

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

Ana Milena Bruchez Vargas

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES
DA EMPRESA AGROFEL AGRO COMERCIAL S.A EM PALMEIRA DAS
MISSÕES**

Palmeira das Missões, RS
2023

Ana Milena Bruchez Vargas

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES DA
EMPRESA AGROFEL AGRO COMERCIAL S.A EM PALMEIRA DAS MISSÕES**

Relatório de Estágio apresentado ao Departamento do
Curso de Administração Noturno da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), campus de
Palmeira das Missões, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profª Drª. Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade

Palmeira das Missões, RS
2023

Ana Milena Bruchez Vargas

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES DA
EMPRESA AGROFEL AGRO COMERCIAL S.A EM PALMEIRA DAS MISSÕES**

Relatório de Estágio apresentado ao Departamento do
Curso de Administração Noturno da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), campus de
Palmeira das Missões, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em 10 de julho de 2023:

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

Claudio Eduardo Ramos Camfield, Dr. (UFSM)

Vânia Beatriz Rey Paz, Dra. (UFSM)

Palmeira das Missões, RS
2023

RESUMO

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES DA EMPRESA AGROFEL AGRO COMERCIAL S.A EM PALMEIRA DAS MISSÕES

AUTORA: ANA MILENA BRUCHEZ VARGAS

ORIENTADORA: SÍLVIA PATRÍCIA CAVALHEIRO DE ANDRADE

No mundo atual, frente a um mercado cada vez mais competitivo, é visível a necessidade que o gestor encontra de conhecer melhor a empresa e os colaboradores que a compõe, pois para produzir bem, uma empresa precisa de pessoas satisfeitas com o que fazem. A pesquisa de clima organizacional possibilita este entendimento, pois a partir dela, consegue-se verificar a opinião dos colaboradores em relação aos processos dentro da organização e com os resultados, corrigir o que pode influenciar negativamente. No presente estudo teve-se como objetivo principal analisar o clima organizacional das três unidades da empresa Agrofel Agro Comercial S.A na cidade de Palmeira das Missões, RS, empresa essa, que oferece serviços de venda de sementes, fertilizantes, nutrição vegetal, defensivos agrícolas, e também, trabalha com o recebimento, compra, venda, troca e armazenagem de grãos. Trata-se de uma pesquisa descritiva de cunho quanti-quali, realizada por meio de estudo de caso. A pesquisa foi aplicada junto a 23 colaboradores da empresa. Para a coleta de dados se utilizou de um questionário com 10 fatores para análise do clima e 6 variáveis para caracterizar os respondentes, além de que, também, foi efetuada uma análise documental e observação livre não participante. A análise dos dados que foram coletados por meio do questionário, se deu através da estatística simples, onde se constatou que apesar de que alguns fatores, tais como: compensação e processo de comunicação precisam ser monitorados, o clima organizacional da organização é, em geral, bom.

Palavras-chave: Clima organizacional. Motivação. Satisfação.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CLIMATE: A CASE STUDY AT THE COMPANY AGROFEL AGRO COMERCIAL S.A IN PALMEIRA DAS MISSÕES

**AUTHOR: ANA MILENA BRUCHEZ VARGAS
ADVISOR: SÍLVIA PATRÍCIA CAVALHEIRO DE ANDRADE**

In today's world, facing an increasingly competitive market, the need for managers to get to know the company and its employees better is visible, because in order to produce well, a company needs people who are satisfied with what they do. The organizational climate survey enables this understanding, because from it, it is possible to verify the opinion of employees in relation to the processes within the organization and with the results, correct what may negatively influence. The main objective of the present study was to analyze the organizational climate of the three units of the company Agrofel Agro Comercial S.A in the city of Palmeira das Missões, RS, a company that offers services for the sale of seeds, fertilizers, plant nutrition, pesticides, and also works with the receipt, purchase, sale, exchange and grains storage. This is a quantitative and qualitative descriptive research, carried out through a case study. The research was applied to 23 employees of the company. For data collection, a questionnaire was used with 10 factors for climate analysis and 6 variables to characterize the respondents, in addition to a documental analysis and non-participant free observation. The analysis of the data that were collected through the questionnaire was carried out through simple statistics, where it was found that although some factors, such as: compensation and the communication process need to be monitored, the organizational climate of the organization is, in general, good.

Key words: Organizational climate. Motivation. Satisfaction.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma unidades Agrofel Agro Comercial S.A de Palmeira das Missões: ...25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização do perfil dos respondentes	26
Tabela 2 - Liderança	28
Tabela 3 - Valorização profissional	32
Tabela 4 - Compensação	36
Tabela 5 - Maturidade empresarial	40
Tabela 6 - Identificação com a empresa	41
Tabela 7 - Processo de comunicação	43
Tabela 8 - Colaboração entre as áreas funcionais	46
Tabela 9 - Sentido no trabalho	50
Tabela 10 - Política global de gestão de pessoas	51
Tabela 11 - Acesso	53
Tabela 12 - Média geral de cada fator e média dos desvios padrão	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Objetivos	9
1.1.1 Objetivo Geral	9
1.1.2 Objetivos específicos	9
1.2 Justificativa	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Cultura Organizacional	11
2.2 Motivação e Satisfação no Trabalho	12
2.3 Clima Organizacional	14
2.4 Modelos de Estudo do Clima Organizacional	16
2.4.1 Modelo de Litwin e Stringer	16
2.4.2 Modelo de Kolb	17
2.4.3 Modelo de Sbragia	17
2.4.4 Modelo de Coda.....	18
3 METODOLOGIA	21
3.1 Delineamento da pesquisa	21
3.2 Universo da pesquisa	22
3.3 Coleta de dados	22
3.4 Análise dos dados	23
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
4.1 Caracterização da empresa	24
4.2 Apresentação e análise dos resultados	26
4.2.1 Caracterização do perfil dos respondentes da pesquisa.....	26
4.2.2 O clima organizacional sob a visão dos funcionários.....	28
4.2.3 Sugestões	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	62

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais com as constantes transformações, novidades tecnológicas e crescente competitividade nos mercados, surge a necessidade de investimento em diferentes estratégias de crescimento e diferenciação para que as organizações continuem competitivas e em constante aprimoramento. Sabe-se que um elemento extremamente importante para um bom desempenho das empresas são as pessoas que as compõem, quanto mais preparados, motivados e satisfeitos estiverem os colaboradores, melhores resultados se obterão.

As pessoas são os principais recursos de uma empresa. De acordo com Moreira (2012), as organizações são compostas de indivíduos e cada um carrega sua própria bagagem, tem o seu modo de ser e de se comportar, tudo isso se baseando em suas próprias histórias de vida, o que impacta no clima organizacional de onde trabalham. Elas são peças indispensáveis, pois são fontes criadoras para todo o processo de desenvolvimento e crescimento organizacional. Sabendo disso, percebe-se a importância de ter um bom ambiente de trabalho, proporcionar um clima benéfico pode trazer influências positivas sobre todo o negócio, desde o processo no chão de fábrica, até o nível gerencial.

Segundo Chiavenato (2005), o termo clima organizacional refere-se a atmosfera psicológica, características da organização e também aos aspectos internos da mesma, está relacionado especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização. Maximiano (2008) esclarece que o clima é a forma de como os funcionários se sentem em relação à organização num geral e com os seus líderes. Identificar o clima organizacional ajuda a criar um ambiente que satisfaça as necessidades do time da empresa e ao mesmo tempo que canaliza o comportamento dos mesmos na direção dos objetivos organizacionais. Deste modo, a aplicação da pesquisa do clima organizacional é fundamental, pois é uma forma de analisar a opinião dos funcionários sobre fatores organizacionais importantes e a partir dos resultados, traçar melhorias que precisam ser feitas para que se satisfaça as necessidades do time da empresa e, conseqüentemente, ajude a atingir os objetivos organizacionais.

O estudo do clima organizacional é de fato uma ferramenta necessária, pois a partir do resultado das pesquisas é possível que a empresa estudada identifique o que os colaboradores percebem sobre o lugar onde trabalham, suas perspectivas sobre o que acreditam ser ruim para o clima e o que fazer para alcançar resultados melhores. Deste modo, por meio do presente trabalho se busca analisar o clima organizacional das três unidades da empresa Agrofel Agro Comercial S.A, localizada na cidade de Palmeira das Missões, região noroeste do Rio Grande

do Sul. Neste contexto, pretende-se responder a seguinte questão: Como se caracteriza o clima organizacional da empresa Agrofel Agro Comercial S.A de Palmeira das Missões?

Nos próximos tópicos, serão apresentados os objetivos gerais, objetivos específicos e também a justificativa.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o clima Organizacional das três unidades da empresa Agrofel Agro Comercial S.A localizadas na cidade de Palmeira das Missões-RS.

1.1.2 Objetivos específicos

- Avaliar os fatores que impactam o clima organizacional na empresa investigada;
- Verificar se o clima organizacional da empresa estudada é considerado bom ou ruim;
- Propor ações, se for o caso, que poderão ajudar na melhoria do clima organizacional frente aos resultados obtidos.

1.2 Justificativa

O mundo está sempre em constante mudança. O ritmo acelerado das transformações do mercado, a rapidez com que as novidades, as inovações e tecnologias tem surgido, desencadeiam uma necessidade ainda maior de adaptação e de tomada de decisão ágil e eficaz nas organizações. Para isso, é imprescindível que se tenha colaboradores que estejam bem capacitados e treinados para os desafios de um mundo competitivo. É de responsabilidade das empresas criar um ambiente de criatividade coletiva, proporcionar lugares adequados e favoráveis ao trabalho, preocupando-se em gerar tempo de qualidade e aumentar a satisfação para que os funcionários consigam exercer os seus papéis de maneira adequada.

Executar uma pesquisa de clima organizacional, dá a organização maior conhecimento sobre como e por que seus colaboradores se comportam de determinada maneira, com isso se tem a oportunidade de obter informações para que se busque sempre melhorias, detectando o que pode causar insatisfação, conflitos, falhas no rendimento dos mesmos e o que pode ser feito para que todos tenham uma melhor convivência empresarial. Uma empresa que tem um clima

bom, no qual seus funcionários trabalham de forma ordenada, com fluidez, definitivamente aumenta suas chances de crescer e continuar no mercado. Assim, a pesquisa é algo fundamental para avaliar como o clima organizacional influencia o ambiente de trabalho.

A realização do seguinte trabalho se justifica também pelo motivo de que a pesquisadora tem como objetivo aprofundar os conhecimentos na área, ao mesmo tempo, leva-se em consideração de que será um estudo relevante para a organização envolvida, pois a partir da realização da pesquisa será possível obter dados necessários para a melhoria da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados conceitos teóricos a partir da revisão bibliográfica dos assuntos relacionados ao tema principal. Buscou-se compreender de forma ampla a cultura organizacional, as influências da motivação e satisfação no trabalho, o clima organizacional e, também, conhecer os modelos já desenvolvidos para o estudo do clima nas organizações.

2.1 Cultura Organizacional

Para se entender, melhor, o conceito de clima organizacional é importante falar, também, da cultura da organização. Correspondem a conceitos distintos, porém, complementares um ao outro. Segundo Chiavenato (2021), todas as organizações têm suas próprias características, comportamentos, DNA e cada uma é unicamente especial.

Dias (2013) define a cultura como sendo algo que surge da interação social, onde as pessoas presentes na organização compartilham de crenças, valores, ideologias, normas, hábitos e costumes em igual e isso gera padrões de comportamento na empresa, estabelecendo assim uma identidade própria que fará com que eles se identifiquem com a organização onde trabalham.

De acordo com Luz (2003, p. 14):

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, as formas como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho [...].

Dias (2013) explica que mesmo que as culturas se diferenciem de organização para organização, é possível a identificação de elementos básicos na composição da cultura dentro de todas as empresas, sendo eles: as crenças, os valores, as normas, as sanções, os símbolos, o idioma e a tecnologia. Dias (2013, p. 52), também, conclui que “em resumo, compreendemos cultura como toda conduta que é aprendida e os seus resultados, cujos elementos são compartilhados e transmitidos pelos homens que compõem a sociedade.”

Na percepção de Shein (2009, p. 8), “a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo.” Ainda segundo o autor, é possível analisar a cultura em três níveis diferentes, pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador, sendo esses:

- 1) Artefatos: Estruturas e processos organizacionais visíveis tanto para os colaboradores internos quanto para o público externo, como a arquitetura do ambiente físico, a linguagem, produtos, histórias e mitos contados sobre a organização, cerimônias e entre outros. É importante destacar também que nesse nível de cultura, exista a facilidade de observação e a dificuldade de decifração.
- 2) Crenças e valores expostos: Entende-se que seja tudo aquilo que se diz da organização, as estratégias que a empresa tem, as metas e a forma com que elas são determinadas e as filosofias seguidas, sendo então todos os elementos que sustentam a forma de agir da organização.
- 3) Suposições Básicas: Nessa camada mais profunda, estão as percepções, crenças, pensamentos e sentimentos inconscientes, o propósito da organização como um todo.

Perez e Cobra (2016) concluem, que a cultura organizacional juntamente com uma gestão competente, é um aliado muito poderoso para unir todas as ideias geradas, os objetivos e também os recursos, transformando-os em resultados de crescimento e participação no mercado, sendo isso, um fator chave estratégico para a empresa.

Em síntese, “[...] a cultura organizacional está diretamente ligada ao clima, uma vez que o influencia. Apesar de haver ainda confusão entre clima e cultura organizacional, os dois constituem conceitos distintos, porém complementares.” (FERREIRA, 2013, p. 51)

No próximo tópico será apresentada a base teórica de motivação e satisfação no trabalho.

2.2 Motivação e Satisfação no Trabalho

Algo que é possível perceber no dia a dia é de que um indivíduo motivado e satisfeito é mais produtivo e assertivo em suas tarefas. Chiavenato (2021) explica que o clima organizacional está, profundamente, interligado com o grau de motivação e satisfação dos seus colaboradores; deste modo, é importante detalharmos o assunto para entendermos melhor a comunicação entre, satisfação, motivação e clima organizacional.

De acordo com Maximiano (2011), motivação é uma palavra derivada do latim *motivus*, *movere* que na tradução para português significa mover. O autor explica, também, que a motivação é o processo em que o comportamento humano é incentivado por alguma razão ou motivo. Ainda segundo Maximiano (2011, p. 189), “[...] O desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças chamadas motivos. São as forças que produzem a motivação para o trabalho.”

Segundo Johann (2013), a motivação é um impulso interior próprio do indivíduo, mas mesmo que a motivação seja algo pessoal é possível que seja utilizada aos interesses de toda uma organização. O autor ainda explica que para que a motivação atenda ao mesmo tempo o indivíduo e a empresa, deve-se fazer com que os colaboradores se sintam dispostos a buscar algo que possa contribuir para realizações das suas próprias necessidades e ao comportamento esperado pela empresa.

Os principais sinais de motivação, de acordo com Ferreira (2013, p. 36), são o “fornecimento espontâneo de sugestões para melhorar o trabalho, receptividade a novas incumbências, franqueza nas respostas às perguntas que lhes são feitas, aceitação de desafios e aparência feliz”.

Robbins (2005) destaca elementos que são importantes para a definição de motivação, sendo eles a intensidade, a direção e a persistência. O autor caracteriza a intensidade como a quantidade de esforço que a pessoa aplica em uma atividade. Já a direção é a escolha do tipo de esforço e comportamento que devemos buscar. No caso da persistência, é vista como uma medida de quanto tempo a pessoa mantém o seu esforço. O autor ainda enfatiza que um indivíduo motivado realiza a tarefa até que atinja seus objetivos. Percebe-se que funcionários motivados são mais produtivos, geram benefícios para a qualidade de vida e ajudam a proporcionar um clima organizacional mais agradável

Kanaane (2017) aponta que é necessário destacar a distinção entre satisfação e motivação, sendo que a motivação estaria ligada as ações de um indivíduo na busca das suas necessidades, diretamente, influenciada por fatores pessoais e pelos fatores advindos do ambiente. Já a satisfação, ainda segundo o autor, está vinculada a um desejo que não precisa, necessariamente, corresponder a um motivo básico de conduta do trabalhador no seu local de trabalho.

Difini (2002) explica que a satisfação é entendida como contentamento de quando um desejo é satisfeito com resultados já atingidos. Já a motivação corresponde ao impulso de satisfazer um desejo ou alcançar uma meta, considerando resultados a serem atingidos. Deste modo a motivação é o que instiga o indivíduo a efetuar algo no trabalho e, após isso, vem a satisfação, que é o indicador para informar se o trabalho foi ou não efetuado de forma positiva, advindo de um resultado já atingido.

Na percepção de Hollenbeck e Wagner III (2020, p. 146), “A satisfação no trabalho é uma função de valores, isto é, aquilo que a pessoa deseja obter consciente ou inconscientemente do trabalho.” Ainda na visão dos autores, a satisfação do trabalho tem três peças-chave que são: os valores, a importância e a percepção dos valores. Os autores consideram os valores como

“exigências subjetivas”, vindas da mente do indivíduo. Já o segundo componente, a importância, é basicamente a importância que o indivíduo coloca nos valores. O último, mas não menos importante componente citado pelos autores, a percepção, é descrita como a satisfação que reflete a percepção da situação atual em relação aos nossos valores.

Para Robbins (2005, p. 61), “O termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza”. O autor diz que é possível perceber quando uma pessoa está satisfeita e quando está insatisfeita com seu trabalho a partir das atitudes que apresentam. Enquanto uma pessoa que está satisfeita demonstra, positividade em suas atividades diárias o colaborador insatisfeito demonstra atitudes negativas.

Segundo Ferreira (2013, p.55), “clima pode ser entendido como a percepção da atmosfera da organização e impacta a satisfação com o trabalho, as interações entre os grupos e até mesmo os comportamentos que exprimem afastamento dos empregados do ambiente de trabalho”. Desta forma, para melhor entendimento, no próximo tópico são apresentados alguns conceitos sobre clima organizacional.

2.3 Clima Organizacional

O estudo do clima organizacional é necessário para melhor entendimento do negócio e para auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos. De acordo com Luz (2003), podemos classificar o clima organizacional como sendo a relação entre a organização e seus colaboradores e também como o reflexo do grau de satisfação dos funcionários em um determinado momento.

Segundo Ferreira (2013, p. 47), “o clima organizacional é a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se estes os satisfazem ou não.” A autora ainda salienta que a análise do clima ajuda na eficiência da organização como um todo, contribuindo com a criação de um ambiente favorável para todo o quadro de funcionários ao mesmo tempo em que direciona os comportamentos das pessoas aos objetivos da organização, evidenciando então a importância da pesquisa do clima como ferramenta de gestão estratégica.

“Muitos são os fatores que influenciam no clima organizacional, como cultura, valorização profissional, instalações físicas, oportunidades de crescimento, relação com a chefia e companheiros de trabalho, entre outros.” (VIDAL et al. 2010, p 2).

Chiavenato (2021, p. 64) explica:

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional eleva-se e traduz-se em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc.,

Segundo Kanaane (2017), pode-se identificar e compreender o clima organizacional de uma empresa em dado momento, ao entender sobre as relações interpessoais, as necessidades, anseios e expectativas dos colaboradores. O autor ainda frisa que quando se chega a um clima que ofereça a satisfação das necessidades das pessoas e que se consiga direcionar os comportamentos motivados para a conclusão dos objetivos da empresa, se consegue, então, um clima com maior eficácia da satisfação. Desta forma, entende-se que o clima influencia de modo direto na produtividade da equipe, pois para executar um trabalho de qualidade é necessário saber o que está fazendo e querer fazer aquilo bem-feito, e as pessoas somente produzem dessa forma, quando estão motivados e satisfeitas.

De acordo com Taniguchi e Costa (2015), pode-se classificar o clima organizacional como sendo, alto ou baixo. O clima é classificado como alto quando existe muita motivação por parte da equipe, possibilitando um ambiente de mais animação, maior colaboração entre colegas e satisfação com o trabalho. Já um clima classificado como baixo, acontece quando a motivação entre os membros está sendo afetada por frustrações ou insatisfações das necessidades individuais. Os autores ainda enfatizam que o clima vai depender muito das características dos indivíduos participantes da empresa, das políticas, valores, liderança e entre outras fatores que influenciam e estimulam a motivação, satisfação e, por consequência, também, a produtividade das pessoas.

Kahale (2003), apresenta que um bom clima organizacional pode trazer benefícios para a empresa, tais como: a retenção de talentos; diminuição do índice de doenças psicológicas; aumento da produtividade; melhor comunicação interna; aumento no comprometimento dos funcionários com a empresa (sentimento de dono); união entre a equipe; premiações e entre outros benefícios.

O clima organizacional de uma empresa é importante para avaliar o que precisa ser melhorado dentro da mesma. O estudo do clima proporciona o entendimento do que está influenciando, negativamente, na produção dos funcionários e a partir dos resultados encontrados se obtém os nortes do que fazer para solucionar os problemas encontrados,

ajudando a melhorar a performance da equipe. No próximo tópico, serão abordados os modelos de estudo do clima organizacional.

2.4 Modelos de Estudo do Clima Organizacional

Para se compreender o clima organizacional é necessário a realização de uma pesquisa de clima. Ferreira (2013) explica que a pesquisa de clima é uma das ferramentas que mais tem eficiência em diagnosticar os problemas organizacionais, pois com a aplicação da mesma se consegue mapear e analisar a situação em que a empresa se encontra, obtendo, também, a possibilidade de utilizar os dados encontrados com a pesquisa para chegar em ações corretivas. Ela enfatiza, também, que a pesquisa não deve ser feita somente uma vez e sim ser contínua.

A seguir serão apresentados alguns modelos de estudo do clima organizacional.

2.4.1 Modelo de Litwin e Stringer

No seguinte modelo de pesquisa, são analisados nove fatores, sendo eles: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões. Abaixo será apresentado de forma mais detalhada cada fator do modelo proposto por Litwin e Stringer (1968, apud Bispo, 2006):

- Estrutura: sentimento dos colaboradores sobre as limitações que enfrentam no trabalho com relação as regras, regulamentos e procedimentos impostos na empresa;
- Responsabilidade: sentimento de ser seu próprio supervisor, autonomia e liberdade para tomar decisões relacionadas ao trabalho, e não depender de alguém quando está a desempenhar as funções de seu cargo;
- Desafio: é o sentimento de risco no momento da tomada de decisões e no decorrer das suas funções do trabalhador;
- Recompensa: sentimento de ser recompensado e reconhecido por efetuar um bom trabalho; enfatizando os incentivos positivos e não as punições;
- Relacionamento: sentimento de bom companheirismo que prevalece entre toda a organização, no qual se exerce ajuda mútua;
- Cooperação: percepção de espírito de ajuda mútua entre todos, enfatizando o apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);

- Conflito: O sentimento de que outras opiniões diferentes serão aceitas pela administração e de que desejam ouvir a todos, sendo utilizadas para resolver os problemas em vez de ignorá-los;
- Identidade: sentimento de pertencimento, de que o colaborador é um elemento valioso dentro do grupo da organização;
- Padrões: é o grau de ênfase em que a organizações sustentam as normas e processos.

2.4.2 Modelo de Kolb

No seguinte modelo de pesquisa, além dos fatores responsabilidade, padrões e recompensas que já foram abordados anteriormente, têm-se, ainda, o conformismo, clareza organizacional, o calor e apoio, e, também, a liderança, utilizando-se assim de sete fatores na análise. Abaixo, apresentado o modelo de Kolb (1968, apud Bispo, 2006):

- Conformismo: onde os colaboradores sentem que há muitas limitações impostas na organização e regras a serem cumpridas, tirando-lhes liberdade de efetuarem suas funções como gostariam de fazê-lo;
- Clareza Organizacional: sentimento de que tudo está bem-organizado, sendo os objetivos definidos de forma clara e entendíveis;
- Calor e Apoio: sentimento de que a organização valoriza verdadeiramente a amizade, onde os colaboradores confiam e são companheiros uns nos outros, prevalecendo as boas relações entre toda a equipe.
- Liderança: grau em que a organização estimula a liderança dos membros, dispondo assim aos membros da organização a aceitarem a liderança e a direção de outras pessoas qualificadas.

2.4.3 Modelo de Sbragia

O modelo aplicado por Sbragia (1983) é composto por vinte fatores. Além dos fatores conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade que já foram citados, conforme Sbragia (1983) ainda se deve analisar os seguintes fatores:

- Estado de tensão: onde as pessoas tomam atitudes e decisões de forma lógica e racional, não optam por se basear nas emoções;
- Ênfase na participação: indica o quanto os colaboradores participam e são envolvidos no processo de decisão na empresa, e se suas ideias e sugestões são aceitas;

- Proximidade da supervisão: se refere o quanto é deixado de lado a prática de controle rigoroso por parte da gestão e qual o grau de liberdade e autonomia o funcionário tem para que possa pôr em prática seus métodos de trabalho e iniciativa.
- Consideração humana: se refere ao grau de humanização com o qual as pessoas são tratadas na organização.
- Autonomia presente: diz respeito a como as pessoas se sentem livres para as tomadas de decisões pertinentes ao trabalho, sem precisar de aval e monitoramento das decisões;
- Prestígio obtido: este fator se refere como as pessoas são vistas no ambiente externo por fazerem parte da empresa onde trabalham;
- Tolerância existente: representa o quanto os erros dos funcionários são tolerados pela organização antes de receberem uma punição por errar;
- Clareza percebida: retrata o conhecimento dos colaboradores em relação aos assuntos que lhes importam e suas atividades atribuídas; a clareza com que informações necessárias são repassadas;
- Justiça predominante: refere-se ao grau em que a habilidade e o desempenho prevalecem sobre aspectos políticos, pessoais ou credenciais nas tomadas de decisões corporativas;
- Condições de progresso: reflete como a organização fornece oportunidades de crescimento aos seus membros; quão atendidos pela empresa, são os desejos e expectativas de promoção;
- Apoio logístico proporcionado: o quanto a organização oferta aos seus colaboradores as condições e instrumentos necessário para que todos consigam executar seus papéis da melhor forma, obtendo um bom desempenho;
- Reconhecimento proporcionado: refere-se a quanto a empresa valoriza os esforços individuais e atuação dos colaboradores;
- Forma de controle: evidencia o quanto a organização usa dos indicadores de desempenho para solucionar problemas antes de precisar monitorar e “castigar”.

2.4.4 Modelo de Coda

O seguinte modelo foi o escolhido para ser utilizado na presente pesquisa para análise do clima da organização investigada. O modelo criado por Coda (1997) teve como objetivo identificar procedimentos que se adequassem melhor para a realização e implementação de pesquisas de clima, onde foram realizados alguns estudos em diferentes organizações

brasileiras e com os resultados obteve-se o modelo de pesquisa do clima com dez fatores. Segundo Coda (1997) os dez fatores são:

- Liderança: Este fator aponta o grau de feedback e orientações que são passados aos funcionários sobre assuntos que dizem respeito ao trabalho na área; discussão sobre os resultados de desempenhos individuais.
- Compensação: se refere aos benefícios ganhos pelo colaborador pela atuação na função exercida por ele; balanceamento de diferentes formas de remuneração que a empresa oferece.
- Maturidade empresarial: está relacionado a compreensão adequada sobre o mercado foco da empresa, quem são seus concorrentes e clientes por parte dos colaboradores; provimento das informações a comunidade sobre as atividades e objetivos empresariais;
- Colaboração entre áreas funcionais: o autor informa que este é o indicador que explica a existência do respeito entre todas as diferentes partes e áreas funcionais da organização para atingir os objetivos.
- Valorização profissional: este indicador refere-se as oportunidades de crescimento que a organização oferece, onde existe também o estímulo ao desenvolvimento e total formação de talentos internos, procura por atender às expectativas e aspirações, oferecendo prioridade em recrutar entre os próprios colaboradores para posições de chefia.
- Identificação com a empresa: refere-se ao sentimento de pertencimento, a compatibilidade e motivação da equipe e busca de objetivos mútuos;
- Processo de comunicação: é explicado como o instrumento facilitador de integração da empresa. As decisões anunciadas e transmitidas com clareza e compreensibilidade;
- Sentido de trabalho: relacionado com a importância das funções desempenhadas pelos funcionários no cenário organizacional; o quão importante são as funções desempenhadas pelos colaboradores para o alcance dos objetivos da empresa;
- Política global de recursos humanos: refere-se a importância de ouvir e considerar a diversidade de opiniões, ao mesmo tempo que enfatiza a importância da área de RH diante das demais áreas funcionais;
- Acesso: esse indicador se refere a possibilidade de acesso a outros tipos de funções durante a carreira do funcionário na organização; se poderá progredir, ou continua a realizar o trabalho na mesma função até o final da carreira.

Depois da apresentação teórica sobre as importantes bases para o delineamento do estudo, serão apresentados no próximo tópico os métodos utilizados para a realização da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Nesta etapa, está descrita a metodologia utilizada para a construção da pesquisa, expondo quais os procedimentos empregados no estudo. Esta seção é dividida em: delineamento da pesquisa, universo da pesquisa, coleta de dados e a análise e interpretação dos dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Quanto à sua natureza, as pesquisas podem ser classificadas como descritiva, explicativa e exploratória. O presente trabalho se caracteriza como um estudo de natureza descritiva, pois com esta pesquisa busca-se conhecer a opinião dos funcionários acerca dos aspectos que tem influência no clima organizacional da empresa avaliada. Um estudo de natureza descritiva para Gil (2022, p. 42), “têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

Em relação a abordagem do problema, a presente pesquisa é classificada como quanti-quali. Minayo (2009) afirma que há uma relação muito rica entre abordagens quantitativas e qualitativas e que devem ser vistas como opostos que se complementam. A pesquisa quanti-quali possibilita descrever os fenômenos observados pelo pesquisador assim como fundamentar e enriquecer essas visões por meio de evidências.

Falando sobre a abordagem qualitativa, de acordo com Flick (2008, p. 37), “a pesquisa qualitativa dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”. Já a respeito da pesquisa quantitativa, segundo Raupp e Beuren (2006, p. 92), “caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados”.

Quanto ao método para a realização do presente trabalho, foi utilizado o estudo de caso, a fim de investigar o clima organizacional da empresa estudada. Estudo de caso de acordo com Roesch (1999) é basicamente uma estratégia de pesquisa que tem o objetivo de estudar um acontecimento atual em um cenário específico.

3.2 Universo da pesquisa

Segundo Vergara (2016, p. 53), "Entende-se por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas o conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas por exemplo) que possuem as características que será objeto de estudo". A população alvo desta pesquisa em questão serão todos os 27 funcionários efetivos das 3 unidades da empresa Agrofel Agro Comercial S.A situadas na cidade de Palmeira das Missões - RS. Contudo, foram investigados 23 colaboradores, pois 4 funcionários participaram do pré-teste.

3.3 Coleta de dados

Para a formulação da presente pesquisa foram utilizados dados primários, coletados através da aplicação de questionários e por observação livre não participante. Foram utilizados também dados secundários obtidos através de análise documental.

Para Malhotra (2019), os dados primários são obtidos pelo investigador com a finalidade exclusiva de abordar o problema que está sendo avaliado. Já os dados secundários são os que foram coletados para propósitos que não os do problema que está sendo estudado, podendo ser localizados de forma fácil e rápida e sem quase nenhum custo para o pesquisador.

Os dados primários foram obtidos através da aplicação do questionário e observação livre não participante. De acordo com Gil (2022, p. 110), "Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado". O mesmo ainda acrescenta que o meio mais rápido e com menos custos para se obter informações necessárias para pesquisas, ainda, é a aplicação de questionários. Outro benefício citado pelo autor é a garantia de anonimato dos participantes. Antes da aplicação do questionário, foi efetuado um pré-teste com 4 colaboradores para identificar se o assunto estava sendo abordado de forma objetiva e clara para todos. Vergara (2016), afirma que para a realização do pré-teste, é necessário escolher algumas pessoas para representarem a população, após isto, é efetuada a aplicação do questionário, solicitando a todos que também façam seu julgamento a respeito dele. A autora ainda diz que os participantes do pré-teste ficam de fora da amostra.

Os questionários, conforme exposto no apêndice A, foram feitos com base no modelo de 10 fatores proposto por Coda (1997), sendo aplicados e respondidos individualmente pelos colaboradores das unidades da empresa na cidade, durante o período do dia 08 de maio de 2023 ao dia 15 de maio de 2023. Sobre a observação livre não participante "o pesquisador toma

contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas não se integra a ela, permanece de fora. Presencia o fato, mas não participa dele” (MARCONI E LAKATOS, 2021, p. 223).

Já os dados secundários foram colhidos através de análises documentais que conforme Fachin (2017), correspondem a todo o tipo de informação obtida através da coleta de forma oral, escrita ou visual, utilizando de classificações, seleções e métodos que ajudam nas buscas e entendimento do assunto pesquisado.

3.4 Análise dos dados

Após a coleta dos dados é necessário interpretá-los da melhor forma possível, nesse sentido, se efetua a análise dos dados coletados. Segundo McFedries (2020), análise de dados é a utilização adequada de ferramentas que nos ajudam de forma eficiente a estudar, organizar, concluir e em certas situações até mesmo prever situações a partir de um conjunto de informações.

No presente estudo, os dados obtidos através da aplicação do questionário foram interpretados por meio da análise estatística descritiva. Para melhor observação e tratamento desses dados, foi utilizado o software Excel, sendo os resultados apresentados em forma de tabelas.

Foram calculadas as médias e desvios de padrões de cada alternativa e, também, a média das médias e a média dos desvios de cada fator. Os cálculos foram feitos a partir da utilização da escala Likert que segundo Nique e Ladeira (2017, p. 112) “[...] mensura uma resposta por meio de cinco pontos, variando entre discordo totalmente e concordo totalmente. A escala Likert utiliza um procedimento que tenta medir atitudes individuais em dadas localizações dos itens no continuum sequencial.”

Outro método utilizado para a análise dos dados foi a realização de anotações em um diário de campo para que ficasse registrado todos os dados que fossem colhidos por meio da observação livre não participante. Por meio da análise documental foram analisados os dados coletados junto aos documentos que a organização ofereceu para contribuir com o estudo.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, inicialmente, é caracterizada a empresa investigada, em seguida, é apresentado o perfil dos participantes da pesquisa, e, por fim, ocorre a apresentação dos dados coletados durante a aplicação dos questionários e a análise e interpretação dos mesmos.

4.1 Caracterização da empresa

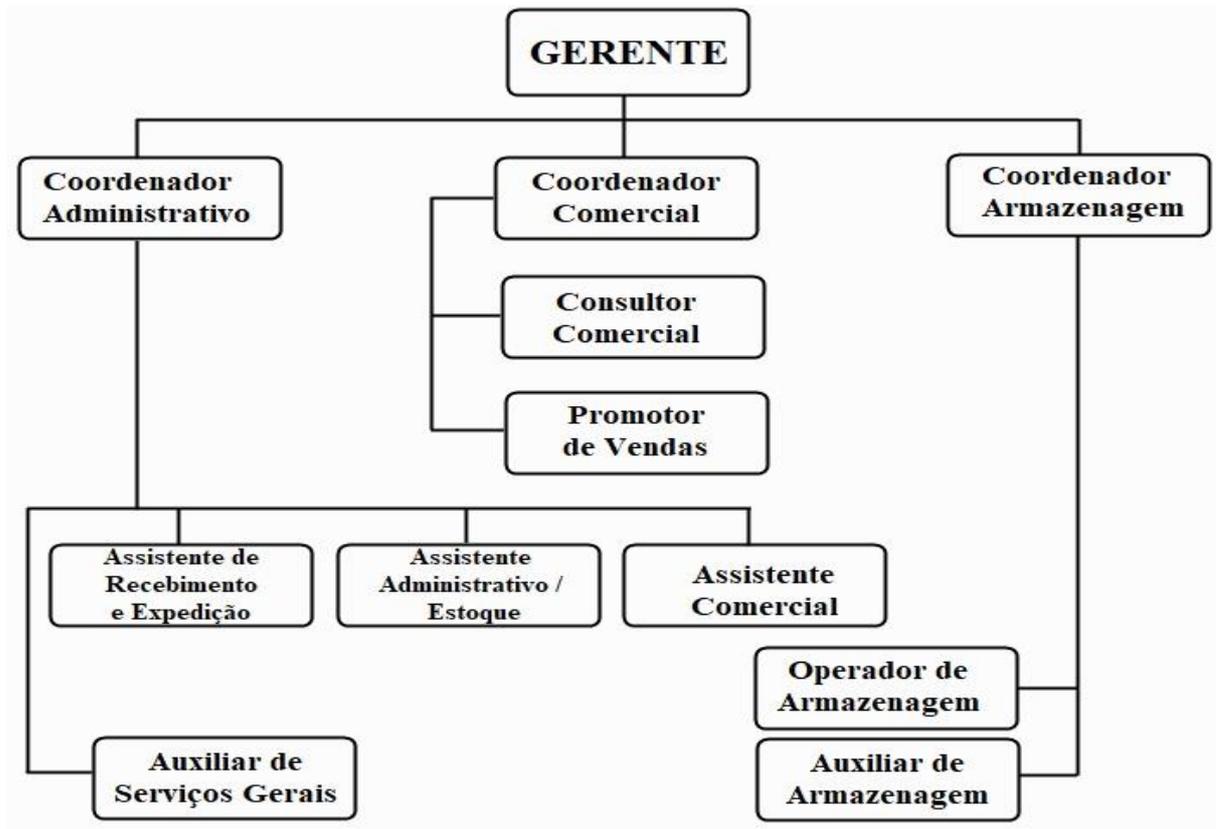
A empresa Agrofel Agro Comercial S.A iniciou sua trajetória no dia 16 de junho de 1977 na cidade de Palmeira das Missões-RS pelo proprietário Wilson Ferrarin. A organização oferece serviços de venda de sementes, fertilizantes, nutrição vegetal, defensivos agrícolas, e também, trabalha com o recebimento, compra, venda, troca e armazenagem de grãos. Atualmente a Agrofel está presente em todo o Rio Grande do Sul, contando com 53 unidades de atendimento espalhadas por todo o estado e sua matriz, localizada em Porto Alegre, onde contêm todo o time de diretoria, que dão toda a assistência necessária para as unidades da empresa.

A empresa tem como missão, valores e diretrizes de gestão:

- Missão: Oferecer soluções sustentáveis para os nossos clientes, do plantio à venda da produção.
- Valores: geração de valor, paixão pelo que faz, cliente, ética e responsabilidade socioambiental.
- Diretrizes da gestão: o profissionalismo e transparência, o relacionamento e geração de valor aos clientes, o empreendedorismo e inovação, treinamento e desenvolvimento de equipe, desenvolvimento das comunidades onde é atuante, seleção de fornecedores com uma alta qualidade.

As três unidades da Agrofel Palmeira das Missões são compostas por 27 funcionários ativos, que de acordo com os dados obtidos na pesquisa ocupam os seguintes cargos: 2 assistentes administrativos / estoque, 1 assistente comercial, 3 assistentes de recebimento e expedição, 1 auxiliar de armazenagem, 3 auxiliares de serviços gerais, 2 coordenadores administrativos, 2 coordenadores comercial, 5 consultores comercial, 3 coordenadores de armazenagem, 1 gerente, 3 operadores de armazenagem e 1 promotor de vendas. Conforme dados coletados juntamente a empresa, a mesma não possui um organograma das unidades. Deste modo, foi sugerido pela autora a criação do modelo de organograma exposto na figura 1, para apresentar os níveis hierárquicos das unidades.

Figura 1 - Organograma unidades Agrofel Agro Comercial S.A de Palmeira das Missões:



Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

A empresa Agrofel possui um setor específico de gestão de pessoas, o que facilita a aplicação de melhorias e boas políticas de gestão. A empresa possui recrutamento de currículos de forma online no site e, também, presencial em todas as unidades espalhadas pelo Rio Grande do Sul. A organização, ainda, possui um documento formal para a avaliação funcional de novos colaboradores, para acompanhamento da evolução profissional, relacionamento com o gestor e a equipe. Há também o acompanhamento juntamente com o restante da equipe, para se ter certeza de que a adaptação em ambas as partes está sendo bem-sucedida, isso tudo durante um período de 60 dias. Possui também, código de conduta e toda a documentação obrigatória para novos contratados.

A empresa oferece, também, treinamentos para novos colaboradores, que muitas vezes ocorrem juntamente com funcionários que já atuam dentro da empresa a alguns anos, processo onde os novos colaboradores passam alguns dias em outras unidades, para aprenderem as rotinas da profissão. Conforme necessidade, são oferecidos, também, treinamentos para colaboradores já efetivados.

O processo de desenvolvimento de carreira se dá através do monitoramento e desenvolvimento do plano de carreira individual, onde os colaboradores interessados a evoluir de cargo na empresa são recrutados a um banco de talentos e a partir deste momento, precisam desenvolver seu plano de carreira individual, preenchendo, de forma pessoal, o cargo, escolaridade, conhecimento e experiências atuais e também o seu foco e o prazo para desenvolverem os requisitos necessários para o cargo que almejam.

4.2 Apresentação e análise dos resultados

Nesta sessão são apresentados os resultados e a análise dos mesmos. As informações foram obtidas através da aplicação de 23 questionários que foram respondidos pelos colaboradores da organização analisada. No primeiro item, seguem as características dos respondentes da pesquisa; já no segundo item, são apresentadas e analisadas 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 estão os dados obtidos sobre a caracterização do perfil dos colaboradores que participaram da pesquisa sobre clima na empresa.

Tabela 1 - Caracterização do perfil dos respondentes

(continua)

Variável	Descrição	Frequência absoluta	Frequência relativa
Gênero	Feminino	7	30,4%
	Masculino	16	69,6%
Estado Civil	Solteiro	9	39,1%
	Casado	12	52,2%
	Divorciado	2	8,7%
	Viúvo	0	0%

Tabela 1 – Caracterização do perfil dos respondentes (conclusão)

Variável	Descrição	Frequência absoluta	Frequência relativa
Escolaridade	Primário incompleto	2	8,7%
	Primário completo	4	17,4%
	2º Grau incompleto	1	4,3%
	2º Grau completo	4	17,4%
	Superior incompleto	4	17,4%
	Superior completa	7	30,4%
	Pós-graduação incompleta	0	0%
	Pós-graduação completa	1	4,3%
Faixa etária	Até 20 anos	0	0%
	De 21 a 30 anos	6	26,1%
	De 31 a 40 anos	10	43,5%
	De 41 a 50 anos	3	13%
	Acima de 50 anos	4	17,4%
Cargo	Assist. Adm. e Estoque	2	8,7%
	Assistente Comercial	1	4,3%
	Assist. de Recebimento e expedição	2	8,7%
	Auxiliar de Armazenagem	1	4,3%
	Auxiliar de serviços gerais	2	8,7%
	Coordenador Administrativo	2	8,7%
	Coordenador de Armazenagem	2	8,7%
	Coordenador Comercial	2	8,7%
	Consultor comercial	4	17,4%
	Gerente	1	4,3%
	Operador de Armazenagem	3	13%
	Promotor de vendas	1	4,3%
Tempo de empresa	Menos de 5 meses	2	8,7%
	de 6 meses a 1 ano	3	13%
	de 1 ano a 2 anos	5	21,7%
	de 2 anos a 3 anos	0	0%
	Mais que 3 anos	13	56,5%

Fonte: Dados primários da pesquisa – Apêndice A

Conforme observado, dos 23 respondentes, 16 são do sexo masculino, o que corresponde a 69,6% sendo a grande maioria. Os outros 7 são do sexo feminino, representando 30,4%.

Sobre o estado civil dos participantes, constatou-se que 12 são casados, representando a maioria com 52,2%. Outros 9 são solteiros, correspondendo a 39,1% e 2 pessoas são divorciadas, finalizando em 8,7% dos respondentes.

Em relação ao nível de escolaridade, 7 trabalhadores possuem ensino superior completo, representando a maioria dos entrevistados com 30,4%. Dos respondentes, 1 tem a pós-graduação completa e 1 possui o segundo grau incompleto, correspondendo em 4,3% cada um. Outros 2 respondentes possuem primário incompleto, representando 8,7%. Ainda sobre o nível de escolaridade, 4 respondentes possuem ensino primário completo, 4 possuem 2º grau completo e os outros 4, superior incompleto, cada grupo equivalendo a 17,4% dos respondentes.

A grande maioria dos colaboradores, 10, está na faixa etária entre 31 a 40 anos, o que representa um percentual de 43,5% dos respondentes, sendo a maioria nessa variável.

Constatou-se que 4 trabalhadores possuem o cargo de consultor comercial, esse número representa 17,4% dos respondentes, sendo o cargo com maior número de funcionários no momento.

Sobre o tempo em que os colaboradores atuam na empresa, de acordo com as respostas obtidas, a grande maioria, 13 pessoas, estão trabalhando com a empresa Agrofel a mais de 3 anos, o que representa o percentual de 56,5%. E conforme observado através da observação livre, 2 deles já atuam na empresa há mais de 30 anos.

4.2.2 O clima organizacional sob a visão dos funcionários

A seguir é apresentado como está o clima organizacional da empresa Agrofel Agro Comercial S.A sob a visão de seus colaboradores. Para obter a média e o desvio padrão de cada afirmativa foi utilizada a escala Likert, sendo o valor 1 correspondente a opção discordo plenamente, 2 para discordo em parte, 3 para indiferente, 4 para concordo em parte e 5 para concordo plenamente.

Na tabela 2 estão expostos os dados referentes ao fator liderança na empresa.

Tabela 2 - Liderança

(continua)

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
1) Meu líder é justo e honesto nas decisões.	0%	0%	8,7%	52,2%	39,1%	4,30	0,63
2) Líder demonstra reconhecimento pelos resultados atingidos na execução do meu trabalho.	0%	0%	8,7%	30,4%	60,9%	4,52	0,67

Tabela 2 - Liderança

(conclusão)

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
3) O líder sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.	0%	8,7%	13%	30,4%	47,8%	4,17	0,98
4) Meu líder é receptivo a sugestões de mudanças.	0%	0%	17,4%	39,1%	43,5%	4,26	0,75
5) Meu líder escuta e respeita minhas opiniões.	0%	0%	13%	43,5%	43,5%	4,30	0,70
6) A liderança dá suporte e está disposta a ajudar quando necessário.	0%	0%	0%	52,2%	47,8%	4,48	0,51
7) O líder incentiva o trabalho em equipe.	0%	4,3%	0%	34,8%	60,9%	4,52	0,73
8) Eu tenho autonomia para executar o meu trabalho.	0%	0%	0%	34,8%	65,2%	4,65	0,49
9) O líder é compreensivo com os membros da organização.	0%	0%	8,7%	43,5%	47,8%	4,39	0,66
10) Para o meu líder é mais importante solucionar problemas do que punir culpados.	0%	0%	8,7%	39,1%	52,2%	4,43	0,66

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa 01, foi verificada a opinião dos trabalhadores em relação ao líder ser justo e honesto nas decisões dentro da empresa, onde 9 funcionários responderam que concordam plenamente com a afirmativa, representando 39,1%. Mais da metade dos respondentes, sendo 12 funcionários, concordam em parte, o que representa 52,2%. Apenas 2 funcionários se mostraram indiferentes, o que conclui 8,7%. Nesta primeira afirmativa do questionário obteve-se uma média de 4,30 e um desvio padrão de 0,63. Assim, a maioria das respostas se encontra nas opções de concordância. Entretanto, destaca-se que a maioria concordou em partes com a afirmativa, sinalizando a necessidade de um acompanhamento deste aspecto.

Na afirmativa 02, questionou-se se o líder demonstra reconhecimento pelos resultados atingidos na execução dos trabalhos, 14 pessoas ou 60,9%, votaram que concordam totalmente, sendo a maioria nesta afirmativa. Já 7 colaboradores responderam que concordam em parte, obtendo-se 30,4%. E 2 pessoas, 8,7% dos respondentes, selecionaram a opção indiferente. Na afirmativa em questão, a média encontrada foi de 4,52 e desvio padrão é de 0,67. Com isso a maior parte das respostas que foram obtidas, estão nas opções de concordância.

No que se refere a afirmativa 03, onde se questionou se o líder sabia coordenar pessoas e distribuir tarefas, 11 funcionários responderam que concordam totalmente com a afirmativa, correspondendo 47,8%. Já outros 7 colaboradores responderam que concordam em parte, sendo esses 30,4% dos respondentes. Outras 3 pessoas ficaram indiferentes com a afirmativa, representando 13%. E por fim 2 pessoas discordaram em parte da afirmativa, o que representa 8,7%. A média encontrada para esta questão foi de 4,17 e o seu desvio padrão foi de 0,98, indicando que as respostas obtidas se encontram, em sua maior parte, na opção de concordância. Contudo, devido a existência daqueles que concordam em parte, são indiferentes e discordam em parte, ou seja, há manifestações que podem indicar a necessidade de um monitoramento deste aspecto pelos responsáveis pela organização.

Na afirmativa 04, os trabalhadores precisavam opinar se o líder é receptivo a sugestões e mudanças, onde 10 respondentes escolheram a opção de concordo plenamente, representando uma porcentagem de 43,5%. Outras 9 pessoas opinaram que concordam em parte com a afirmativa, sendo essas 39,1% dos respondentes. Já 4 pessoas, correspondendo a 17,4% dos questionados, são indiferentes a esta questão. Com isso, foi identificado uma média de 4,26 e um desvio padrão de 0,75 na afirmativa, o que aponta que a maioria das respostas se encontram na opção de concordância; mas que, aqui, também é importante um monitoramento.

Sobre a afirmativa 05, onde se afirma que o líder escuta e respeita as opiniões dos colaboradores, 10 pessoas indicaram concordar plenamente, sendo elas 43,5% dos respondentes. O mesmo número de 10 pessoas se repetiu para quem escolheu a afirmativa concordo em parte, representando mais uma parcela de 43,5%. Outras 3 pessoas se enquadraram na opção de indiferença, correspondendo a 13% da população questionada. A média que se verificou nesta afirmativa foi de 4,30 e o seu desvio padrão, foi de 0,70. Este resultado demonstra que a grande maioria das respostas se encontram na opção de concordância e há necessidade, também, de um monitoramento deste aspecto, pelo fato de ter o mesmo número de pessoas votantes em concordo em parte e de 3 pessoas serem indiferentes.

Na afirmativa 06, questionou-se se a liderança dá suporte e está disposta a ajudar quando necessário, 11 colaboradores responderam concordar plenamente com a afirmativa,

representando a porcentagem de 47,8%. E as outras 12 pessoas escolheram concordar em parte, correspondendo a 52,2% dos respondentes. A média encontrada para essa questão foi de 4,48 e desvio padrão de 0,51. Estes valores indicam que todas as respostas estão nas opções de concordância. Contudo, o fato de a concordância em parte ter se destacado, sugere um acompanhamento desta questão.

No que se refere a afirmativa 07, foi perguntado se o líder incentiva o trabalho em equipe, 14 pessoas responderam que concordam plenamente com a afirmação, o que representa 60%. Já 8 pessoas escolheram concordar em parte, retratando 34,8%. E somente 1 pessoa escolheu discordar em parte da afirmativa, representando 4,3%. Com base na média de 4,52 e desvio padrão de 0,73, vê-se que a maior parte das respostas obtidas estão nas opções de concordância, o que revela que este aspecto pode influenciar, positivamente, no clima.

Já na afirmativa 08, quando questionados se tinham autonomia para executar os seus trabalhos, 15 colaboradores concordaram plenamente, o que corresponde a uma porcentagem de 65,2%. Os outros 8 participantes da pesquisa concordam em parte com a afirmativa, representando 34,8% dos respondentes. Com esses números, a média encontrada foi 4,65 e o desvio padrão de 0,49, indicando que todas as respostas estão na opção de concordância.

Na afirmativa 09, solicitou-se se o líder é compreensivo com os membros da organização e nesse caso obteve-se 11 respondentes concordando plenamente, o que representa 47,8%. Já outras 10 pessoas concordam em parte, o que dá 43,5%. E por fim 2 colaboradores se sentem indiferentes a afirmativa, representando 8,7%. Concluindo com uma média de 4,33 e desvio padrão de 0,66, verificando-se dessa forma, que a maioria das respostas obtidas estão nas opções de concordância; mas que há necessidade de um monitoramento deste aspecto.

Na afirmativa 10, onde é questionado se para o líder é mais importante solucionar problemas do que punir os culpados, 12 colaboradores concordam plenamente com esta afirmativa, correspondendo a 52,2%. Já outros 9 colaboradores concordam em parte, sendo eles 39,1% dos respondentes. E somente 2 pessoas responderam ser indiferentes, representando 8,7%. A média da afirmativa é de 4,43 e desvio padrão de 0,66, o que caracteriza que a maior parte das respostas obtidas na questão estão nas opções de concordância. Destaca-se que a presença de concordância em parte sempre revela a necessidade de um monitoramento da situação, pois com o tempo ela tanto pode se transformar em concordância plena como, também, em discordância.

Para que se houvesse uma melhor análise sobre o fator liderança, foi efetuado o cálculo da média sobre as médias obtidas por afirmativas assim como a média de todos os desvios padrão encontrados. Neste caso, a média do fator é de 4,40, demonstrado que prevalece a

concordância com as afirmativas, o que reflete, no geral, uma boa liderança e um ponto positivo para o clima da organização. Já a média do desvio padrão do fator ficou em 0,68 o que também demonstra um bom resultado da pesquisa. Contudo, há aspectos que precisam ser acompanhados, a fim de que, futuramente, não influenciem negativamente o clima.

Por meio da observação livre não-participante verificou-se que o líder e os liderados mantêm um relacionamento de respeito uns com os outros. Entretanto, é importante observar melhor este fator, pois na afirmativa 1 onde foi verificada a opinião dos colaboradores em relação ao líder ser justo e honesto nas decisões, e na afirmativa 6 que foram questionados se a liderança dá suporte e está disposta a ajudar quando necessário, foram obtidas, como maioria das respostas, a opção concordo em parte, não sendo de concordância plena. Na afirmativa 3, onde verificou-se se o líder sabe coordenar e distribuir as tarefas adequadamente, 3 pessoas ficaram indiferentes e 2 discordaram em parte, o que demonstra a necessidade de mais atenção. É preciso o acompanhamento, também, da afirmativa 4, onde se questionou se o líder é receptivo a sugestões de mudanças, da afirmativa 5 que se questionou se o líder escuta e respeita a opinião dos colaboradores, da afirmativa 9 onde se questionou se o líder é compreensivo com os membros da organização e também da afirmativa 10, que se questionou se para o líder é mais importante solucionar problemas do que punir os culpados, pois em todas as afirmativas citadas, houve um número considerável que escolheu concordo em parte e a opção de indiferença.

Para Tajra e Santos (2014) diante do cenário cada vez mais competitivo, os líderes precisam, também, evoluir junto com sua equipe, estando em um caminho de maior autoconhecimento e autocrítica, assim, potencializando as próprias habilidades e, também, de todas as pessoas que compõe a equipe. As autoras ainda explicam que, o líder é a pessoa que precisa saber relacionar os objetivos da organização e os métodos que se pode utilizar para atingir estes objetivos, precisando assim, ser alguém que possui comunicação assertiva, firmeza nas decisões e alta capacidade de adaptação para conseguir guiar de forma correta os colaboradores da organização onde atuam.

Na tabela 3 são apresentados os indicadores referentes à valorização profissional.

Tabela 3 - Valorização profissional

(continua)

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
11) A organização valoriza os trabalhadores de todos os setores.	0%	13%	8,7%	43,5%	34,8%	4,00	1,00

Tabela 3 – Valorização profissional

(conclusão)

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
12) A Instituição provê oportunidade de crescimento e avanço profissional.	0%	0%	13%	26,1%	60,9%	4,48	0,73
13) Me sinto valorizado(a) no ambiente de trabalho.	0%	4,3%	17,4%	34,8%	43,5%	4,17	0,89
14) A organização oferece treinamentos e aperfeiçoamentos para minha área de atuação.	4,3%	4,3%	8,7%	21,7%	60,9%	4,30	1,11
15) Sou estimulado(a) a crescer profissionalmente na empresa.	4,3%	0%	8,7%	21,7%	65,2%	4,43	0,99
16) A empresa incentiva e investe no conhecimento e estudos dos colaboradores.	0%	0%	13%	21,7%	65,2%	4,52	0,73
17) A empresa oferece premiações como reconhecimento de trabalho bem executado.	0%	0%	4,3%	21,7%	73,9%	4,70	0,56

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa 11, procurou-se verificar se a organização valoriza os trabalhadores de todos os setores, sendo que 8 pessoas concordaram plenamente, correspondendo a 34,8%. Já 10 colaboradores concordam em parte com essa afirmativa, totalizando um percentil de 43,5%. Outras 2 pessoas são indiferentes com essa afirmação, sendo elas uma parcela de 8,7%. E as outras 3 pessoas pesquisadas discordaram em parte desta afirmativa, somando uma porcentagem de 13%. A média calculada para essa afirmativa é de 4,00 e seu desvio padrão 1,00. Estes valores indicam que a maior parte das respostas estão na concordância. Entretanto, é importante que a gestão fique alerta quanto a esta questão, pois não há prevalência de uma concordância plena.

Na afirmativa 12, foi verificado se a instituição provê oportunidades de crescimento e avanço profissional; a grande maioria, 14 pessoas, concorda plenamente com esta afirmativa, sendo elas 60,9% dos questionados. Outras 6 pessoas concordam em parte, correspondendo a 26,1%. E finalizando, 3 colaboradores se sentem indiferentes quanto a afirmativa, representando assim 13%. A média encontrada para esta questão é de 4,48 e o desvio padrão é

de 0,73. Estes números demonstram que este aspecto pode influenciar de forma positiva o clima organizacional.

Na questão 13 procurou-se avaliar se os colaboradores sentem-se valorizados no ambiente de trabalho. Nesta afirmativa, 10 pessoas concordam plenamente, resultando em 43,5%. Outros 8 colaboradores escolheram a opção de concordo em parte, o que significa 34,8% dos respondentes. Já a opção indiferente foi escolhida por 4 pessoas, resultando em 17,4% dos participantes da pesquisa. E somente 1 pessoa discorda em parte com a afirmativa, correspondendo a porcentagem de 4,3%. A média da afirmativa em questão foi de 4,17 e o seu desvio padrão foi 0,89. Isto evidencia que a maior parte das respostas obtidas se enquadram nas opções de concordância. Mesmo que a maioria concorde com a afirmativa, pelo fato de existir uma concordância em parte por parte de 8 participantes do estudo, 4 pessoas se sentirem indiferentes e 1 discordar em parte, é importante desenvolver um plano para melhoria desta situação.

Na afirmativa número 14, traz-se o questionamento sobre se a organização oferece treinamentos e aperfeiçoamentos para a área de atuação do respondente. Neste caso, 14 pessoas, sendo maioria nesta afirmativa, concordam plenamente que são oferecidos treinamentos para suas áreas de atuação, o que resulta em 60,9%. Outras 5 pessoas concordam em parte, representando 21,7%. Já 2 funcionários escolheram a opção indiferente, onde não concordam nem discordam, totalizando um percentil de 8,7%. Por fim, 1 pessoa se identificou com a opção de discordo totalmente, representando 4,3%, o mesmo se repedindo para a opção de discordo plenamente, onde somente 1 pessoa se enquadrou. A média foi de 4,30 e o desvio padrão foi de 1,11. O valor de desvio padrão chama atenção nesta afirmativa pelo fato ter sido mais elevado, o que demonstra maior dispersão dos dados em relação à média. Estes resultados demonstram que mesmo que haja a necessidade de se observar, planejar e distribuir melhor os treinamentos oferecidos pela empresa, a maioria ainda concorda que são oferecidos aperfeiçoamentos e treinamentos para suas áreas de atuação.

Na questão 15, os colaboradores precisavam informar se são estimulados a crescerem profissionalmente na empresa, 15 deles concordam plenamente com a afirmativa, representando 65,2%. Outras 5 pessoas concordam em parte, sendo eles 21,7% dos respondentes. Há 2 pessoas que se consideram indiferentes a esta afirmativa, correspondendo a 8,7%. E somente 1 colaborador respondeu que discorda plenamente desta afirmativa, sendo 4,3%. Conforme a média que foi de 4,43 e o desvio padrão de 0,99, observa-se que as respostas se enquadram, em sua maioria, nas opções de concordância. Assim, este aspecto pode influenciar de forma positiva no clima da organização.

Na questão 16, foi perguntado se a empresa incentiva e investe no conhecimento e estudo dos colaboradores, 15 indivíduos responderam concordarem plenamente como o que diz na afirmativa, sendo eles uma parcela de 62,2% das pessoas que responderam ao questionário. Outras 5 pessoas concordam em parte, correspondendo a 21,7%. Os outros 13% de respondentes são os 3 colaboradores que selecionaram a opção de indiferente. Tem-se assim, uma média de 4,52 e o desvio padrão é 0,73. Isto significa que quase todas as respostas obtidas se encontram nas opções de concordância. Com isso, tem-se uma situação favorável ao clima organizacional.

Com a afirmativa 17 buscou-se a opinião dos colaboradores a respeito se a empresa oferece premiações como reconhecimento de trabalho bem executado. A grande maioria dos respondentes, 17 pessoas, selecionaram a opção de concordo plenamente, o que equivale a 73,9% da população entrevistada. Logo depois, 5 pessoas, 21,7%, concordam em parte e somente 1 pessoa é indiferente, representando 4,3%. Como média tem 4,70 e desvio de padrão de 0,56. Estes números identificam que quase todas as respostas marcadas pelos colaboradores se encontram nas opções de concordância. Identifica-se, aqui, um aspecto positivo para o clima.

A média total do fator valorização profissional é de 4,37 e a média dos desvios é de 0,86. Com base nos dados apresentados, a maior parte das respostas obtidas se encontram nas opções de concordância, indicando que este fator, em geral, pode afetar de forma positiva o clima da empresa.

Contudo, neste fator destaca-se a afirmativa 11 e 13, onde foi questionado se a organização valoriza os trabalhadores de todos os setores e, posteriormente, se os colaboradores se sentiam valorizados. Para a primeira alternativa citada, a maior parte dos colaboradores escolheu a opção concordo em parte e 3 pessoas discordaram em parte. Já para a segunda afirmativa citada, a opção indiferente foi escolhida por 4 pessoas e 1 funcionário discordou em parte. Também vale ressaltar as alternativas 14 e 15, onde foi questionado se a organização oferece treinamentos e aperfeiçoamentos para a área de atuação do colaborador e se o mesmo é estimulado(a) a crescer profissionalmente na empresa. Houve 1 pessoa para cada alternativa que escolheu a opção discordo plenamente. Deve se haver o acompanhamento, também, das afirmativas 16 e 17 onde se questiona se a empresa incentiva e investe no conhecimento e estudo dos trabalhadores e se a empresa oferece premiações como reconhecimento do trabalho, pois em ambas as afirmativas se tem um número considerável de pessoas que escolheram as opções concordo em parte e indiferente.

Estes números que se enquadram principalmente nas opções de indiferença e discordância, demonstram que existe a necessidade de monitoração pelo gestor da organização

a respeito deste fator, pois este resultado pode interferir de forma negativa no clima organizacional da empresa.

Segundo Boaler (2019 p. 148), “Valorizar tanto o crescimento como a diferença é uma forma poderosa de abrir mentes.” Segundo Luz (2003) as organizações que valorizam os colaboradores que a compõe, precisa monitorar o grau de prosperidade deles, pois somente assim poderão conhecer seus problemas, as necessidades, expectativas e, também, desta maneira saberão se todos estão crescendo juntamente com a empresa.

Na tabela 4 estão expostos os dados referentes ao fator compensação.

Tabela 4 - Compensação

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
18) O meu salário é compatível com as tarefas que realizo na empresa.	0%	17,4%	17,4%	39,1%	26,1%	3,74	1,05
19) Estou satisfeito(a) com os benefícios oferecidos pela empresa.	0%	4,3%	17,4%	21,7%	56,5%	4,30	0,93
20) Os colaboradores com melhor desempenho recebem melhores salários.	4,3%	4,3%	26,1%	34,8%	30,4%	3,83	1,07
21) Meu salário é compatível com a minha capacidade profissional e conhecimento.	0%	30,4%	13%	21,7%	34,8%	3,61	1,27
22) A minha remuneração é suficiente para satisfazer minhas necessidades.	0%	34,8%	13%	26,1%	26,1%	3,43	1,24
23) A empresa oferece oportunidades para negociações salariais.	0%	4,3%	39,1%	34,8%	21,7%	3,74	0,86
24) Acredito que a organização é justa e equitativa com os funcionários.	4,3%	0%	17,4%	52,2%	26,1%	3,96	0,93
25) Sinto que desempenho mais tarefas do que deveria na empresa.	8,7%	13%	30,4%	34,8%	13%	3,30	1,15

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Com a afirmativa 18, questionou-se sobre o salário do colaborador ser compatível com as tarefas que realiza na empresa. Houve 6 pessoas que responderam concordar plenamente que o salário seria compatível com as tarefas realizadas na empresa, o que representa um percentual de 26,1%. Já a alternativa concordo em parte, foi escolhida por 9 pessoas, o que corresponde a 39,1% dos respondentes. Já 4 pessoas responderam serem indiferentes a esta afirmativa, correspondendo a 17,4 %, este mesmo número se repetiu para a alternativa discordo em parte. A média desta afirmativa foi de 3,74 e o desvio padrão foi de 1,05. Com base nisso, a maior parte das respostas obtidas estão na opção de concordância em parte e o desvio padrão é considerado elevado, passando de 1,00 o que indica maior dispersão dos dados em relação à média, sendo assim, é um aspecto que necessita ser acompanhado mais de perto.

Na questão 19, foi questionado se o colaborador está satisfeito(a) com os benefícios oferecidos pela empresa. Para esse questionamento 13 pessoas escolheram que concordam plenamente, sendo elas, 56,6% dos respondentes. Outras 5 pessoas concordam em parte com esta afirmativa, representando 21,7%. As 4 pessoas que escolheram que se sentem indiferentes a respeito da afirmativa totalizam 17,4% dos colaboradores. Já a alternativa discordo em parte, foi escolhida por uma pessoa, finalizando em 4,3%. A média encontrada nessa afirmativa é de 4,30 e o desvio é de 0,93. Com estes dados considera-se que a maior parte das respostas obtidas estão na opção de concordância plena.

A afirmativa 20 foi utilizada para saber se na opinião dos entrevistados, os colaboradores com melhor desempenho recebem melhores salários. Concordam plenamente com essa afirmativa, 7 pessoas, resultando em 30,4% dos respondentes. Outras 8 pessoas concordam em parte, sendo 34,8%. Já 6 colaboradores se sentem indiferentes a essa situação, representando uma parcela de 26,1%. E somente 1 pessoa discorda em parte, correspondendo a 4,3%. O mesmo número de respondentes se repete na opção discorda plenamente. A média encontrada foi de 3,83 com o desvio padrão em 1,07. Estes números representam que, em sua maioria, as respostas se enquadram nas opções de concordância. De todo o modo, ainda existe uma necessidade de monitoramento para com essa afirmativa, pois o desvio padrão está mais elevado, significando que os dados do conjunto são mais dispersos, se afastando da média. A maior atenção para com esta afirmativa também se justifica pelo fato de que a concordância em parte foi a opção que prevaleceu e um respondente ainda se encaixou na opção de discordância.

Na afirmativa número 21, os funcionários precisaram dizer se consideram os seus salários compatíveis com as suas próprias capacidades profissionais e conhecimento. Nesta afirmativa, 8 pessoas escolheram a opção concordo plenamente, o que corresponde a 34,8%. Outros 5 colaboradores votaram em concordo em parte, sendo essa uma parcela de 21,7%. Já 3

colaboradores se dizem indiferentes, somando 13%. As outras 7 pessoas restante escolheram a opção discordo em parte, essas pessoas representam 30,4%. A média desta afirmativa ficou em 3,61 e desvio padrão de 1,27. Esses números revelam que apesar da maior parte das respostas estar dentro das opções de concordância, percebe-se que é importante verificar com maior atenção o assunto, pois a opção discordo em parte teve a segunda maior votação, totalizando 30,4% dos respondentes. Também se ressalta o desvio padrão alto para esta afirmativa de 1,27 significando menos homogeneidade em relação aos dados do conjunto para com a média.

Com a afirmativa 22, buscou-se saber se os colaboradores acreditam que as suas remunerações são suficientes para satisfazer suas necessidades. 6 pessoas escolheram a opção concordo plenamente, sendo 26,1%. O mesmo número se repete para a opção concordo em parte. Já 3 pessoas se sentem indiferentes em relação a afirmativa. Para finalizar, 8 pessoas discordam em parte, representando 34,8%. A média encontrada foi de 3,43 e o desvio padrão 1,24. Isso indica que a maioria das pessoas responderam dentro das opções de concordância, mas houve um número de votos significativo na opção de discordância, somando 34,8% das respostas, podendo causar algum dano no clima organizacional da empresa. Também se encontrou um desvio padrão elevado para esta afirmativa, significando maior dispersão dos dados do conjunto para com a média. Por este motivo, é indicado a observação por parte da gestão a respeito deste assunto.

Na afirmativa 23, se questionou se a empresa oferece oportunidades para negociação salarial. Para esta afirmativa, 5 pessoas concordam plenamente, o que corresponde a 21,7%. Já 8 colaboradores escolheram a opção concordo em parte, sendo 34,8%. Outras 9 pessoas são indiferentes a esta afirmativa, somando um percentual de 39,1%. Somente 1 pessoa escolheu a opção de discordo em parte. Verificando sua média de 3,74 e seu desvio de 0,86. Destaca-se que a maior parte dos colaboradores concordou em partes e houve um grande número de colaboradores que se disse indiferente quanto a afirmativa, o que revela a necessidade de monitoramento.

Na afirmativa 24 questionou-se a respeito dos colaboradores acreditarem que a organização é justa e equitativa com os funcionários. Como respostas, 6 pessoas concordam plenamente, representando 26,1%. Outras 12 pessoas concordam em parte com a afirmativa, o que corresponde a 52,2% dos respondentes. 4 pessoas se sentem indiferentes quanto ao assunto, sendo elas 17,4% dos questionados. E somente 1 pessoa discorda plenamente com a afirmativa, totalizando 4,3%. A média encontrada foi de 3,96 e seu desvio padrão 0,93. Os dados evidenciam que a maior parte das respostas está nas opções de concordância, mas ao mesmo

tempo indicam necessidade de acompanhamento desta questão pois prevalece a concordância em parte.

Já a afirmativa 25 foi aplicada para saber se os colaboradores sentem que desempenham mais tarefas do que deveriam na empresa. Nela, 3 pessoas concordam plenamente, totalizando 13% dos respondentes. Outras 8 pessoas optaram em responder que concordam em parte, representando assim 34,8%. 7 pessoas se sentem indiferentes, sendo um percentual de 30,4%. A opção discordo em parte foi escolhida por 3 colaboradores, correspondendo a 13%. Por fim, 2 pessoas escolheram a opção discordo plenamente, fechando em 8,7% dos respondentes. A média da afirmativa foi de 3,30 e o desvio padrão foi de 1,15, sendo considerado elevado, indicando maior dispersão dos dados a partir da média. Os resultados demonstram que a maioria das respostas se encontram nas opções de concordância e nesse caso isso é um indicativo um pouco preocupante, pois significa que a maioria concorda que estaria desempenhando mais tarefas do que deveria, algo que pode sobrecarregá-los e, conseqüentemente, causar malefícios ao clima organizacional. Por este motivo é necessário um monitoramento do assunto.

Por meio da observação livre, verificou-se que alguns funcionários se sentem, de certa forma, um pouco desvalorizados e sobrecarregados, assim como demonstram os dados coletados com a afirmativa 25, onde se questionou se os trabalhadores sentiam que desempenhavam mais tarefas do que deviam e 13% concordaram plenamente e outros 34,8% dos respondentes concordou em parte.

A média total do fator compensação é de 3,74 e a média dos desvios é de 1,06. Neste fator se destaca que na maioria das afirmativas se obteve um desvio padrão elevado, o que significa que há uma maior variabilidade de escolha de opções nas respostas, ou seja, os dados estão mais dispersos e afastados da média, o que acentua a atenção necessária neste fator em questão. Os dados obtidos na pesquisa indicam que é fundamental o monitoramento desta variável por parte do gestor da empresa, pois opções como a indiferença e discordância podem ser desfavoráveis a um bom clima organizacional.

Segundo Gil (2019) a compensação é as diferentes formas de remuneração que a empresa adota, na qual a mais tradicional forma utilizada é o pagamento de salários para os colaboradores. De acordo com Bohlander e Snell (2015, p.350), “[...] a remuneração deve ser gerida de forma estratégica para garantir que os custos sejam mantidos baixos, enquanto a motivação e o desempenho dos funcionários são mantidos altos.”.

Na tabela 5 são apresentados os resultados referentes a maturidade empresarial.

Tabela 5 - Maturidade empresarial

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
26) A empresa possui uma boa imagem diante de seus funcionários.	0%	0%	8,7%	34,8%	56,5%	4,48	0,67
27) A empresa possui uma boa imagem diante de seus clientes.	0%	4,3%	13%	56,5%	26,1%	4,04	0,77
28) Eu estou preparado (a) para receber feedback e sugestões dos clientes.	0%	4,3%	8,7%	30,4%	56,5%	4,39	0,84
29) A empresa está empenhada em satisfazer e superar as expectativas dos seus clientes.	0%	0%	4,3%	43,5%	52,2%	4,48	0,59

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na questão 26, questionou os colaboradores se a empresa possui uma boa imagem diante de seus funcionários. 13 pessoas concordam plenamente com isso, sendo 56,5% dos respondentes. Já outras 8 pessoas concordam em parte, correspondendo 34,8%. Por fim, 2 pessoas são indiferentes a esta afirmativa. A média encontrada para a afirmativa foi de 4,48 e o desvio padrão foi 0,67. Os dados coletados evidenciam que a maior parte das respostas estão entre as opções de concordância. Entretanto, há necessidade de monitoração deste aspecto, pois houve um número considerável de pessoas que concordaram em parte ou foram indiferentes.

Com a questão 27, buscou-se entender se na percepção dos funcionários a empresa possui uma boa imagem diante de seus clientes. 6 colaboradores escolheram a opção concordo plenamente, o que corresponde a 26,1%. Outras 13 pessoas concordam em parte, representando, desta forma, 56,5%. A opção indiferente foi escolhida por 3 pessoas, o que resulta em 13%. Somente 1 colaborador discorda em parte, concluindo os 4,3% restantes. A média encontrada foi de 4,07 e o desvio padrão foi de 0,77. Com base nisso, a maior parte das respostas obtidas estão na opção de concordância em parte, também, há um número considerável que se diz indiferente quanto a afirmativa e uma discordância em parte, indicando ser um aspecto que necessita ser acompanhado mais de perto

Na questão 28, quando questionados se estão preparados para receber feedback e sugestões dos clientes, 13 colaboradores assinalaram que concordam plenamente representando 56,5%. Outros 7 funcionários concordam em parte, o que corresponde 30,4%. Já 2 funcionários se dizem indiferentes sobre esta afirmativa, correspondendo 8,7%. E somente 1 funcionário discorda em parte. A média desta questão é de 4,32 e o desvio padrão 0,84. A maior parte das

respostas obtidas está nas opções de concordância, mas os dados indicam que há respostas em outras opções, o que inspira cuidados.

Na afirmativa 29 questiona-se se o respondente acredita que a empresa está empenhada em satisfazer e superar as expectativas dos seus clientes. 12 funcionários responderam que concordam plenamente, o que representa 52,2%. Outros 10 funcionários concordam em parte, correspondendo 43,5%. E somente 1 funcionários se diz indiferente a respeito desta afirmativa, o que corresponde 4,3%. A média encontrada nesta questão é de 4,48 e o desvio padrão 0,59. Com base nestes indicadores, percebe-se que a maioria das respostas obtidas estão nas opções de concordância; mas que há necessidade de um monitoramento deste aspecto.

A média total do fator maturidade empresarial é de 4,35 e a média dos desvios é de 0,72. Com base nesses indicadores, constata-se que prevaleceu a opção de concordância nas afirmativas, fazendo com que este fator seja favorável ao clima organizacional na empresa. Entretanto, é necessário destacar que houve uma significativa presença de concordância em parte entre as afirmativas; isso sempre revela a necessidade de um monitoramento da situação, pois com o tempo ela tanto pode se transformar em concordância plena como, também, em discordância.

Segundo Madruga (2021) as empresas precisam compreender o seu grau de maturidade em relação ao que estão fazendo para tornar a experiência e o engajamento dos funcionários uma prioridade nos processos de Gestão de Pessoas.

Na tabela 6 são apresentados os resultados referentes a identificação com a empresa.

Tabela 6 - Identificação com a empresa

(continua)

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
30) Tenho orgulho em fazer parte da empresa.	0%	0%	4,3%	13%	82,6%	4,78	0,52
31) Me identifico com os valores da empresa.	0%	0%	8,7%	17,4%	73,9%	4,65	0,65
32) Executo minhas tarefas com prazer no meu dia a dia.	0%	0%	4,3%	17,4%	78,3%	4,74	0,54
33) Minhas tarefas me despertam interesse.	0%	0%	8,7%	21,7%	69,6%	4,61	0,66

Tabela 6 - Identificação com a empresa

(conclusão)

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
34) Tenho vontade de aprender coisas novas no meu trabalho.	0%	0%	8,7%	8,7%	82,6%	4,74	0,62
35) Estou satisfeito(a) com o meu trabalho.	0%	4,3%	4,3%	21,7%	69,6%	4,57	0,79

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa 30 questionou-se se o respondente tem orgulho em fazer parte da empresa. 19 funcionários responderam que concordam plenamente, o que representa 82,6%. Outros 3 funcionários concordam em parte, correspondendo a 5%. A opção indiferença foi assinalada por somente 1 funcionário, correspondendo a 4,3%. A média encontrada para esta questão é de 4,78 e o desvio padrão 0,52. Esses indicadores indicam que a maior parte das respostas está na opção de concordância plena.

Na questão 31 quando questionados se os colaboradores se identificam com os valores da empresa, 17 funcionários assinalaram que concordam plenamente, o que corresponde 73,9%. Outros 4 funcionários concordam em parte, o que representa 17,4%. Já 2 pessoas se mostraram indiferentes, o que corresponde em 8,7%. A média calculada para esta questão é de 4,65 e o desvio padrão 0,65. Com base nesses valores, a opção concordo plenamente destaca-se novamente.

Na afirmativa 32 os colaboradores foram questionados se executam as suas tarefas com prazer no dia a dia. 18 colaboradores responderam que concordam plenamente com a afirmativa, o que corresponde a 78,3% dos respondentes. Já outras 4 pessoas concordam em parte, representando 17,4%. Somente 1 pessoa se diz indiferente a esta afirmativa, o que representa 4,3%. A média encontrada foi de 4,74 e o desvio de 0,54. Estes dados confirmam que a maior parte das respostas estão nas opções de concordância, o que é algo positivo para o clima da empresa.

Com a afirmativa 33, buscou-se entender juntamente com os colaboradores, se as suas tarefas despertam interesse. Neste caso, 16 pessoas concordaram plenamente com a afirmativa, correspondendo 69,6% dos respondentes. Outras 5 pessoas concordaram em parte, o que representa 21,7%. E 2 pessoas são indiferentes, concluindo os 8,7% restantes. A média da afirmativa ficou em 4,61 e o desvio em 0,66. Essas informações concluem basicamente um bom

resultado de pesquisa. Contudo, há aspectos que precisam ser acompanhados, a fim de que, futuramente, não influenciem negativamente o clima.

Na afirmativa 34, foram questionados se os colaboradores têm vontade de aprender coisas novas no trabalho, a grande maioria, sendo 19 pessoas concordam plenamente, representando 82,6%. Outras 2 pessoas concordam em parte, o que corresponde a 8,7%, e o mesmo número se repete para quem escolheu a opção indiferente. Neste caso a média encontrada foi de 4,74 e o desvio padrão foi 0,62. Esta é outra afirmativa que se demonstra positiva para o clima da empresa; é necessário verificar o fator pelo fato de haver 2 pessoas indiferentes, pois esta opção pode vir a se tornar concordância como também discordância.

A afirmativa 35 foi utilizada para verificação de se os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho. 16 pessoas assinalaram a opção concordo plenamente, sendo eles 69,6% dos respondentes. A opção concordo em parte foi escolhida por 5 pessoas, representando 21,7%. E 1 pessoa se sente indiferente quanto a afirmativa, o que corresponde a 4,3% e este mesmo resultado se repete para a opção discordo em parte. A média é de 4,57 e o seu desvio padrão é de 0,79. Com base nestes indicadores, a maior parte das respostas encontra-se, também, na opção de concordância, contudo, é importante acompanhar esta afirmativa, pois mesmo que a concordância plena se destaque, ainda se obteve concordância em parte, indiferença e discordância em parte.

A média total do fator identificação com a empresa é de 4,63 e a média dos desvios é de 0,63. Com base nesses indicadores, verifica-se que este fator pode ser favorável ao clima organizacional. Contudo, há aspectos que precisam ser acompanhados, a fim de que, futuramente, não influenciem negativamente no clima.

Para Gil (2019) os colaboradores mais produtivos são aqueles que mais se identificam com a cultura e os objetivos da empresa; os verdadeiros parceiros da empresa. Ainda segundo o autor, as empresas precisam desenvolver estratégias para atrair funcionários com essas características.

Na tabela 7 são apresentados os resultados referentes ao processo de comunicação.

Tabela 7 - Processo de comunicação

(continua)

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
36) As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são repassadas aos colaboradores.	0%	0%	17,4%	39,1%	43,5%	4,26	0,75

Tabela 7 - Processo de comunicação

(conclusão)

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
37) Os meios de comunicação da empresa são eficazes.	0%	4,3%	13%	47,8%	34,8%	4,13	0,81
38) A comunicação na minha empresa é clara e objetiva.	0%	0%	8,7%	60,9%	30,4%	4,22	0,60
39) As informações para a execução do meu trabalho chegam em tempo adequado.	0%	4,3%	21,7%	52,2%	21,7%	3,91	0,79
40) As pessoas se comunicam bem umas com as outras nas diferentes áreas da empresa.	0%	8,7%	17,4%	39,1%	34,8%	4,00	0,95

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na afirmativa 36 questiona-se se as informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são repassadas aos colaboradores. Onde 10 funcionários assinalaram que concordam plenamente, correspondendo 43,5%. Outros 9 funcionários concordam em parte, o que representa 39,1%. Já a alternativa indiferente, foi escolhida por 4 pessoas, o que representa 17,4%. A média calculada para esta questão é de 4,26 e o desvio padrão 0,75. Com base nestes indicadores, a maior parte das respostas está nas opções de concordância.

Com a questão 37 buscou-se saber se os meios de comunicação da empresa são eficazes. 8 colaboradores assinalaram que concordam plenamente, correspondendo a 34,8%. Outros 11 colaboradores concordam em parte, o que representa 47,8%. Já 3 funcionários se dizem indiferentes sobre esta afirmativa, representando 13%. E somente 1 funcionário escolheu a opção discordo em parte. A média calculada para esta questão é de 4,13 e o desvio padrão 0,81. Apesar de prevalecer a concordância com a afirmativa, ela precisa ser monitorada, pois a opção concordo em parte foi a mais escolhida, e ainda, 3 pessoas foram indiferentes e 1 discordou.

Já na afirmativa 38 quando questionados se a comunicação na empresa é clara e objetiva, 7 funcionários responderam que concordam plenamente, representando 30,4%. Outros 14 funcionários concordam em parte, o que corresponde 60,9%. Já 2 funcionários se dizem indiferentes a respeito desta afirmativa, o que representa 8,7%. A média encontrada para esta afirmativa é de 4,22 e o desvio padrão 0,60. Com base nestes valores, constata-se que a maior

parte das respostas está nas opções de concordância. Contudo, há manifestações que podem indicar a necessidade de um monitoramento deste aspecto pelos responsáveis pela organização, pelo fato de a maioria ter escolhido a opção concordo em parte.

A afirmativa 39, foi aplicada com o objetivo de analisar se as informações para a execução do trabalho dos colaboradores chegam em tempo adequado. Para esta afirmativa, 5 pessoas assinalaram que concordam plenamente, representando 21,7%. Outros 12 funcionários concordam em parte, o que corresponde 52,2%. 5 pessoas se dizem indiferentes a esta afirmativa, correspondendo a 21,7%. A média calculada para esta afirmativa é de 3,91 e o desvio padrão 0,79. Destaca-se que a opção que prevaleceu foi a concordância em parte, o que sempre revela a necessidade de um monitoramento da situação. Outra situação que demonstra a necessidade de atenção, é o fato de 5 colaboradores serem indiferentes, pois com o tempo esta opção tanto pode se transformar em concordância como, também, em discordância.

Por fim, na questão 40, verificou-se se as pessoas se comunicam bem umas com as outras nas diferentes áreas da empresa. 8 funcionários concordam plenamente, correspondendo 34,8%. Outros 9 concordam em parte, o que representa 39,1%. Já 4 pessoas se dizem indiferentes a respeito desta afirmativa, representando 17,4%. A opção discordo em parte foi escolhida por 2 funcionários, o que corresponde a 8,7% dos respondentes. A média desta questão é de 4,00 e o desvio padrão 0,95. Apesar de prevalecer a concordância com a afirmativa, ela precisa ser monitorada já que a maioria concorda em parte, 4 pessoas são indiferentes e 2 discordam em parte, o que a longo prazo pode prejudicar no clima da empresa.

A média total do fator processo de comunicação é de 4,10 e a média dos desvios é de 0,78. Analisando esses indicadores, percebe-se que, apesar das médias parecerem adequadas, há aspectos que precisam ser monitorados, pois na maioria das afirmativas a concordância em parte prevaleceu, o que futuramente pode vir a se tornar concordância plena, mas também pode se tornar discordância; E, também, houve uma adesão significativa na alternativa indiferente.

Através da observação livre, verificou-se que o meio de comunicação mais utilizado pelas 3 unidades é a comunicação verbal de forma informal. A empresa em Palmeira realiza reuniões com os colaboradores das 3 unidades, principalmente da área comercial, toda a segunda feira, para alinhamentos. A empresa dispõe da utilização de aplicativos para a comunicação de forma online para maior alcance, ocorrendo muitas reuniões de forma online. Constatou-se, também, que todos os funcionários têm acesso direto ao gerente da unidade, mas não ao diretor geral da empresa, existindo assim a necessidade de obedecer a níveis hierárquicos.

Para Ferreira (2013, p. 156), “um ambiente com bom clima organizacional e uma boa qualidade de vida no trabalho deve permitir e estimular a comunicação entre seus integrantes”. Ainda segundo o autor, a comunicação é de grande importância, porque o nível de adesão dos colaboradores dependerá da comunicação e do apoio do gestor para que tudo ocorra da melhor forma.

Segundo Chiavenato (2021), devido ao fato de que os seres humanos não vivem isoladamente e necessitam de contato social e interativo com outros, as pessoas são obrigadas a cooperarem umas com as outras para conseguirem alcançar certos objetivos que individualmente não conseguiriam, formando assim as organizações. Ainda, segundo o autor, a organização só é capaz de existir e prosperar quando as pessoas participantes têm uma boa comunicação umas com as outras, possuem disposição em participar ativamente, contribuindo em ação conjunta e almejando alcançar objetivos em comum.

Na tabela 8 são apresentados os indicadores referentes à colaboração entre as áreas funcionais.

Tabela 8 - Colaboração entre as áreas funcionais

(continua)

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
41) O relacionamento entre a equipe é bom.	0%	0%	4,3%	21,7%	73,9%	4,70	0,56
42) O respeito prevalece entre todos os colegas de empresa, independente dos seus cargos.	0%	0%	4,3%	17,4%	78,3%	4,47	0,54
43) Existe uma boa comunicação entre todos os membros da equipe.	0%	4,3%	13%	17,4%	65,2%	4,43	0,90
44) Os funcionários ajudam uns aos outros.	0%	0%	8,7%	34,8%	56,5%	4,48	0,67
45) Tenho facilidade em compartilhar dúvidas com os meus colegas.	4,3%	0%	8,7%	21,7%	65,2%	4,43	0,99
46) Percebo disposição, por parte dos colegas, para troca de informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho.	0%	0%	8,7%	39,1%	52,2%	4,43	0,66

Tabela 8 – Colaboração entre as áreas funcionais (conclusão)

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
47) Meus colegas me incentivam a evoluir no meu trabalho.	0%	0%	17,4%	21,7%	60,9%	4,43	0,79
48) As pessoas que trabalham na empresa confiam umas nas outras.	0%	0%	13%	43,5%	43,5%	4,30	0,70
49) Meus colegas não me julgam quando cometo algum erro e sim tentam me ajudar a melhorar.	0%	0%	13%	56,5%	30,4%	4,17	0,65

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na questão 41, quando questionados se o relacionamento entre a equipe é bom, 17 pessoas responderam concordar plenamente, o que representa 73,9%. Já outras 5 pessoas concordam em parte, representando mais 21,7% dos respondentes. Somente 1 pessoa se sente indiferente quanto a afirmativa, completando os 4,3% que faltavam para finalizar. A média encontrada foi de 4,70 e o desvio padrão foi de 0,56. Esses números indicam que a grande maioria das respostas se enquadram nas opções de concordância, o que influencia positivamente no clima da empresa. Contudo para não se correr riscos, é importante observar esta afirmativa, pois 5 pessoas concordam em parte e 1 é indiferente.

Na afirmativa 42, questiona-se se o respeito prevalece entre todos os colegas de empresa, independente dos seus cargos. Para esta questão, 18 pessoas assinalaram a alternativa concordo plenamente, representado 78,3%. Outras 4 pessoas concordam em parte, o que corresponde a 17,4% dos respondentes. E somente 1 pessoa se sente indiferente com a afirmação. A média calculada para esta afirmativa foi de 4,74 e o desvio ficou em 0,54. Com base nos dados, verifica-se que a grande maioria das respostas se enquadram nas opções de concordância. Contudo é importante manter a atenção, pois 4 pessoas concordam em parte e 1 é indiferente.

Na questão 43, questionou-se se existe uma boa comunicação entre todos os membros da equipe. 15 colaboradores responderam que concordam plenamente com a ideia de que existe uma boa comunicação entre todos da equipe, o que corresponde a 65,2%. Outros 4 escolheram a opção concordo em parte, representando assim uma parcela de 17,4% dos respondentes. Já outros 3 colaboradores se sentem indiferentes a afirmativa, o que representa 13%. Somente 1 pessoa discorda em parte, fechando em 4,3%. A média desta afirmativa é 4,43 e o desvio é de

0,90. Estes dados evidenciam que a maior parte das respostas se enquadra nas opções de concordância. Entretanto, há aspectos que precisam ser acompanhados, a fim de que, futuramente, não influenciem negativamente o clima, como o fato de 4 pessoas concordarem em parte, 3 serem indiferentes e 1 pessoa discordar com a afirmativa.

Com a questão 44, buscou-se saber se os funcionários ajudam uns aos outros. Para esta questão 13 pessoas escolheram a opção concordo plenamente, representando 56,5%. Já a opção concordo em parte, foi escolhida por 8 pessoas, resultando em 34,8% dos respondentes. Outras 2 pessoas se mostraram indiferentes, correspondendo assim a 8,7%. A média encontrada para esta afirmativa foi de 4,48 e o desvio foi de 0,67. Com base nisso, percebe-se que as respostas desta afirmativa também se enquadram nas opções de concordância. Contudo, há aspectos que precisam ser acompanhados, a fim de que, futuramente, não influenciem negativamente o clima.

Na afirmativa 45 buscou-se saber se os colaboradores têm facilidade em compartilhar dúvidas com os colegas. 15 pessoas escolheram a opção concordo plenamente, o que representa 65,2% dos respondentes. Outras 5 escolheram a opção concordo em parte, o que corresponde a 21,7%. A opção indiferente foi assinalada por 2 pessoas, representando assim 8,7%. Somente 1 pessoa discorda plenamente, representando 4,3%. A média calculada para a afirmativa foi de 4,43 e o desvio fechou em 0,99. Os dados apresentados significam que mesmo que a maior parte das respostas seja de concordância, ainda é necessário observar melhor a variável, pois 5 pessoas escolheram a opção concordo em parte, 2 pessoas são indiferentes e, ainda, 1 pessoa aderiu a opção de discordância plena.

Já na questão 46 quando questionados se percebem disposição, por parte dos colegas, para troca de informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho, 12 funcionários responderam que concordam plenamente, representando 52,2%. Outros 9 funcionários concordam em parte, o que corresponde a 39,1% dos respondentes. Já 2 funcionários se dizem indiferentes a respeito desta afirmativa, o que representa 8,7%. A média desta questão é de 4,43 e o desvio padrão 0,66. Com base nestes valores, constata-se que a maior parte das respostas está nas opções de concordância; mas que, aqui, também é importante um monitoramento.

Na questão 47 quando questionados se seus colegas incentivam a evoluir no trabalho, 14 funcionários responderam que concordam plenamente, o que representa 60,9%. Outros 5 funcionários concordam em parte, correspondendo 21,7%. Já 4 funcionários se dizem indiferentes sobre esta afirmativa, o que corresponde 17,4%. A média encontrada para esta questão é de 4,43 e o desvio padrão 0,79. A partir destes indicadores, percebe-se que a maior parte das respostas está nas opções de concordância. Entretanto, devido a existência daqueles

que concordam em parte e dos que são indiferentes, há manifestações que podem indicar a necessidade de um monitoramento deste aspecto pelos responsáveis pela organização.

Com a afirmativa 48, se verificou se as pessoas que trabalham na empresa confiam umas nas outras. 10 pessoas concordaram plenamente, representando 4,5%. Estes mesmos resultados se repetem na opção concordo em parte. Já outras 3 pessoas se sentem indiferentes quanto a afirmativa, representando uma porcentagem de 13%. A média calculada desta afirmativa foi de 4,30 e o seu desvio padrão foi de 0,70. Estes dados indicam que a maioria das respostas se enquadra em concordância, mas ao mesmo tempo, precisa ser monitorada pelo fato de que a opção concordo em parte foi assinalada por 10 pessoas e outras 3 pessoas são indiferentes.

A questão 49, questionou se os colaboradores sentem que seus colegas não os julgam quando cometem algum erro e sim tentam lhes ajudar a melhorar. Para esta questão 7 pessoas escolheram concordar plenamente, representando 30,4%. Já outras 13 pessoas concordam em parte com a afirmativa, correspondendo a 56,5%. Enquanto 3 funcionários são indiferentes quanto a esta questão. A média encontrada foi de 4,17 e o seu desvio ficou em 0,65. Assim, a maioria das respostas se encontra nas opções de concordância. Entretanto, destaca-se que a maioria concordou em parte e que 3 funcionários são indiferentes a afirmativa, sinalizando a necessidade de um acompanhamento deste aspecto.

A média total encontrada do fator colaboração entre as áreas funcionais é de 4,46 e a média dos desvios é de 0,72. Com base nesses indicadores, verifica-se que este fator pode, em geral, influenciar de forma positiva o clima na organização. Contudo, há aspectos que precisam ser acompanhados, a fim de que, futuramente, não influenciem negativamente o clima da empresa, pois houve a ocorrência das opções concordância em parte e indiferença em todas as afirmativas.

Através da observação livre, verificou-se que os colaboradores são muito prestativos e dispostos a ajudar uns aos outros. Todos os colaboradores das 3 unidades da Agrofel Palmeira das Missões trabalham juntos, mas em algumas situações existe certa dificuldade de comunicação direta entre os membros de uma unidade com a outra o que precisa ser melhor analisado.

Segundo MCHANE e GLINOW (2014 p. 232) “[...] os membros do grupo proporcionam apoio social emocional e informacional. Tal capacidade melhora o bem-estar do funcionário e, no processo, a eficácia organizacional.” Na visão de Chiavenato (2021) a organização só é capaz de existir e prosperar quando as pessoas participantes têm uma boa

comunicação umas com as outras, possuem disposição em participar ativamente, contribuindo em ação conjunta e almejando alcançar objetivos em comum.

A seguir, na tabela 9 são apresentados os indicadores referentes ao sentido no trabalho.

Tabela 9 - Sentido no trabalho

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
50) O meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.	0%	8,7%	8,7%	13%	69,6%	4,43	0,99
51) O meu trabalho é importante para minha empresa.	0%	0%	0%	13%	87%	4,87	0,34
52) O meu trabalho é importante para a sociedade.	0%	4,3%	4,3%	30,4%	60,9%	4,48	0,79

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

No que se refere a afirmativa 50, onde se questionou se o trabalho traz um sentimento de realização profissional nos colaboradores, 16 responderam que concordam plenamente com a afirmativa, correspondendo 69,6%. Já outros 3 colaboradores responderam que concordam em parte, sendo esses 13% dos respondentes. Outras 2 pessoas ficaram indiferentes com a afirmativa, representando 8,7%. Este mesmo número foi encontrado na opção discordo em parte. A média encontrada para esta questão foi de 4,43 e o seu desvio padrão foi de 0,99, indicando que a maioria das respostas obtidas se encontram na opção de concordância, ao mesmo tempo, que é necessário se observar esta variável de forma mais detalhada, pois ainda há incidência de concordo em parte, indiferença e discordância.

A afirmativa 51 foi utilizada com o intuito de saber se o colaborador considera que o trabalho dele é importante para a empresa, 20 pessoas responderam que concordam plenamente, representando 87%. Outras 3 pessoas concordam em parte, correspondendo 13% dos respondentes. Já a média encontrada para esta afirmativa é de 4,87 e o desvio é de 0,43. Isto indica que as respostas estão enquadradas nas opções de concordância, influenciando positivamente o clima da empresa.

Por fim, a afirmativa 52 questiona o colaborador, se o trabalho do mesmo é importante para a sociedade. 14 pessoas escolheram a opção concordo plenamente, representando 60,9%. Outras 7 assinalaram a opção concordo em parte, o que corresponde a 30,4%. Somente 1 pessoa se diz indiferente a afirmativa, correspondendo a 4,3%. Este mesmo número se aplica a opção

discordo em parte. A média calculada para esta afirmativa é de 4,48 e o desvio é de 0,79. Com base nesses dados, verifica-se que mesmo que a maior parte das respostas se encaixe em concordância, ainda se vê necessário o acompanhamento desta variável.

A média geral calculada do fator sentido no trabalho foi de 4,59 e a média dos desvios ficou em 0,71. Conforme estes indicadores, verifica-se que o fator pode influenciar de forma positiva o clima organizacional da empresa estudada, mas ao mesmo tempo, é necessário observá-lo de forma mais detalhada, para que futuramente, as pessoas que escolheram as opções concordo em parte e discordo não regridam para discordância.

De acordo com Bergamini (2002, p. 67) “um indivíduo engajado em uma atividade que para ele faz sentido espera ser recompensado quando percebe que está fazendo jus ao prazer de uma reputação positiva.” Ainda segundo a autora a vontade de trabalhar começa a ser uma necessidade de ordem afetiva que é alimentada pelos valores representados pelo objetivo almejado.

Na tabela 10, está a apresentação dos indicadores do fator política global de gestão de pessoas.

Tabela 10 - Política global de gestão de pessoas

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
53) Eu conheço as políticas de gestão de pessoas da empresa.	0%	13%	13%	34,8%	39,1%	4,00	1,04
54) Eu estou satisfeito com a forma que as políticas de gestão de pessoas são desenvolvidas.	0%	4,3%	17,4%	34,8%	43,5%	4,17	0,89
55) A organização é receptível quanto a sugestões em relação as políticas de gestão de pessoas.	0%	4,3%	21,7%	34,8%	39,1%	4,09	0,90

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Através da afirmativa 53, buscou-se saber se os colaboradores conhecem as políticas de gestão de pessoas da empresa, onde 39,1%, ou 9 pessoas, concordam plenamente com o que foi afirmado. Outros 8 colaboradores concordam em parte, o que representa 34,8%. Já 3 funcionários responderam estarem indiferentes sobre essa afirmativa, representando 13%, esses

valores se repetem quanto aos funcionários que discordam em parte. A média encontrada para esta afirmativa foi de 4,00 já o desvio padrão foi de 1,04. Isto demonstra que ainda que a maioria das respostas se encontrem entre as opções de concordância, é importante o acompanhamento desta questão, pois um número considerável de pessoas escolheu as opções, concordo em parte, indiferença e discordância em parte. Deve-se considerar, também, que se obteve um valor de desvio padrão elevado, significando que os dados do conjunto estão mais dispersos em relação à média da afirmativa.

Na afirmativa 54, solicita-se ao colaborador o nível de satisfação com a forma que as políticas de gestão de pessoas são desenvolvidas na empresa. 10 funcionários se sentem plenamente satisfeitos, pois escolheram a opção de concordo plenamente, resultando em 43,5%. Continuando a pesquisa, 8 pessoas, o que corresponde a 34,8% dos respondentes, fizeram a escolha da opção concordo em parte. Outras 4 pessoas se mostraram indiferentes a esta afirmativa, totalizando um percentual de 17,4%. E somente 1 pessoa discorda em parte, completando os 4,3% restante. Com uma média de 4,17 e um desvio de 0,89 verifica-se que a maior parte das respostas se encontra dentro das opções de concordância. Contudo, deve se observar de forma mais detalhada esta questão, pois não houve concordância plena; alguns concordam em parte, outros são indiferentes e há incidência também de discordância.

Já na afirmativa 55, foi observado se pela percepção dos funcionários, a organização é receptível quanto a sugestões em relação as políticas de gestão de pessoas, onde 9 funcionários, sendo um percentual de 39,1%, concordam plenamente. Outras 8 pessoas, representando 34,8%, escolheram a opção concordo em parte. A alternativa indiferente foi escolhida por 5 pessoas, o que corresponde a 21,7% dos respondentes. E somente 1 pessoa discorda em parte com a afirmativa em questão, o que representa 4,3%. A média da alternativa é de 4,09 e o desvio é de 0,90. Com base nisso, percebe-se a necessidade de um acompanhamento mais de perto deste aspecto, pois 8 pessoas concordam em parte, 5 são indiferentes e 1 discorda em parte.

Para melhor análise dos dados a respeito do fator, procurou-se a média das médias e a média dos desvios, o resultado da média para o fator política global de gestão de pessoas foi de 4,09 e o a média do desvio padrão do mesmo foi de 0,94. Confirmando que este fator tem grandes probabilidades de afetar de forma positiva o clima na empresa. Contudo, é importante maior atenção com este fator, para que, futuramente, não influencie negativamente o clima da empresa, pois em todas as afirmativas houve a presença de discordância, indiferença e concordância em parte.

Durante a observação livre, verificou-se que o fato de a empresa ter um setor de gestão de pessoas específico, facilita muito a monitoração dos funcionários novos e a adaptação dos mesmos na empresa, outro tópico que também usufrui dessa facilitação é a forma de abordagem sobre o assunto, a aplicação e o desenvolvimento de políticas efetivas.

Conforme Mósca, Cereja e Bastos (2014) a gestão de pessoas nas empresas refere-se a todas as atividades que permitem ter as pessoas corretas no momento correto, com as competências e aptidões necessárias para saber o que se precisa fazer para que os objetivos e metas da organização sejam alcançados de forma eficaz e eficiente.

Na tabela 11 são apresentados os resultados referentes ao acesso:

Tabela 11 - Acesso

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
56) Posso executar a função de um colega de trabalho em caso de falta do mesmo.	0%	4,3%	8,7%	39,1%	47,8%	4,30	0,82
57) É oferecido suporte para o meu desenvolvimento em diversas funções.	0%	0%	13%	34,8%	52,2%	4,39	0,72
58) Há perspectiva de desenvolvimento de carreira na empresa.	0%	0%	4,3%	30,4%	65,2%	4,61	0,59
59) Os funcionários não permanecem na mesma função durante todo o tempo que atuam na minha empresa.	4,3%	4,3%	13%	43,5%	34,8%	4,00	1,04

Fonte: Dados da pesquisa – Apêndice A

Na questão 56, foi solicitado aos colaboradores, se os mesmos podem executar as funções de um colega de trabalho em caso de falta do mesmo. 11 pessoas assinalaram a alternativa concordo plenamente, correspondendo a 47,8%. Outras 9 pessoas escolheram a alternativa concordo em parte, representando uma porcentagem de 39,1%. Responderam como indiferentes 2 pessoas, o que corresponde a 8,7%. E somente 1 pessoa assinalou a alternativa discordo em parte, completando os 4,3% faltantes. A média para esta afirmativa foi de 4,30 e

desvio padrão de 0,82. Com base nisso, verifica-se que a maioria das respostas se encaixam nas opções de concordância; mas que, aqui, também é importante um monitoramento.

Na afirmativa 57, foi questionado se é oferecido suporte para o desenvolvimento do colaborador em diversas funções. Neste caso, 12 pessoas assinalaram a alternativa concordo plenamente, representando 52,2%. Já outras 8 pessoas concordam em parte com a afirmativa, correspondendo a 34,8%. As outras 3 pessoas são indiferentes a afirmativa, totalizando um percentual de 13%. A média encontrada para esta questão foi de 4,39 e o desvio padrão foi de 0,72. Estes dados significam que, a maior parte das respostas se encontra nas opções de concordância. Contudo, há manifestações que podem indicar a necessidade de um monitoramento deste aspecto pelos responsáveis da organização.

Através da afirmativa 58, buscou-se saber se na percepção dos colaboradores, há perspectiva de desenvolvimento de carreira na empresa, com isso, 15 pessoas concordam plenamente com a afirmativa, resultando em 65,2%. Outras 7 pessoas escolheram a opção concordo em parte, o que corresponde a 30,4%. E somente 1 pessoa é indiferente, representando 4,3%. A média que foi encontrada para esta afirmativa foi de 4,61 e o seu desvio padrão foi de 0,59. Com base nestes valores, verifica-se que prevalece a opção de concordância; mas seria indicado acompanhar se a concordância em parte não vai se transformar em discordância.

Por último, na afirmativa 59, quando questionados se os funcionários não permanecem na mesma função durante todo o tempo que atuam na empresa, 8 funcionários concordam plenamente, correspondendo 34,8%. Já 10 funcionários concordam em parte, representando 43,5%. 3 funcionários responderam que são indiferentes, o que corresponde a 13%. Apenas 1 funcionário discorda em parte, o que equivale 4,3%. Estes resultados se repetem na opção de discordância plena. A média calculada nesta questão é de 4,00 e o desvio padrão de 1,04 sendo um desvio elevado, significando maior dispersão dos dados em relação à média da afirmativa, o que sinaliza a necessidade de atenção. Assim, a maior parte das respostas se encontra nas opções de concordância. Entretanto, destaca-se que a maioria concordou em partes com a afirmativa, havendo, também, pessoas que são indiferentes e que discordam, sinalizando a necessidade de um acompanhamento deste aspecto.

A média total do fator acesso é de 4,33 e a média dos desvios é de 0,79. Verifica-se que, com base nestes dados, este fator pode, em geral, contribuir para um bom clima organizacional. Entretanto, é importante que os percentuais de concordância em parte, indiferença e discordância encontrados no fator, sejam melhor investigados.

Por meio da observação livre, percebe-se que existem alguns colaboradores que conseguem realizar atividades em mais de um setor, como o coordenador administrativo, que

em falta do assistente de recebimento e expedição, consegue reproduzir o seu trabalho, mas não é uma prática acessível a todos os colaboradores das unidades. Observou-se também, que a empresa influencia seus funcionários a crescerem de cargo. Os colaboradores interessados em aplicar para um novo cargo, precisam produzir um plano de carreira individual, onde analisam o cargo que estão e o onde querem chegar, observando quais os requisitos necessários para o cargo almejado que já possuem e o que precisam fazer para completar os requisitos exigidos.

Para Griffin e Moorhead (2015, p. 130), o rodízio de cargos “envolve a troca sistemática de funcionários de uma função para outra de modo a manter a motivação e o interesse”.

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 padrão

	Média	Desvio padrão
Liderança	4,40	0,68
Valorização profissional	4,37	0,86
Compensação	3,74	1,06
Maturidade empresarial	4,35	0,72
Identificação com a empresa	4,68	0,63
Processo de comunicação	4,10	0,78
Colaboração entre áreas funcionais	4,46	0,72
Sentido no trabalho	4,59	0,71
Política global de GP	4,09	0,94
Acesso	4,33	0,79

Fonte: Dados da pesquisa - Apêndice A

Após a análise da tabela 12, verifica-se que as médias dos fatores se classificam, em geral, como favoráveis para a criação de um bom clima organizacional na empresa, pois estes dados indicam concordância com as afirmativas trabalhadas. Por outro lado, os valores de desvio padrão indicam que as médias podem variar tanto para mais, como para menos, indicando assim, a importância da atenção em alguns aspectos, conforme destacado ao longo de todas as análises dos fatores.

4.2.3 Sugestões

A partir dos dados obtidos da pesquisa efetuada na empresa, baseando-se nos resultados colhidos através do questionário e observação livre, serão aqui sugeridas algumas ações que podem ser tomadas pela empresa para a melhoria da realidade dos fatores que precisam de monitoração e que podem ser prejudiciais, futuramente, para um bom clima organizacional se não trabalhados:

- Realizar reuniões semanais, separadamente com os setores e todos os funcionários que compõe estes setores, momento em que se deve retirar dúvidas, compartilhar informações pertinentes ao trabalho e compartilhar agenda semanal;
- Realizar, mensalmente, reuniões com os colaboradores das 3 unidades de forma conjunta para alinhamento e melhor relacionamento da equipe toda;
- Buscar mais clareza e agilidade na comunicação e distribuição de tarefas por parte do gestor com a equipe, avisando sempre, diretamente, todas os setores que serão envolvidos nas tarefas;
- Ampliar a participação de todos na tomada de decisão, não apenas para resolver problemas operacionais que ocorrem durante o dia a dia nos setores, mas também nas decisões de maior importância;
- Investir em premiações para todas os setores da empresa, fazendo com que todos os funcionários se sintam motivados a inovar e melhorar;
- Melhorar a divulgação de oportunidades de crescimento que a empresa oferece aos colaboradores;
- Analisar o mercado de trabalho para avaliar se todos os funcionários estão sendo recompensados da maneira correta;
- Aumentar a bonificação para os colaboradores que exercem maior desempenho, através da elaboração de um plano de cargos e salários;
- Realizar mais eventos de integração entre as 3 unidades, convidando todos os funcionários;
- Elaborar informativos sobre a política de gestão de pessoas da empresa, para que todos tenham acesso e entendam o que é e para o que serve;
- Investir em pesquisa e atualização do clima organizacional das unidades mais frequentemente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo avaliar o clima organizacional das três unidades da empresa Agrofel Agro Comercial S.A localizadas na cidade de Palmeira das Missões - RS, empresa esta, que presta serviços de venda de sementes, fertilizantes, nutrição vegetal, defensivos agrícolas, e também, trabalha com o recebimento, compra, venda, troca e armazenagem de grãos. Ao término da presente pesquisa, entende-se que o objetivo geral e todos os objetivos específicos foram atingidos.

Conforme coleta, tabulação e análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário e da observação livre não participante, foram identificados fatores que podem, em geral, influenciar de forma positiva no clima organizacional da empresa, e também, aqueles que podem pesar negativamente sobre o clima. Nos fatores compensação e processo de comunicação, apesar dos resultados parecerem adequados, há aspectos que necessitam de monitoração. No fator compensação, houve uma significativa adesão a discordância em parte e indiferença, o que pode influenciar negativamente o clima. No caso do processo de comunicação, na maioria das afirmativas, a opção concordância em parte prevaleceu, o que futuramente pode vir a se tornar concordância plena, mas, também, pode se tornar indiferença ou discordância, representando uma possível influência negativa.

O restante dos fatores foram identificados com uma influência positiva ao clima organizacional, mesmo que existam algumas situações que precisam ser monitoradas mais de perto. O fator liderança e o fator acesso, influenciam positivamente o clima organizacional, porém, como analisado, precisam de alguns cuidados pois em todas as questões destes fatores há a presença de concordância em parte. Os fatores valorização profissional e maturidade empresarial também são influenciadores positivos para o clima, porém precisam ser monitorados pois a concordância em parte se faz presente.

Os fatores identificação com a empresa e colaboração entre as áreas funcionais, influenciam de forma positiva o clima, apesar da monitoração de algumas situações se fazer necessária, pois há uma porcentagem de colaboradores que escolheram pela opção de indiferença em todas as questões. O fator, sentido no trabalho também afetou positivamente o clima na empresa, mesmo necessitando de um cuidado especial, para que a porcentagem de colaboradores que escolheram as opções de discordância em algumas afirmativas não torne, futuramente, o fator em algo negativo para o clima. O fator política global de gestão de pessoas precisa de maior atenção, pois mesmo que sua média tenha sido consideravelmente boa e no momento não esteja afetando negativamente o clima da empresa, houve a presença de um

desvio padrão mais elevado, o que significa que os dados estão mais dispersos em relação a média, também, se obteve um número significativo de colaboradores que escolheram as opções de indiferença e discordância em parte em todas as afirmativas do fator.

Conforme observado durante a pesquisa, percebe-se a importância das pessoas nas organizações, pois para evoluírem e alcançarem os objetivos planejados, as empresas dependem muito da motivação e contentamento da equipe que as compõe.

Analisando os resultados da pesquisa aplicada na empresa Agrofel Agro Comercial S.A, pode-se avaliar que o clima organizacional, no geral, é bom e para chegar a esta conclusão foram levados em conta os resultados do questionário aplicado junto aos colaboradores e, também, a observação livre não participante que foi realizada pela autora durante o período de estágio.

Como sugestão para pesquisas futuras, seria interessante e importante a expansão da pesquisa de clima organizacional para todas as unidades da regional Missões, que abrange unidades das cidades de Campo Novo, Chiapetta, Independência, Dr Maurício Cardoso, Horizontina, Frederico Westphalen e, também, Palmeira das Missões.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. **Motivação: uma Viagem ao Centro do Conceito**. *GV-executivo*, v. 1, n. 2, nov- jan, 2002.

BISPO, C. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. *Prod.*, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, Ago. 2006. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?lang=pt> > Acesso em: 17 janeiro 2023.

BOALER, J. **Mente sem barreiras: as chaves para destravar seu potencial ilimitado de aprendizagem**. Porto Alegre: Grupo A, 2019.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos: Tradução da 16ª edição norte-americana**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021

_____. **Administração de Recursos Humanos - Gestão Humana**. 9. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W. CODA, R. (org). **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. São Paulo: Atlas, 2013.

DIFINI, C.D.R. Avaliação da satisfação e motivação dos técnicos administrativos em uma Instituição de Ensino Superior: um estudo de caso. 2002.86 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Porto Alegre, 2002. Disponível em: < <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1693> > Acesso em: 19 janeiro 2023.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

FERREIRA, P. **Série MBA- Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Artmed editora, 2008.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. Ed. São Paulo: Grupo GEN, 2022.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos.** – 2. ed. – [2. reimpr.]. - São Paulo: Atlas, 2019.

GRIFFIN, G.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional : gestão de pessoas e organizações.** Revisão técnica Cecília Whitaker Bergamini ; [tradução Noveritis do Brasil]. -- São Paulo : Cengage Learning, 2015.

HOLLENBECK, J. R.; WAGNER III, J. **Comportamento organizacional.** 4 ed. Editora Saraiva, 2020.

JOHANN, S. L. **Comportamento Organizacional - Teoria e prática.** São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a Motivação: A pesquisa de Clima Organizacional.** Instituto MVC 2003. Disponível em: < <https://www.scribd.com/doc/379618/instituto-mvc-clima-organizacional> > Acesso em: 26 março 2023

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MADRUGA, R. **Employee Experience, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional.** Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2021.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.** 7. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2019.

MARCONI, M.A. de; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica.** 9. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** -3. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Introdução à Administração.** 2. ed. São Paulo, Atlas, 2011.

MCFEDRIES, P. **Análise de dados com excel para leigos.** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A V. **Comportamento organizacional.** Porto Alegre: Grupo A, 2014.

MINAYO, M. C. O desafio da pesquisa social. In: Minayo, M. C. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.

MOREIRA, E. G. **Clima organizacional.** Curitiba: Iesde Brasil SA, 2012.

MÓSCA, H. M. B.; CEREJA, J. R.; BASTOS, S.A. P.; **Série MBA - Gestão de Pessoas nas Organizações Contemporâneas.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014

NIQUE, W.; LADEIRA, W. **Como fazer Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017.

PEREZ, F. C.; COBRA, M. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016.

RAUPP, F.; BEUREN, I. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa**. Revista de Administração, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983. Disponível em: < [Documento :: SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library](#) > Acesso em: 19 janeiro 2023.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Grupo GEN, 2009.

TAJRA, S. F.; SANTOS, N. **Planejamento e Liderança: Conceitos, estratégias e comportamento humano** – 1. ed. - São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

TANIGUCHI, K.; COSTA, A. **Clima organizacional: uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos**. Revista de Ciências Gerenciais, v. 13, n. 18, p. 207-223, 2015.

VASCONCELLOS, M. **Inovação Pelas Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIDAL, L. F.; FRANCISCHETTO, M. A.; MIRANDA, M. A. de; SILVA, J. R. da. **Clima Organizacional: Um estudo de caso em uma empresa do setor atacadista**. Rio de Janeiro: VII SEGeT: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010. Disponível em: < <https://www.aedb.br/seget/artigos2010.php> > Acesso em: 17 janeiro 2023

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prezados colaboradores das unidades Agrofel Agro Comercial S.A de Palmeira das Missões, o questionário aqui apresentado tem por objetivo reunir dados que possibilitem a avaliação do clima organizacional da empresa. Os dados aqui coletados serão utilizados somente para fins acadêmicos e desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso no grau de Bacharel em Administração. As informações coletadas serão confidenciais, garantindo total sigilo do respondente. A sua participação é de fundamental importância.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Ana Milena Bruchez Vargas

1) Perfil dos respondentes:

1) Gênero:

Feminino

Masculino

2) Estado civil:

Solteiro(a)

Casado(a)

Divorciado(a)

Viúvo(a)

3) Grau de Escolaridade:

Primário incompleto

Primário completo

2º Grau incompleto

2º Grau completo

Superior incompleto

Superior completo

Pós-graduação incompleta

Pós-graduação completa

4) Faixa Etária:

Até 20 anos

de 21 a 30 anos

de 31 a 40 anos

de 41 a 50 anos

Acima de 50 anos

5) Cargo na empresa:

Assistente administrativo / Estoque;

Coordenador Administrativo;

- () Assistente Comercial; () Coordenador Comercial;
 () Assistente de Recebimento e Expedição; () Coordenador de Armazenagem;
 () Auxiliar de Armazenagem; () Consultor comercial;
 () Auxiliar de serviços gerais; () Operador de Armazenagem;
 () Gerente; () Promotor de vendas;

6) Tempo de empresa:

- () Menos de 5 meses () de 6 meses a 1 ano
 () de 1 ano a 2 anos () de 2 anos a 3 anos
 () Mais que 3 anos

II) Questões Específicas

Para responder as seguintes questões, marque com um X nos quadrados ao lado da questão de acordo com a legenda abaixo:

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

N°	Questões específicas					
		1	2	3	4	5
	Liderança					
1	Meu líder é justo e honesto nas decisões					
2	O líder demonstra reconhecimento pelos resultados atingidos na execução do meu trabalho.					
3	O líder sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.					
4	Meu líder é receptivo a sugestões de mudanças.					
5	Meu líder escuta e respeita minhas opiniões.					
6	A liderança dá suporte e está disposta a ajudar quando necessário.					
7	O líder incentiva o trabalho em equipe.					

8	Eu tenho autonomia para executar o meu trabalho.					
9	O líder é compreensivo com os membros da organização.					
10	Para o meu líder é mais importante solucionar problemas do que punir culpados.					
Valorização profissional		1	2	3	4	5
11	A organização valoriza os trabalhadores de todos os setores.					
12	A Instituição provê oportunidade de crescimento e avanço profissional.					
13	Me sinto valorizado(a) no ambiente de trabalho.					
14	A organização oferece treinamentos e aperfeiçoamentos para minha área de atuação.					
15	Sou estimulado(a) a crescer profissionalmente na empresa.					
16	A empresa incentiva e investe no conhecimento e estudos dos colaboradores.					
17	A empresa oferece premiações como reconhecimento de trabalho bem executado.					
Compensação		1	2	3	4	5
18	O meu salário é compatível com as tarefas que realizo na empresa.					
19	Estou satisfeito(a) com os benefícios oferecidos pela empresa.					
20	Os colaboradores com melhor desempenho recebem melhores salários.					
21	Meu salário é compatível com a minha capacidade profissional e conhecimento.					
22	A minha remuneração é suficiente para satisfazer minhas necessidades.					
23	A empresa oferece oportunidades para negociações salariais.					
24	Acredito que a organização é justa e equitativa com os funcionários.					
25	Sinto que desempenho mais tarefas do que deveria na empresa.					
Maturidade empresarial		1	2	3	4	5
26	A empresa possui uma boa imagem diante de seus funcionários.					
27	A empresa possui uma boa imagem diante de seus clientes.					
28	Eu estou preparado (a) para receber feedback e sugestões dos clientes.					

29	A empresa está empenhada em satisfazer e superar as expectativas dos seus clientes.					
Identificação com a empresa		1	2	3	4	5
30	Tenho orgulho em fazer parte da empresa.					
31	Me identifico com os valores da empresa.					
32	Executo minhas tarefas com prazer no meu dia a dia.					
33	Minhas tarefas me despertam interesse.					
34	Tenho vontade de aprender coisas novas no meu trabalho.					
35	Estou satisfeito(a) com o meu trabalho.					
Processo de Comunicação		1	2	3	4	5
36	As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são repassadas aos colaboradores.					
37	Os meios de comunicação da empresa são eficazes.					
38	A comunicação na minha empresa é clara e objetiva.					
39	As informações para a execução do meu trabalho chegam em tempo adequado.					
40	As pessoas se comunicam bem umas com as outras nas diferentes áreas da empresa.					
Colaboração entre as áreas funcionais		1	2	3	4	5
41	O relacionamento entre a equipe é bom.					
42	O respeito prevalece entre todos os colegas de empresa, independente dos seus cargos.					
43	Existe uma boa comunicação entre todos os membros da equipe.					
44	Os funcionários ajudam uns aos outros.					
45	Tenho facilidade em compartilhar dúvidas com os meus colegas.					
46	Percebo disposição, por parte dos colegas, para troca de informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho.					
47	Meus colegas me incentivam a evoluir no meu trabalho.					
48	As pessoas que trabalham na empresa confiam umas nas outras.					
49	Meus colegas não me julgam quando cometo algum erro e sim tentam me ajudar a melhorar.					
Sentido no trabalho		1	2	3	4	5

50	O meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.					
51	O meu trabalho é importante para minha empresa.					
52	O meu trabalho é importante para a sociedade.					
Política global de GP (Gestão de Pessoas)		1	2	3	4	5
53	Eu conheço as políticas de gestão de pessoas da empresa.					
54	Eu estou satisfeito com a forma que as políticas de gestão de pessoas são desenvolvidas.					
55	A organização é receptível quanto a sugestões em relação as políticas de gestão de pessoas.					
Acesso		1	2	3	4	5
56	Posso executar a função de um colega de trabalho em caso de falta do mesmo.					
57	É oferecido suporte para o meu desenvolvimento em diversas funções.					
58	Há perspectiva de desenvolvimento de carreira na empresa.					
59	Os funcionários não permanecem na mesma função durante todo o tempo que atuam na minha empresa.					