



ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA CONCESSIONÁRIA DE MOTOCICLETAS HONDA

Agueda Maria Cassol Rubert, Eliete dos Reis Lehnhart, Vanderléia Leal Losekann,
Mauri Leodir Löbler
(Faculdade Palotina – FAPAS; Universidade Federal de Santa Maria - UFSM)

Resumo: No contexto atual, torna-se relevante a necessidade de entender como as pessoas que integram as organizações percebem as mudanças ocorridas no ambiente em que estão inseridas e como reagem a essas mudanças. A partir desse entendimento, a empresa poderá melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, reter funcionários e também aumentar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Neste sentido, o estudo do clima organizacional torna-se relevante, principalmente por ser o reflexo do estado de espírito dos colaboradores que predomina numa organização em um determinado período (LUZ, 2001). Frente a esse cenário, este estudo tem por objetivos analisar a percepção dos funcionários de uma empresa concessionária de motocicletas Honda, em relação ao clima organizacional e; mensurar o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos fatores do clima organizacional. Para tanto se realizou um estudo de caso através de uma abordagem quantitativa e descritiva, cujo instrumento de coleta de dados foi elaborado a luz dos modelos de clima organizacional propostos por Luz (2003) e Bispo (2006). Os resultados indicaram por meio da análise fatorial exploratória que, os funcionários estão satisfeitos, principalmente por gostarem do trabalho que realizam. Por outro lado, há que se mencionar certo descontentamento com relação ao sistema de remuneração e benefícios oferecidos pela empresa. Diante dos resultados, cabe salientar que a pesquisa consistiu em uma valiosa ferramenta de gestão para a empresa.

Palavras-chaves: Clima organizacional; Satisfação no trabalho; Ambiente organizacional

1. Introdução

No contexto atual, torna-se relevante a necessidade de entender como as pessoas que integram as organizações percebem as mudanças ocorridas no ambiente em que estão inseridas e como reagem a essas mudanças. A partir desse entendimento, a empresa poderá melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, reter funcionários e também aumentar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Neste sentido, o estudo do clima organizacional torna-se relevante, principalmente por ser o reflexo do estado de espírito dos colaboradores que predomina numa organização em um determinado período (LUZ, 2001). Segundo Watkin e Hubbard (2003), o clima organizacional faz a diferença para o desempenho das organizações, porque ele indica como energizar o ambiente de trabalho para os trabalhadores.

Os pesquisadores têm se interessado em compreender como a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho pode influenciar o seu nível de satisfação com o trabalho, uma vez que fatores ambientais influenciam a produtividade e a moral do colaborador. Para Castro e Martins (2010), o clima organizacional pode ser considerado como uma variável-chave nas organizações bem-sucedidas.

Dentre as estratégias utilizadas pelas empresas para conhecer, detalhadamente, o seu clima encontra-se a pesquisa de clima organizacional, uma vez que esta proporciona a empresa o conhecimento efetivo de como está o clima, quais as causas que mais contribuem para esse clima e como está o clima em cada unidade de trabalho (LUZ, 2003). Para o autor, a pesquisa de clima permite à empresa identificar seus pontos fracos, a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização.

Dessa forma, identificar a satisfação dos funcionários e suas percepções sobre o ambiente de trabalho, por meio da análise do clima organizacional, pode ser uma forma das organizações auxiliarem seus gestores na criação e/ ou manutenção de um ambiente de trabalho satisfatório. Neste sentido, este trabalho tem por motivação as seguintes inquietações: (i) *Qual é a percepção dos funcionários a respeito do seu ambiente de trabalho?* (ii) *Quais os fatores do clima organizacional devem ser melhorados pela organização, segundo a ótica dos colaboradores?*

Frente a esse cenário, este estudo tem por objetivos analisar a percepção dos funcionários de uma empresa concessionária de motocicletas Honda, em relação ao clima organizacional e; mensurar o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos fatores do clima organizacional.

A relevância deste trabalho se justifica pelo fato de que atualmente, apesar de haver inúmeras formas de se ter um bom planejamento no setor de Recursos Humanos (RH) de uma empresa, nem sempre são usados os procedimentos adequados ao perfil da organização. Muitas vezes, uma empresa como a objeto de análise deste estudo, que possui mais de 38 anos de existência, acaba por não inovar nos métodos de RH, porque talvez não ter percebido que no decorrer dos anos muitos processos mudaram, talvez uma adequação possa fazer toda a diferença, não só para a empresa, mas até mesmo para os seus colaboradores, portanto um estudo sobre o setor só vem a agregar valor para esta organização.

A fim de responder as questões de pesquisa, o presente trabalho está estruturado em mais cinco seções, além da introdução: na seção dois aborda-se o referencial teórico que balizou a realização deste estudo. Na seção três é apresentada a arquitetura metodológica que possibilitou a operacionalização da pesquisa. Na seção quatro são apresentados os resultados alinhados com os objetivos propostos. Na seção cinco abordam-se as considerações finais e por fim as referências bibliográficas utilizadas no estudo em questão.

2. Referencial Teórico

2.1 Uma perspectiva sobre clima organizacional

O estudo sobre clima organizacional é uma importante ferramenta estratégica, pois visa proporcionar uma melhor compreensão do relacionamento entre a empresa e seus funcionários, à medida que este se caracteriza por retratar o grau de satisfação material e emocional das pessoas no ambiente de trabalho (LUZ, 2010). Segundo Toledo e Milioni (2010, p10) “Clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização”.

Na visão de Litwin e Stringer (1968) clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento. Para Luz (2010) o clima organizacional é a atmosfera que em um dado momento envolve todos os membros da organização. Logo, uma organização bem estruturada busca implantar com muito êxito o clima organizacional, para assim conhecer seus

colaboradores e identificar as causas que possam interferir negativamente no seu comportamento, em relação ao seu trabalho ou à organização, permitindo que ações corretivas possam ser adotadas atuando-se sobre as referidas causas, com base em dados concretos.

Em seus estudos sobre o clima organizacional Rizzati (2002) afirma que o mesmo está diretamente ligado às propriedades motivacionais do ambiente de trabalho da empresa. Assim, para o autor, o clima representa o conjunto das expectativas dos indivíduos, sendo também um fenômeno das características do grupo.

Com relação à descrição dos tipos de climas existentes na empresa, Mello (2004) propõe três tipos básicos de climas sendo classificados em favoráveis, desfavoráveis e neutros. Já Bispo (2006) descreve o clima como mais ou menos favorável, desfavorável e favorável. Baseado nos tipos de clima organizacional proposto por Bispo (2006) a Figura 1 apresenta a relação entre os tipos de climas (níveis) e suas caracterizações.

CLIMA ORGANIZACIONAL		
desfavorável	mais ou menos	favorável
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Figura 1: Tipos de climas organizacionais.
Fonte: Bispo (2006)

De acordo com Luz (2003) o clima organizacional é considerado bom, prejudicado ou ruim. O clima de uma empresa é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável, quando há alegria, confiança, entusiasmo,

engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários (LUZ, 2003). Ainda, quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela. O baixo *turnover* e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima.

Segundo Luz (2003), o clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém ambos são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham.

Nas empresas onde o clima é predominantemente ruim, o *turnover* costuma ser alto, e alguns funcionários chegam a omitir sua passagem profissional por elas, não as citando em seus currículos, com receio de ficarem “queimados” no mercado de trabalho.

Não obstante, mais importante do que a denominação que possamos empregar ao clima, é a ideia que devemos ter sobre o tipo de clima das empresas, ou seja, se ele é favorável, desfavorável ou neutro em relação ao alcance dos objetivos das organizações e das pessoas. É fundamental que as empresas mantenham um ambiente positivo e condições favoráveis para estimular o comprometimento de seus colaboradores, para isso ela tem que reconhecer as manifestações e os tipos de climas existentes.

2.2 Variáveis que influenciam o clima organizacional

Uma forma de verificar as variáveis que influenciam o clima organizacional pode ser por meio da pesquisa de clima organizacional. Segundo Luz (2003), a pesquisa de clima é um instrumento importante que fornece os subsídios capazes de melhorar o ambiente das empresas de forma contínua, sendo necessária possuir uma periodicidade anual. Ainda, para esse autor, é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades, cujo objetivo é mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos (BISPO, 2006). Para o autor, a análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados

pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Ainda, segundo Lima e Stano (2004), o objetivo da pesquisa de clima organizacional é maximizar as relações da empresa com seus colaboradores, de modo a oferecer condições de trabalho adequadas e proporcionar o alcance dos objetivos da organização.

Neste contexto, vários estudos têm sido desenvolvidos, com o propósito de apresentar modelos que possam fornecer uma orientação geral para as empresas que desejam avaliar o clima organizacional. Dentre os principais modelos de investigação sobre o clima, estão os modelos de Litwin e Stringer (1968); Kolb Rubin e McIntry (1978); Sbragia (1983); Kozlowski e Doherty (1989); Rizzati (2002); Luz (2003) e Bispo (2006). Neste estudo a ênfase é para os modelos de Luz (2003) e Bispo (2006) tendo em vista que os mesmos serviram de base para aplicação do instrumento que mediu a percepção dos colaboradores da empresa objeto de análise desta pesquisa.

O modelo de clima organizacional proposto por Luz (2003) contempla variáveis que medem a satisfação dos colaboradores dentro de um contexto amplo e detalhado. A Figura 2 ilustra as variáveis do clima, bem como uma breve descrição das mesmas.

Variáveis	Descrição
Trabalho realizado	Avalia a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados.
Salário	Analisa a satisfação do funcionário com relação ao salário que recebe da empresa.
Benefícios	Avalia o quanto os benefícios atendem às necessidades e expectativas dos funcionários.
Relacionamento interdepartamental	Avalia o grau de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa.
Supervisão/liderança	Avalia o grau de satisfação dos funcionários com seus gestores.
Comunicação	Avalia o grau de satisfação quanto a forma e os canais utilizados pela empresa.
Treinamento/desenvolvimento	Avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar e de se desenvolver profissionalmente.
Progresso profissional	Aponta a satisfação dos trabalhadores quanto à possibilidade de crescimento profissional.
Relacionamento interpessoal	Avalia a qualidade das relações interpessoais desenvolvidas entre funcionários e chefia e também tenta identificar possíveis conflitos que possam existir.
Estabilidade no emprego	Avalia o grau de segurança que os funcionários sentem com relação aos seus empregos.
Processo decisório	Avalia a percepção dos funcionários quanto ao processo decisório da empresa e também como é uma variável que representa uma das dimensões da gestão.
Condições físicas de trabalho	Avalia a satisfação dos funcionários quanto ao conforto e condições físicas de trabalho.
Relacionamento empresa x sindicatos x funcionários	Avalia o atendimento às queixas, reclamações e satisfação perante aos sindicatos.

Disciplina	Avalia o grau de satisfação quanto à rigidez da disciplina praticada na empresa e qual o grau de justiça aplicada nas punições.
Participação	Avalia as diferentes formas de participação dos funcionários, nos resultados da empresa, na sua gestão e na definição de objetivos no setor em que trabalha.
Pagamento	Avalia a incidência de erros com relação a pagamento e descontos efetuados.
Segurança	Avalia o grau de satisfação com relação aos riscos de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.
Objetivos organizacionais	Avalia a satisfação quanto à clareza, à transparência da empresa quanto aos objetivos organizacionais e departamentais aos funcionários.
Orientação para resultados	Avalia o quanto a empresa é percebida pelos seus funcionários quanto ao seu esforço quanto à obtenção de seus resultados.
Imagem da empresa	Avalia a opinião dos funcionários quanto a sua imagem com relação a clientes, fornecedores e comunidade.
Ética e responsabilidade social	Avalia o quanto a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades sociais.
Satisfação do cliente	Avalia a percepção dos funcionários quanto à satisfação dos clientes perante a qualidade de seus produtos e serviços.
Reconhecimento	Avalia o quanto a empresa adota mecanismos para valorizar e reconhecer seus funcionários
Valorização do funcionário	Identifica o quanto a empresa valoriza seu funcionário
Comprometimento	Avalia o quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da empresa.
Trabalho em equipe	Avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, para solucionar problemas, buscar novas oportunidades, aprimorar processos, inovar, etc.;
Modernidade	Avalia a percepção dos funcionários no que diz respeito à reocupação com relação à inovação/modernização de seus produtos e serviços.
Organização do trabalho	Avalia o quanto a empresa é percebida quanto ao seu planejamento e organização pelos seus diferentes gestores.

Figura 2: Variáveis do clima organizacional por Luz (2003)
Fonte: Adaptado de Luz (2003)

No modelo para mensuração do clima organizacional, proposto por Bispo (2006), há uma separação entre as variáveis internas e externas, ou seja, as variáveis internas têm origem dentro da própria empresa e as externas têm origem fora da empresa, porém exercem influencia direta no comportamento dos indivíduos. A Figura 3 ilustra as variáveis do modelo.

Variáveis Internas	Descrição
Ambiente de trabalho	Avalia como se dá o relacionamento entre as pessoas na organização.
Assistência aos funcionários	Trata do nível de assistência médica, odontológica, hospitalar e social fornecida aos colaboradores.
Burocracia	Avalia se a burocracia é compatível com as atividades exercidas pelos indivíduos.
Cultura Organizacional	Avalia o quanto as tradições, práticas e costumes adotados de maneira informal interferem no comportamento dos funcionários.
Estrutura Organizacional	Mensura o nível dos relacionamentos e a capacitação das pessoas dentro da estrutura da organização, bem como a interferência da estrutura no desempenho das tarefas.
Nível Sociocultural	Mensurar se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as suas necessidades.
Incentivos Profissionais	Nível de reconhecimento profissional dos funcionários por parte da empresa.
Segurança Profissional	Avalia como os funcionários percebem a estabilidade no emprego.
Transporte casa/trabalho	Trabalho/casa: nível de dificuldade encontrado pelos funcionários no que diz

	respeito à locomoção.
Vida Profissional	Nível de identificação do funcionário com a empresa na qual trabalha.
Variáveis Externas	Descrição
Convivência familiar	Nível de convivência dos funcionários com a família, já que é um item necessário a produtividade das atividades desempenhadas.
Férias e lazer	Avalia o quanto os funcionários estão satisfeitos com as férias e os períodos de lazer.
Investimentos e despesas familiares	Avalia o bem estar que o funcionário proporciona a família e o grau de preocupação com investimentos futuros.
Política e Economia	Nível de interferência das políticas de âmbito nacional, estadual e municipal na satisfação dos funcionários.
Saúde	Avalia a opinião no que diz respeito a sua saúde física e mental.
Segurança Pública	Nível de interferência da segurança pública na vida do funcionário.
Situação Financeira	Avalia a situação financeira do funcionário à medida que interfere na execução das atividades desempenhadas na empresa.
Time de futebol	Avalia o quanto o time de futebol exerce influência na motivação e produtividade dos indivíduos.
Vida Social	Nível de satisfação no que diz respeito a aspectos da vida social como nível e convívio social e nível intelectual.

Figura 3: Variáveis do clima organizacional por Bispo (2006)
Fonte: Adaptado de Bispo (2006)

3. Aspectos Metodológicos

A fim de atingir os objetivos propostos e responder a problemática deste estudo realizou-se uma pesquisa quantitativa de cunho descritivo. Segundo Duarte (2013), a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. Esse tipo de pesquisa estabelece relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado, variáveis relacionadas à classificação, medida e/ou quantidade que podem se alterar mediante o processo realizado.

Como estratégia de pesquisa, realizou-se um estudo de caso. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso visa à investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do contexto atual. O estudo de caso contribui com o conhecimento, ou seja, fenômenos e situações que acontecem dentro das organizações.

Neste contexto, este trabalho teve seu foco de análise dirigido a uma empresa pertencente ao setor de comércio de motocicletas, peças e acessórios, denominada neste estudo de FAN Motocicletas, com o intuito de preservar o anonimato da empresa.

Com relação à coleta de dados, a mesma ocorreu por meio da aplicação do questionário de pesquisa de clima a todos os funcionários (oitenta e cinco) da empresa concessionária de motocicletas autorizada Honda, incluindo as empresas filiais, no período de agosto a dezembro de 2013. A escolha da organização estudada foi do tipo intencional (BARROS e LEHFELD, 2004), pelo fato da mesma ser adequada ao objetivo dessa pesquisa.

No que diz respeito à avaliação do clima organizacional, o questionário foi elaborado a partir das variáveis presentes nos modelos de Luz (2003) e Bispo (2006). Dessa forma, o instrumento de pesquisa utilizado constitui-se de uma série de perguntas ordenadas, que foram respondidas por escrito de forma sigilosa, e entregue posteriormente ao pesquisador. O questionário contemplou 37 questões, sendo 7 de análise de perfil, 26 referentes ao clima organizacional e 4 sobre perspectivas em trabalhar na empresa, entregue a todos os colaboradores da FAN Motocicletas.

Para a medição do nível de concordância com as afirmativas, foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, que contou com cinco pontos, na qual a atribuição do número 1 representa “Concordo totalmente” e o número 5 representa “Discordo Totalmente”.

Para tratamento e análise dos dados, utilizou-se, para tabular os dados do questionário, o *software* Microsoft Excel. Após a tabulação dos dados, os mesmos foram transpostos para o *software* SPSS 17.0 através do qual foi feita a análise quantitativa, por meio de estatística descritiva, através de análise de distribuição de frequência e média e, também análise fatorial exploratória.

4. Análise dos resultados

Essa seção aborda a análise dos resultados de uma pesquisa de clima organizacional aplicada em uma empresa FAN Motocicletas. Dessa forma, essa seção está organizada da seguinte forma: primeiramente é descrito o caso da empresa objeto de análise e apresentados os resultados sobre o perfil dos respondentes e num segundo momento são apresentados os resultados sobre a percepção dos colaboradores da referida empresa com relação ao clima organizacional.

4.1 O caso da FAN Motocicletas

A FAN Motocicletas iniciou suas atividades no setor de comércio de motocicletas, peças e acessórios em novembro de 1974. Atualmente possui nove filiais distribuídas pelo Estado do Rio Grande do Sul e, é reconhecida pela sua trajetória de sucesso, por meio de órgãos externos e comunidade.

Como resultado de seu desenvolvimento, em sua área de atuação, a FAN Motocicletas é líder absoluta em vendas, com uma participação de mais de 65% (sessenta e cinco por cento) do mercado do interior do Rio Grande do Sul. Além disso, busca constantemente a excelência na prestação dos seus serviços de venda e pós venda, resultando na fidelização de seus clientes, de uma forma rentável para a empresa.

4.2 Perfil dos Respondentes

A amostra investigada foi composta por 85 funcionários da Empresa FAN Motocicletas Ltda., incluindo matriz e filiais. Dentre os quais, 62% são do sexo masculino e 31% do sexo feminino. Quanto à idade dos entrevistados, obteve-se uma média de 33,16 anos, sendo o mais jovem com 19 anos e o mais velho com 70 anos. Com relação ao estado civil dos respondentes, predominaram as pessoas casadas (38%).

Sobre a escolaridade da amostra geral investigada, percebe-se que a maioria possui Ensino Médio completo (46%), seguido do Superior incompleto (27%). A função mais representativa, em termos de número de funcionários, é a de Consultor de Vendas (24%), seguida de Gerente (13%). Quanto ao setor em que trabalham obteve-se Comercial (30%), seguido da oficina (21%). Um fator que merece destaque é quanto ao tempo de trabalho na empresa, pois 61% trabalham há três anos ou mais, sendo que apenas 5% estão na empresa com menos de 6 meses.

4.3 Clima organizacional segundo a percepção dos colaboradores da FAN Motocicletas

O instrumento utilizado para mensurar a percepção do clima organizacional dos funcionários da FAN Motocicletas Ltda. foi adaptado de Luz (2003) e Bispo (2006). Destaca-se que a Tabela 1 expõe os fatores formados através da análise fatorial rotacionada, que teve como método utilizado para a extração dos fatores a análise dos componentes principais e da rotação *Varimax* com normalização Kaiser.

Inicialmente, para se verificar a adequação da utilização da análise fatorial, foi necessária a verificação do KMO e do teste de Bartlett. O índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,863) de adequação da amostra e o teste de esfericidade de Bartlett (significativo a $p < 0,001$) indicaram a fatorabilidade dos dados.

Após a verificação da adequação da análise fatorial, partiu-se para a identificação das comunalidades apresentadas para cada uma das questões dispostas. Todas as variáveis apresentaram comunalidade maior do que 0,5, valor que mede a proporção da variância explicada pelo fator, e que, por regra prática, deve ser maior do que 0,5 para cada questão (LATIF, 1994). Observa-se que, em todos os fatores, foram selecionadas as variáveis com carga fatorial superior a 0,40, o que indica que elas são representantes úteis dos fatores, e quanto maior a carga fatorial, melhor o item (AVRICHIR; DEWES, 2006).

Para a determinação do número de fatores, observou-se a análise da variância total explicada, que deve atingir no mínimo 60% da variância acumulada e autovalores maiores do que 1 (MALHOTRA, 2006). A análise da porcentagem de variância mostrou que o instrumento compreende seis fatores, que explicam 67,259% da variância acumulada, todos com autovalores maiores do que 1. Na Tabela 1, pode-se visualizar a variância explicada.

Tabela 1: Análise da variância total explicada.

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	10,393	39,972	39,972	10,393	39,972	39,972
2	1,746	6,715	46,687	1,746	6,715	46,687
3	1,561	6,005	52,691	1,561	6,005	52,691
4	1,461	5,621	58,312	1,461	5,621	58,312
5	1,241	4,772	63,084	1,241	4,772	63,084
6	1,086	4,175	67,259	1,086	4,175	67,259

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à consistência interna do instrumento de pesquisa após a análise fatorial, a maioria dos valores de *Alpha de Cronbach* obtidos foram superiores a 0,6 confirmando, assim, a confiabilidade interna (MALHOTRA, 2006). Os valores obtidos para o *Alpha de Cronbach* inferior a 0,6 foi para o fator 5 (igual a 0,426) e 6 (igual a 0,447) com 2 questões cada. Valores inferiores a 0,6 apresentam baixa consistência interna, devendo ser desconsiderados na análise (MALHOTRA, 2006; HAIR *et al.* 2006). Para fins de análise, foram calculadas as médias e os desvios-padrão, bem como a carga fatorial para cada uma das variáveis investigadas conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2: Questões que compõem cada fator da pesquisa, carga fatorial, média e desvio padrão.

Fator 1 – Benefícios e Segurança ($\alpha = 0,919$)	Carga	Média	Desvio padrão
Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades.	0,844	3,136	0,9843
Minha remuneração é adequada ao trabalho que faço.	0,783	2,914	1,1202
Os funcionários do meu setor sentem-se seguros no emprego.	0,645	2,975	1,0121
Os gestores da empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários.	0,624	3,457	0,881
Sinto-me seguro no emprego.	0,621	3,272	1,1293



A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários.	0,580	3,531	1,0379
O trabalho em equipe é incentivado pela empresa.	0,575	3,605	0,9706
A empresa cumpre as promessas oficialmente feitas aos funcionários.	0,569	3,444	1,0
A direção da empresa comunica aos funcionários a respeito das informações de interesse geral.	0,533	3,642	0,8705
Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa.	0,490	3,247	1,0901
Sou informado pelo meu superior imediato sobre o que ele acha do meu trabalho.	0,475	3,593	0,9589
O meu superior imediato incentiva o trabalho em equipe.	0,432	3,704	1,0055
Total do Fator 1		3,376	1,00
Fator 2 - Comunicação/Confiança ($\alpha = 0,842$)	Carga	Média	Desvio padrão
A empresa atende prontamente às solicitações dos seus clientes.	0,887	3,68	0,920
As orientações que recebo sobre o trabalho são claras e objetivas.	0,622	3,85	0,857
Confio nas decisões tomadas pelos gestores da empresa.	0,561	3,62	0,849
A empresa explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que ela toma.	0,527	3,32	1,02
Total do Fator 2		3,61	0,911
Fator 3 - Ambiente de trabalho ($\alpha = 0,746$)	Carga	Média	Desvio padrão
Sinto-me seguro em dizer o que penso.	0,842	3,72	0,954
Sou tratado com respeito, independentemente do cargo que assumo.	0,654	4,11	0,749
O clima de trabalho da empresa é bom.	0,437	3,71	0,944
Total do Fator 3		3,84	0,882
Fator 4 - Satisfação ($\alpha = 0,686$)	Carga	Média	Desvio padrão
Gosto do trabalho que faço.	0,812	4,466	0,7087
Considero que o meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.	0,680	3,822	0,7878
Considero que é minha responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa.	0,552	4,356	0,5862
Total do Fator 4		4,214	0,694

Fonte: dados da pesquisa

O primeiro fator, composto por 12 variáveis, possui variância explicada de 39,97%, e foi denominado de “Benefícios e Segurança”, em decorrência das questões que o compõem. “Um das questões que mais desmotiva um profissional é considerar-se injustiçado em sua remuneração, pois ela afeta não só o nível material, mas também o bem estar psicológico das pessoas; [...]” (LACOMBE, 2005, p. 145).

Neste sentido, Marras (2005) destaca a importância da administração da remuneração para a prática de uma política salarial justa, indicando a pesquisa de salário como instrumento consolidado que permite a comparação e o acompanhamento dos valores salariais e benefícios da empresa com os praticados pelo mercado. Tais informações são extremamente válidas para a tomada de decisão a respeito da política de remuneração da empresa, uma vez que avalia o quanto

eles atendem às necessidades e expectativas dos funcionários; a qualidade da prestação desses serviços aos funcionários; o impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários.

A estabilidade no emprego também tem sua importância. Ao sentir-se seguro em seu local de trabalho, o colaborador fará suas atividades de forma leve e precisa. Salienta-se que este fator (benefícios e segurança) foi o que apresentou a menor média (3,376).

O segundo fator, denominado “Comunicação e Confiança” com variância de 6,71%, possui quatro variáveis que relacionam-se entre si. Para Robbins (2002, p.276), “A comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação.” A comunicação também contribui com a motivação e confiança dos funcionários, quando recebem *feedback* de sua atuação dentro da organização, bem como quando lhes é esclarecido, os procedimentos de trabalho, a importância da qualidade deste e como deve agir para melhorar o seu desempenho. Além das contribuições citadas, a comunicação ainda atua no controle do comportamento das pessoas, principalmente em relação ao cumprimento e entendimento das políticas, normas e procedimentos repassados.

O terceiro fator, com três variáveis, possui variância de 6,00%, e foi denominado “Ambiente de Trabalho”. As variáveis que o compõem estão relacionadas aos aspectos de valorização no ambiente de trabalho. De acordo com Brown (1996), uma situação de envolvimento com o trabalho revela engajamento do indivíduo para com o seu trabalho e pode prevenir futuros problemas entre o indivíduo e a organização. Aponta a satisfação dos funcionários com o ambiente físico de trabalho, quanto aos equipamentos, às instalações, a higiene, os recursos disponibilizados e o bem estar do local de trabalho.

O quarto fator “Satisfação” com variância de 5,62%, possui três variáveis. Sobre as variáveis desse fator entende-se que o trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegura a sobrevivência, e, por outro lado, estabelece relações interpessoais que, teoricamente, serviriam para reforçar a sua identidade, o senso de contribuição e sua satisfação profissional. Segundo Wagner e Hollenbeck (1999), a satisfação no trabalho pode ser considerada resultado da percepção da realização de valores importantes referentes ao próprio trabalho; é, portanto, um sentimento agradável no trabalho realizado. Para este estudioso há três elementos chaves para a satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção. Cabe destacar que esse fator obteve a maior média (4,214).

Através da análise constante na Tabela 2, pode-se perceber que a variável que obteve maior média foi a do fator 4 “Satisfação”: “Gosto do trabalho que faço” com média 4,466. O Fator Satisfação inclui três questões, as quais se referiam, basicamente, à satisfação dos colaboradores

em relação ao trabalho. Este resultado é positivo para a organização, pois ações que possibilitam a satisfação da necessidade profissional e pessoal, ou seja, necessidade de auto realização no trabalho e aspirações pessoais tendem a possibilitar um bem-estar aos funcionários, fazendo com que sintam orgulho de sua organização e do trabalho que executam, proporcionando importantes retornos para a organização, pois dessa forma os funcionários irão se esforçar mais para atingir os objetivos da empresa.

Por outro lado, a variável que obteve a menor média (2,914) foi a correspondente ao fator 1, “Benefícios e Segurança”: “Minha remuneração é adequada ao trabalho que faço”, indicando que os pesquisados discordam da assertiva que compõe este fator. Esse resultado vem ao encontro do exposto na Tabela 3, onde 40% dos respondentes afirmaram que sentiriam mais satisfeitos se a empresa pagasse melhores salários. Este fato revela que os indivíduos não estão satisfeitos com as políticas da empresa no que diz respeito às promoções internas, o que pode estar relacionado com o fato de que a empresa ainda não tem um plano de cargos e salários e nem um plano de carreira para os colaboradores, assim como à carência de treinamento e desenvolvimento para os funcionários.

4.4 Identificando aspectos de melhorias segundo a opinião dos respondentes

Quando questionados sobre aspectos que poderiam tornar a empresa um local melhor para trabalhar, as respostas dos pesquisados foram coerentes com os resultados encontrados na análise fatorial. Esses achados podem ser observados na Tabela 3, que apresenta aspectos de melhorias à empresa segundo opinião dos seus colaboradores.

Tabela 3: Aspectos de melhoria à empresa

A empresa poderia melhorar se:	Frequência	Porcentagem válida (%)
Pagasse melhores salários	34	40,00
Proporcionasse mais estabilidade no emprego	3	4,00
Tratasse melhor os funcionários	5	6,00
Proporcionasse mais oportunidades de crescimento	8	9,00
Desse mais treinamentos	10	12,00
Oferecesse mais benefícios	23	27,00
Não respondeu	2	2,00
Total	85	100

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a opinião dos respondentes, a Tabela 3 apresenta o resultado quanto ao que traria melhoria no nível de satisfação com o clima organizacional da empresa. Dessa forma, é possível perceber que, 40% dos respondentes afirmaram que se a empresa pagasse melhores salários, a empresa seria melhor. Também é possível notar que 27% dos respondentes afirmam que se a empresa oferecesse mais benefícios, seria melhor. Esses aspectos são consoantes com o fator que apresentou a menor média na análise fatorial, o que pode estar associado com uma insatisfação por parte dos funcionários com relação à política de remuneração e benefícios praticados pela empresa.

Neste contexto, percebe-se o salário como fator motivacional quando o profissional tem seu mérito reconhecido por aqueles que decidem sobre a remuneração. Neste caso é indispensável que a remuneração dos colaboradores da empresa tenha congruência, que haja equilíbrio entre a importância do trabalho com a remuneração praticada. No momento em que os colaboradores recebem melhores salários, estes se comprometem a desenvolver habilidades, conhecimentos e aperfeiçoarem-se permanentemente.

Da mesma forma os benefícios, constituem remuneração indireta com importante participação na manutenção, motivação e atração de profissionais qualificados. De acordo com Marras (2005), benefícios são conjuntos de planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários.

4.5 Perspectiva de futuro profissional dos respondentes

No que se refere a perspectiva de futuro profissional dos colaboradores que integram o quadro de pessoal da FAN Motocicletas, foi possível perceber que a maioria (31%) preferiu não opinar, talvez pelo fato de pensarem que a empresa ainda pode oferecer melhorias com relação ao fator de benefícios e segurança. A Tabela 4 ilustra a perspectiva dos colaboradores da empresa em questão daqui a dois anos.

Tabela 4: Perspectiva profissional dos respondentes

Como se imagina daqui a 2 anos	Frequência	Porcentagem válida (%)
Trabalhando na empresa no mesmo cargo	16	19,00
Trabalhando na empresa, num cargo melhor	23	27,00
Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo	1	1,00
Trabalhando em outra empresa, num cargo melhor	8	9,00
Trabalhando por conta própria	10	12,00
Sem opinião	26	31,00

Não respondeu	1	1,00
Total	85	100

Fonte: dados da pesquisa

Por outro lado, conforme mostra a Tabela 4 pode-se observar que 27% dos respondentes imaginam-se trabalhando na empresa num cargo melhor. Outra questão que merece destaque, por apresentar pontos relevantes, relaciona-se aos três principais fatores que motivam os colaboradores a trabalhar na empresa. Obtendo-se como resposta: Gostar do que faz (primeiro mais importante), Instalações oferecidas (segundo mais importante), Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa (terceiro mais importante).

Ainda, quando questionado aos respondentes sobre as duas principais razões pelas quais trabalham na empresa, obteve-se como resultado principal o trabalho realizado e a segunda principal razão o ambiente de trabalho.

5. Considerações Finais

Investir nos clientes internos, de forma a valorizá-los pelo trabalho desenvolvido tornou-se uma estratégia competitiva nos dias atuais. Com essa valorização, buscou-se atingir a integração dos funcionários junto à organização, e para que isso seja possível, um ambiente com bom clima organizacional é essencial.

As pessoas são primordiais para as organizações, uma vez que são elas que garantem a sobrevivência e o sucesso das mesmas, através de seus desempenhos. Neste contexto, o clima organizacional está diretamente relacionado aos aspectos positivos e negativos do ambiente de trabalho influenciando na qualidade do mesmo. Todos lucram quando o clima é de harmonia e satisfação. A pesquisa de clima organizacional é mais um canal de comunicação entre funcionários e empregador, proporcionando aproximação e favorecendo as relações destes

Diante deste contexto e, visando atender ao objetivo proposto de analisar a percepção dos funcionários da empresa FAN Motocicletas, em relação ao clima organizacional e mensurar seu nível de satisfação com a empresa, realizou-se um estudo de cunho descritivo com 85 colaboradores da empresa em questão.

De uma forma geral, a satisfação dos colaboradores em relação à FAN Motocicletas é positiva, o que contribui para uma melhor execução de tarefas e um atendimento diferenciado aos

clientes. Com isso, os funcionários agregam valor à organização, tornando-a destaque neste nicho mercadológico.

De acordo com o resultado da pesquisa o fator que obteve maior média foi o de satisfação com a empresa, o qual abarcou questões sobre o trabalho que os colaboradores desempenham, ou seja, gostam do trabalho que realizam e consideram que o potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado na empresa em que atuam.

Em contrapartida o fator de menor média apontado pelos trabalhadores, foi em relação à benefícios e segurança, sendo a remuneração a variável de menor motivação dos funcionários. De acordo com Lacombe (2005) a boa produtividade é conseguida com uma eficiente administração do sistema de remuneração, reduzindo assim o risco de perder seu capital humano para a concorrência ou outros investidores, intensificando a qualidade e a valorização dos funcionários.

A pesquisa de clima organizacional realizada permitiu conhecer as percepções dos trabalhadores e identificar os fatores que influenciam positiva e negativamente o clima da empresa, analisando-se então o nível de satisfação dos trabalhadores. Cabe salientar que a pesquisa consistiu em uma valiosa ferramenta de gestão para a empresa estudada, pois os resultados podem servir para a elaboração de estratégias e ações, visando o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e a melhoria na produtividade e qualidade do trabalho realizado por seus colaboradores.

Essa pesquisa também pode contribuir indiretamente para a melhoria da vida profissional dos funcionários visto que o ao tomar conhecimento de tal realidade pode-se pensar estratégias de ações voltadas à questão investigada em busca de solucioná-la ou pelo menos colaborar para minimizar a insatisfação dos mesmos.

Como limitações do estudo, pode-se citar o fato de que, por se tratar de um estudo de caso, os resultados não podem ser generalizados. Como sugestões de pesquisas, salienta-se que é possível com este estudo criar condições para outras pesquisas, ou mesmo incentivar os próprios funcionários do setor de recursos humanos a efetivar periodicamente um momento – mais minucioso – para avaliação com o quadro funcional da empresa ora em destaque.

6. Referências Bibliográficas

AVRICHIR, I.; DEWES, F. Construção e validação de um instrumento de avaliação do desempenho docente. *In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós Graduação em Administração*. Salvador, 2006. **Anais do ENANPAD**: Salvador, 2006. CD-ROM.

- BARROS, A. I. S.; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.
- BISPO, C.A.F. Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. **Produção** v. 16 n.2 p.258-273, maio/ago. 2006.
- BROWN, S. P. A meta-analysis and review of organizational research on job environment. **Psychological Bulletin**, Washington, v. 120, n. 2, p. 235-255, 1996.
- CASTRO, M. L.; MARTINS, N. The relationship between organizational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 36, n.1, p. 1-9, 2010.
- DUARTE, V. **Pesquisas: Exploratória, Descritiva e Explicativa**. Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.com/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>>. Acesso em 15/11/2013.
- HAIR, J. F. P. J.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SOMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2006
- KOLB, D.T.; RUBIN, I. & McINTYRE, I. **Organizational psychology: and experimental approach**. Englewood Clifffs, Prentice-Hall, 1978.
- KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. **Journal of Applied Psychology**. v.74, n.4, p.546-553, 1989.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. 420 p.
- LATIF, S. A. A análise fatorial auxiliando a resolução de um problema real de pesquisa de marketing. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 0, n. 0, 1994.
- LIMA, W. D. de; STANO, R. C. T. M. **Pesquisa de Clima Organizacional como Ferramenta Estratégica de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho**. XI SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2004.
- LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. JR. **Motivation and organizational climate**. Boston: Division of Research Harvard Business Scholl, 1968.
- LUZ, J. P. da. **Metodologia para análise de: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- LUZ, R.S. **Gestão do Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Rio de Janeiro: Niterói, 2003.
- LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2005.
- MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

RIZZATI, G. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002. 276 p.

SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa**. Revista de Administração, vol. 18, 1983.

TOLEDO, F. de; MILIONI, B. **Dicionário de administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 2010.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WAGNER I, J. A., e HOLLENBECK, J. R. **Satisfação e stress no local do trabalho**. In: Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WATKIN, C.; HUBBARD, B. Leadership motivation and the drivers of share price: The business case for measuring organisational climate. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 24 Iss 7, p.380-386, 2003.