

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo em uma empresa de transporte
em Porto Alegre/RS.

Tassiane Langone Fonseca

Porto Alegre, 2013

Tassiane Langone Fonseca

CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo em uma empresa de transportes
em Porto Alegre/RS.

Monografia apresentada como exigência
parcial do Curso de Especialização em
Psicologia com ênfase em Psicologia
Organizacional, sob Orientação da Prof.
Dr. Andrea Oltramari.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Porto Alegre, Fevereiro de 2013

Dedicatória

Dedico este trabalho de conclusão da especialização ao meu Vô Carlos já falecido, aos meus pais, ao meu namorado, familiares, e amigos que de muitas formas me incentivaram e ajudaram para que fosse possível a concretização deste trabalho.

Agradecimentos

Agradeço a todas as pessoas do meu convívio que acreditaram e contribuíram, mesmo que indiretamente, para a conclusão deste curso.

Aos meus pais Reginaldo Ribeiro Fonseca e Carla Maria Langone Fonseca, pelo amor incondicional e pela paciência. Por terem feito o possível e o impossível para me oferecerem a oportunidade de estudar na UFRGS, acreditando e respeitando minhas decisões e nunca deixando que as dificuldades acabassem com os meus sonhos, serei imensamente grata.

Ao meu namorado Ederson Jesuíno da Silva, por compreender o meu mau humor, o meu cansaço e a importância dessa conquista e aceitar a minha ausência quando necessário.

Á avó Maria, por ter sido um exemplo de mulher no qual sempre procurei seguir. Sempre sentido junto comigo, todas as angústias e felicidades, acompanhando cada passo de perto. Pelo amor, amizade, e apoio depositados, além da companhia por todos esses anos, melhor convívio, não poderia encontrar.

Ao meu avô Carlos, que de onde ele estiver está sempre comigo nos meus pensamentos na minha memória e no meu coração.

Aos meus avós Oly e Victor Fonseca, que mesmo de longe sempre estiveram presentes ajudando e torcendo para a concretização deste curso.

Aos meus dindos Venozino, Suzana e Cláudia, pelos conselhos sábios, pela confiança, por terem sempre me acolhido como uma filha e por sempre estenderem os braços nas horas de dificuldade, a minha imensa gratidão.

Á minha irmã Graziela Langone Fonseca, que sempre me incentivou. Aos amigos Nelir Luiza, Lisiane, Barbára e Liliane pelos trabalhos compartilhados, a troca de idéias, pela união nas dificuldades, pela amizade e por ajudar a tornar a vida acadêmica muito mais divertida.

Aos colaboradores da empresa que concordaram em responder o questionário, cooperando para conclusão do trabalho, fico imensamente grata.

À minha orientadora Andrea Oltramari, pelo empenho, paciência e credibilidade, obrigada por tudo.

À todos os familiares, tios, tias e primos que torceram e acreditaram na conclusão deste curso, fico muito grata.

Epígrafe

Dias Melhores

(Jota Quest)

Vivemos esperando dias melhores

Dias de Paz

Dias a Mais

Dias que não deixaremos para trás

Vivemos esperando

O dia em que seremos melhores

Melhores no Amor

Melhores na Dor

Melhores em Tudo

Vivemos esperando

O dia em que seremos

para sempre

Vivemos esperando

Dias Melhores pra sempre

Dias Melhores pra sempre

SUMÁRIO

Resumo.....	9
Capítulo I	
Introdução	10
Capítulo II	
1.Fundamentação Teórica.....	12
1.1 Perspectiva Histórica de estudos científicos sobre clima organizacional.....	12
1.2 O Uso da Ferramenta de Clima Organizacional.....	16
2.Método	18
2.1 Instrumento	18
2.2 Descrição da Organização Estudada.....	19
2.3 Procedimentos	19
2.4 População e amostra.....	19
Capítulo III	
3. Resultados e Discussão.....	20
Capítulo IV	
4. Plano de Ação.....	28
5.Considerações Finais.....	31
Anexos	
Anexo A.....	32
Anexo B.....	33
Referências.....	34

Lista de Figuras

Figura 1- Índice geral de satisfação dos funcionários.....	20
Figura 2- Índice de satisfação (ambiente).....	21
Figura 3- Índice de satisfação (ferramentas).....	21
Figura 4- Índice de satisfação (remuneração).....	21
Figura 5- Índice de satisfação (metas /objetivos).....	21
Figura 6- Índice de satisfação (metas área).....	22
Figura 7- Índice de satisfação (reconhecimento).....	22
Figura 8- Índice de satisfação (avaliação de desempenho).....	23
Figura 9- Índice de satisfação (promoção interna).....	23
Figura 10- Índice de satisfação (plano de saúde).....	23
Figura 11- Índice de satisfação (plano odontológico).....	23
Figura 12- Índice de satisfação (educação).....	24
Figura 13- Índice de satisfação (vale refeição).....	24
Figura 14- Índice de satisfação (refeitório).....	24
Figura 15- Índice de satisfação (cartão alimentação).....	24
Figura 16- Índice de satisfação (vale transporte).....	25
Figura 17- Índice de satisfação (menor aprendiz).....	25
Figura 18- Índice de satisfação (ações futuras).....	25
Figura 19- Índice de satisfação (sugestões).....	25
Figura 20- Índice de satisfação (sugestões de treina).....	26
Figura 21- Índice de satisfação (comunicação).....	26
Figura 22- Índice de satisfação (Política).....	26
Figura 23- Índice de satisfação (relacionamento colega).....	26
Figura 24- Índice de satisfação (relaciona c/chefia).....	27
Figura 25- Índice de satisfação (liderança).....	27
Figura 26- Índice de satisfação (cooperação).....	27
Figura 27- Índice de satisfação (SSMA).....	27

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo identificar a percepção dos profissionais dos setores administrativo, manutenção, tráfego e motoristas a respeito do clima organizacional de uma empresa de transporte por fretamento no RS. O método utilizado foi a pesquisa quantitativa e descritiva e o instrumento de pesquisa baseou-se em um questionário. O principal resultado da pesquisa demonstra que 68,0% dos colaboradores estão satisfeitos, ou seja, a empresa tem um bom índice de motivação e satisfação. Os resultados indicam também que a pesquisa de clima organizacional seja um instrumento valioso para a identificação de oportunidades de melhorias que possibilitam tomadas de decisões mais assertivas e a elaboração de um plano de ações, contribuindo para a valorização e retenção dos talentos profissionais indispensáveis à competitividade das organizações.

Palavras Chave: Clima organizacional; Motivação; Satisfação no trabalho.

INTRODUÇÃO

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta para coletar dados de maneira objetiva e criteriosa, que subsidiarão planos estratégicos, ações de melhoria, acompanhamento de processos que fundamentalmente incrementarão a saúde financeira e humana da empresa.

A história da análise do clima foi desenvolvida inicialmente na década de 1960 por Litwin e Stinger (1968 apud Gonçalves, 1997) que o determinam através da medição do grau de motivação dos membros da empresa, ou seja, analisa-se o estado de saúde da organização com o diagnóstico através de análises estatísticas da pesquisa.

A pesquisa de clima tem o caráter de captar os humores e nuances da relação de seus colaboradores com sua empresa, fornecendo saídas de dados robustos ricos em informação, identificando-se onde é necessário intervir para incrementar satisfação, fidelidade, lealdade, compromisso e produtividade. E com isso atrair melhores talentos, desenvolvê-los e comprometê-los e reter esses talentos.

A pesquisa de clima tem função se acarreta um plano de ação ligado à missão da empresa e que implementa o compromisso dos colaboradores com seus valores. Em outras palavras, a pesquisa de clima é o norte do caminho a ser percorrido.

Ainda, a pesquisa de clima organizacional é importante porque cria uma base de informações, identifica e compreende os aspectos positivos e negativos que impactam no clima da empresa e orienta a definição de planos de ação para sua melhoria e da satisfação do funcionário e, conseqüentemente, da produtividade da organização.

Esta atitude da instituição normalmente eleva o índice de motivação, pois dentro desta ação existe a possibilidade do funcionário ser escutado. A crença na organização se eleva sensivelmente.

A pesquisa de clima é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas melhorando o ambiente de trabalho.

O clima organizacional pode ser ou vir a ser influenciado por múltiplos fatores (fatores pessoais, sociais, técnicos) e estes podem influir e/ou influenciar nos resultados organizacionais possibilitando e /ou dificultando na definição do diagnóstico organizacional.

Portanto, o presente trabalho visa compreender a percepção dos funcionários de uma empresa de transportes de Porto Alegre/RS sobre o clima organizacional. Tal

percepção baseou-se em seis categorias: ambiente de trabalho, remuneração e desempenho, benefícios, capacitação e comunicação, relacionamento na organização, Política SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente).

A escolha do tema surgiu da necessidade em compreender o clima organizacional de uma empresa de transporte por fretamento que tem perdido alguns de seus profissionais para empresas concorrentes, gerando diminuição de produtividade, custos com recrutamento, seleção e treinamento, entre outros. Assim, a pergunta de pesquisa do presente trabalho é: Qual a percepção dos funcionários de uma empresa de transportes de Porto Alegre, do clima organizacional?

Objetivo Geral

O presente estudo tem por objetivo identificar a percepção dos profissionais dos setores administrativo, manutenção, tráfego e motoristas a respeito do clima organizacional de uma empresa de transporte por fretamento em Porto Alegre no RS.

Objetivos Específicos

- Identificar os fatores que motivam e desmotivam os funcionários
- Propor sugestões para a empresa no sentido de motivar e reter seus funcionários

1.Fundamentação Teórica

1.1Perspectiva Histórica de estudos científicos sobre clima organizacional

Estudar o clima nas organizações significa estudar o comportamento humano, individual e coletivo, diante da complexidade que advém da organização, seus dirigentes, normas e implicações.

O desenvolvimento do conceito de clima organizacional é demarcado pelo mesmo processo de evolução da Psicologia nas Organizações. É difícil precisar em que momento o clima organizacional começou a ser investigado, porém Halpin e Croft (1963) organizações escolares podem ser considerados como a mola propulsora desse trabalho nas demais organizações. A organização faz parte de um contexto ambiental que compreende comportamentos individuais e grupais que influi na motivação e conduta, exercendo um efeito significativo sobre a execução organizacional (Peiró, 1986).

O clima também pode ser definido como caráter interno de trabalho de uma organização exercendo influências sobre as cognições (aprendizagem e conhecimento) e condutas (Asfort, 1985) ou ainda como conjunto de percepções que os membros de uma organização têm a respeito de si mesmo (Moran e Volkwein, 1992).

Seguindo esta idéia, a obra de Lewin (1951) serve como estímulo para o desenvolvimento crescente de interesse desse tema para o contexto social. Seu trabalho experimental de laboratório, sobre os estilos de liderança grupal, introduz o termo “clima” como vínculo entre a pessoa e o ambiente.

Enfatiza a conduta da pessoa em seu ambiente de trabalho, como preponderante em relação à tecnologia e teorias clássicas, abrindo assim o caminho para o estudo do clima psicológico e ou organizacional, trabalho esse complementado por Murray (1938), com a teoria da personalidade onde forças internas e externas influenciam no clima psicológico dos indivíduos.

Mas é a partir dos anos 1960, que esse conceito começa a ser ampliado através de Gellerman (1968). Ele nos diz que as metas e as táticas pelas quais os indivíduos se manifestam e suas atitudes, devem ser consideradas como determinantes do clima, denominando esse momento de personalidade ou caráter organizacional. Assim sendo, o clima social se refere basicamente aos processos de interação que os indivíduos desenvolvem nas dinâmicas grupais e na importância do afeto nessas relações.

Há a necessidade de compreender os esforços dos indivíduos através de três elementos básicos que contribuem para a formação do clima organizacional: quando há as mesmas características objetivas, a homogeneização produzida pelos processos seletivos e os interesses comuns que vão se formando através da interação social.

Através da socialização, os indivíduos vão adquirindo a sua identidade situacional, ou seja, engajamento e participação efetiva na organização. Eles aprendem a interpretar as experiências que extraem desse contexto organizacional em que se encontram.

A busca de identidade na organização faz com que a pessoa se deixe levar pela influência social, abandonando suas expectativas individuais iniciais e passe a desempenhar papéis sociais nos grupos em que se integra, modificando-se e também provocando mudanças no clima organizacional.

Falar da interação do clima com outras variáveis contextuais em uma organização quer dizer que o clima é um marco referencial que serve aos indivíduos para desenvolver suas atividades. As atitudes, expectativas e condutas dos indivíduos não se referem apenas a este marco de onde se geram e modelam, também incluem aspectos do ambiente de trabalho, a estrutura da organização e os sistemas de recompensa (Green et al, 1988).

Os objetivos, necessidades e personalidade dos indivíduos também podem influir nas percepções do clima que modulariam os efeitos e as características contextuais (Lofquist e Dawes, 1969). Portanto tanto o indivíduo quanto as organizações, podem influenciar mutuamente.

É comum, entre os estudiosos do tema, a aceitação de que o clima influi na conduta dos indivíduos na organização e que esta influência não é produto de um evento separado e sim, referente à exposição contínua a uma situação e uma atmosfera psicológica em que estão envolvidos. A percepção constitui o ponto de união entre as condições organizacionais e de conduta.

O clima de uma organização pode, segundo Forehand e Gilmer (1964), afetar o comportamento dos indivíduos de uma organização de três formas: de acordo com o estímulo recebido, mediante as restrições a que são submetidos, e mediante os tipos de recompensa ou castigos (punições e rebaixamento).

Existem modelos de clima que pode auxiliar na compreensão do conceito, alguns deles são:

- Poole e Mcphee (1983)- Apresentam um modelo de clima denominado teoria estruturacional de clima, que se fundamenta em elementos de como se dão às aproximações no estudo das organizações, colocando a comunicação como um determinante da interação individual. Primeiramente, pela importância que a comunicação tem na prática organizacional e em segundo lugar, porque grande parte do trabalho nas organizações se dá através da comunicação como meio de poder realizar a tarefa.
- George e Bishop (1971)- Em organizações escolares, comprovam a hipótese de que o clima está diretamente relacionado com o grau de compatibilidade entre as características estruturais da personalidade. Segundo os resultados, há relações entre clima organizacional, estrutura da organização e características da personalidade.
- Scheneider (1975, 1983), é um dos autores que mais tem insistido na importância do clima. Considera que as explicações dadas aos comportamentos dos indivíduos em seu meio laboral, partindo de análises motivacionais para determinar reações, não têm sido suficientes.

Em geral, desde os primeiros estudos, como os de Lewiz, Lippitt e White (1939), vem estabelecendo uma relação entre o clima e a conduta, examinando as influências homogêneas (iguais) que se produzem como consequência das percepções das práticas e procedimentos que os indivíduos compartilham em grupos determinados.

Também Payne e Puger (1976), revisam a influência das variáveis estruturais sobre o clima e estabelecem um modelo onde se assume que diferentes estruturas podem produzir climas distintos. As relações encontradas entre as variáveis da estrutura e clima são em geral baixas e em alguns casos contraditórias. As correlações mais consistentes aparecem na descentralização e no tamanho da organização.

Contudo, pode se estabelecer, de uma forma geral, certa influência das variáveis estruturais sobre o clima, também pode argumentar-se a influência do clima sobre as estruturas, pelo menos de forma indireta, através das práticas organizacionais que podem favorecer trocas na estrutura (Blau, 1963).

Dessa forma, o clima influiria às práticas e estas modificam a estrutura. Alguns autores têm especial relevância pelo estilo de direção e liderança. A figura do líder no desenvolvimento das atividades na organização assume importância direta no que se refere à orientação das atitudes e conduta dos subordinados, embora essa influência não

possa ser atribuída somente à relação líder com subordinado, porque a estrutura sofre também outras variáveis (Kerr e Jermier, 1978).

A consideração que a Psicologia Social das Organizações dá às lideranças oportuniza que seja um dos temas mais estudados, haja vista que o desenvolvimento está intimamente ligado com a importância na relação líder e subordinado. Aquele líder que proporciona ajuda e apoio dá autonomia e responsabilidade. Permite a implicação dos subordinados e cria um processo de co- implicação, que gera um sistema de energia, favorecendo um clima aberto, flexível, de apoio e compromisso, de aceitação e compreensão para obtenção de metas. Devido ao poder e capacidade dos líderes, estes têm a possibilidade de modificar e conduzir para uma ou para outra direção o clima de uma organização, como também serem afetados por este.

Um dos problemas para tratar sobre os modelos de clima existentes é o maior ou o menor cumprimento das condições necessárias para que um esquema explicativo possa ser considerado realmente como um modelo (Nadler, 1980). Nem tudo que se diz ser um modelo cumpre efetivamente um conjunto de condições necessárias: que seja explicativo, que esteja baseado na teoria e na investigação, que se disponha de definições operativas, que demonstre sua validade aparente e empírica e que aspire certa generalização.

Para que um modelo possa ser considerado um modelo de clima, não basta que o clima figure entre seus componentes. Seria necessário especificar as variáveis concretas geradoras dos distintos possíveis de clima, assim como a seqüência dos efeitos diferenciais que estes climas produzem (Burstein, 1980). Existem distintos modelos centrados em níveis diferentes: individuais, grupal ou organizacional.

O modelo de eficácia diretiva de Campbell et al (1970), é assim chamado porque em sua origem pretende explicar os determinantes dela mesma. Trata-se de um modelo de nível individual onde o clima, como percepção da situação, joga um papel importante no desenvolvimento da conduta organizacional diretiva.

James e Jones (1974) apresentam um modelo integrador de conduta organizacional. Pode ser considerado um dos mais completos, onde as variáveis de clima operam com variáveis intervenientes, moduladoras das influências mútuas entre os diferentes componentes da organização, integrando as atitudes individuais e as condutas relacionadas ao trabalho.

O modelo de Evan (1976) se encaixa dentro do modelo da teoria geral do sistema. Considera a organização como um sistema aberto em interação constante com

o meio o qual se desenvolve. Parte dos fins da organização como condicionante dos processos de tomadas de decisões que afetam ao estabelecimento de normas, de tecnologia e da divisão da organização em unidades funcionais.

O modelo de Payne e Puger (1976) até por ser apresentado no mesmo ano que Evan, se baseia também dentro da teoria de sistemas e mostra as principais influências sobre o clima. Baseia-se na idéia de que as variáveis estruturais determinam amplamente o clima de descentralização e com o tamanho da organização. Parte de uma questão econômica e cultural ampliando inclusive, aspectos políticos, ideológicos, sociais e ambientais.

Naylor, Pritchard e Ilgen (1980), apresentam um modelo inserido dentro de uma teoria cognitiva geral de conduta, onde as percepções dos indivíduos têm conseqüências reais sobre as situações e os comportamentos. O conceito de clima desenvolvido por este modelo é uma construção psicológica formada a partir da influência de perspectivas diferenciadas. Por um lado os atributos objetivamente presentes nas organizações e por outro os atributos dessa organização subjetivamente percebidos por seus membros.

1.2 O Uso da Ferramenta de Clima Organizacional

Segundo Chiavenato (2003), clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Para Souza (1978) o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, ou seja, dos três subsistemas citados, podendo assumir inúmeras possibilidades e sendo mais percebida e modificável que a cultura organizacional. Desta forma, entende-se que, quando se procuram aspectos como satisfação e motivação tem-se que trabalhar com o clima, pois ele se refere realmente aos aspectos percebidos pelos indivíduos e que gerarão suas ações e comportamentos.

Souza (1982) enfatiza que os estudos de clima são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, além de fornecer indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Além de “verificar que o clima está mal, é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo”. Souza (1977) propõe a pesquisa de clima como diagnóstico de fácil entendimento e aceitável para consultores procederem a mudanças organizacionais. Afirma que esta pesquisa ajuda a compreender a visão subjetiva dos indivíduos na organização nos reflexos das condições objetivas da organização.

De acordo com Gutierrez (1988), evidenciam-se as necessidades de entender como as pessoas componentes de qualquer organização percebem as múltiplas mudanças que ocorrem, tanto no nível de ambiente externo como no interior da própria organização, e como reagem a elas. Para tanto, destacam-se, como um importante auxílio para o manejo e a administração, os estudos que vêm sendo realizados sobre o clima organizacional.

Segundo Resende e Benaiter (1997), o tema “clima organizacional” tem sido objeto de estudos por parte de especialistas da psicologia organizacional e da administração, por tratar-se de um fenômeno comportamental cujo entendimento tem desafiado os estudiosos. Nos últimos tempos, tem aumentado o interesse pelo assunto em virtude da crescente tomada de consciência da sua relação com o desempenho e os resultados das organizações.

Também de acordo com esses autores, a pesquisa de clima organizacional deve abordar: entendimento da missão, crenças e valores, chefia e liderança, relações interpessoais e salários e benefícios. A avaliação desses elementos deve ser vista como um importante instrumento estratégico para o planejamento eficaz das organizações. A pesquisa de clima busca fornecer informações sobre a atitude do público interno com relação à organização, ou seja, suas expectativas, sua integração, em um determinado contexto. Nesse aspecto, a atitude deve ser entendida envolvendo os aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais do indivíduo.

2. Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza quantitativa e qualitativa. O principal método de investigação adotado foi o estudo de caso. Visto que, este estudo pretende descrever uma realidade específica, com o objetivo de analisá-la no contexto em que está inserida. De acordo com Godoy (1995), o estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objeto de estudo é uma unidade, analisada de forma completa e profunda visando diagnosticar uma situação específica.

Além de ser um estudo exploratório é, também, descritivo. É de caráter exploratório porque objetiva proporcionar ao pesquisador uma visão geral do fenômeno investigado, ajudando-o na sua compreensão e abrindo espaço para novos estudos (Gil, 1994). É descritivo porque pretende detalhar com a maior exatidão possível os fatos e fenômenos da situação em estudo.

2.1 Instrumento

Para investigação do clima organizacional, foi desenvolvido um modelo de Questionário. O questionário é constituído de vinte e oito itens que se agrupam em seis dimensões, a saber: ambiente de trabalho, remuneração e desempenho, benefícios, capacitação e comunicação, relacionamento na organização, Política SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente). Assim, cada sujeito respondeu cada item e o seu resultado final constituiu-se em uma média ponderada em cada dimensão da escala de clima, à medida que os itens são distribuídos desigualmente nas dimensões. Além disso, uma pergunta aberta foi incluída no questionário, de modo a facilitar a expressão do funcionário. A pergunta procurava saber qual a percepção que o funcionário tinha do clima organizacional.

2.2 Descrição da Organização Estudada

O presente estudo foi realizado na empresa TS Transportes Ltda em 2012. Foram utilizados também dados da pesquisa de clima organizacional realizada em 2011 na empresa. A TS Transportes Ltda. foi fundada em agosto de 1989 pelo casal LL de

Souza e F G. de Souza oriundos do ramo de transporte de cargas. No início das atividades, a empresa dedicava-se ao turismo e a locação de ônibus para viagens, excursões e eventos.

2.3 Procedimentos

A técnica utilizada para coleta de dados foi a aplicação coletiva de questionários através de contato direto, ou seja, o pesquisador aplica os questionários pessoalmente junto aos grupos de respondentes. Entretanto, antes da aplicação do instrumento de coleta de dados, os funcionários foram contextualizados, por meio de uma rápida apresentação sobre o histórico, conceito, metodologia, objetivos e finalidade da monitoração e gerenciamento do clima organizacional.

A forma de preenchimento do questionário, a garantia do anonimato do respondente e do sigilo de suas respostas, também, foi explicitada pelo pesquisador neste momento. A pesquisa teve um caráter facultativo e censitário, ou seja, puderam participar todos os funcionários que tivessem interesse em manifestar suas opiniões sobre o ambiente de trabalho.

À medida que os questionários foram respondidos, foram realizadas tabulações, coleta dos dados, gráficos, tratamento estatístico e interpretação dos dados e ainda síntese dos resultados. Finalizado esse processo, elaborou-se um Plano de Ação visando melhorias nos déficits apresentados .

2.4 População e amostra

De 298 colaboradores, 223 responderam à pesquisa de clima, sendo assim teve-se 74,83% de participação dos colaboradores nessa pesquisa, um percentual considerado elevado.

3.Resultados e Discussão

A TS começou a atuar no mercado de fretamento contínuo para empresas em 1990, transportando funcionários. No ano de 1997 visando à inovação neste segmento passou a oferecer ônibus com ar condicionado e com isto conquistou novos clientes, ampliando sua frota com veículos novos adequados a esse serviço diferenciado.

Em 2000 para atender plenamente seus clientes começou a diversificar seus serviços oferecendo locação de veículos leves, transporte individual de pessoas, bagagens e malotes, etc.

Em 2007 a empresa ampliou sua infra-estrutura, com a finalidade de dispor de melhores recursos para a execução de seus serviços.

Em 2013 a TS tem como principal serviço o fretamento contínuo para empresas, mas na busca de melhorias contínuas para satisfazer seus clientes, oferece os mais variados serviços na área de transporte, dispondo aproximadamente de 190 veículos e 298 colaboradores altamente capacitados.

A pesquisa de clima foi realizada através da percepção dos funcionários a respeito de seis fatores nas seguintes categorias: ambiente de trabalho, remuneração e desempenho, benefícios, capacitação e comunicação, relacionamento na organização, Política SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente).

A seguir a Figura 1 apresenta o índice geral de satisfação dos funcionários.



Figura 1.Índice geral de satisfação dos funcionários.

Pode-se observar que o índice de satisfação geral foi de 68,0% incluindo os itens bom e excelente. A figura 2 apresenta os dados em relação ao ambiente físico (iluminação, ruído) onde encontramos o resultado de 69,0% dos colaboradores satisfeitos. Para exemplificar a satisfação constatada, um colaborador escreveu: “*Eu como funcionário da TS estou muito contente, pois é uma excelente empresa para se trabalhar, adoro trabalhar aqui com vocês, pois ela me dá garantia e faço o meu trabalho com amor.*”

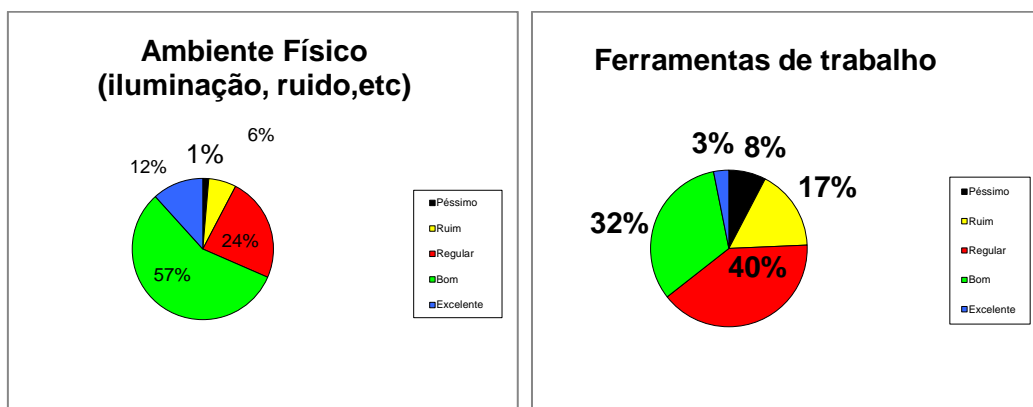


Figura 2. Índice de satisfação (ambiente). Figura 3. Índice de satisfação (ferramentas).

Quanto às suas ferramentas de trabalho (Figura 3) os colaboradores indicaram que 74,0% estão satisfeitos com os materiais que utilizam tais como computadores e EPI's. Em relação a remuneração (Figura 4) os colaboradores encontram-se 72,0% satisfeitos. Como justificativa desse fator, um colaborador salientou: “*Em relação a remuneração, deveríamos ser mais valorizados, pois tudo isso ajuda na motivação de um funcionário*”. Em relação ao conhecimento das metas e objetivos da empresa (Figura 5) os colaboradores estão 70,0% satisfeitos.

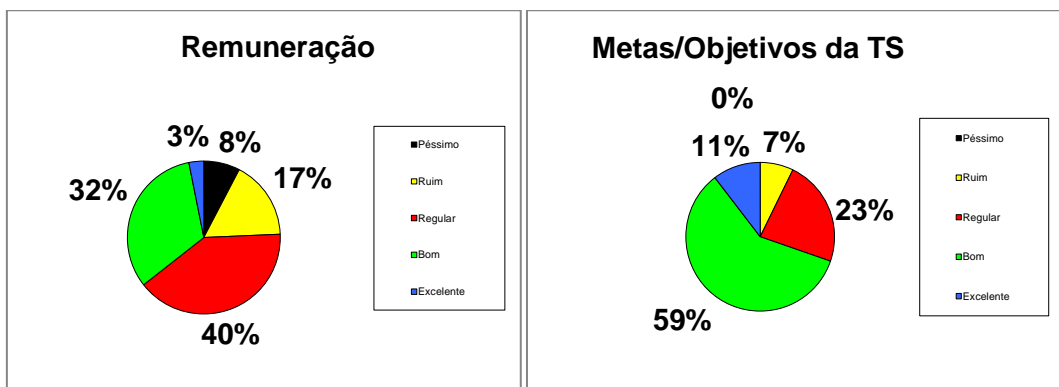


Figura 4. Índice de satisfação (remuneração). Figura 5. Índice de satisfação (metas /objetivos).

Em relação ao conhecimento das metas e objetivos da sua área os colaboradores estão 77,0% satisfeitos. A importância da satisfação no trabalho é algo que vem sendo bastante reconhecido dentro das organizações. Quanto a sua definição, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998) afirmam que a satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional, às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho.

No que se refere a satisfação quanto ao reconhecimento (Figura 7), os colaboradores estão 51,0% satisfeitos. Conforme Gouveia e Spagnolo (2008) a satisfação em trabalhar na organização diz respeito ao bom relacionamento existente e o reconhecimento pessoal por parte do núcleo da organização sobressaindo assim motivos como reconhecimento das atividades, oportunidades de crescimento entre outros.

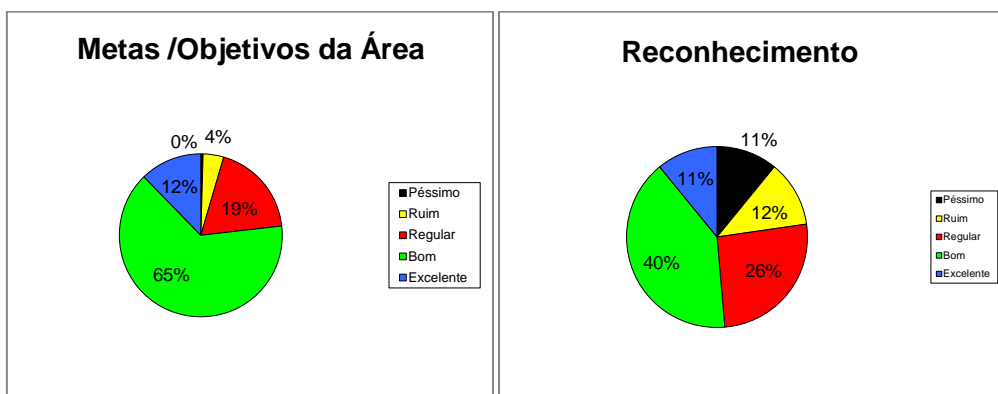


Figura 6.Índice de satisfação (metas área). Figura 7.Índice de satisfação (reconhecimento).

Os colaboradores entendem que a avaliação de desempenho é importante. Com isso consideram-se 83,0% satisfeitos com a avaliação de seu desempenho (Figura 8). Diante disso, se mostra relevante a implementação de modelos de avaliação de desempenho resultantes da uma análise cuidadosa de cada funcionário, seja por seus pares ou superiores, conforme recomendado por Oliveira (2011).

Quanto às promoções internas (Figura 9) os resultados mostram que 62,0% dos funcionários estão satisfeitos. Outro colaborador sugere que “ *Em relação as promoções internas, a empresa deveria olhar com mais atenção, pois existem profissionais muito qualificados para exercer funções nas quais também são habilitados.*”

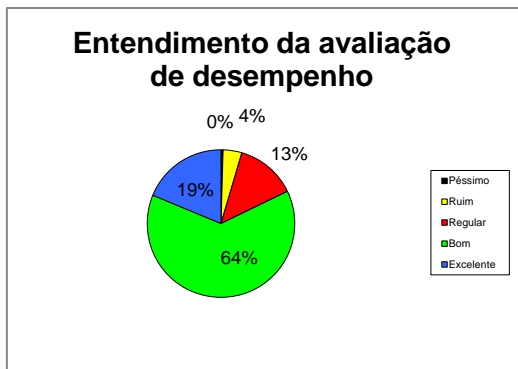


Figura 8. Índice de satisfação (avaliação de desempenho).

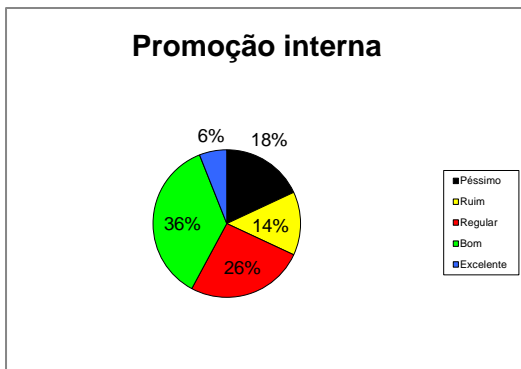


Figura 9. Índice de satisfação (promoção interna).

Quanto ao plano de saúde que a empresa oferece os funcionários demonstram-se 56,0% satisfeitos (Figura 10). Quanto ao plano odontológico que os funcionários possuem cerca de 59,0% estão satisfeitos (Figura 11). Um dos colaboradores comenta “... quanto ao plano de saúde, pelo porte da empresa acredito que nós deveríamos ter um plano completo ou total.”

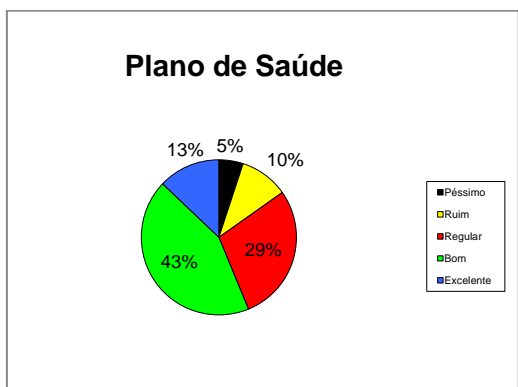


Figura 10. Índice de satisfação (plano de saúde).

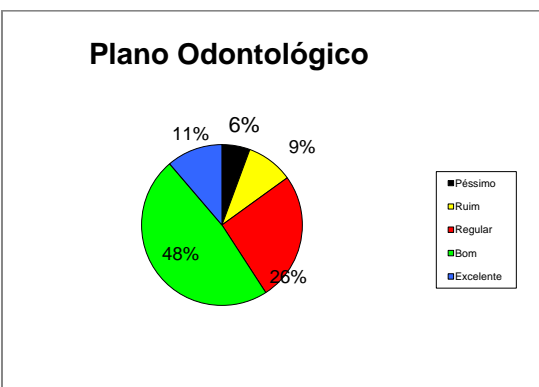


Figura 11. Índice de satisfação (plano odontológico).

A TS busca incentivar para que todos seus funcionários tenham melhores condições de estudo para isso oferece auxílio educação após o período probatório. Em relação a esse incentivo os colaboradores encontram-se 45,0% satisfeitos. O que mostra que se tem um caminho a trilhar no sentido de reforçar a importância da educação para os colaboradores. Um dos colaboradores refere: “devemos continuar oferecendo os

treinamentos, buscando novas formas de orientação e temas como saúde pessoal, alimentação e cuidados físicos - Temos muitos obesos entre os motoristas.”

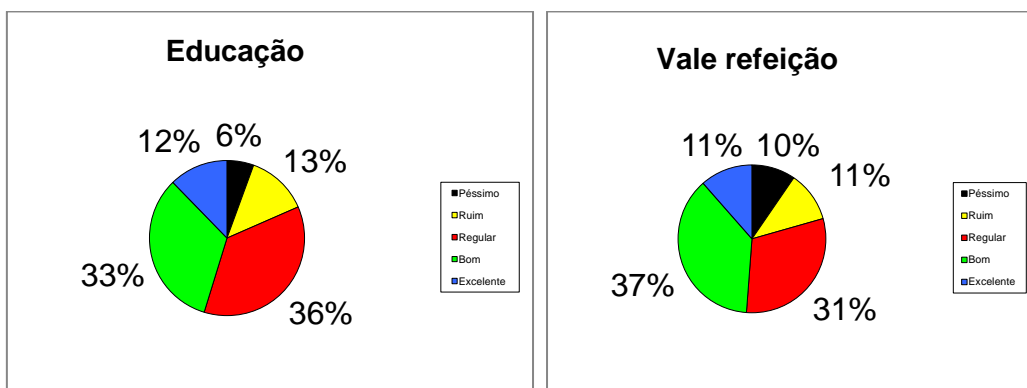


Figura 12.Índice de satisfação educação). Figura 13.Índice de satisfação(vale refeição).

A empresa oferece aos funcionários um vale refeição. Alguns almoçam no refeitório outros que passam o dia em outros lugares, almoçam em restaurantes, fora da empresa. Desses colaboradores que usufruem do vale refeição 48,0% estão satisfeitos (Figura 13). Podemos observar que ainda pode-se melhorar como empresa em termos de valor de vale refeição. Já, a satisfação sobre o refeitório na empresa está em 57,0%. Podemos perceber que a satisfação em relação a comida do refeitório ainda tem muito a ser melhorada. A empresa que presta serviço é terceirizada e talvez não esteja conseguindo proporcionar a satisfação dos funcionários.

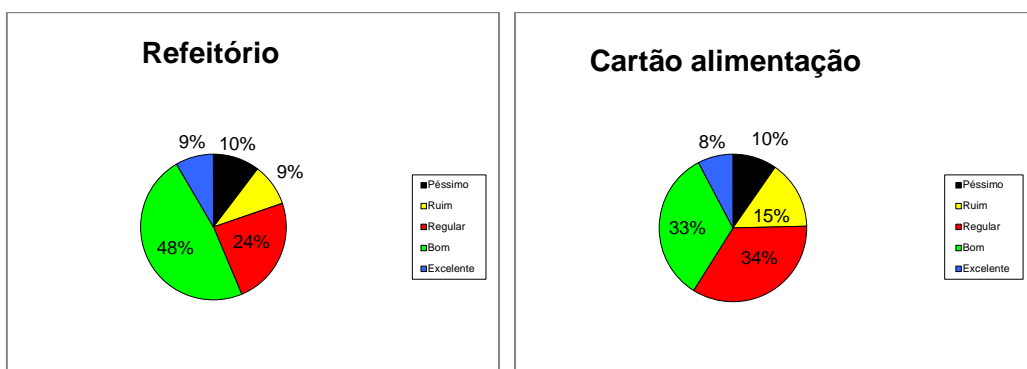


Figura 14.Índice de satisfação(refeitório). Figura 15.Índice de satisfação(cartão alimentação).

A empresa oferece um cartão alimentação que equivale a cesta básica. Sobre esse benefício os funcionários estão 41,0% satisfeitos (Figura 15). Nas sugestões eles gostariam que esse valor do cartão fosse aumentado.

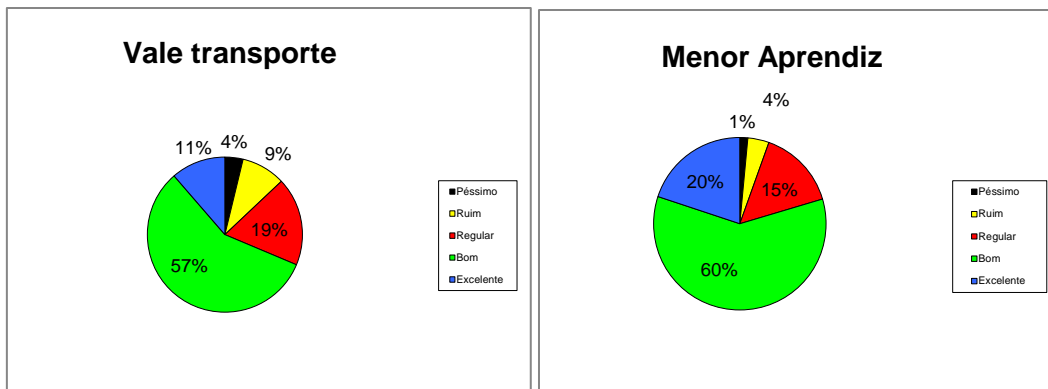


Figura 16. Índice de satisfação(vale transporte). Figura 17. Índice de satisfação (menor aprendiziz).

Em relação ao vale transporte, 68,0% dos funcionários estão satisfeitos com a empresa (Figura 16). Na TS desenvolve-se um programa de emprego para *menor aprendiz* das famílias dos colaboradores. Sobre o aproveitamento familiar no Programa Menor Aprendiz 80,0% dos colaboradores mostram-se satisfeitos (Figura 17). Esse programa deixa as pessoas satisfeitas, pois a empresa dá prioridade a aprendizes parentes de funcionários, portanto ele é visto como um benefício pelo funcionário.



Figura 18. Índice de satisfação(ações futuras). Figura 19. Índice de satisfação(sugestões).

Os resultados mostram que 63,0% dos colaboradores acreditam estar envolvidos com ações futuras da empresa (Figura 18) e 48,0% tem espaço para sugerir ideias e novas melhorias (Figura 19). O que indica que há uma lacuna a ser coberta no que se refere a se sentir a vontade para sugestão de idéias e de melhorias na empresa.

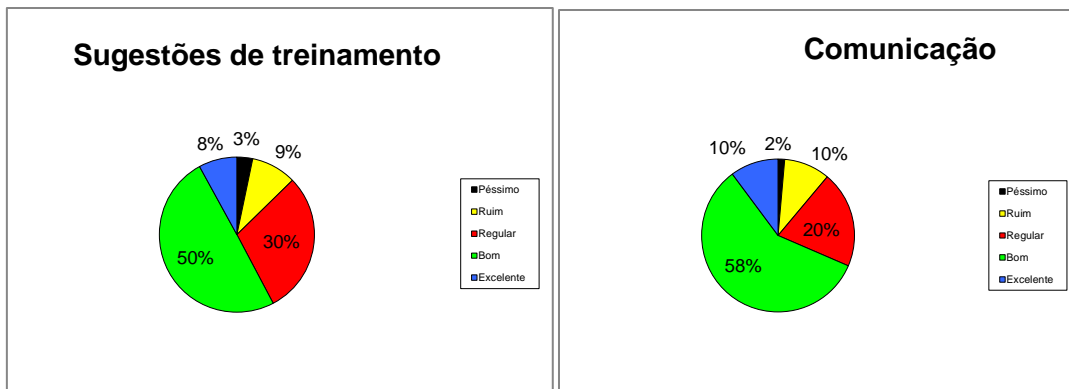


Figura 20. Índice de satisfação (sugestões de treinamento).

Figura 21. Índice de satisfação (comunicação).

A partir da pesquisa pode-se observar vários fatores interessantes que ocorrem dentro de uma empresa de transporte por fretamento. Foi observado que 58,0% dos colaboradores estão satisfeitos com a participação no processo de sugestões de treinamento (Figura 20).

Para os funcionários terem espaço de sugerir treinamentos é necessário que existam uma boa comunicação entre chefia e funcionário e nos setores da empresa.

E para se obter qualidade e excelência em qualquer ramo de atuação se faz necessária uma comunicação eficiente, para que todos se entendam e não haja “ruídos”. Os funcionários mostram-se 68,0% satisfeitos com a comunicação na TS, tal como mostra a Figura 21. Quanto à insatisfação com comunicação interna um colaborador relatou que “*devemos continuar buscando uma melhor comunicação interna entre os setores.*”

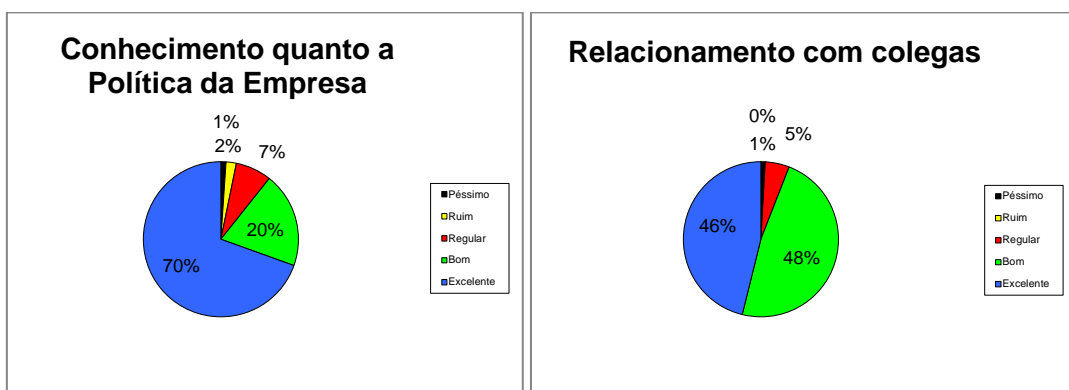


Figura 22. Índice de satisfação (Política). Figura 23. Índice de satisfação (relacionamento colega).

Cerca de 90,0% dos funcionários estão satisfeitos com o conhecimento quanto a Política da Empresa (Missão, Visão e valores) tal como refere a figura 22 e 94,0% estão satisfeitos com o relacionamento entre os colegas, como mostra a figura 23. Algumas

idéias foram sugeridas como “*procurar reeducar os colaboradores (motoristas) no que se refere ao relacionamento interpessoal..*”.

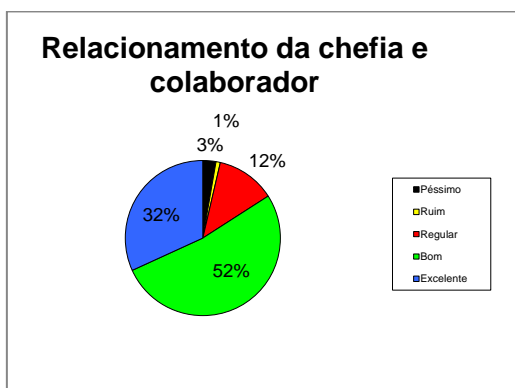


Figura 24. Índice de satisfação (relacionamento c/chefia).

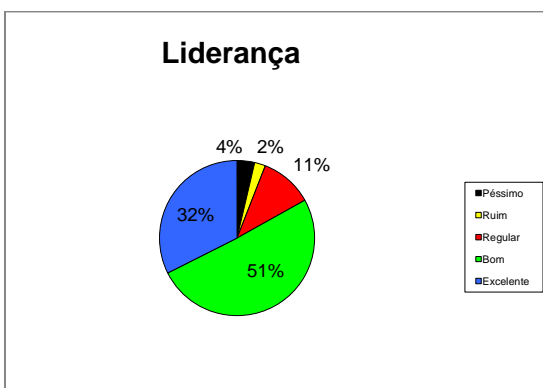


Figura 25. Índice de satisfação (liderança).

No relacionamento com a chefia os colaboradores estão 84,0% satisfeitos (Figura 24) e a satisfação quanto a sua chefia imediata (liderança) o índice está a 83,0% (Figura 25). Os funcionários acreditam que possuem espaço para conversar com sua chefia para resolução de problemas.

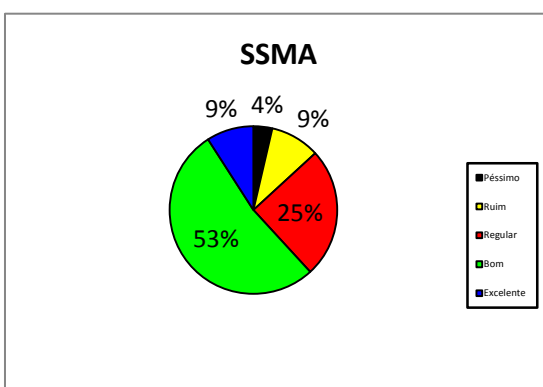
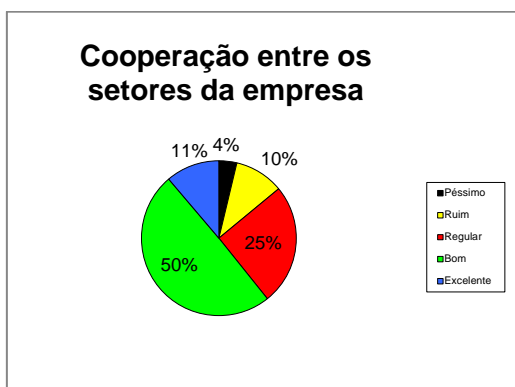


Figura 26. Índice de satisfação (cooperação). Figura 27. Índice de satisfação (SSMA).

Sobre a cooperação entre os setores da empresa os colaboradores estão 61,0% satisfeitos (Figura 26). Enquanto que nas ações da empresa para melhoria da qualidade de vida de seus empregados sobre SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente) os funcionários estão 62,0% satisfeitos (Figura 27). Buscando a excelência, a melhoria contínua está presente em todos os processos, através do Sistema Integrado de Gestão, no qual estão envolvidos saúde, segurança e Meio Ambiente. A empresa prioriza a eficácia dos serviços e a satisfação plena dos clientes.

4.O Plano de Ação

Este é o plano de ação montado para todos os setores em 2013. O prazo para todas as mudanças é para o dia 30/04/13, pois ocorrerá uma auditoria externa para certificação da ISSO 9001 e OHSAS 18001.

Item	Mudanças	Quem será o responsável?	Quando será feito?	Onde será feito?	Porque fazer?
1	Melhoria nos ambientes de trabalho.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
3	Investimento em política salarial.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
4	Esclarecer sobre metas e objetivos das TS.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
5	Esclarecer sobre as metas área.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
6	Implantar uma política de reconhecimento dos funcionários.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
7	Estimular a prática de avaliação de desempenho dos funcionários.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
8	Construir um Plano de Carreira.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
9	Melhorias no Plano de Saúde	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em

					2012
10	Melhorias no Plano Odontológico.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
11	Aumento do auxílio educação.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
12	Aumento do vale refeição	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
13	Melhoria na refeição.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
14	Aumento do valor do cartão alimentação.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
15	Aumento no valor do vale transporte.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
16	Estimular projetos como o menor aprendiz.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
17	Incutir maior participação das pessoas.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
18	Criar novos espaços para sugestões.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012

19	Incluir o funcionário na sugestão de treinamentos.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
20	Realizar ações que permitam maior comunicação.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
21	Reforçar a política da empresa.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
22	Realizar palestras sobre relacionamento interpessoal.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
23	Realizar cursos de desenvolvimento de lideranças.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012
24	Realizar reunião que estimule a cooperação entre os setores.	RH/Direção	30/04/13	Processo RH	Resultado da pesquisa de clima aplicada em 2011 e analisada em 2012

5. Considerações Finais

O objetivo primário neste trabalho consistiu proporcionar uma demonstração empírica de como o clima organizacional nas suas diferentes dimensões se correlacionam com o desenvolvimento de tensões vividas pelos trabalhadores de uma empresa de transporte por fretamento.

Respondendo a questão problema que era : Qual a percepção dos funcionários de uma empresa de transportes de Porto Alegre, do clima organizacional? Pode-se observar que o índice de satisfação geral do clima organizacional foi de 68,0% incluindo os itens bom e excelente. Os resultados permitiram concluir que, de um modo geral, os colaboradores da empresa estão satisfeitos com os incentivos oferecidos, porém a organização pode ampliar e aprimorar sua política, pois, os programas não são totalmente eficientes, uma vez que depende muito do grau de conhecimento e consciência de cada indivíduo.

O resultado final da pesquisa de clima apresenta informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhorias que possibilitam tomadas de decisões mais assertivas e a elaboração de um plano de ações, contribuindo para a valorização e retenção dos talentos profissionais indispensáveis à competitividade das organizações.

Finalizando, cabe ressaltar que esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar as possibilidades de análise ou tirar conclusões ambiciosas de um tema tão complexo. Assim, outros estudos deverão suprir algumas das limitações deste, objetivando ampliar o nível de conhecimento que este assunto requer, tanto em nível teórico quanto prático.

Anexo A

PESQUISA DE CLIMA

O objetivo desta pesquisa é avaliar a satisfação dos nossos colaboradores, melhorar o ambiente de trabalho e o desempenho dos processos da empresa. Para isso, sua opinião e participação são fundamentais. Contamos com suas sugestões.
 Você não precisa escrever seu nome. O que interessa é a sua opinião franca.
 Se tiver dúvidas, pergunte!

Estabelecimento/Contrato:

() ADMINISTRAÇÃO () MANUTENÇÃO () Motoristas
 () TRÁFEGO

Responda as questões conforme a escala:

P= Péssimo RU= Ruim RE= Regular B= Bom E= Excelente

ITENS AVALIADOS		P	RU	RE	B	E
Ambiente de Trabalho	1.1 - Ambiente físico (iluminação, ruído, ergonomia, limpeza e organização)					
	1.2 - Quanto às suas “ferramentas de trabalho” (veículo de trabalho, computadores, ferramentas e EPI's)					
Remuneração e Desempenho	2.1 - Em relação ao seu salário, como você o avaliaria					
	2.2 - Como é seu conhecimento quanto as metas e objetivos planejados pela empresa					
	2.3 - Como é o seu conhecimento sobre as metas e objetivos planejados da sua área					
	2.4 - Satisfação quanto aos reconhecimentos (tempo de serviço, Motorista Padrão, etc.)					
	2.5 - Como é seu entendimento da avaliação do seu desempenho					
	2.6 - Como é sua satisfação quanto às promoções internas					
Benefícios	3.1 - Plano de Saúde					
	3.2 - Plano Odontológico					
	3.3 - Incentivo a Educação					
	3.4 - Vale Refeição (ticket)					
	3.5 - Refeitório da empresa					
	3.6 - Cesta Básica					
	3.7 - Vale Transporte					
	3.8 - Possibilidade de aproveitamento de familiares no Programa Menor Aprendiz					

Anexo B

ITENS AVALIADOS		P	RU	RE	B	E
Capacitação e Comunicação	4.1 - Sua participação ou envolvimento nas ações futuras da empresa					
	4.2 - Como é o espaço para idéias/sugestões de melhorias					
	4.3 - Sua participação no processo de sugestões de treinamento é ...					
	4.4 - Os meios de comunicação internos são adequados (murais; reuniões...)					
	4.5 - As informações comunicadas pela empresa relativas ao seu trabalho são objetivas, claras e corretas					
	4.6 - Como é o seu conhecimento sobre a Política da Empresa (Missão, Visão e Valores)					
Relacionamento na Organização	5.1 - Relacionamento entre colegas					
	5.2- Relacionamento entre chefia imediata e colaboradores					
	5.3 - Satisfação quanto a sua chefia imediata					
	5.4 - Cooperação entre os setores da Empresa					
SSMA	6.1 - As ações da empresa para melhoria da qualidade de vida de seus empregados sobre SSMA (Saúde, Segurança, Meio Ambiente) são suficientes					
Geral	7.1 - De um modo geral, a T.S . para se trabalhar é uma empresa					

Sugestões:

Referências Bibliográficas

Chiavenato, I. (2003). Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. Ed.

García, R. (2002). O conhecimento em construção: das formulações de Jean Piaget à teoria de sistemas complexos. Porto Alegre: Artmed.

Gellerman, S. W. (1968). Management by motivation. New York: AMACOM.

Gil, A. C. (1994). Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, pp. 57-63.

Gonçalves, A. P (1997). Saiba como anda seu clima organizacional. Revista Controle de Qualidade, v.7, (67), pp105-108.

Goveia, E. (2008). A Influência da Política de Benefícios no Clima Organizacional e os Impactos no Grau de Satisfação e Motivação do Trabalho: Um Caso de Caso nas Faculdades Adventistas da Bahia. Monografia de Conclusão de Curso (administração). Faculdade Adventista de Administração – FADBA. Capoeiruçu.

Gutierrez, L. H. S. (1988). Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico, Revista de Administração de Empresas FGV-SP. São Paulo, v.28, n.4, pp.5-13.

James, L. R. & Jones, A. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. Psychological Bulletin, 81 (12), p. 1096-1112.

Lewin, K. (1951). Problems of research in social psychology. Em D. Cartwright (Org.), Field theory in social science: Selected theoretical papers by Kurt Lewin. New York, NY: Harper & Row. (Original publicado em 1944) .

Moran, E. & Volwein, J. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. Human Relations, v.45 (1), pp. 19-47.

Resende, E. & Benaiter, P. R. (1997). Gestão de clima organizacional: uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas. São Paulo:Enio Resende & Consultores Associados.

Schermerhorn, J. R. Jr , Hunt. J. G. & Osborn. R. N.(1998). Fundamentos de Comportamento Organizacional. 2º ed. São Paulo: Artmed editor S.A.

Schneider, B. & Bartlett, C. (1970). Individual differences and organizational climate II: measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel Psychology*, v.23 (4), pp. 493-512.

Schneider, B. & Reichers, (1983). A. On the etiology of climates. *Personnel Psychology*,v. 36 (1), pp.19-39.

Schneider, B. (1975). Organizational climate: an essay. *Personnel Psychology*, v.28 (4), pp. 447-479.

Souza, E. L. P. (1977). Diagnostico de clima organizacional. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro,v. 11 (2), pp.141-158.