

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Cristiele de Vargas Otero**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO NA EMPRESA MADEIREIRA BRIZOLLA LTDA**

Palmeira das Missões, RS  
2021

**Cristiele de Vargas Otero**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO NA EMPRESA MADEIREIRA BRIZOLLA LTDA**

Plano de Estágio apresentado ao Curso de Administração Diurno da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Palmeira das Missões (RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Administração**.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade

Palmeira das Missões, RS  
2021

**Cristiele de Vargas Otero**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO NA EMPRESA MADEIREIRA BRIZOLLA LTDA**

Plano de Estágio apresentado ao Curso de Administração Diurno da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Palmeira das Missões (RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Administração.**

Apresentado em 28 de janeiro de 2021:

---

**Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Claudio Eduardo Ramos Camfield, Dr. (UFSM)**

---

**Vania Beatriz Rey Paz, Dra. (UFSM)**

Palmeira das Missões, RS  
2021

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer primeiramente a Deus por estar comigo em todas as etapas de minha vida, trazendo sabedoria e proteção para cada passo meu, sempre presente nos momentos de dificuldade trazendo força e me guiando a cada conquista.

Aos meus familiares, que estiveram comigo durante toda minha jornada de vida e estudos, principalmente aos meus pais, Jeferson e Cristiana, aos quais agradeço pela vida, e todos os ensinamentos, por eles e para eles sempre foram todo o esforço para chegar até aqui, obrigada por abdicarem tantas vezes de seus anseios para realizarem os meus, todos os dias da minha vida dedico a vocês, minha eterna gratidão e infinito amor.

A minha irmã Tatiele, minha alma gêmea, por estar sempre ao meu lado, dando todo apoio e força, dedicando sua paciência em meus momentos de dificuldade, obrigada por tudo, meu amor e gratidão a ti e a linda família que construiu, que também é fonte de força para chegada deste momento, meus sobrinhos infinitamente amados, José Pedro e Fernando.

Meu agradecimento especial ao meu noivo Luiz Henrique, que além de estar presente em minha vida pessoal, também foi meu companheiro nesta jornada acadêmica, obrigada por me trazer carinho e aconchego nos dias de choro e dificuldades, suportando meu mal humor nos dias difíceis e me trazendo a confiança necessária em dias decisivos, á você meu amor toda gratidão por permanecer comigo até aqui, te amo.

Em especial, meu agradecimento a professora e orientadora, Silvia Patricia C. de Andrade, pela sua disponibilidade, paciência e contribuição na realização deste trabalho, obrigada por cada uma de suas orientações e tempo dedicados a este estudo e a mim.

Agradeço a empresa Madeireira Brizolla LTDA, por ter me dado à oportunidade de realizar o estágio. Em especial, ao Srº Rossano Venturini Brizolla, por toda ajuda e disponibilidade, sua força foi essencial para esta conquista.

E, por fim, a Universidade Federal de Santa Maria e meus queridos professores, que transmitiram seu conhecimento e dedicaram seu tempo para obtenção desta conquista.

**A todos, meu muito obrigado!**

## RESUMO

### CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA MADEIREIRA BRIZOLLA LTDA

AUTOR: Cristiele Otero

ORIENTADORA: Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade

O estudo teve como objetivo principal analisar o clima organizacional da empresa Madeireira Brizolla LTDA de Palmeira das Missões-RS, comércio de madeira brutas e beneficiadas, fabricação de produtos em madeira e construção de casas pré-fabricadas. A pesquisa classifica-se como descritiva de cunho quanti-quali, sendo o método de pesquisa utilizado o estudo de caso. Foram investigados 11 funcionários. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário contendo 6 variáveis para caracterização dos respondentes e 10 fatores para analisar o clima organizacional, além de utilização de uma análise documental e observação livre não participante feita pela autora. Os dados coletados por meio do questionário foram analisados através de porcentagens, média e desvio padrão. De acordo com os resultados obtidos, pode-se dizer que o clima organizacional da empresa é favorável. Há evidências que os fatores: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, identificação com a empresa, processo de comunicação, sentido do trabalho e política global de gestão de pessoas podem ser favoráveis ao clima da empresa. Já os fatores valorização profissional e acesso devem ser monitorados, a fim de que não interfiram de maneira negativa no clima organizacional da empresa, que hoje é favorável.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Satisfação. Motivação.

## **ABSTRACT**

### **ORGANIZATIONAL CLIMATE: A STUDY IN THE COMPANY MADEIREIRA BRIZOLLA LTDA**

AUTHOR: Cristiele de Vargas Otero

ADVISOR: Sílvia Patria Cavalheiro de Andrade

The main objective of the study was to analyze the organizational climate of Madeireira Brizolla LTDA in Palmeira das Missões-RS, commercialization of raw and processed wood, manufacture of wooden products and construction of prefabricated houses. The research is classified as quantitative and qualitative, with the research method being the case study. 11 employees were investigated. For data collection, a questionnaire containing 6 variables was used to characterize the respondents and 10 factors to analyze the organizational climate, in addition to the use of a documentary analysis and free non-participant observation made by the author. The data collected through the questionnaire were analyzed using percentages, mean and standard deviation. According to the results obtained, it can be said that the organizational climate of the company is favorable. There is evidence that the factors: leadership, compensation, business maturity, collaboration between functional areas, identification with the company, communication process, sense of work and global people management policy can be favorable to the company's climate. The factors of professional valorization and access must be monitored, so that they do not interfere negatively in the organizational climate of the company, which today is favorable.

**Key words:** Organizational climate. Satisfaction. Motivation.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Organograma da empresa Madeireira Brizolla LTDA .....	29
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Teorias de Motivação .....	15
Quadro 2-Resultados proporcionados pelo clima organizacional .....	17
Quadro 3- Modelo de Kolb.....	19
Quadro 4-Modelo de Sbragia .....	21
Quadro 5- Modelo de Coda .....	23

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Caracterização do perfil dos respondentes .....	30
Tabela 2 - Liderança .....	31
Tabela 3 - Compensação.....	34
Tabela 4 - Maturidade empresarial .....	35
Tabela 5 - Colaboração entre as áreas funcionais.....	37
Tabela 6 - Valorização profissional.....	40
Tabela 7 - Identificação com a empresa .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Tabela 8 - Processo de comunicação .....	44
Tabela 9 - Sentido no trabalho.....	46
Tabela 10 - Política global de Gestão de Pessoas.....	47
Tabela 11 - Acesso .....	48
Tabela 12 - Média geral de cada fator e média dos desvios .....	50

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.2 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	14
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
2.4 A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	18
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	25
3.2 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO E TIPO DE AMOSTRAGEM.....	25
3.3 COLETA DE DADOS.....	26
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	27
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	28
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	28
4.2 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	29
4.2.1 Caracterização do perfil dos respondentes da pesquisa.....	30
4.2.2 O clima organizacional na visão dos colaboradores.....	31
4.2.3 Sugestões.....	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	55

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

O contexto atual das empresas em meio à competitividade e busca pelo diferencial permite visualizar a necessidade de reconhecer uma das principais riquezas das organizações: o capital humano. Este capital é capaz de exercer toda e qualquer função, podendo ser substituído de maneira parcial, porém não total. Devido ao intelecto encontrado em cada indivíduo, nem mesmo a máquina mais potente tem a sensibilidade e o raciocínio humano capaz de produzir ideias e conhecimentos. Desta forma, alguns fatores organizacionais devem ser considerados com seriedade, pensando no colaborador, na sua satisfação e motivação, como chave de resultados na empresa. Por isso, ferramentas que permitem o estudo do clima organizacional são, evidentemente, necessárias para qualquer empresa que considere esses elementos como essenciais para se manter competitiva no mercado.

Para Chiavenato (2009), pode-se dizer que o clima organizacional de uma empresa está, intimamente, ligado ao ambiente interno da mesma, entre os colaboradores que ali atuam. Gil (2014) também o define como aquele capaz de gerar um ambiente de satisfação entre os colaboradores. Contudo, quando mal administrado é capaz de gerar a reversão deste sentimento, trazendo a insatisfação de um ambiente dramático. Sendo assim, compreender o clima organizacional é compreender fatores que influenciam a possível satisfação e insatisfação dos colaboradores. Estes mesmos fatores podem ser analisados através de um diagnóstico do clima organizacional, possibilitando, assim, a possível gestão destes fatores. Desta forma, a pesquisa sobre o clima organizacional pode ser caracterizada como uma coleta de dados que gera informações relevantes, capazes de esclarecer as percepções dos colaboradores em relação a diversos fatores influentes no ambiente da empresa em que atuam. Estes fatores estão, intimamente, ligados à motivação e aos resultados apresentados pelos mesmos. Além disso, a pesquisa possibilita a identificação do possível problema do clima, assim como oferece o conhecimento tácito dos colaboradores para propor ações de melhora (DORIGUETTO; SILVA, 2013).

Segundo Luz (2003), é necessário que as empresas conheçam as variáveis que afetam o clima organizacional. Estas estão, diretamente, ligadas aos pensamentos e sentimentos dos seus colaboradores. Para Bispo (2006), o clima organizacional pode se apresentar de maneira desfavorável ou favorável, tendo como exemplo resultados que variam entre a frustração e a satisfação, a desmotivação e a motivação, a improdutividade e a produtividade, entre outros.

Nesse contexto, procura-se resolver a seguinte questão: “Como está o clima organizacional na Madeireira Brizolla Ltda?”

Sendo assim, são desenvolvidas a introdução, com ênfase no tema e seu problema de pesquisa; justificativa; objetivo geral e específicos, seguidos pelo referencial teórico, método de estudo utilizado, apresentação da empresa e análise de resultados, por fim, as considerações finais.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o clima organizacional da empresa Madeireira Brizolla Ltda da cidade de Palmeira das Missões-RS

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar, conforme a opinião dos participantes do estudo, os fatores que impactam no clima organizacional;
- Verificar se o clima organizacional na empresa investigada é favorável ou desfavorável ao trabalho dos colaboradores;
- Propor ações para a organização, se for o caso, visando a melhoria do clima organizacional.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas necessitam buscar recursos para alcançar seus objetivos em toda e qualquer atividade que presta, seja ela serviços ou venda de produtos. Porém, para que isso aconteça, é necessário ter indivíduos que cumpram seu papel com excelência. Desta forma, estas pessoas necessitam estar em um meio agradável para, também, terem um bom desempenho. Segundo Ferreira (2017), o clima significa a qualidade de um ambiente organizacional. Através dele, as pessoas são influenciadas, podendo, assim, afetar o seu comportamento e desempenho dentro do ambiente em que atuam.

Considerando a importância do tema em estudo e suas possíveis consequências ao desempenho de cada indivíduo na empresa, a análise no clima organizacional se torna, significativamente, indispensável. Desta forma, o estudo traz contribuições não apenas para a

empresa analisada, mas para todo meio organizacional, demonstrando a importância do clima organizacional no desempenho dos colaboradores, analisando-se os fatores que o influenciam.

Por meio da pesquisa, ainda, busca-se obter o conhecimento mais detalhado do ambiente da empresa Madeireira Brizolla Ltda, de Palmeira das Missões - RS, contribuindo com a obtenção dos seus resultados, considerando um conhecimento mais profundo do seu clima organizacional e propondo ações para uma possível melhora neste clima, que, por consequência, pode trazer um melhor desempenho organizacional.

Por fim, o desenvolvimento desta pesquisa possibilitará à acadêmica aplicar teorias relacionadas ao tema já apresentadas no âmbito acadêmico em meio às aulas, trabalhos e pesquisas. Aplica-se estas ideias e teorias no campo, com o intuito de poder, assim, vivenciá-las, obtendo resultados que podem reafirmar o conhecimento adquirido.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para entender a cultura organizacional é necessário conhecer seu conceito e fatores, os quais dão significado a sua importância no meio organizacional. Pode-se dizer que a cultura organizacional é uma energia social que instiga os membros a agir, fornecendo significado e direção, assim como, um mecanismo de controle, aprovando informalmente ou proibindo comportamentos (COLETA; NAVES, 2003).

Paz *et al.* (2019) considera a cultura organizacional como um grande sistema que precisa ser analisado e respeitado para a implementação de políticas e ações feitas para a empresa e o trabalhador que, por sua vez, compreende importante engajamento e compromisso com o alcance de metas e objetivos, sobrevivência no mercado e crescimento da organização.

Desta maneira, pode-se compreender que dentro de uma organização formal, definida por cargos e sua estrutura, no ambiente de trabalho encontra-se, ainda, uma organização informal que é formada pelas atitudes dos colaboradores perante às adversidades e situações cotidianas (DIAS, 2019).

Para Saraiva (2002, p. 191), “cada organização, portanto, possui uma cultura organizacional particular, sustentada, transmitida e transformada por meio da interação social dos mais diversos agentes”. Considera-se que os membros que compõem o sistema organizacional trazem consigo bagagens (crenças, cultura, entre outros), fortalecidas e transmitidas nos conjuntos familiares e educacionais. Estas bagagens são apresentadas e passadas em meio à interação dos indivíduos na organização, que assim se ajustam, construindo uma forma adequada para sentir, pensar e agir em meio a ela (PAZ *et al.*, 2019).

Freitas (2007) cita alguns elementos que formam a cultura organizacional:

- Valores: são as determinações dos exemplos que devem ser atingidos;
- Crenças e pressupostos: exibem aquilo que é tido como verdade na empresa;
- Ritos: rituais e cerimônias, ações que evidenciam o comportamento, atividades cotidianas, formalidade ou informalidade nas relações;
- Sagas e heróis: A “saga” tem como finalidade estimular o encanto dos integrantes da organização, fazendo-os se sentirem lisonjeados em fazer parte da mesma. Enquanto o

“herói” simboliza os exemplares colaboradores, exemplos de valor, força e da coragem corporativa;

- Histórias: relatos de acontecimentos considerados favoráveis, tem como objetivo comunicar sobre a organização, fortalecer a atuação existente e destacar como ela se harmoniza com o meio corporativo;
- Tabus: direcionam as ações, tendo como base o que não é aceito pela sociedade; e
- Normas: fazem referência aos métodos ou comportamentos considerados “modelo” para a organização.

Entende-se que a cultura organizacional construída por cada um de seus elementos, deva ser um sistema cujo significado é partilhado por todos os seus membros, pois quando esses valores são, fortemente, partilhados por todo seu conjunto e sistema, confirma-se um forte compromisso com a organização levando à satisfação, à harmonia e à lealdade para com a mesma, evitando assim a rotatividade dos seus membros (RIBEIRO, 2006).

Pode-se dizer que os conceitos e padrões culturais das organizações influenciam o surgimento do clima organizacional, pois estão relacionados com a satisfação ou descontentamento dos seus membros. É possível analisar como está o clima da organização face à cultura desenvolvida ao longo do tempo. Autores que estudam a cultura e o clima organizacional consideram estes como variáveis, diretamente, ligadas ao desempenho das organizações, ou seja, são fatores mediadores de resultados organizacionais (ROCHA; PELOGIO, 2014).

A evolução dos estudos pode identificar alguns dos fatores que afetam a satisfação e a motivação dos funcionários das organizações, entre eles está o ambiente de trabalho, sendo o clima organizacional fator primordial para um estado de satisfação/motivação favorável ou não (BONFIM; STEFANO; ANDRADE, 2010). Por este motivo no próximo tópico são apresentados alguns conceitos relacionados a motivação e a satisfação no trabalho.

## 2.2 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Pode-se conceituar motivação como uma força propulsora, uma energia que nos impulsiona na direção dos objetivos definidos por cada indivíduo, esta força é considerada intrínseca, pois está presente no interior de cada um, considerada, também, como proveniente de uma necessidade humana (VERGARA, 2007; PINHO; BAIDYA; DALBEM; SALVINO 2018).

Para um mercado cada vez mais competitivo é necessário que cada empresa possua seu diferencial, ter colaboradores motivados e satisfeitos pode gerar resultados significantes para a organização. Segundo Gil (2014, p. 201), “Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados”.

Diante disso, se torna necessário identificar os fatores que estão, intimamente, ligados a motivação de cada colaborador, entendendo cada um como um indivíduo único. Existem diversas teorias que conceituam a motivação, essas teorias são classificadas como teorias clássicas e contemporâneas ou de conteúdo e processos (FERREIRA, 2016). Estas teorias são apresentadas, brevemente, no Quadro 01.

Quadro 1- Teorias de Motivação

<b>TEORIAS DA MOTIVAÇÃO</b>	
<b>Teorias clássicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow;</li> <li>• Teoria X e Y;</li> <li>• Teoria dos 2 fatores;</li> <li>• Teoria das necessidades de Mcclenlland.</li> </ul>
<b>Teorias contemporâneas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria ERC de Alderfer;</li> <li>• Teoria de Vroom;</li> <li>• Os determinantes ambientes de Atkinson;</li> <li>• Teoria da Equidade de Adams;</li> <li>• Motivação segundo Levering;</li> <li>• A profecia autorrealizadora de Livingston;</li> <li>• Teoria da autodeterminação.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Ferreira (2016).

Chiavenato (2009, p. 52) explica que “As teorias mais conhecidas sobre a motivação são relacionadas com as necessidades humanas”. Desta forma, Gil (2014, p. 202) define a motivação como “a força que estimula as pessoas a agir”, ou seja, é através dela que buscamos energia para alcançar cada necessidade humana que temos, buscando satisfazer desejos e necessidades. Além disso, é através da motivação que os colaboradores alcançam objetivos e resultados em comum com a organização.

Bergamini (1990) esclarece que quando os determinantes do comportamento se encontram no meio ambiente externo à pessoa, aquilo que se observa pode ser concebido como

uma simples reação comportamental do indivíduo ao estímulo dos fatores apresentados a ele, podendo ser chamado de condicionamento. Já quando a ação tem como origem o potencial propulsor, interno à própria pessoa, aquilo que se observa em termos comportamentais é realmente identificado como motivação.

Pode-se dizer que a motivação está, intimamente, ligada à satisfação, pois o “ato motivacional” só se inicia quando a necessidade encontra seu fator de satisfação, ou seja, nosso comportamento motivacional depende de uma necessidade ainda não atendida, ao descobrirmos o que irá fazer esta necessidade ser satisfeita damos início a atitudes motivadas para a conquista desta satisfação (BERGAMINI, 1990).

Sobre a satisfação no trabalho, para Barbosa, Melo e Souza (2011, p. 1), “A satisfação no trabalho consiste em sentimento de bem-estar. resultante da interação de vários aspectos ocupacionais, podendo influenciar a relação do trabalhador com a organização, clientes e família”.

A satisfação no trabalho tem sido definida de diferentes maneiras, as conceituações mais importantes consideradas referem-se à satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, como atitude ou como um estado emocional positivo (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Para Ferreira (2016), o tema satisfação é um dos maiores desafios que os gestores e as organizações, como um todo, encontram em sua caminhada, devido à sua complexibilidade, pois depende integralmente da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho, sobre sua realização por meio dessa atividade, onde somente uma emoção positiva e de bem-estar caracteriza sua satisfação.

O sucesso de uma organização depende de muitos fatores, entre os quais a satisfação dos seus colaboradores. Quando os colaboradores falam de motivação é, de fato, de mais satisfação que precisam. De uma maneira geral, considera-se como sendo evidente que o indivíduo procura um trabalho que o motive e que seja do seu interesse, para assim se considerar satisfeito com a função que realiza (NUNES, 2012).

Segundo Bonfim, Stefano e Andrade (2010), é importante compreender que um clima organizacional agradável é um indicador de satisfação e motivação no trabalho. Um ambiente de trabalho com clima desfavorável é com certeza fator determinante para a falta de motivação, sendo passível de insatisfação. Desta forma, no próximo tópico apresentam-se conceitos sobre clima organizacional.

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Pode-se dizer que o clima organizacional de uma empresa está, intimamente, ligado ao ambiente interno da mesma (CHIAVENATO, 2009). O clima organizacional vai além dos aspectos materiais e palpáveis. Ele refere-se ao que é percebido no entorno dos membros e da organização, sendo compartilhado entre os colaboradores, possuindo, assim, caráter mutável e instável. Essa característica evidencia a necessidade de acompanhá-lo constantemente (MATTOS et al., 2019).

O clima organizacional pode gerar efeitos de grande importância em meio aos indivíduos que atuam na organização, podendo interferir, diretamente, em sua satisfação e rendimento (GIL, 2014; CORRÊA, 2018). É relevante compreender que o clima organizacional, também, está ligado a fatores como a satisfação e a motivação dos indivíduos. Chiavenato (2009, p. 61) explica que “Na verdade o clima organizacional influencia o estado de motivação das pessoas e é por ele influenciado”.

As organizações e seus colaboradores devem trabalhar, juntamente, para a conquista de um clima organizacional favorável. É necessário que as organizações compreendam que a validação de esforços voltados ao colaborador, não devem ser caracterizados como satisfatórios se estes mesmos colaboradores possuírem uma percepção diferente, ou seja, se estiverem insatisfeitos com todos ou alguns pontos destes esforços (GIL, 2014).

Para Bispo (2006, p. 259), “Os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável”.

Alguns dos resultados proporcionados por um clima favorável ou desfavorável são expostos no Quadro 2.

Quadro 2-Resultados proporcionados pelo clima organizacional

(continua)

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Desfavorável</b>	<b>Favorável</b>
Frustração	Satisfação
Desmotivação	Motivação
Falta de integração empresa/funcionário	Alta integração empresa/funcionário
Improdutividade	Produtividade
Pouca adaptação a mudanças	Maior adaptação a mudanças

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

Quadro 2-Resultados proporcionados pelo clima organizacional

(conclusão)

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Desfavorável</b>	<b>Favorável</b>
Alta rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Baixa abstenção
Baixo comprometimento com qualidade	Alto comprometimento com qualidade
Cientes insatisfeitos	Cientes satisfeitos
Pouco aproveitamento em treinamentos	Maior aproveitamento nos treinamentos
Crescimento de doenças psicossomáticas	Raras doenças psicossomáticas

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

A relevância destes resultados se traduz na possibilidade de se verificar as consequências de um ambiente em que o clima organizacional é desfavorável e insatisfatório. Chiavenato (2009, p. 60) descreve estas consequências como “estado de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação e etc.”. Entretanto, o autor, também, disserta sobre as consequências geradas por um clima organizacional com boas condições, definindo-as como agradáveis e satisfatórias, trazendo relações de ânimo, interesse e colaboração.

Na perspectiva de Luz (2003), poucas são as empresas que têm interesse em manter uma comunicação aberta com seus clientes internos, seus colaboradores, conhecendo suas expectativas e relações sobre aspectos profissionais e até pessoais, sem saber que somente nessas respostas encontrarão justificativa para a qualidade do serviço que estes mesmos colaboradores prestam. Dessa forma, a pesquisa de clima organizacional se torna ainda mais importante. O autor define a pesquisa de clima organizacional, como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas de trabalho.

Segundo Alexandre (2018, p. 39), “A pesquisa de clima organizacional mensura fatores que influenciam no clima e avalia os resultados de forma a investigar as suas origens”. Desta forma, ao longo dos anos, foram desenvolvidos alguns modelos de pesquisa sobre o tema, agregando valor ao funcionamento organizacional e possibilitando a identificação do clima de cada organização.

## 2.4 A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Na busca por resultados positivos no ambiente interno e um bom desempenho do capital humano das organizações, buscam-se ferramentas que possam analisar e identificar possíveis pontos de melhora. Desta forma, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva

e segura, que possibilita uma busca de problemas reais na gestão dos recursos humanos, compreendendo que a análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados, são valiosos instrumentos para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade, e, também, no desenvolvimento de políticas internas (BISPO, 2006).

Por conseguinte, durante anos, alguns modelos de pesquisa voltados para analisar o clima organizacional foram descobertos e usados como ferramenta para diagnóstico do clima nas empresas. Moro *et al.* (2010, p. 4) explica que “Dentre os vários modelos de pesquisa de clima organizacional, cada autor considera diferentes aspectos influenciadores que são desenvolvidos e ajustados à realidade de cada organização, abordando fatores relacionados com sua especificidade”.

Entre os mais citados nos estudos sobre o tema, tem-se o modelo de Kolb, o de Sbragia e o modelo de Coda, os quais são apresentados a seguir.

#### ➤ **Modelo de Kolb**

Kolb et al. (1978, apud GOMES, 2002) reconhece que o comportamento tem total influência de seu ambiente, sugerindo ao administrador a criação de um clima de “realizações”, para estimular este comportamento em indivíduos que possuem pouca motivação. Desta forma, em seus estudos foi elaborada uma escala com sete categorias de clima como: “responsabilidade”, “padrões”, “recompensas”, “clareza organizacional”, “conformismo”, “calor e apoio” e “liderança”.

Este modelo surgiu nos Estados Unidos a partir do aperfeiçoamento de um modelo de clima mais antigo. No modelo utilizou-se uma escala de 10 pontos e identificou o Clima Real e o Clima Ideal de uma organização, ou seja, a forma como os indivíduos sentem o clima presente na organização e como gostariam que este clima fosse. A aplicação deste modelo permite verificar as diferenças existentes entre as duas situações de clima (real e ideal), possibilitando medidas de correção. No Quadro 3 apresenta-se o modelo.

Quadro 3- Modelo de Kolb

(continua)

<b>MODELO DE KOLB</b>	
<b>Fator</b>	<b>Definição</b>
Responsabilidade	Autonomia para tomada de decisões no trabalho e a não dependência em relação ao desempenho das funções atribuídas.

Fonte: Adaptado de Kolb et al. (1986 apud BISPO, 2006).

Quadro 3- Modelo de Kolb

(conclusão)

<b>MODELO DE KOLB</b>	
<b>Fator</b>	<b>Fator</b>
Padrões	Em relação a quanto a organização destaca suas normas e processos.
Recompensas	Se sentir recompensado pelo trabalho bem feito, o sentimento de incentivo e não em punição, a justiça nas políticas de promoção e remuneração.
Conformismo	Sobre as limitações impostas na organização aos seus colaboradores, sentem a existência de regras, procedimentos, políticas e práticas que devem respeitar mesmo sem poder fazer seu trabalho como gostariam.
Clareza Organizacional	Quanto à organização da empresa, objetivos claros e bem definidos.
Calor e Apoio	Quanto as boas relações que prevalecem no ambiente de trabalho. onde os membros podem confiar um nos outros, oferecendo apoio.
Liderança	Aceitação dos membros quanto à liderança e à direção dada; quando os membros se sentem livres para assumir a liderança se necessário; o grau de centralização da organização.

Fonte: Adaptado de Kolb et al. (1986 apud BISPO, 2006).

### ➤ **Modelo de Sbragia**

Sbragia (1983) construiu um modelo elaborado a partir de um estudo realizado em 14 instituições públicas governamentais de pesquisa no Brasil. A partir deste estudo, surgiram 20 fatores para avaliação do clima organizacional. A coleta de dados foi realizada, por meio de um questionário, junto a 300 representantes de 14 instituições governamentais.

Todos os participantes do estudo eram de nível superior e tinham funções e tempo de trabalho diferentes. Utilizou-se mensuração baseado nas noções de clima Atual e Ideal, buscando encontrar a diferença entre as duas situações, baseando-se em uma escala de cinco pontos, os resultados apresentaram fatores menos e mais favoráveis ao clima das instituições avaliadas, e também a diferença das percepções do assunto conforme as funções e tempo de trabalho de cada colaborador participante (SBRAGIA, 1983). O modelo está descrito no Quadro 4.

Quadro 4 - Modelo de Sbragia

(continua)

<b>MODELO DE SBRAGIA</b>	
<b>Fator</b>	<b>Definição</b>
Estado de tensão	O grau em que a lógica e a racionalidade estão à frente das emoções em suas ações.
Conformidade exigida	Quanto à flexibilidade de ação dos membros dentro da organização.
Ênfase na participação	O grau em que a empresa consulta e envolve seus membros nas decisões, se suas ideias e sugestões são aceitas.
Proximidade da supervisão	Sobre como a empresa não admite a prática de controle extremo sobre as pessoas, sobre a liberdade de escolher seus métodos de trabalho e iniciativa.
Consideração humana	Descreve o grau de tratamento humano que as pessoas recebem.
Adequação da estrutura	Descreve o quanto o sistema organizacional facilita as ações de seus colaboradores.
Autonomia presente	Mostra como as pessoas se sentem quando a sua autonomia, se há verificação constante de decisões tomadas pelos colaboradores.
Recompensas proporcionais	Como as pessoas são bem recompensadas pelo trabalho prestado, ênfase dada as recompensas antes do que em punições, as políticas de pagamento e promoções.
Prestígio obtido	Descreve o sentimento de orgulho em participar da organização; sobre a imagem atribuída no ambiente externo pelo fato de participarem desta organização.
Cooperação existente	O grau em que as boas relações prevalecem no ambiente de trabalho, onde há confiança e interação sadia.
Padrões enfatizados	Descreve o grau de importância dada aos padrões de desempenho, a importância da realização de um bom trabalho.
Atitude frente a conflitos	A disponibilidade das pessoas em considerar diferentes opiniões; a importância dada pelas pessoas em encontrar e resolver o problema e não o ignorar.
Sentimento de identidade	sentimento de pertencimento à organização; o valor dado à organização da qual faz parte.
Tolerância existente	O grau em que os erros são tratados de forma construtiva antes do que punitiva.
Clareza percebida	Descreve o grau de conhecimento das pessoas nas áreas de atuação.

Fonte: Adaptado de Sbragia (1983).

Quadro 4 - Modelo de Sbragia

(conclusão)

<b>MODELO DE SBRAGIA</b>	
<b>Fator</b>	<b>Definição</b>
Justiça predominante	Sobre os critérios de decisão, em que as habilidades e desempenhos são levadas em consideração antes do que os aspectos políticos ou pessoais.
Condições de progresso	Descreve como a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional.
Apoio logístico proporcionado	Quanto às condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho.
Reconhecimento proporcionado	Descreve como a organização valoriza o desempenho acima do padrão de seus colaboradores; como os esforços individuais diferenciados são válidos e reconhecidos pela organização.
Forma de controle	Como a organização usa os dados de controle para a auto-orientação, solução de problemas e melhoramentos antes do que para policiamento e castigo de seus colaboradores.

Fonte: Adaptado de Sbragia (1983).

Sbragia (1983) aborda o clima organizacional como um aspecto, diretamente, ligado ao psicológico do indivíduo no ambiente organizacional, construído através das percepções deste ambiente, afetando seu desempenho e satisfação no trabalho.

### ➤ **Modelo de Coda**

O modelo de Coda (1997 apud NUNES, 2011) foi desenvolvido através de estudos realizados em cinco diferentes organizações do setor público e privado no Brasil. Os estudos tinham como pilar a motivação e a liderança, onde cada empresa participante escolheu os fatores mais adequados para sua realidade, como metáforas, as quais exemplificavam os sentimentos e características do ambiente de trabalho, e em alguns casos foram aplicadas técnicas estatísticas de análise fatorial. O autor identificou 10 fatores de análise do clima.

Este foi o modelo usado no diagnóstico do clima da empresa Madereira Brizolla Ltda, pois avaliou-se que ele seria o mais adequado para o contexto analisado. Os fatores são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Modelo de Coda

<b>MODELO DE CODA</b>	
<b>Fatores</b>	<b>Definição</b>
Liderança	É o estímulo dado pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; <i>feedbacks</i> oferecidos pelo chefe aos seus subordinados, sobre assuntos pertinentes a área, resultados e desempenhos individuais, tendo em vista o melhoramento no trabalho.
Compensação	As diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; programa de benefícios; pagamento acima do mercado, para os melhores profissionais; aumentos por desempenho e realização de metas.
Maturidade empresarial	Disponibilidade de informações à comunidade, sobre as atividades e objetivos da organização; compreensão clara dos membros, com relação às pressões feitas pelo mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; valorização das pessoas como maior patrimônio e comportamento compatível com esta ideia; valorização de desempenho.
Colaboração entre áreas funcionais	Respeito e integração entre as diferentes áreas de funcionamento; colaboração direta entre os departamentos.
Valorização profissional	Quanto ao estímulo de formação e desenvolvimento de talentos internos; oportunidades de crescimento e avanço profissional; atendimento às expectativas de progresso dos colaboradores; qualidade do desempenho apresentado como critério principal das promoções; as posições de chefia tem como prioridade o recrutamento interno.
Identificação com a empresa	Sobre a motivação da equipe atuante; sentimento de pertencimento a uma “família”; confiança, compatibilidade da filosofia administrativa da empresa.
Processo de comunicação	Quanto ao anúncio de decisões; adequação das informações recebidas; ferramentas que facilitam a integração da empresa; clareza das informações.
Sentido do trabalho	Quanto a importância atribuída ao que acontece com a organização; importância do trabalho realizado no conjunto organizacional; firmeza nas ações por parte da alta direção.
Política global de recursos humanos	Quanto à relevância dirigida à área de RH com relação as demais áreas existentes; apoio fornecido pela área em suas políticas para o desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar opiniões.
Acesso	Descreve a possibilidade de acesso a outros tipos de trabalho durante a carreira.

Fonte: Adaptado de Coda (1997 apud NUNES, 2011).

Desta maneira, entendeu-se que a partir das pesquisas de clima as organizações conseguem compreender e melhorar as relações entre as pessoas. Com base nas pesquisas e análise do clima busca-se o melhoramento para incentivar, motivar e proporcionar satisfação no ambiente de trabalho (MAZZALLI; SANTOS; CODA, 2010).

Após a apresentação dos conceitos teóricos que formam a base para o estudo, a seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos, capítulo no qual é explicado o caminho para o alcance do objetivo deste estudo.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Galliano (1986) define método como um conjunto de etapas, ordenadamente, feitas para serem vencidas durante todo o estudo de uma ciência, com o intuito de alcançar determinado fim, logo, devem ser desenvolvidas para dar seguimento a um estudo.

### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Para Demo (1985, p.23), “Pesquisa é a atividade científica pela qual descobrimos a realidade”. Considerando este fato, Prodanov e Freitas (2013) afirmam que, a partir das interrogações formuladas sobre pontos ou fatos que necessitam de explicações claras, existem vários tipos de pesquisas que proporcionam a coleta de dados sobre o que se deseja investigar. Desta forma, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza descritiva, considerando que descreve-se o clima organizacional na empresa Madeireira Brizolla Ltda. Na perspectiva de Dihel e Tatim (2004, p. 47), a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de ligações entre variáveis”. Sendo assim, através desta, foi analisado se o clima da organização investigada é favorável ou desfavorável.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como quanti-quali, levando em consideração a coleta e análise de dados. Para Prodanov e Freitas (2013, p.69), uma pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Na concepção de Dalfovo, Lana e Silveira (2008), a pesquisa qualitativa pode ser associada à coleta e análise de texto, falado ou escrito, e a observação direta do comportamento. Nesta pesquisa utilizou-se dados quantificáveis, bem como análise documental e observação livre não participante.

Quanto ao método de investigação, a pesquisa identifica-se como um estudo de caso. Segundo Gil (2017, p. 34), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Aqui o estudo foi realizado na Madereira Brizolla Ltda.

### 3.2 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO E TIPO DE AMOSTRAGEM

Segundo Gil (2008, p. 89), “População é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. A população alvo desta pesquisa é formada por 15

participantes. Porém, foi investigado no estudo uma amostra intencional, pois os gestores não participaram da investigação. Segundo Campos et. al (2008), uma amostra intencional é formada quando seleciona-se um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, pode ser considerado representativo de toda a população.

Assim, 11 colaboradores da empresa participaram do estudo, pois 2 deles participaram do pré-teste e os outros 2 ficaram fora da pesquisa, pois, apesar de trabalharem, diretamente, na empresa, são sócio proprietários/gestores da mesma.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a coleta de dados é a fase do método de pesquisa que tem como objetivo buscar informações sobre a realidade. Desta forma, foram coletados dados primários e secundários, por meio de questionários, observação livre não-participante e análise documental.

Para a coleta de dados primários, foram utilizados o questionário e a observação livre não-participante. Para Chizzotti (2006), um questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, separadas em itens, que abordam o tema da pesquisa, com o objetivo de retirar dos informantes resposta, por escrito ou verbalmente, sobre assuntos que saibam opinar ou informar. Este questionário foi elaborado com base no modelo de diagnóstico do clima proposto por Coda (1997 apud NUNES, 2011) e usou a escala Likert de 5 pontos como base para avaliação das respostas obtidas. A escala Likert de verificação consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes mostrarão seu grau de concordância, esta escala originalmente tem a proposta aplicada em cinco pontos, variados em discordância total até a concordância total (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2014). Os questionários foram entregues no início de novembro de 2020, individualmente, em papel, para cada um dos colaboradores participantes, considerando um prazo de 7 dias, para a entrega em uma urna lacrada colocada na empresa. O questionário pode ser encontrado no Apêndice A deste trabalho.

Ainda, na coleta de dados primários, foi realizada a observação livre não-participante, através do acompanhamento da rotina de trabalho da empresa, realizada no período de outubro a novembro de 2020. De acordo com Tureta e Alcadipani (2011), na observação livre não-participante, o pesquisador se encontra no local onde os pesquisados estão, observa-os, mas não se torna um deles; não desempenha as mesmas atividades que eles. Nesta fase, utilizou-se de observação livre não-participante para análise do cotidiano dos colaboradores da empresa com

base nos objetivos da pesquisa. Os registros das análises foram expostos em um diário de campo.

Por fim, para a obtenção de dados secundários, foi utilizada a análise documental. Para Fujita e Boccatto (2006), considera-se análise documental o conjunto de procedimentos feitos a fim de achar o conteúdo de documentos, objetivando o encontro de informações sobre determinado assunto. As principais operações desta análise são a análise, a síntese e a representação, podendo se realizar as atividades de classificação e elaboração de resumos para a descrição do conteúdo de um documento. A análise documental foi utilizada para se conhecer o histórico da organização, as práticas de gestão de pessoas e elementos relacionados ao clima organizacional.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Gibbs (2009) compreende que a definição de análise sugere algum tipo de transformação, acreditando que ela começa com a coleta de dados. Após, estes dados são processados por meio de procedimentos analíticos até se transformem em uma análise clara, compreensível, criteriosa e original. Nesta pesquisa, a análise dos dados obtidos através de questionário, se deu por meio da estatística descritiva, usando porcentagem, média e desvio padrão. O tratamento e transformação desses dados foi por meio do programa *Excel*.

Na pesquisa, também foi feito uso de documentos disponibilizados pela empresa em questão, utilizando-se a análise documental para a análise dos dados coletados junto aos mesmos. Os dados obtidos por meio da observação foram registrados em um diário de campo e analisados de forma qualitativa.

## 4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo é apresentado uma descrição da empresa Madeireira Brizolla LTDA, em seguida, as análises dos resultados obtidos na pesquisa.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Madereira Brizolla LTDA teve seu início em 15 de dezembro de 2011, em Palmeira das Missões, no estado do Rio Grande do Sul, com os irmãos e sócio proprietários Rossano Venturini Brizolla e Cassiano Venturini Brizolla. A empresa foi criada com o intuito de dar continuidade ao legado da família paterna dos irmãos, sendo que há mais de 55 anos a família está neste ramo.

A Madeireira Brizolla, nome usado como seu nome fantasia, atua com a venda de madeiras brutas e beneficiadas, assim como a venda de produtos fabricados e já prontos totalmente em madeira (lareiras ecológicas, mesas, bancos, entre outros). Porém o carro chefe da empresa está na construção de casas pré-fabricadas em madeira.

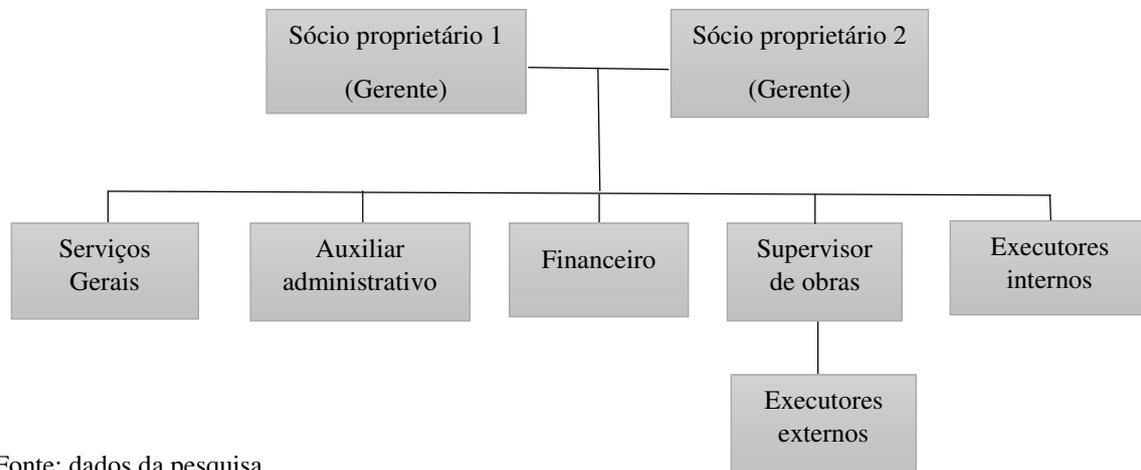
A empresa tem como missão, visão e valores:

- Missão: Atender com excelência as necessidades e desejos dos clientes, priorizando a qualidade e considerando o total respeito pelo meio ambiente, fonte de nossa principal matéria prima.
- Visão: Estar entre as melhores empresas do setor, sendo reconhecida pelos serviços de qualidade, atendimento e comprometimento com o cliente.
- Valores: Respeito, transparência, comprometimento, qualidade.

A empresa é composta por 15 funcionários que ocupam os seguintes cargos, de acordo com os dados obtidos na pesquisa: 2 Gerentes e sócio proprietários que, também, são responsáveis pelas vendas e estoque, 1 auxiliar administrativo, 1 auxiliar financeiro, 2 executores internos (responsáveis pelo feitiço dos produtos em madeira como mesas, bancos, entre outros), 1 supervisor de obras, 7 executores externos (funcionários responsáveis pelas obras das casas pré-fabricadas) e 1 funcionário de serviços gerais. A pesquisa teve a participação de 11 dos funcionários, sendo que, 2 deles participaram do pré-teste e os outros 2, apesar de trabalharem de forma direta na empresa, são sócio proprietários. Desta maneira, não participaram da

pesquisa. Não existe nos documentos fornecidos pela empresa um organograma. Então, foi sugerido um pela autora, o qual segue exposto na Figura 1.

Figura 1- Organograma da empresa Madeireira Brizolla LTDA



Fonte: dados da pesquisa

Na empresa não existe um setor específico de RH (Recursos Humanos). Sendo assim, toda e qualquer atividade relacionada à área como recrutamento e demissões, são de responsabilidade dos sócios proprietários da empresa. A empresa não possui um documento formal para avaliação de desempenho.

Porém, foram registradas algumas das ações realizadas em relação a esta área, tais como: um código de conduta informal que é passado para todos os funcionários em suas admissões, informando, por exemplo, sobre os EPI's que são de uso obrigatório na empresa; ao final do ano os sócios oferecem uma bonificação extra a funcionários com melhores desempenhos, considerando o trabalho em equipe e iniciativas para melhoramento da área em que atuam ou da empresa em geral; há uma confraternização anual ocorrida no fim das atividades do ano, oferecida pela empresa para encerramento e interação com os funcionários e suas famílias, nesta confraternização são entregues mimos para todos funcionários.

Desta maneira, após a apresentação da empresa, seu organograma e principais atividades referentes ao RH existentes na mesma, a seguir, apresentam-se a análise de resultados, item no qual pode-se visualizar os dados obtidos por meio da pesquisa, suas análises e sugestões.

## 4.2 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste item são apresentadas as análises e os resultados obtidos por meio dos dados coletados junto aos colaboradores da empresa Madeireira Brizolla LTDA. Primeiramente,

apresentam-se a caracterização dos respondentes, na sequência, as informações obtidas com base no modelo de pesquisa de clima organizacional proposto por Coda (1997).

#### 4.2.1 Caracterização do perfil dos respondentes da pesquisa

Na Tabela 1 um são apresentados o perfil dos respondentes da pesquisa.

Tabela 1- Caracterização do perfil dos respondentes

Variável	Descrição	Frequência absoluta	Frequência relativa
Idade	Até 20 anos	0	0,00%
	de 21 a 30 anos	4	36,36%
	de 31 a 40 anos	1	9,09%
	Mais de 41 anos	<b>6</b>	<b>54,55%</b>
Gênero	Feminino	2	18,18%
	Masculino	<b>9</b>	<b>81,82%</b>
Estado Civil	Solteiro	3	27,27%
	Casado	<b>8</b>	<b>72,73%</b>
	Separado	0	0,00%
	Viúvo	0	0,00%
	Outro	0	0,00%
Escolaridade	Primário incompleto	0	0,00%
	2º Grau incompleto	<b>6</b>	<b>54,55%</b>
	Superior incompleto	0	0,00%
	Pós-Graduação incompleta	0	0,00%
	Primário completo	3	27,27%
	2º Grau completo	1	9,09%
	Superior completo	1	9,09%
Pós-Graduação completa	0	0,00%	
Tempo de empresa	Menos de 6 meses	2	18,18%
	De 6 meses a 1 ano	0	0,00%
	De 1 ano a 5 anos	<b>5</b>	<b>45,45%</b>
	De 5 anos a 10 anos	2	18,18%
	De 10 anos a 15 anos	2	18,18%
	Mais de 15 anos	0	0,00%
Cargo	Serviços Gerais	1	9,09%
	Financeiro	1	9,09%
	Funcionário Interno	2	18,18%
	Funcionário Externo	<b>6</b>	<b>54,55%</b>
	Supervisor de obras	1	9,09%

Fonte: Dados da pesquisa- Apêndice A

De acordo com os dados obtidos, 6 dos 11 funcionários possuem idade acima de 41 anos, uma porcentagem de 54,55%, ou seja, a maioria se encontra na idade adulta.

Destes funcionários, 9 são do sexo masculino, sendo assim 81,82%. Somente 2 do total de funcionários são mulheres, representando 18,18% do total.

Quanto ao estado civil, 8 dos 11 funcionários são casados, sendo então 72,73%, e apenas 3 são solteiros representando 27,27%.

De acordo com a pesquisa, 54,55 % dos funcionários possuem o 2º grau incompleto, o que significa 6 de 11 funcionários, 27,27% dos funcionários têm ensino fundamental completo, 1 funcionário, sendo 9,09%, com 2º grau completo e 1 dos funcionários, 9,09%, possui ensino superior completo. Assim, hoje, a empresa possui funcionários com nível baixo de escolaridade em sua grande maioria.

Sobre o tempo de empresa, a maioria dos funcionários, sendo 5 deles, está na empresa no período entre 1 a 5 anos, representando um total de 45,45%. Os demais se dividem em 2 funcionários com menos de 6 meses de empresa, representando 18,18%, 2 de 5 a 10 anos de empresa, o que representa 18,18% e 2 com mais de 10 anos de empresa, representando 18,18%. Estes resultados sugerem uma baixa rotatividade de funcionários, pois 9 deles está na empresa a mais de 1 ano.

Constatou-se que 6 funcionários, representando 54,55%, são funcionários externos (funcionários de obra), sendo este o cargo com o maior número de funcionários.

A seguir, apresentam-se os dados obtidos através da pesquisa de clima organizacional aplicada na empresa.

#### 4.2.2 O clima organizacional na visão dos colaboradores

Nesta etapa, apresentam-se o clima organizacional da empresa Madeireira Brizolla LTDA sob a visão de seus colaboradores. Foi utilizada a escala *Likert* de 5 pontos, na qual a opção 1 correspondente a opção discordo plenamente, 2 discordo em parte, 3 indiferente, 4 concordo em parte e 5 concordo plenamente. Calculou-se, também, a média e o desvio padrão nas questões analisadas e em cada fator investigado. Desta maneira, a seguir, na Tabela 2 mostram-se os dados referentes ao fator liderança:

Tabela 2 – Liderança

(continua)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
01. Meu líder exerce bem a liderança sobre as pessoas que lidera.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	5,00	0,00

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Tabela 2 – Liderança

(conclusão)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
02.Meu desempenho é reconhecido pela liderança.	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	<b>90,91%</b>	5,00	0,30
03.Meu líder procura manter os liderados estimulados.	0,00%	0,00%	0,00%	<b>54,55%</b>	45,45%	4,00	0,52
04.Meu líder repassa as informações necessárias para a execução do meu trabalho.	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	<b>90,91%</b>	5,00	0,30
05.Eu tenho autonomia para realizar meu trabalho.	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	<b>90,9%</b>	5,00	0,30
06.A liderança está disposta a ajudar quando necessário.	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	<b>90,91%</b>	5,00	0,30
07.O meu líder é justo.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100%</b>	5,00	0,00
08.Minhas opiniões são respeitadas pelo meu líder.	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	<b>90,91%</b>	5,00	0,30
09.O ambiente de trabalho criado pela liderança é bom.	0,00%	0,00%	0,00%	18,18%	<b>81,82%</b>	5,00	0,40

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa 01, na qual foi verificada se o líder exerce bem a liderança sobre as pessoas que lidera, constatou-se que a totalidade de colaboradores respondentes a pesquisa confirmam que concordam plenamente com a afirmativa, representando assim 100% de concordância. A média calculada foi de 5,00 e o desvio padrão 0,00.

Em relação à questão 02, procurou-se investigar se o desempenho dos liderados é reconhecido pelo líder. 10 funcionários concordam plenamente com este reconhecimento, representado 90, 91%. Apenas 1 funcionário optou pela escolha de concordo em parte, o que representa 9,09% dos respondentes. A média encontrada foi de 5,00 e desvio padrão de 0,30.

Na afirmativa 03, na qual foi analisada se o líder mantém os liderados estimulados, 6 funcionários concordam em parte com a afirmativa, sendo 54,55%. O restante dos funcionários concorda plenamente, sendo eles 45.45%. Nesta afirmativa prevaleceu a concordância em parte o que sugere a necessidade de monitoramento desta questão por parte dos responsáveis da

organização, pois uma concordância em parte pode com o tempo se transformar em discordância. Esta questão teve média 4,00 e desvio padrão de 0,52.

Quanto à afirmativa 04, verificou-se se o líder repassa as informações para a execução do trabalho. 10 dos 11 funcionários concordam plenamente, 90,91%. Apenas 1 dos funcionários, 9,09%, concorda em parte com a afirmativa. Sendo assim, a questão obteve média de 5,00 e desvio padrão de 0,30.

Com relação à afirmativa 05, sobre a autonomia dos colaboradores para realizar o trabalho. 10 deles concordam plenamente, sendo 90,91%. Já 1 funcionário concorda em parte, representando 9,09%. A média da questão foi de 5,00 e o desvio padrão de 0,30, indicando que prevaleceu a concordância nesta questão.

Na afirmativa 06, verificou-se se o líder estava disposto a ajudar quando necessário. Em grande maioria, sendo 10 de 11, 90,91% dos colaboradores concordam plenamente com a afirmação. 1 dos funcionários, representando 9,09%, concorda em parte com a afirmativa. Média de 5,00 e desvio padrão de 0,30.

Quando questionados na afirmativa 07, sobre se o líder age de maneira justa, a totalidade de funcionários optou pela concordância plena, sendo assim, 100% dos funcionários, obtendo-se uma média de 5,00 e desvio padrão 0,00.

Na afirmativa 08, analisou-se o respeito do líder em relação as opiniões dos seus liderados. Nesta questão, 10 funcionários concordam plenamente que o líder respeita suas opiniões e apenas 1, 9,09%, concorda em parte. Sendo assim, a maioria de 90,91% opta pela alternativa 5. A média calculada foi de 5,00 e o desvio padrão de 0,30, destacando-se a concordância nesta afirmativa.

Afirmativa 09, quanto ao ambiente de trabalho criado pelo líder ser considerado bom, 2 funcionários concordam em partes, sendo 18,18% deles. Já 9 concordam plenamente, representando assim uma maioria de 81,82%. A questão possui média de 5,00 e desvio padrão de 0,40.

Para obter uma média geral do fator analisado, podendo classifica-lo em favorável ou não favorável ao clima da empresa, foram calculadas as médias das médias e as médias do desvio padrão. Assim, é possível visualizar a média final para cada fator. O fator liderança teve média 5,00, com desvio padrão de 0,30, ou seja, prevalece a concordância plena nas afirmativas

analisadas. Assim, pode-se dizer que este aspecto, de maneira geral, afeta favoravelmente ao clima organizacional da empresa.

Desta maneira, em maioria os dados demonstram uma imagem e atitudes positivas dos líderes em questão, sendo que em um grande número de afirmativas estes tiveram avaliação positiva de seus colaboradores. É relevante considerar o fator de estímulo que os funcionários consideram receber de seus líderes, pois em sua maioria os mesmos não optaram pelo fator de maior satisfação, concordando apenas em partes com a questão. Este fator pode gerar um impacto negativo no futuro da empresa, merecendo assim maior atenção de seus gestores.

Para Bergamini (1994), se o líder conhecer seus liderados e assim for capaz de oferecer fatores complementares de satisfação de suas necessidades, poderá então ser considerado como um importante agente na construção de um clima mais favorável.

Na Tabela 3 são apresentados dados referentes ao fator de compensação:

Tabela 3 - Compensação

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
10.A remuneração é compatível com as minhas responsabilidades.	0,00%	0,00%	0,00%	36,36%	<b>63,64%</b>	5,00	0,50
11.Consigo satisfazer minhas necessidades com o salário que ganho.	0,00%	0,00%	0,00%	18,18%	<b>81,82%</b>	5,00	0,67
12.Os empregados com melhor desempenho recebem melhores salários.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	5,00	0,00
13.O meu salário está na média de mercado para o trabalho executado.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	5,00	0,00

Fonte: dados da pesquisa - Apêndice A

A afirmativa 10 traz em evidencia a compatibilidade da remuneração com as responsabilidades do colaborador. Desta maneira, 7 dos funcionários, sendo eles 63,64%, concordam plenamente com a afirmativa, ou seja, acreditam que sua remuneração está de acordo com suas responsabilidades dentro da empresa. Já 4 deles concordam apenas em parte, o que representa 36,36% dos respondentes. A questão teve média 5,00 e desvio padrão de 0,50. Considera-se relevante que os responsáveis pela organização monitorarem este aspecto devido à existência de concordância em parte.

Na afirmativa 11, onde procurou investigar se os colaboradores conseguem satisfazer suas necessidades com o salário oferecido pela empresa, 81,82% dos funcionários concordam plenamente, ou

seja, 9 de 11 colaboradores. 2 colaboradores, sendo eles 18,18%, concordam apenas em parte com a afirmativa. A afirmativa teve média de 5,00 e desvio padrão de 0,67.

Para as afirmativas 12, onde questionou-se se os colaboradores que possuem melhores desempenhos possuem melhores salários e a afirmativa 13, sobre o salário do colaborador estar na média do mercado, em ambas as questões a totalidade dos funcionários concordam plenamente com a afirmativa, sendo assim 100% dos respondentes. As afirmativas possuem média 5,00 e desvio padrão 0,00.

O fator compensação conquistou média 5,00 e desvio padrão de 0,25, confirmando assim que em sua maioria os colaboradores estão em concordância com relação à compensação destinada a eles, demonstrando que, em geral, este é um aspecto favorável ao clima organizacional da empresa.

Contudo, é possível considerar que apesar de não estarem em maioria, alguns dos funcionários acreditam ter uma remuneração não equivalente as suas responsabilidades, sendo esta a questão que mais se destacou de forma negativa neste fator. Porém, ao comparar as respostas da questão 13 em que a totalidade de colaboradores concordam que recebem o salário da média de mercado, é possível inferir que o percentual da afirmativa 10 não está diretamente ligado à empresa, mas sim ao mercado.

De acordo com Fernandes (2015), compensação é um elemento de atuação direta e relevante, tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho como, também, nas relações que mantém com os seus colaboradores, pois a forma como estes observam as recompensas recebidas como troca pelo seu trabalho, pode ser considerado um fator chave para a conservação e satisfação dos trabalhadores.

Na Tabela 4, apresentam-se os dados referentes ao fator maturidade empresarial:

Tabela 4 - Maturidade empresarial

(continua)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
14.A empresa possui uma boa imagem diante de seus funcionários.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	5,00	0,00
15.A empresa possui uma boa imagem diante de seus clientes.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	5,00	0,00
16.Eu procuro constantemente melhorar meu modo de atender o cliente.	0,00%	0,00%	9,09%	18,18%	<b>72,73%</b>	5,00	0,67
17.Eu estou preparado (a) para receber sugestões dos clientes.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	5,00	0,00

Fonte: dados da pesquisa – Apêndice A

Tabela 4 - Maturidade empresarial

(conclusão)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
18.A empresa está empenhada em satisfazer e superar as expectativas dos seus clientes.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	5,00	0,00
19.A sociedade conhece as atividades da empresa.	0,00%	0,00%	0,00%	27,27%	<b>72,73%</b>	5,00	0,47
20.Sinto-me estimulado (a) em atingir os objetivos e metas traçados na organização.	0,00%	0,00%	0,00%	18,18%	<b>81,82%</b>	5,00	0,40

Fonte: dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa 14, verificou-se se a empresa possui uma boa imagem diante de seus funcionários. Para 100% deles, a empresa possui uma boa imagem, obtendo-se, assim, uma média de 5,00 e desvio padrão de 0,00.

Na afirmativa 15, questionou-se se a empresa possui uma boa imagem diante de seus clientes. Mais uma vez a totalidade de funcionários, 100% concorda totalmente com a afirmação, mantendo a média 5,00 e desvio padrão 0,00.

Quanto à afirmativa 16, em que questiona-se se o indivíduo procura, constantemente, o melhoramento no modo de atendimento ao cliente. 8 deles sendo 72,73%, concordam plenamente, 2 deles concordam em parte, 18,18%, e apenas 1, representando 9,09%, não concorda nem discorda da afirmação, considerando-se indiferente. A questão obteve média 5,00 e desvio padrão de 0,67.

Na afirmativa 17, questionou-se se o colaborador está preparado para receber sugestões de seus clientes. Nesta afirmativa, a totalidade de funcionários, 100% deles, concordam plenamente. Desta maneira, a média corresponde a 5,00 e desvio padrão de 0,00.

Na afirmativa 18, questiona-se se a empresa está empenhada em satisfazer e superar as expectativas de seus clientes. 100% dos funcionários mais uma vez concordam plenamente com a afirmação, ou seja, acreditam que a empresa dá seu máximo para um desempenho que agrade seu cliente. A questão possui média 5,00 e desvio padrão 0,00.

Questionados se a sociedade conhece as atividades de sua empresa, afirmativa 19, 8 dos funcionários concordam plenamente, representando 72,73%. Os demais 3 funcionários, 27,27%, concordam em parte. Desta maneira, a média se mantém em 5,00 e o desvio padrão está em 0,47.

Quanto á afirmativa 20, verificou-se se o colaborador se sente estimulado para atingir os objetivos e metas traçadas pela empresa, 9 dos colaboradores, 81,82%, concordam plenamente com a afirmativa. Já os outros 2, concordam em parte com a afirmativa, sendo 18,18%, gerando assim uma média de 5,00 e desvio padrão de 0,40.

Desta maneira, o fator maturidade empresarial, obteve média geral 5,00 e desvio padrão 0,30. Com base, nestes dados é possível considerar que há predomínio de concordância dos respondentes à pesquisa. Sendo assim, o fator se apresenta de maneira favorável ao clima organizacional, mantendo bons resultados na pesquisa.

Para Castro e Scherer (2012), em termos mercadológicos, a imagem é um quadro de referências usado pelo cliente, assim como pelo colaborador, para avaliar se uma empresa merece seu interesse e apoio, a conquista de uma imagem organizacional deve fazer parte dos objetivos estratégicos da empresa que tem sua administração voltada para o mercado e os anseios da sociedade.

Na Tabela 5, são apresentados dados sobre o fator colaboração entre as áreas funcionais:

Tabela 5 - Colaboração entre as áreas funcionais

(continua)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão
21.No meu trabalho há cooperação entre os colegas.	0,00%	0,00%	9,09%	9,09%	<b>81,82%</b>	5,00	0,60
22.Tenho facilidade em compartilhar dúvidas com os meus colegas.	0,00%	0,00%	9,09%	9,09%	<b>81,82%</b>	5,00	0,60
23.Sinto disposição, por parte dos meus colegas, para compartilhar informações e conhecimentos com relação ao trabalho.	0,00%	18,18%	0,00%	0,00%	<b>81,82%</b>	5,00	1,20
24.Há comportamento ético no meu grupo de trabalho.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	5,00	0,00
25.Sou bem tratado(a) pelos meus colegas.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	5,00	0,00

Fonte: dados da pesquisa – Apêndice A

Tabela 5 - Colaboração entre as áreas funcionais

(conclusão)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão
26.Os conflitos profissionais ou interpessoais, quando surgem, são solucionados sem deixar ressentimentos.	0,00%	0,00%	0,00%	18,18%	<b>81,82%</b>	5,00	0,40
27.Existe cooperação entre as unidades da empresa (financeiro, funcionários internos, funcionários externos, gerência, administração) para a troca de informações ou apoio técnico.	0,00%	0,00%	9,09%	<b>45,45%</b>	<b>45,45%</b>	4,00	0,70
28.O relacionamento entre os funcionários é bom.	0,00%	0,00%	0,00%	18,18%	<b>81,82%</b>	5,00	0,40

Fonte: dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa 21, verificou-se se há cooperação entre os colegas. Nesta questão, 9 funcionários, representando 81,82%, concordam plenamente, 1 funcionário concorda em parte, 9,09% e 1 funcionário é indiferente à afirmativa, sendo ele 9,09%. Obteve-se, assim, média de 5,00 e desvio padrão de 0,60.

Questionados, na afirmativa 22, se há facilidade em compartilhar dúvidas com seus colegas, mais uma vez 10 funcionários concordam plenamente com a facilidade de tirar dúvidas com seus colegas, sendo eles 81,82%; 1 dos funcionários concorda em parte, 9,09% e 1 funcionário se manteve indiferente, 9,09%. Mantendo assim uma média de 5,00 e desvio padrão de 0,60.

Na afirmativa 23, quando questionados sobre a disposição dos colegas em compartilhar conhecimento e informações com relação ao trabalho, 9 funcionários concordam plenamente, 81,82%. Os restantes 2 dos funcionários, representando 18,18% discordam em parte com a afirmação. Sendo esta a primeira questão na qual alguns funcionários optaram por uma alternativa de discordância, sinalizando que é necessário um monitoramento deste aspecto. A questão obteve média 5,00 e desvio padrão de 1,20.

Sobre haver comportamento ético no grupo de trabalho, afirmativa 24, os 11 colaboradores, ou seja, 100% deles concorda plenamente. Obtendo-se média de 5,00 e desvio padrão de 0,00.

Na afirmativa 25, os respondentes foram questionados se são bem tratados pelos seus colegas. Mais uma vez a totalidade de funcionários, 100% deles concordam plenamente. Atingindo média 5,00 e desvio padrão de 0,00.

Na afirmativa 26, os colaboradores foram questionados se os conflitos profissionais ou interpessoais, quando surgem, são solucionados sem deixar ressentimentos. Nesta questão, 9 funcionários concordam plenamente, 81,82% os outros 2 funcionários, 18,18%, concordam em parte. A questão tem média 5,00 e desvio padrão de 0,40.

Afirmativa 27, quanto à existência de cooperação entre as unidades da empresa (financeiro, funcionários internos, funcionários externos, gerência, administração) para a troca de informações ou apoio técnico, 5 dos funcionários, 45,45%, concordam plenamente. 5 funcionários, 45,45%, concordam em parte. 1 funcionário, representando 9,09%, é indiferente, ou seja, não concorda nem discorda. A questão obteve média 4,00, a primeira abaixo de 5,00 encontrada nesta pesquisa, e desvio padrão de 0,70. Apesar da concordância prevalecer é necessário que os responsáveis pela organização monitorem este aspecto devido à concordância em parte.

Na afirmativa 28, os participantes do estudo foram questionados se o relacionamento dos funcionários era bom. 18,18% concorda em parte, sendo estes 2 dos 11 funcionários. O restante de 9 funcionários, 81,82%, concorda plenamente com a afirmativa. Atingindo assim, média 5,00 e desvio padrão de 0,40.

O fator colaboração entre as áreas funcionais conquistou uma média geral de 5,00 com desvio padrão 0,50. A média mostra que mais uma vez os colaboradores concordam com as afirmações, o que o caracteriza, também, como um fator favorável ao clima organizacional.

Destaca-se que apesar de ter prevalecido a concordância em relação às afirmativas, na afirmativa 23, quando questionados sobre a disposição dos colegas em compartilhar conhecimento e informações com relação ao trabalho, alguns funcionários discordaram deste comportamento o que é negativo para a empresa. Sobre existir cooperação entre as áreas da empresa, afirmativa 27, os funcionários demonstraram em significativo número não concordarem totalmente com a afirmação, sendo este um aspecto relevante para o funcionamento da empresa.

Robbins (2005) sugere que equipes de trabalho possuem uma sinergia positiva por meio da cooperação entre as áreas, este fator pode resultar em um nível melhor de desempenho e por consequência o aumento da produtividade.

Na Tabela 6, apresentam-se dados sobre o fator valorização profissional:

Tabela 6 - Valorização profissional

	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão
29.Sinto-me valorizado no ambiente de trabalho.	0,00%	0,00%	0,00%	45,45%	<b>54,55%</b>	5,00	0,52
30.A empresa possibilita crescimento profissional	9,09%	9,09%	<b>54,55%</b>	18,18%	9,09%	3,00	1,40
31.A possibilidade de crescimento também depende de mim.	9,09%	0,00%	27,27%	<b>45,45%</b>	18,18%	4,00	1,12
32.Sinto-me respeitado (a) como ser humano.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	5,00	0,00
33.As atividades que realizo são as que realmente gostaria de executar.	0,00%	0,00%	18,18%	36,36%	<b>45,45%</b>	4,00	0,79
34.Considero suficiente a capacitação profissional que recebo.	0,00%	0,00%	<b>36,36%</b>	<b>36,36%</b>	27,27%	4,00	0,83
35.No meu ambiente de trabalho as oportunidades são apresentadas a todos igualmente.	0,00%	0,00%	0,00%	18,18%	<b>81,82%</b>	5,00	0,40
36.Minhas competências são reconhecidas.	0,00%	0,00%	9,09%	18,18%	<b>72,73%</b>	5,00	0,67
37.Sinto-me estimulado (a) para atuar na organização.	0,00%	0,00%	18,18%	36,36%	<b>45,45%</b>	4,00	0,79
38.A empresa oferece oportunidade de treinamento profissional e desenvolvimento de carreira.	27,27%	<b>36,36%</b>	27,27%	9,09%	0,00%	2,00	0,98
39.O crescimento da minha empresa pode abrir possibilidades para o meu progresso.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	5,00	0,00

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa 29, questionou-se sobre sentir-se valorizado no ambiente de trabalho, 6 funcionários, 54,55%, concordam plenamente com a afirmativa, os outros 5 funcionários, 45,45%,

concordam em parte. A questão possui média de 5,00 e desvio padrão de 0,52. Os resultados desta afirmativa indicam uma necessidade de acompanhamento deste aspecto.

Na afirmativa 30, quando questionados sobre a empresa possibilitar crescimento profissional, 6 funcionários, 54,55%, se sentem indiferentes a esta questão. Apenas 2 funcionários concordam em parte, sendo eles 18,18%. 1 funcionário discorda completamente, 9,09%; 1 funcionário discorda em parte, 9,09% e 1 funcionário concorda plenamente com a afirmativa. Possuindo assim média 3,00 e desvio padrão de 1,40. É possível constatar que esta questão precisa ser monitorada pelos responsáveis pela organização.

Afirmativa 31, os respondentes foram questionados sobre a afirmação de que a possibilidade de crescimento também depende do colaborador, 5 colaboradores, 45,45% concorda em parte. 3 colaboradores, 27,27%, são indiferentes. 2 deles, 18,18%, concorda plenamente e 1 colaborador, 9,09%, discorda plenamente da afirmação. Desta maneira, a média é de 4,00 e desvio padrão de 1,12. Este, também, é um aspecto que precisa ser acompanhado.

Na afirmativa 32, verificou-se se os colaboradores sentem-se respeitados como seres humanos. Nesta questão a totalidade de colaboradores respondentes, sendo eles 100%, concorda plenamente. Obtendo média 5,00 e desvio padrão 0,00.

Quanto às atividades que realizam serem as que realmente gostariam de realizar, afirmativa 33, 5 funcionários, representando 45,45%, concordam plenamente, 4 deles, 36,36%, concorda em parte, os outros 2 funcionários, representando 18,18%, são indiferentes a essa afirmação. Chegando a uma média 4,00 e desvio padrão de 0,79. Esta questão necessita ser acompanhada.

Na afirmativa 34, ao serem questionados sobre considerarem suficiente as capacitações profissionais que recebem, 4 respondentes ficaram indiferentes a afirmativa, o que representa 36,36%. Outros 4 funcionários, 36,36%, concordam em parte, apenas 3 funcionários concordam plenamente, sendo eles 27,27%. A afirmativa chegou à média 4,00 e desvio padrão de 0,83. Destaca-se a necessidade de monitoramento deste aspecto.

Na afirmativa 35, foram perguntados se as oportunidades são apresentadas igualmente a todos no ambiente de trabalho, 2 funcionários, 18,18% concordam em parte, os outros 9 funcionários, 81,82%, concordam plenamente. Obtendo, assim, média 5,00 e desvio padrão de 0,40.

Na afirmativa 36, questiona-se se as competências do colaborador são reconhecidas pela empresa, 8 colaboradores, 72,73%, concordam plenamente com a afirmativa. 2 colaboradores, 18,18%, concordam em parte e 1 dos colaboradores, 9,09%, se considera indiferente. Nesta questão a média chegou a 5,00 com desvio padrão de 0,67.

Na afirmativa 37, os respondentes foram questionados sobre se sentem estimulados na organização, 5 funcionários, sendo eles 45,45%, concordam plenamente. 4 funcionários, 36,36%,

concordam em parte e 18,18%, ou seja, 2 funcionários estão indiferentes. Obtendo média 4,00, com desvio padrão de 0,79. Esta questão precisa ser monitorada pela organização.

Na afirmativa 38, quando questionados sobre a empresa oferecer treinamento profissional e desenvolvimento de carreira, 36,36%, sendo assim 4 funcionários, discordam em parte. 3 funcionários, representando 27,27%, discordam totalmente da afirmativa. Outros 3 funcionários, sendo eles 27,27%, não concordam nem discordam se mantendo indiferentes. Apenas 1 funcionário, 9,09%, concorda em parte na afirmativa. A questão teve média 2,00, a mais baixa até aqui, e desvio padrão de 0,98. Estes resultados revelam que trata-se de um aspecto que pode afetar, negativamente, o clima organizacional.

Por fim, na afirmativa 39, verificou-se se os colaboradores acreditam que o crescimento da empresa pode abrir possibilidades para seu próprio progresso, 11 dos 11 funcionários, 100%, concordam plenamente com a afirmativa, ou seja, acreditam que o crescimento da empresa pode gerar o seu progresso também. Tem-se aqui uma média de 5,00 e desvio padrão 0,00.

A média total do fator valorização profissional é de 4,00 e a média dos desvios é de 0,79. Esses dados indicam que existe uma necessidade de monitoramento dos pontos aqui abordados por parte dos gestores da empresa. Opções como a discordância, a indiferença e a concordância em parte estiveram presentes de forma significativa, podendo contribuir para um clima desfavorável. Desta maneira, merecem monitoramento e cuidado.

Com isso, é importante ressaltar algumas das afirmativas mais relevantes para análise da empresa. Na afirmativa 30, os colaboradores em sua maioria estão indiferentes quanto a possibilidade de crescimento profissional que a empresa oferece. Já na afirmativa 31, a maioria concorda em parte sobre a possibilidade de crescimento profissional depender do colaborador. É importante ressaltar que nas duas afirmativas, tanto na 30 quanto na 31, houveram porcentagens de discordância total, o que demonstra a necessidade de atenção. Na afirmativa 34, a maioria dos colaboradores não está totalmente satisfeita com a capacitação profissional que recebe. Este ponto se solidifica mais pela afirmativa 38, onde a maioria de colaboradores discordam, em parte ou totalmente, que a empresa ofereça oportunidade de treinamento profissional e desenvolvimento de carreira

Segundo Costa, Santana e Trigo (2015), em uma empresa deve haver preocupação constante com a capacitação dos colaboradores, pois desta maneira, a empresa possibilita o continuo desenvolvimento e aprimoramento, não só do profissional, mas também do produto/serviço que oferece, acreditando que treinar é, acima de tudo, valorizar o funcionário.

Na Tabela 7, apresentam-se dados sobre o fator identificação com a empresa:

Tabela 7 - Identificação com a empresa

	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão
40.Gosto de vir ao trabalho.	0,00%	0,00%	0,00%	18,18%	<b>81,82%</b>	5,00	0,40
41.Me identifico com a organização.	0,00%	0,00%	0,00%	18,18%	<b>81,82%</b>	5,00	0,40
42.Na minha empresa me sinto em casa.	0,00%	0,00%	9,09%	9,09%	<b>81,82%</b>	5,00	0,65
43.Executo meu trabalho com prazer e dedicação.	0,00%	0,00%	0,00%	18,18%	<b>81,82%</b>	5,00	0,40
44.Procuro sempre honrar com os meus compromissos.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	5,00	0,00
45.Busco sempre novos conhecimentos para ajudar minha empresa a crescer.	0,00%	0,00%	0,00%	18,18%	<b>81,82%</b>	5,00	0,40
46.Tenho orgulho de fazer parte da empresa.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	5,00	0,00

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa 40, questiona-se se o colaborador gosta de ir ao trabalho, 9 funcionários, sendo 81,82%, a maioria dos colaboradores, concorda plenamente com a afirmativa. 2 dos 11 funcionários, correspondendo 18,18%, concordam em parte. A questão obteve média 5,00 com desvio padrão de 0,40.

Quanto à afirmativa 41, verificou-se se o colaborador se identifica com a empresa. Mais uma vez 9 funcionários, sendo estes 81,82%, concordam plenamente. Os outros 2 funcionários, 18,18%, concordam em parte. A questão obteve média 5,00 com desvio padrão 0,40.

Na afirmativa 42, os colaboradores foram questionados sobre se sentem em casa em meio a empresa, 9 funcionários, 81,82% concordam plenamente; 9,09%, o que representa 1 funcionário, se considera indiferente, a mesma porcentagem se encontra na alternativa concordo em parte. A questão alcançou média 5,00 e desvio padrão de 0,65.

Na afirmativa 43, verificou-se se o colaborador executa seu trabalho com prazer e dedicação, 9 dos colaboradores, representando 81,82%, concordam totalmente. Os outros 2 funcionários, 18,18%, concordam em parte. A questão atingiu média 5,00 e desvio padrão de 0,40.

Na afirmativa 44, os colaboradores foram questionados se honram com os seus compromissos, 11 dos 11 funcionários, ou seja, 100%, concorda plenamente com a afirmação. Mantendo média 5,00 e desvio padrão 0,00.

Na afirmativa 45, questionou-se se os colaboradores estavam sempre em busca de novos conhecimentos para ajudar a empresa a crescer, 81,82% concordam totalmente. Os outros 18,18% dos colaboradores concordam em parte, atingindo média 5,00 e desvio padrão de 0,40.

Por fim, na afirmativa 46, os colaboradores foram questionados se tem orgulho em fazer parte da empresa. Novamente, 100% dos funcionários concordam plenamente com a afirmativa, o que mantém a média em 5,00 e desvio padrão em 0,00.

A média total do fator Identificação com a empresa é de 5,00 e a média dos desvios é de 0,40. Com base nesses indicadores, a maior parte das respostas obtidas estão nas opções de concordância, indicando que este fator, em geral, pode afetar positivamente, o clima da empresa em questão.

Rocha e Silva (2007) descrevem determinada ligação entre a identificação com a empresa e sua cultura organizacional, acreditando que os indivíduos acabam se sentindo atraídos por organizações com as quais compartilham valores, o que constrói uma base de significância e conectividade entre colaborador e empresa.

Na Tabela 8, apresentam-se dados sobre o fator processo de comunicação:

Tabela 8 - Processo de comunicação

	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão
47.As estratégias da minha empresa são divulgadas aos funcionários.	9,09%	<b>45,45%</b>	<b>45,45%</b>	0,00%	0,00%	2,00	0,67
48.As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são repassadas aos colaboradores.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	5,00	0,00
49.As informações para a execução do meu trabalho chegam em tempo adequado.	0,00%	0,00%	9,09%	27,27%	<b>63,64%</b>	5,00	0,69
50.Os meios de comunicação da empresa são eficazes.	0,00%	0,00%	9,09%	<b>63,64%</b>	27,27%	4,00	0,60
51.A comunicação em minha empresa é clara e objetiva.	0,00%	0,00%	0,00%	18,18%	<b>81,82%</b>	5,00	0,40

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa 47, questiona-se se as estratégias da empresa são divulgadas aos funcionários, 5 funcionários, representando 45,45%, discordam em parte; 5 funcionários, representando também 45,45%,

estão indiferentes a afirmativa. Apenas 1 dos funcionários, 9,09%, discorda totalmente coma a afirmativa. A média encontrada para esta questão é de 2,00 com desvio padrão de 0,67 para mais ou para menos. Este aspecto exige atenção por parte dos gestores, já que obteve um grande percentual de discordância na afirmativa, mostrando assim um possível ponto negativo para seu clima organizacional.

Na afirmativa 48, verificou-se se as informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são repassadas aos colaboradores. 100% dos colaboradores, ou seja, 11 de 11, concordam plenamente com a afirmação, o que pode se considerar satisfatório. A questão obteve média 5,00 com desvio padrão de 0,00.

Na afirmativa 49, os colaboradores foram questionados se as informações usadas no trabalho chegam em tempo adequado, 7 funcionários, correspondentes a 63,64% concordam plenamente. 27,27%, sendo isto 3 funcionários concordam em parte. Apenas 1 dos funcionários, correspondente a 9,09%, considera-se indiferente. Sendo assim, a média encontrada é de 5,00 com desvio padrão de 0,69.

Na afirmativa 50, verificou-se se os meios de comunicação são eficazes. A maioria de 7 funcionários, sendo 63,64%, concorda em parte. 27,27%, 3 funcionários, concordam plenamente. Apenas 1 funcionário se considera indiferente, sendo 9,09%. Desta maneira, obteve média 4,00 com desvio padrão de 0,60. Este aspecto obteve grande porcentagem na concordância em parte, exigindo atenção ao aspecto por parte dos gestores.

Na afirmativa 51, os colaboradores foram questionados se a comunicação da empresa é clara e objetiva. Nesta questão 81,82%, porcentagem para 9 colaboradores, concordam plenamente. Apenas 2 colaboradores, correspondentes a 18,18%, concordam em parte. Obtendo média 5,00 com desvio padrão de 0,40.

As médias gerais encontradas no fator processo de comunicação, são de média 5,00 e desvio padrão de 0,67. Assim sendo, o aspecto possui predominância das opções de concordância, ou seja, os colaboradores acreditam que em maior parte o processo de comunicação da empresa é positivo, este fator pode ser considerado favorável ao clima existe na empresa.

Contudo, é importante ressaltar questões como a divulgação de estratégias da empresa para seus funcionários, afirmativa 47, em que os colaboradores demonstraram estar apenas entre a indiferença a discordância total, relatando assim um possível problema a ser analisado e solucionado pela empresa. Assim como a afirmativa 50, sobre a eficácia dos meios de comunicação usados pela empresa, onde a maioria optou por concordar em parte, evidenciando a necessidade de melhora.

Através da observação, constatou-se que a comunicação da empresa é totalmente informal, sendo que a mesma não possui reuniões para debate de questões profissionais que envolvam seus funcionários. Estes funcionários tem acesso quase diário aos sócios e gerentes da empresa, assim possuem com estes uma comunicação direta.

Jacomini (2011) considera a comunicação como ferramenta fundamental para as organizações, no que se refere à obtenção de resultados como o aumento de produtividade; quando mal feita ou feita de forma insatisfatória gera ruído. Estes ruídos podem levar a insegurança, desmotivação e a falta de comprometimento dos colaboradores. A autora ainda afirma sobre a comunicação ser fundamental suporte para o bom relacionamento entre uma organização e seu público interno e externo.

A Tabela 9, apresentam-se dados sobre o fator sentido no trabalho:

Tabela 9 - Sentido no trabalho

	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão
52.O meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.	0,00%	0,00%	18,18%	18,18%	63,64%	5,00	0,82
53.O meu trabalho é importante para minha empresa.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	5,00	0,00
54.O meu trabalho é importante para a sociedade.	0,00%	0,00%	0,00%	18,18%	81,82%	5,00	0,40

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa 52, os colaboradores foram questionados se o trabalho realizado dá a eles sentimento de realização profissional. A maioria de 7 funcionários considera-se em concordância plena com relação a afirmativa. 18,18%, o que representa 2 funcionários, se consideram indiferentes. Os outros 2 funcionários concordam em parte com a afirmativa. Desta maneira, obteve média 5,00 e desvio padrão de 0,82.

A afirmativa 53, questiona-se se o colaborador considera seu trabalho importante para empresa. Nesta questão a totalidade de funcionários, 100%, concorda plenamente, ou seja, considera sua função um ponto importante para empresa. Obtendo assim, média 5,00 e desvio padrão de 0,00.

Por fim, a afirmativa 54, onde o colaborador é questionado sobre considerar seu trabalho importante para sociedade, 9 funcionários, representando 81,82%, concordam plenamente com a afirmativa. 2 dos 11 funcionários, correspondendo a 18,18%, concordam em parte. A questão obteve média de 5,00 e desvio padrão de 0,40.

O fator sentido do trabalho obteve medias gerais positivas, sendo elas média 5,00 com desvio padrão de 0,40. Estas médias indicam que de maneira majoritária, os colaboradores consideram que o aspecto é favorável ao clima organizacional da empresa, estando eles em predominância concordante com as afirmativas.

Ressalta-se neste fator a questão 52, quando questionados sobre o sentimento de realização profissional existentes alguns percentuais oscilaram entre indiferente e concordo em parte. Sentimento este que é um dos pontos chave para o desenvolvimento de seus trabalhos na empresa. Conclui-se a necessidade de maior atenção a este aspecto por parte dos gestores.

Para Morin (2001), o sentido do trabalho se dá quando o indivíduo acredita que o mesmo conduz a algo importante, beneficiando não só a empresa, mas a sociedade, assim correspondendo ao interesse e às expectativas das pessoas, permitindo aprender e realizar-se.

Na Tabela 10, apresentam-se dados sobre o fator política global de GP (Gestão de Pessoas):

Tabela 10 - Política global de Gestão de Pessoas

	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão
55.O responsável pela empresa é aberto e disponível a todos os funcionários para lidar com os problemas ou explicar as políticas de gestão de pessoas.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	5,00	0,00
56.Eu estou satisfeito com a forma que as políticas de gestão de pessoas são desenvolvidas.	0,00%	0,00%	<b>36,36%</b>	27,27%	<b>36,36%</b>	4,00	0,89
57.Existe abertura por parte do responsável pela empresa para eu apresentar sugestões em relação às políticas de gestão de pessoas.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	5,00	0,00

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa 55, questiona-se se o responsável pela empresa é aberto e disponível a todos os funcionários para lidar com os problemas ou explicar as políticas de gestão de pessoas. Nesta, 100% dos funcionários concorda plenamente com a afirmativa. Obtendo média de 5,00 e desvio padrão 0,00.

Na afirmativa 56, verificou-se se os colaboradores estavam satisfeitos com a forma que as políticas de gestão de pessoas são desenvolvidas na empresa. Esta afirmativa obteve 36,36% de indiferença por parte dos colaboradores, sendo eles 4. Outros 36,36%, 4 funcionários concordam plenamente. 3 funcionários, 27,27%, concorda em parte. A questão obteve média 4,00 e desvio padrão 0,89. Conclui-se que este aspecto necessita de melhora, pois atingiu porcentagem significativa de indiferença, necessitando assim de maior atenção dos gestores.

Findando o aspecto de políticas globais de GP, na afirmativa 57, em que os colaboradores foram questionados se há abertura por parte do responsável pela empresa para sugestões em relação às políticas de gestão de pessoas, mais uma vez 100% dos funcionários concorda plenamente. A média encontrada nesta questão é de 5,00 e desvio padrão de 0,00.

Neste fator, as médias de média e desvio padrão, obtiveram valores significativamente positivos, sendo eles média de 5,00 e desvio padrão 0,00. Deste modo, considera-se o fator favorável ao clima organizacional da empresa.

Ainda assim, se torna relevante citar a afirmativa 56, na qual há um percentual relevante de indiferença, o qual precisa ser acompanhado pelos gestores.

Conforme já relatado no capítulo de caracterização da organização, não há um setor específico de gestão de pessoas dentro da empresa, o que dificulta o desenvolvimento de políticas e do monitoramento do desempenho dos funcionários. Atualmente, as atividades pertencentes à área são de responsabilidade dos sócios e gerentes da empresa.

Para Demo et al (2011, p, 17), “a gestão de pessoas (GP) nas organizações assume papel especialmente estratégico, uma vez que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que levem a uma competitividade maior”. Ou seja, a criação da área de GP nas organizações pode interferir de maneira significativa na competitividade da empresa em meio ao mercado, já que esta área atua, intimamente, ligada ao colaborador, que é uma das principais engrenagens de produtividade de uma organização.

Na Tabela 11, apresentam-se dados sobre o fator acesso:

Tabela 11 – Acesso

(continua)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão
58.Minha empresa possibilita o rodízio de cargos ou funções para enriquecer minhas habilidades.	18,18%	0,00%	36,36%	<b>45,45%</b>	0,00%	3,00	1,14
59.Em caso de não comparecimento de um colega ao trabalho posso exercer sua função.	0,00%	0,00%	0,00%	<b>54,55%</b>	45,45%	4,00	0,52

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Tabela 11 – Acesso

(conclusão)

	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão
60.A empresa oferece oportunidade para meu desenvolvimento em diversas funções.	18,18%	0,00%	18,18%	<b>63,64%</b>	0,00%	4,00	1,19
61.Os funcionários não permanecem na mesma função durante todo o tempo que atuam na minha empresa.	0,00%	18,18%	<b>36,36%</b>	<b>36,36%</b>	9,09%	3,00	0,92

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa 58, perguntados se a empresa possibilita o rodízio de cargos ou funções para enriquecer as habilidades dos colaboradores, 5 funcionários, 45,45%, concordam em parte com a afirmação. 4 dos 11 funcionários, 36,36%, se considera indiferente. Os outros 18,18%, ou seja, 2 funcionários discordam totalmente. A questão obteve média 3,00 com desvio padrão de 1,14. Assim, considera-se relevante que os responsáveis pela organização monitorem com atenção este aspecto, já que o mesmo teve suas porcentagens oscilando apenas entre a concordância em parte, a indiferença e a discordância total. Além do elevado resultado de desvio padrão que demonstra a heterogeneidade das respostas.

Na afirmativa 59, questiona-se se nos casos de não comparecimento de um colega ao trabalho outro colaborador pode exercer sua função. Em maioria, 54,55%, concordam em parte sendo esta porcentagem relativa à 5 funcionários. 45,45%, ou seja, 4 funcionários, concordam plenamente com a afirmativa. Obtendo-se média 4,00 com desvio de 0,52.

Na afirmativa 60, verifica-se se a empresa oferece oportunidade para o desenvolvimento em diversas funções, 63,64%, ou seja, 8 funcionários, concordam em parte. 18,18%, são indiferentes à questão, ou seja, não concordam e nem discordam, sendo este correspondente a 2 funcionários. Os outros 18,18%, sendo 1 funcionário, discorda totalmente. A questão obteve média 4,00 e desvio padrão de 1,19. Neste aspecto constata-se a necessidade de grande atenção dos gestores, pelo fato de que seus percentuais oscilaram apenas entre concordância em parte, indiferença e discordância total.

Na afirmativa 61, em que os colaboradores foram questionados se não permanecem na mesma função durante todo o tempo que atuam na empresa. 4 funcionários, 36,36%, não concordam nem discordam, ou seja, estão indiferentes à afirmação. Outros 36,36%, ou seja, 4 funcionários concordam em parte. 2 funcionários, 18,18%, discordam em parte e apenas 1 funcionário, 9,09%, concorda plenamente com a afirmação. A questão obteve média 3,00 e desvio padrão de 0,92. Mais uma vez um aspecto que merece atenção por parte dos gestores.

A média total do fator acesso é de 3,50 e a média dos desvios é de 1,03. Com base nestes resultados, verifica-se que este fator merece atenção, pois teve a menor média identificada até aqui. Ressaltando algumas afirmativas como a 58 e a 60, em que houveram porcentagens de discordância total, o que replete de forma negativa para a empresa. Desta forma, os percentuais de discordância e indiferença precisam ser mais investigados para melhora do fator como um todo, evitando que este venha a interferir de maneira negativa no clima da empresa.

Através da observação livre, foi possível constatar que os funcionários internos e externos têm total liberdade para desempenhar as funções dos dois cargos existentes, porém os demais cargos não possuem tal oportunidade, já que alguns deles exigem uma formação específica para sua execução.

Segundo Chiavenato (2020), cargos e funções repetitivas tornam-se monótonas e chatas, provocando no colaborador apatia, cansaço psicológica e desinteresse, trazendo efeitos negativos que produzem maior rotatividade de pessoal, maior absenteísmo e menor dedicação por parte dos colaboradores.

Na tabela 12, são apresentadas as médias de cada fator e, também, a média dos desvios:

Tabela 12 - Média geral de cada fator e média dos desvios

(continua)

	Média	Desvio Padrão
Liderança	5,00	0,30
Compensação	5,00	0,25
Maturidade empresarial	5,00	0,00
Colaboração entre as áreas funcionais	5,00	0,50
Valorização profissional	4,00	0,79
Identificação com a empresa	5,00	0,40
Processo de comunicação	5,00	0,60
Sentido do trabalho	5,00	0,40
Política global de gestão de pessoas	5,00	0,00

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Tabela 12 - Média geral de cada fator e média dos desvios

(conclusão)

	Média	Desvio Padrão
Acesso	3,50	1,03

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Ao analisar a Tabela 12 se torna possível observar um clima favorável, visto que, em sua maioria os fatores apresentam médias que refletem concordância, sendo assim favorável ao clima organizacional da empresa. Entretanto, os valores de desvio padrão demonstram que as médias podem variar para mais ou para menos, o que indica a necessidade de atenção em alguns aspectos que compõem os fatores, principalmente os que tiveram médias baixas, como ocorreu em alguns aspectos do fator valorização profissional e o fator acesso. Fora estes aspectos pontuais, o monitoramento dos demais aspectos apresentados devem ser constantes, ainda que com resultados satisfatórios todos possuem suas peculiaridades.

A seguir, apresentam-se sugestões que indicam possíveis ações para melhoria dos aspectos que apresentaram, na pesquisa, a necessidade de maior atenção, podendo assim favorecer o clima organizacional da empresa.

#### 4.2.3 Sugestões

Algumas ações são sugeridas para que a organização melhore os aspectos que necessitam ser monitorados:

- Criar um setor de gestão de pessoas, contratando um profissional da área ou oferecer capacitação para um funcionário da organização (considerando a afirmativa 56);
- Oferecer oportunidades de treinamentos e capacitações para a atualização de conhecimento dos funcionários em suas funções, assim como para seu crescimento profissional e pessoal (considerando as afirmativas 30,31,34,38);
- Convocar reuniões mensais, com intuito de analisar possíveis problemas e propor ações de melhoramento para as áreas afetadas, propondo assim o compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários, incentivando a cooperação entre as áreas (considerando as afirmativas 23 e 27);

- Nas reuniões mensais, apresentar *feedback* sobre o desempenho dos colaboradores, onde serão enfatizados os pontos fortes e fracos, podendo assim propor melhorias com o objetivo de manter o colaborador estimulado (considerando a afirmativa 03);
- Buscar mais transparência quanto ao rodízio de cargos, informando aos funcionários quais as funções habilitadas a esta modalidade desde sua admissão (considerando as afirmativas 58 e 60);
- Ter mais agilidade na comunicação com os colaboradores, podendo fazer o uso de ferramentas digitais que podem tornar a comunicação mais eficaz (considerando a afirmativa 50);
- Convocar reuniões para início das atividades do ano, com intuito de apresentar as estratégias da empresa, assim como, ressaltar os objetivos de cada trabalho com a equipe responsável (considerando a afirmativa 47).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi analisar o clima organizacional da empresa Madeireira Brizolla LTDA. de Palmeira das Missões-RS, comércio de madeiras brutas e beneficiadas, fabricação de produtos em madeira e construção de casas pré-fabricadas. Desta maneira, entende-se que os objetivos principais e específicos foram atingidos.

Analisando os resultados da pesquisa, pode-se concluir que o clima organizacional da empresa é favorável e para esta conclusão foi levado em conta o questionário aplicado junto aos colaboradores e a observação livre não participante realizada pela autora.

Dentre os fatores analisados, os que podem, em geral, serem favoráveis ao clima organizacional da empresa são: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, identificação com a empresa, processo de comunicação, sentido do trabalho e política global de gestão de pessoas.

Entretanto, no fator liderança é prudente monitorar o aspecto de estímulo dos liderados, pois obteve elevado percentual de concordância em parte. No fator maturidade empresarial,

porcentagens de discordância e/ou indiferença em aspectos como a procura constante de melhora no modo de atender o cliente, o conhecimento da sociedade em relação às atividades prestadas pela empresa e o estímulo sentido pelos colaboradores em atingir metas e objetivos devem ser acompanhados. No fator colaboração entre as áreas funcionais, chama atenção o aspecto de cooperação entre as áreas funcionais para troca de informações e apoio técnico, onde houve uma porcentagem relevante de discordância em parte. No fator processo de comunicação, os aspectos de divulgação de estratégias da empresa aos funcionários tiveram resultados variantes entre indiferença, discordância em parte e discordância total, e o aspecto referente à eficácia dos meios de comunicação usados na empresa, também merece atenção pela porcentagem significativa de concordância em parte. Por fim, o fator política global de gestão de pessoas, onde o aspecto referente à satisfação dos colaboradores quanto às políticas de GP que são desenvolvidas na empresa obteve porcentagem significativa de indiferença, necessitando assim de monitoramento.

Os fatores valorização profissional e acesso, devem ser monitorados de maneira mais incisiva, visto que seus percentuais mostram dados possivelmente negativos para o clima, o que fica claro nas médias gerais encontradas na pesquisa. No fator valorização profissional, o aspecto referente à empresa ofertar possibilidade de crescimento ao colaborador, o aspecto possibilidade de crescimento depender também do colaborador e o aspecto referente a oferta de oportunidades de treinamento profissional e desenvolvimento de carreira da empresa, todos tiveram suas porcentagens variando apenas entre o discordo totalmente, discordo em parte e a indiferença. Quanto ao aspecto referente ao colaborador considerar suficiente a capacitação oferecida pela empresa, sua maior porcentagem observou-se na concordância em parte e indiferença. No fator acesso, os aspectos relativos à possibilidade de rodízio de cargos e funções para enriquecimento de habilidade e a oferta de oportunidade de desenvolvimento em diversas funções, houve significativas porcentagem de discordância em parte, seguida de indiferença e discordância total. Sendo importante enfatizar que no fator acesso todos os aspectos abordados tiveram suas maiores porcentagens alocadas na discordância em parte. Desta maneira, é relevante ressaltar que a concordância em parte pode, com o passar do tempo, tornar-se uma concordância plena, assim como, também, pode tornar-se uma discordância, por isso deve ser monitorada de maneira cuidadosa.

Analisando os resultados, pode-se observar que o clima da empresa Madeireira Brizola LTDA, em geral, é favorável.

Sendo assim, se observa o quanto é importante a pesquisa de clima organizacional para as empresas, pois através dela é possível analisar os fatores que caracterizam o clima organizacional, classificando-os em favoráveis ou desfavoráveis, podendo, desta maneira, identificar onde a empresa deve empregar ações, com a finalidade de trazer melhorias às práticas e políticas da empresa.

Como uma proposta de estudos futuros, seria importante investigar os temas que foram abordados nas sugestões apresentadas neste trabalho: criação de um setor de gestão de pessoas na organização, treinamentos e capacitações, cooperação entre funcionários, *feedback*, transparência quanto ao rodízio de cargos e meios de comunicação.

## REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, M. Pesquisa de clima organizacional: um estudo de caso. **Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v. 4, n. 1, p.39-54, 2018. Disponível em: <<https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/80/49>> Acesso em: 28 maio 2020.
- BARBOSA, M. A; MELO, M. B; SOUZA P. R. Satisfação no trabalho da equipe de enfermagem: revisão integrativa. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 19, n. 4, 2011. Disponível em: <[http://astresmetodologias.com/material/Modelo\\_RIL.pdf](http://astresmetodologias.com/material/Modelo_RIL.pdf)> Acesso em: 19 set. 2020.
- BERGAMINI, C. W. LIDERANÇA: A ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO. **Revista de Administração de Empresas São Paulo - RAE**, v. 34, n. 3, p.102-114, 1994. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>> Acesso em: 15 dez. 2020.
- \_\_\_\_\_. Motivação: mitos crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas São Paulo - RAE**, v. 30, n. 2, p. 23-34, 1990. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v30n2/v30n2a03.pdf>> Acesso em: 19 set. 2020.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci_arttext&tlng=pt)> Acesso em: 28 maio 2020.
- BONFIM, T. M.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do paraná – uma análise a partir do clima organizacional. **SEMEAD**, 2010. Disponível em: <[http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=574](http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=574)> Acesso em: 09 nov. 2020.
- CAMPOS, T. N; FURUYAMA, R. J; GALHARDO, A. P. M; LAGAN , D. C; MAROTTI, J; PIGOZZO, M. N. Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra. **Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo**, v. 20, n. 2, p. 186-194, 2008. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Juliana\\_Marotti/publication/285800533\\_Amostragem\\_em\\_pesquisa\\_clinica\\_Tamanho\\_da\\_amostra/links/566aca4008aea0892c4b9e11.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Juliana_Marotti/publication/285800533_Amostragem_em_pesquisa_clinica_Tamanho_da_amostra/links/566aca4008aea0892c4b9e11.pdf)> Acesso em: 12 mai. 2020
- CASTRO, A. E; SCHERER, F. L. Investimentos Socioambientais para Posicionamento de Marca: Um Estudo Sobre Imagem Organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 12, n. 3, p. 258-286, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organiza es. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organiza es. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2020. p. 417. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/cfi/6/2!/4/2/2@0:0>>  
Acesso em: 04 jan. 2021

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COLETA, M. F. D; NAVES, E. M. R. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **RAC**, Edição Especial, p. 205-222, 2003. Disponível em:  
<<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/277/277>> Acesso em: 15 set. 2020.

CORRÊA, M. G. M. A influência do clima organizacional na cultura de aprendizagem de gestores públicos. **Desafio Online**, v. 6, n. 2, p. 181-213, 2018. Disponível em:  
<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/50427/a-influencia-do-clima-organizacional-na-cultura-de-aprendizagem-de-gestores-publicos-->>. Acesso em: 28 maio 2020.

COSTA, A. S. C; SANTANA, L. C; TRIGO, A. C. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**, v. 02, n. 02, p. 155-172, 2015. Disponível em: [https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10\\_QUALIDADE\\_ATEND\\_CLIENTE.pdf](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf)  
Acesso em: 15 dez. 2020

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 4, p. 1-13, Sem II, 2008. Disponível em:  
<[https://www3.ufpe.br/moinhojuridico/images/ppgd/9.1b%20metodos\\_quantitativos\\_e\\_qualitativos\\_um\\_resgate\\_teorico.pdf](https://www3.ufpe.br/moinhojuridico/images/ppgd/9.1b%20metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2020.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

DEMO, G; FOGAÇA, N; NUNES, I; EDREI, L; FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **RAM, REV. ADM. Mackenzie**, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ram/v12n5/a02v12n5.pdf>> Acesso em: 16 dez. 2020.

DIAS, C. C. **Clima organizacional**: um estudo na empresa Magalhães e Câmara Ltda. 2019. 68 f. Monografia (graduação em Administração)-Universidade Federal de Santa Maria, Palmeira das Missões, 2019. Disponível em:  
<<https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/20110/TCCG-ADM-2019-DIAS.pdf?sequence=1&isAllowed=n>>. Acesso em: 15 set. 2020.

DIHEL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DORIGUETTO, P.O.; SILVA, J.H. A importância da pesquisa de clima organizacional. **MULTIFAAL**, Limeira, v.1, p. 55-67, 2013. Disponível em:  
<[https://www.faal.com.br/cadernomultifaal/MULTIFAAL\\_v1\\_2013\\_web2.pdf](https://www.faal.com.br/cadernomultifaal/MULTIFAAL_v1_2013_web2.pdf)> Acesso em: 31 mar. 2020.

FERNANDES, M. F. R. M. **Caracterização do Sistema de Compensação: um Estudo em Seis Empresas**. 2015. 157 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos

Humanos) – Instituto politécnico de Setúbal, Setúbal, 2015. Disponível em:  
<<http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/10269/4/Disserta%0c3%a7%0c3%a3o%20de%20Mestrado%20Maria%20de%20F%0c3%a1tima%20Fernandes%20N%0c2%ba%20130326029%20MGERH%2025-10-2015%20Completo%20e%20revisto.pdf>> Acesso em: 15 nov. 2020.

FERREIRA, C. A. A. Percepção da motivação e satisfação no trabalho pelos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil. **Revista Capital Científico** – Eletrônica, Vol. 14, n.2, 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/Ferreira\_2016\_Percepcao-da-Motivacao-e-Satis\_43053.pdf> Acesso em: 18 set. 2020.

FERREIRA, P. I. **Série MBA - gestão de pessoas: clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FUJITA, M. S. L.; BOCCATO V. R. C. Discutindo a análise documental de fotografias: uma síntese bibliográfica. **Cadernos BAD**, n. 2, p. 84-100, 2006. Disponível em:  
<<https://bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/794/793>> Acesso em: 22 maio 2020.

GALLIANO, A. G. **O método científico: teoria e prática**. São Paulo: Harbra, 1986. 200 p.

GIBBS, G. R. **Análise de dados qualitativos**. Portuguese language translation by Artmed, 2009. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=t1TWL4\\_\\_w4cC&oi=fnd&pg=PA7&dq=an%0c3%a1lise+de+dados&ots=G4bXn2a3oE&sig=XqD85QcL1UGejQXPOWkokbgVKnY#v=onepage&q=an%0c3%a1lise%20de%20dados&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=t1TWL4__w4cC&oi=fnd&pg=PA7&dq=an%0c3%a1lise+de+dados&ots=G4bXn2a3oE&sig=XqD85QcL1UGejQXPOWkokbgVKnY#v=onepage&q=an%0c3%a1lise%20de%20dados&f=false)> Acesso em: 12 maio 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. 6. ed. p. 89. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **RAE**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 95-103, 2002. Disponível em:  
<[https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/clima\\_organizacional\\_um\\_estudo\\_em\\_uma\\_empresa\\_de\\_telecomunicacoes.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/clima_organizacional_um_estudo_em_uma_empresa_de_telecomunicacoes.pdf)> Acesso em: 05 jun. 2020.

JACOMINI, L. O papel da comunicação nas organizações. **Revista NPI – Núcleo de Pesquisa Interdisciplinar**, v. 6, n. 6. p.50-56, 2011. Disponível em:  
<[http://s3.uninove.br/app/uploads/2017/08/01144330/1501620210-REVISTA\\_NPI\\_Edicao\\_2011.pdf#page=50](http://s3.uninove.br/app/uploads/2017/08/01144330/1501620210-REVISTA_NPI_Edicao_2011.pdf#page=50)> Acesso em: 16 dez. 2020.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional: propostas de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003. Disponível em:

<<http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%20%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>> Acesso em: 31 mar. 2020.

MARTINEZ, M. C; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 6, p. 59-78, 2003. Disponível em: < <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25851/27583>> Acesso: 18 set. 2020.

MATTOS, C. A. C; COSTA, N. L; LAURINHO, Í. S; DIAS, L.N. S. Os fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma investigação em Belém do Pará, Brasil. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 25-48, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n1p25/38098>> Acesso em: 28 maio 2020.

MAZZALI, L; SANTOS, M. R. D; CODA, R. Clima organizacional e desempenho financeiro. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 2, p. 27-46, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/6247/clima-organizacional-e-desempenho-financeiro>> Acesso em: 11 nov. 2020.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **RAE**, v. 41, n. 3, p. 08-19, 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2021.

MORO, A. B; BALSAN, L. A. G; SCHETINGER, M. R. C; COSTA, V. M. F; COSTA, V. F. Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico administrativos de uma instituição pública de ensino. EnAMPAD, Baiha, nov. 2012. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EnAPG494.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG494.pdf)> Acesso em: 11 nov. 2020.

NUNES, L. M. C. A. **Motivação e satisfação no trabalho na administração pública: um estudo de caso**. 2012. 163 p. Dissertação (Mestrado em gestão) - Instituto politécnico da guarda escola superior de tecnologia e gestão, 2012. Disponível em: <<http://bdigital.ipg.pt/dspace/handle/10314/1294>> Acesso em: 18 set. 2020.

NUNES, F. M. G. **Fatores relevantes para avaliação de clima organizacional em uma instituição pública de pesquisa**. 2011. 160 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2011. Disponível em: <<http://mtc-m16d.sid.inpe.br/col/sid.inpe.br/mtc-m19/2012/03.26.14.47/doc/publicacao.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2020.

PAZ, M. G. T., FERNANDES, S. R. P., CARNEIRO, L. L; MELO, E. A. A. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: O papel mediador da cultura organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n.1, p. 1–37, out. 2019. Disponível em: <[file:///C:/Users/User/Downloads/Paz\\_Fernandes\\_Carneiro\\_Melo\\_2020\\_Bem-Estar-Pessoal-nas-Organiza\\_56573.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Paz_Fernandes_Carneiro_Melo_2020_Bem-Estar-Pessoal-nas-Organiza_56573.pdf)> Acesso em: 15 set. 2020.

PINHO, M. G.; BAIDYA, T. K. N.; DALBEM, M. C.; SALVINO, E. H. S. A Política de Recompensa e Promoção Influencia a Motivação do Trabalhador. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17, n. 3, p. 395-409, 2018. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/50773/a-politica-de-recompensa-e-promocao-influencia-a-motivacao-do-trabalhador-->> Acesso em: 18 set. 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.

RIBEIRO, O. P. Cultura organizacional. *Millenium*, v. 32, n. 11, p. 169-184, 2006. Disponível em: <<https://revistas.rcaap.pt/millenium/article/view/8401>> Acesso em: 15 set. 2020.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Cap.9, 212-230 p.

ROCHA, L.C.S; PELOGIO, E.A. Relação entre cultura e clima organizacionais: um estudo empírico em um campus do instituto federal de ensino. **HOLOS**, v. 5, n. 30, p. 292-310, out. 2014. Disponível em: <[http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/977/pdf\\_111](http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/977/pdf_111)> Acesso em: 09 nov. 2020.

ROCHA, C. B; SILVA, J. R. G. Identificação de funcionários com empresa pública no contexto de mudanças: o caso Finep. **RAP Rio de Janeiro**, v. 41, n. 4, p. 685-706, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rap/v41n4/a04v41n4.pdf>> Acesso em 15 dez. 2020.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC**, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002. Disponível em: <<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/165/169>> Acesso em: 15 set. 2020.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 18, n. 2, p. 30-9, jun. 1983. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19220/um-estudo-empirico-sobre-o-clima-organizacional-em-instituicoes-de-pesquisa/i/pt-br>>. Acesso em: 05 jun. 2020.

SILVA JÚNIOR, S. D; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, Brasil, V. 15, p. 1-16, outubro, 2014. Disponível em: <[http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1\\_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf)> Acesso em: 12 mai. 2020.

TURETA, C; ALCADIPANI, R. Entre o observador e o integrante da escola de samba: os não humanos e as transformações durante uma pesquisa de campo. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 209-227, mar./abr. 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rac/v15n2/v15n2a04.pdf>>. Acesso em: 06 mai. 2020.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prezados colaboradores da empresa Madeireira Brizolla LTDA, por meio deste questionário visa-se realizar um levantamento de informações sobre o clima organizacional. Posteriormente, os dados serão avaliados para o desenvolvimento de um relatório, como requisito parcial na obtenção do grau de Bacharel em Administração. Não é necessária sua identificação. Desde já agradeço a sua colaboração.

Cristiele de Vargas Otero

#### a) Perfil dos respondentes.

1) Idade:

2) Gênero:  Feminino  Masculino

3) Estado civil:  solteiro  Casado  Separado  Viúvo  \_\_\_\_\_

4) Escolaridade:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Primário incompleto      | <input type="checkbox"/> Primário completo      |
| <input type="checkbox"/> 2º Grau incompleto       | <input type="checkbox"/> 2º Grau completo       |
| <input type="checkbox"/> Superior incompleto      | <input type="checkbox"/> Superior completo      |
| <input type="checkbox"/> Pós-Graduação incompleta | <input type="checkbox"/> Pós-Graduação completa |

5) Tempo na empresa:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> menos de 6 meses     | <input type="checkbox"/> de 06 meses a 1 ano |
| <input type="checkbox"/> de 1 ano a 5 anos    | <input type="checkbox"/> de 5 anos a 10 anos |
| <input type="checkbox"/> de 10 anos a 15 anos | <input type="checkbox"/> mais de 15 anos     |

6) Cargo: \_\_\_\_\_

**b) Para cada questão marcar um X nos quadros ao lado, de acordo com a legenda abaixo:**

1	Discordo plenamente
2	Discordo em parte
3	Indiferente (não concordo e nem discordo)
4	Concordo em parte
5	Concordo plenamente

<b>Nº</b>	<b>Liderança</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
01	Meu líder exerce bem a liderança sobre as pessoas que lidera.					
02	Meu desempenho é reconhecido pela liderança.					
03	Meu líder procura manter os liderados estimulados.					
04	Meu líder repassa as informações necessárias para a execução do meu trabalho.					
05	Eu tenho autonomia para realizar meu trabalho.					
06	A liderança está disposta a ajudar quando necessário.					
07	O meu líder é justo.					
08	Minhas opiniões são respeitadas pelo meu líder.					
09	O ambiente de trabalho criado pela liderança é bom.					

<b>Nº</b>	<b>Compensação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10	A remuneração é compatível com as minhas responsabilidades.					
11	Consigo satisfazer minhas necessidades com o salário que ganho.					
12	Os empregados com melhor desempenho recebem melhores salários.					
13	O meu salário está na média de mercado para o trabalho executado.					

<b>Nº</b>	<b>Maturidade empresarial</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14	A empresa possui uma boa imagem diante de seus funcionários.					
15	A empresa possui uma boa imagem diante de seus clientes.					
16	Eu procuro constantemente melhorar meu modo de atender o cliente.					
17	Eu estou preparado (a) para receber sugestões dos clientes.					
18	A empresa está empenhada em satisfazer e superar as expectativas dos seus clientes					
19	A sociedade conhece as atividades da empresa.					

20	Sinto-me estimulado (a) em atingir os objetivos e metas traçados na organização					
----	---	--	--	--	--	--

Nº	Colaboração entre as áreas funcionais	1	2	3	4	5
21	No meu trabalho há cooperação entre os colegas.					
22	Tenho facilidade em compartilhar dúvidas com os meus colegas.					
23	Sinto disposição, por parte dos meus colegas para compartilhar informações e conhecimentos com relação ao trabalho.					
24	Há comportamento ético no meu grupo de trabalho.					
25	Sou bem tratado (a) pelos meus colegas.					
26	Os conflitos profissionais ou interpessoais, quando surgem, são solucionados sem deixar ressentimentos.					
27	Existe cooperação entre as unidades da empresa (financeiro, funcionários internos, funcionários externos, gerência, administração) para a troca de informações ou apoio técnico.					
28	O relacionamento entre os funcionários é bom.					

Nº	Valorização profissional	1	2	3	4	5
29	Sinto-me valorizado no ambiente de trabalho.					
30	A empresa possibilita crescimento profissional					
31	A possibilidade de crescimento também depende de mim.					
32	Sinto-me respeitado (a) como ser humano.					
33	As atividades que realizo são as que realmente gostaria de executar.					
34	Considero suficiente a capacitação profissional que recebo.					
35	No meu ambiente de trabalho as oportunidades são apresentadas a todos igualmente.					
36	Minhas competências são reconhecidas.					
37	Sinto-me estimulado (a) para atuar na organização.					

38	A empresa oferece oportunidade de treinamento profissional e desenvolvimento de carreira.					
39	O crescimento da minha empresa pode abrir possibilidades para o meu progresso.					

Nº	Identificação com a empresa	1	2	3	4	5
40	Gosto de vir ao trabalho.					
41	Me identifico com a organização.					
42	Na minha empresa me sinto em casa.					
43	Executo meu trabalho com prazer e dedicação.					
44	Procuro sempre honrar com os meus compromissos.					
45	Busco sempre novos conhecimentos para ajudar minha empresa a crescer.					
46	Tenho orgulho de fazer parte da empresa.					

Nº	Processo de comunicação	1	2	3	4	5
47	As estratégias da minha empresa são divulgadas aos funcionários.					
48	As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são repassadas aos colaboradores.					
49	As informações para a execução do meu trabalho chegam em tempo adequado.					
50	Os meios de comunicação da empresa são eficazes.					
51	A comunicação em minha empresa é clara e objetiva.					

Nº	Sentido no trabalho	1	2	3	4	5
52	O meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.					
53	O meu trabalho é importante para minha empresa.					
54	O meu trabalho é importante para a sociedade.					

Nº	Política global de GP (Gestão de Pessoas)	1	2	3	4	5
55	O responsável pela empresa é aberto e disponível a todos os funcionários para lidar com os problemas ou explicar as políticas de gestão de pessoas.					

56	Eu estou satisfeito com a forma que as políticas de gestão de pessoas são desenvolvidas.					
57	Existe abertura por parte do responsável pela empresa para eu apresentar sugestões em relação às políticas de gestão de pessoas.					

Nº	Acesso	1	2	3	4	5
58	Minha empresa possibilita o rodízio de cargos ou funções para enriquecer minhas habilidades.					
59	Em caso de não comparecimento de um colega ao trabalho posso exercer sua função.					
60	A empresa oferece oportunidade para meu desenvolvimento em diversas funções.					
61	Os funcionários não permanecem na mesma função durante todo o tempo que atuam na minha empresa.					