

TIPO

ARTIGO CIENTÍFICO

ÁREA TEMÁTICA

ADMINISTRAÇÃO

TÍTULO

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA TRANSPORTADORA A PARTIR
DA PERCEPÇÃO DE SEUS COLABORADORES

Angela Ferreira Da Silva (angela_afds@hotmail.com)

Universidade Federal de Rondônia - UNIR

José Kennedy Lopes Silva (kennedysilv@gmail.com)

Universidade Federal de Rondônia - UNIR

RESUMO

O clima organizacional é considerado um instrumento para aferir o grau de satisfação dos colaboradores. Trata-se de algo que influencia o desenvolvimento da organização. O sucesso de qualquer empresa é o reflexo das ações de seus recursos humanos e o bem estar dos funcionários gera um impulso de crescimento para a empresa. Assim, é importante que se investigue se o clima organizacional é favorável ou não. O presente estudo teve como objetivo analisar a satisfação dos colaboradores de uma empresa do ramo de transporte. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, cuja coleta dos dados se deu por meio da aplicação de questionários, de entrevista e de observação. Foram definidos como sujeitos de pesquisa, para aplicação dos questionários, uma amostra de colaboradores que envolviam todas as áreas da empresa. Para responder às questões da entrevista estruturada, houve a participação do gestor. As observações foram realizadas nos dias em que se aplicaram os questionários e que se realizou a entrevista. Concluiu-se que o clima organizacional da empresa apresenta pontos positivos e negativos. Sugere-se o estudo da razão de ser desses pontos negativos para a melhoria do clima da organização e conseqüentemente para o sucesso da empresa.

Palavras-Chave: Clima organizacional. Satisfação no trabalho. Motivação. Comportamento Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A cada dia, as organizações engendram novas perspectivas para seu desenvolvimento e se tornam cada vez mais competitivas. Até meados do século XX, o foco das empresas era apenas a produtividade e o lucro. A partir da década de 1960, com a presença do Toyotismo, pode-se notar que muitas modificaram seu foco de modo a apresentarem produtos ou serviços de qualidade. Os gestores identificaram que, para atender à nova dinâmica do mercado, era necessário investir em vários outros aspectos organizacionais, não apenas em produtos e lucratividade. Então, as pessoas, as suas relações e o ambiente organizacional também entraram no espectro de preocupação desses gestores.

Pode-se afirmar que o clima organizacional tem uma grande responsabilidade para o sucesso de uma empresa. Por “clima organizacional”, entende-se o ambiente interno de uma organização, que está diretamente ligado à motivação de seus funcionários, sujeitos que, por sua vez, estão diretamente ligados ao produto ou serviço a ser oferecido ao consumidor. Para Siqueira (2008, p. 31), o “clima organizacional pode influenciar a satisfação e o rendimento no trabalho e a motivação dos trabalhadores. Isto funciona como um regulador da produtividade dos funcionários e da empresa como um todo”. Pode-se, portanto, afirmar que um bom ambiente na organização aumenta o bem estar dos colaboradores, deixando-os satisfeitos e motivados a exercerem a função para a qual foram contratados.

No Brasil, ainda existe um grande número de empresas que não percebeu que o sucesso está relacionado à satisfação e à motivação de seus colaboradores. Isso certamente gera rotatividade de funcionários e custos adicionais, o que é obviamente indesejável. Por outro lado, outras organizações se revelam altamente direcionadas para os seus recursos humanos, investindo largamente neles. Elas percebem que, com um clima organizacional positivo, seus funcionários estarão satisfeitos e produzirão melhores resultados.

As organizações precisam conhecer o que pensam os seus colaboradores em relação às diferentes variáveis que afetam o clima organizacional, tais como divisão de tarefas, salários, comunicação, relacionamento interpessoal, benefícios, condições físicas do trabalho, estrutura organizacional, envolvimento e comprometimento, ambiente de trabalho, entre outras.

A questão deste trabalho é diagnosticar, de acordo com a percepção dos colaboradores, o clima organizacional de uma transportadora, localizada na cidade de Vilhena – Rondônia, que lida com transporte de encomendas de pequeno e médio porte. Trata-se de identificar os aspectos positivos e negativos que interferem no clima organizacional dessa empresa.

A pesquisa foi empreendida no setor das encomendas, no qual estão incluídos os departamentos do escritório, descarregamento, carregamento e atendimento, que constituíram o foco da pesquisa. Para alcançar o objetivo, foram utilizados os seguintes métodos e estratégias qualitativas: observação do ambiente, aplicação de questionários aos colaboradores e entrevista com o gerente.

Este artigo está dividido em quatro partes, para além desta introdução. A segunda parte apresenta o referencial teórico, dando foco ao tópico do clima organizacional; a terceira centra-se na metodologia de pesquisa; a quarta apresenta e discute os resultados; e, por último, a quinta parte apresenta a conclusão.

2 REFERÊNCIA TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1 Clima Organizacional

O clima organizacional pode ser entendido como sendo a forma como o ambiente de trabalho é percebido pelos colaboradores. Trata-se de um bom indicador para aferir o grau de satisfação dos funcionários de uma organização. Alguns aspectos devem ser considerados quando se fala em ‘clima organizacional’: métodos de gestão, política de recursos humanos, comunicação entre os servidores da empresa, entre outros.

É comum empresas se perguntarem por que realizam produtos e prestam serviços com um desempenho tão medíocre. Luz (2003) afirma que os gestores são propensos a pensarem que o problema está na falta de treinamento ou nas seleções de pessoal, que seriam mal conduzidas. Porém, imputar apenas às pessoas a culpa dessa mediocridade não seria produtora. Na maioria das vezes, o clima organizacional é o verdadeiro problema. Trata-se de um fator relevante para a vida da empresa, pois, com o seu diagnóstico e análise, pode-se medir o nível de satisfação dos colaboradores, identificar pontos positivos e negativos e, conseqüentemente, implementar as devidas correções.

O sucesso ou insucesso de uma empresa é um reflexo do trabalho de seus colaboradores. São as ações deles que em grande parte definem a empresa – assim, como agem, como decidem, como trabalham e como tomam decisões constituem aspectos decisivos. Para fundamentar essa reflexão é apresentado a discussão de Gil (2001, p. 15),

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer.

Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Atualmente as organizações devem dispensar uma atenção maior ao bem estar de seus colaboradores, pois eles que impulsionam o crescimento da empresa. De acordo com Kahale (2012), quando há o investimento por parte da empresa em relação ao clima organizacional, existe a possibilidade de melhorias no comprometimento dos funcionários, no aumento da produtividade e na diminuição de doenças, bem como se conseguem avanços na comunicação interna, entre outros benefícios.

Ao passar dos anos, as organizações começaram a buscar estratégias para o crescimento de suas empresas, tendo em conta o clima organizacional. Isso se deu a partir da percepção de que o bem estar dos funcionários gera um impulso de crescimento – estando satisfeitos, eles trabalham mais e mais comprometidos. De modo a se identificar o clima organizacional, algumas perguntas podem ser feitas para os colaboradores de uma determinada organização. Essas perguntas envolvem tópicos como o ambiente de trabalho, a comunicação, os benefícios, a segurança no emprego, os salários, entre outros.

Um local de trabalho, seja um escritório, uma oficina ou uma sala de aula, deve ser sadio e agradável. O ser humano precisa encontrar aí condições ideais que lhe proporcionem um máximo de proteção e, ao mesmo tempo, satisfação no trabalho (LEUCZ, 2001). Entretanto, qualquer melhoria no clima organizacional implica investimento, que retorna no consequente aumento de produtividade, na redução dos acidentes, das doenças ocupacionais e do abstencionismo, além de proporcionar um melhor relacionamento entre empresa e empregado. Criar um ambiente de trabalho adequado, acolhedor e mais alegre é relativamente fácil; depende só de bom senso, largueza de visão e, sobretudo, de respeito pela dignidade humana.

A comunicação organizacional pode ser entendida como uma forma de informar os diferentes públicos sobre as transformações pela qual uma empresa passa. A organização deve informar todos os colaboradores sobre as mudanças em curso, pois, segundo Leucz (2001), para o homem se sentir integrado no ambiente em que trabalhe, para que haja espírito de equipe e moral do grupo, é necessário que exista uma fluente comunicação dentro da empresa.

Os benefícios oferecidos por uma empresa podem ser entendidos como sendo vantagens concedidas como forma de pagamento adicional aos salários de todos ou de parte dos colaboradores. Os planos de benefícios foram criados com o propósito de atrair pessoal e

reduzir a rotatividade de mão de obra, principalmente nas empresas em que as atividades operacionais eram executadas em condições adversas (SILVA, 2007).

A segurança no emprego é também um dos fatores de satisfação do colaborador. Silva (2008) assegura que os colaboradores que sentem inseguros com o seu emprego possuem baixa satisfação e revelam pouco comprometimento organizacional, se comparados aos que veem os seus empregos como estáveis. Assim, pode-se afirmar que os colaboradores que estão satisfeitos com a organização são aqueles que têm segurança de emprego.

O salário também tem relação direta com a satisfação do colaborador na organização (HEITOR, 1996). Essa satisfação é determinada pela percepção que se tem daquilo que se recebe e daquilo que se julga que se deveria receber. Um salário bom é aquele digno e que faz jus ao cargo exercido.

Para Luz (2003), a importância de se identificar o clima organizacional reside no fato de que ele serve para avaliar o grau de disseminação de determinados valores culturais entre os funcionários, além de que, como já dito, permite também identificar o grau de satisfação dos servidores em relação a diversos aspectos da empresa. O autor afirma ainda que as empresas divulgam um rol de valores, assim como o fazem para a missão e a visão. Contudo, nem sempre esses valores são colocados em prática. Uma pesquisa serve precisamente para fazer esse diagnóstico - verificar se esses valores estão realmente sendo exercidos.

As necessidades de reorganização, mesmo que subtis, estão sempre presente nas empresas. Assim, uma pesquisa sobre o clima organizacional pode ser um instrumento capaz de analisar o ambiente interno da empresa, o que inclui o levantamento de suas necessidades. Trata-se de identificar quais são as necessidades reais da empresa para a busca de soluções e reorganização (SÓRIO, 2004).

Existem quatro principais métodos de pesquisa de clima organizacional. No método de Litwin e Stringer (1968), os fatores a serem estudados seriam a estrutura, a responsabilidade, os riscos, a recompensa e o conflito dos colaboradores com a organização. O método de Sbragia (1983) avalia o estado de tensão, a conformidade exigida, a ênfase na participação, a proximidade da supervisão, a consideração humana, as recompensas proporcionais e a justiça predominante. O método de Kolb *et al* (1986) considera o conformismo, a responsabilidade, os padrões, as recompensas, a clareza organizacional, o apoio e a liderança. Por último, o método de Luz (1995) estuda o trabalho em si, a integração interdepartamental/integração funcional, o salário, a supervisão, a comunicação, a progresso funcional, o relacionamento interpessoal, a estabilidade no emprego, o processo decisório, os benefícios, as condições

físicas do trabalho, o relacionamento empresa x sindicato x funcionários, a disciplina, a participação, o pagamento, a segurança, os objetivos organizacionais e a orientação para resultados (GONZALES *ET AL*, 2011).

Luz (2003), a partir desses diferentes métodos, expõe que o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. Pode-se conceituar clima organizacional, ainda, como sendo a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre empresa e seus funcionários.

2.2 O transporte de encomendas

Este tópico tem como objetivo caracterizar o setor discutido neste trabalho como objeto de estudo, assim posto, é necessário apresentar mesmo que de forma sucinta o segmento abordado neste artigo.

Algum tempo atrás, o transportador era muitas vezes visto como um mero instrumento da logística. Atualmente, ele passou a ser um planejador e até fornecedor de logística para o cliente. Verifica-se, hoje, uma verdadeira corrida no sentido de buscar, cada vez mais, uma atuação integrada de logísticas – a do cliente com o transportador e vice-versa, para o ganho de todos.

Para Fleury (2000, p. 27), “a logística possui três importantes funções, que são estoques, armazenagem e transportes”. Uma transportadora obtém seus estoques para a armazenagem de suas encomendas até dar seguimento ao transporte para o destino desejado pelo cliente.

Algumas mudanças socioeconômicas influenciam o trabalho das empresas. Um exemplo disso é a globalização. Com o passar do tempo, a compra de produtos foi aumentando pelo simples motivo de a *Internet* oferecer um serviço mais acessível à população. Assim, as pessoas utilizando qualquer dispositivo com acesso à rede de computadores são capazes de realizar compras. Cada vez mais, a população quer serviços de maior qualidade e o transporte é um desses serviços. A empresa que oferecer melhor transporte obterá vantagem competitiva em relação a outras. Os produtos transportados podem ser tanto da própria empresa, quanto de outras, mas as mercadorias devem ser sempre entregues intactas e de forma rápida.

3 METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa, foi encaminhado um pedido de autorização para a gerência da transportadora pesquisada. Após o aceite por parte da empresa, foram fornecidas as devidas informações para o bom andamento da pesquisa. O método utilizado na investigação foi o qualitativo. Com ele, o pesquisador coleta dados emergentes abertos, com o objetivo principal de desenvolver temas a partir desses dados (CRESWELL, 2007). A coleta de dados também envolve a obtenção tanto de informações numéricas e de texto.

Para a aplicação dos questionários, foram selecionados alguns colaboradores. A empresa trabalha em diferentes turnos e, para a obtenção dos dados, foi priorizado o horário comercial. O questionário foi aplicado aos colaboradores do escritório, do atendimento e da área de carga e descarga. Neste trabalho, nenhum respondente foi identificado para sua própria segurança e para a obtenção de resultados mais fidedignos. O questionário aplicado continha 12 questões (Apêndice A), que privilegiavam as variáveis de divisão de trabalho, salários, comunicação, relacionamento, benefícios, condições físicas do trabalho, relação interpessoal, estabilidade de emprego e valorização de funcionários. Consideraram-se essas como sendo as variáveis relevantes para a constituição do clima organizacional.

Na entrevista com o gestor (Apêndice B), foi utilizado um gravador para que não se desperdiçasse muito tempo com anotações. Posteriormente, a gravação foi transcrita, para facilitar a análise dos dados. As perguntas feitas ao gestor estavam relacionadas às dos questionários aplicados aos colaboradores, possibilitando uma comparação entre ambos os resultados.

A observação foi realizada nos dias em que se aplicou o questionário. Essa estratégia de pesquisa qualitativa é feita com uma pessoa ou com um pequeno número de pessoas (CRESWELL, 2007). O pesquisador deve sempre respeitar os locais de pesquisa, deixando-os intactos. Para conseguir fazer a observação foi necessário agendar horários, de forma a não atrapalhar o fluxo de atividade dos colaboradores. Foi também realizada uma breve entrevista em todos os departamentos da empresa, na qual foi possível coletar informações bem proveitosas.

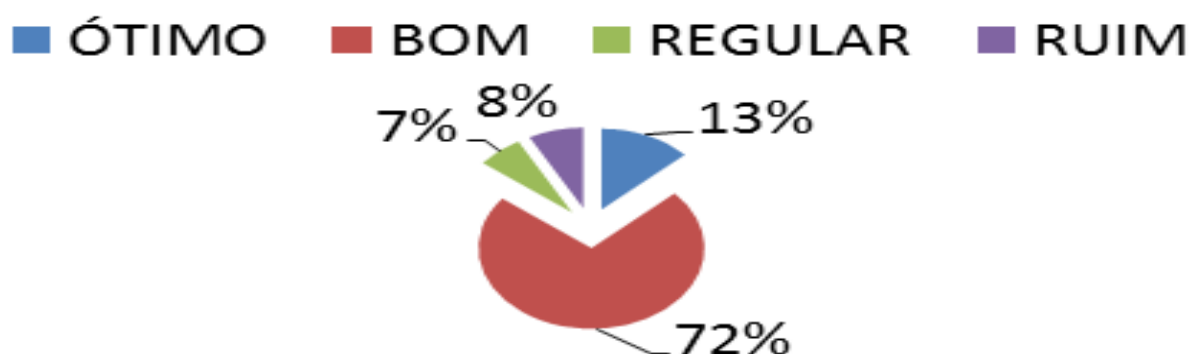
As entrevistas, questionários e observações foram baseados nas principais variáveis citadas por Luz (2003). As questões formuladas foram feitas para avaliar se os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho e quais os resultados isso pode gerar.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa ora investigada é uma transportadora com filiais em Pimenta Bueno, Cacoal, Ariquemes, Rolim de Moura, Ji-Paraná, Porto Velho, Ouro Preto, Jaru, Cruzeiro do Sul, Rio Branco, Guajará-Mirim e Vilhena. A empresa está organizada em três departamentos essenciais: o de atendimento ao público, o de escritório e o de descarga e carregamento. A filial pesquisada foi a de Vilhena/RO, unidade de médio porte com cerca de 20 funcionários, divididos entre os departamentos citados. A pesquisa consistiu na aplicação dos questionários, em observação e em entrevista com o gestor.

No gráfico 1 é apresentado o índice de satisfação do colaborador em relação ao seu ambiente de trabalho.

Gráfico 1 – Satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Buscou-se avaliar o local de trabalho dos colaboradores. Os números obtidos mostram-se razoáveis. Os gestores devem estar atentos às porcentagens baixas de insatisfação e tomar medidas de como melhorar o ambiente para que se atinja a satisfação de 100%. Na entrevista com o gestor, foi perguntado se os funcionários reclamam do trabalho e porque, a resposta obtida foi a seguinte: “Não. Raramente, às vezes por algum estresse do dia, mas nada relevante”. Um estudo mais aprofundado deve ser feito para elucidar as razões dessa satisfação dos funcionários. Leucz (2001) afirma, os colaboradores precisam encontrar condições de trabalho que lhes proporcionem satisfação em trabalhar naquele local, pois essa satisfação está diretamente ligada ao sucesso da empresa.

No gráfico 2 são apresentados dados a respeito da comunicação na empresa. Foi perguntado se as informações são difundidas de modo satisfatório.

Gráfico 2 - Comunicação da organização.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A variável avaliada nesta pergunta é de suma importância. Atrasos ou até mesmo erros em processos podem acontecer quando a informação não estiver sendo bem distribuída. Desentendimentos podem seriamente comprometer o clima organizacional da organização. Os dados obtidos nas entrevistas mostram que metade dos colaboradores não estão satisfeitos. Ao se observar o ambiente organizacional, verifica-se que existe certa deficiência na comunicação das mudanças ou avisos. Isso pode ocorrer, entre outras razões, pelo fato de se tratar de uma transportadora, empresa na qual os colaboradores trabalham sempre em movimento.

A comunicação da organização não é feita através de reuniões. O gestor avisa o primeiro que vê e pede para que este avise os demais. Esse processo de comunicação é demasiado informal e gera ruídos. O gestor deve-se atentar a isso, pois, como já dito, muitas vezes, tal atrapalha os processos da empresa. Para Leucez (2001), os colaboradores devem se sentir integrados na organização a que servem para que exista espírito de equipe e moral de grupo. Isso só ocorre quando a comunicação da organização é fluente.

Sobre a satisfação dos colaboradores em relação às estruturas físicas da organização, 80% disseram que estão satisfeitos com o ambiente estrutural da organização e se sentem seguros e confortáveis. Com esse questionamento, procurou-se verificar a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações e dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos. A empresa conta com estrutura nova e conforto e a segurança eram visíveis. Leucez (2001) diz que o ser humano precisa encontrar um local de trabalho que lhe proporcione o máximo de proteção e ao mesmo tempo satisfação. Para proporcionar isso aos colaboradores, o custo poderá ser alto, mas os benefícios surgirão: maior produtividade, redução de acidentes e doenças, satisfação e, conseqüentemente, um bom clima organizacional.

Foi também avaliado quanto o funcionário se sente envolvido e comprometido com os objetivos e os resultados da empresa. A pesquisa revelou que 14% dos colaboradores “às vezes” estão comprometidos. Esses funcionários comentaram que não cumprem todas as normas por acharem que algumas não são necessárias. Assim, deve ser feita uma análise das normas existentes, sendo necessário pedir sugestões aos colaboradores para uma melhor gestão das regras. Se elas não estão sendo cumpridas, devem-se procurar as reais razões e, se necessário, fazer ajustes. Caso contrário, o desrespeito às normas pode influenciar negativamente, levando até mesmo os funcionários ‘obedientes’ a não cumprirem determinações, o que causará desavenças entre os funcionários e erros em processos da empresa. Kahale (2012) afirma que quando há um investimento por parte da empresa em relação ao clima organizacional, existe a possibilidade de melhorias do comprometimento dos funcionários, de aumento da produtividade, de diminuição de doenças, de avanços na comunicação interna, entre outros benefícios. Existindo este investimento, certamente o número de funcionários que cumprem as normas aumentará.

Segundo outro dado da pesquisa, 86% dos colaboradores têm a segurança de que irão permanecer em seu emprego. Com essa pergunta, procurou-se avaliar o quanto o funcionário se sente confiante em relação à sua permanência na empresa. Durante a aplicação dos formulários, verificou-se que os antigos funcionários responderam todos ‘sim’; os que responderam ‘não’ eram aqueles com menos tempo de contratação.

Durante a entrevista, o gestor foi indagado se existiria rotatividade na empresa. Segundo ele, “existem contratações novas, mas os antigos funcionários estão todos ainda na empresa”. Portanto, não há rotatividade. Ao observar se o ambiente da empresa verificou-se que existe conforto em se trabalhar no local. Não existem pressões - pelo contrário, os colaboradores sentem-se à vontade próximos do gestor, exercendo suas funções sem medo algum de poderem ser demitidos.

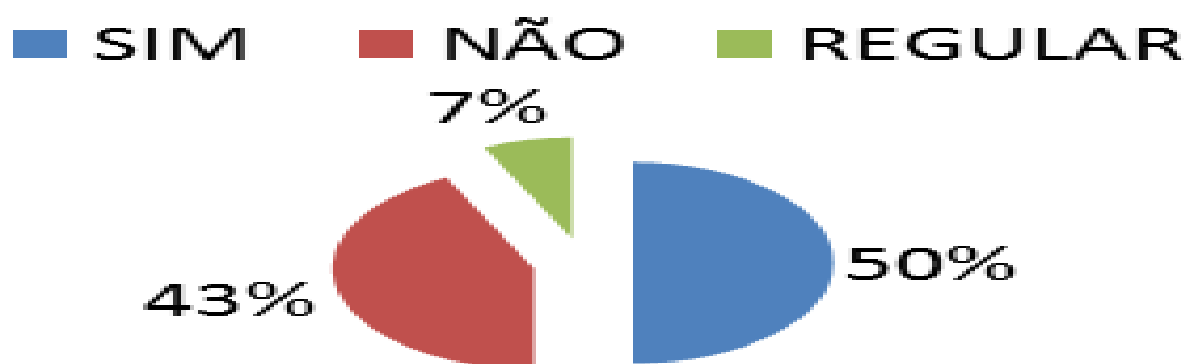
Conforme Luz (2003) a gestão da organização acredita que os erros normalmente ocorrem como resultado das ações equivocadas dos colaboradores – eles são sempre os culpados e devem ser substituídos. Nesta transportadora, não foi verificado esse procedimento. Se isso ocorresse, a gestão deveria agir. Os colaboradores que estão satisfeitos com a empresa normalmente são aqueles que têm segurança em relação à estabilidade de seus empregos.

Esta pesquisa também revelou que 71% dos colaboradores da transportadora consideram-se satisfeitos com os benefícios oferecidos. Para os que não estão satisfeitos, é

importante que a organização verifique o que deve ser melhorado e se tal é exequível. No espaço para comentários, os funcionários ainda informaram que o gestor tem o costume de patrocinar-lhes um churrasco. Trata-se de um gesto abonatório para a organização, pois, nessa oportunidade, todos se divertem fazendo e atenuam o estresse do dia a dia. Para Silva (2007), os benefícios são oferecidos para atrair o pessoal e reduzir a rotatividade de mão de obra. É mais uma vez oportuno reforçar que o sucesso de uma empresa é o reflexo do trabalho e do comprometimento dos colaboradores; quanto mais felizes e satisfeitos eles estiverem, melhor isso será para a empresa.

No gráfico 3 são apresentados dados referentes à satisfação dos colaboradores em relação ao salário.

Gráfico 3 - Adequação do salário ao cargo.



Fonte: Elaborado pelos autores.

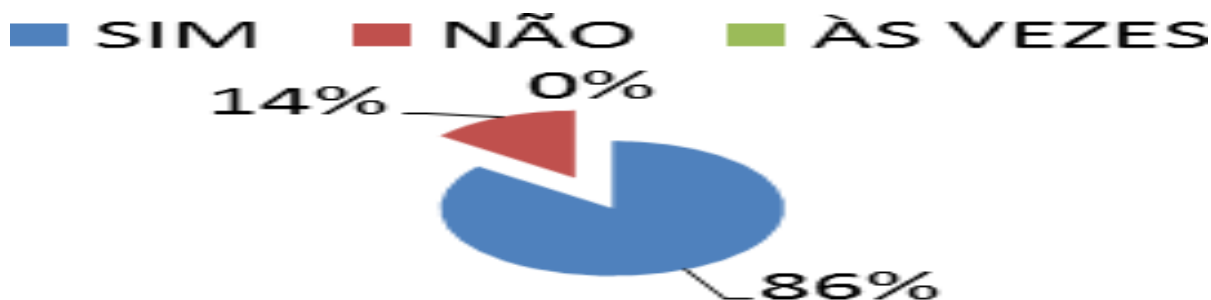
Ao responderem os questionários, os colaboradores comentaram que sempre é bom ganhar mais, o salário que atualmente recebem não é incompatível com alguma qualidade de vida, mas existe, sim, o anseio por um aumento. Pela observação foi possível identificar que os funcionários de carregamento e descarregamento fazem um esforço físico bem maior do que o pessoal do escritório e do atendimento. Eles afirmam que acreditam que merecem ganhar mais pelo fato de os outros setores não se “esforçarem” como eles. Já os colaboradores do escritório e do atendimento julgam terem responsabilidades maiores e também merecem um aumento salarial. Heitor (1996) que a satisfação em relação ao salário é determinada pela percepção daquilo que o servidor recebe e daquilo que julga que deveria receber. O ideal é que se perceba que o salário faz jus ao cargo e às atribuições.

De resto, o quesito “salário” é uma das variáveis mais discutidas quando se fala em clima organizacional, pois, se a empresa não satisfaz o seu colaborador, certamente ele irá procurar outro lugar para trabalhar ou executará seu trabalho sem vontade, às vezes gerando

prejuízo à empresa. Esta irá, assim, perder um funcionário já adaptado ao trabalho e que até pode realizar a sua função muito bem. Terá que contratar um novo funcionário e isso gerará gastos e lentidão no serviço e no tempo de treinamento.

No gráfico 4 são apresentados os resultados obtidos na seguinte questão: “você normalmente dá o melhor de si para a empresa?”

Gráfico 4 – Empenho do colaborador – “você dá o melhor de si?”.



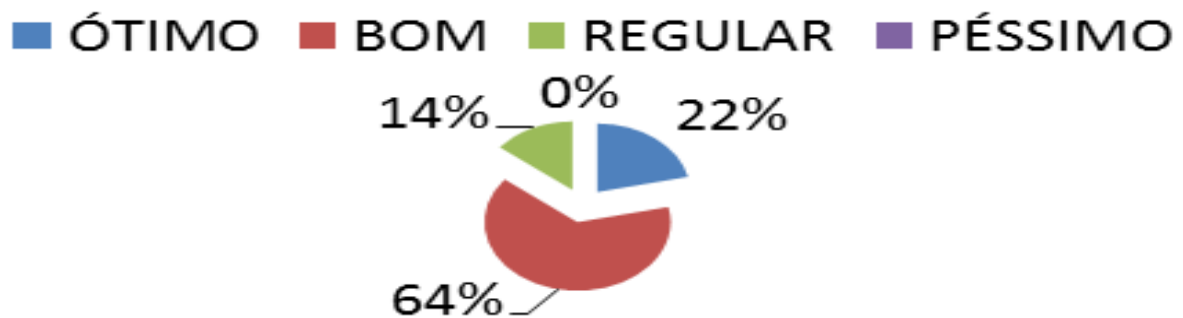
Fonte: Elaborada pela autores.

A pergunta procurava avaliar se o colaborador se preocupa com a empresa, se tenta fazer o seu melhor. Os resultados podem ser considerados satisfatórios, mas, como em outros casos anteriores, os gestores deve também identificar o porquê de nem todos darem o melhor de si. Quando questionado a respeito das faltas dos colaboradores, o gestor afirma que “faltas são raras; quando ocorre a ausência do funcionário, ele próprio avisa e traz o atestado”. Isso mostra como os funcionários estão comprometidos com a empresa e se preocupam em dar o melhor.

Outro fator que faz com que os funcionários deem o melhor de si é evidenciado na pergunta dirigida ao gestor a respeito de contratações – perguntou-se se ele busca funcionários de fora na hora da contratação. A resposta foi esta: “A empresa sempre busca funcionários internos, pois já conhece o perfil do funcionário e ele conhece o cotidiano da empresa. É legal você dar oportunidades para os que já estão aqui dentro da empresa. Caso nenhum deles se adapte ao cargo, buscamos o profissional fora, mas os funcionários existentes vêm em primeiro lugar”.

No gráfico 5 apresentam-se os dados obtidos sobre o relacionamento dos colaboradores entre si.

Gráfico 5 - Relacionamento entre colaboradores.



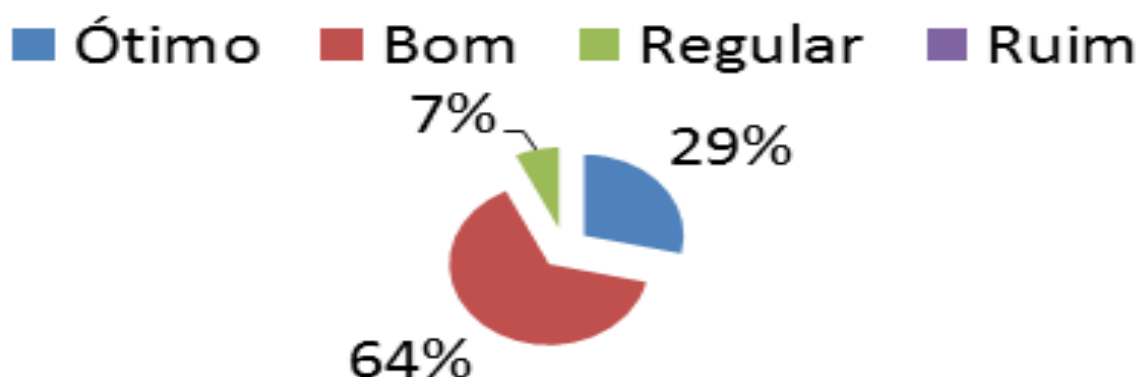
Fonte: Elaborado pelos autores.

A relação entre funcionários, tal como representada pela pesquisa, é considerada satisfatória. A porcentagem de pessoas que afirmam que existe um mau relacionamento é baixa. Tanto a partir dos questionários, quanto da observação e da entrevista com o gestor, pode-se afirmar que a relação entre os colaboradores é boa e, portanto, favorável à empresa. Durante a aplicação dos questionários, pode-se constatar um clima de descontração e companheirismo entre os colaboradores.

Quanto a este tópico, o gestor afirma que “na empresa, nunca ocorreu brigas entre funcionários, mas nas filiais, por exemplo, em Ji-Paraná, houve sim - em primeiro lugar, conversa-se com os envolvidos e, se isso não solucionar, as partes são demitidas.” Este relato do gerente pode ser considerado coerente em relação ao posicionamento dos colaboradores sobre o relacionamento entre eles. Isto é considerado muito bom pela empresa. O gestor ainda relata por que isso atrapalha a organização: “No fato acontecido em outra filial, os colaboradores se negavam a realizar o trabalho em equipe com as pessoas de que não gostavam. Isso gerou atrasos e erros na empresa”.

No gráfico 6 são apresentados dados de como os colaboradores veem a relação deles com o gestor.

Gráfico 6 – Relacionamento com o gestor.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir dos números apresentados, é possível afirmar que a relação dos colaboradores com o gestor é boa – inexistem grandes conflitos. Luz (2003) afirma que, se o funcionário está satisfeito com a empresa e o gestor, dará o melhor de si e irá se preocupar com os gastos e o andamento da empresa. O relacionamento gestor-funcionário é certamente importante para o clima organizacional.

Deve-se, portanto, no caso da transportadora, indagar o porquê de certas pessoas considerarem o relacionamento com o gerente como “regular”. Medidas devem ser tomadas para que se melhorem esses números. Funcionários insatisfeitos com o gestor não se preocupam com a empresa, não se preocupam com perdas e utilizam recursos de modo irresponsável, gerando prejuízo.

De maneira geral, as respostas tanto dos colaboradores, quanto do gestor não entraram em contradição – estão, portanto em harmonia. Pode-se notar nas respostas dos questionários, das entrevistas e das observações que a relação tanto dos funcionários entre si, quanto dos funcionários com o gestor é muito boa, apresentando porcentagens bem baixas de insatisfação. Os respondentes também se expressaram satisfeitos quanto à empresa. Eles consideram o trabalho gratificante e tentam exercer a função da melhor maneira. Considerando todas as respostas, pode-se afirmar que esta transportadora possui um bom clima organizacional.

Os pontos a serem mais considerados para um clima favorável dizem respeito a benefícios, salários e ao ambiente, fatores que apresentaram índices mais altos de insatisfação. Deve-se empreender uma pesquisa mais aprofundada para se identificar o porquê desses números. O fato de que a empresa não melhora os benefícios concedidos aos seus funcionários é em suma um problema de gestão que acaba trazendo consequências.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a execução desta pesquisa, foram diagnosticados os pontos críticos, as deficiências e cada uma das variáveis importantes para que a empresa pesquisada possa desenvolver um plano de ação, buscando melhorar seu atual clima organizacional, alinhando os interesses dos colaboradores às estratégias do gestor para o alcance dos resultados desejados, como, por exemplo, maior desempenho dos funcionários na realização dos trabalhos, integração entre as equipes e melhoria na qualidade dos serviços prestados.

As informações obtidas na pesquisa permitiram identificar os fatores que estão influenciando o clima da organização, a partir da percepção dos funcionários que participaram deste estudo.

Com a pesquisa, foi verificado que parte dos colaboradores e o próprio gestor desconheciam o conceito de “clima organizacional”. Por isso, algumas das perguntas tiveram que ser explanadas para que fossem respondidas de acordo. Isso explica certo desinteresse de alguns colaboradores ao responderem os questionários. É preciso notar que a maioria não tem o ensino médio completo e 65% dos funcionários exercem uma função operacional – ou seja, fazem o carregamento e o descarregamento. O setor administrativo e o de atendimento são compostos por pessoas que cursam o nível superior e que revelaram maior à vontade com as questões. Isso evidencia que o grau de escolaridade dos colaboradores está relacionado à função que ocupam.

Uma das dificuldades que houve durante a pesquisa foi em relação à disponibilidade dos colaboradores para a realização da entrevista e aplicação dos questionários. Isso foi mais notório no setor descarga e carregamento. Os respondentes davam suas respostas individualmente, para não atrapalhar o andamento dos trabalhos. É preciso referir que, algumas vezes, fui requisitada para ler os questionários para esses colaboradores. Isso talvez possa ter comprometido o à vontade desses sujeitos ao responder à pesquisa. O acesso a alguns colaboradores também foi difícil, uma vez que alguns passavam a maior parte do tempo na entrega fora da empresa.

Sobre a entrevista ao gestor, trata-se de um gerente muito comunicativo, capaz de fazer brincadeiras e interagir com seus subordinados. Muitas vezes a conversa tinha que ser interrompida pelo fato de os funcionários estarem a todo tempo fazendo perguntas ou trazendo informações. Pode-se inferir que a falta de comunicação abordada pelos colaboradores não está relacionada com o gerente, o que compromete a comunicação da organização são os seus processos de comunicação não feitos diretamente a cada setor ou colaborador.

A percepção dos colaboradores em relação ao clima organização da transportadora foi considerada boa na maioria das variáveis analisadas. Existem, contudo, algumas deficiências em algumas variáveis, o que pode gerar novas pesquisas para se identificar quais os motivos da insatisfação. Pode-se fazer um estudo para desenvolver novas estratégias e planos de negócio que estejam ao alcance da empresa de modo a deixar os colaboradores mais satisfeitos.

Sugerem-se novas pesquisas em relação à compreensão do clima organizacional de outras filiais da empresa investigada. Isso possibilitaria uma comparação com a filial investigada. Podem ser utilizados outros métodos de pesquisa, inclusive os de estudos de casos, o que garantiria um aprofundamento da discussão desenvolvida neste trabalho.

REFERÊNCIAS

ALVES, Joana Deppe. **Comunicação Organizacional: Análise da comunicação da Associação Brasileira de Intercâmbio Cultural**. 112f. Trabalho de Conclusão de Curso. Porto Alegre. 2009. Disponível em: <[//biblioteca.versila.com/2437082](http://biblioteca.versila.com/2437082)>. Acesso em: 25 maio 2016.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBARA, Bianca Zapparoli; CASAS, Alexandre Luzzi Las. Processo de mudança da cultura organizacional na construção de uma empresa co-criativa: Um estudo de caso na multinacional GE Healthcare. **INTERNEXT**. São Paulo. v 10.n1.p. 70-83. Jan/abr. 2015. Disponível em<www.spell.org.br/documentos/download/35115>. Acesso em: 20 mar. 2016.

CAMPOS, Elaine Aparecida Regiani de; STEFANO, Silvio Roberto; ANDRADE, Sandra Mara de. Cultura Organizacional no contexto de políticas e práticas de gestão de pessoas. **REUNA**. Belo Horizonte-MG. vol 20. N 3. p. 65-82. Jul.-Set. 2015. Disponível em <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/599>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2 ed. Porto Alegre. Artmed. 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GONZALEZ, Inayara Valéria De Freitas Pedrosa; OLIVEIRA, Maria de Fátima Herculino; SOUZA, Susane Petinelli; BEHR, Simone da Costa Fernandes; SOARES, Marison Luiz; PELISSARI, Anderson Soncini. Pesquisa de Clima Organizacional: Um estudo em uma secretária municipal de educação do estado do Espírito Santo. **UEPB**. Espírito Santo. vol 12. n 2 . p.1-23.2011. Disponível em <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1310>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

GADELHA, Clarisse Leite de Melo. **A relação existente entre o clima organizacional e a produtividade nas empresas**. Trabalho de Conclusão de Pós Graduação. 19f Fortaleza. 2012. Disponível em <www7.tjce.jus.br/portal-conhecimento/wp-content>. Acesso em: 15 fev. 2016.

HEITOR, Maria Isabel P. **Satisfação salarial e Liderança transformacional**. Dissertação de Mestrado. 226f. 1994/1996. Disponível em :<biblioteca.versila.com/3340476>. Acesso em: 25 maio 2016.

LEUCZ, Júlia. **Ambiente de trabalho das salas de aula no ensino básico nas escolas de Curitiba.** Dissertação de Mestrado. 125f. Florianópolis. 2001. Disponível em: <biblioteca.versila.com/2616185>. Acesso em: 17 maio 2016.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional:** proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado. 182f. Niterói. 2003. Disponível em www.bdtd.ndc.uff.br/tde_busca/processaArquivo.php?codArquivo=1662. Acesso em: 05 abr. 2016.

MACIEL, Gilson Luis Salomão. **Análise do clima organizacional de uma agência bancária de Curitiba-PR.** Trabalho de Conclusão de Curso Especialização 155f. Curitiba. 2011. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/77445>. Acesso em: 05 abr. 2016.

PAULA, Patricia de; STEFANO, Silvio Roberto; ANDRADE, Sandra Mara de; ZAMPIER, Marcia Aparecida. Clima e Cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade.** vol. 27. N81. Set-dez/2011. Disponível em <seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/download/1279/1048>. Acesso em: 15 fev. 2016.

SILVA, João Ricardo Pinheiro da. **Cumprimento do contrato psicológico e atitudes: O papel moderador da segurança de emprego e da empregabilidade.** Dissertação de Mestrado. 35f. Lisboa, 2008. Disponível em: <biblioteca.versila.com/15014690>. Acesso em: 09 maio 2016.

SILVA, Paulo Acácio Lopes da. **O nível de conhecimento e satisfação dos funcionários do Banco do Brasil S/A em relação aos benefícios oferecidos.** Trabalho de conclusão de Especialização. 68f. Porto Alegre. 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14188>>. Acesso em: 25 maio 2016.

TURNES, Nicole Carla Back. **Logística de transportes: estudo da importância do serviço de encomendas da auto aviação catarinense.** Conclusão de Estágio. 61f. Florianópolis. 2009. Disponível em <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm284822.pdf>> Acesso em: 05 abr. 2016.

VIEIRA, Rufina Gustmann. **Influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas.** Conclusão de Pós Graduação. 11f. Santa Catarina. Disponível em <www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2016.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário aplicado aos colaboradores

1. Você concorda com a divisão das tarefas?
() Sim () Não () Às vezes
2. O salário que você recebe está adequado às suas atribuições?
() Sim () Não () Regular
3. A empresa é comunicativa, informando as mudanças que acontecem?
() Sim () Não () Às vezes
4. Você considera o relacionamento entre funcionários:
() Ótimo () Bom () Regular () Péssimo
5. Você está satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa?
() Sim () Não
6. O seu local de trabalho é confortável e seguro?
() Sim () Não
7. O seu relacionamento com o chefe é:
() Ótimo () Bom () Regular () Ruim.
8. Você cumpre todas as normas da empresa? Justifique a sua resposta.
() Sim () Não () Às vezes

-
9. Você normalmente dá o melhor de si para a empresa?
() Sim () Não
 10. Você considera a empresa um bom lugar para se trabalhar?
() Sim () Não
 11. Como você considera o seu ambiente de trabalho?
() Ótimo. () Bom. () Regular. () Ruim.
 12. Você tem segurança de que permanecerá em seu emprego?
() Sim () Não.

Apêndice B – Entrevista com o gestor

1. Existe rotatividade de funcionários? Justifique a resposta?
2. Os funcionários costumam faltar? Quais os motivos que apresentam para tal?
3. Os funcionários reclamam do trabalho? Do que reclamam?
4. Existe intriga entre funcionários ou apenas estresses do cotidiano?
5. Quando a empresa precisa promover funcionários costuma dar chances aos que estão se capacitando?
6. Quando ocorre desentendimento entre funcionários, quais os métodos a empresa aplica a para resolvê-los?
7. A empresa se preocupa em manter um ambiente agradável para os funcionários?
8. Já aconteceu de funcionários terem tido um desentendimento e isso ter influenciado no trabalho, gerando lentidão ou até mesmo erros?
9. Quais são as razões mais frequentes para desentendimentos entre funcionários?