

## **PESQUISA DE CLIMA: ESTUDO DE CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS.**

Área temática: Direitos Humanos, Relações de Gênero e Gestão de Pessoas.

**Tereza Cristina Pinheiro de Lima**

tekinha0501@hotmail.com

**Fernanda Oliveira**

nandaritielli@hotmail.com

**Denise Nepomuceno**

Denisemn@gmail.com

**Nayra Menezes**

nayra@hotmail.com

**Lucia Abrantes**

**Resumo:** *O presente estudo teve por objetivo realizar uma pesquisa de clima organizacional em uma das empresas do Grupo Saga, a loja Kasa Motors Ltda, cujo nome fantasia é Toyota Gyn. As etapas do trabalho foram: a fundamentação teórica, elaboração dos instrumentos de pesquisa, coleta de dados através de entrevista semiestruturada com a gerente de Recursos Humanos para compreensão do atual clima organizacional da empresa, aplicação da pesquisa de clima organizacional junto aos colaboradores, e posteriormente análise e elaboração de sugestões de melhorias. O instrumento de coleta de dados utilizado para realização da pesquisa de clima organizacional foi o questionário estruturado com afirmativas fechadas, separadas por blocos de oito assuntos. O resultado evidenciou pontos importantes para a melhoria do clima organizacional, e conseqüentemente para o índice de satisfação, para os mesmos foram desenvolvidos planos de melhoria. A pesquisa mostrou que o índice de satisfação geral dos colaboradores da Loja Toyota Gyn é positivo, porém aponta problemas com relação à integração entre os departamentos, crescimento dentro do grupo, benefícios, e com relação ao tempo distribuído entre as necessidades pessoais e profissionais, indicando uma possível sobrecarga dos colaboradores.*

**Palavras-chaves:** *Clima organizacional, Qualidade de vida, Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional, Satisfação no trabalho.*

## INTRODUÇÃO

O mercado cada vez mais competitivo, com mais opções de produtos, preços diferenciados, e um novo perfil de cliente, exige que as organizações mantenham suas equipes satisfeitas, motivadas e felizes para que possam fazer um excelente atendimento e se diferenciar da concorrência. O presente estudo foi desenvolvido com os objetivos de realizar uma pesquisa de clima organizacional na loja Kasa Motors Ltda, elaborar os questionários a serem aplicados junto aos colaboradores, coletar dados, analisar o grau de satisfação e motivação dos colaboradores, e elaborar sugestões de melhorias.

O motivo desse estudo se deve pela importância que um bom clima organizacional pode fazer para a empresa, pois proporciona sensação de bem-estar nos colaboradores, fazendo com que os mesmos se integrem e conseqüentemente se mantenham motivados para executarem suas atividades de trabalho. Dessa maneira a realização desse estudo visou identificar as falhas que podem provocar desmotivação nos funcionários e procurou também responder aos problemas da pesquisa que são: Qual o nível de satisfação dos colaboradores? Os funcionários se sentem bem dentro da empresa? Qual o nível de integração entre as pessoas?

Realizada a pesquisa, foram sugeridas propostas de melhorias que poderão ser colocadas em práticas e contribuirão com o clima geral da organização, visando um maior desempenho dos colaboradores, produtividade e elevação da qualidade dos serviços prestados.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Administração de Recursos Humanos

Segundo Tachizawa (2006) os recursos financeiros e tecnológicos não são suficientes para o sucesso de uma organização se a mesma não tiver pessoas capacitadas e motivadas para utilizar tais recursos. Ainda na visão do autor, a gestão dos processos existentes dentro de uma empresa é realizada pelas pessoas. Dessler (2003) explica a Administração de Recursos Humanos como as práticas e as políticas necessárias para administrar as funções de

contratação, treinamento, avaliação e remuneração. Tais práticas são imprescindíveis para proporcionar um ambiente de trabalho bom e seguro aos colaboradores da organização.

França (2013) apresenta os seguintes aspectos comportamentais da gestão de pessoas: expectativas, necessidades, valores pessoais e história de vida. E os aspectos administrativos relacionados com a gestão de pessoas que são: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, salários e remuneração, avaliação de desempenho, saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e comunicação interna.

Na multiplicidade de estudos sobre a temática a Administração de Recursos Humanos tem como objetivo alcançar a eficiência e a eficácia organizacional através das pessoas, a partir do planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e o controle de técnicas capazes de provocar o desempenho eficiente das pessoas na empresa.

Para Chiavenato (2010), a gestão de pessoas proporciona que o administrador desempenhe as funções de planejamento, organização, direção e controle para realizar seu trabalho através das pessoas que formam sua equipe, pois é com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos.

## **Comportamento e Clima organizacional**

O comportamento organizacional compreende o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e o homem se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar, que depende da cooperação entre organização e indivíduo e as necessidades de ambos, pois a empresa possui expectativas com seus participantes para atingir seus objetivos e as pessoas também têm suas expectativas em relação à empresa para satisfazerem suas necessidades pessoais. Desta maneira, as pessoas estão dispostas a cooperar desde que as suas atividades na organização contribuam diretamente para o alcance de seus próprios objetivos pessoais (CHIAVENATO, 2011).

Segundo Robbins (2005, p 06): “O comportamento organizacional é o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupo e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.”

Para Tachizawa (2006) o clima organizacional pode ser compreendido pela maneira como o ambiente institucional é percebido pelos membros da organização e que influencia o comportamento dos mesmos.

## **Cultura Organizacional**

Segundo Chiavenato (2010), no estudo das organizações a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas etc. Por isso ter pessoas alinhadas com a cultura organizacional, valores, missão e visão são fundamentais para a empresa chegar onde deseja. Ainda sob a perspectiva do autor, todos os seres humanos fazem parte de algum sistema cultural, assim todos são dotados de cultura e por isso cada um tende a fazer julgamentos e pensamentos conforme sua própria cultura.

Para Robbins (2005) a cultura organizacional se refere a um conjunto de valores compartilhados pelos membros da empresa, e é o que a diferencia das demais. Segundo o autor, a cultura organizacional se refere como os funcionários percebem as características da empresa.

O referido autor, explica ainda que a cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização e que a subcultura pode ser definida de acordo com departamentos ou repartições dentro empresa, assim a subcultura constitui de valores essenciais acrescida da cultura dominante específica de determinado departamento.

## **Qualidade de Vida no Trabalho**

Segundo França (2013) no ambiente de trabalho, a qualidade de vida, saúde e ergonomia associa-se à ética da condição humana, essa ética citada pela autora, compreende desde identificação, eliminação, neutralização ou controle dos riscos ocupacionais observáveis no ambiente de trabalho até a análise da carga física e mental requerida para cada atividade, dinâmica da liderança empresarial, relacionamento e satisfação das pessoas no seu dia-a-dia.

A QVT implica profundo respeito pelas pessoas e que para a organização alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, a mesma precisa de pessoas motivadas para atender bem o cliente. Isso significa que a organização não deve esquecer-se do seu cliente interno, este precisa estar se sentindo bem para satisfazer o cliente externo, e por isso a gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano, e de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização.

## **Stress no Trabalho**

Chiavenato (2010) apresenta duas fontes principais de estresse no trabalho: causas ambientais e causas pessoais. Para o autor, as causas ambientais envolvem os fatores externos e contextuais, incluem a programação de trabalho intensivo, falta de tranquilidade e insegurança no trabalho, fluxo intenso do trabalho, número e natureza dos clientes internos ou externos. Já as causas pessoais envolvem várias características individuais que predisõem o estresse, pois cada pessoa reage de uma maneira frente a diversas situações de acordo com sua personalidade. Chiavenato (2010, p. 473) define:

Estresse (stress) é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente. É uma condição dinâmica que surge quando uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja. O autoritarismo do chefe, desconfiança, pressão das exigências e cobranças, cumprimento do horário de trabalho, chateza e monotonia de certas tarefas, o baixo astral dos colegas, a falta de perspectiva de progresso profissional e a insatisfação pessoal não somente derrubam o bom humor das pessoas, como também provoca estresse no trabalho.

Para Dessler (2003) muitos fatores externos e ambientais podem influenciar o estresse no trabalho, alguns deles são: programação das tarefas, ritmo do trabalho, segurança de emprego, caminho entre casa e trabalho, o ruído do local de trabalho e até mesmo os tipos de clientes. Ainda na visão do autor, cada pessoa reage de uma maneira frente a tais fatores, pois existem também os fatores pessoais de cada um que influenciam no estresse.

## **Motivação para o Trabalho**

Segundo Robins (2005) a motivação de maneira geral se relaciona com os esforços para atingir determinado objetivo. Dentro da organização, a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços do indivíduo para o alcance de uma meta.

Spector (2005) explica que motivação é um estágio interior que induz o indivíduo a assumir certo tipo de comportamento. Ainda na visão do autor, a motivação tem relação com direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo de um período e se refere ao desejo do indivíduo de alcançar um objetivo, por isso é constituída de desejos, necessidades e vontades de uma pessoa.

A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam de determinada maneira, e por isso o estudo da motivação do comportamento contempla o entendimento das necessidades humanas. Chiavenato (2011) apresenta três níveis ou estágios de motivação que correspondem às: necessidades fisiológicas, que são as necessidades vitais, primárias e que se relaciona com a sobrevivência do indivíduo; as necessidades psicológicas, relacionada com a procura do indivíduo por segurança, tranquilidade pessoal, situações seguras, necessidade de fazer parte e ter contato humano; e por último às necessidades de auto-realização que decorrem da vontade de realizar o próprio potencial e estar em constante autodesenvolvimento.

## **Benefícios**

Dessler (2003) explica que os benefícios representam uma parte primordial da remuneração dos trabalhadores, e pode ser considerado todo pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar a trabalhar na empresa. Licença remunerada, seguro de vida, de saúde e creches são exemplos de benefícios citados pelo autor.

Para Chiavenato (2010) benefícios são vantagens concedidas pelas organizações, são pagamentos adicionais, totais ou parciais dos salários dos funcionários. O autor afirma que os benefícios podem ser classificados em legais ou espontâneos de acordo com a exigibilidade legal. Os benefícios legais são aqueles exigidos pela legislação trabalhista ou convenções de sindicatos, os principais são: férias, décimo terceiro salário, aposentadoria, seguro de acidentes do trabalho, auxílio doença, salário família e etc. Os benefícios espontâneos, conforme explicado pelo autor, são aqueles oferecidos de forma espontânea pela empresa, pois não são exigidos por lei. As gratificações, refeições subsidiadas, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo, empréstimo aos funcionários, entre outros são exemplos de benefícios espontâneos.

## **Absenteísmo**

França (2013) explica que a ausência de empregados no trabalho é um problema que as empresas estão enfrentando e que gera preocupação aos seus dirigentes, pois os mesmos encontram dificuldade de diagnosticar a origem das faltas, de estabelecer critérios referentes à política de pessoal como utilizar as medidas alternativas. Dentre os vários motivos apresentados pela autora com relação a essas ausências, pode-se destacar: doença,

comprometimento físico que impossibilita a execução da atividade, dificuldades de relacionamento com gestor e colegas, desmotivação por falta de oportunidade de crescimento profissional, e falta de reconhecimento do trabalho, problemas familiares e situações de ordem pessoal.

Segundo Chiavenato (2010) o absenteísmo é a frequência e duração do tempo de trabalho perdido quando um colaborador fica ausente do trabalho, ausências segundo o autor são as faltas ou atrasos. O absenteísmo constitui na soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou outro motivo.

## **Rotatividade**

A rotatividade de pessoal (ou *turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. Refere-se em linhas gerais às saídas e entradas das pessoas na empresa. Cada desligamento quase sempre pode corresponder à admissão de um substituto, significando que as saídas, sejam elas por desligamentos, demissões e aposentadorias, devem ser recompensadas por admissões de pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato (2010) existem dois tipos de desligamento, são eles: desligamento por iniciativa do colaborador, que se dá quando um funcionário decide sair da empresa, seja por razões pessoais ou profissionais; e desligamento por iniciativa da empresa, que é quando a organização decide demitir o funcionário, seja para reduzir custos, substituí-lo, ou para corrigir problemas de postura ou seleção inadequada.

Ainda conforme Chiavenato (2010) a rotatividade não é uma causa, e sim um efeito mediante variáveis externas e ou internas.

## **METODOLOGIA**

Essa seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no andamento da pesquisa, na coleta de informações e análise dos dados. Segundo Dencker (2001) compreende-se por método o conjunto de processos ou fases utilizadas na investigação e busca de conhecimento.

Para o presente estudo foi realizada revisão bibliográfica, por meio da seleção, leitura e análises de obras literárias referentes ao assunto, pesquisa descritiva, quantitativa e

qualitativa. A finalidade da fundamentação teórica é mostrar que as pesquisas anteriores fazem sentido e confirma a necessidade do estudo em questão.

Segundo Roesch (2005) na pesquisa descritiva o objetivo é obter informações sobre uma população, assim, visa descrever as características de determinada população ou fenômeno. A pesquisa quantitativa traduz em números, as opiniões, e informações que serão analisadas e classificadas. E a pesquisa qualitativa acontece a partir da dinâmica entre o mundo real e o pesquisador, entre o objetivo e a subjetividade de quem observa (CORDEIRO, 2013).

Os dados coletados junto à empresa foram possíveis através da entrevista semiestruturada com a gerente de Recursos Humanos. Com a entrevista, foi possível verificar a visão da gestora de RH sobre como essa área funciona na prática na empresa em questão.

Segundo Roesch (2005), a entrevista semiestruturada utiliza questões abertas que permite ao entrevistador compreender a perspectiva do participante, fazendo com que o pesquisador não necessite de questões categorizadas e já previamente selecionadas. Outro instrumento de coleta de dados foram os questionários aplicados aos colaboradores da loja Toyota Gyn.

O universo pesquisado é composto de 98 colaboradores, a amostra corresponde a 54% da população, totalizando 53 respondentes. A coleta aconteceu em maio de 2015 sendo que para a definição da amostra utilizou-se a população correspondente, índice de confiança de 95%.

Considerando margem de erro de 5%. A amostra probabilística é segundo Roesch (2005) extraída de maneira a garantir que cada elemento da população tenha a mesma chance de seleção para ser incluído na amostra. As informações coletadas foram digitadas no banco de dados criado em Excel, conferidas e analisadas. Os dados colhidos e a análise feita foram apresentados no decorrer do trabalho.

## **RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

### **Caracterização da Organização**

A organização objeto desse estudo trata-se de uma das unidades de negócios do Grupo Saga. A Saga (Sociedade Anônima Goiás de Automóveis) foi fundada em 1972, por um grupo de empresários goianos que, conscientes da boa oportunidade de negócio advindo da marca



Volkswagen, investiram na abertura da primeira concessionária do grupo em Goiânia, que na ocasião de sua abertura também era a única revendedora Volks na cidade.

Expansão e desenvolvimento marcam a história da Saga a partir desta data, cuja principal característica ao longo dos anos tem sido a destacada atuação da empresa, como líder de mercado, nas praças em que atua. As unidades de negócio do Grupo Saga estão localizadas em: Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Rondônia, Maranhão e Distrito Federal. Representa várias marcas de automóveis e motocicletas, sendo elas: Volkswagen, Fiat, Chevrolet, Ford, Citroen, Hyundai, Peugeot, Nissan, Renault, Toyota, Audi, Chrysler, Jeep, Land Rover, BMW e Triumph.

Hoje o grupo é composto por 63 lojas, com quadro geral de 3.257 colaboradores. Em Goiás o Grupo Saga possui 21 unidades de negócio e 1.640 funcionários. Apesar de cada unidade de negócio possuir sua meta, o grupo possui missão, visão e valores que são universais a todas as unidades.

A unidade do grupo objeto de estudo desse artigo é a loja de veículos novos Kasa Motors LTDA, cujo nome fantasia é Toyota Gyn, A loja foi inaugurada pelo Grupo Saga em 20 de janeiro de 2003 sendo a primeira revenda de Toyota do grupo. Hoje composta por 98 colaboradores, à equipe comercial fatura mensalmente em média 207 carros e o pós-vendas registra 650 passagens no mês.

A loja Toyota Gyn se divide em três grandes áreas que são: comercial, pós-vendas e administração. As áreas abrangem departamentos que são necessários para o funcionamento geral de cada uma.

## **Análise das Funções do Departamento de Recursos Humanos da Loja Toyota Gyn**

A área de Recursos Humanos é responsável por cuidar do capital humano da empresa atuando dentro das políticas internas estabelecidas e com apoio dos gestores, assim ambas as partes, gestores e Recursos Humanos, fazem a gestão de pessoas efetivamente na organização. Desta maneira a área de Recursos Humanos fornece aos líderes as ferramentas necessárias para que possam acompanhar seus colaboradores, desenvolvê-los e retê-los.

A área de Recursos Humanos gerência: processos de contratação de pessoas, orientação e coordenação dos esforços individuais e grupais, avaliação do desempenho apresentado, manutenção das pessoas certas nos locais corretos, desenvolvimento, capacitação

e qualificação dos colaboradores, aprimoramento das competências exigidas pela empresa, gestão da remuneração e benefícios, pesquisa de clima organizacional e qualidade de vida.

O processo de recrutamento e seleção visa agregar o melhor capital intelectual disponível no mercado, trazendo as pessoas consideradas talentos, de valores compatíveis com os da empresa mediante formulário de solicitação de vaga, preenchido pelo gestor e assinado pela diretoria, este documento é denominado no Grupo Saga de CI.

Com o perfil alinhado inicia-se o processo de seleção dos candidatos. A vaga é divulgada para o público externo, através dos meios mais adequados, murais, e-mails, internet, rádio e etc. Com os currículos recebidos através da divulgação, inicia-se a triagem dos mesmos.

Dependendo da necessidade da vaga aplicará teste de conhecimento técnico, testes psicológicos, dinâmicas, e todas as ferramentas necessárias para conhecer ao máximo as competências técnicas e comportamentais dos candidatos. Posteriormente, o RH faz a checagem de referências pessoais e com tudo em conformidade sobre o candidato, elabora o documento de parecer para os três candidatos aprovados para etapa final, que acontece com o gestor mediante agendamento.

O solicitante é responsável por decidir sobre qual candidato optará para preenchimento da vaga, pois os finalistas já são encaminhados com aprovação do RH. Com a decisão sobre o candidato aprovado, a área solicitante encaminha o mesmo para o departamento de pessoal, onde inicia-se o processo de admissão.

Com relação aos programas de desenvolvimento de pessoas, a área de Recursos Humanos é responsável por todas as ações relacionadas ao desenvolvimento contínuo dos colaboradores a fim de consolidar a gestão do conhecimento.

O processo de integração dos novos colaboradores acontece todas as segundas-feiras. Se houver colaboradores começando a trabalhar na loja, o profissional de RH é responsável por recebê-los. O departamento realiza anualmente a avaliação de competências com as equipes, utilizando o modelo 180°. Neste modelo o colaborador se avalia, o superior imediato o avalia e posteriormente é feito um *feedback* entre os dois para alinhar expectativas organizacionais e comportamentais.

Para promover a comunicação interna, a loja realiza mensalmente para todos os colaboradores o “Momento Saga”, evento com 30 minutos de duração, que acontece antes ou depois do horário de trabalho. Esse evento procura ser feito de forma temática e diferenciado

em cada mês para promover a integração da equipe, e comemora nele os aniversariantes do mês com direito a torta, canto de parabéns e entrega de brinde.

Para monitorar o clima organizacional o departamento realiza a Pesquisa de Clima anualmente. Todos os colaboradores, independentes de nível hierárquico, recebem *login* e senha para responderem a pesquisa dentro do prazo determinado. Após todos terem respondido, é retirado da ferramenta *LimeSurvey* (é um software livre para aplicação de questionários online) os relatórios por área, monta-se a apresentação com as respostas quantitativas e qualitativas, e realiza a devolutiva na loja com cada área separadamente, para que assim os gestores possam entender como estão as pessoas de suas equipes, e montar o plano de ação para sanar problemas apontados.

O RH também é responsável por gerir o subsídio educacional, programa de incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores. O programa consiste em uma bolsa oferecida pela empresa que custeia 50% da graduação ou pós-graduação para o funcionário.

## **Análise da Entrevista com a Gerente de Recursos Humanos da Loja Toyota Gyn**

A entrevista semiestruturada foi aplicada à gestora de Recursos Humanos no mês de maio de 2015. Segundo a gestora, os colaboradores são orgulhosos e felizes em fazer parte do quadro de trabalho da loja, e atribui isso ao tamanho do grupo em que os colaboradores pertencem, e à própria marca (Toyota) que representam.

Quando questionada sobre remuneração, a gerente explicou que dentro desse segmento o salário está diretamente ligado ao que cada colaborador produz, e deduziu que pelo fato da loja estar atingindo as metas mensais, os colaboradores consequentemente estão conseguindo bons salários. Sobre benefícios, a entrevistada menciona que a empresa proporciona benefícios que para ela são bons, porém difíceis de serem reconhecidos pelos colaboradores como “bons benefícios”, isso porque o colaborador só perceberá a importância de ter um plano de saúde renomado como Unimed, quando necessitar usá-lo, o mesmo para o plano odontológico. E no caso do subsídio educacional, os funcionários precisam ter um ano de empresa e estão sujeitos à aprovação no programa. Isso mostra que os colaboradores não usufruem dos benefícios oferecidos de imediato, e consequentemente não os percebem na empresa, por isso a entrevistada reconhece que a empresa pode melhorar nesse aspecto.

A gestora considera o espaço físico, instalações e equipamentos satisfatórios e acredita que os colaboradores compartilham do mesmo pensamento já que não recebe reclamações referentes à essa questão.

A entrevista também abordou sobre treinamentos e capacitações, e a gerente deixou evidente o quanto isso é importante, e visto como fator de diferencial competitivo para a empresa, uma vez que a concorrência oferece o mesmo produto com mesmo preço. As ações de treinamento e capacitação são constantes e acontecem pelo menos três vezes ao mês.

Sob a perspectiva da entrevistada, os colaboradores demonstram estar motivados e integrados, uma vez que a rotatividade nesta unidade não é expressiva, e o tempo de empresa da maioria ultrapassa alguns anos. A liderança, também mencionada na entrevista, é considerada sólida, pois a unidade possui líderes capacitados em sua área de atuação, e em programas voltados para gestão de equipes, segundo a gerente de RH esses são fatores que poderiam apontar desmotivação, falta de integração e clima organizacional ruim, mas não é o caso da equipe.

Foi explorado também na entrevista sobre como funciona o recrutamento e seleção da empresa, inclusive se existe o recrutamento interno. Sobre esse processo a gerente de RH explicou que para a vaga ser aberta é necessário preenchimento de formulário, denominado de CI, que deve conter as devidas assinaturas e ser entregue pelo solicitante da vaga o profissional de recrutamento e seleção, no caso, uma psicóloga. Geralmente o solicitante anexa neste formulário, currículos com indicações já pré-aprovadas, o que acarreta na grande maioria das vezes no preenchimento da vaga com um dos candidatos indicados. Diante desta cultura quase não se faz processo seletivo interno, apenas quando o gestor da vaga solicita o que pode comprometer a motivação dos colaboradores com relação a crescimento, carreira e novos desafios.

## **Apresentação e Interpretação dos Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional Realizada com os Colaboradores da Loja Toyota Gyn**

A maioria dos respondentes é do sexo masculino (58%), sendo 42% do sexo feminino. A loja é dividida em três áreas, sendo que 15% dos respondentes fazem parte do administrativo, 34% do comercial e 38% representam o pós-vendas. Segundo dados da pesquisa, 6% dos entrevistados trabalham na empresa há menos de 1 ano; 13% trabalham na

loja há mais de 10 anos; 17% dos entrevistados trabalham na empresa entre 6 e 10 anos; 21% deles estão na empresa entre 1 e 2 anos e a grande maioria dos respondentes estão entre 3 e 5 anos na empresa correspondendo a 43% deles. O resultado referente a cada assunto abordado na pesquisa será apresentado e descrito abaixo por bloco de questões aplicadas.

Tabela 01: Identidade com a Empresa

IDENTIDADE	Concorda		Discorda		Total
	Nº	(%)	Nº	(%)	
Sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	36	68%	17	32%	53
Meus valores são similares aos valores da empresa.	41	77%	12	23%	53
Os objetivos desejados pela empresa fazem sentido para mim.	34	64%	19	36%	53
Sinto orgulho de fazer parte do time desta loja.	38	72%	15	28%	53

Fonte: Acadêmica Fernanda Ritielli de Oliveira (2015)

Este conjunto de questões procurou compreender o nível de identificação dos colaboradores com os valores e objetivos da empresa, e se os mesmos sentem orgulho de fazerem parte da equipe de trabalho da loja. Os percentuais mostram que nesse quesito os colaboradores estão satisfeitos, pois nenhuma das afirmativas apresenta percentual abaixo de 60%.

Tabela 02: Satisfação e Motivação

SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO	Concorda		Discorda		Total	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
Gosto do trabalho que realizo.	42	79%	11	21%	53	
Sinto que meu trabalho é importante para esta loja.	50	94%	3	6%	53	
Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho são organizados e eficientes.	41	77%	12	23%	53	
A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional.	34	64%	19	36%	53	

Pesquisadora (2015)

As questões deste tópico da pesquisa verificou junto aos colaboradores o nível de satisfação e motivação com o trabalho que realizam, e foi possível perceber que de modo geral, a equipe encontra-se satisfeita, motivada, e estão cientes do quanto o trabalho que realizam é

importante para a empresa, concordando neste quesito 94% dos respondentes. Porém há um aspecto que precisa ser melhorado o de realização profissional, pois 36% dos colaboradores não se sentem realizados ao deixar o trabalho. Esse quesito apresenta 64% de satisfação e pode ser melhorado.

Tabela 03: Relacionamento e Integração

RELACIONAMENTO E INTEGRAÇÃO	Concorda		Discorda		Total
	Nº	(%)	Nº	(%)	
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre os funcionários.	39	74%	14	26%	53
Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem.	37	70%	16	30%	53
Sou bem atendido quando preciso de outra área.	13	25%	40	75%	53
Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time.	41	77%	12	23%	53

Fonte: Pesquisadora (2015)

A pesquisa procurou compreender o nível de relacionamento e integração da equipe entre os colegas e entre as outras áreas da empresa. Mediante dados apresentados acima é possível perceber que a equipe se relaciona bem, porém ao abordar sobre o relacionamento com outras áreas, os percentuais apontam insatisfação, pois 75%, percentual bastante expressivo, discordaram deste quesito apontando assim necessidade de plano de ação.

Tabela 04: Remuneração e Benefícios

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	Concorda		Discorda		Total
	Nº	(%)	Nº	(%)	
Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho	35	66%	18	34%	53
A empresa atende adequadamente às minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios.	40	75%	13	25%	53
A empresa me proporciona benefícios que servem de uso para minha vida pessoal.	9	17%	44	83%	53
A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros (PPR) é justa.	32	60%	21	40%	53

Pesquisadora (2015)

Diante do impacto que a remuneração e benefícios podem trazer para a motivação dos funcionários, a pesquisa procurou verificar a perspectiva da equipe com relação a esse assunto. Segundo dados da pesquisa cerca de 66% dos colaboradores concordam que são recompensados de maneira justa, e 60% estão de acordo com o que recebem de PPR (programa de participação nos lucros). As necessidades de saúde também são atendidas de maneira satisfatória com 75% de concordância. Porém, o ponto crítico de insatisfação com relação a esse assunto está no quesito benefícios, 83% dos respondentes discordam que a empresa oferece benefícios.

Tabela 05: Liderança

LIDERANÇA	Concorda		Discorda		Total
	Nº	(%)	Nº	(%)	
Meu gestor sempre deixa claro o que espera do meu trabalho.	41	77%	12	23%	53
Posso contar com meu gestor para assuntos pessoais e profissionais.	44	83%	9	17%	53
Recebo do meu gestor avaliações sinceras sobre meu desempenho.	44	83%	9	17%	53
Meu gestor faz com que eu me sinta livre para contribuir com críticas.	43	81%	10	19%	53
Meu gestor conhece profundamente sua área de atuação.	46	87%	7	13%	53

Fonte: Pesquisadora (2015)

Observa-se neste bloco percentuais relevantes em relação à satisfação das pessoas. Em todas as questões relacionadas à liderança, mais de 75% dos respondentes se mostram satisfeitos concordando com as afirmativas apresentadas. Portanto, resultado muito positivo.

Tabela 6: Aprendizado e Desenvolvimento

APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO	Concorda		Discorda		Total
	Nº	(%)	Nº	(%)	
Recebo as informações que preciso para fazer meu trabalho.	34	64%	19	36%	53
Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente	11	21%	42	79%	53
Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade	13	23%	43	77%	56

de fazer carreira e crescer.					
A empresa está sempre proporcionando atividades de treinamento e capacitações.	38	72%	15	28%	53
Percebo que aqui nesta empresa estou em constante aprendizado.	30	57%	23	43%	53

Fonte: Pesquisadora (2015)

Este bloco de questões procurou compreender a visão dos funcionários com relação às questões de aprendizado e desenvolvimento. O resultado obtido foi de percentuais bastantes diferenciados para cada tópico, apesar de se tratar do mesmo contexto. Sobre os colaboradores receberem as informações que precisam para executar o trabalho e com relação a receberem treinamentos e capacitações, os respondentes concordaram com as afirmativas apresentando percentuais positivos que expressam satisfação de 64% e 72% respectivamente.

Os pontos que chamam atenção são: se o que os colaboradores sabem o que devem fazer para crescer profissionalmente, 79% dos colaboradores responderam que não sabem; e com relação a acreditarem na oportunidade de carreira dentro da empresa, 77% não acreditam nesta oportunidade. A última afirmativa sobre esse bloco analisa se os colaboradores se sentem em constante aprendizado, 57% concordam. Tal percentual é relativamente baixo, porém deixa espaço para que a empresa melhore essa percepção das pessoas.

Tabela 7: Qualidade de Vida no Trabalho

QUALIDADE DE VIDA	Concorda		Discorda		Total
	Nº	(%)	Nº	(%)	
O volume de trabalho me permite terminar no horário normal.	33	62%	20	38%	53
O tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e os pessoais.	31	58%	22	42%	53
As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos.	50	94%	3	6%	53
Tenho todo equipamento necessário para realizar meu trabalho.	52	98%	1	2%	53
Esta empresa proporciona sensação de bem-estar para que eu possa desenvolver minhas atividades.	43	81%	10	19%	53



Nas questões sobre qualidade de vida no trabalho, as pessoas demonstram satisfação com relação a: possuírem equipamentos e materiais necessários para trabalharem, ao espaço onde realizam o trabalho, e com relação a sensação de bem estar. Esses foram os quesitos melhores avaliados desta sessão com nível de satisfação acima de 80%.

As questões que merecem uma atenção especial da empresa estão ligadas ao volume de trabalho, se este permite que os colaboradores terminem suas atividades no horário normal, 62% concordam e 38% discordam; e na afirmativa sobre equilíbrio entre as necessidades da empresa e as pessoais, 58% concordam, mostrando que existe um público de 42% dentro da equipe está com sensação de sobrecarga de trabalho.

Tabela 08: Comunicação

COMUNICAÇÃO	Concorda		Discorda		Total
	Nº	(%)	Nº	(%)	
As informações sobre os resultados e metas são constantemente compartilhadas.	44	83%	9	17%	53
Recebo com antecedência as informações que impactam diretamente no meu trabalho.	43	81%	10	19%	53
Compreendo com clareza as informações que meu gestor repassa.	50	94%	3	6%	53
A missão, visão e valores da empresa são eficientemente disseminados.	40	76%	13	24%	53

Fonte: Pesquisadora (2015)

A partir das afirmativas apresentadas neste bloco, foi possível compreender a percepção dos funcionários com relação à comunicação na empresa. Todas as afirmativas foram avaliadas com percentuais muito positivos, acima de 75% de satisfação. Os colaboradores avaliaram bem a divulgação dos resultados e metas da loja, com 83% das respostas. Segundo a pesquisa, 81% dos respondentes afirmaram que recebem com antecedência as informações que mais impactam no seu trabalho; 94% dos colaboradores responderam que compreendem com clareza as informações que o gestor repassa; e 76% dos respondentes afirmaram que a missão, visão e valores da empresa são eficientemente disseminados.

## **Análise dos Resultados obtidos através da Pesquisa de Clima Organizacional**

O questionário foi aplicado aos colaboradores em maio de 2015 por meio de formulário físico composto de questões diretas. Os assuntos abordados foram: identidade; satisfação e motivação; relacionamento e integração; remuneração e benefícios; liderança; aprendizado e desenvolvimento; qualidade de vida no trabalho e comunicação. O questionário apresentou vários assuntos que foram avaliados conforme opinião dos colaboradores selecionados para a pesquisa, os mesmos assinalaram um “X” em “concordo” demonstrando satisfação em tal quesito ou “discordo” no caso de insatisfação com o item.

Segundo pesquisa realizada, os colaboradores da loja Toyota Gyn estão satisfeitos com o trabalho que realizam e compreendem o quanto é importante para a empresa as funções que exercem. Porém, em relação à realização profissional, 36% dos colaboradores discordaram. Assim os números apontam oportunidades de melhorias para a empresa em vários aspectos que impactarão nessa sensação de realização profissional nas pessoas. Essa sensação de “não realização profissional” pode estar relacionada com pontos de insatisfações identificados na pesquisa e serão discorridos abaixo.

De maneira geral, foi possível perceber que os colaboradores se identificam com a empresa, sentem orgulho em fazer parte do time do Grupo Saga, de representarem uma unidade que atinge os resultados e uma marca que possui espaço e credibilidade no mercado, no caso, Toyota. Os colaboradores possuem bom relacionamento entre os colegas da mesma área, mas sobre o bom relacionamento com as demais áreas, 75% discordaram da afirmação, apontando necessidade de plano de ação, pois a integração entre as áreas causa impacto no clima organizacional, visto que uma depende da outra.

A pesquisa apresenta outro ponto que pode gerar insatisfação nos colaboradores, os benefícios. A gerente de Recursos Humanos reconheceu em entrevista que os benefícios não são percebidos dentro da loja, o percentual de 83% de insatisfação dos colaboradores mostra concordância entre ambas as partes, e por isso, para que a empresa consiga reter seus colaboradores, é necessário plano de ação.

As lideranças da loja Toyota Gyn foram bem avaliadas não só pela gestora de Recursos Humanos, mas também pelos colaboradores, os percentuais de todas as afirmativas

sobre liderança ficaram acima de 75%, os colaboradores confiam em seus líderes, se sentem a vontade para propor sugestões e de maneira geral se relacionam bem.

A qualidade de vida no trabalho foi avaliada de maneira satisfatória na pesquisa, porém com ponto que merece atenção. Os colaboradores sentem bem-estar na empresa, possuem os equipamentos necessários para desenvolver o trabalho, gostam do espaço onde realizam o trabalho, percebendo-o limpo, seguro e confortável. Contudo, ao se tratar de equilíbrio entre necessidades da empresa e as pessoais, 42% discordaram da afirmação, mostrando que existe uma parte da equipe que não está conseguindo assimilar as duas coisas, e provavelmente está ficando no trabalho após o horário, causando estresse, cansaço e outras consequências que podem comprometer a saúde do colaborador e os resultados da empresa.

O bloco de questões sobre aprendizado e desenvolvimento procurou compreender a visão dos colaboradores com relação ao seu próprio desenvolvimento e crescimento dentro da empresa, o resultado apresentou satisfação para algumas afirmativas e insatisfação para outras. A afirmativa com maior percentual de pessoas que concordaram foi com relação à empresa proporcionar atividades de treinamentos e capacitações, 72% das pessoas concordaram com esse quesito. Em contrapartida 21% dos colaboradores responderam que não sabem o que devem fazer para crescer na empresa, e 23% acreditam que não terão oportunidade de crescer e fazer carreira dentro da organização. Isso significa que apesar do relacionamento com líder e o fator comunicação terem sido bem avaliados, está ficando a desejar o *feedback* referente às informações importantes para o crescimento do colaborador e possíveis oportunidades internas, que não acontecem devido ao baixo índice de recrutamento interno. É uma prática cultural da empresa, a vaga ser aberta com indicações pré-aprovadas pelo gestor solicitante, dessa maneira as oportunidades não chegam aos colaboradores, causando essa percepção neles.

De maneira geral, o clima da organização é satisfatório, pois principais aspectos impactantes do clima organizacional foram bem avaliados como: identidade com a empresa, relacionamento entre colaboradores da mesma equipe, liderança, treinamentos, estrutura para se trabalhar e comunicação. Para os aspectos que apresentaram insatisfação, são apresentadas abaixo sugestões de melhorias.

## **Sugestões de Melhoria**

Esse capítulo apresenta a síntese das melhorias apontadas para a loja Toyota Gyn. As sugestões de melhoria para apresentação ao relatório para a gestão são reuniões periódicas entre os departamentos, PDI - Plano de Desenvolvimento Individual, Política de Benefícios para reter talentos e elevar o nível de motivação e satisfação, intensificar o recrutamento interno visando promover crescimento, oportunidade de carreira e novos desafios aos colaboradores e por fim, escala com rodízio de folgas para compensação de banco de horas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho atendeu ao objetivo proposto, realizando pesquisa de clima organizacional da loja Kasa Motors Ltda. Os aspectos analisados na pesquisa foram: identidade, satisfação e motivação, relacionamento e integração, remuneração e benefícios, liderança, aprendizado e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho e comunicação.

O estudo atendeu o objetivo específico de análise e elaboração de planos de ação para os problemas detectados, entre eles: falta de integração entre os departamentos, falta de oportunidades de crescimento dentro do grupo, poucos benefícios, e tempo mal distribuído entre as necessidades pessoais e profissionais.

Diante de tais problemas foram propostas a partir da ferramenta 5W2H, cinco ações de melhorias: reuniões periódicas entre os departamentos, plano de desenvolvimento individual, implantação da política de benefícios, incentivo e aumento do recrutamento interno, e elaboração de escala de folgas para compensação de banco de horas.

Dessa maneira a realização desse estudo respondeu aos problemas da pesquisa e chegou às seguintes conclusões: o nível de satisfação geral dos colaboradores é positivo, os colaboradores se sentem bem dentro da empresa, e as pessoas se integram entre si. Mas podem melhorar ainda mais esse relacionamento com as propostas sugeridas.

Assim os resultados esperados foram alcançados através dos embasamentos entre teoria e prática, ressaltando a importância da gestão de pessoas para a satisfação e motivação dos funcionários e o impacto destas questões nos resultados organizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOOG, G. M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª Edição. 6. Reimp. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 8ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 8ª Edição ed. 4. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas.** São Paulo: Futura, 2001.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** 2ª Edição. - São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FARIAS FILHO, Milton Cordeiro. **Planejamento da pesquisa científica.** São Paulo: Atlas, 2013.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1ª Edição. 9. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1ª Edição. 10. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, Antônio César Amau. **Introdução à Administração.** 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11 Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROESH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, Trabalhos de conclusão, Dissertações e Estudos de Caso.** 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2005;
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.** São Paulo: Editora Saraiva 2005.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.