

## Avaliação do clima organizacional: Estudo de caso em uma empresa de pneus

Lucas Almeida dos Santos [luksanttos@gmail.com](mailto:luksanttos@gmail.com)  
Juliano Hammes (PPGEP/UFSM) [hammesjuliano@gmail.com](mailto:hammesjuliano@gmail.com)  
Alexandre De Crezenzo Guedes da Luz [decrezenzo@hotmail.com](mailto:decrezenzo@hotmail.com)  
Leoni Pentiado Godoy (PPGEP/UFSM) [leoni\\_godoy@yahoo.com.br](mailto:leoni_godoy@yahoo.com.br)

### Resumo

Para que as organizações permaneçam competitivas no mercado é necessário conhecer de fato seu cliente interno, ou seja, conhecer suas expectativas para que através destas se obtenha a satisfação total dos seus funcionários, pois se torna evidente que são estes que buscam atenderem os clientes para que se tornem realmente satisfeitos. O estudo do clima organizacional facilita o entendimento de como as organizações e seu gerenciamento influenciam na motivação e no desempenho de seus funcionários. Hoje, o fator humano é considerado o grande diferencial das organizações de serviços para vencer a acirrada competitividade do mercado. Assim que o objetivo principal desta pesquisa é avaliar o clima organizacional por parte dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho. Os dados foram coletados através de um questionário formado por 23 questões fechadas, sendo 6 questões referentes ao perfil do colaborador e 17 questões referentes aos fatores que influenciam na satisfação do trabalho. Para análise dos dados foi utilizado o *software* Excel, verificando a frequência e a porcentagem das respostas apresentadas pelos funcionários. No resultado observou-se que há fatores que podem ser melhorados, como a parte da remuneração, sugerindo assim, o desenvolvimento de um programa de participação nos resultados ou um plano de cargos e salários. A tendência que hoje se verifica é pesquisas periódicas sobre Clima Organizacional mostrando que, hoje as organizações reconhecem o imenso valor que as pessoas, quando bem motivadas e satisfeitas com o seu trabalho, o quanto agregam valor à organização.

**Palavras-chave:** Clima organizacional, Recursos humanos, Satisfação do cliente interno.

## Evaluation of the organizational climate: A case study in a tire company

### Abstract

For organizations to remain competitive in the market is in fact necessary to know its internal customer, to meet your expectations to get you through these is the total satisfaction of its employees, as it becomes clear that they are seeking to meet customers become truly satisfied. The study of organizational climate facilitates the understanding of how organizations manage and its influence on the motivation and performance of employees. Today, the human factor is considered the major difference of service organizations to overcome the fierce market competitiveness. Thus, the main objective of this research is to assess the organizational climate by employees in relation to their work environment. Data were collected through a questionnaire consisted of 23 closed questions, 6 questions regarding the employee profile and 17 questions related to the factors that influence job satisfaction. Data analysis was used Excel, checking the frequency and percentage of responses given by employees. In the result it was observed that there are factors that can be improved, as part of remuneration, thus suggesting the development of a program of profit sharing or a plan for jobs and wages. The trend seen today is periodic surveys showing that organizational climate, organizations today recognize the immense value that people, when properly motivated and satisfied with their work, how add value to the organization.

**Keywords:** Organizational climate, human resources, internal customer satisfaction.

## 1. Introdução

Este trabalho tem como objetivo avaliar o clima organizacional por parte dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho em uma empresa de pneus. Para Ribeiro (2006), as empresas ainda não encaram a esfera de recursos humanos como uma área chave, por muitos ela ainda é vista como departamento de pessoal, essencialmente burocrática e distante dos objetivos das organizações. E conforme o mesmo autor, lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade que, atualmente se reveste de complexidade muito maior do que há poucos anos.

Administração de recursos humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho (CHIAVENATO, 2010). Toda organização possui em seu ambiente interno, aspectos relativos ao comportamento humano, que frequentemente é medido para diagnosticar o clima organizacional de uma empresa, objetivando com isso, o conhecimento da situação atual da empresa e o dimensionamento do nível de comprometimento e de satisfação dos funcionários.

É por meio das organizações que, o funcionário satisfaz à maioria de suas necessidades, assim, as organizações exercem influência na vida de seus funcionários, desenvolvendo relações significativas, seja individual ou em grupo, onde as experiências que estende-se diariamente dentro da organização, trabalhando com diferentes comportamentos, levando e trazendo emoções, motivações, esperanças e planos futuros. Conforme Mullins (2004), o clima organizacional é um conceito geral de difícil definição. É o resultado de combinações de forças, ou seja, influencia as atitudes dos integrantes de uma organização em seu desempenho profissional e em suas relações pessoais. O grau de aceitação da cultura de uma organização por parte dos empregados tem um efeito significativo no clima.

A importância do Clima Organizacional no desempenho da organização é uma questão relevante para o crescimento e a sobrevivência no longo prazo, sendo, necessário que o administrador compreenda que os instrumentos de administração, as técnicas econômicas e contábeis, as tecnologias sofisticadas não são nada sem a existência de um clima social e humano propício à união, a colaboração e ao desempenho. Nesse sentido a pesquisa sobre o clima organizacional é uma ferramenta importante no levantamento de opiniões e percepções, com o qual, os administradores poderão conhecer e entender melhor o comportamento de seus funcionários.

## 2. Metodologia

A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa e quantitativa, sendo seus objetivos de ordem exploratória e descritiva, pois se trata de um estudo de caso. Para Samara e Barros (2002), as pesquisas qualitativas são realizadas a partir de entrevistas individuais ou discussões em grupo e sua análise é vertical em relação ao objetivo em estudo permitindo identificar pontos comuns e distintivos presentes na amostra escolhida.

Jung (2004) apresenta que a pesquisa exploratória é o propósito de descoberta de teorias e práticas que alternam as existentes dando a opção de novas formas de conhecimento científico, e legitimando novas tecnologias e inovações. Quanto a pesquisa descritiva revela o autor, que é aquela que visa identificar, registrar e analisar as características, fatores relevantes ou variáveis que se relacionam com o método de pesquisa.

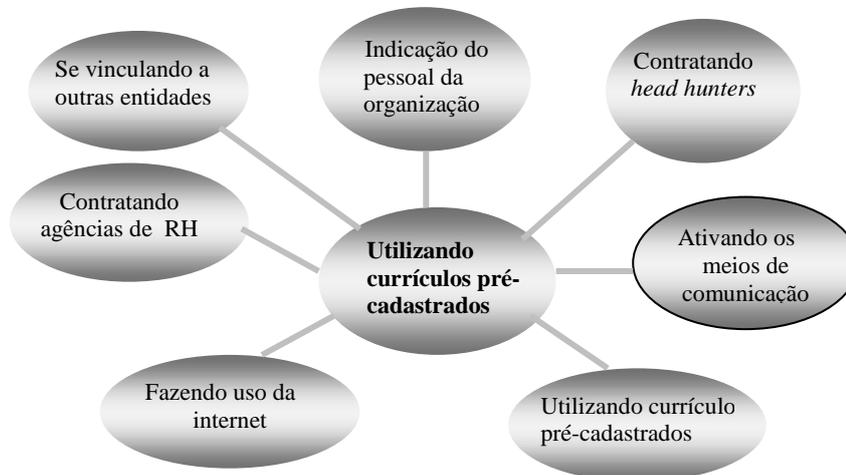
O instrumento de pesquisa é um questionário formado por 23 questões fechadas, sendo 6 questões referentes ao perfil do colaborador e 17 questões referentes aos fatores que influenciam na satisfação do trabalho, as quais são elaboradas utilizando-se uma escala likert de cinco pontos, sendo 1-Concordo totalmente, 2- Concordo em maior parte, 3- Indiferente, 4- Discordo em maior parte, 5- Discordo totalmente. Sendo aplicado encaminhado para 50 colaboradores da empresa, onde se obteve retorno de 35 respondentes. Este estudo apresenta valor significativa para a organização e sua gerência, através deste poderá ser analisado os processos, dando uma visão geral como um todo desse processo. Assim, torna-se importante conhecer, detalhadamente, a organização e todo o seu ambiente organizacional.

## 3. Gestão de pessoas/seleção e recrutamento

Recursos humanos é um setor especializado existente na estrutura das organizações, e tem desempenhado funções que naturalmente seriam dos gestores da empresa. Por isso que não é de hoje o entendimento de que a Gestão de Pessoas é tarefa do setor de RH. No entanto, há pouco tempo as empresas mantinham uma enorme estrutura para dar conta do que se entendia ser seu papel (PASCHOAL, 2006).

Esse entendimento equivocado do papel do setor de RH acabava centralizando muitas ações e trazendo, com isso, muitos resultados negativos, como a lentidão nos processos e a alienação dos gestores em relação ao seu papel junto à sua equipe (PASCHOAL, 2006). O autor ainda mostra a função do RH tem uma série de atividades operacionais necessárias para dar suporte à gestão e também para atender as obrigações burocráticas inevitáveis. O RH é uma das funções mais nobres em toda organização e dela se espera atenção multidisciplinar, visão integrada da organização no econômico, no psicológico e social. A gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visava a técnica e o mecanicismo do profissional.

Quanto à seleção e recrutamento, para Chiavenato (2010) é um conjunto de técnicas e procedimentos que buscam atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar algum cargo dentro da empresa, ou ainda, é uma série de políticas e ações para atrair e agregar talentos a organização. Para Araújo (2006), existem técnicas de contratação e cada segmento do mercado tem características próprias, tem diferentes expectativas e aspirações. A escolha de uma ou outra técnica poderá influenciar e direcionar todo o processo de forma a colocar em risco ou não o seu sucesso. Estas técnicas são ilustradas na Figura 01.



Fonte: adaptado de ARAÚJO (2006).

Figura 01- Algumas técnicas de recrutamento

Ao contrário do que parece, a seleção de pessoal não é um processo exclusivo da contratação externa, mas está também presente na escolha de pessoas da própria empresa para ocupar cargos vagos. A escolha de pessoas tanto na contratação externa quanto no aproveitamento interno, tem uma complexidade nem sempre clara e na maioria das vezes é preferível contratar especialistas no assunto. Em muitos casos pode-se dizer que tal contratação é um investimento e não um gasto (PASCHOAL, 2006).

O recrutamento e a seleção de pessoal são cada vez mais importantes para as empresas, principalmente na atualidade, a profissionalização está em alta, os clientes dispõem de muitas alternativas para adquirir produtos e as prestadoras de serviços proliferam independentemente do ramo.

#### 4. Treinamento e desenvolvimento x remuneração e benefícios

Segundo Araújo (2006), a área de treinamento e desenvolvimento foi criada para que as pessoas da organização pudessem ser mais bem capacitadas a ocupar determinadas posições na organização. Treinamento pode-se dizer que é o processo de aprendizagem voltado para o condicionamento da pessoa, para a execução de tarefas. E desenvolvimento é a aprendizagem voltada ao crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidade e atitude (ARAÚJO, 2006). O autor ainda mostra que a finalidade do processo de treinamento e desenvolvimento é eliminar falhas, adequar e desenvolver pessoas à cultura da empresa, mudar atitudes, adaptá-las para lidar com a modernização da empresa, preparar para que sejam remanejadas e reduzir custos na busca por objetivos empresariais.

A maior parte dos treinamentos é conduzida por profissionais especializados na sua aplicação. Mullins (2004) diz que os empregados são indispensáveis e representam um recurso caro para as empresas, mas são necessários, e para se alcançar um desempenho organizacional compatível, é importante que as contribuições funcionais sejam ótimas. Para isso é necessário se investir em treinamento. O autor também apresenta que tanto para o indivíduo, quanto para a organização, o treinamento pode levar a enormes benefícios. É um elemento fundamental para a capacitação, para o entusiasmo, para a satisfação com o trabalho e principalmente para o comprometimento da equipe, além de propiciar uma prestação de serviços eficientes, uma relação positiva com os clientes e um melhor desempenho econômico.

Quanto aos benefícios e serviços são chamados de remuneração indireta, porque normalmente são concedidos como condição de emprego e não estão relacionados em relação ao desempenho. Estes estão menos alinhados às novas circunstâncias de negócio, bem mais competitivos, diferentes dos programas de remuneração variável (HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACCARELLI, 2008).

No entendimento dos autores, em muitas pesquisas tem se visto claramente que os valores percebidos dos benefícios variam largamente de empregado a empregado, idade, estado civil, ou até número de filhos. Uma forma de lidar com

essa situação seria dar oportunidade de escolha entre os benefícios voluntários e salário. Isso faria com que os funcionários recebam somente o que eles valorizam e desejam, possibilitando também a empresa a reduzir desperdícios. Para Chiavenato (2010), uma das maneiras de facilitar a vida dos colaboradores é oferecer benefícios e serviços que se a empresa não fizer teria que ser comprados no mercado com o salário recebido. Normalmente uma considerável parte da remuneração é feita pela oferta de benefícios e serviços sociais aos colaboradores. Em se tratando de benefícios, que são oferecidos pelas organizações, Bohlander, Snell e Scherman (2005) destacam que os mais os mais usados pelas empresas do Brasil são: assistência médica, seguro de vida, planos de aposentadoria, serviço de alimentação, recompensas ou prêmios, transporte de funcionários, serviço de lazer e atividades sociais, assistência a compras, cooperativas de crédito, serviços jurídicos. Os autores ressaltam ainda, que a variedade de benefícios que as empresas oferecem hoje nunca seria imaginada anos atrás. Alguns são mais padronizados, já outros, exclusivos e surgiram de preocupações, necessidades e interesses específicos.

## **5. Clima organizacional**

O clima de uma organização é composto por um conjunto de qualidades do ambiente de trabalho, qualidades estas que podem ser percebidas pelos empregados que estão neste ambiente, e é uma das forças importantes que influenciam o comportamento (GIBSON, IVANCEVICH e DONNELLY, 1981). Os autores ainda mostram algumas propriedades que se pode encontrar como: a estrutura, o desafio e a responsabilidade, o apoio e o calor humano, o sistema de punição e recompensas, os padrões de desempenho, a orientação para a produção e o sentido de apoio. Portanto, as propriedades desse clima agem entre si e tem forte impacto sobre variáveis importantes como satisfação, produção e eficiência.

Para Mullins (2004), o clima organizacional é um conceito geral de difícil definição. É algo que se sente, é o resultado de uma combinação de forças, algumas mais bem compreendidas do que outras. O clima pode influenciar as atitudes dos integrantes de uma organização em seu desempenho profissional e em suas relações pessoais. O grau em que se aceita a cultura de uma organização por parte dos empregados tende a ter um efeito significativo no clima. O clima é uma indicação das impressões e das convicções dos empregados. Muitas vezes o clima está relacionado ao reconhecimento da organização como um sistema social.

O autor ainda comenta que, o clima pode influenciar o nível moral e das atitudes que os integrantes da organização apresentam em seu desempenho e nas relações pessoais. Mesmo sendo difícil de medir de uma forma objetiva, um questionário pode ajudar a estabelecer os verdadeiros sentimentos dos funcionários sobre os fatores que contribuem para o clima organizacional. Mas para Paschoal (2006), o clima interno ideal para toda empresa é aquele em que os colaboradores tenham tanto orgulho da empresa onde trabalham como sentem do trabalho que fazem nela. O importante é dar clareza aos trabalhadores sobre a importância do seu trabalho para o todo, dando poder de decisão e reconhecendo bons resultados. Outro ponto que o autor comenta, é que todo profissional deve ter perspectiva de crescimento, isso desenvolve uma visão de longo prazo, ou seja, vê mais importância em como poderá ser o futuro, e menos como é hoje, faz ver menos as dificuldades e mais os benefícios.

Buscar que os colaboradores tenham orgulho da empresa onde trabalham firmando um conceito de empresa honesta, competente, respeitadora, socialmente responsável, com valores bem entendidos e praticados.

## **6. Análise da área de recursos humanos e dos resultados**

O processo de contratação é feito por indicação, através de empresa especializada, cadastro de currículo no site e também muitas vezes até mesmo através de currículo deixado no RH da própria empresa. Após, selecionados alguns currículos, os candidatos são chamados e passam por uma entrevista com o responsável pelo RH e o diretor da área responsável, e ambos escolhem o candidato que mais se adequa ao cargo. Após a contratação, o funcionário deverá passar por um processo de integração à empresa, com o objetivo de facilitar a sua adaptação. Além de serem informados sobre direitos e deveres na empresa, datas de pagamentos, adiantamentos, entre outros. Concluída a exposição, o novo funcionário é encaminhado para o local onde irá trabalhar, sendo este apresentado aos demais colegas de trabalho.

A empresa de Pneus busca orientar todo funcionário novo ao um treinamento individual e específico com o responsável do setor. Programa treinamentos de aperfeiçoamento para atualização, até mesmo devido a mudanças nas leis e processos tanto na contabilidade, quanto na área financeira. A remuneração paga aos funcionários da empresa é fixa e de acordo com o mercado de Santa Maria e cidades onde a empresa possui filial. Os valores não são padrão, mas sim, diferenciados dependendo do profissional e a área que atua. Os mesmos recebem salário fixo, vale transporte, alimentação na empresa e plano de saúde. A intenção sempre é aumentar as vendas e conseqüentemente o quadro funcional e a remuneração dos funcionários.

Os cargos exercidos dentro da empresa são os mesmos de qualquer outra empresa do mesmo segmento. Hierarquicamente pode-se salientar a direção e administração, seguida de cargos executados por profissionais que vão

deste os gerentes, passando pelos vendedores, caixas e demais auxiliares, a exemplo da telefonista e encarregados da higienização do ambiente. Os salários são condizentes com as ações executadas. Quando ao rendimento salarial mensal percebido pelos funcionários, estes não são padronizados. Salientando-se, no entanto, que os valores são majorados conforme o grau de competência de cada um dos integrantes do quadro funcional da empresa.

Quanto ao clima da organização, se percebe muito agradável, onde os profissionais se respeitam e fazem um trabalho de parceria. A empresa promove algumas atividades como festas e jogos de futebol entre as equipes de todos os setores. Inclusive, todo final de ano é feito uma festa para todos os funcionários juntamente com seus familiares. Na empresa em questão, todos tem acesso aos diretores e chefias para sanar qualquer dúvida. Outro fator importante, é que a empresa oferece todos os dias almoço para os funcionários, onde através deste todos acabam se integrando e se relacionando favorecendo um clima agradável e de parceria entre todos os colaboradores e diretoria.

Para uma melhor análise do clima organizacional na empresa de Pneus, fez-se uma pesquisa com os colaboradores, onde a seguir serão apresentados os dados coletados. Através dos mesmos procurou-se obter uma maior compreensão e conhecimento sobre o clima organizacional. A primeira parte compreende os dados de identificação dos pesquisados, quanto ao sexo 54% é masculino e 46% do sexo feminino. Na Tabela 1 observa-se que a faixa etária dos pesquisados apresentou-se heterogênea. Mas, havendo duas faixas mais significativas, sendo que os funcionários pesquisados com idade de 21 a 25 anos representam 23%, e de 26 a 30 anos representam 34%, seguido pela faixa de 31 a 45 anos com 14%.

IDADE	FREQUÊNCIA	(%)
até 20 anos	3	9%
de 21 a 25 anos	8	23%
de 26 a 30 anos	12	34%
de 31 a 45 anos	5	14%
de 36 a 40 anos	3	9%
acima de 41 anos	4	11%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Tabela 1 – Idade

Em relação ao tempo de serviço, a pesquisa apresentou um índice de 29% para funcionários com até um ano de empresa e o mesmo percentual para funcionários entre 3 a 5 anos. Sendo que 23% possuem de 1 a 3 anos de serviço. Tem-se ainda 9% para o intervalo de 5 a 7 anos e a mesma percentagem acima de 9 anos. O que permite inferir que há um bom entrosamento e conhecimento entre os membros da equipe, o que pode favorecer o andamento dos processos na organização.

Quanto à escolaridade a pesquisa revelou que 37% possuem ensino superior completo e 34% incompleto, seguido por ensino médio incompleto com 14%, veja na Tabela 2.

Grau de instrução	FREQUENCIA	(%)
Ensino fundamental	1	3%
Ensino médio incompleto	5	14%
Ensino médio completo	4	11%
Ensino superior incompleto	12	34%
Ensino superior completo	13	37%
Outro curso. Qual?	0	0%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Tabela 2 - Grau de instrução

Quanto ao cargo ocupado, a maior parte com 57% está na área administrativa, 26% na gerência e ou coordenação, seguido de 11% ocupa o cargo de serviços em geral e apenas 6% em vendas.

O questionamento sobre a verificação da percepção dos funcionários quanto a empresa ser um ótimo lugar para se trabalhar, 54% dos pesquisados disseram que concordam totalmente e 37% responderam concordo na maior parte, demonstrando, assim, uma avaliação bastante positiva do local de trabalho. De certa forma, este dado permite o entendimento de que a maiorias dos colaboradores sentem-se bem em trabalhar na organização.

Na Tabela 3, os respondentes de 1 a 2 salários mínimos 57%, de 3 a 4 salários 20% ,seguido de 5 a 6 salários com 14%.

Renda mensal	FREQUENCIA	(%)
Abaixo de 1 salário mínimo	0	0%
De 1 a 2 salários	20	57%
De 3 a 4 salários	7	20%
De 5 a 6 salários	5	14%
Acima de 7 salários mínimos	3	9%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Tabela 3 - Renda mensal

Quando questionados se o serviço que realizam é importante para a empresa, 89% dos pesquisados responderam que concordam totalmente e 9% disseram que concordam na maior parte e para 3% como indiferente, o que revela que o funcionário se sente importante, e peça fundamental para o sucesso da organização.

Como verificado na Tabela 4, uma pequena porcentagem apresenta dúvidas em relação a satisfação de trabalhar no que gosta nesta empresa. Ressalto que é importante para a empresa melhorar e reforçar estes aspectos e fazer que todos se sintam realizados e satisfeitos com o trabalho que realizam.

Me considero satisfeito com o trabalho que realizo	FREQUENCIA	(%)
Concordo Totalmente	20	57%
Concordo na maior parte	14	40%
Indiferente	0	0%
Discordo na maior parte	0	0%
Discordo Totalmente	1	3%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Tabela 4 - Considero-me satisfeito com o trabalho que realizo

Quando questionados se o clima de trabalho entre a equipe é bom, 40% dos funcionários disseram que concordam totalmente, 57% responderam que concordam na maior parte, e 3% dos funcionários responderam que é indiferente a questão. Portanto, a maioria dos funcionários considera que o clima de trabalho é favorável e satisfatório, o que proporciona um ambiente mais agradável ao labor.

Dos funcionários 60% identificados na pesquisa, afirmam que concordam totalmente em relação a serem tratados com respeito por todos da equipe, 22% concordam em parte. Sendo assim, as atividades são melhores desenvolvidas quando são mantidas essas relações cordiais e harmoniosas entre os membros que compõem uma organização, observe a Tabela 5.

Considero que todos os funcionários são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos	FREQUÊNCIA	(%)
Concordo Totalmente	21	60%
Concordo na maior parte	8	22%
Indiferente	3	9%
Discordo na maior parte	3	9%
Discordo Totalmente	0	0%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Tabela 5 - Todos os funcionários são tratados com respeito

Quando questionados sobre a integração entre os colegas de trabalho, 40% dos pesquisados disseram que concordam totalmente em relação a haver boa integração entre os mesmos, outros 46% dizem que quase sempre há boa integração. Destaca-se que uma equipe bem integrada e motivada é fator chave para o sucesso de uma organização. As habilidades de interação e adaptação do indivíduo ao grupo é necessidade vital para formar vínculos entre pessoas em uma equipe, e equipes mais integradas e sintonizadas certamente são mais eficientes e possuem um melhor desenvolvimento.

Quando questionados se a organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários, 43% responderam que concordam totalmente, 40% concordam na maior parte, 3% responderam indiferentes, e 9% disseram que discorda na maior parte e 6% discorda totalmente. Para alguns funcionários as suas opiniões não são reconhecidas, outros consideram que estas são levadas em conta pela organização, obtendo-se uma média de 83% de avaliação positiva deste quesito. Ao serem questionados sobre a liberdade de opinar sobre o trabalho realizado, 46% dos funcionários disseram concordar totalmente, 43% responderam que concordam na maior parte, veja a Tabela 6.

Existe liberdade para opinar sobre o trabalho realizado.	FREQUENCIA	(%)
Concordo Totalmente	16	46%
Concordo na maior parte	15	43%
Indiferente	1	3%
Discordo na maior parte	3	8%
Discordo Totalmente	0	0%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Tabela 6 - Existe liberdade para opinar sobre o trabalho realizado

A comunicação na organização geralmente está vinculada às relações interpessoais desenvolvidas, e o resultado é proporcional ao nível do clima, pois, quando a comunicação é efetivada de maneira correta e sem barreiras, as trocas internas e a própria comunicação passa a ser melhor e mais aberta. Assim, para a maioria dos pesquisados há um bom nível de comunicação em relação a opinar sobre o trabalho realizado. É importante manter os funcionários informados sobre os resultados e conquistas que a empresa está obtendo, quando positivos ou não, elevará a autoestima dos mesmos. É um fator motivacional muito importante para o desenvolvimento das atividades. Percebe-se, no entanto, que 46% dos pesquisados concordam na maior parte que a empresa em questão os mantém a par das decisões, veja Tabela 7.

Os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe nas decisões que afetam o trabalho.	FREQUENCIA	(%)
Concordo Totalmente	10	29%
Concordo na maior parte	16	46%
Indiferente	2	6%
Discordo na maior parte	5	13%
Discordo Totalmente	2	6%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Tabela 7- Participam juntamente com seu superior nas decisões

O resultado da abordagem referente à opinião do funcionário quanto à remuneração do seu trabalho estar de acordo com a praticada no mercado. Percebe-se que 37% concorda que a sua remuneração está de acordo com a praticada pelo mercado, mas 43% concordam em parte, e 11% discordam na maior parte em relação a este assunto, 3% indiferente, e 6% disseram que discordam na maior parte.

Sobre esse aspecto é oportuno ressaltar que a empresa está relativamente dentro dos padrões de outras empresas. Ou seja, os valores pagos aos seus funcionários então dentro dos padrões. Mas para garantir altos níveis de desempenho, é necessário que as pessoas percebam justiça nas recompensas que recebem. Talvez em função de na GP Pneus existir uma grande variedade de cargos, havendo desde auxiliar de serviços gerais até diretoria, acaba se tendo uma variação salarial grande, sendo que a maioria dos colaboradores recebe em torno de um a dois salários mínimos.

Na questão relacionada ao trabalho se o mesmo faz com que os funcionários sintam-se bem profissionalmente 51% concorda totalmente 37% concorda na maior parte, para 6% é indiferente 3% discorda na maior parte, e a mesma percentagem discorda totalmente. Sendo assim, na sua maior parte se sentem valorizados pelo trabalho que executam. Mas sempre é válido a empresa prestar atenção neste ponto para continuar a manter esse nível bom.

Quando a abordagem da questão relacionada as tarefas diárias se é possível executá-las no horário de trabalho, as respostas demonstraram aspectos satisfatórios e positivos. Os funcionários executam as tarefas diárias no seu horário normal de trabalho. Mas a empresa deve ficar atenta aos 14% que discordam na maior parte. Com certeza é um ponto que deverá ser analisado com maior cuidado para resolver tal dificuldade fazendo assim com que o ambiente de trabalho seja favorável.

Quando abordados se a empresa oferece oportunidades de desenvolvimento, os índices se mostraram satisfatórios, pois 54% realmente concorda que a empresa oferece tal oportunidade, 23% afirmaram que concordam na maior parte, 14% são indiferentes e 9% discordam totalmente. Ponto esse que é importante à empresa rever, pois, talvez seja a hora de buscar um plano de carreira.

Existe política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários.	FREQUENCIA	(%)
Concordo Totalmente	4	11%
Concordo na maior parte	10	29%
Indiferente	13	37%
Discordo na maior parte	3	9%
Discordo Totalmente	5	14%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Tabela 8 - Política de treinamento dos funcionários

A questão apresentada na tabela 15 é um pouco preocupante, pois os aspectos treinamento é um fator de motivação do empregado. A empresa possui profissionais experientes, mas que deveriam estar constantemente sendo capacitadas. Entretanto, percebe-se que, os colaboradores sentem falta de treinamento. 37% se posicionaram indiferentes a questão. Para finalizar a análise destaca-se que a empresa tem ótimas qualidades e que os funcionários realmente apresentaram

um alto grau de satisfação quanto a clima da empresa. Claro que como toda organização sempre irá existir pontos positivos e negativos, mas a cada uma deve se atentar e buscar melhorias nesse sentido.

## 5. Conclusões

Muitas vezes tenta-se encontrar soluções mágicas para melhor administrar as organizações, mas na verdade não há. Todas as propostas de gestão devem estar embasadas em um conhecimento e compreensão mais profundos da organização a intervir. Deve ficar claro que quando se fala em organizações, as mudanças significativas não ocorrem em curto prazo. Isto acontece devido à dificuldade natural de não só mudar a cultura vigente como conseguir administrar as forças e influências externas à organização.

Portanto, refletir sobre clima e cultura organizacional significa rever vários fatores internos e externos que influenciam diretamente no desenvolvimento das organizações. No entanto, pode-se afirmar que é inviável adotar um modelo de gestão, medidas em relação às políticas de recursos humanos ou promover qualquer mudança organizacional se os gestores não tiverem conhecimento de que todo o investimento pode ser em vão se essa premissa não for considerada.

Observou-se que a empresa possui atualmente um efetivo de sessenta funcionários na sede administrativa (matriz). A coleta de dados com os colaboradores foi feita por meio de pesquisa, ou seja, todas as partes do conjunto foram avaliadas, ou seja, a amostra foi o próprio centro administrativo.

O desenvolvimento deste trabalho foi importante para a empresa, pois foi à primeira pesquisa sobre clima organizacional. Assim que se verificou o nível de satisfação dos colaboradores, apontando os pontos fortes e fracos da empresa em relação ao ambiente. Assim, percebe-se que há pontos fortes na empresa, sendo que os funcionários consideram um ótimo lugar para executarem suas tarefas, e que o clima entre colegas realmente se apresenta harmonioso e cordial, o que direciona as pessoas se considerarem parte da empresa de pneus.

Verificou-se também que há fatores que podem ser melhorados, como a parte da remuneração, sugerindo assim, o desenvolvimento de um programa de participação nos resultados ou um plano de cargos e salários.

Acredita-se que, a análise do Clima Organizacional contribuiu com o aprofundamento do conhecimento e com o desenvolvimento de uma conscientização para que seja avaliado constantemente, pois este influencia no comportamento das pessoas, afeta o relacionamento entre as mesmas, retrata o nível de satisfação, valorização e comunicação, merecendo atenção especial dentro do contexto organizacional.

O ponto a ser melhorado é importante no contexto do clima organizacional, as pessoas sentem falta do oferecimento constante de treinamentos específicos para cada setor de atuação. Entende-se através das colocações dos funcionários que há pouco empenho da organização em promover tais políticas de treinamento. Ainda assim, apesar de uma pequena parcela dos colaboradores não estar totalmente satisfeita com alguns aspectos que envolvem a gestão de recursos humanos, treinamento, de uma forma geral, a maioria deles mostram-se satisfeitos e felizes em relação aos demais indicadores avaliados. Assim, o clima organizacional da empresa de Pneus apresenta-se satisfatório para um bom desempenho das atividades que devem ser realizadas. Para a manutenção desse clima de trabalho favorável, faz-se necessário um olhar mais atento dos gestores para a capacitação dos profissionais.

## Referências

- ARAÚJO, L. C. G. *Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. H; DONNELLY, Jr. *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. São Paulo: Atlas, 1981.
- HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA; M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. *Gestão do fator humano : uma visão baseada em Stakeholder*. São Paulo: Saraiva, 2. ed, 2008.
- JUNG, F. C. *Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos*. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.
- MULLINS, L. J. *Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 4. ed, 2004.
- PASCHOAL, L. *Gestão de pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

**SAMARA, B. S.; BARROS, J. C.** *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. 3. ed, São Paulo: Prentice Hall, 2002.

**RIBEIRO, A. L.** *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2006.