



Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU



RACI

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO IDEAU

ISSN 1809-6212

Vol.4 - n.8 - Janeiro - Junho 2009

Semestral

Artigo:

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FABRIZZA MATERIAIS DE SEGURANÇA EM COURO LTDA

Autores:

Bruno Rafael Bernardon¹

Vanessa Rissi²

¹ Bacharel em Administração de Empresas com Habilitação em Recursos Humanos pela Faculdade IDEAU. brbernardon@ibest.com.br

² Mestranda em Saúde Coletiva- UNISINOS, Especialista em Gestão de Recursos Humanos -UPF, Psicóloga, Docente da Faculdade IDEAU. vanessarissi@ideau.com.br

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FABRIZZA MATERIAIS DE SEGURANÇA EM COURO LTDA

Resumo: As empresas dependem cada vez mais das pessoas que nela atuam para garantirem excelentes índices de produtividade. Isso se torna possível se houver motivação e satisfação dessas pessoas em relação ao ambiente interno de trabalho, ou seja, o clima organizacional interfere diretamente na capacidade produtiva de uma organização. Este estudo teve por objetivo mensurar a percepção que os funcionários da empresa Fabrizza Materiais de Segurança em Couro Ltda têm sobre o clima organizacional. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, do tipo estudo caso. Os dados foram coletados através de questionário fechado. A análise dos dados priorizou o entendimento quantitativo das variáveis que interferem na percepção do clima organizacional: relacionamento entre a equipe de trabalho, condições de trabalho, benefícios, remuneração, treinamento, comunicação, estilo de liderança, imagem e avaliação da empresa. Os resultados demonstraram que, de uma forma geral, os colaboradores percebem o clima organizacional de forma positiva. Por outro lado, destaca-se a inexistência de benefícios sociais, o que acaba por gerar insatisfação no quadro funcional.

Palavras-Chave: Clima Organizacional. Motivação. Satisfação no Trabalho.

Abstract: Companies are increasingly reliant upon the people who work to ensure excellent rates of productivity. This becomes possible if there is satisfaction and motivation of these people in relation to the internal working environment, is, the organizational climate interferes directly in the productive capacity of an organization. This study aimed to measure the perception that employees of the company Fabrizza Materials de Segurança em Couro Ltda have on the organizational climate. For that, this work used a scanning research, the type the study of the case. Data were collected through a questionnaire closed. Data analysis prioritized the quantitative understanding of the variables that affect the perception of organizational climate: relationship between the work team, working conditions, benefits, payments, training, communication, leadership style, image and evaluation of the company. The results showed that, in the general form, employees perceive the organizational climate in a positive way. Moreover, there is a lack of social benefits, which ultimately generate dissatisfaction in the table functional.

Key-words: Organizational Climate. Motivation. Satisfaction at Work.

1 INTRODUÇÃO

A partir da eminência da globalização, na década de 90, a competitividade acirrada e as mudanças constantes são marcas registradas no dia-dia das organizações. Como consequência, os trabalhadores sentem as pressões advindas da busca do resultado rápido e sem erros.

Torna-se essencial, portanto, que as empresas busquem meios de melhorar as condições laborais, visando a satisfação dos colaboradores no local de trabalho. Para isso, têm-se como recurso a Gestão de Pessoas. Os trabalhadores não podem mais serem concebidos como uma peça do processo, como acontecia até algum tempo atrás. Pelo contrário, eles representam o cérebro das organizações, representam o diferencial competitivo.

A importância de gerenciar bem as pessoas, visando o seu bem-estar e fazendo com que se sintam importantes dentro das organizações, faz com que o colaborador sinta-se satisfeito e motivado para o trabalho. Isso se reflete no aumento da produção e lucratividade. Uma empresa com trabalhadores satisfeitos e motivados com o ambiente interno de trabalho tem um clima organizacional positivo.

Um bom clima organizacional, muitas vezes, garante que as ações implementadas sejam compatíveis com as expectativas dos colaboradores e que estas expectativas estejam alinhadas com o potencial da empresa, otimizando os investimentos em Recursos Humanos. Segundo Luz (1995, p. 85),

O clima organizacional deve ser tratado como um elemento de importância estratégica dentro da organização. É ele, que muitas vezes, causa o impacto maior, seja positivo ou negativo, sobre a motivação, a capacidade de realização e a satisfação dos colaboradores. Ou seja, é em nome de um melhor clima organizacional que a percepção sobre os resultados organizacionais também deve estar focada nas pessoas que colocam os planos em prática. Mas não vista apenas sob a ótica dos planejadores ou dos recursos humanos. Todos os integrantes de uma organização devem levar em conta aspectos como conhecimento e comportamento, atitude e expectativa, relacionamentos e conflitos anteriores.

O ambiente de trabalho interno, no qual os colaboradores estão inseridos, interfere de forma direta no desenvolvimento das atividades da empresa, além do fato de ser decisivo no que se refere à questão da motivação da equipe. Quando o ambiente de trabalho é positivo, havendo uma colaboração, interação e confiança mútua entre os setores, ou os níveis hierárquicos da organização, o rendimento é notadamente maior. Qualquer organização, independentemente de seu ramo de atividade, dificilmente alcançará sucesso se estes aspectos não forem considerados.

Em virtude da importância do gerenciamento do clima organizacional dentro das organizações é que propusemos a mensuração do clima organizacional na empresa Fabrizza. A partir das percepções dos funcionários, analisamos o clima organizacional, tema deste estudo, com vistas a propor ações de melhoria.

2 METODOLOGIA

Em relação aos seus fins, tratou-se de uma pesquisa exploratória. Esta pesquisa se utilizou, quanto aos seus meios de investigação, do estudo de caso. Estudo de caso é um

circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2007). Na pesquisa em questão, a empresa Fabrizza será o caso em estudo. O presente trabalho adotou o método quantitativo de pesquisa, em virtude de o questionário ter a maioria de suas questões fechadas, facilitando a análise e mensuração.

A empresa estudada foi a Fabrizza Materiais de Segurança em Couro Ltda, pequena indústria da produção de artefatos de segurança confeccionados em couro, situada no município de Getúlio Vargas, estado do Rio Grande do Sul, região norte.

Para a coleta de informações, foram utilizados como instrumentos, primeiramente, uma entrevista semi-estruturada com os administradores da organização, que repassaram as informações introdutórias sobre a empresa, relatando o seu histórico e os produtos.

Já para verificar a percepção do clima, objetivo deste estudo foi utilizado um questionário aos colaboradores, possuindo um total de 40 questões, sendo 36 questões fechadas e 04 abertas, destas quais constaram no artigo as consideradas principais pelo autor.

Para tratar e analisar os dados coletados, foi realizada uma análise quantitativa dos dados. Para tanto, foram utilizados cálculos estatísticos simples (frequência e percentual), sendo destacados os resultados mais significativos da pesquisa, correlacionando os resultados obtidos, com o referencial teórico apresentado.

3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (2006), o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização, e influencia em seu comportamento.

Um bom clima organizacional é fundamental para o bom andamento de qualquer organização, independentemente do seu ramo de atuação, quantidade de colaboradores, entre outros aspectos. Dentro de uma mesma organização, podem ocorrer diferentes climas organizacionais num mesmo momento, causados pelos mesmos acontecimentos, mas com efeitos diferentes nos diversos públicos internos, causando sensações positivas para uns e negativas para outros (BERGAMINI, 1980).

Como a organização é um sistema cooperativo racional, torna-se necessário conhecer os motivos que levam os indivíduos a cooperar. Para Resende e Benaiter (1997), os

indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que as suas necessidades dentro da organização contribuam diretamente para o alcance dos seus próprios objetivos pessoais. Em outros termos, os indivíduos fazem contribuições às organizações sempre que recebam dela os incentivos e alicientes desejados.

3.1 Pesquisa de clima organizacional

O clima organizacional – que reflete a percepção que as pessoas têm das respostas às suas demandas e perspectivas pessoais dentro da organização – também influenciada fortemente pela motivação do grupo, especialmente se for negativo, situação que deverá ser corrigida (LUZ, 1995). A leitura do clima organizacional geralmente se faz através de pesquisas que adotam métodos clássicos de coleta de dados: entrevistas, questionários, reuniões abertas e dinâmicas de grupos desenvolvidas para esse fim. A pesquisa de clima deve sempre estar coerente com o planejamento estratégico da organização.

3.2 Qualidade de vida no trabalho X Clima organizacional

Um bom clima está relacionado de forma direta com a qualidade de vida do trabalhador. A qualidade de vida no trabalho é de fundamental importância para as organizações, tanto nos países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento. Para Rodrigues (1994), qualidade de vida no trabalho é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo.

Quando o clima organizacional da organização está positivo e favorável, o próprio relacionamento da equipe tende a se tornar melhor, contribuindo de forma direta para uma maior produtividade. Além disso, diminui os níveis de stress dos colaboradores.

A qualidade de vida no trabalho oferece uma série de benefícios para a organização, como redução do absenteísmo, redução da rotatividade, atitude favorável ao trabalho, diminuição ou eliminação da fadiga, promoção da saúde e segurança, integração social, desenvolvimento das capacidades humanas e aumento da produtividade (FRANÇA E ALBUQUERQUE, 1998).

3.3 Teorias sobre motivação

Para Chiavenato (2002), o clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser alto e proporciona relações de satisfação, animação, de interesse e de colaboração entre os participantes.

A maioria das empresas nos últimos anos reconhece a necessidade de manter seus funcionários motivados para que possam atingir sempre os melhores resultados, mas a motivação não depende exclusivamente de incentivos ou de possíveis oportunidades, é preciso mais. Em uma empresa, cada departamento tem sua alma, suas funções, metas e diretrizes (BISPO, 2007).

O funcionário não é somente um empregado, mas também um ser capacitado de habilidades profissionais, sociais, culturais, etc. Um funcionário motivado pode ser considerado um capital intelectual dotado de intangibilidade, com valor imensurável, ou seja, um bem tão precioso que não se pode medir (PEREIRA, 2007).

A teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow, que se baseia na chamada hierarquia de necessidades humanas. Essa teoria propõe que um indivíduo procura satisfazer a uma seqüência lógica de necessidades, iniciando-se pelas fisiológicas, passando depois para as de segurança, sociais, do ego e de auto-realização (KWASNICKA, 2006).

Já a teoria das necessidades de David MacClelland dá ênfase nas necessidades adquiridas. MacClelland destacou as necessidades que as pessoas desenvolvem através de sua experiência, ao longo da vida, as necessidades adquiridas através da socialização, à medida que interagem com o seu ambiente (AGUIAR, 2005).

Por fim, das teorias aqui citadas, a de Herzberg define a motivação das pessoas com base em dois principais: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os higiênicos se referem às condições que rodeiam a pessoa no momento em que ela trabalha (condições físicas, ambientais, salário, etc.). Já as motivacionais se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si (BERGAMINI, 2006).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos respondentes

Da amostra, 60% corresponde ao sexo masculino e 40% ao sexo feminino. A faixa etária dos participantes demonstra que 30% dos funcionários possuem menos de 20 anos de idade; 30% possuem entre 26 e 35 anos; 30% entre 36 e 45 anos, e apenas 10% do quadro apresentam mais de 45 anos de idade. Isso mostra que a empresa possui um quadro relativamente jovem, mesclando alguns jovens com pessoas que possuem mais experiência, conforme gráfico 1.

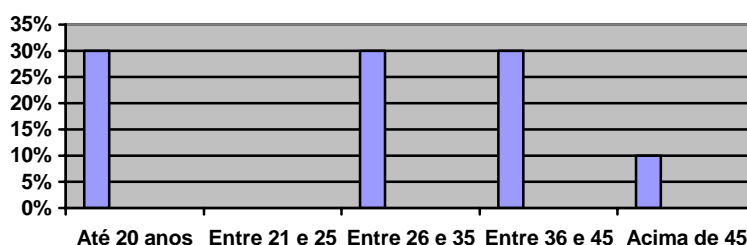


Gráfico 1: Distribuição percentual segundo faixa etária dos funcionários da Fabrizza, 2008.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos 10 funcionários que a organização possui, 20% possuem o ensino fundamental incompleto e 30% possuem ensino fundamental completo. 30% possuem ensino médio incompleto e 20% possuem o ensino médio completo.

No que se refere à renda salarial, 70% dos funcionários recebem o valor do salário mínimo da categoria, e 30% percebe importância entre 01 e 03 salários mínimos. Quanto ao estado civil, 30% dos colaboradores são solteiros, 50% são casados, 10% estão em regime de união estável e 10% estão divorciados.

4.2 Relacionamento entre equipe de trabalho

Em relação a este tema, foram realizadas duas questões fechadas para os funcionários. Na questão *como é o relacionamento entre você e seus colegas de trabalho*, 40% dos entrevistados responderam que o relacionamento é ótimo, 40% responderam bom e 10%

responderam regular, o que mostra que o clima de convivência entre os funcionários da empresa é muito bom. Outra questão solicitava como era *o relacionamento entre você e sua chefia*. A análise dos resultados expressou que 20% consideram o relacionamento ótimo e 80% consideram bom.

4.3 Condições de Trabalho

A primeira pergunta questionava *as condições de uso e conservação dos instrumentos de trabalho*, onde 50% responderam que as condições são boas e 50% responderam regular. Ocorre aqui um equilíbrio nas respostas, onde metade dos colaboradores está satisfeito com estas condições, e a outra metade considera regular, o que mostra a necessidade de melhorias.

Em seguida, foram questionados sobre: *como você considera a luminosidade do seu local de trabalho?* Nesta, 30% dos colaboradores responderam ótimo, 30% responderam bom, 30% regular e 10% ruim, conforme mostra o gráfico 2.

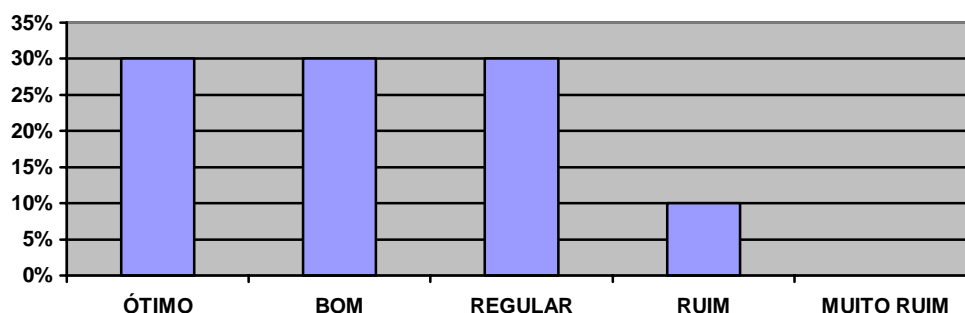


Gráfico 2 – Condições de luminosidade no local de trabalho da Fabrizza, 2008.

Fonte: Dados da pesquisa.

Estes apontamentos mostram que os funcionários em sua maioria (60%) consideram ótimo e bom as condições de luminosidade e uma parte significativa considera regular e a minoria (01 funcionário) considera as condições ruins.

Quanto ao *espaço de locomoção da fábrica*, 30% dos entrevistados consideram este espaço ótimo, 60% consideram bom e 10% regular, o que mostra que a maioria quase absoluta está satisfeita com este quesito.

No que se refere ao local *de trabalho ser arejado o suficiente para o desenvolvimento de um bom trabalho*, 70% dos entrevistados responderam achar bom, 20% acham regular e

10% acham ruim. Neste caso também, a satisfação das pessoas possui um bom percentual, o que mostra que a empresa está cumprindo sua parte neste aspecto. Uma pequena parcela considera este aspecto ruim, e 20% mostram achar regular.

Quanto às *condições de limpeza do ambiente*, 10% responderam acharem as condições ótimas, 80% acham essas condições boas e 10% consideram elas ruins. Isso mostra claramente a satisfação dos colaboradores quanto às condições de limpeza da Fabrizza.

A partir das respostas que foram dadas pelos colaboradores, podemos constatar que de forma geral, estes estão satisfeitos com as condições de trabalho que a empresa lhes oferece, sendo que a maioria das questões teve a respostas “bom”, com considerável número de respostas “ótimo” e “regular”. Isso causa uma melhora no comportamento, já que o comportamento humano é motivado, e a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação das suas necessidades (CHIAVENATO, 2000).

4.3 Benefícios

Em relação ao tema benefícios, os empregados da empresa responderam a 04 questões, sendo três delas fechadas e uma aberta. A primeira solicitava que os respondentes assinalassem quais os benefícios eram proporcionados pela empresa, sendo eles *alimentação, transporte, plano de saúde ou outros*. A maioria dos respondentes (90%), não assinalaram nenhuma das opções oferecidas, e apenas 10% colocou no campo outros, descrevendo como um benefício a liberdade no local de trabalho.

Isso aponta algo preocupante: a empresa não oferece nenhum tipo de benefício aos colaboradores, sendo a remuneração dos mesmos feita apenas através de salário. Este é um fator negativo, pois este fato pode comprometer a motivação da equipe de funcionários.

Isto se reflete também na questão que vem em seqüência, onde boa parte dos funcionários não responderam a perguntava: *qual a sua opinião sobre os benefícios oferecidos pela empresa*. Os percentuais para esta questão foram os seguintes: 10% responderam achar bom (no caso, o benefício liberdade no trabalho que foi citado por um colaborador), 20% responderam regular, 10% ruim, 10% muito ruim e 50% não deram opinião.

Em relação ao questionamento: *você considera os benefícios um fator importante para sua motivação dentro da empresa?* 90% dos entrevistados apontaram que sim e 10% responderam em parte. Isso deixa claro que esta organização só oferece os benefícios que são obrigatórios, não se preocupando em oferecer algo a mais para satisfazer o motivar o seu colaborador.

Na última questão sobre o tema, que era aberta, os entrevistados foram perguntados sobre *que benefícios você gostaria que a empresa lhe proporcionasse*. Aqui estes puderam expressar o que consideram importante que a empresa lhes ofereça além do salário. Todos os entrevistados apontaram o plano de saúde como importante, 30% sugeriram que houvesse um intervalo para poder fazer um lanche, 10% acham necessário que haja climatização no local, 20% citaram a questão do aumento de salário e 30% citaram que seria interessante o fornecimento de cesta básica.

A variedade de respostas deixou bem clara a necessidade que a organização possui de analisar melhor este aspecto, pois os funcionários mostram insatisfação em relação a este aspecto.

4.4 Remuneração

Nesta seção, os entrevistados tiveram a oportunidade de dar sua opinião através de 03 questões fechadas. A primeira: *você acha que o valor da remuneração interfere na sua motivação para o trabalho?* 80% os colaboradores responderam sim e 20% responderam em “parte”, que deixa claro a opinião quase unânime que a remuneração interfere na motivação. Quando perguntados sobre o que pensam em *relação ao salário recebido*, 20% responderam achar bom, 50% responderam achar regular, 20% acham o salário ruim e 10% acham muito ruim. A pergunta seguinte questionou se *o salário recebido era o suficiente para a manutenção das necessidades básicas do empregado e de sua família*. Aqui, a resposta ficou dividida entre duas alternativas: 50% dos entrevistados responderam que o salário recebido não é o suficiente para a satisfação das necessidades e 50% respondeu que este salário só é suficiente em parte.

A partir disto, constata-se que não há funcionários plenamente satisfeitos com sua remuneração e que boa parcela está inclusive insatisfeito com o valor do salário que a categoria lhe paga.

4.5 Treinamento

Sobre as *oportunidades de treinamento que a empresa oferece*, 30% responderam achar regular, 20% responderam ruim e 50% não opinaram na questão.

A pergunta seguinte questionava: *Qual a sua opinião em relação às oportunidades de crescimento na empresa?* Aqui, 20% responderam boas, 20% responderam regular, 10% responderam ruim, 10% responderam muito ruim e quase metade dos colaboradores (40%) não opinou. Através da visualização do gráfico 3, percebemos que poucos (20%) consideram que a empresa oferece chances de crescer, uma parte considerável considera não haver possibilidade disto e os que não opinaram de certa forma não consideram haver oportunidade, ou não conseguem identificar oportunidades, pelo fato de estarem indecisos na resposta.

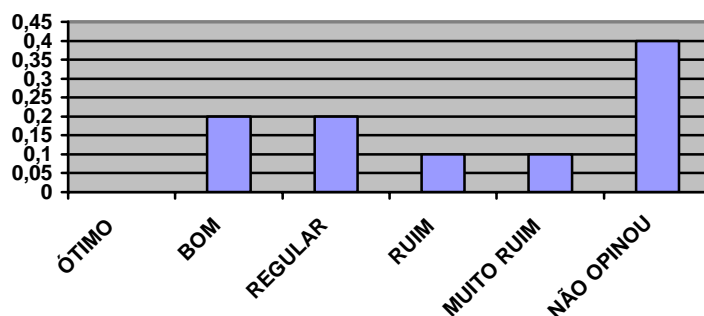


Gráfico 3 – Opinião sobre as oportunidades de crescimento na Fabrizza, 2008.

Fonte: Dados da pesquisa.

Perguntados sobre se *a empresa deveria oferecer treinamento*, 30% dos entrevistados responderam que sim, e destes, 20% opinaram que gostariam de receber palestras (não houve assunto especificado). Aqui um dado interessante: 50% responderam achar que não há necessidade de treinamento, e 20% não responderam à questão.

4.6 Comunicação

Sobre *como está a comunicação entre os setores da empresa*, 90% responderam bom e 10% responderam ótimo. Perguntados sobre *como está a comunicação no seu setor*, o quadro de opiniões se mostra parecido: 70% consideram a comunicação no setor boa, e 30% consideram ótima. Isso mostra a real satisfação dos colaboradores quanto a este aspecto.

A questão seguinte indagava: *como está a maneira como a empresa passa as informações sobre o que está acontecendo*. Nesta, 60% responderam achar bom, e 40% responderam regular.

Sobre *quais instrumentos a empresa utiliza para se comunicar com os funcionários*, os colaboradores possuíam cinco alternativas de resposta, podendo assinalar mais de uma alternativa. 10% responderam através de mural, 10% através de reunião, 30% através da opção outros (citando a conversa), 30% por telefone e 20% não opinaram.

Isto reforça a questão anterior onde quase metade dos empregados considera apenas regular a forma como a empresa passa as informações, e isto se reflete na variedade de resposta sobre os meios dos quais a Fabrizza se utiliza para isso.

Finalizando esta etapa, a última questão perguntou: *você considera eficientes os instrumentos que assinalou na questão anterior*. Os índices apresentados deixam claro a dúvida das pessoas: 40% responderam sim, achando portanto os meios eficientes; 30% responderam em parte e 30% sequer opinaram.

A partir disto, podemos concluir que a comunicação entre os setores está boa, mas no que tange à comunicação e transmissão das informações da administração para os colaboradores, a empresa necessita reavaliar seus métodos para que não ocorram dúvidas entre os empregados.

4.7 Estilo de Liderança

A primeira pergunta questionava como o colaborador considera a *forma que a chefia lhe transmite as orientações necessárias para você realizar seu trabalho de forma adequada*. Nesta, 10% considera ótima, 70% bom e 20% considera regular. De acordo com os percentuais, neste quesito os colaboradores mostraram estar satisfeitos com a maneira que a chefia lhe orienta para realizar as suas devidas funções.

Quanto ao *retorno dado pela chefia em virtude do desempenho*, 60% dos entrevistados responderam achar bom, 20% acham regular, 10% consideram esse retorno ruim e 10% consideram muito ruim. Quanto à *forma que a chefia estimula o trabalho em equipe*, boa parte do quadro da empresa está satisfeito, sendo que destes, 10% consideram ótimo e 60% consideram bom. Apenas 30% consideram regular, o que mostrou que a empresa estimula de forma consideravelmente boa o trabalho em equipe entre os seus colaboradores. Na questão

como você considera a maneira que a chefia delega a você tarefas e responsabilidade, 20% dos entrevistadores responderam ótimo, 40% responderam achar bom e 40% consideram regular.

Por fim, esta seção solicitou como é considerado o espaço que a empresa oferece para dar sugestões. Aqui ocorreu uma grande variedade de opiniões, sendo que 10% responderam que o espaço é ótimo, 40% responderam bom, 30% responderam regular, 10% responderam muito ruim e 10% não deram sua opinião.

Neste quadro, de forma geral, os funcionários consideram-se satisfeitos com o estilo de liderança da Fabrizza, apesar disso não se mostrar de forma plena e em totalidade de opiniões.

4.8 Imagem em Relação à Empresa

Qual a opinião do colaborador sobre a qualidade dos produtos da empresa, foi o primeiro questionamento. 50% dos entrevistados responderam ótimo, 30% responderam acharem bons e 20% responderam que é regular.

No que se refere à credibilidade junto aos colaboradores, 20% colocaram que consideram ótimo, 60% consideram bom, 10% consideram regular e uma minoria de 10% considera essa credibilidade ruim.

Os dados desta questão são de importância relevante para a pesquisa, pois analisa como os empregados vêem a empresa de fora. Os resultados mostram uma situação relativamente positiva, apontando para uma maioria satisfeita (20% consideram ótima e 60% bom) com a organização de um modo geral com apenas 20% oscilando entre regular e ruim. A imagem é positiva neste aspecto.

Essa imagem vem a ser reforçada na questão seguinte, onde os entrevistados foram perguntados sobre como consideram a credibilidade da empresa junto à comunidade, onde a maioria quase absoluta se mostrou favorável: 30% responderam achar essa credibilidade ótima, 60% a consideram boa, e apenas 10% consideram regular.

Por fim, quanto à imagem da empresa no mercado, 60% dos colaboradores consideram ótima a imagem da Fabrizza e 40% consideram boa, mostrando assim um resultado plenamente favorável e sem deixar dúvidas sobre a opinião dos funcionários de que a empresa é bem vista no mercado.

Segundo Resende e Benaiter (1997, p. 66), “de uma forma ou de outra, de maneira formal ou informal, as pessoas sabem a respeito da imagem da empresa internamente e em diferentes mercados. Obter a opinião delas a este respeito, em pesquisa de clima, pode ser interessante”.

5 SUGESTÕES DE MELHORIAS

De acordo com as respostas obtidas no questionário feito aos colaboradores e em consonância com o que os diversos autores citados expressam sobre os principais fatores que influenciam para que haja um bom clima organizacional dentro de uma organização, a empresa Fabrizza necessita de uma mudança de visão por parte de seus gestores, com relação a algumas destas variáveis.

A empresa carece muito na questão de benefícios aos colaboradores. Os administradores devem buscar alternativas que motivem mais o seu funcionário para o trabalho, se utilizando de alternativas simples, que nem sempre são muito onerosas ao seu orçamento. O horário para o lanche, por exemplo, é algo perfeitamente aplicável, e que foi opinado por boa parcela dos colaboradores. Outros benefícios também podem vir a ser aplicados, através de uma análise orçamentária por parte da chefia, que deve analisar os gastos e ver a viabilidade para realizar estas ações.

No que se refere a treinar as pessoas, a empresa poderia levar em conta os 30% que colocaram a necessidade disto, oferecendo palestras ou mini-cursos, nada que venha a gerar gastos comprometedores. Com certeza os colaboradores aumentariam o seu nível de satisfação. O treinamento na função é interessante para os colaboradores com menos tempo de empresa, já que isto proporcionaria uma maior segurança para trabalhar.

Comunicar-se de forma mais clara também é uma necessidade que se faz presente. Definir alguns instrumentos padrão para melhorar essa comunicação é o primeiro passo. O espaço para opiniões dos colaboradores deve ser mais significativo.

Como a escolaridade dos colaboradores se apresentou baixa, seria importante se a organização pudesse prestar algum tipo de incentivo para que os funcionários menos escolarizados voltassem a estudar. Isto poderia ocorrer através do fornecimento de uma bolsa

auxílio, incentivando assim as pessoas a estudar. Um pequeno aumento de salário de acordo com o aumento da graduação também seria um incentivo interessante.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo deveria responder a problemática: como os colaboradores da empresa Fabrizza percebem o clima organizacional? Os colaboradores da empresa percebem o clima organizacional, de um modo geral, de forma positiva e satisfatória. Alguns pontos merecem atenção especial por apresentarem possibilidades de melhorias, tais como benefícios, e treinamentos.

A relação com os colegas, a comunicação, as condições de trabalho, os benefícios, o contato com a chefia, as oportunidades de expor o que está sentindo, o ambiente no qual o colaborador está inserido contribui de forma direta para a sua satisfação e motivação. O funcionário que está satisfeito com estes aspectos se sente bem ao trabalhar na empresa, passando desta forma a produzir mais e com mais afinco.

Captar as percepções dos colaboradores em relação às variáveis que afetam o clima é de elevada importância, pois existe uma série de questões dentro desse contexto de mudança em que vivem as empresas na atualidade (SENGE, 1999).

Mesmo com o bom índice de satisfação apresentado na mensuração dos dados, alguns problemas da organização quanto ao seu clima foram apontados, e torna-se importante que sejam destacados.

A questão dos benefícios mostrou-se como o principal ponto a ser revisto pelos gestores da Fabrizza, já que os resultados apontaram que a empresa oferece como remuneração unicamente o salário que a legislação exige, não fornecendo nenhum outro tipo de benefício aos seus empregados, e isto refletiu a insatisfação por parte de alguns. Os gestores precisam rever este ponto, buscando alternativas que visem melhorar o conceito das pessoas sobre este tema. Isso ficou claro na questão que perguntou se o colaborador achava os benefícios um fator de motivação, onde a maioria quase absoluta (90%) respondeu que sim.

Outro ponto que merece destaque é questão salarial, onde os funcionários demonstraram insatisfação. Metade dos entrevistados afirmou que o salário oferecido não satisfaz nem às necessidades básicas e da família. A empresa poderia analisar o caso de cada

colaborador e averiguar se existe alguma forma de auxílio, seja um salário melhor, ou algum tipo de benefício.

Mesmo com os índices apontando que boa parte dos empregados não percebe a necessidade de treinamento na função, este é uma variável que a empresa poderia repensar de forma mais cuidadosa, pois isto viria a melhorar a qualificação de seu quadro. No que tange à forma de comunicação da empresa, a melhora a ser feita seria no sentido de a organização definir melhor os seus métodos de contato com os colaboradores, quem sabe até padronizando isto, para facilitar a compreensão e a troca de informações com os mesmos. Aqui também cabe salientar que a Fabrizza oferece poucas oportunidades para que seus empregados exponham a sua opinião sobre assuntos internos e também externos.

Sendo assim, a partir do momento em que os administradores da Fabrizza fizerem uma auto-avaliação sobre a visão que possuem em relação as variáveis que compõe o clima organizacional e buscarem realizar mudanças que proporcionem a melhora da satisfação do seu quadro de colaboradores, a empresa irá prosperar ainda mais, com seus empregados estando mais satisfeitos e motivados para o trabalho.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada À Administração – Uma Abordagem Interdisciplinar**. Editora Saraiva. 2005.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos – uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo, Atlas, 1980.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada À Administração de Empresas – Psicologia do Comportamento Organizacional**. 4ª Edição. Editora. Atlas S.A. - São Paulo. Ano 2006.

BISPO, Patrícia. **Motivação: Realização pessoal e profissional**. Disponível em <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 22 de outubro de 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**, 5. ed., 4. impressão – São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração – Edição Compacta**. Editora Campus, Rio de Janeiro. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos / Idalberto Chiavenato.** – Ed. Compacta, 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

FRANÇA, A.C.L. E ALBUQUERQUE, L.G., **Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho:** o stress e a expansão do conceito de qualidade total. Revista de Administração, São Paulo, abril/ junho 1998.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração – Uma síntese.** 3ª Edição. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2006.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

PEREIRA, Roberto Carlos. **Motivação.** Disponível em [http:// www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Acesso em: 22 de outubro de 2007.

RESENDE, Ênio; BENAÏTER, Paulo R. **Gestão do Clima Organizacional:** uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas. Ênio Resende e Consultores Associados, 1997.

RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho:** evolução e análise no nível gerencial, Petrópolis, RJ: Vozes 1994.

SENGE, Peter M. **Dança das Mudanças:** Os desafios de manter o crescimento e o sucesso das organizações que aprendem. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 9ª Edição, Editora Atlas S.A. São Paulo, 2007.