

GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS LOCALIZADA NA CIDADE DE ITAMARAJU-BA

Laíla Santos da Silva¹
Lívia França Bohana²
Gustavo Souza de Melo³

RESUMO: O presente artigo aborda uma análise do clima organizacional sob uma perspectiva do olhar do colaborador em uma empresa de autopeças no município de Itamaraju-Bahia. O clima organizacional está relacionado a diversos fatores, tais como comunicação, liderança, cultura e ambiente de trabalho. Sendo assim, a variabilidade do clima pode influenciar o desempenho das atividades empresariais, que pode ser um facilitador para o alcance dos objetivos ou dificultador. Mediante isso, o problema questionado é: Qual a visão interna dos colaboradores sobre as ações e orientações da estrutura organizacional da empresa de autopeças? Assim, este estudo busca levantar informações, para a tomada de decisões administrativas, na gestão de pessoas e, com isso, elenca-se o objetivo geral de analisar sobre a compreensão dos colaboradores em relação ao clima organizacional da empresa estudada. Os objetivos específicos são contextualizar a gestão de pessoas, o conceito do clima e cultura organizacional, por meio de referenciais teóricos; interpretar as respostas dos colaboradores com adequações administrativas na gestão de pessoas e avaliar os dados, para sugerir possíveis mudanças, a fim de melhorar os processos. A metodologia básica desta pesquisa é quali-quantitativa buscando um conhecimento exploratório, por meio de questionários estruturados respondidos por 17 colaboradores, estudo direcionado a uma empresa de autopeças, localizada na cidade de Itamaraju, microrregião do Sul da Bahia, e pesquisas bibliográficas, por meios de livros, Google Acadêmico, artigos científicos, entre outros. O trabalho teve os objetivos atingidos e concluiu a importância do clima organizacional nos impactos diretos em situações como sensação de pertencimento do colaborador com a empresa e identidade colaborativa com as ações de atendimento direto ao cliente. A justificativa principal é que a compreensão da importância do tema é imprescindível, para que todos os envolvidos em uma organização possam criar um bom relacionamento interpessoal, clima, processos bem estruturados e consequentemente produtividade por meio dele.

236

Palavras-Chave: Clima organizacional. Gestão de pessoas. Relacionamento interpessoal. Autopeças.

¹Graduanda em Administração na Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FACISA, em Itamaraju (BA).

²Professora Orientadora, Especialista em Administração, Gestão e Auditoria de Sistema de Qualidade e Docência do Ensino Superior. Professora da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FACISA em Itamaraju (BA).

³Professor Coorientador, Mestre em Matemática, Professor da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FACISA, em Itamaraju (BA).

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa de satisfação do colaborador permite que as organizações avaliem o clima organizacional e identifiquem áreas que necessitam de melhorias. Ao mensurar o grau de satisfação dos colaboradores, as empresas podem desenvolver estratégias para aumentar a motivação, o engajamento e a produtividade, além de reduzir a rotatividade de pessoal. Sendo assim, tal pesquisa desencadeou o seguinte tema: “Gestão de pessoas: Análise do clima organizacional na perspectiva dos colaboradores em uma empresa de autopeças localizada na cidade de Itamaraju-BA”. Portanto integrar a pesquisa de satisfação do colaborador na rotina empresarial beneficia ambas as partes, o que contribui para o sucesso e a competitividade da empresa no mercado.

Assim, a preocupação primária deve ser com o grau de satisfação e conhecimento dos colaboradores que trabalham direta e indiretamente com o público da empresa, atentando-se a todo o seu processo de desenvolvimento interno. Diante disso, para que a empresa se desenvolva, é necessário analisar o seu clima organizacional, já que ele pode ser dialeticamente influenciado pelos indivíduos diariamente. Nessa ótica, surge a seguinte indagação: Qual a visão interna dos colaboradores sobre as ações e orientações da estrutura organizacional da empresa de autopeças?

Dessa maneira, com a problemática evidenciada, chegou-se ao objetivo geral de analisar sobre a compreensão dos colaboradores em relação ao clima organizacional da empresa estudada, norteado pelos objetivos específicos que foram contextualizar a gestão de pessoas, o conceito do clima e cultura organizacional por meio de referenciais teóricos; interpretar as respostas dos colaboradores com adequações administrativas na gestão de pessoas e avaliar os dados para sugerir possíveis mudanças a fim de melhorar os processos.

A pesquisa realizada na empresa de autopeças, localizada em Itamaraju, Bahia, utilizou uma metodologia qualiquantitativa. O objetivo era obter um conhecimento exploratório sobre a empresa e seu contexto. Para isso, foram utilizados questionários estruturados e pesquisas bibliográficas. O estudo qualitativo foi realizado, por meio de várias fontes, incluindo livros, Google Acadêmico e artigos científicos, entre outros. Já a parte quantitativa da pesquisa foi conduzida por questionários que foram respondidos por 17 colaboradores da empresa. Essa abordagem combinada permitiu uma compreensão mais profunda e abrangente da situação organizacional.

Este trabalho alcançou seus objetivos e destacou a importância do clima organizacional, que tem impactos diretos, em aspectos como a sensação de pertencimento do colaborador à empresa e à identidade colaborativa nas ações de atendimento ao cliente. A justificativa principal reside na compreensão da importância deste tema, que é imprescindível, para a criação de um bom relacionamento interpessoal, processos bem estruturados e, por conseguinte, aumento da produtividade. Portanto conclui-se que o clima organizacional desempenha um papel crucial na dinâmica interna da empresa e na sua interação com os clientes.

2 METODOLOGIA

A metodologia é fundamental para toda a produção acadêmica, em que há um conjunto de princípios e técnicas que abrange estratégias e a sistematização dos métodos, que permitem ao pesquisador desenvolver um trabalho ou estudo, de forma que ele possa ter embasamentos teóricos e práticos, para chegar à sua proposta de intervenção ou à solução do proposto, assim a conexão com o alvo do estudo.

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS e MARCONI, 1987, p. 83).

Sendo assim, para seguir o melhor caminho, deve-se identificar qual a classificação de pesquisa a ser utilizada, com isso, tende-se a analisar quais serão os meios a serem desenvolvidos e aplicados, como também verificar em qual melhor se aplica, pois, apesar da pesquisa ser um método de investigação, ela tem que ser feita de forma efetiva. Para se enquadrar a metodologia científica, deve-se buscar a coerência e o mínimo de erros possíveis.

O artigo apresentado possui uma abordagem qualitativa, a qual busca conteúdos escritos para a ampliação do conhecimento, seja por meio de livros, artigos científicos, sites, teses, entre outros. De acordo com Serapioni, M. (2000, p. 190), “a abordagem qualitativa ajuda na construção do conteúdo a ser estudado, facilitando o entendimento de tal assunto pouco explorado, permitindo gerar novas hipóteses”. E a abordagem quantitativa, por meio do estudo de caso, a fim de identificar e analisar dados da observação direta extensiva por meio de questionário.

A pesquisa abordada é bibliográfica, pois seu embasamento ocorreu, por meio de conteúdos já prontos, por meio de artigos científicos, livros, entre outros, o que todo trabalho científico prevê nas pesquisas preliminares. Segundo, Gil (2002, p. 44), “A pesquisa

bibliográfica é desenvolvida, com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Com isso, gera-se uma oportunidade de criar um conteúdo novo de um ponto de vista diferente. Possui, também, caráter explicativo, a fim de demonstrar a importância de um ambiente de trabalho e desenvolvimento profissional.

O local de estudo foi uma empresa do ramo do comércio, localizada na cidade de Itamaraju-Ba, constituída no ano de 2015. Apesar de ter uma franquia de sete lojas, para o estudo, utilizou-se somente a matriz e, destaca-se que, até o momento da pesquisa, a empresa possui em quadro de colaboradores, no total de 36, sendo 17 operando na matriz e apenas um gestor para todos os liderados do referente.

No que se refere à amostra, foi utilizado um questionário (por meio de formulários), para a obtenção de informações dos colaboradores. A partir desta pesquisa, foram analisados 12 artigos científicos, quatro teses, cinco dissertações e sete livros. A pesquisa ocorreu no ambiente da faculdade, por meio da biblioteca, livros, artigos científicos, teses, dissertações, google acadêmico, SciELO, e quantitativo, por meio de aplicação da observação direta extensiva.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 BREVE CONCEITO HISTÓRICO DE GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo, será apresentado o contexto histórico da gestão de pessoas. Por isso, é preciso saber primeiramente o que cada uma das palavras significa para, em sequência, trazer sua definição. Segundo o dicionário Aurélio (1999, p. 985), o conceito de Gestão refere-se ao “ato de gerir, gerência, administração”. Objetiva, assim, o crescimento da organização, por meios formais e estruturados, para que os objetivos sejam alcançados de forma plena.

Pessoas, [...] é cada ser humano na sua individualidade física ou espiritual, portador de qualidades que se atribuem exclusivamente à espécie humana, quais sejam, a racionalidade, a consciência de si, a capacidade de agir conforme fins determinados e o discernimento de valores (AURÉLIO, 1999, p. 1557).

O autor ressalta que pessoa é uma portadora de qualidade, assim como a racionalidade, com isso, podemos entender que são um capital intelectual e ao qual pode não só agregar, mas transformar todo um negócio. Assim, é com as pessoas que se pode planejar, desenvolver algo e, principalmente, treinar outros para, assim, criar um plano de carreira e trilhar a empresa para o sucesso.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 11), “Gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores - como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas - no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”. Assim, o objetivo da gestão de pessoas nas organizações é zelar pelos colaboradores e, com isso, contribuir para um ambiente satisfatório, mas que vise, também, ao crescimento da empresa.

Ainda, segundo Chiavenato (2010), “É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos”. Porém a gestão de pessoas costumeiramente é enxergada por muitos gestores como forma de beneficiar o colaborador e esquecer da empresa, mas é um pensamento errôneo, que gera ainda mais a insatisfação das pessoas dentro das organizações.

A gestão de pessoas originalmente inicia-se no século XIX, todavia, para o seu final e, na época, não tinha esta nomenclatura, pois a preocupação existente era apenas com a mão de obra e produtividade, uma vez que a indústria começava a ser formada. Havia muita procura por trabalho, fazendo com que o colaborador fosse visto meramente como *homo-economicus*, ou seja, trabalhava apenas em prol de dinheiro e não se importava com outros fatores, tais como condições dignas de trabalho.

Enfatiza-se o conceito de linha de montagem ou linha de produção: em vez de um operário executar uma tarefa completa, ao redor da matéria prima, essa passa por uma linha móvel de produção na qual cada operário especializado executa sequencialmente sua tarefa específica CHIAVENATO (2011, 8. ed. p. 60).

Autores como Taylor e Fayol corroboram com essa visão de *homo-economicus* e, em sua obra, nas *Teorias Clássicas da Administração*, descreviam que o foco deveria ser na tarefa e não no operário, assim, com o salário por produção, as pessoas trabalhavam repetidamente por necessidades e não porque gostavam, o que ultrapassava sua capacidade física, tanto que pode ser citado o filme *Tempos Modernos* de Charlie Chaplin (1936) como referência desse comportamento.

Após a Teoria das Relações Humanas, cujo autor inicial é Elton e Mayo, as necessidades básicas dos colaboradores começam a ser pensadas. De acordo com Chiavenato (2021), “O ser humano é motivado pela necessidade de estar, junto, de ser reconhecido, de receber adequada comunicação”. Para isso, vale destacar a experiência de Hawthorne, que possuiu o objetivo de demonstrar que não é só o aspecto físico dos seus colaboradores que importava, mas também era indispensável a observação dos aspectos humanos e intelectual, para que indivíduos possam entregar resultados maiores.

Do seu início até a atualidade, nota-se que as organizações passaram por muitas modificações e continuam em constante mudança, com isso, a visão de que as pessoas são essenciais para elas funcionarem, tornou-se mais visível, em especial, no século XX, quando começam a se transformar, tanto para se manter no mercado quanto para se manterem competitivas.

3.2 BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Assim como a Gestão de Pessoas, as pesquisas iniciais, a respeito do clima organizacional, não tinham o sentido de realmente se importar com a forma como os colaboradores se sentiam na organização, mas, sim, um meio de otimizar a entrega de resultados. Nesse sentido, não existe uma bibliografia exata do ano de seus estudos, o que leva a ser mencionada, mais uma vez, a pesquisa de Elton e Mayo, como precursor do tema, ainda que de forma indireta.

Para compreender o clima organizacional, é necessário entender a sua definição e de onde surgiu tal menção, sendo ela de extrema importância e a responsável por influenciar o comportamento dos membros da empresa, despertando a motivação. Autores como Rizzatti, Litwin e Stinger, Souza, Luz, entre outros, corroboraram para a compreensão do conceito de clima organizacional.

Segundo Rizzatti (2002), o estudo inicial sobre o tema começou com um movimento da administração, o qual era conhecido como comportamentalismo, aproximadamente na década de 60, por Forehand e Gilmer, os quais buscaram compreender como poderiam conciliar a humanização com o trabalho para se obter melhorias na produção. Assim, gerando conceitos de clima organizacional, por meio do comportamento organizacional.

Apesar disso, a pesquisa sobre clima organizacional chegou ao Brasil com Souza e seus trabalhos baseados em outros autores. Segundo Litwin e Stinger 1968 e Bispo 2006, uma das pesquisas que ajudou a gerar um conhecimento sobre clima organizacional foi o modelo de Litwin e Stinger, que se utilizou de um questionário, baseado em nove fatores, sendo eles: estrutura, reponsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.

O clima está diretamente ligado ao bem-estar do colaborador, a forma como ele desempenha seu trabalho, como se relaciona com a equipe e como estes estão satisfeitos com o decorrer do processo de trabalho. Um bom clima proporciona ambiente adequado para a realização de tarefas atribuídas a cada um na organização (NUNES, 2017, p. 9).

Diante disso, o autor ressalta que não é só o ambiente que tem efeitos, em determinada ação ou satisfação dos colaboradores, mas todo um conjunto, visto que se trata de motivar-se a realizar as suas tarefas e ter um bom relacionamento com a equipe e, principalmente, com o gestor. Assim, Nunes (2017, p. 11) corrobora, afirmando que “é de responsabilidade do gestor comandar o controle do clima, que acontece dentro da empresa, pois ele deve saber passar os valores culturais que a empresa utiliza para sua sobrevivência [...]”.

Ainda hoje, alguns gestores enxergam as pesquisas de clima organizacional como fator favorável apenas aos colaboradores, como se a empresa fosse deixada de lado, priorizando apenas os desejos dos funcionários. Literalmente, essa é uma maneira errada de enxergar esse processo, uma vez que as pesquisas de clima contribuem para o desenvolvimento e crescimento da empresa, possibilitando identificar as suas insatisfações e pontos negativos para então melhorá-los.

Quando o gestor não auxilia seus subordinados e não age de forma a motivá-los, o clima acaba se tornando nada favorável ao colaborador, podendo gerar conflitos dentro da organização, como baixa produtividade, absenteísmo e até aumento no turnover. De acordo com Luz (2003), a rotatividade é um grande indicador de clima organizacional ruim de uma empresa, sendo assim, gerir o clima é, acima de tudo, saber as necessidades de sua equipe e buscar soluções para melhorá-la, juntamente com seu ambiente organizacional.

Desse modo, o líder deve primeiro se conscientizar da importância que os colaboradores possuem para a empresa, não meramente como troca (pago o salário pelo serviço prestado), mas como “peças” humanas fundamentais para promover a organização. O capital intelectual, como são denominados atualmente, precisam se sentir bem, ter suas necessidades atendidas, ambientes adequados de trabalho, enfim, condições dignas para exercer suas atividades, pois, por meio desses fatores, é possível construir uma cultura forte com funcionários fidelizados e comprometidos com o desenvolvimento da empresa.

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Entende-se por cultura o conjunto de crenças, atitudes, hábitos e valores de um determinado grupo ou sociedade. Nesse sentido, cada um tem sua determinada cultura, bem como as organizações, regendo todo o ambiente e as relações entre seus membros, propondo-lhes a viver a missão e o seu propósito, tornando-se única com as suas características.

A cultura de uma sociedade compreende valores compartilhados, hábitos, usos, costumes, código de conduta, tradições e objetivos que são aprendidos das gerações mais velhas, impostos pelos membros atuais da sociedade e passados sucessivamente para as novas gerações (CHIAVENATO, 2021, p. 98).

Por isso, a cultura organizacional é a identidade da empresa, cada organização é única, tendo suas características, comportamento, normas, valores próprios, entre outros. Seguindo essa linha de pensamento, o colaborador precisa compreender a cultura da empresa, da qual faz parte e se adequar a ela, pois cabe à instituição determinar o modo de agir entre colegas e na execução dos processos.

Segundo Murga (2013, p. 2), “A cultura organizacional é o compartilhamento das crenças, dos valores, das normas e das filosofias dos funcionários. Ela define os padrões esperados de comportamento e atitudes desses funcionários”. De acordo o autor, a cultura seria algo a ser aprendido com o seu compartilhamento, a fim de os empregados agirem de forma correta, segundo as normas da empresa, modelando seus comportamentos.

Assim, a cultura é algo que deve ser entendido e transmitido aos colaboradores desde o início do seu ingresso na empresa. A cultura precisa ser disseminada e não executada apenas pelos funcionários, deve caber a todos os envolvidos com a organização, assim, o exemplo precisa vir dos gestores, visto que são eles os responsáveis pela equipe.

Chiavenato (2021) compara a cultura como um iceberg, já que não é palpável, mas as coisas que a envolvem sim, o que seria a ponta desse iceberg, como as salas, as mesas, tecnologias utilizadas, etc, sendo assim, dividida em camadas dentro da organização. O autor enfatiza que, para conhecer a organização, deve-se olhar para todos os níveis dentro dela, sendo fatores visíveis, como já retratado anteriormente e invisíveis, sendo eles os padrões de comportamento, crenças, percepções, entre outros.

Dessa maneira, a cultura organizacional, pode ser uma grande ferramenta para a liderança de uma organização, pois, assim, é possível treinar seus subordinados, baseando-se nela e moldando, conforme a política e a conduta, ensinando o que é mais necessário e importante para a corroboração da cultura e ambiência empresarial.

3.4 ESTILOS DE LIDERANÇA

A liderança é um fator a colaborar dentro de uma organização, com a qual pode-se estimular, treinar e desenvolver melhor as pessoas. Assim, cada organização pode adotar um tipo de liderança, mesmo sendo a melhor opção ou não, porém é ela que determinará o desempenho de seus empregados. Apesar de ser um assunto ainda a ser estudado, não existe

um consenso sobre o seu significado, pois, no cotidiano, pode-se associá-la com o gerente e até mesmo com o dono da empresa, o qual muitos chamam de chefe

De acordo, Roach e Behling (1984, p. 46), “Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo”. Desse modo, apesar de motivar não ser o principal objetivo de um líder, suas condutas tendem a influenciá-los, a traçar todo um processo, aprendendo um com o outro, gerando um clima de liberdade, mediante alternativas de escolhas de seus liderados.

A liderança e a motivação acabam se cruzando, mesmo não estando relacionadas diretamente, visto que é a motivação que dará combustível, para o desenvolvimento e desempenho dos subordinados, juntamente com a satisfação, sendo assim, é papel do líder saber o que fazer e falar na hora exata e saber ouvir e buscar melhorias, para a sua equipe, como capacitação e treinamento sempre que preciso.

Existem quatro estilos de lideranças com maior relevância e por meio das quais pode-se identificar a relação entre o líder e seus seguidores, mediante seus comportamentos e analisar até mesmo o clima organizacional da empresa. Eles serão apresentados como: estilo autocrático, democrático, liberal e situacional.

Liderança autocrática: o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentam o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente. A liderança autocrática enfatiza somente o líder (CHIAVENATO, 1999, p. 564).

244

No estilo autocrático ou autoritário, o líder toma as decisões, mediante as suas próprias ideias, sem incluir seus liderados ou ouvir suas opiniões ou experiências. Assim torna-se o ambiente corporativo centralizado, focado nas tarefas, logo seus seguidores só fazem o que é proposto, sem opinar, eliminando qualquer sensação de liberdade, ou seja, não há participação do grupo.

O líder democrático deixa transparentes seus conhecimentos técnicos e suas habilidades frente as mais diversas situações sem mostrar exibicionismo, para não criar ciúmes e consequentes antipatias frente a seu grupo (SOUZA; SANTO, 2010, p. 7).

Já no estilo democrático, o líder é participativo, em cada operação ou processo, todos podem se expressar, conseqüentemente, cria-se um compartilhamento geral sobre as tomadas de decisões, com mais foco nas relações humanas e sabendo ouvir cada opinião, agindo de forma descentralizada, deixando o ambiente mais interativo.

Um líder liberal hesita em suas decisões, levando os colaboradores também a uma acomodação. Não há um foco, um objetivo traçado. Dentro do sistema proposto, ocorrem muitos conflitos, há um acúmulo de energia resolvendo relações interpessoais e impedindo assim o foco nas atividades que têm que ser realizadas (SOUZA; SANTO, 2010, p. 6).

No estilo liberal, o líder é visto como facilitador, ou seja, deixa as decisões por conta de seus liderados, quando são solicitados a participarem, o envolvimento do líder é mínimo. Assim, as coisas acontecem sem orientação e interligação, o que faz ocorrer a individualidade entre eles e, nesse modelo, há um pouco menos de centralização e mais participação.

E, por fim, vale ressaltar a situação abordada, em 2007, por Hersey e Blanchard, que acreditam que a liderança deveria ser usada com os diversos estilos em conjunto, não de forma fixa; a escolha dependerá de seus membros, sabendo adaptar-se, conforme as situações, ou seja, executar o estilo de liderança, de acordo a situação, podendo agir de forma mais autocrática, liberal ou democrática.

3.5 COMUNICAÇÃO

A comunicação constitui o clima e a cultura organizacional, já que interfere de forma positiva ou negativa na vida organizacional. Dessa maneira, Machado (2000, p. 38) afirma que “Comunicação é um termo que deriva do latim *Communis* e significa tornar um. Assim, a comunicação pode ser compreendida como a ação de tornar comum às pessoas alguma informação”.

A comunicação é a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos. Embora não haja um modelo único de comunicação humana que leve em consideração todos os elementos que possam ser envolvidos numa situação específica, todos os modelos incluem quatro elementos básicos da definição acima: uma fonte de informação, uma mensagem, um receptor e uma interpretação da mensagem (BOWDITH, 1992, p.80).

Desse modo, percebe-se, por meio do autor, a importância da comunicação, da mesma forma em que é primordial comunicar-se, no dia a dia. Para uma empresa, deve ser fundamental, tratando-se, sobretudo, de um grupo ou equipe de pessoas, já que auxilia e desenvolve os processos e até mesmo os envolvidos. Contudo, na atualidade, ela é diretamente impactada pela tecnologia, como o e-mail, telefone, videoconferências, mensagens, entre outros, o que necessita de uma atenção para manter a eficiência em sua transmissão, por meio da qual se pode ter as atividades elaboradas com mais efetividade na organização como um todo.

A comunicação desempenha um papel fundamental no contexto organizacional, sendo um elemento essencial para o bom desempenho da empresa. Ela é responsável pela transmissão de informações, ideias, metas e diretrizes para que se possa alcançar as metas preconizadas, ajuda a empresa a promover e coordenar todas as atividades, bem como no processo de tomada de decisões quer na resolução de conflitos e no estabelecimento nos relacionamentos efetivos entre os membros da organização (ANTONIO, 2023. p. 2).

Assim, um ambiente organizacional é indispensável à utilização da comunicação, principalmente a interna e, como ela é transmitida, pode refletir no resultado da empresa, pois é por seu intermédio que se pode tomar boas decisões. Dessa forma, é importante evitar erros ou falhas em sua condução para que os ruídos não venham interferir ou prejudicar o desenvolvimento da organização.

Ruído é o termo que indica qualquer distúrbio indesejável dentro do processo de comunicação e que afeta a mensagem enviada pela fonte de destino. A informação também sofre uma perda ao ser transmitida. Isso significa que o sistema de informação possui uma tendência para a entropia. Daí decorre o conceito de ruído. Quando nenhum ruído é introduzido na transmissão, a informação permanece constante (CHIAVENATO, 1999, p. 521).

Portanto o gestor deve ficar atento às barreiras à comunicação, para que o clima não venha a ser afetado, pois interferências ou distorções nas mensagens podem prejudicar a recepção da mensagem, assim como a sobrecarga de informações, o que pode impossibilitar o colaborador no ambiente de trabalho absorver todas as informações. Uma comunicação eficaz tende a ter feedback, caso haja a ausência, pode limitar esse objetivo, já que os envolvidos podem ser ignorados ou não tenham a chance de fornecer um retorno.

3.6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

De acordo com o mercado atual, as empresas tendem a ficar mais competitivas e, portanto, mais rígidas em relação ao retorno de seus capitais humanos, já que o desenvolvimento passa a ser uma ferramenta interessante, para o aprimoramento dos colaboradores, com isso, surge a necessidade de as organizações treinarem seus colaboradores, ampliando suas habilidades e as capacitando para entregarem os melhores resultados em suas atividades.

Treinamento e Desenvolvimento são um grupo de práticas, desenvolvidas para preencher a escassez de pessoas preparadas para o mercado de trabalho, sendo adotadas pelas organizações como uma maneira de capacitação para seus colaboradores, a curto e a longo prazo (Leite 2020. p. 3).

Segundo o autor, algumas empresas optam pelo treinamento e desenvolvimento de seu pessoal, pela falta de profissionais capacitados no mercado, o que ocasiona uma série de capacitações por um período, geralmente, aplicado pelos próprios funcionários, não sendo o

mais correto ou de forma conveniente, por um profissional de conhecimento de tal área específica. Assim, para buscar sempre o desenvolvimento, adotam cursos para que assim eles fiquem atualizados e adquiram cada vez mais know how.

Logo o treinamento vem de forma a agregar mais a empresa que o colaborador, pois quanto mais cientes e treinados, melhor desempenham o que lhes foi proposto, proporcionando um clima mais maleável ao desenvolvimento e satisfação de todos os envolvidos, já que se pode gerar mais confiança para os profissionais.

4. ANÁLISES DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Esta pesquisa foi realizada, em março de 2024, com 17 colaboradores de uma empresa de autopeças localizada em Itamaraju-BA. O principal objetivo do estudo foi entender a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional da empresa. Para garantir a confidencialidade e conforto dos participantes, as respostas foram coletadas de forma anônima, por meio de um formulário do Google, sem qualquer ligação entre as respostas e os respondentes. Este estudo representa um esforço importante para compreender melhor o ambiente de trabalho na empresa e identificar possíveis áreas de melhoria.

O clima organizacional é um aspecto crucial que reflete a percepção coletiva dos membros de uma organização sobre o seu ambiente de trabalho. Essa percepção é moldada por uma variedade de fatores, incluindo políticas da empresa, práticas de gestão, relações interpessoais e condições de trabalho. Maximiano (2000) destaca a importância dos sentimentos e conceitos compartilhados pelos funcionários, que podem influenciar significativamente sua motivação e satisfação no trabalho. Da mesma forma, Nakata et al. (2009) observam que o clima organizacional tem um impacto substancial no ambiente de trabalho, afetando as decisões de gestão de pessoas em longo prazo.

A ciência da Administração possui um novo desafio, decorrente da transição da economia de base industrial, para uma nova ordem econômica caracterizada por um novo recurso básico: o conhecimento. Nesse contexto, o papel da Gestão de Pessoas foi fortemente alterado, dado que o conhecimento é o seu principal recurso. A riqueza passa a ser gerada mais pela aplicação do conhecimento que pelo próprio trabalho.

A atuação dos colaboradores é um elemento-chave na determinação do clima organizacional, visto que são eles que vivenciam diariamente os processos e políticas da organização. Suas interações, atitudes e comportamentos contribuem para a atmosfera geral do local de trabalho. Araújo e Tagliocolo (2007) propuseram quatro dimensões que podem

influenciar o clima organizacional, sugerindo que a compreensão dessas dimensões pode ajudar a melhorar a gestão do ambiente de trabalho.

[...] representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade menor. Podem mudar ao longo do tempo, mas permanecem o suficiente para serem significativas para os membros da organização, pois não são características passageiras ou de estado de ânimo da organização, mas padrões de ação e reação Puente-Palacios (2002, p.98).

Assim, questiona-se, por meio de três perguntas, compostas por três subtemas, o grau de satisfação nas relações interpessoais, confiança na equipe de trabalho e liberdade de colocações de ideias e poder de fala no meio profissional.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A pesquisa foi realizada em uma empresa que tem atuação no ramo de autopeças, acessórios automotivos e serviços e apresenta um faturamento de 650mil/mês. A empresa foi inaugurada, em 11 de agosto de 2015, por necessidade de mercado na região e oportunidade de suprir o município. Sua localização fica na Br. 101, na cidade de Itamaraju-BA e conta com uma rede de sete lojas, e atua com uma equipe total de 36 sendo 17 pessoas na matriz.

248

A cidade de Itamaraju, segundo o IBGE, possui a população estimada em 59.603 habitantes no Censo de 2022 e uma área territorial de 2.360 km², visto que 11,8 km² estão em perímetro urbano, 25,25 de habitantes por km² por densidade demográfica e uma média de 2,74 moradores por residência.

A empresa tem como missão: “Prestar os melhores serviços e soluções efetivas para todos os clientes e amigos, tornando-se referência no ramo de autopeças da região”.

Sua visão: “Ser reconhecido pelos clientes e fornecedores, como a maior e melhor rede de autopeças da Bahia”.

Por fim, os valores se baseiam em: “Ética e transparência na condução dos negócios; Respeito e valorização de fornecedores e clientes; Valorização dos colaboradores; Cumprimento de compromissos; Trabalho em equipe e Integridade”.

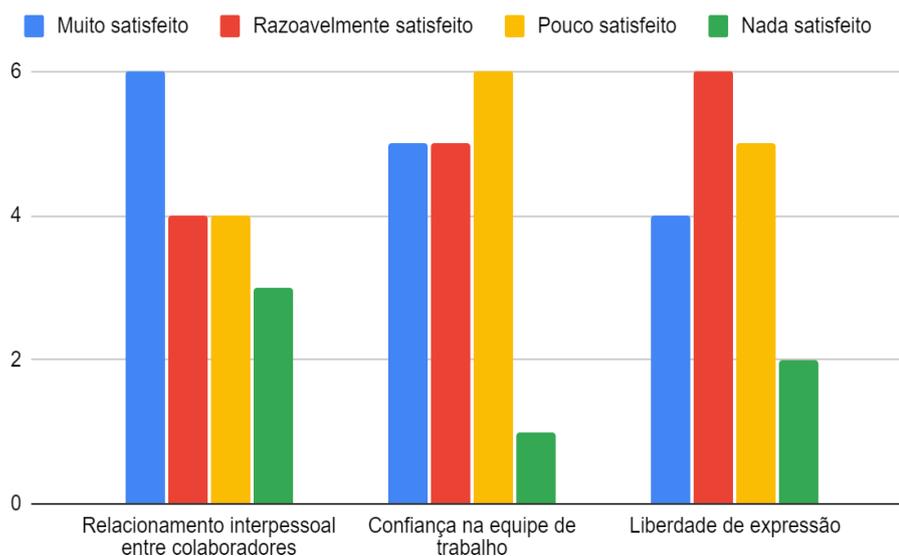
4.2 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Nesta etapa da pesquisa, serão apresentadas as tabelas e gráficos pertinentes a cada pergunta realizada, para os colaboradores abordados, com os respectivos percentuais de suas

respostas. Vale ressaltar que o número de colaboradores participantes da pesquisa de 17 de um total de 36 existentes na empresa juntamente com as filiais.

Gráfico 1: Relação interpessoal e confiança

Relacionamento interpessoal entre colaboradores, Confiança na equipe de trabalho e Liberdade de expressão



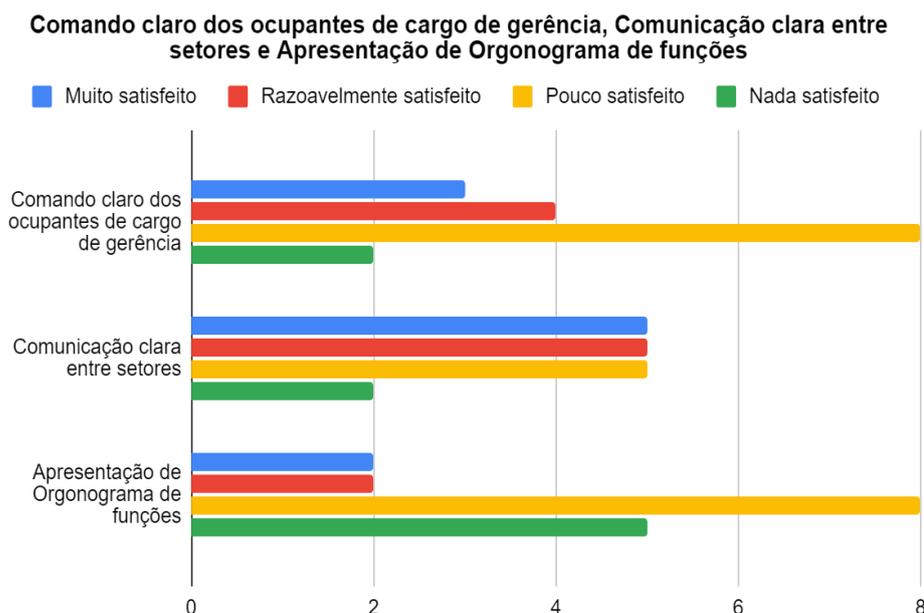
Fonte: Autora 2024.

Os dados coletados acima registram um bom relacionamento interpessoal, mas ainda há alguns pontos que precisam ser melhorados, a fim de trazer resultados. A empresa poderá realizar atividades de grupos e gerenciar de forma mais efetiva as atividades colaborativas em conjunto, criar um canal de escuta sensível e ajustar mecanismos de comunicação interna para melhor gerir a equipe e as suas ações.

Essas dimensões incluem aspectos como liderança, comunicação, reconhecimento e desenvolvimento profissional. Uma liderança eficaz é essencial, para estabelecer um clima positivo, pois líderes têm a capacidade de inspirar, estimular, desenvolver e consequentemente motivar os funcionários, além de definir a direção e os valores da organização. A comunicação aberta e transparente contribui para um ambiente de confiança e colaboração. O reconhecimento do trabalho bem-feito e as oportunidades de desenvolvimento profissional são também fatores motivacionais que podem melhorar o clima organizacional.

Em relação ao grau de satisfação com a comunicação organizacional e liderança clara, no Gráfico 2, em sua análise, apresenta resultados negativos, com isso, a empresa precisa ajustar alguns fatores de comunicação.

Gráfico 2: Conceito de liderança e comunicação organizacional



Fonte: Autora 2024.

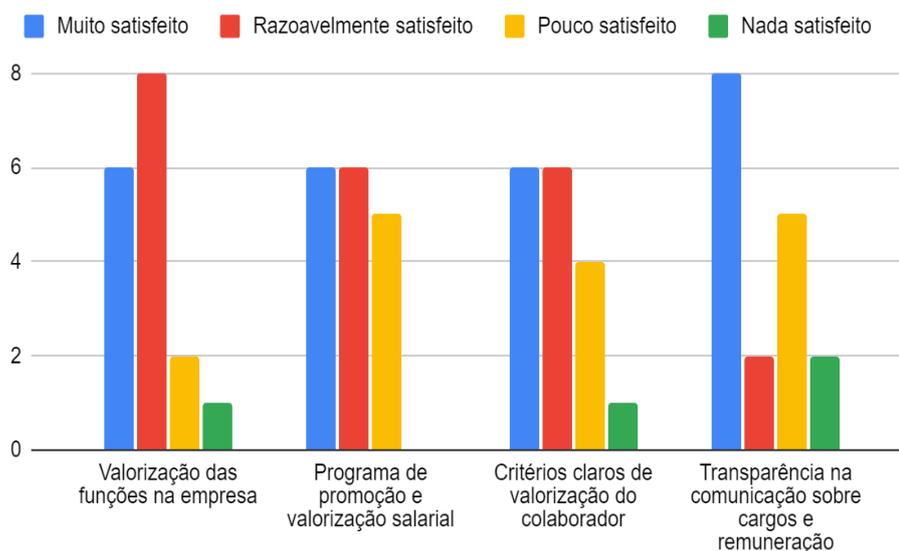
A insatisfação com a atribuição de cargos gerenciais e a falta de clareza nos papéis de liderança são questões importantes que podem afetar a moral e a eficiência de uma organização. Uma solução eficaz para esse problema é a criação de um organograma funcional detalhado, que não apenas delinheie a estrutura hierárquica da empresa, mas também descreva as responsabilidades específicas e as expectativas de cada cargo. Isso ajudaria a garantir que todos os colaboradores compreendam seu papel dentro da empresa e como suas funções se relacionam com as dos outros membros da equipe.

Além disso, é crucial que os processos de designação de cargos sejam transparentes e baseados em critérios objetivos, como competência e experiência, para aumentar a satisfação dos funcionários. Documentos internos bem elaborados, que incluem descrições de cargos, critérios de promoção e avaliações de desempenho, podem contribuir significativamente para a clareza e a justiça dentro da organização. Essas medidas não só melhoram a satisfação dos colaboradores, mas também promovem um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Por conseguinte, o compromisso da organização com a saúde e o bem-estar dos colaboradores, a equidade e a inclusão e a responsabilidade social corporativa são componentes que podem fortalecer o clima organizacional. Um ambiente de trabalho que valoriza a diversidade e promove a igualdade de oportunidades tende a ser mais inovador e produtivo. O grupo de questões sobre o sentimento de pertencimento, sobre grau de satisfação de salários, reconhecimento por parte da empresa sobre as suas funções, relação de plano de promoção e avanços salariais de acordo as metas são apresentadas no Gráfico 3.

Gráfico 3: Sentimento de pertencimento e valorização dos cargos e salários

Valorização das funções na empresa, Programa de promoção e valorização salarial, Critérios claros de valorização do colaborador e Transparência na comunicação sobre cargos e remuneração



Fonte: Autora 2024.

A análise dos dados coletados revela uma percepção positiva dos colaboradores em relação aos planos de salários e promoção oferecidos pela empresa. Este resultado é um indicativo valioso do alinhamento entre as expectativas dos funcionários e as políticas de recursos humanos implementadas. O sentimento de pertencimento, destacado nas respostas, é particularmente notável, pois reflete uma conexão emocional e um comprometimento dos colaboradores com a organização. Tal sentimento não apenas contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso, mas também tem um impacto direto na qualidade do serviço prestado ao cliente final. Quando os colaboradores se sentem parte integrante e valorizada de uma empresa, eles tendem a se dedicar mais e a buscar a excelência em suas funções, o

que, por sua vez, pode resultar em uma maior satisfação do cliente e, conseqüentemente, em um desempenho financeiro mais robusto para a empresa.

Portanto é essencial que as empresas continuem a monitorar e aprimorar suas estratégias de gestão de talentos, garantindo que os planos de salários e promoção se mantenham competitivos e alinhados com as necessidades e expectativas dos seus colaboradores. Isso pode incluir a realização de pesquisas de satisfação regulares, o estabelecimento de canais de comunicação eficazes e a implementação de programas de desenvolvimento profissional que incentivem o crescimento contínuo dos funcionários dentro da organização. Ao fazer isso, as empresas não só reforçam o sentimento de pertencimento dos colaboradores, mas também promovem uma cultura de reconhecimento e valorização que pode atrair e reter talentos, impulsionando a inovação e o sucesso em longo prazo.

Em resumo, o clima organizacional é um fenômeno complexo que requer atenção contínua e esforços de melhoria. A avaliação regular do clima pode fornecer insights valiosos para a gestão, permitindo a implementação de estratégias que promovam um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A tabela mencionada por Araújo e Tagliocolo (2007) pode servir como um guia útil para identificar áreas de foco na otimização do clima organizacional.

Tabela 1: Dimensões que influenciam no clima organizacional

Dimensões	Características
Resistência à mudança	Relacionamento com as mudanças
Estresse	Relacionamento com as ações do dia a dia
Liderança	Relacionamento líder/colaborador
Motivação	Relacionamento intrapessoal

Fonte: Araújo e Tagliocolo, 2007.

A cultura e o clima organizacional são conceitos fundamentais no estudo das organizações. Enquanto a cultura reflete os valores e crenças que são compartilhados e que orientam o comportamento dos membros da organização, o clima é a percepção de que os

colaboradores têm do ambiente de trabalho, podendo variar conforme as interações e experiências individuais. Ambos influenciam e são influenciados pelas atitudes e comportamentos dos colaboradores, desempenhando um papel crucial na eficácia organizacional.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa sobre as percepções dos colaboradores em uma empresa de autopeças é fundamental para entender o clima organizacional e identificar áreas de melhoria. Por meio de objetivos bem definidos, é possível analisar a visão interna dos colaboradores, o que eles pensam sobre o ambiente de trabalho e como se sentem em relação às políticas e práticas da empresa. Essas informações são valiosas para os gestores, já que permite ajustar ou criar estratégias, para melhorar a comunicação interna e desenvolver programas de treinamento que atendam às necessidades dos colaboradores, assim contribuindo para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

A problemática era identificar “Qual a visão interna dos colaboradores sobre as ações e orientações da estrutura organizacional da empresa?”. A diversidade de percepções entre colaboradores sobre o clima organizacional é um fenômeno comum e pode ser uma fonte valiosa de “insights” para a gestão. Que o relacionamento interpessoal e a transparência na comunicação foram destacados positivamente, o que indica que a empresa está no caminho certo em termos de construir uma cultura de confiança e abertura. No entanto é importante que todos os membros da equipe estejam alinhados e informados sobre todos os aspectos relevantes, garantindo assim uma compreensão compartilhada e coesão no ambiente de trabalho.

Entre os objetivos traçados, para o desenvolvimento da pesquisa, ressalta-se que tanto o objetivo geral, quanto os objetivos específicos foram alcançados em sua totalidade, já que os colaboradores não tinham a percepção do clima organizacional da empresa, na qual atuam até a pesquisa abordada, onde a expressaram por meio dos questionários. Assim, na avaliação das atividades desempenhadas, na comunicação clara dos setores, nos comandos da gerência e na utilização do organograma, mostraram insatisfação por parte deles, demonstrando uma necessidade para possíveis melhorias.

Como sugestão para uma efetiva confiabilidade interna, é interessante que a empresa em questão crie atividades em grupo, faça dinâmicas e ações em equipe, para estabelecer um clima positivo, gerindo também orientações e diálogos para evitar possíveis conflitos,

mediante os comandos gerenciais e organograma. A solução eficaz é a criação de um organograma funcional, descrevendo funções e responsabilidades cabíveis de cada área, garantindo que cada colaborador entenda o seu papel e dos demais.

Por fim, conclui-se que a pesquisa contribuiu, para mensurar a visão e percepção existente dos colaboradores da empresa e traçar as estratégias à organização, para possíveis melhorias, por meio do gestor, para que os objetivos e produtividades sejam alcançados, tornando o ambiente satisfatório em toda a estrutura organizacional. Sendo assim, o Clima Organizacional é a percepção e compreensão das necessidades dos colaboradores e, em geral, estão ligadas à motivação, baseadas nas relações existentes. A empresa, que permite o estudo deste clima, deixa claro que está disposta a melhorá-lo e, após os resultados, busca implantar as devidas mudanças, para assim prosseguir rumo ao sucesso.

REFERÊNCIAS

ANTONIO, Maria Isabel dos Santos Rodrigues. **IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: Caso prático da empresa saipem luxemburgo sucursal de Angola. RECIMA21**, 2023. Disponível em: IMPORTANCIA_DA_COMUNICACAO_NO_CONTEXTO_ORGANIZACIO.pdf. Acesso em: 04 de março de 2024.

ARAÚJO, Geraldino Carneiro de; TAGLIOCOLO, Claudinéia. Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. **In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rio de Janeiro: 2007. Disponível em: Acesso em: 10 de março de 2024.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed.: São Paulo: Atlas, 2009.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **SciELO**, 2006. Disponível em <https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 03 de nov. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HEREDIA, Laisa Corral. Análise do clima organizacional de uma empresa no ramo alimentício. **FAT**, 2016. Disponível em: a1833ecc284d10f526adb69064b87664.pdf . Acesso em: 23 de nov. 2023.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Eletrônico Aurélio Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira e Lexikon Informática, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, Ygor Geann dos Santos; PINHEIRO, Helivane Ribeiro; FERNANDES, Amanda Diniz; CAVALCANTE, Bruna Azevedo; SOUZA, Camila Chrispim de. **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL. ConBRepro**,2020. Disponível em: 10302020_171005_5f9c71b509cae.pdf (aprepro.org.br). Acesso em: 04 de março de 2024.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnósticos, mensuração e melhoria.** Rio de Janeiro: **Qualitymark**, 2003. Disponível em <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>. Acesso em: 03 de nov. 2023.

MACHADO, Felipe Cobacine Lopes, et al. **O conceito de cultura organizacional em edgar schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração.** Belo Horizonte – BH: **Reuna**, 2016. Disponível em: ArtigoREUNA-OCONCEITODECULTURAORGANIZACIONALEM....pdf. Acesso em: 23 de nov. 2023.

MACHADO, Luiz Antônio da silva. **O processo participativo para melhoria do clima organizacional de uma empresa bancária.** Florianópolis: RI UFSC, 2000. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/79207>. Acesso em: 13 de out. 2023.

MELLO, Sâmela Isabel Barros de; GIMENES, Antônia Maria; BECHARA, Matheus Toledo. **A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES. Inesul.** Disponível em: TCC CORRIGIDO FIM (inesul.edu.br) Acesso em: 09 de março de 2024.

MURGA, Felipe Gonçalves. **As relações entre, Liderança, cultura organizacional e clima organizacional da criminalística da polícia federal.** Rio de Janeiro: **FGV Repositório Digital**, 2013. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11229>. Acesso em: 20 de out. 2023.

NUNES, Wilsomar pessoa. **Cultura e clima no contexto organizacional.** 2017. Disponível em https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_wilsomar_pessoa_nunes_-_pdf.pdf. Acesso em: 10 de out. 2023.

OPALOSKI, Daniela Josino. **Análise do clima organizacional de uma clínica médica da região do extremo sul de Santa Catarina.** Criciúma: **Unesc**, 2014. Disponível em <http://repositorio.unesc.net/handle/1/2847>. Acesso em: 11 de out. 2023.

PALACIOS, K. E. P. **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. Revista de Administração.** São Paulo, v. 37, n. 3, p. 96-104, 2002. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16676/abordagens-teoricas-e-dimensoes-empiricas-do-conceito-de-clima-organizacional>. Acesso em: 12 fevereiro, 2024

REIS, Saulo Oliveira. **O clima organizacional dentro das empresas.** Aracaju: Faculdade São Luiz de França, 2009. Disponível em https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/Saulo_Oliveira_dos_Reis.pdf. Acesso em 09 de out. 2023.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** Florianópolis: RI UFSC, 2002. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/84206>. Acesso em 11 de nov. 2023.

SANHUDO, Nádia Fontoura. **Liderança em Enfermagem.** UFJF. Disponível em: [Aula-3-Liderança-em-Enfermagem.pdf](http://Aula-3-Lideranca-em-Enfermagem.pdf). Acesso em: 23 de out. 2023.

SERAPIONI, Mauro. **Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração.** Fortaleza: **ciência e saúde coletiva**, 2000. Disponível em <https://www.scielo.br/j/csc/a/8MGqFCjhjvXKQsq37t6q7PK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 06 de out. 2023

SILVA, Laiane Gomes da. **A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES. Associação Educativa Evangélica**, 2012. Disponível em: Laiane da Silva - A importancia do Treinamento nas Organizações.pdf (aee.edu.br). Acesso em: 09 de março de 2024.

SOUZA, João Paulo Santos; SANTO, Eniel Espirito. Uma análise dos estilos de liderança organizacional. **Biblionline**, 2010. Disponível em <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/4911>. Acesso em: 27 de out. 2023.

TEMPOS Modernos. Direção de Charlie Chaplin. Estados Unidos, 1936. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=_ISUw7ysIGI

ZAGO, Célia. **Cultura Organizacional: Formação, Conceito E Constituição**. Sistemas & Gestão, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 106-117, 2013. DOI: 10.7177/sg.2013.V8.N2.A1. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V8N2A1>. Acesso em: 22 de out. 2023.