

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO  
EM UMA EMPRESA DO RAMO DE VAREJO**

Bianca Reichert, Afonso Valau de Lima Junior e Adriano Mendonça Souza

**RESUMO**

A excelência em gestão torna-se, cada vez mais, um fator relevante para o sucesso de organizações no mercado mundial. Existem diversas maneiras de conquistar esta excelência, e uma delas é a aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional. A presente pesquisa tem como objetivo expor a metodologia de desenvolvimento da pesquisa e a análise dos resultados, com base em uma Pesquisa de Clima aplicada em uma empresa varejista de pequeno porte nos meses de julho de 2014.

**Palavras-chave:** Gestão, Pesquisa de Clima Organizacional, Estatística Descritiva.

**ABSTRACT**

Excellence in management becomes more and more a relevant factor for the success of organizations in the business world. There are several ways to reach this excellence, and one of them is the application of Organizational Climate Survey. This paper's objective is to show the development of research methodology and the analysis of results, based on a Climate Survey applied in a small company in July 2014.

**Keywords:** Management , Organizational Climate Survey , Descriptive Statistics.

## INTRODUÇÃO

A concorrência, nos dias atuais, se torna cada vez mais feroz e só sobrevive a esta empresas que possuem uma estrutura interna sólida e uma gestão eficaz. Para tanto, existem métodos e técnicas no âmbito da Engenharia de Produção e da Administração que podem auxiliar gestores a tomarem decisões de maneira mais correta, com base em dados, para não agir de maneira equivocada e deixar espaço no mercado para os concorrentes.

Uma ferramenta, muito utilizada pelas grandes empresas, que auxilia na tomada de decisão e na elaboração de planos de ação é a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), que tem como propósito quantificar a satisfação dos colaboradores da empresa em relação à mesma e identificar aspectos que podem influenciar esta satisfação, e determinar os pontos fortes e os pontos a melhorar da instituição em relação ao seu clima. Conforme Luz (1995) o clima da empresa é a resultante do estado de espírito ou ânimo das pessoas que ali trabalham. O clima pode ser afetado de várias formas, por situações negativas ou positivas e conflitos no local de trabalho, ou por fatores externos, como questões de saúde e problemas pessoais.

A PCO é uma das ferramentas relacionada aos recursos humanos que pode contribuir para que as intervenções no clima da empresa não sejam significativas ou quase imperceptíveis, e, com isso, tornar a organização mais preparada para confrontar os desafios do dia a dia. Segundo Ferreira (2013, p.47) “a identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo que canaliza os comportamento em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais”.

Logo, é relevante a importância da aplicação da PCO em uma organização, pois ela revela os pontos fortes e os pontos a melhorar referentes ao clima da empresa segundo os seus próprios funcionários, e, através disso, há a possibilidade de elaborar planos de ação, tomar decisões mais concisas e aumentar a harmonia no local de trabalho e isso, por consequência, motiva os funcionários a atingirem as metas estabelecidas.

Para desenvolver uma Pesquisa de Clima, primeiramente, é importante conhecer o público para o qual a pesquisa será aplicada. Para tanto, podem ser perguntadas questões como idade, gênero, tempo de empresa, nível de escolaridade, estado civil, entre outros. Em segundo plano, é necessário estabelecer as variáveis que possam medir o clima da empresa ou que diretamente influenciam o mesmo.

São os chamados Fatores, os quais podem ser relacionados ao tipo de trabalho realizado, relacionamento interpessoal, motivação e comprometimento, liderança, salários e benefícios, comunicação, instituição, treinamentos e progresso profissional. Para poder estabelecer quais destes fatores são mais apropriados para incluir na PCO de uma empresa específica, é preciso haver uma conversa com o gestor do RH ou gerente geral sobre os fatores críticos do clima para a determinada empresa.

Portanto, a Pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta que auxilia os gestores das organizações, no âmbito da gestão de pessoas, na tomada de decisões e na aplicação de planos de ação, a fim de garantir a satisfação dos seus colaboradores e o bom clima da empresa. Isso resulta na maior permanência dos funcionários e no comprometimento dos mesmos em relação à empresa, a qual, por consequência, acaba se destacando no mercado e tem a oportunidade de aperfeiçoar seus pontos fortes e corrigir seus pontos a melhorar na perspectiva do clima da empresa.

## OBJETIVOS

Como a PCO é uma ferramenta auxiliadora na gestão de recursos humanos das organizações, este artigo tem como objetivo apresentar a metodologia de elaboração e de análise de uma Pesquisa de Clima Organizacional e os seus resultados, tendo como base uma pesquisa aplicada com os funcionários de uma empresa de pequeno porte do ramo varejista no noroeste do estado do Rio Grande do Sul, a fim de difundir esta ferramenta e as suas contribuições para a gestão de pessoas nas organizações.

## METODOLOGIA

A presente Pesquisa de Clima Organizacional foi aplicada em uma empresa de varejo, situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, a qual possuía um total de 9 funcionários, dentre estes 7 eram vendedores e 2 eram responsáveis pelos estoques e pela entrega de materiais. A pesquisa de clima foi aplicada nesta empresa no mês de julho do ano de 2014.

O desenvolvimento da pesquisa contou com as seguintes etapas:

- 1) Obtenção de aprovação e apoio da gerente-proprietária: nesta etapa o responsável por aplicar a pesquisa obteve o aval da proprietária para realizar a pesquisa através de uma conversa, na qual o responsável pela aplicação explicitou os objetivos da pesquisa e os seus procedimentos.
- 2) Definição dos fatores a serem pesquisados: os fatores englobados pelas questões da pesquisa foram determinados de maneira conjunta, entre a proprietária da empresa e o responsável pela aplicação da pesquisa. Os fatores elencados foram:
  - Instituição: relacionado à estrutura física, à imagem e à comunicação interna da empresa;
  - Relacionamento Interpessoal: referente ao relacionamento entre os colaboradores da organização, os colaboradores e os clientes, e entre os colaboradores e a chefia;
  - Liderança: pautado pela distribuição de tarefas, pelo comportamento da chefia e pelo desempenho do líder do grupo;
  - Motivação: correlacionado à satisfação pela quantidade de trabalho realizada, à motivação do restante do grupo e da pessoa em si para desempenhar as suas funções dentro da empresa;
  - Comprometimento com o Trabalho: baseado na responsabilidade do funcionário para com a empresa expressa através do número de faltas ao trabalho e da ciência de que isso afeta o grupo. Este fator, foi elaborado desta forma pois se apresentou como um dos pontos críticos apontados pela proprietária na conversa inicial da primeira etapa.
  - Vendas: ligado ao comprometimento dos funcionários para vender os produtos e à responsabilidade por parte dos funcionários pelo faturamento da empresa.
- 3) Escolha da abordagem: a aplicação da pesquisa de clima pode ser de duas formas, via questionário impresso ou questionário online. Neste caso, optou-se por aplicar o questionário impresso, pois era o que mais se identificava com a realidade da empresa e que pudesse deixar os funcionários mais a vontade.
- 4) Elaboração dos questionários: tendo como base os fatores escolhidos pela proprietária da empresa, foram criadas questões que abordassem estes fatores, o perfil dos respondentes (idade, gênero, tempo de empresa,...), a satisfação dos colaboradores e questões abertas para que os funcionários tivessem a oportunidade de escrever alguma sugestão, crítica ou elogio. As questões relacionadas aos fatores foram elaboradas de uma forma específica a fim de que as mesmas pudessem ser respondidas através da

- escala Likert (1=Discordo Totalmente, 2=Discordo, 3=Indiferente, 4=Concordo, 5=Concordo Totalmente), pois eram questões qualitativas e era necessário ter um resultado quantitativo para que a análise fosse mais eficaz.
- 5) Validação do questionário: o questionário, antes de servir como instrumento de coleta de dados, precisou ser aprovado pela proprietária, a qual analisou as questões e teve a oportunidade de sugerir mudanças.
  - 6) Divulgação da pesquisa: há diversas maneiras de divulgar a pesquisa para os participantes, como por meio de reuniões, de fixação de algum cartaz ou propaganda na empresa, da realização de dinâmica, de conversa com os participantes, entre outros. Neste caso, a sensibilização dos funcionários da empresa ocorreu através de uma dinâmica feita com o grupo, e logo após a realização da dinâmica foi exposto a todos que iria ocorrer uma pesquisa de clima na empresa, o que era isso, quem iria aplicar e quem poderia participar desta pesquisa.
  - 7) Aplicação da pesquisa: nesta fase, o responsável pela pesquisa aplicou a mesma com os funcionários da empresa, cada um de uma vez, em um local reservado da instituição. É muito importante, que neste momento, o funcionário se sinta confortável para responder o questionário conforme o que pensa sobre o clima da empresa. Para tanto, o responsável da pesquisa explicou como era metodologia de resposta do questionário e deixou cada funcionário responder o questionário sozinho, e, caso ele tivesse alguma dúvida, o responsável pela pesquisa estaria próximo para esclarecê-la.
  - 8) Tabulação e análise dos resultados: a tabulação dos dados obtidos se deu por meio do *software Microsoft Excel®*, e para analisar os resultados realizou-se tratamento estatístico dos dados por meio da confecção de gráfico de setores e de barras, do cálculo da média, do desvio padrão e do coeficiente de variação para cada questão presente no questionário de modo a estabelecer comparações com os demais fatores e com as próprias questões dentro dos fatores. Também foi realizado o cálculo da média geral de cada fator a fim de analisar qual seria o fator mais crítico, o qual necessitaria de um plano de ação ágil.
  - 9) Divulgação dos resultados: a divulgação ocorreu em forma de reunião com a presença de todos os funcionários e da gerente-proprietária, com o propósito de praticar uma reflexão com todos sobre os resultados e o que poderia ser feito a partir disto.
  - 10) Definição dos planos de ação: a partir da conversa com os funcionários e com a proprietária, foi possível elaborar planos de ação para melhorar os pontos críticos assinalados pela pesquisa de clima.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para obter informações sobre o clima da empresa foi aplicado um questionário de maneira que o mesmo pudesse englobar todas os cargos presentes na empresa. O questionário possuiu diversas questões, as quais foram divididas em 6 fatores: Instituição, Relacionamento Interpessoal, Liderança, Motivação, Comprometimento com o Trabalho e Vendas. No total, foram aplicados 9 questionários na pesquisa com pessoas de diferentes cargos, e obteve-se um retorno de 100% de repostas.

A análise foi feita através de métodos estatísticos, tais como frequência, o cálculo da média, do desvio padrão e do coeficiente de variação. Os resultados dos questionários foram analisados de maneira conjunta, não importando o cargo da pessoa no organograma da empresa, mas foram separados pelos fatores investigados, a fim de propiciar uma visão geral das opiniões dos respondentes em relação a cada fator pesquisado.

## 1. Análise do Perfil do Respondente

Para identificar o perfil dos respondentes foram abordadas apenas duas questões relacionadas ao tempo de trabalho na empresa e ao nível de escolaridade. Optou-se por não questionar o cargo da pessoa e nem a idade da mesma, pois isso poderia identificar o respondente e tornar a análise tendenciosa.

A seguir, encontra-se o gráfico que representa o tempo que os respondentes trabalham na empresa:

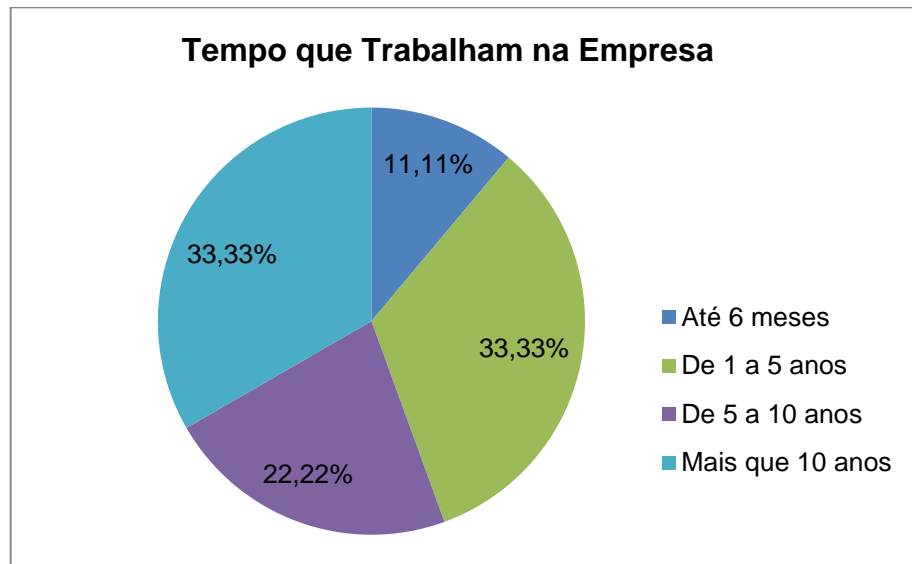


Gráfico 1 – Tempo que Trabalham na Empresa

Pode-se observar que a maioria dos respondentes trabalha a mais de um ano na empresa, e mais da metade trabalha mais que cinco anos. Isso representa que a empresa não possui muita rotatividade da mão de obra, o que pode influenciar o clima da empresa e o relacionamento entre os colaboradores.

No gráfico abaixo, podemos observar o grau de escolaridade dos trabalhadores:

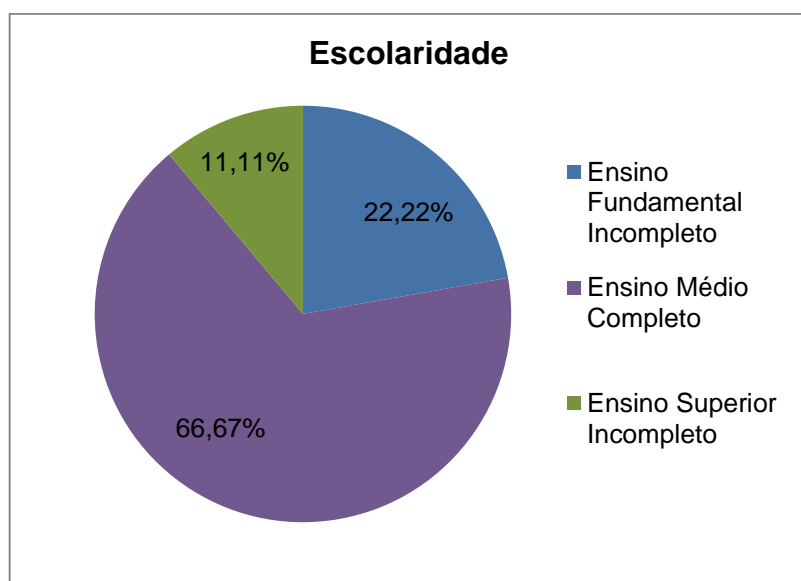


Gráfico 2 – Escolaridade

A partir deste gráfico, podemos analisar que uma minoria não possui o Ensino Fundamental Completo, mas, em contrapartida, a maioria dos respondentes possui Ensino Médio Completo. Isso pode estar diretamente ligado ao requisito de seleção de novos funcionários, pelo qual a gerente-proprietária está selecionando somente pessoas que possuem Ensino Médio Completo.

## 2. Análise do Fator Instituição

Os resultados encontrados para este fator são expostos na tabela abaixo:

Tabela 1 – Fator Instituição

	<b>Instituição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>CV</b>	<b>Média do Fator</b>
1	Considero a empresa um bom lugar para trabalhar.	4,44	0,50	11%	4,14
2	A empresa possui uma boa imagem entre as pessoas que trabalham nela.	3,89	0,87	22%	
3	Recebo incentivo da empresa para realizar cursos e especializações.	3,56	1,26	35%	
4	Existem objetivos e metas definidos pela empresa.	4,00	0,82	20%	
5	As instalações físicas da empresa (Banheiros, local de descanso, cozinha) contribuem para a realização do meu trabalho.	4,44	0,68	15%	
6	As condições físicas de trabalho na loja são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário etc.).	4,67	0,47	10%	
7	Os meios de comunicação interna (mural, cartazes) são claros e me mantém informado.	4,33	0,67	15%	
8	Considero-me bem informado sobre as decisões tomadas na empresa.	3,67	1,05	29%	
9	A empresa evoluiu desde que ingressei nela.	4,29	1,03	24%	

A média geral do fator Instituição obteve nota igual a 4,14, tendo como variável com média mais baixa a “Recebo incentivo da empresa para realizar cursos e especializações” com média igual a 3,56, o que nos mostra que poderia ter mais incentivo da parte administrativa para que os funcionários se profissionalizassem.

Por outro lado, a variável que obteve a maior média foi a “As condições físicas de trabalho na loja são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário etc.)” com média igual a 4,67, indicando que os funcionários estão satisfeitos com as condições físicas oferecidas pela empresa, o que pode motivar os colaboradores para realizar as funções na organização.

## 3. Análise do Fator Relacionamento Interpessoal

Os dados obtidos no fator Relacionamento Interpessoal serão apresentados na tabela a seguir:

Tabela 2 – Fator Relacionamento Interpessoal

<b>Relacionamento Interpessoal</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>CV</b>	<b>Média do Fator</b>
------------------------------------	--------------	----------------------	-----------	-----------------------

10	Sinto que posso contar com a ajuda dos meus colegas.	3,33	0,94	28%	3,18
11	Confio em meus colegas de trabalho.	2,89	0,57	20%	
12	Sinto que meus colegas de trabalho são comprometidos com suas atividades.	3,11	0,99	32%	
13	Sou respeitado pelos meus colegas de trabalho.	3,44	0,96	28%	
14	Aqui as pessoas se importam umas com as outras.	3,44	1,07	31%	
15	Há um bom clima de trabalho na equipe que faço parte.	2,89	0,87	30%	
16	Existe um sentimento de família ou de equipe na empresa.	2,78	1,13	41%	
17	O trabalho em equipe (pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa ou uma determinada atividade) é presente na empresa.	3,11	1,10	35%	
18	Existe cooperação na minha equipe de trabalho.	2,67	0,94	35%	
19	Meus colegas são receptivos às sugestões de mudança.	2,89	1,10	38%	
20	As pessoas que trabalham na empresa são bem tratadas independentemente de sua idade, cor, raça, orientação sexual ou cargo ocupado.	3,67	1,25	34%	
21	Os conflitos ocorridos no trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	3,25	0,97	30%	
22	Meu relacionamento com os clientes é agradável.	3,89	0,87	22%	
23	O diálogo é utilizado para resolver os problemas da instituição.	3,00	1,33	44%	
24	A comunicação com a chefia é satisfatória.	4,33	0,47	11%	
25	A quantidade de reuniões com a chefia é suficiente.	2,11	0,99	47%	

Como podemos notar, a média geral do fator foi igual a 3,18, apresentando como variável com a média menor a “A quantidade de reuniões com a chefia é suficiente” com nota igual a 2,11, o que infere que os funcionários não estão satisfeitos com a quantidade de reuniões com a gerente-proprietária. Porém, a variável que apresentou a maior nota foi a “A comunicação com a chefia é satisfatória” com média igual a 4,33.

Estes resultados nos mostram que mesmo que não ocorram reuniões o suficiente, a comunicação com a gerente é satisfatória. Logo, mesmo que o grupo não se reúna frequentemente, as pessoas se sentem confortáveis para conversar com a gerente sobre algum problema ou uma ideia.

#### 4. Análise do Fator Liderança

Para analisar este fator, foram utilizados os resultados que se encontram na tabela abaixo:

Tabela 3 – Fator Liderança

	Liderança	Média	Desvio Padrão	CV	Média do Fator
26	A distribuição de tarefas entre minha equipe de trabalho é adequada.	3,56	1,07	30%	3,86

27	Recebo orientação sobre as atividades que devo desempenhar.	3,78	0,92	24%
28	A chefia dá bons exemplos a mim e a meus colegas.	4,33	0,82	19%
29	A chefia realiza bem o seu trabalho.	4,33	0,67	15%
30	Meu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança.	3,44	0,96	28%
31	A chefia transmite as informações importantes ao restante da Instituição.	3,33	0,94	28%
32	Tenho liberdade para expressar opiniões diferentes das opiniões dos meus colegas.	3,89	0,74	19%
33	As orientações que recebo sobre o meu trabalho são claras e objetivas.	4,22	0,63	15%
34	Existe um líder na equipe além da chefia.	3,89	1,20	31%

A partir destes resultados, podemos afirmar que a variável que obteve a menor média foi a “A chefia transmite as informações importantes ao restante da Instituição” com média igual a 3,33, o que pode estar sendo influenciada pela não realização de reuniões na empresa, nas quais a gerente teria a oportunidade de repassar informações pertinentes para todo o grupo. Por outro lado, as variáveis que apresentaram as maiores médias foram a “A chefia dá bons exemplos a mim e a meus colegas” e a “A chefia realiza bem o seu trabalho”, com médias iguais a 4,33. E isso nos mostra o importante papel da gerente-proprietária na empresa, pois a mesma está sendo o exemplo que todos tentam seguir. Portanto, podemos afirmar que a média geral do fator Liderança teve média igual a 3,86. Este representa um resultado satisfatório de acordo com a escala Likert.

Além das questões analisadas acima, também foi pesquisada a seguinte questão: O líder da equipe de trabalho exerce bem a sua função. Esta só poderia ser respondida pelo funcionário caso o mesmo não tivesse respondido “discordo” ou “discordo totalmente” na questão 34. A média obtida para esta questão foi igual a 4,17, o que indica que além da gerente-proprietária há outra pessoa na empresa na qual o grupo também toma como exemplo a ser seguido ao realizar as suas atividades.

## 5. Análise do Fator Motivação

Na tabela abaixo, encontram-se os dados obtidos para o fator Motivação:

Tabela 4 – Fator Motivação

	<b>Motivação</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>CV</b>	<b>Média do Fator</b>
36	As pessoas que trabalham aqui estão dispostas a se esforçar para realizar um bom trabalho.	2,89	1,10	38%	3,99
37	Sinto-me satisfeito com a quantidade de trabalho que realizo.	4,00	0,67	17%	
38	Sou estimulado a assumir responsabilidades.	3,78	0,63	17%	
39	Sinto que sou valorizado e que posso fazer a diferença para a empresa.	4,11	0,74	18%	
40	Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta empresa.	4,67	0,47	10%	
41	Recebo feedbacks (críticas e elogios) sobre o trabalho que realizo.	3,78	0,79	21%	



42	Sinto que contribuo para o desenvolvimento da empresa.	4,13	0,33	8%
43	Sinto-me motivado a desenvolver atividades diferenciadas.	4,11	0,74	18%
44	Meu trabalho gera sentimento de realização profissional.	4,44	0,50	11%

Podemos analisar que a média geral do fator Motivação foi igual a 3,99, tendo como questão que apresentou a menor média a “As pessoas que trabalham aqui estão dispostas a se esforçar para realizar um bom trabalho” com média igual a 2,89, a partir deste resultado podemos inferir que, indiretamente, isto pode estar influenciando, de alguma maneira, o Relacionamento Interpessoal e também a motivação de cada um para realizar as suas tarefas.

Por outro lado, a questão que apresentou a maior média foi a “Meu trabalho gera sentimento de realização profissional” com média igual a 4,44, e isso nos faz concluir que, mesmo que os funcionários possam se desmotivar pela falta de disposição dos seus colegas para realizar um bom, eles se sentem realizados profissionalmente com as atividades que desenvolvem na empresa.

## 6. Análise do Fator Comprometimento com o Trabalho

Na análise do fator Comprometimento, foram utilizados como base os dados abaixo:

Tabela 5 – Fator Comprometimento com o Trabalho

<b>Comprometimento com o Trabalho</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>CV</b>	<b>Média do Fator</b>
45	Considero-me comprometido com o trabalho que realizo na empresa.	4,56	0,50	11%	4,33
46	Não costumo faltar ao trabalho.	4,11	0,87	21%	
47	Quando falto ao trabalho é por motivo de saúde.	4,33	0,47	11%	
48	Sinto que quando falto ao trabalho prejudico toda a equipe.	4,00	0,67	17%	
49	Aviso com antecedência à chefia quando irei faltar ao trabalho.	4,33	0,47	11%	
50	Procuro obter uma boa e próxima relação com os clientes.	4,67	0,47	10%	

É possível observar que a variável que obteve a menor nota foi a “Sinto que quando falto ao trabalho prejudico toda a equipe” com média igual a 4,00, o que não pode ser classificada como uma média não satisfatória. Mas indica que o grupo poderia reforçar mais a consciência de que quando alguém falta ao trabalho isso afeta todos os funcionários e repensar quando for faltar se isso será realmente necessário e de que maneira isso implicará nos resultados de todos.

Já a variável que obteve a maior média foi a “Procuro obter uma boa e próxima relação com os clientes” com nota igual a 4,67, algo positivo, pois a maior parte dos funcionários trabalha na linha frente, com contado direto com os clientes, e esta boa relação pode influenciar nas vendas de cada um. Mas, de modo geral, a média do fator Comprometimento foi igual a 4,33, um resultado satisfatório segundo a escala Likert.

## 7. Análise do Fator Vendas

O fator Vendas foi incluído na pesquisa pela necessidade impulsionar as vendas da empresa e, também, porque a maioria dos colaboradores são vendedores. Os resultados encontrados para este fator podem ser observados na tabela abaixo:

Tabela 6 – Fator Vendas

Vendas		Média	Desvio Padrão	CV	Média do Fator
51	Considero-me produtivo à empresa.	4,22	0,42	10%	4,20
52	Sinto-me responsável pelo desempenho da empresa.	4,22	0,63	15%	
53	Sinto-me responsável pelo faturamento da empresa.	4,33	0,47	11%	
54	Sinto-me responsável pela imagem da empresa perante seus clientes.	4,33	0,47	11%	
55	Considero-me um bom vendedor.	3,89	0,57	15%	

Como se pode notar, a média geral deste fator foi de 4,20, apresentando como variável com menor média a “Considero-me um bom vendedor” com média igual a 3,89, a partir disso podemos inferir que a falta de autoconfiança pode implicar neste sentimento. Por outro lado, as variáveis que apresentaram as maiores médias foram a “Sinto-me responsável pelo faturamento da empresa” e a “Sinto-me responsável pela imagem da empresa perante seus clientes” com médias iguais a 4,33, representando o senso de responsabilidade que os funcionários têm em relação à empresa. Portanto, a média geral do fator foi igual a 4,20, um resultado que pode ser considerado satisfatório.

## 8. Análise de Questões Gerais

Ao final do questionário, houve questões gerais que abordaram a satisfação dos funcionários em relação à empresa e à função que desempenham na mesma. As respostas obtidas com a questão “Qual o seu nível de satisfação geral ao realizar a sua função na empresa?” são representadas pelo gráfico abaixo:

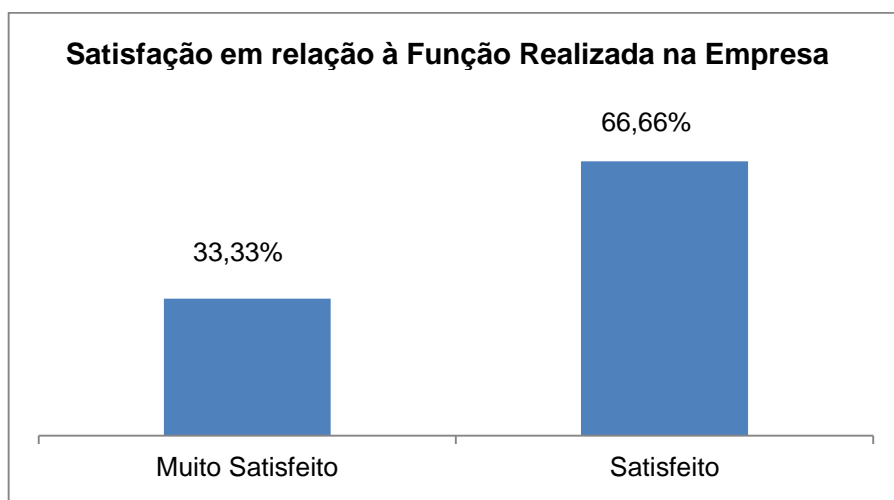


Gráfico 3 – Satisfação em relação à Função Realizada na Empresa

A partir do gráfico, podemos analisar que todos os funcionários estão satisfeitos com a função que realizam na empresa. Já, para conhecer a satisfação dos colaboradores em relação à

empresa foi pesquisada a seguinte questão “De modo geral, atribua uma nota de zero (0) a dez (10) que representa o seu nível de satisfação em relação à empresa.”, as respostas obtidas são expostas no gráfico abaixo:

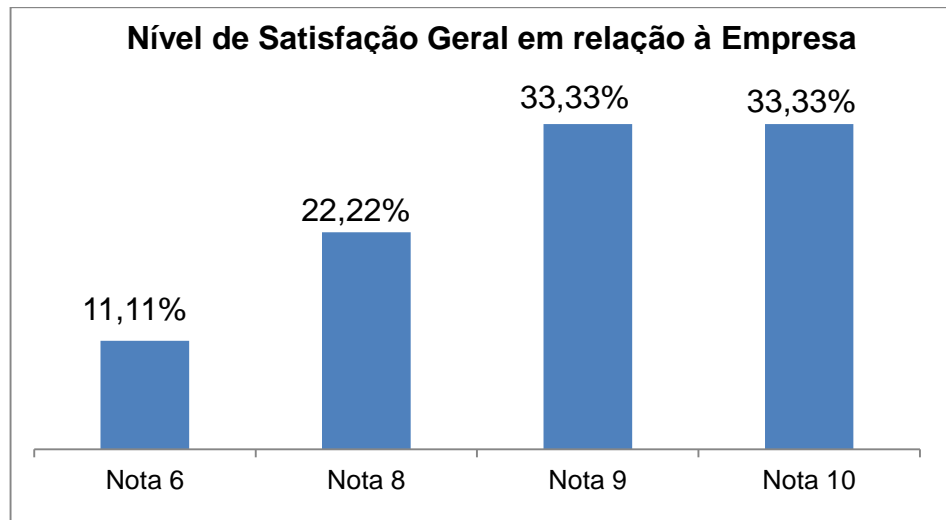


Gráfico 4 – Nível de Satisfação Geral em relação à Empresa

Podemos concluir, com base no gráfico acima, que a maior parte dos colaboradores deu notas iguais ou acima de 9. A média geral de satisfação em relação à empresa foi igual a 8,78. No geral, podemos concluir que os funcionários estão satisfeitos com a empresa.

## CONCLUSÕES

Ao desenvolver o estudo da Pesquisa do Clima Organizacional, percebe-se a importância desta ferramenta no auxílio a práticas de gestão relacionadas aos recursos humanos das organizações, a sua aplicabilidade em qualquer instituição, a metodologia de elaboração e a análise dos resultados encontrados e como podemos agir nos mesmos. Portanto, conclui-se que o clima organizacional de uma empresa, de pequeno porte, do ramo varejista, localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, é considerado, de maneira geral, bom, pois os funcionários da empresa se consideraram satisfeitos com a mesma.

Porém, é necessário agir de forma a melhorar o relacionamento interpessoal, fator este que apresentou a menor média dentre os fatores analisados, a partir da elaboração de planos de ação. Assim, a Pesquisa de Clima Organizacional se apresenta como um mecanismo de apoio aos gestores de pessoas na tomada de decisão e na elaboração de planos de ação ou, até mesmo, de novas práticas de gestão, a fim de proporcionar a satisfação dos colaboradores, e, por consequência, encaminhar a empresa rumo ao cumprimento das suas metas.

Detectou-se por meio do estudo que há a necessidade de realizar reuniões com maior frequência de modo a melhorar a comunicação e o relacionamento interpessoal. Também se sugere que a PCO seja realizada uma vez por semestre de modo a detectar fragilidades e potencialidades da empresa ainda não detectadas pelos tomadores de decisão e mensurar a eficiência do plano de ação aplicado na pesquisa anterior.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional**: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.