e avaliação nas décadas de 60 e 70; assistência médica, contenção de custos, projeto organizacional, trabalho em equipe e comunicação na década de 80, e fusões, aquisições, e diversidade na década de 90.

Para Marras (2002), tudo começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores para efeitos de pagamentos e descontos, tais como: horas trabalhadas, faltas e atrasos. Posteriormente, o início das atividades de Recursos Humanos, deu-se juntamente com o surgimento das primeiras empresas de maior porte, a partir da década de 1930. O início do processo de industrialização e o investimento do Estado em infraestrutura e na criação de estatais, acarretaram no

incremento de empresas no Brasil, e a necessidade de atividades de controle e pagadoria de funcionários.

Atualmente, com os progressos teóricos e práticos da área de RH, entende-se que as pessoas são motivadas ou incentivadas por fatores externos e internos à empresa, Bispo (2006) cita que os fatores internos originam-se dentro da própria empresa, sendo que a mesma pode atuar diretamente sobre eles, já os fatores externos têm sua origem fora do âmbito organizacional, porém influenciam diretamente no comportamento, ações e decisões dos funcionários, e por este motivo, não podem ser desprezados.

Neste contexto Marras (2002) salienta que, as empresas que possuem uma administração de recursos humanos tradicional, tratam apenas do atendimento dos chamados fatores higiênicos, citados nas pesquisas de Herzberg, onde o homem busca satisfazer às suas necessidades elementares, tais como: segurança, afeição, prestígio e reconhecimento social. Motta e Vasconcellos (2002) explicam que essas necessidades devem ser atendidas em um nível mínimo, sem o qual a atividade humana no trabalho não é possível, porém o atendimento das necessidades básicas dos indivíduos não é suficiente para a manutenção de uma boa produtividade no trabalho.

Ainda, os estudos de Herzberg mostram que é necessário atender outro tipo de necessidade humana, que podem ser satisfeitas a partir de fatores motivacionais ou intrínsecos, que estão relacionados ao aprendizado e à realização do potencial humano. Nesse sentido, Toledo (2007) ressalta que os objetivos do RH buscam contribuir para a criação de um clima propício ao bem-estar material, motivação, desenvolvimento e sinergia do patrimônio humano de uma organização. Desta forma, mediante o estudo da evolução da área de gestão de pessoas, pode-se refletir e compreender melhor as diferentes concepções que permeiam as relações entre as pessoas e as organizações das quais fazem parte.

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

Devido a relação de causalidade entre cultura organizacional e clima, quando se faz um estudo de clima organizacional, é importante traçar paralelos com a cultura organizacional. Como os dois assuntos são complementares, é necessário entender a influência da cultura sobre o clima organizacional, pois, conforme Coda (*apud* LUZ 2009), o clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização.

A cultura organizacional refere-se a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais (ROBBINS, 2005). Neste sentido, Luz (2009) afirma que a cultura organizacional é constituída de aspectos que dão às organizações um modo particular de ser, desta forma, a mesma está para a organização assim como a personalidade está para o indivíduo.

Dal Forno (2005) salienta que, a cultura organizacional interfere no clima interno das organizações, uma vez que ela condiciona e determina as formas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa, e ainda, atua como a personalidade da organização, sendo única, assim diferenciando-se das demais. A partir destes levantamentos, pode-se compreender que toda a organização possui uma cultura própria que a identifica, e esta acaba orientando o comportamento das pessoas, ou seja, os fatores culturais configuram os indivíduos e suas percepções sobre a empresa, impactando no cotidiano da organização.

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no seu ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda e assim por diante (LUZ, 2009).

A cultura das empresas decorre também de valores culturais da sociedade na qual ela está inserida, é um conjunto mutável, dinâmico e que depende das mudanças internas e externas dos cenários que permeiam a mesma, deste modo, a cultura organizacional pode ser entendida como um processo de contínuas adaptações às mudanças dos sistemas de valores que as sustentam. A cultura de uma organização é forte quando seus valores são compartilhados pela maioria dos funcionários, influencia e reflete nos comportamentos e expectativas dos mesmos.

A partir das afirmações dos autores citados pode-se dizer que a cultura da organização torna-se a base dos sentimentos de compreensão compartilhada que os colaboradores têm a respeito da empresa, de como são os procedimentos da mesma e de que forma eles devem se comportar. Desta forma, a cultura organizacional refere-se à maneira pela qual os funcionários percebem a cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não da mesma.

### **2.3 Satisfação e motivação no ambiente de trabalho**

De acordo com Marras (2002), há que se partir, antes de tudo, da premissa teórica de que motivação é um processo endógeno nos indivíduos, em que cada um desenvolve forças motivacionais distintas em momentos distintos e, também, reconhecer que essas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas. Nestes termos e com o mesmo pensamento, Robbins (2005) define a motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para o alcance de uma determinada meta. Em que, a intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despense a uma direção que beneficie a organização, e persistência é a medida de quanto tempo a pessoa consegue manter o seu esforço.

A partir dessas reflexões, pode-se dizer que a motivação impulsiona o comportamento humano, através do atendimento das necessidades, e as organizações podem influenciar esse processo motivacional adotando práticas que demonstrem os valores de suas ações, trabalhando os fatores motivacionais como uma fonte para a concretização de suas metas e objetivos (BERGAMINI, 1990).

Há três ações básicas que devem ser implementadas para trabalhar o campo motivacional, primeiro estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais; segundo não desmotivá-los com ambientes, condições ou políticas inadequadas, e terceiro propiciar condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto de permitir atingir um nível médio de qualidade de vida muito próximo ao desejado (MARRAS, 2002). As empresas, em especial o setor de Recursos Humanos, devem certificar-se da existência de certas premissas no âmbito organizacional, como: credibilidade, sintonia e respeito.

Conforme análise de Bergamini (1990), a satisfação de necessidades humanas passadas não torna o homem passivo e acomodado à vida; pelo contrário, ela o predispõe a iniciativas mais ousadas rumo à sua auto realização, neste sentido, pode-se dizer que jamais atinge-se um estado de plena saciação.

Schermerhorn Jr (2008) analisa que a satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. Ou seja, é uma atitude ou resposta às tarefas de trabalho e às condições físicas e sociais do ambiente. Há três pontos de vista a serem considerados em relação a satisfação no trabalho e desempenho: satisfação gera o desempenho; desempenho causa a satisfação e; as recompensas geram tanto desempenho quanto satisfação.

Dessas acepções, conforme o mesmo autor, pode-se dizer que o grau de satisfação no trabalho advém o grau de justaposição entre os resultados auferidos pelo indivíduo com o seu trabalho, e os resultados que este valoriza e espera receber. As consequências relacionadas com a satisfação no trabalho podem ser percebidas nos índices de absenteísmo, rotatividade, produtividade e qualidade no trabalho. Um programa motivacional traz resultados impactantes no ambiente organizacional, a partir da melhora dos indicadores de satisfação do cliente interno e a ampliação dos resultados operacionais.

Nesta perspectiva, ressalta-se que o comportamento humano na organização, está fortemente relacionado com o grau de motivação e satisfação dos funcionários para com a empresa, como eles se identificam com a mesma ou sentem-se parte dela. Quando as pessoas sentem-se reconhecidas e veem o seu trabalho valorizado, aumentam os seus esforços e o seu comprometimento para atingir as expectativas e metas tanto pessoais, quanto da organização (BERGAMINI, 1990).

## 2.4 Clima Organizacional

Entre os autores que tratam do assunto em questão, Luz (2009), explica que, clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa em um dado momento. Sendo assim, o clima, retrata um estado momentâneo da empresa e o que pode ser alterado.

No entendimento de Dal Forno (2005), quando as empresas ouvem seus clientes internos sobre suas expectativas pessoais e profissionais, suas reclamações, percepções e sugestões, poderão encontrar respostas para a qualidade dos serviços por eles prestados. Sob este enfoque, é importante considerar o indivíduo, não apenas como um recurso, mas como pessoa, portadora de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, enfim, como ser humano.

Os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável, assim como todos perdem se o mesmo for desfavorável. Bispo (2006) afirma que, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão de Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico, e as sugestões proporcionadas pela pesquisa, são valiosos dados para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Conforme Silva (2008), o estudo de clima organizacional serve como um retorno do empregado para a empresa, de sua vivência, de suas ideais e de seus sentimentos acerca do que própria organização oferece para os mesmos. Corroborando com este pensamento, Trierweiler (2004), refere-se à esfera individual, e a do grupo, na primeira análise, trata-se do clima psicológico e refere-se às percepções dos modelos de comportamento. Já quando as avaliações são consideradas em grupo, é tido como clima organizacional, e baseia-se na crença que as pessoas compartilham objetivamente, suas percepções em relação as características da organização.

O clima organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser analisado, pois ele se apresenta difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente se mostra claro aos administradores que procuram analisa-lo e entende-lo. Segundo Bispo (2006), estão sendo desenvolvidas diversas ferramentas gerenciais para melhorar o nível de relacionamento entre a empresa e seus clientes externos, porém não estão sendo desenvolvidas, com a mesma intensidade, ferramentas para melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e seus funcionários.

#### 2.4.1 Indicadores do clima organizacional

Segundo Luz (2009), embora o clima organizacional seja algo abstrato ele se materializa, tangibiliza-se nas organizações através de alguns indicadores que dão sinais sobre a sua qualidade, tais como: *turnover*, absenteísmo, pichações nos banheiros, programas de sugestões, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de materiais e queixas no serviço médico.

Para Assis (2005) a rotatividade e o absenteísmo, quando elevados, podem significar que os colaboradores não têm compromisso com a empresa, ou ainda, que falta algo para satisfazê-las. Os programas de sugestões podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários, que reagem a empresa, não manifestando ideias e opiniões. A avaliação de desempenho, quando utilizado como um instrumento formal, pode confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre do estado de ânimo dos mesmos. Ainda, adesão às greves, pode revelar uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa.

O autor salienta ainda que a forma mais aparente do clima de uma empresa se manifesta pela intensidade dos conflitos interpessoais e também interdepartamentais, que são determinantes para um clima tenso ou agradável. Ainda, muitas vezes, a forma de o colaborador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo-os mais do que o necessário ou danificando os equipamentos de trabalho.

#### 2.4.2 Fatores internos e externos que influenciam o clima organizacional

Existem vários modelos de pesquisa de clima organizacional, e cada um considera diferentes aspectos influenciadores que tem pontos comuns. Dentre os vários modelos de pesquisa, Bispo (2006) reuniu diversos estudos anteriores a sua pesquisa e considerou relevantes os seguintes modelos que consideram somente fatores internos: Litwin e Stringer (1968), que utiliza um questionário baseado em nove fatores, o modelo de Kolb et al (1986), o qual utiliza uma escala de sete fatores e o de Sbragia (1983) contendo vinte fatores.

O modelo de Bispo (2006), apresenta uma estrutura mais próxima da realidade, e considera também fatores externos, reconhecendo que estes, também podem ter uma forte influência sob o clima da organização. Este modelo, leva em consideração a evolução do cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacional, para atender a essas necessidades, os fatores de influência foram divididos em internos e externos.

De acordo com Bispo (2006), os fatores internos de influência são: Ambiente de trabalho, Assistência aos funcionários, Burocracia, Cultura organizacional, Estrutura organizacional, Nível sócio-cultural, Incentivos profissionais, Remuneração, Segurança profissional, Transporte casa/trabalho e Vida profissional. Estes se originam dentro da própria empresa, sendo que essa pode atuar

diretamente sobre esses fatores para tentar melhorá-los e produzir melhores resultados para a empresa, os clientes e os funcionários.

Através da análise desses fatores internos, há a possibilidade de se desenvolver e manter ambientes de trabalho adequados e colaboradores com uma boa qualidade de vida no trabalho, gerando estímulos e interesses para a vida das pessoas dentro da organização. Já os fatores externos de influência são os que têm origem fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos funcionários, por isso não podem ser desprezados. São eles: Convivência familiar, Férias e lazer, Investimentos e despesas familiares, Investimentos e despesas familiares, Política e economia, Saúde, Segurança pública, Situação Financeira, Time de futebol e Vida social. Se a organização não puder atuar diretamente sobre eles, pode tentar atuar sobre seus efeitos nos funcionários.

Observa-se que há diversos fatores que afetam no desempenho e produtividade das pessoas, tanto fatores internos como também externos, e cabe a área de RH reduzir os impactos destes sobre os colaboradores, mantendo assim, um clima favorável às estratégias da organização, sem deixar de lado os anseios dos funcionários.

### **3 MÉTODO**

Este estudo teve um caráter predominantemente quantitativo, estruturou-se ainda, como sendo uma pesquisa descritiva procurando-se assegurar com rigor e precisão os dados alcançados, com características do método de estudo de caso. Para a pesquisa foi adaptado o modelo de questionário de Bispo (2006), por se tratar de um instrumento validado e estruturado que permitiu a análise estatística, deste modo, o questionário atendeu a necessidade da pesquisa, por ser um instrumento fechado, que permitiu a tabulação dos dados de forma estatística, sem respostas ambíguas, permitindo a comparação entre os fatores estudados.

O presente estudo foi realizado na empresa de guindastes da cidade de Caxias do Sul, composta por 73 funcionários. No entanto, no dia em que foi realizada a pesquisa, teve a defasagem de 10 colaboradores, por motivos de férias, faltas justificadas e afastamento pelo INSS. Aplicou-se, então, o questionário à 63 colaboradores, destes, 4 tiveram que ser invalidados devido a grande quantidade de questões não respondidas, desta forma, o estudo foi baseado em 59 questionários respondidos.

Ainda, o questionário não exigiu identificação dos respondentes, contendo algumas questões para que se traçasse o perfil dos colaboradores (sexo, estado civil, escolaridade, renda, função e tempo de empresa) e outras questões fechadas, com respostas em escala likert (de 1 à 10), utilizada para medir o nível de satisfação dos respondentes perante as afirmações, e assim podendo-se identificar o clima organizacional e as prioridades de ações em relação aos colaboradores.

### **4 ANÁLISE DE DADOS**

#### **4.1 Análise do perfil sócio-econômico-cultural**

Foi aplicado para 63 colaboradores de uma empresa de guindastes um questionário, fechado, dentre os quais 4 tiveram que ser descartados, devido à grande quantidade de questões em branco. Inicialmente, a pesquisa abordou o perfil predominante dos respondentes, sendo possível informar que apesar de a média evidenciada ser de 33 anos, a faixa-etária predominante é considerada jovem, ou seja, 24,6% dos entrevistados têm até 24 anos, isto deve-se ao fato de que para a linha de montagem dos guindastes, que é onde se encontra o maior número de colaboradores, a empresa opte pela contratação de pessoas jovens, geralmente o primeiro emprego, porque além do fato de que nesta linha há um grande desgaste físico dos funcionários, não é exigida experiência, devido a particularidade do produto, é necessário o treinamento do funcionário.

A segmentação dos funcionários por gênero é importante para se caracterizar o grupo de trabalho, a pesquisa, apontou a predominância do gênero masculino (88,1%), sendo que somente 11,9% dos respondentes são do gênero feminino. Essa predominância masculina se explica pelo tipo de produto da empresa, que exige esforço físico dos trabalhadores no manuseio dos componentes para a fabricação dos guindastes, portanto, as mulheres somente estão alocadas nas funções administrativas da organização.

Em relação ao estado civil, pode-se analisar que 59% dos entrevistados são casados ou mantém uma união estável e 33,9% são solteiros. A renda familiar mensal de 46% dos entrevistados está em torno de R\$ 1.530,01 à R\$ 2.550,00 (de 3 à 5 salários mínimos), enquanto 40% dos entrevistados possuem uma renda familiar de até R\$ 1.530,00 (até 3 salários mínimos), ou seja, em relação a renda percebe-se que como a maioria dos entrevistados são casados ou mantém uma união estável, conseqüentemente se tem um aumento da renda média familiar.

O fator escolaridade é relevante para que a empresa identifique as necessidades de investimentos para elevar o nível de capacitação de seus colaboradores, a fim de manter sua vantagem competitiva no mercado. Quanto a este indicador, nota-se que 32,7% dos entrevistados possuem o ensino médio completo, porém, um outro grande percentual que corresponde à 20% dos entrevistados têm o ensino fundamental completo. Pode-se ainda observar que apenas 12,7% dos entrevistados estão cursando nível superior, e que somente 1,8% tem o superior completo. Desde que o setor de RH iniciou suas atividades, em junho de 2009, a empresa está procurando exigir um nível mínimo de escolaridade (ensino fundamental completo), sendo que este varia de acordo com a qualificação exigida em cada cargo, em alguns casos esta política já está sendo adotada, porém em algumas contratações não estão sendo observados todos os requisitos da descrição de cargos, que apesar de feita, não está definitivamente implantada.

O tempo de trabalho na empresa, pode refletir o desenvolvimento do conhecimento adquirido pelos funcionários, o domínio da função exercida, as habilidades desenvolvidas ao longo do período e a autonomia que o mesmo possui em função do entendimento dos processos. Através da análise do tempo de empresa, constatou-se que 58,9% dos entrevistados têm até 1 ano de serviço, 19,6% têm entre 2 e 4 anos e 16,1% têm até 2 anos, ainda pode-se observar que apenas 5,4% dos respondentes têm acima de 4 anos de empresa. Através destes dados, pode-se relatar que o nível de rotatividade de pessoal encontra-se elevado na organização, e que o domínio da função e as habilidades do colaborador estão em processo de desenvolvimento, isto caso ele tenha pouca experiência no segmento.

## 4.2 Análise dos fatores internos de influência no clima organizacional

Em um segundo momento da análise da pesquisa partiu-se para a compreensão das médias das variáveis e desvio padrão em relação aos fatores internos e externos que afetam o clima organizacional.

Neste sentido, a variável interna que mais traz satisfação aos colaboradores é o relacionamento interpessoal, pois obteve maior média (8,49), ou seja, os respondentes afirmam que o relacionamento com os seus colegas de trabalho favorecem à execução das suas atividades, ainda, o desvio padrão de 1,60 indica que há uma coerência de opiniões entre os mesmos nesta variável. Esta resposta vêm ao encontro da variável que indica que a maioria dentre os respondentes confiam no seu chefe imediato e acreditam que ele é a melhor pessoa para ocupar o cargo, o que favorece o relacionamento entre a equipe (média 8,25). Ainda, com média de 8,05 confirma esses dados ao afirmar que os respondentes consideram o seu chefe imediato um líder. O desvio padrão destas variáveis (1,99 e 2,12) estão relatando convergência de opiniões, o que indica que nem todo chefe é um líder na visão dos empregados.

O sentimento de orgulho dos entrevistados relativo à sua atividade na empresa também teve uma média satisfatória de 8,43, configurando assim a satisfação do entrevistado, o que corrobora quando questionados se o seu trabalho é reconhecido e valorizado pelas suas famílias com média de (8,24), ou seja, na medida em que os mesmos sentem-se valorizados pelas pessoas de seu círculo familiar, valorizam e sentem-se orgulhosos de sua atividade. Corroborando a convergência de respostas entre os entrevistados, através do desvio padrão de 1,52 e 1,67 respectivamente.

As questões que correspondem a satisfação com o nível social e cultural para o exercício das atividades, obtiveram as médias de 8,13 e 8,08 respectivamente, o que indica que os entrevistados acham que o seu nível cultural e social está de acordo com as suas necessidades e atividades desempenhadas dentro da organização. Encontrando-se novamente um desvio padrão satisfatório para ambas variáveis, respectivamente 1,44 e 1,54.

Em relação ao desvio padrão das variáveis, percebe-se que os resultados encontrados demonstram certa coesão de ideias e percepções entre os respondentes, evidenciando que a amostra tem um pensamento similar em relação as variáveis internas questionadas até então, pois todas as variáveis contidas neste, com exceção de uma, tiveram desvios padrões sensivelmente satisfatórios.

Analisando a questão que trata da preocupação com futuro da organização (7,88), ainda com média 7,81 está o orgulho de trabalhar na empresa, e com 7,87 a valorização da atividade dos respondentes por parte dos amigos e parentes. Percebe-se que o desvio padrão destas variáveis, respectivamente 2,16, 1,97 e 1,85 relatam certa convergência de opiniões entre os respondentes.

O sentimento de confiança no superior imediato traz uma média positiva de 7,77, o que se confirma através da média de 7,56 na questão que indica a satisfação com a estrutura hierárquica da empresa (chefes e subordinados), o que significa que os funcionários, em geral, estão satisfeitos tanto com a sua equipe de trabalho, quanto com a sua chefia imediata, embora o desvio padrão destas, respectivamente 2,18 e 2,28 esteja sensivelmente alto, indicando certa divergência entre opiniões. Ainda, o quesito ambiente de trabalho, obteve uma média razoavelmente satisfatória de 7,27, com um desvio padrão de 2,18, o que pode informar que neste sentido, as percepções dos respondentes são diversificadas, variando entre resultados melhores ou piores.

Questionados se consideram que estão obtendo sucesso profissional e pessoal, obteve-se média de 7,60, e se os mesmos reconhecem que este sucesso depende também dos seus

esforços pessoais, obteve média de 7,53. Através da média 7,31 pode-se observar que um grande número de funcionários indica a empresa como uma opção de trabalho para parentes, amigos e/ou conhecidos. Nestes questionamentos, também houve um desvio padrão alto (2,20, 2,30 e 2,32 respectivamente), sugerindo a falta de homogeneidade entre as opiniões.

A questão referente aos cursos e treinamentos, relata uma média de 6,82 e ainda, um desvio padrão convergente de 2,58, o que significa que alguns funcionários não se sentem suficientemente qualificados para o exercício das suas atividades. O reconhecimento do trabalho pela empresa com média 6,81 também indica que os colaboradores sentem-se desvalorizados, porém o desvio padrão alto de 2,20 demonstra a falta de coesão entre as percepções dos respondentes. A segurança em relação à estabilidade no emprego, com média relativamente satisfatória (6,63), remete ao sentimento de pertencer a empresa dos colaboradores, e está ligado a percepção dos mesmos em relação ao reconhecimento de suas atividades, o desvio padrão desta (2,55) relata a discordância de opiniões neste sentido.

Atualmente a empresa não oferece um plano de carreira oficializado, a percepção deste pelos funcionários relata-se na questão com média 6,36. Evidenciando este sentimento de poucas oportunidades obtém-se a média 6,12, indicando que, em geral, os funcionários não gostariam que seus filhos trabalhassem na empresa, estes fatores podem estar ligados à percepção da cultura organizacional pelos colaboradores, ou seja, como eles se sentem em relação as tradições, práticas e costumes da organização que relata uma média razoável (6,22); Ainda, ligado à percepção da cultura da empresa está a burocracia adotada na organização com média 6,72. O desvio padrão destas variáveis (2,53, 2,52, 2,29 e 2,29 respectivamente), corroboram com a falta de homogeneidade presente nessas questões.

A variável que demonstra certa insatisfação com o patrimônio adquirido pelos funcionários, obteve-se média 6,20, esta, ainda relata o maior grau de divergência entre as variáveis (desvio padrão 2,63), que indica que alguns funcionários não sentem seus esforços reconhecidos pela empresa, o que pode gerar uma falta de motivação no desempenho de suas atividades.

Em relação a assistência médica, odontológica e social, a média 6,09, menor entre as médias razoavelmente satisfatórias, demonstra que na sua maioria, os funcionários não estão plenamente satisfeitos com esses benefícios, seja pelo plano assistencial escolhido, ou ainda pelo percentual que a empresa ajuda, no caso do plano de saúde a empresa colabora com 50% do valor da mensalidade dos funcionários, já a mensalidade dos dependentes têm o desconto integral em folha de pagamento, podendo ser este o fator da insatisfação dos respondentes, novamente, o desvio padrão 2,21 evidencia o pensamento heterogêneo dos colaboradores.

Analisando-se as questões em que encontram-se as menores médias, ou seja, as variáveis internas que trouxeram o menor índice de satisfação se comparada às demais médias, percebe-se que o maior descontentamento está ligado ao salário, com uma média de 5,62 ou seja, os colaboradores não estão achando justo os seus salários atuais. A questão salarial é um dos itens que podem baixar uma pesquisa de clima, pois, considera-se normal que os funcionários não estejam satisfeitos com sua renda, por esse motivo, há pesquisas que optam por não questionar esse item. No entanto, vale ressaltar que, no ano de 2009, a empresa realizou, junto à Associação Serrana de Recursos Humanos, uma pesquisa salarial, que demonstra que a remuneração que a mesma destina aos seus empregados está de acordo com o mercado comparativo, neste item, o que pode ser melhorado então, é a questão de benefícios agregados aos salários. A divergência de opiniões está implícita no desvio padrão sensivelmente alto (2,56).

Nas variáveis internas em geral, o maior desvio padrão foi de 3,29 na questão que evidencia uma média de 5,78. A mesma, diz respeito ao transporte, o que pode ser explicado, pelo número de respostas nesta, já que a empresa possui transporte terceirizado e disponibiliza aos funcionários três roteiros que não podem ser alterados, por isso, a maioria dos colaboradores

opta pelo transporte próprio, e mesmo assim, responderam à questão, ou ainda, o descontentamento neste item pode ser relacionado a esta deficiência do transporte oferecido aos funcionários, até porque a empresa é localizada em uma região onde se tem poucas opções de transporte público coletivo.

De uma forma geral, os fatores internos de influência no clima organizacional, conforme a percepção dos entrevistados, pode ser considerado satisfatório, destacando-se o relacionamento interpessoal e a confiança na chefia imediata que relatam médias muito boas, ainda pode-se destacar que os funcionários têm orgulho de sua atividade na empresa, ou seja, eles gostam do que fazem, e isto influencia na qualidade dos serviços prestados.

Negativamente têm-se a questão do salário (remuneração) e transporte, como já mencionado, de acordo com a realização da pesquisa salarial a empresa mantém os seus salários de acordo com a média de mercado, neste sentido, enfatiza-se que, para a melhora da satisfação dos colaboradores com este item, seria necessário uma política de benefícios mais atraente, pois atualmente, a empresa só presta os benefícios básicos, tais como: alimentação, assistência médica e odontológica, cesta básica (quando não há absenteísmo no mês) e transporte, sendo que este último, não está atendendo satisfatoriamente a necessidade dos colaboradores.

### **4.3 Análise dos fatores externos de influência no clima organizacional**

A análise dos fatores externos é importante, para que a empresa obtenha dados sobre o que pode estar influenciando nas atitudes de seus colaboradores fora do âmbito organizacional, mas, que de alguma forma, a organização possa agir sobre estes agentes influenciadores, a fim de minimizar o impacto dos mesmos nas atividades dos seus empregados.

Analisando-se as questões com médias que relatam um alto grau de satisfação, têm-se as variáveis que afirmam a preocupação com o futuro da família e dos filhos, com as médias mais altas respectivamente 9,69 e 9,45, e que ainda mantém um desvio padrão baixo (0,70 e 1,43) que confirma a homogeneidade das respostas e a preocupação dos respondentes com esse item. Ainda, a convivência com os filhos relata uma média positiva de 9,04, já o desvio padrão alto nesta variável (1,91), deve-se ao fato de muitos dos respondentes não terem filhos.

Com média 8,75 está a satisfação com a alimentação proporcionada pelos colaboradores às suas famílias, indicando que no geral os mesmos estão satisfeitos com esta variável, corroborando com a média, está o desvio padrão baixo (1,49) que evidencia a coesão dos entrevistados neste sentido. Ainda, a educação proporcionada aos filhos (04), também relata uma média positiva (8,08), porém o desvio padrão alto (2,27), demonstra a heterogeneidade entre os colaboradores, ou seja, alguns estão bastante satisfeitos e outros estão insatisfeitos com a educação que estão podendo proporcionar aos seus filhos.

A variável que diz respeito ao planejamento de férias (média 8,67) evidencia que os funcionários planejam suas próximas férias, para que este período seja realmente de descanso e lazer. O desvio padrão desta (1,82) pode estar relacionado à variável que questiona sobre a situação financeira, com média 5,72 indicando que grande parte dos entrevistados estão passando por problemas financeiros, o que dificulta o planejamento de férias.

A satisfação com a vida afetiva e sexual são consideradas importantes para o bom estado emocional dos colaboradores, neste sentido, as questões possuem médias 8,05 e 8,47 respectivamente, apontam que os funcionários estão satisfeitos neste sentido, o que colabora com o desempenho de suas atividades. O desvio padrão das mesmas (1,83 e 1,71 respectivamente) estão sensivelmente altos, relatando certa divergência de opiniões, mas ainda assim, satisfatórias.

A religião também revela uma média positiva (8,24), apesar do desvio padrão alto de 2,12, no geral, os respondentes estão satisfeitos com as suas crenças. Em relação a satisfação com o nível mental, com média 8,23 indica, que na sua maioria, os entrevistados estão satisfeitos com o seu nível mental, porém desvio padrão 1,96 aponta para a divergência de opiniões indicando que, apesar da média satisfatória, para alguns, o seu nível mental não é satisfatório.

Entre as variáveis externas, destaca-se a questão que fala sobre a convivência/relação com o esposo (a) e/ou companheiro (a) que obteve uma média de 7,86, porém o desvio padrão de 2,80 remete a opiniões diversas entre os respondentes, ou seja, o laço afetivo com o cônjuge é algo heterogêneo, uns possuem bom relacionamento, outros não, isso pode afetar o clima da empresa, visto que o colaborador trás da vida pessoal uma bagagem para o âmbito organizacional, um dia ruim em casa pode contaminar a equipe de trabalho, como também o contrário pode ocorrer.

A satisfação com o patrimônio trouxe uma média de 6,17 e um desvio padrão alto de 2,84, corroborando com a divergência de opiniões. Esta questão pode reafirmar a variável interna referente a relação patrimônio x esforços dedicados a empresa, e relata que os funcionários esperam mais de suas atividades, a fim de propiciar melhores condições de vida às suas famílias. Nestes termos, com uma média de 6,85 a variável remete à satisfação do respondente com o seu automóvel. Já, a satisfação com a residência obteve uma média de 7,74; Ainda, a satisfação com o vestuário proporcionado à família obteve uma média de 7,40, estas médias estão satisfatórias, porém o desvio padrão alto das mesmas, respectivamente 2,87, 2,60 e 2,52 indica a divergência de respostas, o que pode ser preocupante, indicando que alguns colaboradores não sentem-se realizados nestas necessidades, de propiciar bem-estar a família.

As questões sob satisfação com o nível social, cultural e intelectual, com boas médias 7,16, 7,05 e 6,83 respectivamente, indica que os respondentes consideram que eles tenham o mínimo relacionado a estes itens, com uma tendência menos positiva na questão 14I, que pode indicar a preocupação deles perante o nível intelectual, pois este pode influenciar nas suas atividades, conforme corrobora a análise da escolaridade dos respondentes. Novamente há divergência entre as concepções dos entrevistados, conforme relata o desvio padrão (2,00, 2,14 e 2,15). Ainda o convívio social com média 7,64 e desvio padrão 1,85, demonstra que boa parte dos respondentes julgam-se satisfeitos com o círculo de amizades e de convivência social ao qual pertencem.

A satisfação dos funcionários com o seu estado físico, é evidenciada através da média 7,33, reforçando a mesma têm-se a satisfação com as práticas desportivas dos respondentes, com média 6,61. Mais uma vez, percebe-se que o desvio padrão destas variáveis são altos (2,14 e 2,61), ou seja, as opiniões são diversificadas, relatando que alguns funcionários não estão contentes com a sua condição física, e que também gozam de uma vida sedentária, o que favorece ao descontentamento com a saúde neste sentido.

Outra variável com uma média razoavelmente baixa (6,45) é a questão que indica a satisfação com as últimas férias, isto pode estar relacionado ao fato de que grande parte dos respondentes têm menos de 1 ano de serviço na empresa, portanto, ainda não adquiriram o direito à férias, sustentando com esta análise, está o desvio padrão (2,61).

As questões sobre o impacto de questões acerca da violência, impunidade, corrupção e crises econômicas gera nos colaboradores médias sensivelmente baixas (6,55, 6,54, 6,07 e 6,03), indicando que os respondentes, em geral não se deixam afetar por estas variáveis, porém as mesmas, geraram desvios padrões extremamente altos, respectivamente 3,10, 3,13, 3,18 e 2,60, ou seja para uma parte dos entrevistados estas questões afetam o seu estado de ânimo.

Ao incorporar as médias razoavelmente baixas (de 4 à 6 na escala *likert*), têm-se o destaque para um fator preocupante, que pode afetar significativamente o rendimento do trabalhador, que é a

situação financeira, este item relata uma média de 5,72 e ainda um desvio padrão de 2,73, o que significa que a grande maioria dos entrevistados enfrentam problemas de ordem financeira.

As crises internacionais e políticas em geral não afetam o estado de ânimo do colaborador, conforme indicam as médias 5,87 e 5,32. Ambas registram um desvio padrão de 2,71, isto pode ser relacionado ao fato de que muitas pessoas não se mantêm informadas sobre estes assuntos, o que dificulta uma análise e opinião sobre os mesmos.

A segurança pública também é um fator que gera insatisfação nos entrevistados (média 5,00), ainda o desvio padrão de 2,92 relata que muitos sentem-se extremamente descontentes com a segurança oferecida pelo município, o que também justifica a insatisfação com a política municipal que revela uma média baixa (5,54) e desvio padrão de 2,61.

Com as menores médias, encontram-se as questões sobre política e economia. A política nacional obteve uma média de 4,82, já a política estadual é responsável pela maior insatisfação dos respondentes com uma média de 4,50. O desvio padrão alto (2,82 e 2,50 respectivamente) nos dois itens indica a divergência de ideias entre os respondentes, isto pode estar ligado ao fato de que muitas pessoas não se identificam ou não gostam de política, ou até mesmo desconhecem a realidade política.

Em relação aos fatores externos de influência, destaca-se a preocupação com o futuro da família e filhos, sendo que esta é uma percepção bastante homogênea entre os entrevistados, perante a isso seguem-se as preocupações com alimentação, vestuário, patrimônio, lazer proporcionado à família, entre outros. Ainda, a maior insatisfação por parte dos respondentes, em relação aos fatores externos, está ligado ao cenário político e econômico, onde, muitas vezes às pessoas ficam à margem destes assuntos, sentindo-se impotentes, perante estas questões. Outro fator negativo preocupante é a situação financeira dos colaboradores, pois muitos responderam que estão com pendências neste sentido, o que pode ocasionar a falta de motivação para o trabalho, por estes julgarem que não estão conseguindo arcar com suas necessidades, sejam elas ligadas aos fatores higiênicos ou ainda aos fatores motivacionais.

#### **4.4 Construtos internos de influência no clima organizacional**

O material entregue aos colaboradores, que foi baseado no questionário de Bispo (2006), que divide a pesquisa em fatores internos e externos de influência no clima organizacional, estes fatores estão divididos em construtos que agrupam as variáveis com características semelhantes, a fim de se ter uma noção geral e individual do que está colaborando com o aumento ou baixa da média de determinado construto.

De forma geral, os fatores internos que influenciam no clima organizacional, estão sendo percebidos satisfatoriamente (6,92), porém uma análise mais detalhada evidenciará quais estão sendo vistos mais satisfatoriamente e quais menos.

O nível sócio-cultural (8,11) e com desvio padrão de 1,40 indica divergência de pensamentos entre os respondentes, afirma que os colaboradores acreditam que suas aptidões sejam suficientes para a função exercida, o que pode indicar também um certo comodismo dos mesmos, no sentido de buscar novos conhecimentos, aumentando assim as suas aptidões.

A satisfação com a estrutura organizacional, traz uma média relativamente alta (7,90), este bloco continha quatro questões relacionadas principalmente à chefia e também quanto à estrutura hierárquica da empresa. Isto confirma o que foi visto na análise das variáveis internas em geral, onde a satisfação e a confiança na chefia é um ponto forte na organização, que favorece o exercício das atividades dos respondentes. O ambiente de trabalho (média 7,84), de uma forma geral, também é

considerado bom pelos funcionários, pois, corroborando com o item de estrutura organizacional, o ponto forte deste, é o relacionamento entre os colegas de trabalho, questão esta, que obteve a maior média dentre todas as variáveis internas.

O sentimento de reconhecimento e valorização dos respondentes perante às suas atividades laborais, estão implícitos nos incentivos profissionais (7,60), este fator é importante para que o funcionário veja sentido em exercer o seu trabalho, além dos incentivos financeiros. Ainda, neste sentido, as questões relacionadas no construto sobre vida profissional, com destaque para o sentimento de orgulho da atividade exercida, indicam uma média satisfatória (7,31) e um desvio padrão considerado baixo (1,50) afirmando que este sentimento é homogêneo entre os funcionários.

O construto burocracia (6,72) é composto de somente uma questão e esta média, não tão satisfatória, pode indicar que os funcionários não estão percebendo muito positivamente este item, ou ainda que a burocracia adotada pela organização atrapalha na execução das tarefas. Dessas acepções, a média 6,22 na dimensão sobre cultura organizacional, também composta por uma pergunta, reforça a percepção dos colaboradores. Ainda, o desvio padrão destas, ambos 2,29 induz ao pensamento de que alguns funcionários sentem-se realmente prejudicados com estes fatores.

A segurança profissional (6,63) também revela um desvio padrão alto (2,55) que indica a convergência de opiniões em relação a este item, que embora não tenha tido uma média tão baixa, pode indicar a preocupação de alguns colaboradores em relação a segurança no emprego, isto pode estar ligado ao fato de que muitos deles ainda estão trabalhando no contrato de experiência, pois, conforme demonstra a análise de tempo de trabalho na empresa 58,9% dos funcionários têm até 1 ano de serviço.

A assistência aos funcionários (6,09) trazem a tona a insatisfação com os benefícios oferecidos pela empresa, seja pela falta de opção, ou ainda pela ajuda de custo proporcionada pela organização, ou seja, na percepção dos colaboradores este item não está sendo julgado suficientemente bom.

As questões revelam que a satisfação em relação a remuneração e o transporte estão em um nível muito baixo, conforme as médias 5,92 e 5,78 respectivamente, o transporte, como já citado anteriormente, não é muito flexível, pois a empresa disponibiliza somente três roteiros fixos, e os colaboradores devem adaptar-se aos mesmos, ou utilizar transporte próprio, no entanto, analisando o questionário percebeu-se que praticamente todos responderam a esta questão, inclusive os que não utilizam este meio, o que justifica o desvio padrão de 3,29. Já, em relação a remuneração, bloco este composto por duas questões, o que fez a média (5,92) baixar foi o fato dos funcionários não acharem justos os seus salários atuais, questão esta, com a menor média entre as variáveis internas.

Tendo como base as análises já mencionadas, pode-se concluir que através de algumas ações onde há maior insatisfação por parte dos funcionários, como por exemplo, na questão de salários e transportes pode-se obter um bom ambiente de trabalho, propício e adequado aos objetivos da empresa e também de seus colaboradores. Neste sentido a empresa pode rever a questão de benefícios, ampliando a gama dos mesmos, seja no sentido de número de benefícios ou ainda no percentual de colaboração da empresa, pode-se ainda, reestruturar o transporte, disponibilizando mais roteiros, para que dessa forma consiga-se abranger melhor as necessidades dos trabalhadores.

#### **4.5 Construtos externos de influência no clima organizacional**

Em geral (média 7,31) os fatores externos relatam uma maior satisfação dos colaboradores, quando comparados aos internos.

Conforme os dados, percebe-se que os fatores externos com as maiores médias estão relacionados aos investimentos e despesas familiares (9,05), que está diretamente ligado à preocupação com a família e filhos e a satisfação com a alimentação e educação proporcionada aos mesmos, ainda o desvio padrão de 1,00 indica que, neste sentido, há uma coesão de opiniões entre os respondentes. A convivência familiar I (8,45) refere-se a convivência com esposo(a) e filhos, conforme a análise das variáveis externas, o desvio padrão de 1,96 neste item, pode estar relacionado ao fato de que alguns respondentes não são casados, e mesmo assim, responderam a questão relacionada a este assunto. Já a convivência familiar II está relacionada diretamente à satisfação com vida afetiva e sexual dos respondentes, e também obteve uma média relativamente alta (8,26), demonstrando a homogeneidade de opiniões está o desvio padrão de 1,59 neste construto.

O construto férias e lazer (7,70) evidencia a satisfação com as últimas férias e ainda o planejamento das próximas, neste sentido há um desvio padrão alto (1,82) que relata que alguns entrevistados não estão satisfeitos com a programação de suas férias, o que pode estar relacionado à situação financeira dos mesmos, que diz respeito as coisas materiais adquiridas, e ainda a situação financeira equilibrada ou não e relata uma média razoável (6,78), e ainda um desvio padrão alto (2,12) que indica que apesar de a média não ser considerada baixa, para alguns este item é considerado como insatisfatório.

A vida social evidencia uma média de 7,39, demonstrando que em geral, os respondentes estão satisfeitos com o seu círculo social, que abrange a religião, além dos níveis cultural, social e intelectual, a homogeneidade de percepções está implícita no desvio padrão de 1,63. O construto saúde também relata uma média de 7,39, porém há um desvio padrão sensivelmente alto (1,89), este construto está relacionado à satisfação com o estado físico, com as práticas desportivas e o nível mental, ainda conforme visto na análise individual dos fatores externos de influência, em geral os entrevistados não estão muito satisfeitos com as suas práticas desportivas, enfatizando que o sedentarismo favorece o aparecimento de doenças e também a obesidade, que leva ao descontentamento com o estado físico.

O construto time de futebol (6,74) é composto de somente uma questão relacionada à satisfação com o time de futebol para o qual o respondente torce, para este houve uma divergência de opiniões, evidenciado no desvio padrão 3,05, que pode ser explicada pela fase dos times no momento da pesquisa, ressaltando que a mesma foi realizada após um clássico do Rio Grande do Sul, e também pela fase final do Campeonato Gaúcho de Futebol. Este item é relevante pois na empresa, há uma predominância do sexo masculino, portanto, a questão time de futebol influencia no clima, intrínseco no ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal entre os colaboradores.

A segurança pública (média 6,02), relata a insatisfação dos colaboradores em relação a falta de segurança, corrupção, violência e impunidade, já a falta de coesão entre as respostas, relatadas no alto desvio padrão (2,50), pode estar relacionada ao falta de informações ou até ao desinteresse em questões como corrupção, violência e impunidade.

Em relação aos construtos externos, assim como na análise individual das variáveis, o que trouxe a maior insatisfação dos respondentes é a política e economia, com média de 5,29, e desvio padrão 1,70 que demonstra a insatisfação dos entrevistados aos assuntos relacionados à políticas nacional, estadual e municipal e ainda às crises econômicas mundiais ou internacionais.

Comparando-se os construtos internos e externos, têm-se médias razoavelmente satisfatórias, como já esperado, os fatores externos relatam uma maior satisfação dos respondentes, por estarem ligados à questões pessoais, tais como: família, filhos, vida afetiva, entre outras. Em relação aos fatores externos, cabe a empresa, minimizar o impacto dos fatores considerados negativos no dia-a-dia de seus colaboradores. Ainda, os fatores externos, foram aquém das expectativas, visto que, como mapeado, a empresa nunca teve ações voltadas aos colaboradores, no sentido de entender as

necessidades dos mesmos, propiciando um bom ambiente de trabalho, visando à produção e qualidade dos produtos e serviços prestados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um ambiente dinâmico, as empresas devem preocupar-se com o grau de satisfação e motivação de seus colaboradores, a fim de proporcionar um bom ambiente organizacional, propício ao melhor desempenho das atividades e consequentemente à qualidade dos serviços prestados pelo cliente interno ao cliente externo. A perpetuação da empresa é baseada no lucro, para tanto, as mesmas buscam o incremento da produtividade e a satisfação de seus clientes externos. Por sua vez, os funcionários buscam melhores condições de trabalho, incluindo ganhos pessoais e profissionais.

Através do mapeamento organizacional traçou-se o objetivo deste estudo, o qual visou identificar quais os fatores que impactam no clima organizacional de uma empresa de guindastes. O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, adaptado de Bispo (2006), portando já validado pela literatura, que continha perguntas fechadas e respostas estruturadas através da escala likert, e que foi dividido em três blocos. O primeiro demonstrou o perfil sócio-econômico-cultural dos entrevistados. O segundo bloco evidenciou a satisfação dos respondentes em relação aos fatores internos de influência no clima organizacional e o terceiro bloco relatou a satisfação dos entrevistados em relação aos fatores externos de influência no clima organizacional.

Neste estudo, foi possível verificar quais as variáveis internas e externas que impactam no clima organizacional da empresa, além de promover sugestões que possam propiciar um melhor ambiente de trabalho, bem como um maior rendimento do funcionário, perante o atendimento de algumas necessidades específicas, tais como: salários e benefícios, e no âmbito externo, cabe à organização minimizar o impacto dos fatores externos negativos sobre os seus colaboradores.

Recomenda-se que este estudo seja aplicado continuamente, visto que, à medida que as carências vão sendo supridas, outras vêm a tona para focar os esforços das políticas de gestão de pessoas, possibilitando assim, melhorias a médio e longo prazo, pois, ao melhorar a eficiência operacional da organização, melhora-se também os lucros, além do cumprimento de uma parcela do papel social da empresa que consiste em ter em seu quadro funcional empregados felizes, satisfeitos e motivados com o trabalho que executam, dispostos a desempenhar da melhor forma o seu papel dentro da organização.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, Marcelino Tadeu. **Indicadores de gestão de recursos humanos – Usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, p.23-34, Abril/Junho.1990

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **PRODUÇÃO**. São Paulo, v.16, n.2, p.258-273, Maio/Agosto. 2006

DAL FORNO, Nara Lucia Frasson. **Clima organizacional e qualidade em serviços**: estudo de caso em laboratório de análises clínicas. Santa Maria: UFSM, 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Centro de Tecnologia Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, 2005

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos – Do operacional ao estratégico**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. Teoria geral da administração. -- São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

SCHERMERHORN, JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2008

SILVA, Regina Kátia Aparecida; DORNELAS, Myriam Angélica; SANTOS, Washington Silva. Fatores que definem o clima organizacional entre os servidores técnico-administrativos do CEFET Bambuí. I JORNADA CIENTÍFICA E VI FIPA DO CEFET BAMBUÍ. Minas Gerais, 2008.

TOLEDO, Flávio de. **O que são recursos humanos**. 9. ed. São Paulo: Brasiliense, 2007

TRIERWEILLER, Andréa Cristina. **Fatores de satisfação e motivação no trabalho dos profissionais técnicos**: um estudo de caso em empresa de base tecnológica sob a ótica da preferência declarada. Florianópolis: UFSC, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos – Novas perspectivas para os profissionais de RH**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2003

