

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

Sharize Lopes Corrêa do Nascimento

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA  
DE TECNOLOGIA EM SERVIÇOS DIGITAIS**

Palmeira das Missões, RS  
2021

**Sharize Lopes Corrêa do Nascimento**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA EM SERVIÇOS DIGITAIS**

Relatório de estágio apresentado ao curso de Administração do Campus de Palmeira das Missões, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Claudio Eduardo Ramos Camfield

Palmeira das Missões, RS, Brasil  
2021

**Sharize Lopes Corrêa do Nascimento**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA EM SERVIÇOS DIGITAIS**

Relatório de estágio apresentado ao curso de Administração do Campus de Palmeira das Missões, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Administração.**

**Aprovado em 27 de janeiro de 2021:**

---

**Claudio Eduardo Ramos Camfield, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Luciane Dittgen Miritz, Dr. (UFSM)**

---

**Vânia Beatriz Rey Paz, Dr. (UFSM)**

Palmeira das Missões, RS  
2021

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Claudio, por estar sempre disponível quando precisei, pela paciência e compreensão, pelo suporte sem o qual este trabalho não seria possível. Agradeço, também, pelas críticas e sugestões, que se mostraram um diferencial e contribuíram para meu aprendizado.

Aos meus mestres, tanto na jornada acadêmica, como antes dela, que me inspiraram, incentivaram e foram chave fundamental para a construção do meu caminho até aqui.

A minha família, por todo apoio de sempre, pelo eterno carinho comigo e por sempre acreditarem em mim. Ao meu irmão Eduardo, pelo companheirismo e amizade e por me fazer acreditar no bem e na evolução pessoal.

Aos meus amigos que compartilharam sonhos, angústias e ambições, que foram meu escape em momentos difíceis, que estiveram comigo durante meu crescimento pessoal e profissional, que me moldaram e me mostraram o mundo.

À empresa de serviços digitais, por abrir suas portas, apostar em mim e na minha pesquisa, pelo tempo e informações disponibilizadas; aos seus colaboradores pelo engajamento neste estudo.

A minha mãe, Ana Lúcia, base de tudo que eu sou, pelo amor, pela força, pela paciência e pelo encorajamento. Por sempre acreditar em mim e sonhar comigo, por me trazer à realidade. Pela força descomunal com a qual criou nossa família, tão harmoniosa. Por me mostrar que a educação transforma vidas, por ser exemplo de pessoa e profissional. Por partilhar a jornada nesta vida e dividir as conquistas comigo.

Por fim, agradeço à Universidade Federal de Santa Maria, pelo ensino público e de qualidade, por auxiliar no meu desenvolvimento como cidadã, pelos desafios, pelas oportunidades e, principalmente, pelo conhecimento.

## RESUMO

### CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA EM SERVIÇOS DIGITAIS

AUTORA: Sharize Lopes Corrêa do Nascimento  
ORIENTADOR: Claudio Eduardo Ramos Camfield

Um bom clima interno de trabalho é de interesse de todos os integrantes de uma organização. Desenvolver um trabalho em um ambiente positivo pode alavancar efeitos otimistas. Pesquisas de clima organizacional se mostram como uma excelente ferramenta para avaliação e análise do ambiente interno das organizações, visto que, através delas, é possível mapear e identificar fatores que influenciam a atmosfera da empresa. Dessa forma, esse relatório de estágio direcionou-se para a área de gestão de pessoas de uma empresa do ramo de tecnologia, localizada no município de Santa Maria/RS. A fim de obter um ambiente de trabalho mais saudável e alavancar resultados organizacionais, foi desenvolvido e aplicado um questionário para compreender a percepção e a satisfação dos funcionários sobre diversos fatores de clima. Com os dados obtidos neste estudo, observou-se que os fatores: reconhecimento proporcionado, condições de progresso e ênfase na participação foram os que apresentaram o menor índice de satisfação, indicando a necessidade de maior atenção quanto a esses aspectos. Após análises, avaliou-se o que pode ser melhorado, a fim de propor sugestões que contribuam para elevar a satisfação da equipe. Portanto, foi sugerido à empresa desenvolver um sistema para reconhecimento do desempenho acima da média, considerando atribuições e responsabilidades, inclusive em forma de aprimoramento profissional. Ainda, dentro do executável por parte da organização, recomendou-se uma explanação sobre as oportunidades para ascensão profissional, bem como acerca do planejamento estratégico. E, por fim, se possível, uma construção mais conjunta dos resultados a serem alcançados pela organização.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Pesquisa de Clima Organizacional. Satisfação.

## **ABSTRACT**

### **ORGANIZATIONAL CLIMATE: CASE STUDY OF A TECHNOLOGY COMPANY IN DIGITAL SERVICES**

**AUTHOR:** Sharize Lopes Corrêa do Nascimento

**ADVISOR:** Claudio Eduardo Ramos Camfield

A good internal work climate, it is in the interest of all members of an organization, to develop work in a positive environment, can leverage optimistic effects. Organizational climate surveys prove to be an excellent tool for assessing and analyzing the internal environment of organizations, as it is possible to map and identify factors that influence the company's atmosphere through it. Thus, this internship report went to the people management area of a technology company, located in the city of Santa Maria/RS. In order to achieve a healthier work environment and leverage organizational results, a questionnaire was developed and applied to understand the perception and satisfaction of employees of various climate factors. With the data obtained in this study, it was observed that these factors provided recognition, conditions of progress and emphasis on participation were the ones that presented the lowest level of satisfaction, indicating the need for greater attention regarding these aspects. After analysis, it was evaluated what can be improved, in order to propose suggestions that contribute to increase the team's satisfaction. Therefore, it was suggested to the company to develop a system for the recognition of above-average performance, considering roles and responsibilities, including professional improvement. Also, within the organization's executable framework, an explanation of the opportunities for professional advancement, as well as about strategic planning, is recommended. And, finally, if possible, a more collective construction of the results to be achieved by the organization.

**Keywords:** Organizational Climate. Organizational Climate Research. Satisfaction.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Schein.....	16
Figura 2 – Modelo 1 de desempenho no trabalho.....	23
Figura 3 – Modelo 2 de desempenho no trabalho.....	23
Figura 4 – Idade.....	30
Figura 5 – Setor.....	31
Figura 6 – Motivos.....	44

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes.....	29
Tabela 2 – Acesso.....	32
Tabela 3 – Recompensas proporcionais.....	33
Tabela 4 – Reconhecimento proporcionado.....	34
Tabela 5 – Condições de progresso.....	35
Tabela 6 – Processo de comunicação.....	36
Tabela 7 – Colaboração entre áreas funcionais.....	37
Tabela 8 – Ênfase na participação.....	38
Tabela 9 – Clareza percebida.....	39
Tabela 10 – Atitude frente conflito.....	39
Tabela 11 – Proximidade da supervisão.....	40
Tabela 12 – Sentimento de identidade.....	41
Tabela 13 – Cooperação existente.....	41
Tabela 14 – Consideração humana.....	42
Tabela 15 – Apoio logístico proporcionado.....	43
Tabela 16 – Tempo de atuação X Oportunidade para crescimento.....	46
Tabela 17 – Gênero X Satisfação geral.....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sugestão.....	45
--------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	TEMA E PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	13
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	13
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
<b>2.1.1</b>	<b>Pesquisa de clima organizacional e seus modelos</b> .....	17
2.2	SATISFAÇÃO.....	21
2.3	DESEMPENHO.....	22
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	25
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO.....	25
3.2	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO.....	26
3.3	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	27
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	28
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	28
4.2	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	29
4.3	ANÁLISE DOS FATORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	31
<b>4.3.1</b>	<b>Acesso</b> .....	31
<b>4.3.2</b>	<b>Recompensas proporcionais</b> .....	33
<b>4.3.3</b>	<b>Reconhecimento proporcionado</b> .....	33
<b>4.3.4</b>	<b>Condições de progresso</b> .....	34
<b>4.3.5</b>	<b>Processo de comunicação</b> .....	35
<b>4.3.6</b>	<b>Colaboração entre áreas funcionais</b> .....	37
<b>4.3.7</b>	<b>Ênfase na participação</b> .....	37
<b>4.3.8</b>	<b>Clareza percebida</b> .....	38
<b>4.3.9</b>	<b>Atitude frente conflito</b> .....	39
<b>4.3.10</b>	<b>Proximidade da supervisão</b> .....	40
<b>4.3.11</b>	<b>Sentimento de identidade</b> .....	40

<b>4.3.12</b>	<b>Cooperação existente.....</b>	<b>41</b>
<b>4.3.13</b>	<b>Consideração humana.....</b>	<b>42</b>
<b>4.3.14</b>	<b>Apoio logístico proporcionado.....</b>	<b>42</b>
4.4	ANÁLISE DE MOTIVOS E SUGESTÕES.....	43
4.5	CRUZAMENTOS ENTRE PERFIL E VARIÁVEL.....	45
4.6	SUGESTÕES.....	47
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>54</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Para garantir sua sobrevivência e ganhar espaço no mercado, as empresas investem na melhoria dos seus processos e na utilização de novas tecnologias. Entretanto, não são só destes recursos que vive uma organização. É necessário analisar que empresas são constituídas de pessoas, as quais são as responsáveis por planejar, organizar, executar e controlar as diversas demandas de uma entidade. Assim sendo, não importa somente o montante de investimentos e de tecnologia, ou a eficiência das metodologias, se não houver pessoas totalmente habilitadas, capazes de atuar em benefício da organização (CESTARI, 2005).

Toda organização possui um conjunto de características, que vão desde os hábitos de seus colaboradores até as diretrizes que guiam o nível estratégico. Dessa forma, uma empresa possui seus traços particulares, uma cultura que a identifica. Com isso, é preciso estudar e entender sobre o comportamento humano e como potencializá-lo (CHIAVENATO, 2020). Nesse sentido, uma ferramenta que permite identificar o nível de satisfação dos colaboradores é a pesquisa de clima organizacional.

A palavra clima deriva do grego *klima* e significa tendência, inclinação. Por isso, o clima organizacional demonstra a tendência sobre o atendimento das necessidades dos colaboradores de uma organização (BERGAMINI; CODA, 1997). Conseqüentemente, pode ser compreendido com uma fotografia, ou seja, o registro momentâneo do ambiente. Analisar e diagnosticar essa atmosfera mostram-se importantes, pois, segundo Oliveira e Campello (2008), o bem-estar do cliente interno trará como consequência a satisfação do consumidor externo, contribuindo para os resultados das empresas. Ainda de acordo com os autores, o clima organizacional é um conjunto de fatores que interferem na satisfação dos colaboradores. E, quando existe um bom clima organizacional, o desempenho e o atingimento dos objetivos organizacionais crescem.

Segundo Silva et. al. (2020), atualmente, o diferencial competitivo das organizações são as pessoas e como elas percebem a organização. Essa percepção tem forte peso no comprometimento, na obtenção de resultados positivos para a empresa e no fortalecimento da marca. O relacionamento no trabalho deve ser salutar para que, assim, a empresa esteja também saudável, uma vez que isso está relacionado, diretamente, com a satisfação do colaborador (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

Diante disso, a pesquisa de clima organizacional busca detectar, portanto, o nível de

satisfação dos funcionários de uma entidade, além de avaliar aspectos que interferem na percepção do colaborador, a fim de compreender se, de acordo com a assimilação de cada pessoa, seus objetivos e valores estão sendo atingidos. Com isso, o presente estudo se propõe a diagnosticar o clima organizacional, de uma empresa gaúcha de pequeno porte.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Este estudo tem como objetivo diagnosticar o clima organizacional de uma empresa de tecnologia em serviços digitais, a fim de melhorar os aspectos que influenciam nos resultados organizacionais.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar o clima organizacional;
- Verificar o nível de satisfação do colaborador;
- Apresentar a interface entre clima organizacional e desempenho;
- Propor melhorias relacionadas ao tema aos gestores.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas representam um dos ambientes em que as relações interpessoais acontecem. Essas relações são mecanismos que constroem o clima de uma organização (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006). Ainda segundo os autores, o interesse pelo estudo do clima de uma organização teve início com Elton Mayo e com a experiência de Hawthorne, na qual foi possível identificar a influência do comportamento humano no desempenho dos indivíduos. Ademais, para Keller e Aguiar (2004), o clima organizacional tem sido um fator de relevância para a gestão, principalmente, após as mudanças do processo de globalização e de internacionalização das empresas.

Diagnosticar o clima organizacional de uma empresa se faz importante, pois, para Luz (2001, p. 63), “não se pode pretender que alguém insatisfeito com seu ambiente de trabalho, se dedique na elaboração de suas tarefas de modo a obter um produto ou serviço de qualidade”.

Pessoas como parceiras da organização, podem levar a mesma à excelência e ao sucesso, na expectativa de colherem retorno, por meio de salário, crescimento profissional, satisfação etc.

E, a pesquisa de clima organizacional, além de diagnosticar o clima presente entre os colaboradores naquele momento, também aponta aspectos aos quais se deve dar mais atenção, a fim de potencializar o desempenho organizacional (CHIAVENATO, 2020).

Para Xavier (1986), a pesquisa de clima organizacional é útil para identificar os fatores que possuem influência sobre o comportamento do colaborador e do grupo na organização. Ao mesmo tempo, a qualidade das intervenções do administrador tende a melhorar quando é reconhecido como as pessoas percebem o ambiente em que estão inseridas (GOMES, 2002). Nesse sentido, para McClelland (1972), o conceito de clima organizacional é importante para o administrador, pois é por meio dele que é possível “administrar a satisfação” dos colaboradores e ampliar a eficácia organizacional.

A pesquisa de clima organizacional também se apresenta como relevante ao ser um canal de comunicação entre o nível estratégico e o corpo de funcionários ou ainda uma forma de obter *feedbacks* constantemente e de demonstrar foco e interesse nas necessidades dos colaboradores. Isto é, uma maneira de promover uma evolução nas relações de trabalho (BERGAMINI; CODA, 1997). Para as empresas de sucesso, portanto, resultou-se fundamental fazer do ambiente de trabalho um local saudável, facilitando, assim, o relacionamento interpessoal, melhorando a produtividade e reduzindo acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade (CHIAVENATO, 2004).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão bibliográfica serviu como um importante suporte na elaboração deste estudo, pois as referências utilizadas, de especialistas na área de gestão de pessoas possibilitam uma sustentação à análise dos resultados obtidos, dando credibilidade e acrescentando conhecimento sobre os fatores pesquisados.

### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Antes de adentrar ao clima organizacional em si, é preciso apresentar as definições de cultura organizacional. De acordo com Schreiber (2014), pessoas em constante contato desenvolvem traços singulares àquele grupo, que diferem, de alguma forma, de outros grupos. Bjur e Caravantes (1995) falam que a cultura cria um comportamento padrão e Argyris (1969) afirma que o meio social tem enorme poder sobre o ser humano. Ao mesmo tempo, dentro de toda organização formal, de cargos prescritos e relações estruturais, encontra-se uma estrutura informal de regras, procedimentos e interligações não oficiais. Essa organização informal surge quando os funcionários realizam mudanças espontâneas, não autorizadas, no modo de fazer as coisas (HOLLENBECK; WAGNER, 2009).

Segundo Chiavenato (2009), cada empresa tem a sua cultura organizacional ou cultura corporativa. Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é, portanto, identificar seu conjunto de hábitos. Da mesma forma, fazer parte de uma empresa significa assimilar seu padrão de comportamentos. Ainda, viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira é participar, intimamente, de sua cultura organizacional. Para exemplificar, é apresentado o fluxograma do Modelo de Schein (Figura 1), autor comumente encontrado nos estudos sobre esta temática.

Figura 1 – Modelo de Schein



Fonte: Schein (1997 apud MARRAS, 2009, p. 293).

Conforme exposto neste modelo, a cultura organizacional é um padrão de premissas básicas que foi assimilado por um grupo na medida em que resolveu os seus impasses de adaptação externa e inserção interna e, por ter sido suficientemente competente, foi considerado válido e transferido aos demais membros como a forma correta de captar, pensar e sentir em relação àqueles dilemas (SCHEIN, 1997 apud MARRAS, 2009). Ainda de acordo com Marras (2009), a cultura organizacional representa, de maneira informal, um conjunto de regras e normas não-escritas, que orientam o comportamento dos colaboradores. Ou seja, não é algo palpável e possui algumas características, como: regularidade, normas, valores, filosofia, regras e clima organizacional.

O conceito de clima organizacional é polêmico, pois, apesar das semelhanças, não se pode considerá-lo como sinônimo de cultura organizacional. Segundo Forehand e Von Haller (1964), clima organizacional é um conjunto de características que distingue uma organização de outra e influencia o comportamento dos indivíduos na empresa. A cultura se apresenta como um elemento mais estável, enquanto o clima possui menos estabilidade e é construído com base na cultura organizacional.

Para Souza (1978), o clima é resultante de variáveis culturais, sendo que, quando essas são alteradas, ele se modifica. O clima, no entanto, é mais perceptível que suas causas. Além

disso, de acordo com Chiavenato (2009), a expressão clima organizacional é dada ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está, intimamente, relacionada com o grau de motivação de seus colaboradores. Se há um estímulo elevado, então o clima tende a ser de animação, interesse e colaboração; se há baixo incentivo, o reflexo é um ambiente de desinteresse, apatia e insatisfação.

Segundo Gomes (2002), as empresas possuem tendência de recrutar e manter pessoas que se ajustam a seu clima, de forma que seus padrões sejam conservados. Para Chiavenato (2003), toda empresa possui um clima organizacional, que é formado pela atmosfera psicológica que se estabelece e está relacionado com a moral e a satisfação. Já para Bowditch e Bueno (1992), o clima organizacional é conceituado como uma percepção do recinto e da atmosfera da empresa, que traz efeito no desempenho e na satisfação. O que Chiavenato (2003) corrobora ao dizer que o clima organizacional é importante no que tange à intervenção de motivar as pessoas, seus desempenhos e suas satisfações.

Conforme Bergamini e Coda (1997), o clima organizacional é reflexo da inclinação de até quando as necessidades da empresa e das pessoas estão sendo atendidas, sendo essa perspectiva um indicador da eficácia organizacional. De acordo com Sbragia (1983), pode ser entendido também como uma maneira de sintetizar numerosas percepções em um reduzido escopo de dimensões. Isto é, uma forma de caracterizar a compreensão das pessoas sobre os grupos ou as equipes em que atuam. Dito isso, a ferramenta que permite uma constatação desse ambiente é a pesquisa de clima organizacional, que é um modo de diagnosticar, através da visão dos colaboradores, como está o ambiente da empresa. A seguir, são apresentados estes modelos.

### **2.1.1 Pesquisa de clima organizacional e seus modelos**

Pesquisas de clima organizacional são potentes instrumentos para avaliar características como liderança, recompensa e valorização, por meio do entendimento dos colaboradores. Segundo Bispo (2006), é através da pesquisa de clima organizacional que se pode mensurar o nível de relacionamento entre os funcionários e a organização. Conforme o autor, os estudos sobre o tema tiveram início, primeiramente, nos Estados Unidos, na década de 1960, com Forehand e Van Haller. Posteriormente, Litwin e Stringer aprimoraram as pesquisas em torna desta temática. No Brasil, a teoria sobre clima organizacional foi apresentada por Souza a partir do ano de 1977 (BISPO, 2006).

Para Bergamini e Coda (1997), a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta através da qual é possível atender mais de perto as necessidades da organização e do seu quadro

de funcionários; é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional e, ao mesmo tempo, retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em certo momento da empresa. De acordo com o modelo de pesquisa de clima organizacional, do mesmo autor, é preciso avaliar dez aspectos, que são listados abaixo, para que se possa verificar o clima organizacional de uma empresa:

- Liderança: encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de *feedback* oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho na área; discussão sobre os resultados de desempenhos individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho;
- Compensação: balanceamento das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado para os melhores profissionais à disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas;
- Maturidade empresarial: fornecimento de informações à comunidade sobre atividades e objetivos da organização; compreensão adequada pelos membros da organização sobre as pressões exercidas pelo mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; real consideração das pessoas como o maior patrimônio e comportamento compatível com essa crença; valorização de elevados padrões de desempenho;
- Colaboração entre áreas funcionais: existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos para atingir os objetivos da empresa;
- Valorização profissional: estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades de crescimento e de avanço profissional oferecidas; atendimento de aspirações e de expectativas de progresso; qualidade do desempenho apresentado como critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia;
- Identificação com a empresa: motivação da equipe e busca de objetivos mútuos; sentimento de pertencer a “uma grande família”; confiança recebida; compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa;
- Processo de comunicação: decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades; instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das informações transmitidas;
- Sentido do trabalho: importância atribuída ao que acontece com a organização; utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional; firmeza nas ações e empreendimento das mesmas até o final por parte da alta direção;
- Política global de recursos humanos: importância atribuída à área de RH (Recursos Humanos) diante das demais áreas funcionais existentes; apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões;
- Acesso: continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho até o final da carreira (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 103).

Para Kolb et al. (1986 apud BISPO, 2006), o modelo de pesquisa de clima organizacional analisa sete fatores: conformismo, clareza organizacional, calor e apoio, liderança, responsabilidade, padrão e recompensa:

- Conformismo: sentimento de que existem muitas limitações impostas na organização;
- Clareza Organizacional: sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos;

- Calor e Apoio: sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização;
- Liderança: disposição dos membros da organização para aceitar liderança e a direção de outros qualificados;
- Responsabilidade: sentimento de autonomia para tomada de decisões;
- Padrão: grau em que a organização enfatiza normas e processos;
- Recompensa: sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito (KOLB et al., 1986 apud BISPO, 2006, p. 260).

Sbragia (1983) apresenta, em sua pesquisa empírica acerca do clima organizacional em instituições de pesquisa, um modelo de estudo de clima organizacional, contendo vinte fatores: estado de tensão, conformidade exigida, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, adequação da estrutura, autonomia presente, recompensa proporcional, prestígio obtido, cooperação existente, padrões enfatizados, atitude frente a conflitos, sentimento de identidade, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle:

- Estado de tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
- Conformidade exigida: descreve o quanto as pessoas tem flexibilidade de ação dentro da organização, ou seja, o quanto a organização desenfatura a necessidade de seguir normas e regulamentos formais;
- Ênfase da participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões;
- Proximidade da supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas, o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho, exercitar a iniciativa;
- Consideração humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos, recebem atenção em termos humanos;
- Adequação da estrutura: descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas;
- Autonomia presente: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões, o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
- Recompensas proporcionais: descreve quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem, o quanto de ênfase é dada para recompensas positivas, antes de punições, o quão justas são as políticas de pagamento e promoções;
- Prestígio obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem a organização;
- Cooperação existente: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera do trabalho da organização, o grau de confiança de uns nos outros, o quanto a interação entre as pessoas é sadia;
- Padrões enfatizados: descreve o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho, a ênfase dada à realização de um bom trabalho;
- Atitude frente a conflitos: descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões, a ênfase relativa dada pelas pessoas em “levantar o problema” antes do que em ignorá-lo;
- Sentimento de identidade: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização, o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte;
- Tolerância existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes de punitiva;

- Clareza percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa as pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- Justiça predominante: descreve o grau que predomina nos critérios de decisão, as habilidades e desempenho antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- Condições de progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional, o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
- Apoio logístico proporcionado: descreve o quanto a organização provê as pessoas, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho;
- Reconhecimento proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros;
- Forma de controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle, para efeito de auto-orientação e solução de problemas, antes do que para policiamento e castigo (SBRAGIA, 1983, p. 33).

Bispo (2006) desenvolveu um modelo de pesquisa de clima organizacional, baseado em estudos na literatura pertinente e em suas aplicações em duas instituições públicas de grande porte. Este modelo é dividido em fatores internos de influência: ambiente de trabalho; assistência aos funcionários; burocracia; cultura organizacional; estrutura organizacional; nível sociocultural; incentivos profissionais; remuneração; segurança profissional; transporte casa/trabalho – trabalho/casa; e vida profissional; e fatores externos de influência: convivência familiar; férias e lazer; investimentos e despesas familiares; política e economia; saúde; segurança pública; situação financeira; time de futebol; e vida social:

- Fatores internos de influência:
  - Ambiente de trabalho: o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;
  - Assistência aos funcionários: estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;
  - Burocracia: avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;
  - Cultura organizacional: avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;
  - Estrutura organizacional: mede o nível de relacionamento e capacitação dos elementos que compõem estas estruturas e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;
  - Nível sociocultural: procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;
  - Incentivos profissionais: visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional aos funcionários;
  - Remuneração: avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;
  - Segurança profissional: avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;
  - Transporte casa/trabalho – trabalho/casa: mede o nível de dificuldade encontrada para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa, e vice-versa;

- Vida profissional: estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.
- Fatores externos de influência:
  - Convivência familiar: procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;
  - Férias e lazer: avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;
  - Investimentos e despesas familiares: procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;
  - Política e economia: tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;
  - Saúde: tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;
  - Segurança pública: avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;
  - Situação financeira: o fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários;
  - Time de futebol: item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, tenta medir o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários;
  - Vida social: avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item (BISPO, 2006, p. 263).

## 2.2 SATISFAÇÃO

Estar satisfeito com as atividades exercidas é um dos recursos usados por líderes para que os colaboradores se sintam melhores e, com isso, produzam mais. A satisfação se expõe como um reflexo de diversos fatores, que podem influenciar o clima organizacional. Para Robbins (1999, apud SILVA et al., 2020), as pessoas buscam atingir esse contentamento, seja material, social ou cultural, através de alguma organização. A satisfação no trabalho é um alvo legítimo da empresa. Segundo Hollenbeck e Wagner (2009), esse entusiasmo é um sentimento positivo, que vem da percepção de que o nosso trabalho permite a realização de nossos valores. Sendo assim, a definição de satisfação apresenta três componentes primordiais: valores, importância dos valores e percepção.

Ainda de acordo com os autores, o primeiro componente da satisfação, o valor, é aquilo que uma pessoa deseja obter consciente ou inconscientemente, são exigências subjetivas existentes na mente do indivíduo. O segundo fator, a importância dos valores, é o peso atribuído aos seus princípios morais: assim como os valores diferem de pessoa para pessoa, a importância deles também é distinta. Por fim, a percepção é a maneira como vemos a situação, em relação aos nossos preceitos.

Segundo Chiavenato (2020) no ambiente de uma organização, as pessoas se satisfazem

de várias formas: pelo ambiente favorável, pela boa remuneração, pelo reconhecimento, pela participação no processo de decisão. E, para Spector (2012), o que explica essa diferença na satisfação no trabalho são os valores básicos envolvidos. Segundo o autor, diversos estudos demonstram que indivíduos com o mesmo emprego e condições de trabalho similares podem apresentar consideráveis variações no grau de satisfação.

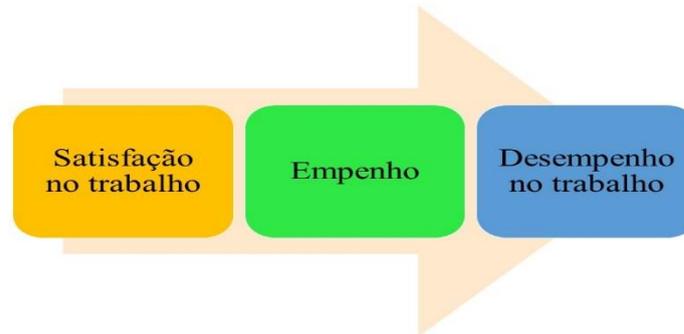
De acordo com o autor, “a satisfação no trabalho é uma variável atitudinal que reflete como as pessoas se sentem em relação aos seus empregos em geral, bem como a vários aspectos específicos do trabalho. Dito de maneira simples, satisfação no trabalho é a extensão na qual as pessoas gostam dele” (SPECTOR, 2012, p. 234). Os aspectos e o ambiente de trabalho se relacionam com a ideia de contentamento, ou seja, algumas situações produzirão satisfação e outras não (SPECTOR, 2012). E, para Greguras e Diefendorff (2009), a satisfação acontecerá quando existir uma boa correspondência entre a pessoa e o trabalho, isto é, quando há ajuste entre as demandas da tarefa e as aptidões pessoais.

Conseguir perceber a satisfação do colaborador torna-se importante, pois, de acordo com Blau (2007), muitas pesquisas mostram que funcionários descontentes têm mais chance de abandonar o emprego. A insatisfação, para Spector (2012), é o que gera alguns problemas bastante comuns nas organizações, como o absenteísmo; sintomas físicos, como os distúrbios de sono e a dor no estômago; e emoções negativas, como a ansiedade e a depressão.

### 2.3 DESEMPENHO

Segundo Robbins (1999, apud SILVA et al., 2020), o desempenho é considerado uma variável dependente primária, pois acarreta ao interesse tanto por eficácia quanto por eficiência. A percepção que a satisfação no trabalho e o desempenho estão relacionados parece óbvia. É natural que os funcionários satisfeitos também sejam produtivos (SPECTOR, 2012). Existem dois modelos possíveis, que relacionam desempenho e satisfação; são eles: modelo 1 de desempenho no trabalho (Figura 2) e modelo 2 de desempenho no trabalho (Figura 3).

Figura 2 – Modelo 1 de desempenho no trabalho



Fonte: Spector (2012, p. 252).

Figura 3 – Modelo 2 de desempenho no trabalho



Fonte: Spector (2012, p. 252).

O primeiro modelo (Figura 2) pressupõe que pessoas satisfeitas com seus empregos irão se empenhar mais na execução de suas atividades e, com isso, obterão melhor desempenho organizacional. Já o segundo modelo (Figura 3) estabelece o caminho inverso: o bom desempenho entrega uma recompensa, que, por sua vez, é o motivo da satisfação no trabalho. Os dois modelos reforçam a importância da satisfação para o bom desenvolvimento da organização e apontam que identificar níveis de satisfação é relevante para o crescimento da empresa (SPECTOR, 2012).

Para que uma organização alcance seus objetivos, os colaboradores devem desempenhar seu trabalho em um nível razoável de proficiência. Tendo em vista a sociedade, é de interesse de todos que as empresas tenham funcionários com bom desempenho. Isso desenvolve a produtividade organizacional, que melhora os produtos e os serviços oferecidos ao público

(SPECTOR, 2012).

Existem alguns fatores que podem interferir no desempenho das atividades e o ambiente é um deles. De acordo com Spector (2012), o ambiente de trabalho pode impactar de forma positiva ou negativa, levando a um maior ou menor desempenho, ou seja, o ambiente pode ser estruturado para promover ou interferir na performance. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), no nível individual, é possível detectar a correlação satisfação-desempenho. Diante disso, observa-se que aquelas empresas que possuem colaboradores satisfeitos, estes tendem a ser mais eficazes. Além disso, trabalhadores satisfeitos inclinam-se a falar bem da organização e contribuir com os colegas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Lakatos e Marconi (2003), método é um conjunto de ações sistemáticas e racionais que permite atingir o objetivo, traçando o caminho a ser seguido. Com isso, para o alcance dos escopos deste trabalho, foi necessário arrecadar dados relevantes, através da aplicação de questionários diretamente com o público-alvo do estudo. Os parâmetros utilizados para realizar esta pesquisa são expostos no método e na tipologia da pesquisa; sequencialmente, no instrumento de coleta de dados; e, por fim, na coleta de dados e análise dos mesmos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO

A presente pesquisa se classifica como uma pesquisa aplicada, que, segundo Assis (2009), se destina a aplicar os conhecimentos científicos para solucionar problemas. Neste caso, pretende-se empregar este estudo para identificar e propor melhorias a longo prazo na organização. Salienta-se que a pesquisa aplicada tem como característica principal a preocupação na aplicação, na utilização e nos impactos práticos dos conhecimentos (GIL, 2008).

Quanto aos objetivos, este estudo é classificado como uma pesquisa descritiva, com a aplicação de questionários. Nesse contexto, segundo Gil (2008), uma pesquisa descritiva possui como objetivo central a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. Nesse sentido, levando em conta que este trabalho se interessou em conhecer a percepção dos colaboradores sobre a organização, em um determinado período, a pesquisa pode ser considerada descritiva do tipo transversal.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é apresentada como um estudo de caso, o qual, para Yin (2015), é uma investigação empírica que observa um fenômeno contemporâneo, em seu contexto real. Neste sentido, o caso em estudo trata-se de uma empresa de tecnologia em serviços digitais, localizada na região central do Rio Grande do Sul.

### 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

Quanto aos procedimentos usados na coleta de dados, este é um estudo quali-quantitativo, o qual inicia com a apresentação do referencial teórico, como uma pesquisa qualitativa, e, posteriormente, se desenvolve com a abordagem quantitativa, através da aplicação de questionário. A pesquisa bibliográfica é um compilado sobre os fundamentais trabalhos já realizados, que são importantes por cederem dados relacionados ao tema pertinente.

Em relação à coleta de dados, foi realizada através da aplicação de um questionário composto por cinco questões de caracterização dos respondentes; 20 questões em Escala Likert, usando como base de elaboração dois modelos de pesquisa de clima organizacional; uma questão fechada, visando identificar a motivo dos funcionários trabalharem na empresa; e uma questão aberta, voltada para sugestões (ver Apêndice A). Cabe destacar que, para Lakatos e Marconi (2003), um questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por perguntas de forma ordenada.

Para construção do questionário, foram usados dois modelos de pesquisa de clima organizacional, presentes no referencial teórico, com a intenção de dar origem às questões investigadas. De cada um dos modelos, escolheu-se apenas alguns fatores, de acordo com o objetivo estabelecido. Um dos modelos é o de Bergamini e Coda (1997), do qual foram aproveitados os fatores: acesso, colaboração entre áreas funcionais e processo de comunicação. O outro modelo utilizado foi o de Sbragia (1983), que teve os fatores: recompensas proporcionais, condições de progresso, ênfase na participação, clareza percebida, atitude frente a conflito, proximidade da supervisão, reconhecimento proporcionado, apoio logístico proporcionado, sentimento de identidade, cooperação existente e consideração humana incluídos no questionário.

Para obtenção de resultados concretos, aplicou-se um questionário para diagnosticar o clima organizacional. As perguntas foram distribuídas de forma on-line para os colaboradores da empresa, o quadro atual conta com 12 funcionários, destes 3 são parte da diretoria executiva, sendo assim nove pessoas responderam esta pesquisa de forma anônima e voluntária. Antes da entrega do questionário, foi explicado, individualmente, o objetivo desta pesquisa.

Além disso, neste estudo, foi utilizada a Escala Likert com cinco pontos, ou seja, de 1 a 5, com 1 correspondendo a discordo totalmente; 2 discordo parcialmente; 3 não concordo nem discordo; 4 concordo parcialmente; e 5 concordo totalmente. Portanto, foi desenvolvido um questionário com 28 questões, com o intuito de diagnosticar o ambiente interno de trabalho, a fim de identificar e solucionar possíveis impasses.

### 3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Como informado anteriormente, esta pesquisa, de acordo com a ferramenta de coleta de dados, possui tanto cunho qualitativo, quanto quantitativo. Para tratamento e análise de dados e informações, utilizou-se de pesquisa qualitativa por meio de pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica e documental para obtenção e descrição de informações da empresa. As análises quantitativas se deram com base no questionário já mencionado, aplicado à nove colaboradores, entre os dias 16 de novembro de 2020 e 02 de dezembro de 2020. Para as análises de dados, utilizou-se de estatística descritiva, por meio de *software* específico, *PSPP* e *Excel*. Neste sentido, as análises se deram com base em cálculo de frequências, tanto relativas, como absolutas, das médias e dos desvios padrão apresentados em cada um dos questionamentos, utilizando-se dos recursos estatísticos do *software Excel*. Já para os cruzamentos de variáveis (perfil x clima) foi empregado os artifícios estatísticos do *software PSPP*.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta sessão, localizam-se os resultados obtidos através da pesquisa de clima organizacional aplicada em uma empresa do ramo da tecnologia, que buscou diagnosticar o ambiente interno da organização, pela percepção dos colaboradores, a fim de auxiliar para um ambiente de trabalho saudável, além de um breve histórico da empresa. Inicialmente, foi analisado o perfil dos respondentes e, logo após, explorada a compreensão dos funcionários acerca de fatores relacionados ao clima organizacional, sendo eles: Acesso, Condições de Progresso, Recompensas Proporcionais, Processo de Comunicação, Sentimento de Identidade, Consideração Humana, entre outros.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nesta parte, apresenta-se uma breve contextualização da história da organização, seu ramo de atuação e realidade atual. A presente pesquisa foi aplicada em uma empresa de um grupo empresarial do ramo de tecnologia em serviços, localizada na cidade de Santa Maria/RS. Este grupo iniciou suas atividades em 2010, trabalhando com soluções de compras coletivas. Com o crescimento e a popularização das tecnologias móveis, nasceu em 2017, dentro deste grupo, uma empresa de pequeno porte atuante no ramo da tecnologia em serviços digitais, com uma solução voltada para relacionamento, retenção e fidelização de clientes.

No ano de 2019, a empresa começou um processo de expansão, após receber novos investimentos. Com isso, começou o desenvolvimento de uma nova marca, a fim de posicionar a mesma estrategicamente em nível nacional e global. Antes do lançamento da nova identidade, esta empresa passou pelo desafio de se adaptar ao distanciamento social, imposto pela pandemia de COVID-19. Diante disso, como a maioria dos usuários desta plataforma dependem de atendimento físico, houve um reflexo imediato em suas operações. Desse modo, a empresa começou a comercializar um novo serviço, que antes era apenas projeto, uma plataforma de loja on-line. Com essas atitudes, a operação física de diversos parceiros foi transformada, criando um canal digital, que preservou antigas funcionalidades e agregou novas ferramentas de forma integrada.

O presente estudo foi desenvolvido em uma empresa de pequeno porte, do ramo de tecnologia em serviços digitais, com um modelo de negócio SaaS (*software as a service*), que comercializa uma plataforma de crescimento e engajamento digital, para pequenas e médias empresas, com uma tecnologia de automação em marketing, vendas on-line e off-line,

engajamento digital, inteligência de negócio e soluções de gestão. Quanto ao quadro funcional, a empresa possui atualmente 12 colaboradores, com uma estrutura organizacional dividida por setores, que são: comercial; marketing; desenvolvimento; suporte e sucesso do cliente; financeiro; e gestão de pessoas. Diante disso, buscou-se retratar a realidade do ambiente interno dessa organização para melhorar aspectos relacionados às relações internas.

#### 4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

Conforme mencionado acima, a empresa possui 12 funcionários; destes, nove estavam aptos a responder a pesquisa de clima organizacional. A Tabela 1 apresenta os dados referentes a gênero, idade e escolaridade desses participantes.

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes

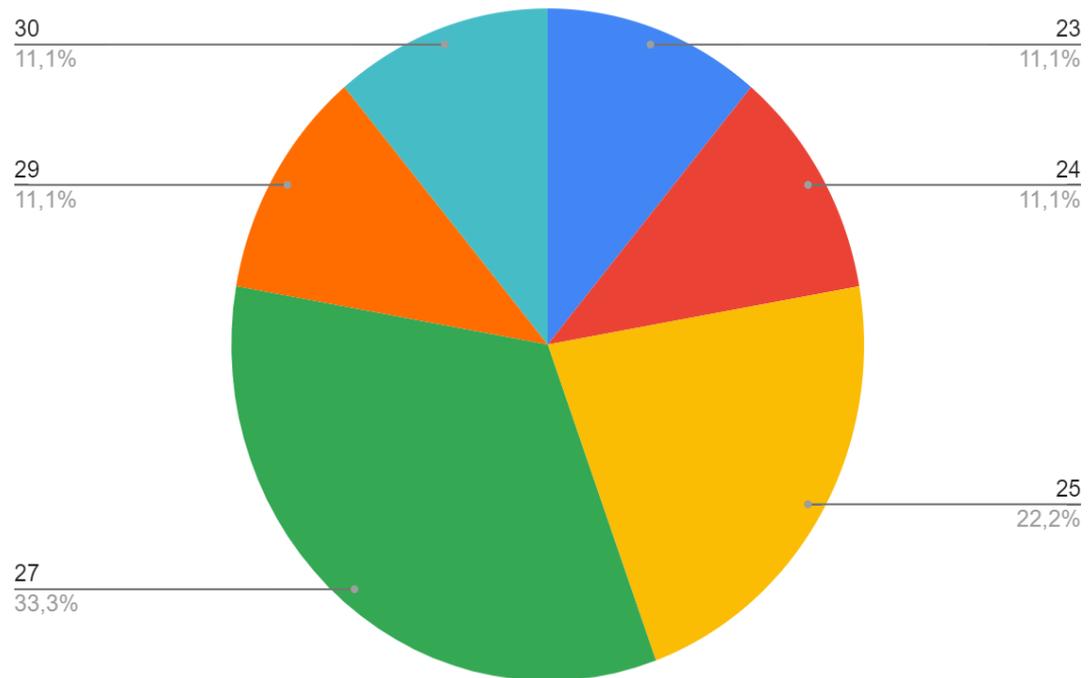
<b>Características</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>Gênero</b>	Feminino	4	44,40
	Masculino	5	55,60
<b>Escolaridade</b>	Fundamental Incompleto	0	0
	Fundamental Completo	0	0
	Médio Incompleto	0	0
	Médio Completo	0	0
	Superior Incompleto	3	33,30
	Superior Completo	3	33,30
	Pós-Graduação	3	33,30
	<b>Tempo de Empresa</b>	Até 1 ano	7
Entre 1 e 3 anos		1	11,10
Entre 3 e 5 anos		1	11,10
Mais que 5 anos		0	0

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Conforme a Tabela 1 demonstra, existe uma predominância do gênero masculino no quadro de colaboradores da empresa atualmente, ou seja, 44,40% destes são do gênero feminino e 55,60% masculino. No que tange à escolaridade, os respondentes se concentram do nível superior incompleto para frente, sendo 33,30% em cada uma das seguintes alternativas: superior incompleto, superior completo e pós-graduação, o que denota uma tendência da empresa para a contratação. Em relação ao tempo de atuação, a maioria dos respondentes, 77,80%, é contratação recente, ou seja, iniciou seu trabalho na empresa até 1 ano atrás.

A pergunta referente à idade dos participantes foi uma questão aberta, cujos dados são apresentados na Figura 4.

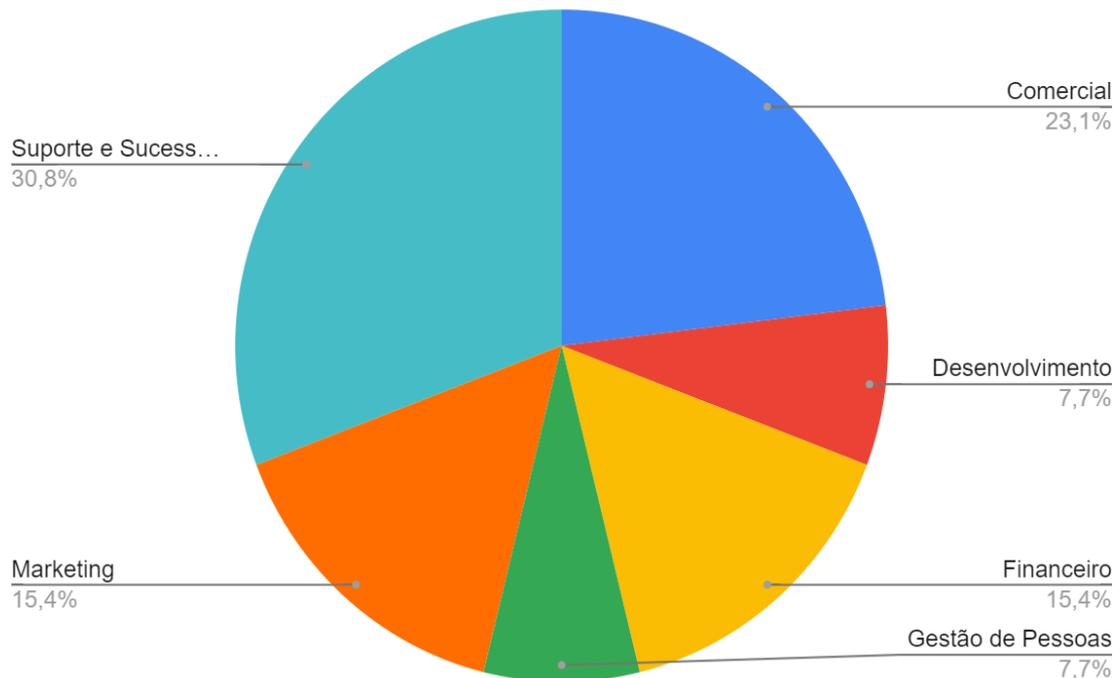
Figura 4 – Idade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

De acordo com a Figura 4, é possível perceber que a faixa etária predominante, atualmente, está entre os 20 e 30 anos, sendo que o colaborador mais jovem tem 23 anos de idade. A maior concentração de respostas está nos 27 anos, com 33,30% e, logo depois, com 22,20% os colaboradores com 25 anos. Para finalizar a caracterização dos participantes, foi questionado o setor de atuação (Figura 5), sendo esta uma pergunta em que era possível selecionar mais de uma opção, uma vez que um funcionário atua em mais que um setor.

Figura 5 – Setor



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

De acordo com a Figura 5, dos participantes 30,80% dos participantes atuam no setor de Suporte e Sucesso do Cliente, seguido pelo setor Comercial, com 23,10%. Os setores Financeiro e Marketing representam 15,40%, cada. Já Desenvolvimento e Gestão de Pessoas compreendem 7,70% das respostas cada um.

#### 4.3 ANÁLISE DOS FATORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Após a caracterização do perfil dos respondentes, apresenta-se uma análise dos fatores investigados na pesquisa de clima organizacional. Essa investigação foi estruturada por meio de tabelas, usando estatística descritiva, com os valores relativos e absolutos referentes a escala utilizada. Neste caso, portanto, a escala Likert apresenta 5 pontos, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Isto é, quanto mais próxima de 5, cada média, mais positiva a percepção dos colaboradores sobre o fator.

##### 4.3.1 Acesso

Esta variável, segundo Bergamini e Coda (1997), está relacionada com a continuidade

do mesmo tipo de trabalho até o final da carreira, ou seja, sua realização e satisfação profissional. Na Tabela 2, apresenta-se a análise desse fator.

Tabela 2 – Acesso

Questões	Escala*	N	Percentual (%)	Média	Desvio Padrão
6. Me sinto realizado(a) profissionalmente com o meu trabalho.	1	0	0	3,55	0,72
	2	1	11,10		
	3	2	22,20		
	4	6	66,70		
	5	0	0		
25. De modo geral, estou satisfeito(a) com meu trabalho.	1	0	0	3,75	0,97
	2	1	11,10		
	3	2	22,20		
	4	4	44,40		
	5	2	22,20		

Legendas: \*1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 - não concordo, nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente, N = 9.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

É possível observar que a maioria dos respondentes, 66,70% deles, concorda parcialmente sobre se sentir realizado profissionalmente no seu trabalho. Nota-se também que, nessa questão, não houve respondentes dos extremos, ou seja, discordo totalmente ou concordo totalmente. A média indica a tendência de concentração da resposta no grau de concordância 3 (não concordo, nem discordo) e 4 (concordo parcialmente), sendo que esses dois níveis de concordância representam 88,90% das respostas. O que denota neutralidade, com inclinação para concordância parcial, por parte dos respondentes. E conforme indicado pelo desvio padrão, existe concentração das respostas, perto à média.

Quando se avalia a satisfação geral do trabalho, o que engloba mais aspectos, percebe-se também uma média com predisposição a níveis mais altos de concordância, bem como uma variação maior. Dos nove respondentes, quatro concordam parcialmente sobre a satisfação geral no trabalho, ou seja, 44,40%; logo em seguida, está o grau 3 (não concordo, nem discordo) e o grau 5 (concordo totalmente), com 22,20% cada. Diferentemente da questão anterior, nessa, existe a presença de concordância total. Novamente, a média denota certa neutralidade, com propensão à concordância parcial. Diferentemente da questão anterior, aqui, o desvio padrão cresceu, e as respostas encontram-se mais dispersas.

Diante disso, nota-se que, de modo geral, os colaboradores apresentam uma inclinação a graus de concordância positivos no que tange ao fator Acesso.

### 4.3.2 Recompensas proporcionais

O fator recompensas proporcionais, para Sbragia (1983), busca avaliar a percepção dos colaboradores sobre a recompensa recebida por seu trabalho. Na Tabela 3, é apresentada a análise desse fator.

Tabela 3 – Recompensas proporcionais

Questão	Escala*	N	Percentual (%)	Média	Desvio Padrão
7. Me sinto satisfeito(a) com relação à remuneração que recebo (salário + benefícios).	1	0	0	3,66	1,18
	2	2	22,20		
	3	1	11,10		
	4	4	44,40		
	5	2	22,20		

Legendas: \*1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 - não concordo, nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente, N = 9.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Observa-se, na Tabela 3, que existe certo grau de satisfação sob a remuneração recebida: 44,40% dos participantes concordam parcialmente sobre estar satisfeito com esse retorno ao passo que 22,20% concordam totalmente, isto é, há a mesma representação para aqueles que discordam parcialmente e apresentam alguma insatisfação referente a essa remuneração. E, conforme destaca Spector (2012), a remuneração está até certo ponto ligada com a satisfação geral do colaborador. Neste fator, a média indica neutralidade, com propensão à concordância parcial, e o desvio padrão, dispersão das respostas, ou seja, elas não se encontram concentradas próximas à média.

### 4.3.3 Reconhecimento proporcionado

A variável reconhecimento proporcionado, de acordo com Sbragia (1983), analisa o quanto a organização valoriza um bom desempenho, o quanto são reconhecidos esforços. Na Tabela 4, encontra-se essa análise.

Tabela 4 – Reconhecimento proporcionado

Questão	Escala*	N	Percentual (%)	Média	Desvio Padrão
19. Recebo o devido reconhecimento quando realizo um bom trabalho.	1	1	11,10	3,44	1,33
	2	1	11,10		
	3	2	22,20		
	4	3	33,30		
	5	2	22,20		

Legendas: \*1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 - não concordo, nem concordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente, N = 9.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

No que tange ao reconhecimento pelo bom trabalho, é identificada uma média mais baixa, mostrando certa insatisfação, ao ponto de que o desvio padrão segue o caminho oposto, o que demonstra a heterogeneidade nas respostas. Aqui, vemos que todos os graus de concordância estão representados: 33,30% grau 4 (concordo parcialmente); em sequência, observa-se que 22,20% representam os graus 5 e 3 (concordo totalmente e não concordo, nem concordo, respectivamente). Spector (2012) afirma que sistemas de incentivo e reconhecimento atingem a motivação, recompensando os funcionários pelas entregas benéficas à organização. Considerando a última pergunta do questionário, uma questão aberta na qual era possível indicar sugestões para melhoria do clima, o reconhecimento do bom trabalho foi um fator apontado pelos colaboradores, o que denota que seria interessante mais atenção a esse fator.

#### 4.3.4 Condições de progresso

Essa variável, conforme Sbragia (1983), está ligada à ênfase que a empresa dá ao avanço profissional, o quanto atende às expectativas. Na Tabela 5, está colocada a análise deste fator.

Tabela 5 – Condições de progresso

Questões	Escala*	N	Percentual (%)	Média	Desvio Padrão
8. Sinto que meu trabalho atende as minhas necessidades profissionais.	1	0	0	3,55	1,23
	2	2	22,20		
	3	3	33,30		
	4	3	33,30		
	5	1	11,10		
20. A empresa oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional.	1	1	11,10	3,33	1,41
	2	2	22,20		
	3	1	11,10		
	4	3	33,30		
	5	2	22,20		

Legendas: \*1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 - não concordo, nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente, N = 9.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Nota-se, na Tabela 5, que, quanto ao questionamento de atender às necessidades profissionais, apenas 11,10% concordam totalmente que o trabalho exercido atualmente atende suas necessidades profissionais. 33,30% concordam parcialmente e 3,30% estiveram indiferentes quanto a essa indagação. Nesse questionamento, a média de 3,55 representa neutralidade, no entanto o desvio padrão traduz dispersão das respostas.

Quanto a análise sobre as oportunidades ofertadas pela empresa, é possível perceber, pela média, uma inclinação neutra, com propensão à discordância parcial, apesar de os percentuais mostrarem que os colaboradores acreditam que existe espaço para crescimento profissional, 22,20% deles concordam totalmente e 33,30% concordam parcialmente. Observa-se também, que com o crescimento do desvio padrão, em relação ao questionamento anterior, as respostas mostram-se distribuídas entre os diferentes níveis de concordância.

#### 4.3.5 Processo de comunicação

Este fator, conforme a definição de Bergamini e Coda (1997), engloba decisões anunciadas prontamente, instrumento que visa facilitar a integração na empresa, a clareza e a compreensão das informações transmitidas. Na Tabela 6, encontra-se a análise deste fator.

Tabela 6 – Processo de comunicação

Questões	Escala*	N	Percentual (%)	Média	Desvio Padrão
9. As informações, que precisamos saber, são repassadas a mim e meus colegas.	1	0	0	3,66	1,00
	2	1	11,10		
	3	3	33,30		
	4	3	33,30		
	5	2	22,20		
12. Meu (minha) líder comunica as decisões e fatos importantes que estão acontecendo na empresa.	1	0	0	3,77	0,97
	2	1	11,10		
	3	2	22,20		
	4	4	44,40		
	5	2	22,20		
13. A empresa tem uma boa comunicação com os funcionários a respeito de informações de interesse geral.	1	1	11,10	3,77	0,97
	2	0	0		
	3	2	22,20		
	4	4	44,40		
	5	2	22,20		
15. Conheço o planejamento estratégico da empresa.	1	1	11,10	3,33	1,00
	2	2	22,0		
	3	3	33,30		
	4	2	22,20		
	5	1	11,10		

Legendas: \*1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 - não concordo, nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente, N = 9.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Nota-se, na Tabela 6, que este fator contou com quatro questões, para sua análise. Neste fator, apresentam-se média e desvio padrão próximos entre si. Cabe o destaque para a pergunta de número 15, referente ao planejamento estratégico, com uma média de 3,33, representando que os colaboradores possuem pouco conhecimento e/ou são indiferentes a essa informação.

Quando questionados sobre boa comunicação, 44,40% deles concordam parcialmente que a empresa possui boa comunicação a respeito das informações de interesse geral e 22,20% concordam totalmente; apenas 11,10% avaliam de forma negativa. Acerca da comunicação entre líder e liderado, quando indagados se “Meu (minha) líder comunica as decisões e fatos importantes que estão acontecendo na empresa”, 22,20% concordam totalmente, 44,40% concordam parcialmente e 22,20% não concordam, nem discordam.

A respeito da questão de número nove, sobre informações necessárias repassadas, 33,30% concordam parcialmente, 22,20% concordam totalmente e 33,30% não concordam, nem discordam. Para Chinem (2010), uma comunicação bem feita é positiva tanto para a empresa, como para os indivíduos que a compõem. Percebe-se neste fator, que com exceção da

assertiva “Conheço o planejamento estratégico da empresa.”, as demais alcançaram uma média acima de 3,5, ou seja, o que retrata neutralidade com propensão à concordância parcial, e desvios padrão que

#### 4.3.6 Colaboração entre áreas funcionais

Para Bergamini e Coda (1997), o fator colaboração entre áreas funcionais engloba a integração e o respeito entre as diferentes áreas existentes na empresa e a colaboração entre elas para o atingimento dos objetivos da organização. Na Tabela 7, encontra-se esta análise.

Tabela 7 – Colaboração entre áreas funcionais

Questão	Escala*	N	Percentual (%)	Média	Desvio Padrão
10. Percebo colaboração entre minha área de atuação e os demais setores da empresa.	1	0	0	4,44	0,88
	2	0	0		
	3	2	22,20		
	4	1	11,10		
	5	6	66,70		

Legendas: \*1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 - não concordo, nem concordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente, N = 9.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Como percebe-se na Tabela 7, a percepção dos colaboradores acerca da integração e da colaboração da sua área com os demais setores é bastante positiva, com uma média que indica grau 4 de concordância, ou seja, concordo parcialmente. Pode-se identificar isso também ao passo que 66,70% dos respondentes concordam totalmente com a assertiva, sendo que, para 22,20%, esse questionamento foi indiferente. O desvio padrão também mostra que há pouca dispersão dos dados.

#### 4.3.7 Ênfase na participação

Conforme Sbragia (1983), o fator ênfase na participação avalia o quanto as pessoas são envolvidas e consultadas no processo de decisão. Sua análise encontra-se na Tabela 8.

Tabela 8 – Ênfase na participação

Questões	Escala*	N	Percentual (%)	Média	Desvio Padrão
11. Os funcionários são consultados para a tomada de decisão.	1	1	11,10	3,11	1,16
	2	1	11,10		
	3	4	44,40		
	4	2	22,20		
	5	1	11,10		
17. A empresa é aberta para receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários.	1	0	0	4,11	0,92
	2	0	0		
	3	3	33,30		
	4	2	22,20		
	5	4	44,40		

Legendas: \*1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 - não concordo, nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente, N = 9.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Conforme observa-se na Tabela 8, sobre o fator ênfase na participação, as respostas não seguem o mesmo caminho, ao passo que a média da pergunta sobre a abertura da empresa é positiva, ou seja, a maioria dos respondentes concorda parcialmente com a assertiva “A empresa é aberta para receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários”. Por outro lado, a análise a respeito da consulta para tomada de decisões indica um caminho diferente: 44,40% dos participantes concorda totalmente acerca da abertura da empresa para receber contribuições; na sequência, 33,30% se mostram indiferentes quanto a isso.

O presente questionamento não encontrou respostas em discordância. Já a pergunta 11 mostra que 44,40% deles não concorda nem discorda da assertiva “Os funcionários são consultados para a tomada de decisão” e, apenas, 11,10% concorda totalmente. A média de 3,11, mostra tendência negativa na avaliação deste aspecto, já o desvio padrão apresenta a dispersão das respostas. Com isso, nota-se que a empresa é aberta para receber e reconhecer a opinião e os desejos de seus colaboradores; no entanto, não parece considerar as mesmas para a tomada de decisão.

#### 4.3.8 Clareza percebida

Segundo Sbragia (1983), o fator clareza percebida diz respeito ao conhecimento dos funcionários sobre os assuntos pertinentes à organização, como é possível visualizar na Tabela 9.

Tabela 9 – Clareza percebida

Questão	Escala*	N	Percentual (%)	Média	Desvio Padrão
14. As orientações que eu recebo sobre o meu trabalho são claras e objetivas.	1	0	0	3,66	0,86
	2	2	22,20		
	3	1	11,10		
	4	5	55,60		
	5	1	11,10		

Legendas: \*1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 - não concordo, nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente, N = 9.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Percebe-se, na Tabela 9, que mais de 50% dos respondentes concorda parcialmente acerca da clareza e da objetividade das informações e instruções recebidas para realização do trabalho; 11,10% concordam totalmente e 22,20% discordam parcialmente, ou seja, identificaram algum ruído nessa comunicação. A média de 3,66 simboliza neutralidade e o desvio padrão inclinação de concentração das respostas. Segundo Peruzzo et al. (2019), o clima organizacional é importantíssimo para o alcance de metas empresariais e se faz necessário promover a satisfação e o prazer no ambiente laboral, além de implementar uma gestão participativa.

#### 4.3.9 Atitude frente conflito

Para Sbragia (1983), o fator atitude frente conflito busca entender o quanto as pessoas estão dispostas a conhecer e servir diferentes opiniões. Na Tabela 10, encontra-se essa análise.

Tabela 10 – Atitude frente conflito

Questão	Escala*	N	Percentual (%)	Média	Desvio Padrão
16. Em minha equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão.	1	1	11,10	3,55	1,33
	2	1	11,10		
	3	1	11,10		
	4	4	44,40		
	5	2	22,20		

Legendas: \*1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 - não concordo, nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente, N = 9.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Observa-se, na Tabela 10, que a média das respostas para esse questionamento encontra-se no grau 3, com tendência para grau 4. A maioria dos participantes, 44,40% deles, concordam

parcialmente com a afirmação de que “Em minha equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão”. Na sequência, 22,20% dos respondentes concorda totalmente com a afirmação e 11,10% representam os graus 1, 2 e 3, cada, indicando neutralidade, o que corrobora a média em 3,55.

#### 4.3.10 Proximidade da supervisão

De acordo com Sbragia (1983), o fator proximidade da supervisão pretende entender o quanto as pessoas têm liberdade para definir sua forma de trabalho. Na Tabela 11, está essa análise.

Tabela 11 – Proximidade da supervisão

Questão	Escala*	N	Percentual (%)	Média	Desvio Padrão
18. Tenho liberdade para fazer meu trabalho da forma que eu considero a melhor.	1	0	0	4,22	0,97
	2	1	11,10		
	3	0	0		
	4	4	44,40		
	5	4	44,40		

Legendas: \*1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 - não concordo, nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente, N = 9.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Nota-se, na Tabela 11, que a organização desenvolve uma boa relação entre líder e liderado, o que corrobora isso é que 44,40% dos respondentes acredita parcialmente na assertiva “Tenho liberdade para fazer meu trabalho da forma que considero a melhor” e 44,40% concorda totalmente. A média de 4,22 traduz a satisfação dos colaboradores quanto a este fator.

#### 4.3.11 Sentimento de identidade

Segundo Sbragia (1983), o fator sentimento de identidade diz respeito ao quanto as pessoas manifestam pertencimento à organização. Na Tabela 12, encontra-se essa análise.

Tabela 12 – Sentimento de identidade

Questão	Escala*	N	Percentual (%)	Média	Desvio Padrão
21. Me sinto pertencido(a) ao meu ambiente de trabalho.	1	0	0	4	0,86
	2	0	0		
	3	3	33,30		
	4	3	33,30		
	5	3	33,30		

Legendas: \*1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 - não concordo, nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente, N = 9.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Observa-se, na Tabela 12, que as respostas estão concentradas nos graus 3, 4 e 5 de concordância, ou seja, 33,30% dos respondentes não concordam, nem discordam, concordam parcialmente e concordam totalmente com a assertiva “Me sinto pertencido(a) ao meu ambiente de trabalho”. Neste questionamento, pode-se notar média 4, indicando uma avaliação positiva, ou seja, satisfação parcial por parte dos colaboradores, sobre esse fator, o desvio padrão corrobora com isso, ao mostrar que as respostas estão concentradas na média.

#### 4.3.12 Cooperação existente

Para Sbragia (1983), essa variável descreve o quanto as boas relações prevalecem no ambiente de trabalho. Sua análise encontra-se na Tabela 13.

Tabela 13 – Cooperação existente

Questão	Escala*	N	Percentual (%)	Média	Desvio Padrão
22. No clima interno de trabalho prevalece as boas relações.	1	0	0	4,66	0,70
	2	0	0		
	3	1	11,10		
	4	1	11,10		
	5	7	77,80		

Legendas: \*1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 - não concordo, nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente, N = 9.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Percebe-se, na Tabela 13, que 77,80% dos respondentes concordam totalmente acerca da alegação “No clima interno de trabalho, prevalece as boas relações”, seguidos de 11,10% que concordam parcialmente e 11,10% que se mostraram indiferentes a isso. O desvio padrão indica que as respostas têm uma tendência de concentração e a média de 4,66 reafirma os

percentuais, isto é, uma avaliação favorável sobre o fator cooperação existente.

#### 4.3.13 Consideração humana

Conforme Sbragia (1983), esse fator diz respeito ao quanto é dada atenção a termos humanos. Na Tabela 14, encontra-se essa análise.

Tabela 14 – Consideração humana

Questão	Escala *	N	Percentual (%)	Média	Desvio Padrão
23. Na empresa, todos são bem tratados, independente de gênero, raça, orientação sexual, posição política etc.	1	0	0	4,77	0,66
	2	0	0		
	3	1	11,10		
	4	1	11,10		
	5	7	77,80		

Legendas: \*1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 - não concordo, nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente, N = 9.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Identifica-se uma análise positiva, na Tabela 14, por parte dos respondentes, 77,80% concordam totalmente com a assertiva “Na empresa, todos são bem tratados independente de gênero, raça, orientação sexual, posição política etc.”. O desvio padrão de 0,66 indica uma concentração das respostas na média de 4,77 colaborando com aquilo que os percentuais mostram, uma satisfação, por parte dos colaboradores da organização, com a variável consideração humana.

Segundo Fogaça e Coelho Júnior (2015), as empresas como instituições participam da vida de seus colaboradores, inclusive em seus pensamentos, sentimentos e emoções; o inverso também pode ser afirmado. O ambiente externo interfere no ânimo e no afeto do trabalhador, influenciando o clima positivo (ou não) ao bem-estar no trabalho.

#### 4.3.14 Apoio logístico proporcionado

Sbragia (1983) coloca que o fator apoio logístico proporcionado é o quanto a empresa fornece instrumentos para a realização de um bom trabalho. Na Tabela 15, encontra-se essa análise.

Tabela 15 – Apoio logístico proporcionado

Questão	Escala*	N	Percentual (%)	Média	Desvio Padrão
24. A empresa apresentou boa adaptação durante o cenário de COVID-19.	1	0	0	4,55	0,72
	2	0	0		
	3	1	11,10		
	4	2	22,20		
	5	6	66,70		

Legendas: \*1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 - não concordo, nem concordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente, N = 9.

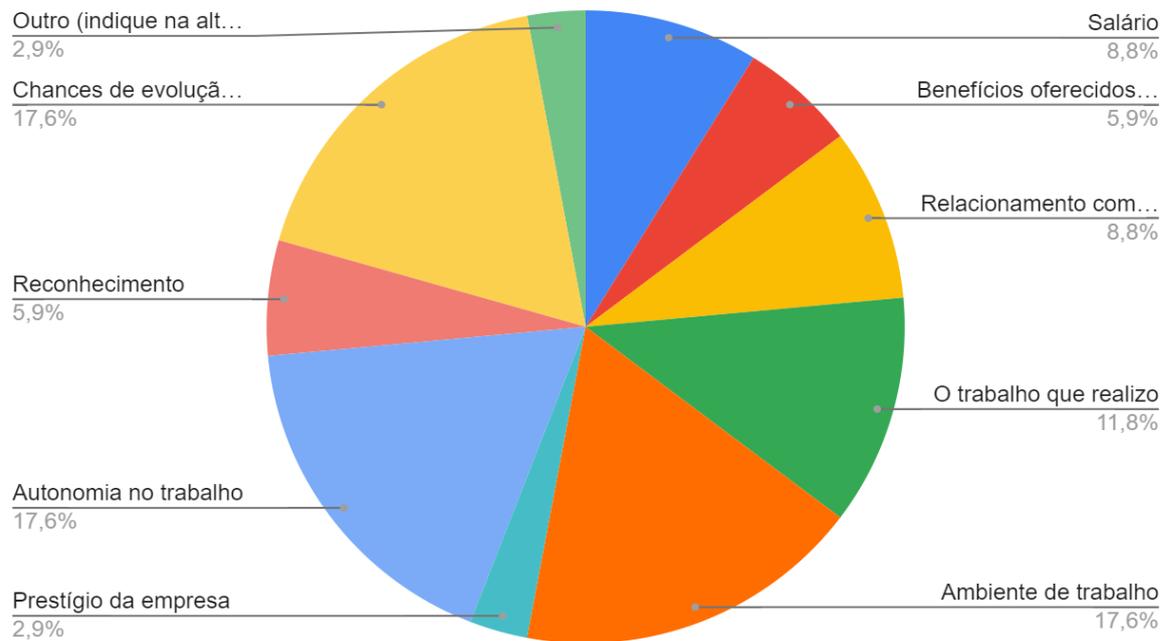
Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Dado o atual contexto em que nossa sociedade está inserida, a pandemia de COVID-19, o questionamento deste fator visou identificar a percepção dos colaboradores sobre a adaptação da empresa frente aos desafios causados pela pandemia. A avaliação mostrou-se positiva, ou seja, indica que a organização soube apresentar uma boa adaptação de suas operações, o que apontam os 66,70% que concordam totalmente com a assertiva, seguido dos 22,20% que concordam parcialmente. A média de 4,55 indica satisfação por parte dos respondentes, quanto a esse fator, bem como, o desvio padrão de 0,72 que demonstra concentração das respostas, junto à média.

#### 4.4 ANÁLISE DE MOTIVOS E SUGESTÕES

Para fins de obter uma pesquisa completa, o questionário deste estudo contou com duas perguntas que objetivavam a identificação dos motivos pelos quais os colaboradores atuam na organização, sendo este um questionamento onde era possível elencar mais de um motivo. Além disso, foi elaborada uma pergunta aberta, com o intuito de colher sugestões para melhoria do clima, por parte dos respondentes. Suas análises encontram-se abaixo.

Figura 6 – Motivos



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Conforme é possível perceber na Figura 6, diversos são os motivos identificados para a estar na organização. Destaca-se a autonomia no trabalho, o ambiente de trabalho e as chances de evolução profissional, com 17,60% cada. Na sequência, entre as causas mais apontadas, estão o trabalho que realizo, com 11,80%, e o relacionamento com a chefia, com 8,80%. Cabe salientar que foi apontado por um dos respondentes o motivo necessidade financeira. Para Spector (2012), a motivação, mesmo sendo um traço individual, pode surgir tanto de sua personalidade, como de condições ambientais.

O instrumento de pesquisa contou também com uma pergunta aberta, para que os participantes pudessem apontar ideias para a melhoria do clima organizacional. Sua análise encontra-se no Quadro 1.

Quadro 1 – Sugestão

<b>Respondente</b>	<b>Sugestão</b>
<b>A</b>	-
<b>B</b>	-
<b>C</b>	Melhor valorização e entendimento das necessidades dos operadores.
<b>D</b>	-
<b>E</b>	Continuar incentivando a comunicação interna entre equipes.
<b>F</b>	Um pouco mais do espírito de startup, foco na governança horizontal, sem burocracias e mais participação nas estratégias da empresa. Sugiro uma ação de workshop, para proporcionar aos funcionários uma atividade onde eles poderiam demonstrar suas ideias e estratégias de crescimento dentro da empresa.
<b>G</b>	-
<b>H</b>	Melhorar a comunicação e interação entre as áreas. Fortalecer a cultura da empresa e propósito de trabalho de todos.
<b>I</b>	-

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Este espaço, apresentado no Quadro 1, foi disposto na pesquisa com o objetivo de arrecadar dos colaboradores sugestões, de acordo com a percepção de cada um sobre o clima da organização. Foram obtidas quatro sugestões do total de nove respondentes, destacando-se as ideias referentes a reconhecimento, comunicação interna e participação em estratégias.

#### 4.5 CRUZAMENTOS ENTRE PERFIL E VARIÁVEL

Esta sessão apresenta os cruzamentos feitos entre as respostas obtidas. Com o objetivo de fazer uma análise mais completa, foi realizado o cruzamento entre o perfil dos respondentes e as variáveis, para se obter uma interpretação mais integral e identificar particularidades. Na Tabela 16, está a correlação entre tempo de atuação na organização e a seguinte assertiva “A empresa oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional”.

Tabela 16 – Tempo de atuação X Oportunidade para crescimento

Tempo de atuação	A empresa oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional				
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
<b>Até 1 ano</b>	0%	0%	11,10%	44,40%	22,20%
<b>Entre 1 e 3 anos</b>	0%	11,10%	0%	0%	0%
<b>Entre 3 e 5 anos</b>	11,10%	0%	0%	0%	0%
<b>Mais que 5 anos</b>	0%	0%	0%	0%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Identifica-se, nesse cruzamento, que as contratações mais recentes, ou seja, os funcionários com até 1 ano de atuação na empresa, representam os graus 4 e 5, isto é, os colaboradores com menos tempo de atuação na organização são os que mais concordam que a empresa oferece oportunidades para crescimento profissional.

Foi realizado também o cruzamento entre a característica gênero e a satisfação geral do colaborador, como é possível visualizar na Tabela 17.

Tabela 17 – Gênero X Satisfação geral

Gênero	De modo geral, estou satisfeito com meu trabalho				
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
<b>Feminino</b>	0%	0%	11,10%	22,20%	11,10%
<b>Masculino</b>	0%	11,10%	11,10%	22,20%	11,10%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

É possível perceber, na Tabela 17, que, nesta pesquisa, não houve diferença considerável entre o grau de satisfação de homens e de mulheres. Ambos se destacam ao concordar parcialmente com a assertiva “De modo geral, estou satisfeito com meu trabalho”, obtendo a mesma representação de 22,20% cada, o que corrobora com a ideia Spector (2012), que afirmar que existe pouca diferença na comparação da satisfação entre homens e mulheres. A disparidade, neste caso, está nos 11,10% do gênero masculino, que apontaram não estar

satisfeito, índice de insatisfação que não aparece no gênero feminino.

#### 4.6 SUGESTÕES

Após análise dos dados obtidos na pesquisa, e anteriormente apresentados, pretende-se nesta seção, expressar sugestões para evolução dos fatores, cuja média apontou insatisfação. Para levantamento dos aspectos a serem melhorados, foi considerado aqueles com média abaixo de 3,5, ou seja, neutralidade com tendência à discordância, uma vez que a escala utilizada foi de 1 a 5, sendo 1 correspondendo a discordo totalmente; 2 discordo parcialmente; 3 não concordo nem discordo; 4 concordo parcialmente e 5 concordo totalmente.

O primeiro fator a mostrar insatisfação por parte dos colaboradores, foi o reconhecimento proporcionado, a média de 3,44 indica que deve ser dada mais atenção à esta vertente, seu desvio padrão manifesta que não há homogeneidade nas respostas da assertiva “Recebo o devido reconhecimento quando realizo um bom trabalho.”. Quanto a este fator sugere-se, se possível, o desenvolvimento de um sistema para reconhecimento do desempenho acima da média, considerando atribuições e responsabilidades de cada cargo. Adiciona-se nesta sugestão, para fins de reconhecer o bom trabalho desenvolvido, uma avaliação de desempenho.

Na sequência, o fator condições de progresso, na avaliação com a asserção “A empresa oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional.”, obteve média de 3,33, e desvio padrão de 1,41. Esses dados indicam dispersão dos retornos obtidos, e inclinação à discordância, ou seja, insatisfação por parte dos respondentes. Em relação à este aspecto, propõe-se um desenvolvimento e explanação das possibilidades ofertadas para crescimento, na empresa.

A comunicação referente ao planejamento estratégico da organização, também desponta como um fator que merece mais atenção, com a média de 3,33, os funcionários mostraram não conhecer o planejamento ou estarem indiferentes à ele. Como sugestão, visando o processo de comunicação, recomenda-se maior clareza na transmissão dessas informações, e se executável, que elas estejam visíveis em ambiente físico ou virtual, onde todos tenham acesso.

O fator de ênfase na participação, quando avaliado com a seguinte alegação “Os funcionários são consultados para a tomada de decisão.”, obteve média de 3,11 e desvio padrão de 1,16. Estes dados mostram certa neutralidade com tendência negativa na percepção dos respondentes, ou seja, eles discordam quanto à consulta para decisões. No que tange este ponto, recomenda-se, se possível, que a construção de objetivos e metas seja feita conjuntamente com os colaboradores.

Importante destacar, que mesmo naqueles fatores com médias maiores, nesta pesquisa não se obteve um fator com unanimidade de concordância máxima. É de se observar, então, que os mesmos merecem atenção da empresa, após evoluídos os aspectos negativos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar o ambiente interno de trabalho de uma empresa de tecnologia em serviços digitais e a percepção de seus colaboradores, a fim de mapear aspectos a serem melhorados, de forma a contribuir com os resultados organizacionais. Para se obter o diagnóstico do clima organizacional, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e utilizado o método de estudo de caso, com técnica de coleta de dados e aplicação de questionário com os colaboradores da empresa, através do qual foi possível mapear a compreensão destes em relação aos 14 fatores de clima organizacional investigados.

Com o questionário aplicado no mês de novembro de 2020, foi possível através de sua análise, identificar o clima geral da empresa, e o nível de satisfação dos colaboradores sobre os fatores pesquisados. Com os dados obtidos também foi viável mapear os pontos fortes e fracos acerca do clima interno da empresa.

A empresa apresentou, através do presente estudo, ter um bom clima organizacional, destacam-se os fatores: colaboração entre áreas funcionais, proximidade da supervisão, sentimento de identidade, cooperação existente, consideração humana e apoio logístico proporcionado como fatores positivos, com média de concordância, ou seja, aspectos em que os colaboradores se mostraram mais satisfeitos.

De todos os itens analisados, salienta-se o nível de insatisfação em relação aos fatores reconhecimento proporcionado, condições de progresso, processo de comunicação e ênfase na participação, onde foi detectado uma média com tendência à discordância por parte dos respondentes. De maneira geral, nos demais fatores, as respostas obtidas indicam um nível de satisfação, ou seja, de concordância com as assertivas expostas na pesquisa de clima organizacional.

Identificou-se que a empresa de tecnologia em serviços digitais, da cidade de Santa Maria (RS), possui um clima interno de trabalho onde prevalecem as boas relações, a colaboração entre diferentes setores, a abertura para distintas ideias e a valorização do humano. Com base na presente pesquisa, pode-se também observar algumas melhorias que podem vir a ser realizadas, a fim de aprimorar o ambiente de trabalho e estimular o quadro de colaboradores, sendo estas:

- Desenvolver, se possível, um processo de reconhecimento, para o desempenho acima da média, considerando atribuições e responsabilidades;
- Ainda em relação ao processo de reconhecimento, sugere-se, dentro das possibilidades, que um dos modos de reconhecimento venha em forma de

incentivo e aprimoramento profissional;

- Recomenda-se, também, se viável, uma explanação sobre as oportunidades para ascensão profissional dentro da organização, bem como uma exposição acerca do seu planejamento estratégico;
- Por fim, se executável, uma maior construção dos resultados a serem obtidos, em conjunto com o quadro de colaboradores.

Desta forma, observa-se que os objetivos pretendidos com esse relatório de estágio foram alcançados e trouxeram contribuições para os envolvidos neste processo. O desenvolvimento de todo este estudo propiciou o aprimoramento do conhecimento e a obtenção de resultados concretos. Como sugestão de trabalhos futuros a serem aplicados na organização, indica-se aprofundar as investigações dos fatores reconhecimentos proporcionados, condições de progresso, processo de comunicação e ênfase na participação, para que se possa compreender com mais precisão o que tem causado descontentamento. Também se salienta a importância de uma contínua análise do clima organizacional para avaliar mudanças e evoluções de comportamentos.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: Renes, 1969.

ASSIS, M. C. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 12 jul. 2020.

BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. **Readministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso**. Porto Alegre/RS: AGE, 1995.

BLAU, G. Does a corresponding set of variables for explaining voluntary organizational turnover transfer to explaining voluntary occupational turnover?. **Journal of Vocational Behavior**, [s.l.], v. 70, n. 1, p. 135-148, 2007. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879106000856>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 1992.

CESTARI, R. V. **A relação entre perfis comportamentais e o desempenho eficaz em sistemas motivacionais voltados para geração de resultados: um estudo em agências bancárias**. 2005. 133p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHINEM, R. **Introdução à comunicação empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FOGAÇA, N.; COELHO JÚNIOR, F. A. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759-775, 2015.

FOREHAND, G. A.; VON HALLER, G. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, Washington, v. 62, n. 6, p. 361, 1964. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0045960>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 1-9, 2002. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902002000200009](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000200009)>. Acesso em: 12 jul. 2020.

GREGURAS, G. J.; DIEFENDORFF, J. M. Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. **Journal of Applied Psychology**, Singapore, v. 94, n. 2, p. 465-477, 2009. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/2009-02898-011>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

HOLLENBECK, J. R.; WAGNER, J. A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

KELLER, E.; AGUIAR, M. A. F. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Terra e Cultura**, Londrina/PR, v. 20, n. 39, p. 91-113, 2004. Disponível em: <[https://web.unifil.br/docs/revista\\_eletronica/terra\\_cultura/39/Terra%20e%20Cultura\\_39-9.pdf](https://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/39/Terra%20e%20Cultura_39-9.pdf)>. Acesso em: 12 jul. 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. 2001. 198p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende/RJ. **Anais...** Resende/RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2012, p. 1-13. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

OLIVEIRA, J. S. G.; CAMPELLO, M. L. C. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2008, Bauru/SP. **Anais...** Bauru/SP: Universidade Estadual Paulista, 2008, p. 1-11. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345\\_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf)>. Acesso em: 12 jul. 2020.

PERUZZO, H. E. et al. Clima organizacional e trabalho em equipe na estratégia saúde da

família. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília-DF, v. 72, n. 3, p. 721-727, 2019.

PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, Salvador/BA, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302006000300003](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302006000300003)>. Acesso em: 12 jul. 2020.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/166939>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

SCHREIBER, D. A influência da cultura organizacional universitária sobre o processo de transferência tecnológica. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis/SC, v. 7, n. 3, p. 247-267, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p247>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

SILVA, A. K. S. et al. Análise dos fatores que influenciam as condições de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho: um estudo de caso na empresa Repet Press, Mossoró-RN. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba/PR, v. 6, n. 3, p. 16384-16399, 2020. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/8300>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

SOUZA, E. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1978.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

XAVIER, O. S. Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 33-48, 1986. Disponível em: <[http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num\\_artigo=686](http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=686)>. Acesso em: 12 jul. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre/RS: Bookman, 2015.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado(a) colaborador(a)

Sou aluna do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria e estou desenvolvendo meu Trabalho de Conclusão de Curso com uma pesquisa de clima organizacional, que tem o objetivo de identificar os fatores que contribuem para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais saudável.

Dessa forma, você está recebendo um questionário de pesquisa de clima organizacional. Esta pesquisa pretende diagnosticar o ambiente interno da empresa, através da sua percepção. Este tipo de estudo é uma ferramenta importante para analisar o ambiente interno da empresa e conhecer os possíveis problemas. Com isso, também é possível elaborar um plano de ação que venha a minimizar ou solucionar impasses existentes.

Desse modo, conto com sua participação na pesquisa. Os dados fornecidos por você serão mantidos em sigilo absoluto e não é necessário se identificar.

#### **Bloco I – Responda às questões abaixo de acordo com as características do seu perfil.**

1. Com qual gênero você se identifica?

- Feminino
- Masculino

2. Qual sua idade?

---

3. Qual sua escolaridade?

- Fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Médio incompleto
- Médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduação

4. Qual seu tempo de atuação na empresa?

- Até 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Mais do que 5 anos

5. Qual seu setor de atuação?

- ( ) Comercial
- ( ) Desenvolvimento
- ( ) Financeiro
- ( ) Gestão de Pessoas
- ( ) Marketing
- ( ) Suporte e Sucesso do Cliente

**Bloco II - Avaliação do ambiente interno da empresa.**

Prezado(a) colaborador(a),

Responda o quanto você concorda ou discorda de cada uma das afirmativas abaixo.

Itens	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
6. Sinto-me realizado(a) profissionalmente com o meu trabalho.					
7. Sinto-me satisfeito(a) com relação à remuneração que recebo (salário + benefícios).					
8. Sinto que meu trabalho atende as minhas necessidades profissionais.					
9. As informações que precisamos saber são repassadas a mim e aos meus colegas.					
10. Percebo colaboração entre minha área de atuação e os demais setores da empresa.					
11. Os funcionários são consultados para a tomada de decisão.					
12. Meu (minha) líder comunica as decisões e os fatos importantes que estão acontecendo na empresa.					
13. A empresa tem uma boa comunicação com os funcionários a respeito de informações de interesse geral.					
14. As orientações					

que eu recebo sobre o meu trabalho são claras e objetivas.					
15. Conheço o planejamento estratégico da empresa.					
16. Em minha equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão.					
17. A empresa é aberta para receber e reconhecer as opiniões e as contribuições de seus funcionários.					
18. Tenho liberdade para fazer meu trabalho da forma como eu considero melhor.					
19. Recebo o devido reconhecimento quando realizo um bom trabalho.					
20. A empresa oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e o meu crescimento profissional.					
21. Sinto-me pertencente ao meu ambiente de trabalho.					
22. No clima interno de trabalho, prevalece as boas relações.					
23. Na empresa, todos são bem tratados, independente de gênero, raça, orientação sexual, posição política etc.					
24. A empresa apresentou boa adaptação durante o cenário de COVID-19.					
25. De modo geral, estou satisfeito com					

meu trabalho.					
---------------	--	--	--	--	--

**Bloco III - Motivação para o trabalho.**

26. Assinale a opção abaixo que representa o motivo pelo qual você trabalha na empresa (pode assinalar mais de uma opção).

- Salário
- Benefícios oferecidos pela empresa
- Relacionamento com a chefia
- O trabalho que realizo
- Ambiente de trabalho
- Prestígio da empresa
- Autonomia no trabalho
- Reconhecimento
- Chances de evolução profissional
- Outro (indique na alternativa abaixo)

27. Caso você tenha assinalado “Outro” na questão acima, indique aqui o motivo.

---

---

---

---

**Bloco IV - Sugestões.**

28. Quais sugestões você daria para melhorar o ambiente de trabalho?

---

---

---

---