



PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA PSV TURISMO

Danillo Alves Carvalho Lins¹
danillo_matematica@hotmail.com

Rone Cesário da Silva²
rone.silva@estacio.br

RESUMO

Este estudo tem o objetivo de analisar a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente organizacional da PSV Turismo, empresa especializada na emissão de bilhetes aéreos através de milhas. A investigação foi conduzida com a aplicação de um questionário composto de 27 questões, para um público-alvo de 58 colaboradores. Dos 58 questionários entregues, 54 foram devidamente respondidos. Após a tabulação dos resultados foi possível observar que o clima da empresa não foi considerado favorável, porém, os resultados do censo foram satisfatórios em algumas variáveis, destacando-se liderança e identificação com o trabalho, revelando que a maior parte dos funcionários estão satisfeitos com os *feedbacks* aplicados pelos gestores e gostam das atividades que desempenham na empresa. Este estudo também identificou alguns pontos a serem desenvolvidos pela empresa, entre eles destacam-se a comunicação institucional, implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho, relacionamento interpessoal, relacionamento entre as áreas da companhia e maior envolvimento por parte da diretoria com os funcionários.

Palavras-chave: cultura organizacional; clima organizacional; percepção; satisfação no trabalho.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the employees' perception about the workplace at PSV Turismo, which is a company, specialized in the sale of air tickets through miles. A questionnaire with 27 questions was applied to a main target of 58 workers so that this investigation could be carried out. Out of 58 questionnaires submitted, 54 were answered accordingly. After the data survey, it was possible to observe that the company atmosphere was not seen as favorable by the workers, even though the census results were satisfactory in some variables, such as leadership and workers' good relationship with work, which revealed that most employees are satisfied with the feedback that they get from their managers and that they also enjoy their tasks at the company. This study also identified some points to be developed by the company, including institutional communication, implementation of a quality of life at work program, interpersonal relationships, relationships between company areas and greater involvement by the board of directors with employees.

Keywords: organizational culture; organizational atmosphere; perception; job satisfaction.

¹Graduando do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário Estácio do Recife.

²Professor do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário Estácio do Recife.



INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas é responsável pelo gerenciamento das atividades voltadas ao capital humano das organizações. Gerir pessoas significa conduzi-las ao alcance da estratégia organizacional, garantindo o equilíbrio entre os interesses individuais e os da organização.

A Gestão de Pessoas apresenta alguns objetivos, dos quais se destacam: garantir o comprometimento e incentivar a motivação das pessoas, contribuir para a melhoria do desempenho individual e organizacional, mapear as competências, atrair, selecionar, desenvolver e manter profissionais qualificados, promover a qualidade de vida no trabalho, gerir os conflitos e as mudanças e medir o clima e a satisfação no trabalho.

A gestão do clima organização considera as percepções cognitivas das pessoas em relação ao ambiente de trabalho. O clima é sensível à mudança, ou seja, um funcionário pode gostar muito da empresa onde trabalha, porém, atualmente está com uma percepção ruim da organização, do ambiente, das decisões, das lideranças, da alta cúpula, etc. Este pode ser diagnosticado através da aplicação da pesquisa de clima organizacional, que é um instrumento de intervenção e engloba uma etapa de implementação de melhorias aos processos da empresa.

A PSV Viagens e Turismo Ltda. EPP (Empresa de Pequeno Porte) foi criada há 6 anos com a missão de fazer as pessoas voarem a um custo mais baixo. Seu principal negócio é a emissão de bilhetes aéreos através de milhas. A empresa sustenta uma política de gestão de pessoas voltada para reter os melhores talentos. Sendo assim, a organização incentiva a gestão por competências para atrair os melhores profissionais e se preocupa bastante com a percepção que seus funcionários têm sobre o ambiente de trabalho. Visando identificar os principais *gaps* do clima, corrigi-los, e manter uma atmosfera harmoniosa onde seus colaboradores sintam-se engajados para desempenhar suas funções.

Considerando a importância da gestão do clima para as organizações, independente do porte ou natureza do negócio, esta se constitui como problematização deste estudo: o clima organizacional da PSV Turismo é favorável para manter a satisfação dos colaboradores?

Esta pesquisa tem como objetivo geral estudar a pesquisa de clima organizacional aplicada na PSV Turismo em 2018. Os objetivos específicos envolverão o estudo do índice de efetividade do censo e nível do clima, seleção das perguntas melhores e piores ranqueadas e respectivos índices de satisfação, para identificar os principais *gaps* do clima, escolha das sugestões de melhorias mais relevantes e com possibilidade de aplicação imediata, atrelada a criação de ações de melhoria que gere maior impacto na satisfação dos clientes internos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Conceitos de Cultura e Clima Organizacional

Chiavenato (2014) classifica os conceitos de cultura e clima organizacional como processos básicos de manter pessoas, pois visam criar uma atmosfera ambiental e psicológica favorável para as pessoas executarem suas atividades.

De acordo com Lanzer (2017) há uma persistente dificuldade em compreender os conceitos de clima e cultura organizacional. Saber que a mensuração do clima contribui de forma indireta para o monitoramento da cultura não ajuda a entender as diferenças



entre os termos. Torna-se mais correto afirmar que a cultura organizacional é o conjunto de valores que determina o comportamento das pessoas na organização e clima é um dos impactos causados pela cultura.

A cultura organizacional é algo imensurável, incapaz de ser observado e percebido de forma direta, porém seus efeitos podem ser sentidos e percebidos na empresa através do clima organizacional. A gestão do clima inter-relaciona os dois conceitos, mas não os confundem, pois, o clima é o estado de ânimo dos colaboradores em determinado momento com relação ao ambiente e cultura é caracterizada por ações recorrentes e estabelecida ao longo dos anos (NACIFE, 2019).

Chaves e Guimarães (2016) comentam que a cultura de uma organização é representada pelas diretrizes informais e não escritas que determinam o comportamento dos indivíduos da empresa no cotidiano e direcionam suas atitudes para o alcance das estratégias institucionais.

Souza (2014) e Lanzer (2017) *apud* adaptado de Schein (2009, p. 21) comentam que a cultura de uma organização é analisada com base em três diferentes níveis, sendo eles:

- **Artefatos:** são os elementos visíveis da cultura e estão baseados nos valores organizacionais. Exemplo: comportamentos, objetos, ambiente, modo de fazer as coisas, símbolos, etc.;
- **Valores:** são os elementos que guiam os comportamentos observáveis da organização e das pessoas, servindo de justificativa para a existência dos artefatos. Conjunto de valores compartilhados pela empresa que sustentam a cultura organizacional e determinam o comportamento das pessoas. Exemplo: sustentabilidade, moralidade, crenças, princípios, etc;
- **Pressupostos:** são os elementos mais profundos e enraizados, a essência da cultura organizacional, a base para a criação dos valores.

Para Chiavenato (2014) cultura é um termo genérico que possui significado em duas vertentes. A primeira é o conjunto de usos e costumes de uma civilização de determinada época e as manifestações intelectuais e sentimentais das pessoas. Por outro lado, têm-se a cultura organizacional que é equivalente ao estilo de vida adotado pela empresa, considerando aspectos como costumes, pensamentos, religião, processos, etc.

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas que é compartilhado por todos os membros de uma organização. Refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que faz seus negócios, a maneira com que trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários. (CHIAVENATO, 2014, p. 154).

Para Chiavenato (2014, p. 470) “a origem do conceito de clima organizacional traz uma descrição da atmosfera social dominante nas empresas e o conjunto de percepções, sentimentos e ações das pessoas a respeito dos processos sociais”.

Mas o que é clima organizacional e qual a sua importância para a empresa?

Segundo Souza (2014) o clima organizacional é algo perceptível e mutável dentro das empresas, sofrendo influência direta dos elementos pertencentes à cultura organizacional.

Nacife (2019) comenta que com frequência o clima organizacional constitui-se na percepção dos colaboradores e exerce influência direta na motivação e satisfação no



trabalho. Desta forma se os valores da empresa são convergentes com o desenvolvimento das pessoas, possibilitará o atendimento das necessidades individuais e ao mesmo tempo favorecerá o clima interno.

Santos e Paranhos (2017) afirmam que o clima organizacional pode ser entendido como a percepção formal e informal de instruções, práticas, atitudes e processos corporativos, exercendo influência direta no atingimento dos resultados organizacionais, bem como no comportamento das pessoas que trabalham na empresa.

O clima organizacional é um dos elementos constituintes principais da cultura organizacional de uma empresa e representa os sentimentos das pessoas e a forma como elas interagem entre si, com os clientes e fatores externos à organização. (CHIAVENATO, 2014).

Souza (2014, p. 134) comenta que “a avaliação do clima organizacional apresenta como principal vantagem a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, por meio das opiniões dos clientes internos acerca das políticas de recursos humanos”.

Cardoso (2017) apresenta o conceito de clima organizacional de uma maneira diferente dos demais autores:

O clima organizacional é a mensuração de instrumentos motivacionais que a organização oferece ao quadro de colaboradores com o objetivo de alavancar o desempenho de todos, e este processo é muito importante para o bem-estar dos colaboradores e influencia o comportamento da equipe podendo mostrar satisfação ou insatisfação dos funcionários com a política da companhia. (CARDOSO, 2017, p. 1).

Para Chaves e Guimarães (2016) o clima organizacional é a manifestação emocional das pessoas frente aos princípios institucionais, ao conjunto de regras e procedimentos, às ações de recursos humanos, a maneira de relacionamento interpessoal, à conduta da empresa ao estabelecer e retribuir o atingimento das metas de desempenho, além da conjuntura financeira.

Pesquisa de Clima Organizacional e suas etapas

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento de suma importância para compreender de forma mais assertiva o ambiente interno da empresa, conhecendo o nível de satisfação e perspectivas das pessoas. Através desta avaliação é possível criar uma atmosfera mais motivadora para a execução das rotinas de trabalho, atendendo às expectativas dos funcionários e produzindo melhor desempenho profissional, segundo Rodrigues e colaboradores (2016).

A aplicação da pesquisa de clima organizacional é complexa, pois envolve as diferentes percepções das pessoas sobre o que acontece no ambiente de trabalho. Os indivíduos são diferentes e podem perceber cada situação de diversas maneiras, dando margem a uma variedade de interpretações e resultados. Mesmo sendo uma atividade difícil, as organizações apostam nas avaliações do clima visando melhorar o relacionamento entre a empresa e seus colaboradores, gerando motivação e satisfação no trabalho (SILVA, 2014).

Segundo Nacife (2019) a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de investigação da empresa que tem como principal objetivo o conhecimento do índice de motivação, gestão, cidadania corporativa, atritos e percepção dos funcionários quanto à qualidade da atmosfera cognitiva do ambiente de trabalho em função dos choques das atitudes da liderança.



Para Cardoso (2017), a avaliação do clima é fundamental para empresas que almejam serem mais produtivas, logo dos resultados do censo devem surgir estratégias visando a melhoria da satisfação e consequentemente do desempenho das pessoas.

Souza (2014) apresenta o conceito de pesquisa de clima organizacional de uma maneira diferente dos demais autores:

Fazendo uma analogia, a pesquisa de clima organizacional pode ser considerada como um termômetro que tem por objetivo avaliar como os funcionários percebem o próprio trabalho, o relacionamento com os colegas e a chefia, a remuneração, os benefícios, entre outros indicadores (SOUZA, 2014, p. 134).

Nacife (2019) e Gasparetto (2015) descrevem a pesquisa de clima organizacional em 7 etapas, sendo cada uma responsável por tarefas específicas, são elas:

- **Planejamento:** Na etapa do planejamento, de acordo com a realidade da empresa, são definidos o tipo de pesquisa e os instrumentos que serão utilizados na sua aplicação, considerando os objetivos da pesquisa, público-alvo, tempo disponível para responder a pesquisa e prazo para entrega dos resultados. Nesta etapa também é definido o que avaliar (liderança, ambiente, satisfação no trabalho, etc) e a logística de aplicação, ou seja, quem será o responsável pela entrega dos formulários, como os participantes deverão responder e devolver os questionários;
- **Preparação:** Nesta etapa são elaborados os instrumentos de pesquisa que serão utilizados (formulários). Após finalizado o instrumento deverá ser testado, com o objetivo de garantir o seu entendimento pelos participantes e realizar ajustes, caso seja necessário;
- **Divulgação:** Geralmente 30 dias antes da entrega dos formulários aos colaboradores são disparados diversos comunicados na empresa, visando despertar a atenção e aguçar o interesse em participar. Os principais meios de divulgação nas organizações são: quadro de avisos, comunicados impressos, e-mail, jornais internos, etc;
- **Distribuição/Aplicação dos instrumentos:** Nesta etapa são distribuídos os questionários da pesquisa a todos os colaboradores. É indispensável o papel dos gestores em incentivar os associados a participarem do censo, porém, é importante reforçar que a participação é voluntária e completamente confidencial;
- **Tabulação dos dados:** Criação de uma planilha no Excel afim de consolidar os dados coletados através dos formulários respondidos, para análise posterior;
- **Análises e interpretações:** Geração de relatórios que deverão ser analisados por profissional competente, de forma crítica, com o intuito de não distorcer os resultados. O relatório final deverá conter não apenas a situação atual da organização, mas também as estratégias que serão perseguidas pela empresa em busca da satisfação no trabalho;
- **Apresentação dos resultados:** Nesta etapa deverá ser entregue à diretoria da empresa um relatório com as informações mais relevantes da pesquisa de clima organizacional, que ficará responsável por apresentar os resultados aos gestores da companhia.

Por outro lado, Souza (2014) apresenta uma classificação mais completa da pesquisa de clima organizacional em 11 etapas, que são:

- **Obtenção de aprovação e apoio da direção:** Esta 1ª etapa tem como principal objetivo buscar a aprovação, apoio e comprometimento da direção da empresa no projeto, através da aplicação de uma sensibilização, explicando sua importância para a os funcionários e para a empresa e apresentando os principais resultados



esperados, tais como: gestão de pessoas mais eficaz, maior satisfação e redução dos indicadores de absenteísmo e rotatividade;

- **Planejamento da pesquisa:** Nesta etapa são definidos os objetivos da pesquisa, público-alvo, responsável pela aplicação da avaliação, instrumentos de coleta de dados, período para responder a pesquisa. (SOUZA, 2014; NACIFE, 2019; GASPARETTO, 2015). Caso seja o primeiro ano de aplicação do censo, os gestores deverão passar por uma preparação prévia para garantir a efetividade da pesquisa;
- **Definição das variáveis a serem pesquisadas:** Estabelecer o que será avaliado na pesquisa (estrutura, identidade, padrões, relacionamento, recompensa, etc.);
- **Montagem e validação do instrumento de pesquisa:** Nesta etapa será construído e validado o instrumento a ser utilizado na pesquisa, será definido a forma de aplicação (impressa ou eletrônico). Após elaborado o instrumento deverá ser submetido a um teste piloto para verificar a clareza das perguntas. (SOUZA, 2014; NACIFE, 2019; GASPARETTO, 2015);
- **Parametrização:** Definir escalas de respostas em cada item para garantir que as pessoas possam manifestar sua satisfação ou insatisfação nas variáveis pesquisadas, visando facilitar a etapa de tabulação dos resultados. Exemplo de parametrização utilizada neste estudo: Muito Insatisfeito, Insatisfeito, Neutro, Satisfeito e Muito Satisfeito;
- **Divulgação da pesquisa:** Nesta etapa ocorre a divulgação dos objetivos da pesquisa e do período de aplicação ao público-alvo. Esta comunicação pode acontecer através dos gestores da empresa ou através das principais ferramentas de comunicação. O objetivo desta etapa é garantir o maior número possível de participantes no censo;
- **Aplicação e coleta da pesquisa:** Diz respeito a forma e o local de aplicação da pesquisa. A etapa visa garantir que a pesquisa seja feita dentro do ambiente de trabalho e aplicada e recolhida por profissional neutro;
- **Tabulação:** Contagem manual ou eletrônica das respostas obtidas no censo. Tem por finalidade calcular o percentual de satisfação das pessoas em relação às variáveis definidas;
- **Emissão de relatórios:** Esta etapa visa elaborar relatórios que contenham os resultados das variáveis definidas de cada setor, através de gráficos e tabelas seguidas de seus respectivos comentários. Nestes comentários dessem ser ressaltados os pontos fortes e fracos, além das ações que serão perseguidas para melhorar a satisfação;
- **Divulgação dos resultados:** Entrega do relatório final para a diretoria, que permanecerá responsável por disseminar os resultados na organização (SOUZA, 2014; NACIFE, 2019; GASPARETTO, 2015);
- **Definição dos planos de ação:** Na última etapa deverão ser priorizadas todas as causas de insatisfação identificadas na pesquisa, para traçar estratégias para combater estas causas. Também deverá ser feito um acompanhamento, monitoramento e avaliação da execução de todas as ações do plano.

Gestão do Clima Organizacional

Chiavenato (2014) afirma que as pessoas são a chave para o sucesso de qualquer organização e também o seu maior diferencial competitivo.



Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas talentosas, espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São elas que fazem as coisas acontecerem, conduzem os negócios, elaboram produtos e prestam serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso é vital o intenso treinamento e a preparação das pessoas (CHIAVENATO, 2014, p. 309-310).

Para Silva e Dias (2017) o primeiro passo para o tratamento da gestão do clima em uma organização é buscar entender os desejos, anseios e necessidades das pessoas. As instituições precisam aceitar que os indivíduos são dotados de percepções diferentes sobre as mais diversas variáveis, necessitam ouvir mais as opiniões e ideias dos colaboradores, realizar reuniões periódicas e avaliar o clima.

Reis (2015, p. 11) comenta que “uma gestão do clima organizacional efetiva é de fundamental importância para aumento e melhoria da qualidade de vida das pessoas dentro e fora das organizações, isso através de sua satisfação e manutenção da saúde dos empreendimentos”.

Segundo Souza (2014) a gestão do clima organizacional apresenta como principal objetivo auxiliar os gestores a direcionarem o foco para as variáveis mais relevantes da organização e não se limita apenas à aplicação do censo.

O clima organizacional pode ser gerenciado por meio de ações que se iniciam com o planejamento da pesquisa e se estendem até a avaliação dos resultados do plano de ação construído com base na pesquisa. Contudo, esse gerenciamento não é fácil, pois requer apoio da alta gestão e o comprometimento coletivo para a criação de um clima organizacional favorável (SOUZA, 2014, p. 139).

Para atingir bons resultados as organizações devem investir em uma efetiva gestão do clima organização, pois esta apresenta sua interferência como um instrumento de medição do nível de satisfação dos funcionários da empresa frente ao relacionamento dentro e fora do ambiente de trabalho (REIS, 2015).

Satisfação no Trabalho

Chiavenato (2014) afirma que “antes, a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, sabe-se que as pessoas precisam estar satisfeitas e felizes”.

Para que sejam produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas com carinho. Para elas, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas despendem a maior parte de suas vidas no trabalho e isso requer uma estreita identidade com aquilo que fazem. Pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas. Mas pessoas insatisfeitas tendem a se desligar da empresa, a se ausentar frequentemente e a produzir pior qualidade do que pessoas satisfeitas. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2014, p. 12).

Para Walger e colaboradores (2014, p. 153) *apud* Oliveira e colaboradores (2013) “O clima organizacional e seus elementos (a atmosfera e o ambiente de trabalho, o bem-estar do trabalhador, o reconhecimento por parte do supervisor e os relacionamentos interpessoais entre colegas) influenciam na satisfação do trabalhador”.

Fernandes (2018, p. 26) diz: “Satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição, por se tratar de um estado subjetivo, podendo variar entre sujeitos, de acordo com diferentes circunstâncias, e ao longo do tempo, para uma mesma pessoa”.

O estado de satisfação é decorrido de consequências diversas, sejam no âmbito pessoal ou profissional, influenciando de maneira direta o comportamento, a saúde, o bem-estar das pessoas. A satisfação no trabalho pode ser considerada como uma fonte de saúde, todavia a não satisfação pode causar inúmeros prejuízos à saúde física, psicológica



e social do trabalhador, que afeta a organização, o ambiente e, por conseguinte a qualidade de vida no trabalho, de acordo com Ribeiro e colaboradores (2018).

Estar satisfeito no trabalho é a contraposição entre o que se deseja, ou seja, aquilo que é valorizado pelo indivíduo no ambiente de trabalho, e o que se ganha, contribuição do trabalho para realizar as necessidades das pessoas. Mas a satisfação só ocorre quando há compatibilidade entre os valores dos indivíduos e os valores da organização, segundo Walger e colaboradores (2014).

A satisfação no trabalho é influenciada de forma positiva por fatores como: envolvimento com o trabalho, autonomia e controle, percepção do planejamento estratégico e estilos de liderança, percepção de justiça através do nível de pagamento (quantia absoluta recebida pelo trabalhador) e suporte recebido dos colegas e da liderança. Porém, a insatisfação no trabalho é causada por carga elevada de trabalho, centralização excessiva, níveis altos de estresse e rotinização (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

Marques e colaboradores (2016) comenta que o processo de satisfação no trabalho é sensível à mudança e sofre influências de fatores como segurança e condições para o trabalho, oportunidades de desenvolvimento na empresa, remuneração justa e atrativa, relacionamento interpessoal, além do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia de pesquisa enquadra-se como eminentemente bibliográfica e documental, de caráter exploratório e estudo de caso. A investigação foi conduzida como segue: revisão de literatura sobre o tema, levantamento de dados, análise e discussão de resultados e conclusões finais.

Knechtel (2014) comenta que a pesquisa bibliográfica se trata de um estudo estruturado desenvolvido através da literatura já existente sobre um determinado tema, cujo acesso se estende ao público em geral.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.54), “a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

A empresa PSV Turismo, empresa especialista na emissão de bilhetes aéreos através de milhas, possui em sua estrutura organizacional os setores Administrativo, Financeiro e Operacional. Também é uma *startup* do segmento turístico que engloba mais duas empresas em seu grupo o Busca Aéreo, que integra as áreas de Marketing e Comercial e a Manguê 3 Software House, que representa o setor de T.I. No ano de 2017 o setor de Marketing realizou um projeto piloto de pesquisa de clima com seus funcionários, porém, a aplicação foi feita através de formulário online, o que acabou gerando certa resistência das pessoas em participar e expressar suas reais percepções. O índice de participação na época foi de aproximadamente 40%.

Em 2018 o setor de RH foi o responsável por elaborar um novo projeto para a gestão do clima na empresa. A ideia inicial era elaborar um questionário baseado na realidade empresarial e realizar sua aplicação de forma física, onde cada colaborador receberia seu questionário e sem precisar se identificar responderia a pesquisa. Ao final o funcionário deixaria o questionário respondido dentro de um envelope, localizado em seu setor de trabalho, e ao final do prazo estabelecido para responder, 15 dias, o RH recolheria todos os questionários.

O questionário aplicado é composto de 27 perguntas, distribuídas da seguinte forma: a primeira questão mensura o tempo de empresa do colaborador em uma escala



que vai de menos de 3 meses a mais de 3 anos de companhia, 5 questões do censo trazem como opções de resposta Muito Insatisfeito, Insatisfeito, Neutro, Satisfeito e Muito Satisfeito, o questionário envolve também 10 questões com as dimensões Péssimo, Ruim, Regular, Bom e Ótimo, 10 questões de Sim ou Não e a última pergunta traz uma seção para os funcionários proporem sugestões de melhorias.

A empresa estabeleceu que para tornar a pesquisa elegível era necessário um alcance mínimo de participação de 50,01% e para considerar o clima organizacional favorável era preciso um percentual mínimo de 70%. O índice de participação é calculado através da razão entre o número de pesquisas entregues e o número de pesquisas efetivamente respondidas. A mensuração do clima é a média aritmética dos maiores percentuais das perguntas melhores e piores ranqueadas.

A análise dos dados foi baseada no modelo de pesquisa organizacional proposto pelos autores Nacife (2019) e Gasparetto (2015), pois a sua classificação é mais semelhante à metodologia aplicada na empresa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

As Tabelas 1 e 2 apresentam a efetividade da pesquisa e a visão geral do clima da organização e as características do público-alvo, respectivamente:

Tabela 1 – Efetividade da pesquisa e nível do clima organizacional.

Relatório de resultados da pesquisa de clima organizacional 2018				
Pesquisa geral				
Nº de Funcionários	Pesquisas Entregues	Pesquisas Respondidas	% Participação	% Clima
58	58	54	93%	65%

Fonte: Pesquisa de Clima da PSV Turismo (2018).

Tabela 2 – Características dos participantes da pesquisa de clima organizacional.

Escala	Número de Respostas	Percentual
Menos de 3 meses	17	31%
De 3 a 6 meses	12	22%
De 6 meses a 1 ano	12	22%
De 1 a 3 anos	11	20%
Mais de 3 anos	2	4%

Fonte: Pesquisa de Clima da PSV Turismo (2018).

Analisando as Tabelas 1 e 2 a luz da bibliografia dos autores Souza, 2014; Nacife, 2019 e Gasparetto, 2015, sobre a etapa do planejamento da pesquisa, dos 58 questionários entregues aos colaboradores, houve um retorno de 54 pesquisas (93%) devidamente respondidas, revelando que o censo foi considerado elegível, pois o nível se encontra acima da meta estabelecida pela companhia. Ainda de acordo com a Tabela 1 é possível analisar que o clima organizacional da PSV Turismo não é considerado favorável (65%), pois está abaixo do nível mínimo estabelecido pela organização.

Quanto às características dos participantes do censo na Tabela 2, dos 54 profissionais que responderam à pesquisa, 17 (31%) tinham menos de 03 meses, 12 (22%)



possuíam de 3 a 6 meses de empresa, 12 (22%) entre 6 meses e 1 ano de empresa, 11 (20%) de 1 a 3 anos e 2 (4%) mais de 3 anos de companhia.

As Tabelas 3 a 7 trazem a análise das perguntas melhores ranqueadas:

Tabela 3 – Você sente que o seu trabalho é importante para a empresa?

Escala	Número de Respostas	Percentual
Sim	51	94%
Não	3	6%

Fonte: Pesquisa de Clima da PSV Turismo (2018).

Os dados da Tabela 3, baseados no conceito de clima organizacional trazido por Chiavenato (2014), revelaram que 94% dos colaboradores da empresa que responderam o censo perceberam que o seu trabalho é muito importante para o sucesso da organização.

Tabela 4 – Você considera o ambiente de trabalho confortável?

Escala	Número de Respostas	Percentual
Sim	43	80%
Não	11	20%

Fonte: Pesquisa de Clima da PSV Turismo (2018).

Os dados da Tabela 4 apontaram que 80% dos participantes observaram que o ambiente de trabalho é confortável, ou seja, a organização fornece todas as condições necessárias para que as pessoas possam executar o seu trabalho com dignidade. Em contrapartida os 20% restantes perceberam que são mal equipados no decorrer das rotinas de trabalho.

Tabela 5 – Você se sente confortável em trabalhar no seu setor atual?

Escala	Número de Respostas	Percentual
Sim	49	91%
Não	5	9%

Fonte: Pesquisa de Clima da PSV Turismo (2018).

Na Tabela 5 observa-se que 91% dos funcionários que responderam à pesquisa se identificaram bastante com o cargo que ocupam e função que desempenham no setor onde trabalham.

Tabela 6 – Você considera a política de *feedback* da empresa útil e construtiva?

Escala	Número de Respostas	Percentual
Sim	39	72%
Não	15	28%

Fonte: Pesquisa de Clima da PSV Turismo (2018)



Os dados da Tabela 6 mostraram que 72% dos funcionários participantes da pesquisa perceberam que a política de *feedbacks* da companhia é bastante proveitosa e fornece críticas de natureza construtiva.

Tabela 7 – O *feedback* fornecido pela liderança da empresa ajuda a melhorar o seu desempenho na função?

Escala	Número de Respostas	Percentual
Sim	40	74%
Não	14	26%

Fonte: Pesquisa de Clima da PSV Turismo (2018).

Na Tabela 7 os dados da pesquisa, em conformidade com a relação existente entre o clima e a satisfação no trabalho trazida por Wanger et al. (2014) *apud* Oliveira et al. (2013), apontaram que 74% dos participantes reconheceram que o *feedback* fornecido pela liderança da companhia aos liderados contribui de forma positiva para a melhora do desempenho profissional.

As Tabelas 8 a 12 trazem a análise das perguntas piores ranqueadas:

Tabela 8 – Como você avalia a estrutura da empresa?

Escala	Número de Respostas	Percentual
Péssimo	2	4%
Ruim	4	7%
Regular	23	43%
Bom	20	37%
Ótimo	5	9%

Fonte: Pesquisa de Clima da PSV Turismo (2018).

Os dados da Tabela 8 apontaram que 54% dos participantes analisaram a estrutura da empresa em uma escala entre Péssimo, Ruim e Regular, sendo este último o maior percentual (43%). Em contrapartida os 46% restantes perceberam a estrutura da companhia entre Ótimo e Bom, este maior (37%).

Tabela 9 – Você considera o seu salário justo, considerando todas as funções no exercício do cargo?

Escala	Número de Respostas	Percentual
Sim	26	48%
Não	28	52%

Fonte: Pesquisa de Clima da PSV Turismo (2018).

Segundo o que comenta Marques e colaboradores (2016) sobre os fatores que influenciam a satisfação no trabalho, os dados da Tabela 9 revelaram que 52% dos



colaboradores da empresa que responderam o censo consideraram que o seu salário não é justo quando comparado ao nível de responsabilidade das atribuições ligadas ao cargo que ocupa na instituição.

Tabela 10 – A diretoria da empresa é interessada em ouvir as opiniões e ideias dos colaboradores?

Escala	Número de Respostas	Percentual
Sim	23	42%
Não	30	56%
Às vezes	1	2%

Fonte: Pesquisa de Clima da PSV Turismo (2018).

Na Tabela 10 observa-se que 56% dos funcionários que responderam à pesquisa perceberam a ausência de preocupação por parte da diretoria da empresa em ouvir mais as opiniões e ideias dos associados da companhia. Baseado na etapa de apresentação dos resultados da pesquisa de clima organizacional (SOUZA, 2014; NACIFE, 2019; GASPARETTO, 2015).

Tabela 11 – Qual o seu nível de satisfação em relação às promoções que ocorrem na empresa?

Escala	Número de Respostas	Percentual
Muito Insatisfeito	3	6%
Insatisfeito	13	24%
Neutro	25	46%
Satisfeito	11	20%
Muito Satisfeito	2	4%

Fonte: Pesquisa de Clima da PSV Turismo (2018).

De acordo com o conceito de clima organizacional trazido pelos autores Chaves e Guimarães (2016), os dados da Tabela 11 apontaram que 76% dos participantes perceberam a política de promoções da empresa em uma escala entre Muito Insatisfeito, Insatisfeito e Neutro, sendo este último o maior percentual (46%). Em contrapartida os 24% restantes consideraram as promoções da companhia entre Muito Satisfeito e Satisfeito, este maior (20%).



Tabela 12 – Como você avalia o grau de cooperação e relacionamento entre as pessoas e os diversos departamentos da empresa?

Escala	Número de Respostas	Percentual
Péssimo	4	7%
Ruim	9	17%
Regular	23	43%
Bom	17	31%
Ótimo	1	2%

Fonte: Pesquisa de Clima da PSV Turismo (2018).

Baseado no que Reis (2015) comenta sobre a relação existente entre investir em pesquisa de clima organizacional e alcançar bons resultados frente ao relacionamento dentro e fora da organização, os dados da Tabela 12 apontaram que 67% dos participantes analisaram o relacionamento interpessoal e entre áreas da empresa em uma escala entre Péssimo, Ruim e Regular, sendo este último o maior percentual (43%). Em contrapartida os 33% restantes observaram o relacionamento da companhia entre Ótimo e Bom, este maior (31%).

Segundo o que o autor Cardoso (2017) afirma sobre avaliação do clima organizacional, a Tabela 13 traz a seleção das sugestões mais relevantes propostas pelos funcionários e respectivas estratégias para gerar impacto positivo na satisfação:



Tabela 13 – Sugestões mais relevantes dos funcionários participantes e Ações de melhoria.

Top 5 sugestões mais relevantes	Ações propostas para melhorar a Satisfação dos clientes internos
Melhorar a política de comissionamento, propondo metas mais reais e atrativas	• Elaborar uma política justa de remuneração variável que recompense os funcionários por produção; • Estabelecer metas atingíveis.
Ter treinamentos e investimentos para a qualificação dos funcionários	• Estruturar um Programa de Treinamento e Desenvolvimento; • Desenvolver políticas de Educação Corporativa; • Criar uma Universidade Corporativa; • Estruturar um Programa de Desenvolvimento de Gestores.
Melhorar a comunicação institucional e o relacionamento entre os setores e funcionários	• Revisar o Manual de Comunicação Institucional existente para identificar as falhas e observar a forma como a comunicação é disseminada na empresa, visando identificar os ruídos e combatê-los; • Revisão das regras e procedimentos vigentes no manual do colaborador, visando maior flexibilidade nos assuntos tocantes a pausas para refeições, alimentação feita no local de trabalho e fixação de horário de trabalho; • Elaborar um Manual de Conduta e Código de Ética; • Criar e promover treinamentos voltados para o relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, compostos por teoria e aplicação de dinâmicas de grupo. • Promover ações de integração que envolvam a empresa como um todo, por exemplo: campanhas de arrecadação de alimentos, roupas e produtos de higiene pessoal, gincanas de reciclagem, jogos corporativos, entre outros.
Melhor organização nas demandas (cronograma)	• Construção de um cronograma para organização das atividades com respectivos prazos para conclusão.
Valorizar mais os seus funcionários, seja na questão salarial, carreira, benefícios, qualidade de vida no trabalho, clareza nas informações e credibilidade	• Estruturar um programa de Ambientação para os novos colaboradores; • Descrever todos os cargos da empresa; • Criar um Plano de Cargos, Carreiras e Salários; • Implantar um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, envolvendo práticas como ginástica laboral, massagem, pausas para lanches, etc.; • Promover um estudo, dentro do programa de qualidade de vida, dos aspectos relacionados ao ambiente de trabalho que interferem de forma direta na ergonomia; • Construir de uma área para descanso; • Criar um plano de Endomarketing para implementação de ações como premiações por bom desempenho, comemoração de eventos corporativos: aniversariantes, dia do trabalho, festa de final de ano, etc.; • Construir uma copa para os funcionários fazerem suas refeições; • Adoção de horários mais flexíveis mediante entrega de resultados em tempo hábil.

Fonte: Adaptada da Pesquisa de Clima da PSV Turismo (2018).

CONCLUSÕES

As dimensões sim, ótimo, bom, satisfeito e muito satisfeito designam percepções positivas dos funcionários participantes em relação a determinadas questões que avaliaram o clima organizacional da PSV Turismo, das quais são possíveis destacar: sentimento de importância do trabalho, identificação com o trabalho, ambiente de trabalho e importância do feedback para o desempenho. Em contrapartida, as dimensões não, neutro, ruim, péssimo, insatisfeito e muito insatisfeito apontam os sentimentos negativos, entre eles: má estrutura da empresa, salário abaixo do praticado no mercado,



diretoria autocrática, promoções desconexas e déficit de relacionamento interpessoal e entre os departamentos da organização.

Analisando o nível de satisfação dos colaboradores da empresa, foi possível observar que os mesmos executam suas atividades com alegria, visto que, afirmaram gostar bastante do que fazem, consequentemente, mostram-se motivados para o trabalho. Porém, há certa insatisfação das pessoas relacionada ao baixo investimento em programas de treinamentos, desenvolvimento e educação que alcancem todos os níveis da empresa, consideram que há muito ruído na comunicação institucional, percebem que não há preocupação por parte da diretoria em ouvir as opiniões e ideias dos funcionários, ou seja, os associados não se sentem devidamente valorizados pela companhia.

Em conformidade com a literatura pesquisada, quaisquer tentativas de melhoria do clima organizacional nas empresas, requerem avanços tecnológicos, reformulação nos processos, normas e procedimentos, altos investimentos em máquinas, equipamentos, treinamentos, mudanças no comportamento das pessoas, entre outros. A importância fundamental deste estudo para a PSV Turismo é poder formular novas estratégias para garantir a satisfação dos seus clientes internos.

É esperado que os resultados deste trabalho contribuam para reflexão sobre a necessidade de estruturar uma política de remuneração variável com metas atingíveis, identificar e combater as causas de ruídos na comunicação, treinar e desenvolver os funcionários, investir na valorização das pessoas através de recompensas pelo bom desempenho, promoções por merecimento, recrutamento interno, organização das demandas de trabalho e a importância da diretoria da organização ouvir mais os funcionários e buscar um bom relacionamento interpessoal e entre áreas para ter um clima organizacional favorável e manter a satisfação dos colaboradores.

Sugere-se como temas para futuros estudos, a ampliação da amostra de análise, incluindo o estudo do clima organizacional por setores da empresa e por CNPJ.

REFERÊNCIAS

CARDOSO, Arthur. **Clima Organizacional**. Belém, PA: E-book: Livraria Saraiva, 2017, p. 1.

CHAVES, Jaqueline Alves; GUIMARÃES, Maria da Glória Vítório. **Análise do clima organizacional em centro cirúrgico de um Hospital Universitário da cidade de Manaus**. Manaus, AM: Revista FAROL, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição, Barueri, SP: Manole, 2014, p. 12, 154, 309-310 e 470.

FERNANDES, Eduardo Hernandez. **Qualidade de Vida, Estresse Percebido, Satisfação no Trabalho e Absenteísmo Laboral de Técnicos Administrativos de uma Universidade Pública**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Saúde e Desenvolvimento Humano), Universidade La Salle, Canoas, RS, 2016, p. 26.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. **Pesquisa de Clima Organizacional: O que é e como fazer**. 3ª edição. São Paulo, SP: Scortecci Editora, 2015, p. 105-112.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.



LANZER, Fernando. **Clima e Cultura Organizacional: Entender, Manter e Mudar**. 2ª edição, 2017, p. 19-20 e 56-63.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. **Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais**. Rev. Adm. Pública: Rio de Janeiro, RJ, 2016, p. 45.

NACIFE, Jean Marc. **A pesquisa de clima organizacional na prática: o passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2019, p. 6-45.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

REIS, Maria Jose Ferreira dos. **Clima Organizacional: Um estudo de caso no Banco do Estado do Acre – S/A**. Trabalho de Conclusão de Curso (Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP) – Universidade Aberta do Brasil – UAB, Rio Branco, AC, 2015, p. 11.

RIBEIRO, Mara Cristina; BARROS, Alice Correia; CORREIA, Marinho da Silva; LESSA, Rebeca de Oliveira; TAVARES, Lucas Nascimento; CHAVES, Jéssica Bazilio. **Atenção psicossocial e satisfação no trabalho: processos dialéticos na saúde mental**. Maceió, AL, 2018.

RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp; COSTA, Sabine Ott da; LIMA, Thiago Jéffery Barisão; COELHO; Francisco Assis; SILVA, Jose Luis Gomes; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. **A importância da pesquisa do clima organizacional para o funcionamento de uma instituição federal de ensino superior**. ENIAC Pesquisa, Guarulhos (SP), 2016.

SANTOS, Leda Jung dos; PARANHOS, Maurício Sangama. **Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional**. Rio de Janeiro, RJ, 2017. Disponível em: https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1413-81232017000300759&script=sci_arttext&tlng=es. Acesso em 29 de janeiro de 2019.

SILVA, Bruna da. **Clima organizacional: uma análise no setor público a partir da percepção dos servidores do Tribunal de Contas do Distrito Federal**. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2014.

SILVA, Marília de Azevedo da; DIAS, Simone Regina. **Pesquisa de Clima Organizacional: Um estudo de caso em uma empresa do segmento automotivo**. Revista Eletrônica Estácio Papyrus, v.4, n.2, Santa Catarina, SC, 2017, p. 181. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/papirussantacatarina/article/view/4150/2100>. Acesso em 10 de março de 2019.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2014, p. 22-23, 134, 139 e 142-147.



WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Marina Monfort. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações.** 1ª edição, Curitiba: Intersaberes, 2014, p.143, 152-153.