

AÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS COMO AUXÍLIO PARA CONSTRUÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E O DESENVOLVIMENTO DE COLABORADORES¹

Victória Declerque²

Alexandre Galina Bolzan³

RESUMO

Gestão de pessoas é um assunto que está cada vez mais presente nas organizações, as empresas estão ampliando a sua visão, compreendendo a importância e valorização dos recursos humanos, em busca de novas formas de gestão com intuito de melhorar o desempenho organizacional. O objetivo principal desse artigo foi avaliar o clima organizacional da empresa e como o mesmo pode influenciar no desenvolvimento dos colaboradores. A pesquisa explica-se por apresentar os fatores que influenciam no clima organizacional, desta forma visando contribuir para que a organização tenha conhecimento e possa efetuar diferentes ações como auxílio para a construção do clima organizacional. Foram coletados dados através de um questionário estruturado, baseado no modelo Bispo (2006), aplicado para 22 colaboradores da empresa, com 23 questões no total. Os resultados obtidos na presente pesquisa constataram que o clima organizacional da empresa está bom, porém foram identificados fatores que estão influenciando no clima organizacional e afetando o desenvolvimento dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas, Clima Organizacional, Colaboradores.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que as pessoas são a base da estruturação e formação da gestão organizacional nas empresas, sem elas não há possibilidade de alcançar os objetivos organizacionais. Atualmente devido a crescente mudança e necessidade de sobrevivência no mercado, a alta competitividade, as empresas estão ampliando a sua visão e compreendendo a importância e valorização dos recursos humanos, para adotar diferenciais competitivos e obter colaboradores mais satisfeitos e comprometidos.

No decorrer das últimas décadas, observa-se que as empresas estão buscando novas formas de gestão com intuito de melhorar o desempenho organizacional. Porém, a vantagem competitiva não está apenas interligada na parte financeira, tecnológica, ou até mesmo do

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – Universidade Franciscana - UFN (2º/2019)

² Aluna do Curso de Administração – Universidade Franciscana – UFN

³ Professor Orientador do curso de Administração da Universidade Franciscana – UFN

produto e na sua qualidade. Atualmente o grande diferencial competitivo de uma organização para outra é o capital humano (SOVIENSKI e STIGAR, 2008).

Entende-se que é necessário conhecer o comportamento de cada indivíduo, suas características e atitudes frente a diversas situações. É preciso compreender as relações existentes nas empresas a fim aumentar a produtividade e eficácia. Segundo Luz (2003) as empresas consideradas pelos seus funcionários como as melhores para se trabalhar, são aquelas que possuem qualidade na gestão de pessoas. Ele afirma que são empresas que se destacam pela forma que enxergam seus colaboradores, ou seja, não veem como despesas, mas sim como investimento.

Algumas empresas são rígidas em seus aspectos disciplinares, outras são extremamente formais nas suas relações de trabalho, enquanto que outras são demasiadamente informais. Isso acaba se tornando um dos fatores mais importantes para analisar o clima organizacional de uma empresa e que tipo de colaboradores ela possui.

Entretanto, o clima organizacional tem maior relevância, pois se trata da satisfação e motivação dos colaboradores inseridos no ambiente de trabalho. Apesar de o clima organizacional ser abstrato, ele se materializa por meio de indicadores que fornecem sinais sobre sua qualidade. Alguns deles são: turnover, absenteísmo, greves, desperdícios de material, conflitos entre empregados (LUZ, 2003). Para Bezerra (2011) uma pesquisa de clima organizacional é um instrumento importante e seguro no qual consegue analisar e estimar o desempenho das organizações, facilitando a previsão e o planejamento de medidas favoráveis para atingir os objetivos dos colaboradores e das empresas.

A presente pesquisa teve como problemática responder a seguinte questão: Como o clima organizacional pode influenciar no desenvolvimento dos colaboradores em uma empresa do setor de construção civil em Santa Maria-RS? O objetivo principal desse artigo foi avaliar o clima organizacional da empresa e como o mesmo pode influenciar no desenvolvimento dos colaboradores. Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo foram: identificar o perfil dos colaboradores da empresa; identificar os fatores que influenciam o clima organizacional; sugerir diferentes ações como auxílio para a construção do clima organizacional

Correio, Correio e Correio (2012) explicam que ambiente organizacional sofre com constantes mudanças e estas acontecem por influência de diversos fatores, tanto internos quanto externos, que a cada dia surgem novos fatos e em diversos campos como condições econômicas, tecnológicas, políticas e culturais, conseqüentemente afetando as pessoas.

Além disso, não são todas as empresas que tem interesse em ouvir seus colaboradores, em conhecer quais são suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações as mais diversas situações, as atividades que realizam em seu trabalho, às orientações que recebem, à integração entre os diferentes setores do local de trabalho, à comunicação existente, à sua estabilidade no emprego, às suas condições de segurança e higiene no trabalho, os aspectos sociais (LUZ, 2003).

Sabendo da importância do capital humano dentro das empresas, Chiavenato (1999, p.5) afirma “se a organização quer alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando”.

Atualmente o mercado de trabalho vem apresentando constantes mudanças, de acordo com o site EXAME (2018), foi apresentado uma lista das empresas mais citadas por estudantes como o lugar ideal para trabalhar, segundo a Universaum. A empresa Google está no topo do ranking, e seu gestor afirma que a mesma constrói uma companhia onde as pessoas com diferentes pontos de vista e experiências, conseguem dar o seu melhor e ter o sentimento de pertencimento no seu trabalho. No Google, as pesquisas de clima organizacional são feitas periodicamente com os funcionários, a partir delas há uma série de iniciativas como, aprimoramento de gestores, do ambiente de trabalho, de processos, de iniciativas de bem-estar e desenvolvimento de carreira, entre outros, afirma o gerente de atração de talentos para a América Latina da empresa.

A pesquisa de clima organizacional surge da importância de demonstrar como esta ferramenta pode ser útil na administração de uma organização, pois por meio dela pode-se verificar a visão que os empregados possuem da mesma. Assim, fica mais fácil saber o nível de envolvimento ou comprometimento nas atividades e nos objetivos da organização (CORREIO, CORREIO E CORREIO, 2012).

2 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Gil (2006) a expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos. Ocorreu essa mudança por tratar-se de um termo muito restrito, tendo uma percepção das pessoas que trabalham em uma organização apenas como recursos. Muitos dos autores da Gestão de Pessoas procuram apontar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como parceiros.

O setor de Recursos Humanos era um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional, não havia um programa de capacitação continuada. A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento das pessoas que compõe a organização e cabe à ela a nobre função de humanizar as empresas (SOVIENSKI e STIGAR, 2008).

De acordo com Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações, cada uma das partes depende da outra. As pessoas dependem das organizações para atingir seus objetivos pessoais e individuais e do outro lado, as organizações também dependem das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços. Na atualidade, a área de Gestão de Pessoas refere-se ao conjunto de habilidades, métodos, políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas que estão inseridas em uma organização (DUTRA, 2006).

Chiavenato (1999) propõe seis processos para serem aplicados na área de gestão de pessoas conforme está apresentado na figura 01, todos estão relacionados entre si e cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados.

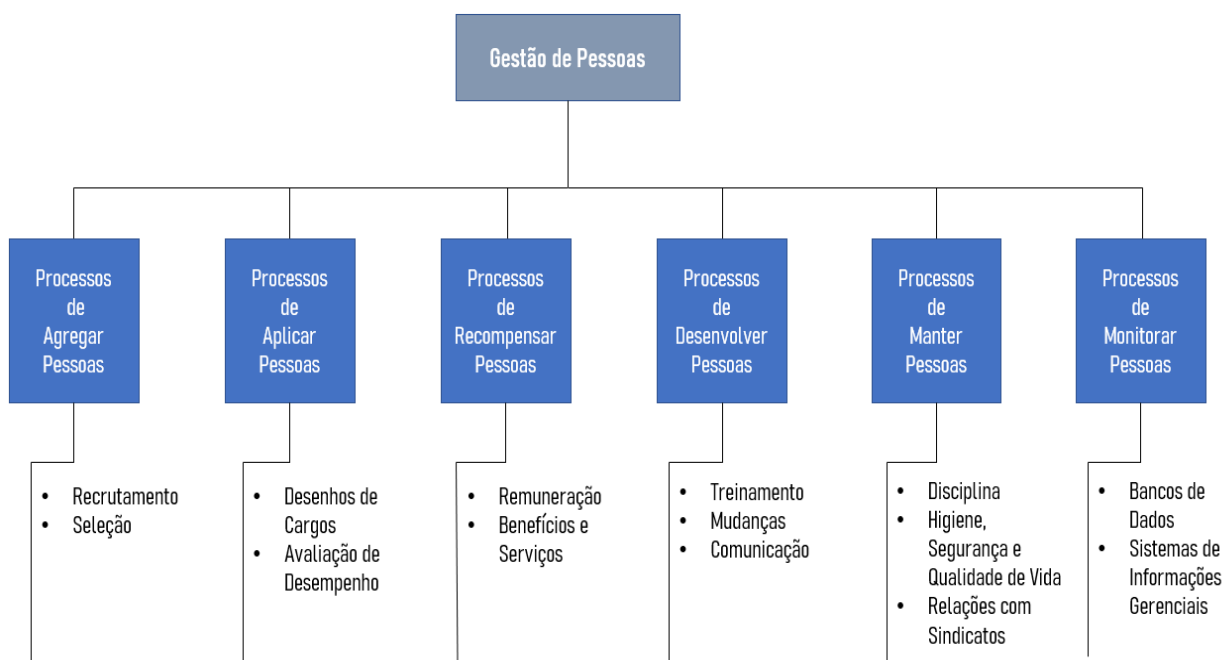


Figura 01 – processos de gestão de pessoas
Fonte: adaptado de Chiavenato (1999)

Entende-se que o recrutamento é um processo de agregar pessoas, no qual surge a partir de uma necessidade interna da organização, tendo como objetivo encontrar e atrair candidatos para uma futura ocupação de um cargo ou função na empresa. Segundo Coradini e Murini (2006, apud Chiavenato, 2009) o recrutamento pode ser dividido em três formas: recrutamento

interno, no qual é feito com funcionários que já estão algum tempo na empresa, dando essa oportunidade de crescimento. Recrutamento externo, trata-se de recrutar candidatos fora da organização, isto é, muitas vezes optam por empresas terceirizadas para fazer esse trabalho de recrutamento e seleção. Recrutamento misto, refere-se a vaga que ficou em aberto do candidato promovido, isso quer dizer que o misto pode ser realizado nas duas formas. Ainda segundo as autoras, seleção trata-se de escolher um candidato que melhor alcança os critérios solicitados. Portanto quando uma seleção é bem-feita resultará em produtividade, consequentemente ajudando a empresa a atingir seus objetivos organizacionais. Aquelas que não tomam cuidado e não tem muita atenção com esse processo de recrutamento e seleção, tendem a possuir muitos problemas futuros, tais como contratar um funcionário que não contribui com as expectativas da empresa e acaba ocasionando despesas.

Klauck, Bohnenberger e Schmidt (2009) mencionam que o processo de aplicar pessoas, consiste em orientar e posicionar o colaborador na sua atividade dentro da organização. Deve-se acompanhar a sua integração, o desenho do cargo a ser desempenhado até a avaliação de desempenho. É necessário integrá-lo e socializá-lo com o ambiente de trabalho, com o propósito de apresentar a cultura da empresa. O desenho de cargo auxilia a pessoa a compreender melhor o que ela deve fazer, qual seu nível hierárquico e o departamento em que está posicionado.

A avaliação de desempenho é um método que busca conhecer, identificar e mensurar o desempenho dos funcionários na organização, isto é, é possível reconhecer suas deficiências e suas capacidades, a fim de planejar treinamentos e ferramentas de capacitação (LOTTA, 2002).

Considera-se que as empresas esperam resultados dos seus colaboradores internos, através do cumprimento de metas e alcance dos objetivos organizacionais, porém, a pessoas também trabalham com expectativas de que seu trabalho seja recompensado. O processo de recompensar pessoas, consiste na remuneração, nos incentivos e nos benefícios, onde as empresas estão buscando desenvolver cada vez mais, recompensas capazes de atrair talentos na organização (KLAUCK, BOHNENBERGER E SCHIMIDT, 2009).

O sistema de recompensa precisa estar alinhado com os objetivos da empresa, sendo justo e direto na percepção dos seus funcionários. As recompensas nas organizações podem ser classificadas como extrínsecas na forma de salários, prêmios, comissões, promoções ou intrínsecas como, oportunidades de desenvolvimento, crescimento, reconhecimento, qualidade de vida. Com as diversas mudanças no mundo dos negócios, as empresas estão desenvolvendo novas práticas de recompensas com intuito de obter melhores níveis de satisfação e motivação dos seus funcionários (AMORIM, FERREIRA E ABREU, 2008).

Amorim, Ferreira e Abreu (2008 apud RODRIGUES, 2006) a chegada de novos métodos de trabalho e a valorização do capital intelectual requerem da gestão de pessoas constantes adequações dos critérios de remuneração, pretendendo assim o alcance dos resultados preestabelecidos pelas organizações, ou seja, destaca-se que o principal interesse das organizações é fazer com que os sistemas de recompensas cumpra tal função tendo a necessidade de zelar pelo seu capital humano.

Chiavenato (1999, pag.12) explica que o processo de desenvolver pessoas, “são processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.”

Progressivamente as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o desenvolvimento das pessoas como forma de manter suas vantagens competitivas. Para enfrentar o desafio de manter-se no mercado, as empresas precisam desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança. Independentemente dos possíveis cenários futuros, as pessoas precisam ser preparadas para este ambiente cada vez mais exigente e complexo (DUTRA, 2006).

É importante ressaltar que treinamento e desenvolvimento são coisas diferentes, por mais que possuam semelhanças. Chiavenato (1999) descreve que treinamento é orientado para o curto prazo, focando apenas no cargo e desempenho atual. Pacheco et al. (2009) definem o desenvolvimento como uma linha de crescimento com diversos estágios, quer dizer que, sempre que um indivíduo conclui um estágio, ele já está apto para começar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal visando à carreira futura e não apenas ao cargo atual.

O processo de manter pessoas trata-se de garantir as pessoas da organização satisfeitas com condições ambientais e psicológicas satisfatórias, despertando o interesse do funcionário em permanecer na empresa. Inclui administração da disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida do trabalhador e manutenção de relações sindicais (CHIAVENATO, 1999).

Ferreira et al. (2015), nesse processo é relevante que as empresas foquem na valorização das pessoas. É preciso oferecer um ambiente de trabalho adequado, ou seja, limpo, agradável, seguro, no qual os colaboradores possam criar um clima organizacional acolhedor, sem problemas psicológicos e sociais. Também é importante realçar que é fundamental as empresas sejam integrantes de sindicatos, para o trabalhador saber e se sentir seguro quanto aos seus direitos.

Sabe-se que o processo de monitorar pessoas, pode ser feito através do SIG – Sistema de Informações Gerenciais, proporcionando suporte às funções de planejamento, controle e

organização de uma empresa, ou seja, é um sistema planejado para coletar, analisar, armazenar e divulgar informações. Nos dias de hoje, a necessidade de ter esse sistema nas organizações é pelo simples fato dele estar diretamente ligado à valorização da informação e conhecimento. Um sistema de informação eficiente, proporciona os gerentes tomarem decisões mais rápidas e seguras, aumenta a produtividade e garante um grande diferencial sobre os concorrentes (BAZZOTTI e GARCIA, 2006).

No banco de dados é onde estão depositadas informações interligadas que permitem diferentes relatórios, como cadastro de pessoal, de cargos, de remuneração, de benefícios, de treinamento, de candidatos ou conforme o modelo que a empresa permite (FERREIRA et al., 2015).

2.1 Comportamento Organizacional

Para Robbins (2005) o comportamento organizacional é um campo de estudos sistemático que investiga três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura. Na classificação do indivíduo encontra-se os valores e atitudes da pessoa, personalidade, emoção, motivação, entre outros. Para grupo é abordado conflito, a comunicação, liderança, equipes, confiança e tomada de decisão. Por último, a estrutura é constatada pela cultura organizacional, pelo desenho da organização, pelas políticas e práticas de recursos humanos.

Segundo Cohen e Fink (2003), o comportamento organizacional está diretamente interligado ao modo de administrar o trabalho e quando diz respeito ao relacionamento interpessoal, além de que cada pessoa é formada de crenças e costumes, valores e princípios e diferentes visões de mundo, tornando-se complexo o acompanhamento dos gestores. Para Luz (2003) a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização, tanto nas decisões como nas atribuições de seus funcionários, o processo de comunicação, de como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, entre outros. A cultura molda a identidade de uma organização, sendo que vai impactando positiva ou negativamente o comportamento das pessoas que nela trabalham

O mesmo autor conclui que como elemento constituinte da cultura e fator de impacto ao desempenho profissional destaca-se o clima organizacional. O clima é um fenômeno temporal, refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização em um dado momento, já a cultura decorre de práticas estabelecidas ao longo prazo.

Sobral e Mansur (2013) contextualizam que o comportamento organizacional teve diversas propostas para explicar e determinar seus limites e níveis estruturais. Mas com o passar dos anos e desenvolvimento, entende-se que o comportamento organizacional tem-se consolidado com uma área de teorização e pesquisa para o conhecimento administrativo e gerencial.

2.2 Clima Organizacional

O clima organizacional caracteriza-se como um conjunto de percepções criadas pelos funcionários sobre diversos aspectos do ambiente organizacional. Originou-se do campo do comportamento organizacional e tem sido bastante estudado dentro das empresas. Para Siqueira (2008) o clima organizacional é importante para ajudar a compreender o ambiente de trabalho e como está associado ao comportamento das pessoas, assim como sua qualidade de vida e de como isso irá refletir no desempenho das organizações.

Segundo Luz (2003), o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. O clima é considerado bom quando as pessoas sentem orgulho em trabalhar na empresa, quando há baixa rotatividade, desta forma, elas trabalham alegres, dispostas, participativas e comprometidas com seu trabalho. No entanto, o clima prejudicado ou ruim, é identificado algumas variáveis negativas, provocando tensão, desavença e desinteresse no trabalho.

Para Robbins (2005) com uma pesquisa de clima organizacional é possível verificar quais fatores são mais relevantes no processo de percepção da empresa pelos funcionários e mensurar a satisfação dos mesmos. Existem dois grupos que podem influenciar o clima de uma instituição: os fatores internos e os fatores externos. Os fatores internos estão relacionados com o ambiente de dentro da organização, sujeitos a intervenções organizacionais, de modo que se tente atingir melhores resultados. Já os fatores externos têm ligações de fora da empresa, ou seja, têm raízes externas e suas consequências podem ser observadas nas atitudes dos colaboradores.

Conclui-se que o capital humano é de suma importância para o sucesso das organizações, mas também é indispensável entender os motivos que levam os colaboradores a se esforçarem com maior dedicação e ter um ótimo convívio com seus colegas. O indivíduo representa o diferencial na esfera competitiva e se faz necessário motivá-lo para que ele busque crescer juntamente com a empresa. A pesquisa de clima organizacional traz consigo os campos em que são encontrados problemas e dificuldades enfrentados pelos funcionários, a partir do momento em que esse é bem analisado e avaliado é possível propor medidas de melhoria para

o diagnóstico geral da organização, conseqüentemente, proporcionando um clima organizacional de sucesso (LUZ, 2003).

Segundo Oliveira e Capello (2006) a importância da avaliação do clima organizacional trata-se de proporcionar para a organização a visão dos parâmetros, com a finalidade de buscar melhorias no ambiente interno, elaborando um plano de ação para solucionar os problemas e promover melhorias a curto, médio e longo prazo. Para Rizzatti (2002) ao se fazer um modelo de pesquisa de clima organizacional, o pesquisador tem duas formas, na primeira ele utiliza um modelo específico já explorado por outro pesquisador. Da outra forma, o pesquisador modifica e constrói seu próprio modelo de acordo com suas necessidades.

Bispo (2006) afirma que no Brasil, a pesquisa de clima organizacional teria sido divulgada pelos trabalhos de Souza, o qual propôs vários trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos, a partir de adaptações do modelo de Litwin e Stringer. Este modelo foi o primeiro a ser testado em empresas americanas de grande porte, no qual houve uma comparação entre os resultados apresentados, mostrando diferentes climas organizacionais em organizações com diferentes políticas de Recursos Humanos. No quadro 01 é apresentado os indicadores do modelo de Litwin e Stringer para avaliação do clima organizacional.

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN E STRINGER
ESTRUTURA	Sentimento sobre as restrições no trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações no desenvolver do trabalho;
RESPONSABILIDADE	Sentimento de autonomia para a tomada de decisões referentes ao trabalho e não dependência no desempenho das funções;
DESAFIO	Sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das funções;
RECOMPENSA	Sentimento de ser recompensado por um bom trabalho, incentivos positivos e não em punições;
RELACIONAMENTO	Sentimento de boa convivência em geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
COOPERAÇÃO	Sentimento de colaboração, apoio dos gestores e subordinados;
CONFLITO	Sentimento de que a administração não teme opiniões e a forma mediadora para solucionar os problemas;
IDENTIDADE	Sentimento de pertencer à empresa, compartilhando objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
PADRÕES	Grau em que a organização enfatiza normas e processos.

Quadro 01 – Modelo de Litwin e Stringer

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

Os resultados deste modelo comprovaram a importância dos estudos sobre o clima organizacional nas empresas e reforçaram algumas teses do movimento Comportamentalista. Outro modelo apresentado por Bispo (2006) é de Kolb, que surgiu duas décadas depois com o aperfeiçoamento do modelo de Litwin e Stringer. Este modelo faz uso de sete/indicadores conforme apresentado no quadro 02, além de responsabilidade, recompensas e padrões que já foram citados no modelo anterior.

FATORES/INDICADORES	MODELO DE KOLB
CONFORMISMO	Grau em que os funcionários se sentem limitados, com inúmeras regras, políticas e práticas às quais devem-se moldar ao invés de fazer o seu trabalho como gostaria de fazê-lo;
CLAREZA ORGANIZACIONAL	Sentimento de organização, isto é, as coisas são bem claras e os objetivos definidos, ao invés de serem confusos e caóticos;
CALOR E APOIO	Sentimento de boas relações no ambiente de trabalho, onde prevalece a amizade, confiança e apoio entres os colaboradores internos;
LIDERANÇA	Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la, a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

Quadro 02 - Modelo de Kolb

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

Após estudos sobre o modelo desenvolvido por Litwin e Stringer, Kolb tentou aperfeiçoá-lo a partir dos progressos dos estudos da Psicologia. Sbragia também baseou-se no modelo de Litwin e Stringer para desenvolver o seu modelo, foi feito um estudo em treze instituições públicas de pesquisa no Brasil, sendo um estudo mais abrangente que os dois anteriores. Com isso foi possível identificar deficiências institucionais com relação a política e estratégia de seus Recursos Humanos. No seu modelo foram utilizados vinte fatores/indicadores, além dos aspectos já mencionados nos modelos anteriores, como, conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade. No quadro 03 pode-se observar os fatores/indicadores de Sbragia. (BISPO, 2006).

FATORES/INDICADORES	MODELO DE SBRAGIA
ESTADO DE TENSÃO	Onde a racionalidade prevalece nas ações das pessoas antes do que por emoções;
ÊNFASE NA PARTICIPAÇÃO	Representa o quanto as pessoas estão envolvidas nas decisões, o quanto suas ideias são aceitas;
PROXIMIDADE DA SUPERVISÃO	O que se refere a liberdade das pessoas para tomar iniciativas e fixar seus métodos de trabalho;
CONSIDERAÇÃO HUMANA	Descreve o quanto as pessoas recebem de atenção e são tratadas como seres humanos;
AUTONOMIA PRESENTE	Sentimento de autonomia, não precisam ter suas decisões verificadas;
PRESTIGIO OBTIDO	Aponta a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo, pelo fato de pertencerem à organização;
TOLERÂNCIA EXISTENTE	Descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva, antes do que punitiva;
CLAREZA PERCEBIDA	Refere-se quanto as pessoas sabem sobre suas possibilidades de crescimento e progresso na organização;
JUSTIÇA PREDOMINANTE	Descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; habilidades e desempenho antes dos aspectos políticos, pessoais;
CONDIÇÃO DE PROGRESSO	Descreve o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
APOIO LOGÍSTICO PROPOSRCIONADO	O quanto a organização facilita o trabalho por meios de condições favoráveis e de instrumentos de trabalho necessários;
RECONHECIMENTO PROPORCIONADO	O quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
FORMA DE CONTROLE	Caracterizada pelo quanto a organização utiliza de controle de custos, produtividade e outros aspectos para solucionar problemas antes de punir.

Quadro 03 – Modelo de Sbragia

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

A partir da análise destes e de outros modelos, Bispo (2006), em seu artigo, apresenta uma nova proposta, um novo modelo que está mais próximo a realidade atual das empresas, o qual levaria em conta a evolução dos cenários político, econômico, social, cultural, ecológico e a divisão em fatores internos e externos. Os fatores internos se originam dentro do ambiente organizacional e os fatores externos, são originados fora, mas podendo também influenciar no comportamento, ações e decisões dos funcionários. Os mesmos podem ser observados no quadro 04.

FATORES INTERNOS	MODELO PROPOSTO POR BISPO
AMBIENTE DE TRABALHO	Estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho;
ASSISTÊNCIA AOS FUNCIONÁRIOS	Estabelece assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;
BUROCRACIA	Avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;
CULTURA ORGANOZACIONAL	Avalia o nível de interferência que os costumes e práticas interferem sobre os funcionários;
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Avalia os elementos que compõem a estrutura e a interferência deles sobre os funcionários e suas atividades;
NÍVEL SOCIOCULTURAL	Procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;
INCENTIVOS PROFISSIONAIS	Estabelece o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;
REMUNERAÇÃO	Avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;
SEGURANÇA PROFISSIONAL	Avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;
TRANSPORTE CASA/TRABALHO/TRABALHO/CASA	Mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa;
VIDA PROFISSIONAL	Estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa;
FATORES EXTERNOS	MODELO PROPOSTO POR BISPO
CONVIVÊNCIA FAMILIAR	Procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários;
FÉRIAS E LAZER	Avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens;
INVESTIMENTOS E DESEPESA FAMILIARES	Procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;
POLÍTICA E ECONOMIA	Avaliam o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;
SAÚDE	Tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental (difícil observação);
SEGURANÇA PÚBLICA	Avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;
SITUAÇÃO FINANCEIRA	Apenas a remuneração não é suficiente, tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários;
TIME DE FUTEBOL	Tenta medir o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários;
VIDA SOCIAL	Avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

Quadro 04 – Modelo Proposto

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

Pode-se analisar no quadro 05 a comparação das características dos três principais modelos de pesquisa de clima organizacional apresentados e do modelo proposto no artigo de Bispo (2006).

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN E STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA	MODELO PROPOSTO BISPO
Fatores internos				
Estrutura / regras	X	-	X	X
Responsabilidade / autonomia	X	X	X	-
Motivação (recompensa, remuneração)	X	X	X	-
Relacionamento / cooperação	X	-	X	X
Conflito	X	-	X	-
Identidade / orgulho	X	-	X	X
Clareza organizacional	-	X	X	X
Liderança / suporte	-	X	-	X
Participação / iniciativa / integração	-	-	X	-
Consideração / prestígio / tolerância	-	-	X	X
Oportunidade de crescimento	-	-	X	X
Comunicação	-	-	X	-
Cultura organizacional	-	-	-	X
Estabilidade no emprego	-	-	-	X
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-	X
Nível sociocultural	-	-	-	X
Fatores externos				
Convivência familiar	-	-	-	X
Férias / lazer	-	-	-	X
Saúde física e mental	-	-	-	X
Situação financeira familiar	-	-	-	X
Política / Economia	-	-	-	X
Segurança pública	-	-	-	X
Vida social	-	-	-	X
Futebol	-	-	-	X

Quadro 05 – Modelos de avaliação de Clima Organizacional

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

Em relação à aplicação da pesquisa de clima organizacional, Bispo (2006) recomenda que a mesma seja feita por uma empresa e/ou um profissional independente da organização, visando as possibilidades de se obter resultados mais precisos e próximos da realidade organizacional. Além disso, afirma a importância de um trabalho prévio de conscientização junto aos funcionários da empresa, para que os mesmos compreendam a importância da pesquisa de clima organizacional para maior e melhor conhecimento da realidade da empresa, bem como para a busca por soluções para melhorias no ambiente organizacional e no relacionamento entre os funcionários e a organização.

3 METODOLOGIA

Para Gil (1999) a metodologia científica é um conjunto de procedimentos técnicos e intelectuais utilizados para alcançar o conhecimento. Para que seja considerado conhecimento científico, é necessária a identificação dos passos para a verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar ao conhecimento.

A presente pesquisa caracteriza-se quanto à natureza como quantitativa no qual utiliza-se geralmente amostras grandes e que representam a população-alvo da pesquisa. Esse tipo de pesquisa é mais objetiva do que as pesquisas qualitativas, pois considera que a realidade só pode ser entendida com base em dados corretos, recolhido com instrumentos padronizados, e recorrendo a dados numéricos para descrever causas de um fenômeno. (FONSECA, 2002).

Quanto aos objetivos a pesquisa é classificada como descritiva, que conforme Manzato e Santos (2012), a mesma observa, registra, analisa e relaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. A pesquisa descritiva procura descobrir com precisão a frequência com que o fenômeno ocorre, busca também em conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano.

Como procedimento técnico a pesquisa classifica-se como bibliográfico e estudo de caso, que segundo Chizzotti (2001) pesquisa bibliográfica nada mais é que o levantamento de referenciais teóricos já estudados e abordados, sendo que qualquer trabalho científico tem como um dos primeiros elementos a base teórica do estudo, com intenção de analisar as variadas posições sobre um problema e buscar as respostas para os questionamentos como forma de solução do impasse.

Ventura (2007) explica que o estudo de caso é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Isto é, visa a investigação de um caso específico, delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações.

Como instrumento de coleta de dados, foi aplicado um questionário baseado e adaptado no modelo de Bispo. A coleta de dados foi feita através da ajuda de uma funcionária da empresa, que aplicou o questionário individualmente para cada funcionário.

O questionário primeiramente apresentou quatro (4) questões para identificar o perfil dos funcionários e mais dezenove (19) questões relacionadas aos fatores internos e externos, que influenciam no clima organizacional da empresa. O instrumento utilizou a Escala Likert para mensurar perspectivas, alternando as opções entre (1) discordo totalmente; (2) discordo

parcialmente; (3) indiferente; (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente. O questionário foi aplicado em funcionários da empresa no período de 16/09/2019 à 30/09/2019, obtendo-se 22 questionários respondidos corretamente.

A análise dos resultados foi feita através de uma tabulação dos dados com auxílio do *Software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Foi analisada a frequência das respostas dos questionários, e a partir disso, foi elaborado um percentual para esta frequência, com objetivo de melhor visualizar os resultados obtidos e analisa-los.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir estão dispostas as tabelas e quadros, as quais têm por finalidade representar dados quantitativos que expressão a opinião dos pesquisados de acordo com o questionário.

4.1 A empresa

A pesquisa foi realizada em uma empresa filial de Santa Maria do setor de construção civil, localizada na Avenida Walter Jobim e sua matriz se localiza no estado de Minas Gerais. A empresa filial está no mercado desde o ano de 2007 e conta atualmente com 26 colaboradores no total distribuídos em diversos cargos, como: motoristas, vendedores, mecânicos, laboratoristas, operadores, administradores, gerentes.

Um dos diferenciais em relação aos seus concorrentes são: a padronização da qualidade dos serviços do concreto, alto controle tecnológico, pontualidade, disponibilidade de frota e atenção ao volume contratado. Além disso, a empresa possui gestão moderna, com práticas de formação profissional e valorização da qualificação técnica e prática nas diferentes áreas estruturais da empresa. Com isso, foi sugerido uma pesquisa de clima organizacional na empresa, para avaliar o clima organizacional e verificar como o mesmo pode influenciar no desenvolvimento dos colaboradores

4.2 Perfil dos pesquisados

Na tabela 01 será apresentado o percentual referente ao gênero dos colaboradores participantes da pesquisa, como também o percentual da idade, grau de instrução e tempo de empresa dos colaboradores.

Tabela 01 – Gênero, idade, grau de instrução e tempo de empresa dos colaboradores participantes da pesquisa.

Gênero	Frequência	(%)
Masculino	20	91%
Feminino	2	9%
Total	22	100%
Idade	Frequência	(%)
De 20 a 29 anos	5	23%
De 30 a 39 anos	11	50%
De 40 a 49 anos	5	23%
50 anos ou mais	1	5%
Total	22	100%
Grau de instrução	Frequência	(%)
Fundamental Incompleto	1	5%
Fundamental Completo	4	18%
Médio Incompleto	3	14%
Médio Completo	8	36%
Superior Incompleto	4	18%
Superior Completo	0	0%
Outro	2	9%
Total	22	100%
Tempo de empresa	Frequência	(%)
Até 1 ano	7	32%
De 1 à 3 anos	7	32%
De 3 à 5 anos	3	14%
Acima de 5 anos	5	23%
Total	22	100%

Fonte: dados coletados na pesquisa

O questionário foi aplicado para vinte e dois (22) colaboradores da empresa. Pode-se perceber que a grande maioria conforme a pesquisa (91%) correspondem ao gênero masculino e (9%) gênero feminino. Também foi possível analisar, que a metade dos pesquisados (50%) têm idade entre 30 a 39 anos, a outra metade está dividida entre (23%) de 20 a 29 anos e (23%) de 40 a 49 anos. Sendo que (5%) representa a um colaborador a cima de 50 anos.

Referente ao grau de instrução dos colaboradores participantes da pesquisa, verificou-se que os percentuais variaram bastante, sendo a maioria com (36%) possuem o ensino médio completo, (18%) têm o ensino fundamental completo e o que chamou a atenção foi que apenas (2%) dos colaboradores participantes da pesquisa possuem pós-graduação.

Dentre os vinte e dois (22) colaboradores pesquisados, (32%) estão na empresa até um ano e (32%) de um ano a três anos, isso significa que a grande parte dos funcionários é razoavelmente nova na empresa, no qual pode afetar no resultado da pesquisa.

4.3 Análise do clima organizacional

Os quadros a seguir trazem o percentual referente aos questionamentos que foram feitos para os colaboradores da empresa filial de Santa Maria, todos ligados ao tema do trabalho e aos objetivos específicos.

No quadro 07 serão apresentados resultados referentes ao orgulho dos colaboradores participantes da pesquisa.

FATOR	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Indiferente		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	27,27	16	72,73	22	100
Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.	0	0,00	1	4,55	1	4,55	3	13,64	17	77,27	22	100
Eu me preocupo com o futuro desta empresa.	0	0,00	0	0,00	1	4,55	6	27,27	15	68,18	22	100

Quadro 07 – Resultados do fator orgulho.

Fonte: dados coletados na pesquisa

O quadro 07 é composto pelas seguintes afirmações: sinto orgulho de trabalhar nesta empresa, no qual a grande maioria com 72,73% concorda com essa afirmativa. Em seguida:: sinto orgulho da minha atividade nesta empresa, obteve-se um índice ainda maior com 77,27% dos colaboradores concordando totalmente. E referente a última afirmativa: eu me preocupo com o futuro da empresa, 68% concordam totalmente. Foi um resultando positivo para empresa, porém sugere-se que a mesma esteja sempre se aprimorando nesse quesito, pois houve uma variação de 27,27% que concordaram em partes. Morin (2001) afirma que mesmo com as mudanças nas relações de trabalho, há pessoas que encontram na empresa em que trabalham fonte de orgulho, identificação e até identidade.

No quadro 08 serão apresentados resultados referentes ao reconhecimento dos colaboradores participantes da pesquisa.

FATOR	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Indiferente		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.	0	0,00	4	18,18	0	0,00	9	40,91	9	40,91	22	100
Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.	1	4,55	0	0,00	0	0,00	6	27,27	15	68,18	22	100
Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.	1	4,55	1	4,55	0	0,00	10	45,45	10	45,45	22	100
Acho justo o meu salário.	1	4,55	1	4,55	2	9,09	5	22,73	13	59,09	22	100

Quadro 08 – Resultados do fator reconhecimento.

Fonte: dados coletados na pesquisa

O quadro 08 apresenta o fator de reconhecimento, que conseqüentemente pode influenciar no clima organizacional e no comprometimento dos colaboradores. Este quadro é dividido em quatro afirmativas: considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa, no qual teve um empate de percentual de 40,91% que concordam parcialmente e concordam totalmente, outros 18,18% discordam em partes. Isso demonstra que os colaboradores precisam ser mais reconhecidos e valorizados por parte da empresa, pois caso ao contrário implicará no seu comprometimento. A seguinte afirmativa: considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e minha vida profissional, a maioria dos pesquisados com 68,18% concordam totalmente e 27,27% concordam parcialmente. Nota-se que os colaboradores acreditam estar tendo sucesso na sua carreira e vida profissional, porém não são todos que concordam totalmente, isso decorre pelo fato que 45,45% dos participantes concordam em partes que a empresa ofereça um bom plano de carreira, sendo essa a terceira questão.

Quarta e última afirmativa: acho justo o meu salário, houve um percentual de 59,09% no qual mais da metade dos participantes da pesquisa concordam totalmente com esta afirmativa e 22,73% concordam parcialmente, tendo em vista que os colaboradores buscam bons salários para seu desenvolvimento e comprometimento profissional. O trabalho é o modo privilegiado de deixar a marca pessoal naquilo que se faz com zelo, porém esse investimento só se tem significado pessoal se ele vem acompanhado de reconhecimento e é nele que se encontra a motivação, o comprometimento para o trabalho (FERREIRA, 2009).

No quadro 09 serão apresentados resultados referentes a liderança para os colaboradores participantes da pesquisa.

FATOR	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Indiferente		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
O meu chefe imediato é um líder.	0	0,00	1	4,55	2	9,09	10	45,45	9	40,91	22	100
Eu confio plenamente no meu chefe imediato.	0	0,00	1	4,55	1	4,55	8	36,36	12	54,55	22	100
Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	0	0,00	0	0,00	4	18,18	9	40,91	9	40,91	22	100

Quadro 09 – Resultados do fator liderança.

Fonte: dados coletados na pesquisa

Pode-se observar no quadro 09, quanto a primeira afirmativa: o meu chefe imediato é um líder, obteve um índice maior de 45,45% onde a maioria dos participantes responderam que concordam parcialmente, sendo que houve 9,09% que demonstraram indiferença. A segunda

questão: eu confio plenamente no meu chefe imediato, verificou-se que 54,55% concordam totalmente e 36,36% concordam parcialmente. E por último: estou satisfeito com a estrutura hierárquica a que estou vinculado, houve um empate entre concordo parcialmente e concordo totalmente com 40,91%, também ocorreu de ter um percentual de indiferença, com 18,18%. Desta forma, pode-se observar nos resultados que a liderança é um fator no qual a organização poderia repensar, visto que este item deve ser analisado, por conta de os percentuais não terem sido totalmente positivos. Gama et al. (2016) garante que a discussão sobre a liderança é sempre importante pois ela vai orientar e apoiar os colaboradores na busca dos seus objetivos e integrá-los aos objetivos da organização.

No quadro 10 serão apresentados resultados referentes a relação interpessoal dos colaboradores participantes da pesquisa.

FATOR	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Indiferente		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.	0	0,00	2	9,09	0	0,00	10	45,45	10	45,45	22	100
A cultura organizacional (práticas, tradições, costumes) favorece a execução das minhas atividades na empresa.	0	0,00	2	9,09	5	22,73	9	40,91	6	27,27	22	100
O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.	1	4,55	1	4,55	2	9,09	8	36,36	10	45,45	22	100

Quadro 10 – Resultados do fator relação interpessoal.

Fonte: dados coletados na pesquisa

De acordo com o quadro 10, é possível verificar que na afirmativa: o ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades, ocorreu empate 45,45% concordam parcialmente e concordam totalmente, houve também 9,09% dos colaboradores que discordaram parcialmente. Sobre a cultura organizacional, é afirmado: a mesma favorece a execução das minhas atividades na empresa, onde a maioria com 40,91% concorda parcialmente e para 22,73 é indiferente. Em seguida, o relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades, 45,45 % concordam totalmente e 36,36% concordam parcialmente. Mailhiot (1976) aponta que a produtividade de um grupo e sua eficiência estão relacionadas não somente com a competência de seus colaboradores e sim na solidariedade de suas relações interpessoais.

Através desta pesquisa, foi possível verificar que o ambiente de trabalho da empresa precisa de atenção, pois os percentuais ficaram divididos, resultando em uma possível interferência no comprometimento dos funcionários. A cultura da empresa precisa estar clara

para os seus colaboradores desde a entrada na organização para não gerar depois desinteresse por parte dos mesmos. Referente ao relacionamento com os colegas de trabalho nota-se que os colaboradores preferem trabalhar em um ambiente favorável com os demais colegas.

No quadro 11 serão apresentados resultados referentes a satisfação dos colaboradores participantes da pesquisa.

FATOR	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Indiferente		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Estou satisfeito com as minhas últimas férias.	0	0,00	0	0,00	4	18,18	7	31,82	11	50,00	22	100
Estou com a minha situação financeira em ordem.	1	4,55	2	9,09	1	4,55	7	31,82	11	50,00	22	100
Estou satisfeito com o meu estado mental.	1	4,55	0	0,00	1	4,55	8	36,36	12	54,55	22	100

Quadro 11 – Resultados do fator satisfação.

Fonte: dados coletados na pesquisa

Conforme os dados apresentados, o quadro 11 apresenta três afirmativas: eu estou satisfeito com as minhas férias, no qual 50% concordam totalmente, 31,82% concordam parcialmente. A seguinte afirmativa: estou com a minha situação financeira em ordem, no qual o percentual é igual a anterior, 50% concordam totalmente, 31,82% concordam parcialmente, porém há 9,09% que discordam em partes. E por fim: estou satisfeito com o meu estado mental, índices bem significativos, como 54,55% concordam totalmente e 36,36% concordam parcialmente.

Referente as duas primeiras afirmativas, apesar da metade estar concordado totalmente, é preciso levar em consideração os demais percentuais, pois entende-se que os demais colaboradores não estão totalmente satisfeitos tanto com as suas últimas férias como com a sua situação financeira. Sobre o estado mental de seus colaboradores é imprescindível que a empresa providencie medidas para se obter um melhor resultado do que está atualmente e auxiliá-los conseguirem resolver este fator. A satisfação do individuo na organização é variável de atitude que mostra como as pessoas enxergam e se sentem em relação ao trabalho que se têm, seja num todo ou em alguns aspectos (SPECTOR, 2006).

No quadro 12 serão apresentados resultados referentes aos fatores externos, quanto a política e violência para os colaboradores participantes da pesquisa.

FATOR	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Indiferente		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.	3	13,64	7	31,82	2	9,09	7	31,82	3	13,64	22	100
A violência altera o meu estado de ânimo.	1	4,55	0	0,00	8	36,36	7	31,82	6	27,27	22	100

As crises políticas alteram o meu estado de ânimo.	2	9,09	2	9,09	8	36,36	4	18,18	6	27,27	22	100
--	---	------	---	------	---	-------	---	-------	---	-------	----	-----

Quadro 12 – Resultados do fator político e violência.

Fonte: dados coletados na pesquisa

Pode-se notar no quadro 12, que os índices variaram constantemente, referente a afirmativa: estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública, 31,82% concordam totalmente, e o mesmo percentual ocorreu para o discordo parcialmente. Em seguida, é apresentado as seguintes afirmativas: a violência altera o meu estado de ânimo; as crises políticas alteram o meu estado de ânimo, as duas tiveram o mesmo percentual 27,27% concordam totalmente e 36,36% mostraram indiferença. Entende-se através dos resultados adquiridos que estes fatores externos apresentados não afetam diretamente no clima organizacional e no comprometimento dos colaboradores, porém futuramente, eles podem exercer influência nos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

Com tantas mudanças no mercado atual, as empresas precisam se organizar e ter estratégias para manter seu colaborador satisfeito e com vontade de estar trabalhando em um lugar que faz o funcionário se sentir bem. Visto que o objetivo geral do trabalho foi verificar como a área de gestão de pessoas poderia otimizar ações para obter um melhor clima organizacional e ter colaboradores comprometidos, foi implementado um questionário adaptado no modelo de Bispo, no qual usou-se a Escala Likert para mensurar perspectivas dos colaboradores participantes da pesquisa.

A fim de complementar o objetivo geral da pesquisa, foram delineados os seguintes objetivos específicos: identificar o perfil dos colaboradores da empresa, avaliar o clima organizacional da empresa e o quanto este afeta no comprometimento dos colaboradores, apresentar sugestões diante o levantamento da pesquisa, ações para um melhor clima organizacional e comprometimento.

Quanto ao primeiro objetivo específico, foi possível identificar o perfil dos colaboradores de uma empresa do ramo de construção civil, identificou-se que a grande maioria é do gênero masculino, sendo que estes estão divididos nas funções de motorista, mecânico, vendedores, ajudantes de bomba e as mulheres estão divididas nas funções de administrativas, gerencia. Além do gênero, notou-se que a maioria possui apenas o ensino médio completo, têm entre 30 a 39 anos e estão na empresa de 1 a 3 anos. Com o segundo objetivo, pode-se afirmar

que foi possível identificar através dos fatores como: orgulho, reconhecimento, liderança, relação interpessoal, satisfação, política e violência, como está atualmente o clima organizacional da empresa e quanto isso afeta no comprometimento dos seus colaboradores.

Dentre os fatores analisados, o fator orgulho teve um percentual maior nas três afirmativas de forma positiva para empresa, no qual a maioria concordou totalmente e com isso pode-se concluir que o clima organizacional da empresa está bom. Mas referente aos outros fatores, houve uma variação constante nos percentuais, onde algumas vezes ocorreu empate nos resultados e outros mostraram indiferenças quanto as afirmativas. Entende-se então que alguns fatores precisam de atenção por parte da empresa e no qual é sugerido que seja aplicado outras ferramentas de gestão de pessoas para resolve-las. Portanto, com intuito de atingir o terceiro objetivo, recomenda-se outras ações para empresa, como: implementação de avaliação de desempenho para os colaboradores, habilitar outra forma de remuneração, como exemplo os incentivos, rever o ambiente de trabalho que seus funcionários estão inseridos, afim de otimizar atividades exercidas, condições oferecidas aos seus colaboradores. Deve-se identificar pelos quais motivos os colaboradores não estão totalmente satisfeitos quanto a liderança e também sugere-se que empresa mantenha a pesquisa para sempre estar em busca de melhorias.

Baseado nos resultados obtidos, conclui-se que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado. Acredita-se que a pesquisa proporcionou ganhos a empresa, foi realizado uma forma de identificar os problemas, porém, a empresa terá que solucioná-los da melhor forma possível dentro de suas limitações.

REFERÊNCIAS

AMORIM, D. V.; FERREIRA, R. S.; ABREU, N. R.; **Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Maceió, Alagoas, p. 1-16, 2008.

BASTOS, A. V. B; Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 52-64, mai/jun, 1993.

BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**. Cascavel, UNIOESTE, v. 6, n. 11, 2006.

BEZERRA, A. S. Clima organizacional: fatores que influenciaram na empresa XYZ. Monografia no curso de administração - Piauí, UFPI. Picos: Atlas, 2011.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, mai/ago. 2006.

BUGUAS, C. C. et al. Rh em ação: a importância do comprometimento organizacional em uma empresa. **Revista inovação & tecnologia**, São Paulo, v. 01, n. 02, jul./dez 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2003.

CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. Recrutamento e seleção pessoal: como agregar talentos à empresa. **Revista Eletrônica Disciplinarum Scientia**, Santa Maria, v. 5, n.1, p. 55-78, 2009.

CORREIO, L. F. S.; CORREIO, A. G. A.; CORREIO, C. F. A. S. A pesquisa de clima organizacional como instrumento para condução da organização: o estudo de uma constituição financeira. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**. v. 11. n. 21, 2012. Disponível em: <<http://erevista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/6542/5451.%20Acessado%20em:%2020%20de%20outubro%20de%202013>> Acesso em: 01 maio. 2019.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**. São Paulo: Makron Books, p. 246, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. – 5 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, Aparecida. et al. **A área de recursos humanos e seus processos**. Instituto Superior de Ensino Raimundo Sá. Disponível em: <<https://www.faculdadessa.edu.br/artigo-2015-contabeis>>. Acesso em: 01 maio. 2019.

FERREIRA, M. C. **Jornal do Brasil Online**. Brasília, 12 abr. 2009. Disponível em:<<http://ergopublic.com.br/arquivos/1253626857.77-arquivo.pdf>>

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

GAMA, M. X. B. et al. A liderança na era da informação e do conhecimento nas empresas. **Research, society and development**. v. 3, n. 1, p. 02-18, nov. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

KLAUCK, M.; BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S. As práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, Universidade Feevale, v. 6, n. 1, 2009.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectiva e propostas frente a dois casos práticos. **Revista ERA eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, jul/dez 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 3. ed. São Paulo: Livraria duas cidades, 1976

MANZATO, A. J.; SANTOS, A. B. A elaboração de questionário na pesquisa quantitativa. **Departamento de Ciência de Computação e Estatística**. – IBILCE – UNESP. 2012.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, A. M. S. **Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional**. EnANPAD, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-cor-0621.pdf>>

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. p. 61-89, 1991.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **RAE Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 41, n 3, jul/set 2001.

OLIVEIRA, J. S. G.; CAMPELLO, M.; **Clima organizacional e desempenho das empresas**. XIII SIMPEP, Bauru, nov. 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf>

PACHECO, Luzia; SCOFANO, A. C.; BECKERT, Mara; SOUZA, Valéria. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PATI, Camila. O que o google, itaú e governo têm em comum? São empregadores dos sonhos. **Exame**, mai. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/o-que-google-itaue-o-governo-tem-em-comum-sao-empregadores-dos-sonhos/>> Acesso em: 27 abr. 2019.

RIZZATI, Gerson. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. **Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)** – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 202.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SIQUEIRA, Mirlene M. M; (org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnósticos e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344p.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

VENTURA, Magda Maria; O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**, Rio de Janeiro, set/out 2007.