

## **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO ATERRO SANITÁRIO EM LAGUNA - SC**

Fábio Luciano dos Santos Kurz<sup>1</sup>, Ademar Dutra<sup>2</sup>, Jacir Leonir Casagrande<sup>3</sup>

RESUMO: O presente artigo tem por objetivo diagnosticar e analisar o clima organizacional do Aterro Sanitário da Serrana Engenharia para propor melhorias que ajudem a obter a satisfação de seus colaboradores. Assim, o ambiente interno da empresa foi analisado e foram identificados pontos positivos e negativos. Como pontos positivos têm-se que os funcionários possuem recursos para realizar seu trabalho, têm conhecimento sobre os produtos ou serviços comercializados pela empresa, liberdade para dialogar com o superior imediato, instalações físicas adequadas, satisfação com o trabalho e contribuição da empresa com a comunidade do entorno e com o meio ambiente. Como pontos negativos, foi visto que não estão satisfeitos com salário, saúde e benefícios, não têm liberdade para expor idéias, e a empresa não pratica responsabilidade social envolvendo os funcionários. Para reverter esse quadro, foi proposto um plano de ação à empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Clima Organizacional. Pesquisa de Clima Organizacional. Satisfação. Insatisfação.

## **ORGANIZATIONAL CLIMATE RESEARCH IN THE LANDFILL IN LAGUNA - SC**

ABSTRACT: This article aims at diagnosing and analyzing the organizational climate of the Landfill of Serrana Engenharia (Serrana Engineering) to propose improvements that will help get its employees' satisfaction. Thus, the company's internal environment was analyzed and strengths and weaknesses were identified. As positive points it was found that employees have resources to do their work and knowledge about the products or services marketed by the company, they are free to talk to the supervisor, they have appropriate physical facilities, and feel job satisfaction as well as the company contributes to the surrounding community and the environment. As negative points it was found that the employees are dissatisfied with salary, health and benefits, they are not free to present ideas and the company does not practice social responsibility by involving employees. In order to reverse this situation, it was put a plan of action to the company.

KEYWORDS: Organizational climate. Organizational climate research. Satisfaction. Dissatisfaction.

---

1 Acadêmico do MBA em Gestão de Negócios. Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL.

2 Professor e Pesquisador do Programa de Mestrado em Administração da UNISUL.

3 Professor e Pesquisador do Programa de Mestrado em Administração da UNISUL.

## 1 INTRODUÇÃO

Independente de seus objetivos, sua estrutura de trabalho e tecnologia empregada, as empresas precisam fundamentalmente de pessoas. Sabe-se que as pessoas são o ativo mais importante das organizações, são elas que selecionam objetivos, planejam, organizam e os alcançam. Desta forma, é preciso que as empresas percebam a importância que as pessoas representam para que obtenham o sucesso. Quando as pessoas estão satisfeitas com seu trabalho, elas trabalham motivadas, comprometidas, são mais produtivas e atendem melhor aos clientes, o que é benéfico para ambas as partes.

O Aterro Sanitário de Laguna – SC da Serrana Engenharia não utiliza nenhum instrumento capaz de verificar a satisfação de seus colaboradores e sua percepção sobre a empresa como um todo, informações essas fundamentais, para que o empregador tome conhecimento das reais necessidades de melhoria para o contentamento de ambos.

Diante disso, surge a pergunta de pesquisa que orienta esse trabalho: Há pontos que precisam ser melhorados para que a empresa obtenha a satisfação de seus colaboradores?

Assim, o objetivo geral deste artigo é diagnosticar e analisar o clima organizacional da empresa para propor melhorias que ajudem a obter a satisfação de seus colaboradores. Para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos deverão ser atingidos: (i) analisar o ambiente interno do aterro sanitário, identificando os pontos positivos e os negativos; e (ii) verificar se há necessidade de melhoria nas condições de trabalho dos colaboradores.

Este estudo é de grande importância, pois a pesquisa de clima é uma ferramenta que possibilita que as organizações conheçam a satisfação de seus funcionários. Sabe-se que, funcionários satisfeitos com seu trabalho, sentem-se mais dispostos a prestar um serviço de qualidade, d Deste modo, a empresa poderá contar com clientes satisfeitos e maximizar seus resultados.

O presente artigo é organizado da seguinte forma: após esta introdução, a seção 2 apresenta a fundamentação teórica, revisando de forma breve a literatura referente ao tema Clima Organizacional; a seção 3 aborda a caracterização do local da pesquisa; a seção 4 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento deste artigo; a seção 5 traz a apresentação e análise dos resultados conseguidos através do estudo de caso; as considerações finais serão apresentadas na seção 6 juntamente com as conclusões do estudo e recomendações para futuras pesquisas. Finalmente, é apresentada a bibliografia utilizada na pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os fundamentos teóricos que integram a presente pesquisa envolvem os temas: Cultura Organizacional, Clima Organizacional e Pesquisa de Clima Organizacional.

### 2.1 Cultura organizacional

Antes de abordar o tema clima organizacional e a relação entre uma empresa e seus funcionários, é necessário compreender o que é cultura e cultura organizacional.

Para Morgan (1996) cultura refere-se ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos, sendo o seu conceito empregado mais genericamente para expressar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida. Quando o homem passa a viver em grupo, surgem normas e valores para instituir o comportamento dos seus componentes e permitir uma convivência coerente e pacífica. De geração em geração, essas regras vão sendo incrementadas, estabelecendo em nossa herança cultural.

De acordo com Chiavenato (2004) as pessoas se distinguem por ter sua própria cultura e personalidade, e, com as empresas não poderia ser diferente, toda organização tem sua própria cultura, costumes, crenças e valores, o que traça seu perfil, orienta e controla o comportamento dos indivíduos na organização. A cultura organizacional está relacionada ao modo de vida das organizações em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas, entre outros. É equivalente ao sistema de significados compartilhados por todos os membros diferenciando uma das outras.

Segundo Marras (2002) a cultura organizacional vem da filosofia do fundador da empresa, ou seja, é passada aos colaboradores, por meio da história da empresa, dos rituais, símbolos, linguagem, entre outros. A cultura se molda as transformações que o tempo e o espaço causam, alterando os próprios valores e crenças.

Robbins (2002) afirma que a cultura organizacional é a identidade da empresa. Retrata a forma como a empresa faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, grau de liberdade e autonomia, entre outros. A missão da organização é determinada em função de sua cultura. A cultura também institui objetivos e deve estar relacionada com outros aspectos como planejamento, direção e controle para melhor conhecimento da organização.

Conforme Schein (apud LUZ, 2007) cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, desvendou ou desenvolveu ao aprender como passar por problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma adequada de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas.

PASCHINI (2007) acrescenta que o interesse pela cultura organizacional se torna uma forma de resgatar as práticas sociais com ênfase nas relações do homem com o trabalho e com o ambiente, enfatizando ideais comuns, valores, crenças e formas de pensar.

De acordo com Robbins (2002, p. 503) a cultura organizacional dá uma direção, uma identidade para a empresa, “[...] é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer.”

Marras (2002) afirma que, as empresas procuram selecionar funcionários que se ajustem bem a sua cultura, assim, como os candidatos a emprego buscam por empresas onde seus valores e personalidades possam se adequar melhor e facilitar o processo de transmissão da cultura. Deste modo, não há grupo de trabalho sem cultura, da mesma forma que não se fala em cultura sem que haja um grupo. A cultura se forma através da vivência desses grupos, quando eles descobrem respostas apropriadas para determinado problema ou padrão do grupo, passando a se diferenciar dos demais e considerando aquela

resposta como sendo a forma adequada de agir do grupo, criando um conjunto de valores e crenças que são alterados conforme a mudança dos cenários interna e externo da empresa.

Diversos são os autores que conceituam cultura organizacional, no entanto, em sua essência, esse conceito representa o conjunto de crenças e valores que representa a identidade da empresa e faz com fiquem unidos com o mesmo objetivo, pessoas distintas em sua origem e maneira de enxergar o mundo.

## 2.2 Clima organizacional

Clima organizacional é um assunto que vem ganhando maior visibilidade ao longo dos anos, pois, vem aumentando a percepção da sua relação direta com o desempenho e resultados das organizações. Assim, as empresas que querem ter sucesso em seus negócios estão se conscientizando da importância desse assunto e realizando a gestão do clima para que possam obter melhores resultados.

Conforme Coda (1997) clima organizacional é sinônimo do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa pautados em fatores da cultura organizacional, tais como políticas de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a organização como um todo.

De acordo com Luz (2007, p. 13) o clima organizacional é a representação do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num determinado momento. O autor define clima organizacional como “a atmosfera psicológica que envolve num dado momento a relação entre a empresa e seus funcionários.” É importante enfatizar o fator tempo no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 239) afirmam que “clima organizacional pode ser entendido como a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o comportamento dos mesmos.” Está relacionado ao grau de motivação e satisfação dos funcionários que compõe uma empresa. É diretamente influenciado pelas crenças e valores que conduzem as relações entre as pessoas, definindo o que é bom ou ruim para elas e para a organização como um todo. Desta forma, o clima organizacional é favorável quando permite a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades.

Luz (2007) aponta que existem pelo menos três palavras-chaves, que estão quase sempre presentes nos conceitos de vários autores:

- a) Satisfação (dos funcionários): é a palavra mais citada, demonstra a estreita ligação entre clima organizacional e o grau de satisfação dos funcionários;
- b) Percepção (dos funcionários): dos diversos aspectos que exercem influência nos funcionários, de forma positiva ou negativa. Se os funcionários enxergam a empresa de forma positiva, o clima dessa empresa tende a ser bom, ao contrário, se eles a percebem negativamente, o clima tende a ser ruim; e
- c) Cultura (organizacional): termo empregado frequentemente como sinônimo de clima organizacional para alguns autores. Isto acontece porque há uma

forte influência da cultura no clima de uma organização, pois são questões complementares.

Na visão de Chiavenato (2004) clima organizacional pode ser apresentado como a percepção de qualidade ou propriedade do ambiente organizacional pelos seus funcionários e que influencia seu comportamento. O clima organizacional está intimamente ligado a motivação dos membros da organização. Quando existe elevada motivação entre os indivíduos, o clima organizacional tende a ser elevado propiciando relações de satisfação, animação, interesse e colaboração. Entretanto, quando há baixa motivação entre as pessoas, independente da razão, o clima organizacional tende a baixar.

Luz (2007) afirma que o clima organizacional se consolida nas organizações por meio de alguns indicadores que dão sinais sobre a sua qualidade. No ambiente das organizações é possível encontrar sinais de que o clima vai bem ou mal. Esses indicadores não ajudam a descobrir as causas que mais estão interferindo positiva ou negativamente o clima de uma empresa. Entretanto, servem para mostrar quando algo não está bem ou também quando o clima está muito bom.

Oliveira (1994 apud TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004) diz que o clima não é algo definido. É difuso e incorpóreo, pode ser comparado com um fantasma, pois se manifesta no dia-a-dia das empresas, numa confusa trama de ações, reações e sentimentos que não são explicitados.

O clima organizacional não é algo que possa ser criado pela empresa, ele existe em função das decisões tomadas na forma de conduzir os negócios, pois, disso vai resultar a motivação e satisfação de seus colaboradores com os vários aspectos da organização que influenciam seu trabalho.

Conforme Luz (2007) há alguns indicadores que auxiliam as organizações por servirem de alerta para quando algo não está bem:

- a) Rotatividade: um alto índice de rotatividade de funcionários na empresa pode significar que algo vai mal e que as pessoas não têm comprometimento com a empresa e está faltando algo para satisfazê-las;
- b) Absenteísmo: o exagerado número de faltas e atrasos que pode significar o mesmo que a rotatividade;
- c) Pichações nos banheiros: as críticas, as agressões voltadas aos líderes da empresa, mostram o estado de satisfação dos funcionários;
- d) Programas de sugestões: quando mal sucedidos podem mostrar a falta de comprometimento dos funcionários que reagem à empresa, não apresentando as sugestões que ela almejava, em número ou em qualidade;
- e) Avaliação de desempenho: ao utilizar um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus funcionários, muitas vezes, as informações ali encontradas irão confirmar que o baixo desempenho de certos funcionários acontece em função de seu estado de ânimo, de sua apatia em relação à empresa ou até mesmo de problemas pessoais que podem afetar seu desempenho;

- f) Greves: apesar das greves estarem mais vinculadas ao descumprimento de obrigações legais pelas empresas, ou a omissão dos gestores em tomar certas providências que acatem as reivindicações, muitas vezes, expõe uma reação dos funcionários ao seu descontentamento com a empresa;
- g) Conflitos interpessoais e interdepartamentais: essa é a forma que mais aparenta o clima de uma empresa. O bom relacionamento interpessoal e interdepartamental ou a existência de conflitos é o que vai determinar o clima tenso ou agradável da empresa na maioria das vezes;
- h) Desperdício de material: uma das maneiras que o trabalhador tem para reagir contra a empresa é estragando os materiais, utilizando mais do que o necessário, danificando os equipamentos de trabalho; e
- i) Queixas no serviço médico: nos consultórios os trabalhadores descarregam suas angústias referentes aos mais diversos motivos: sobrecarga de trabalho, humilhações, exposição a situações vexatórias, constrangimentos, discriminação.

Ainda segundo o autor, muitos desses problemas viram distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças e influenciando negativamente na qualidade de vida dos funcionários.

Gasparetto (2008, p. 55) cita algumas técnicas que podem ser utilizadas para avaliar o clima organizacional de uma empresa:

- a) Pesquisa de opinião através de questionários;
- b) Reuniões estruturadas de debates com os funcionários;
- c) Entrevista pessoal individualizada (estruturada e não estruturada);
- d) Entrevista por ocasião do desligamento;
- e) Observação pessoal;
- f) Análise de documentos e relatórios.

Estas técnicas podem ser empregadas individualmente, ou pode haver uma combinação de algumas técnicas que melhor se encaixem na organização.

### **2.2.1 Pesquisa de clima organizacional**

Este tópico será abordado por se tratar da técnica selecionada para a avaliação do clima organizacional, que é o objeto deste estudo.

Na visão de Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2004) é indispensável realizar pesquisas com os funcionários, pois elas auxiliam a identificar os problemas e as possíveis providências para a melhoria do clima organizacional, que conseqüentemente, proporciona um nível adequado de competitividade e qualidade total para a organização.

Como conceitua Luz (2007), a pesquisa de clima é a estratégia mais completa para avaliar o ambiente interno das organizações, sendo a ferramenta que possibilita que a empresa conheça seus pontos fracos e a satisfação de seus funcionários com relação a vários aspectos da organização.

Os objetivos da pesquisa de clima organizacional, de acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) são:

- a) Analisar a cultura organizacional da empresa;
- b) Avaliar a imagem que os funcionários percebem da empresa, de sua missão e de seus objetivos;
- c) Medir o grau de satisfação dos funcionários com diversos aspectos organizacionais;
- d) Analisar os padrões de motivação e satisfação, necessidades e expectativas dos funcionários;
- e) Apurar a integração entre os objetivos dos funcionários e os objetivos da organização;
- f) Analisar padrões de produtividade; e
- g) Aferir o grau de envolvimento dos funcionários com suas tarefas e responsabilidades, com os clientes e com os demais agentes internos e externos.

Para Gasparetto (2008, p. 52) a pesquisa de clima organizacional funciona como um termômetro para “levantar, analisar e interpretar a opinião, avaliação e nível de concordância dos funcionários a respeito da cultura, políticas, usos, costumes, normas e procedimentos já existentes e praticados ou que estão sendo implantados.” O autor também acrescenta que o objetivo da pesquisa de clima é buscar dentro de uma organização os pontos de “resistência, atritos, dúvidas ou contrariedades, para eliminá-los ou atenuá-los e os pontos de concordância e de motivação”, e então trabalhar para reforçá-los. A pesquisa de clima é um meio e não um fim, para compreender a opinião dos funcionários e, assim, poder tomar atitudes referentes à administração dos recursos humanos.

Chiavenato (2004) afirma que a pesquisa de clima organizacional busca agrupar as informações sobre o aspecto psicológico que envolve o ambiente organizacional dos funcionários e a sensação de cada pessoa neste contexto.

Para Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2004) o ideal é que as empresas verifiquem periodicamente o clima, pois ele influencia o trabalho e pode prejudicar os resultados, lembrando que a pesquisa deve abordar também o entendimento da missão, crenças e valores, chefia e liderança, relações interpessoais, salários e benefícios.

Com o resultado da pesquisa de clima, as organizações podem tomar medidas em função da melhoria do clima organizacional e trabalhar especificamente em cima dos pontos de insatisfação diagnosticados.

Coda (1997) criou um modelo para aplicação de diversas pesquisas de clima em empresas públicas ou privadas no Brasil. Foi utilizado um instrumento de coleta com dez fatores, descritos abaixo:

- a) Liderança: apresenta o grau de orientação e feedback sobre desempenho e outros assuntos, dado pelos líderes aos seus subordinados;
- b) Compensação: refere-se ao equilíbrio do pacote de remuneração, isto é, amplitude dos benefícios, relatividade com mercado, promoções dadas pelo desempenho, entre outros;
- c) Maturidade empresarial: compreensão dos funcionários sobre o mercado, conhecimento sobre os concorrentes e expectativas dos clientes, valorização de altos padrões de desempenho;



- d) Colaboração entre áreas funcionais: alude ao grau de respeito e colaboração existente entre todas as áreas para alcançar o objetivo organizacional;
- e) Valorização Profissional: estímulo ao desenvolvimento e crescimento profissional dos funcionários, oferta de oportunidades para crescimento e promoções;
- f) Identificação com a empresa: sentimento de fazer parte de uma equipe que trabalha pelos mesmos objetivos;
- g) Processo de comunicação: disponibilização de informações pertinentes ao trabalho de cada um, de forma clara e precisa e rapidez na comunicação de decisões;
- h) Sentido de trabalho: sentimento de que o trabalho que realiza tem importância para os objetivos da organização;
- i) Política global de Recursos Humanos - RH: apoio recebido pelas políticas vigentes de RH e importância dessa área para todos os funcionários; e
- j) Acesso: grau de acesso ao longo da carreira a outros tipos de trabalho.

Conforme os critérios estabelecidos pelo prêmio Nacional de Qualidade (2000 apud TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA 2004, p. 240) a pesquisa deve levar em consideração fatores relacionados com o clima organizacional, tais como: “liderança; informação e análise; planejamento estratégico para a qualidade; gestão de pessoas; garantia da qualidade de produtos e serviços; resultados obtidos quanto à qualidade; e a satisfação do cliente.”

A escolha dos itens que irão compor a pesquisa poderá ser discutida junto aos gestores da organização. Na elaboração e escolha dos instrumentos de pesquisa é preciso considerar o grau de escolaridade dos funcionários, o tempo que será preciso para aplicar e também é recomendável realizar um pré-teste dos instrumentos para que seja possível corrigir possíveis falhas.

De acordo com Gasparetto (2008) o questionário é o instrumento mais utilizado para pesquisa de clima organizacional. É formado de questões ou afirmações que indicarão o pensamento dos funcionários sobre diversos aspectos da empresa, é mais abrangente que a entrevista, é uma pesquisa quantitativa, apesar de ser possível também sua utilização como medida qualitativa se as questões forem abertas ou respondidas de forma dissertativa, e não de múltipla escolha (sim-não). Outro critério a ser ressaltado na elaboração das questões ou afirmações é a linguagem, que deve ser comum na empresa e de clara compreensão para aqueles que participarão da pesquisa.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo classifica-se como descritivo, pois irá diagnosticar e analisar o clima organizacional de uma empresa. Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 65), a pesquisa descritiva “[...] observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Busca descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características.” É ainda um estudo exploratório, pois segundo Malhotra (2002), a pesquisa exploratória aborda um problema ou uma situação para conseguir critérios e compreensão em geral. Essa



pesquisa é significativa em qualquer situação, quando não houver entendimento suficiente para prosseguir com o objetivo de pesquisa.

O método a ser utilizado no trabalho é o estudo de caso, realizado através de uma pesquisa quali-quantitativa. A classificação como estudo de caso deve-se a escolha de focar o estudo somente em uma empresa. O estudo de caso trabalha com uma ou com poucas unidades de pesquisa como um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações ou até mesmo uma situação observada, aprofundando e detalhando os conhecimentos sobre esta, podendo ser feito em campo ou não (VERGARA, 2000).

As pesquisas qualitativas e quantitativas apresentam uma “complementaridade virtuosa”, onde uma obtém resultados que a outra não consegue atingir. Para o autor, enquanto a pesquisa quantitativa pergunta “o que acontece” e “como acontece”, a qualitativa pergunta “por que acontece”, de forma que a pesquisa qualitativa proporciona sentido e confiança à exploração quantitativa (CASTRO, 2006; grifos do autor).

Segundo Vergara (2000) população de pesquisa não é o número total de habitantes de um local, como o termo é geralmente conhecido, mas um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo. Já a população amostral ou amostra é uma parte da população escolhida segundo algum critério de representatividade.

Verifica-se que, a população de pesquisa são os dezoito funcionários do Aterro Sanitário da cidade de Laguna - SC da Serrana Engenharia e será realizada a pesquisa censitária, ou seja, com todos os membros da população. Quanto ao levantamento de dados, foi selecionado o questionário. As autoras Marconi e Lakatos (2002) afirmam que o questionário é um instrumento de coleta de dados composto por várias perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. Geralmente, o pesquisador remete o questionário pelo correio ou por um portador e o recebe da mesma forma.

Deste modo, o questionário aplicado é composto de 22 questões, sendo 20 perguntas fechadas, que facilitam a tabulação dos dados e 02 perguntas abertas, para verificar mais detalhadamente a opinião dos funcionários. O questionário foi aplicado do dia 13 ao dia 17 de setembro de 2010 aos 18 funcionários da empresa, sendo que 16 responderam a pesquisa.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA**

Este capítulo abordará a apresentação da empresa e dos dados obtidos através da pesquisa realizada e posteriormente o resultado global do índice de satisfação.

### **4.1 Caracterização do local da pesquisa**

A Serrana Engenharia Ltda. foi fundada no ano de 1991 e está sediada no município de Joinville – SC. A empresa presta serviços nas áreas civil, elétrica e ambiental, atuando em mais de 100 municípios da Região Sul do Brasil.

Na área civil, a empresa oferece soluções para obras de construção civil, acompanhando passo a passo a execução, oferecendo pessoal especializado, equipamentos de porte e tecnologia avançada, reduzindo assim os custos e prazos de entrega das obras. Os seguintes serviços são oferecidos nessa área: implantação de sistemas de abastecimento de água e rede coletora de esgoto; pavimentação de estradas e terraplanagem; construção de pontes e viadutos; e construção de edificações industriais e comerciais.

Na área elétrica, a empresa realiza os serviços: manutenção e construção de redes públicas e privadas de distribuição de energia elétrica de baixa e alta tensões; corte e religação de energia elétrica; cadastramento informatizado de redes de energia elétrica; iluminação de vias públicas e privadas; instalações elétricas industriais e prediais; e manutenção e construção de redes de distribuição de energia elétrica energizada (linha viva).

Já na área de engenharia sanitária e ambiental, a empresa se preocupa com a preservação do meio ambiente é uma constante nos projetos e serviços prestados pela Serrana Engenharia. Os serviços disponibilizados nessa área são: projeto, execução e operação de Aterros Sanitários; coleta de resíduos sólidos domiciliares; coleta, transporte e disposição final de resíduos de serviços de saúde; transporte e gerenciamento de resíduos industriais; coleta seletiva; e serviços de limpeza pública.

A empresa conta hoje com mais de 400 funcionários. O presente artigo será focado no Aterro Sanitário que a empresa possui na cidade de Laguna – SC, onde possui 18 funcionários.

#### **4.1.1 Visão**

Ser a melhor e mais lucrativa empresa brasileira administradora de serviços e obras.

#### **4.1.2 Missão**

Administrar serviços e executar obras com alto padrão ético e profissional.

## **5 RESULTADOS**

### **5.1 Questões fechadas**

Conforme comentado no capítulo anterior, o questionário foi aplicado aos 18 funcionários da empresa, porém havia um funcionário de atestado médico e outro de férias, o que resultou em 16 questionários respondidos. Segue abaixo o resultado das perguntas fechadas:

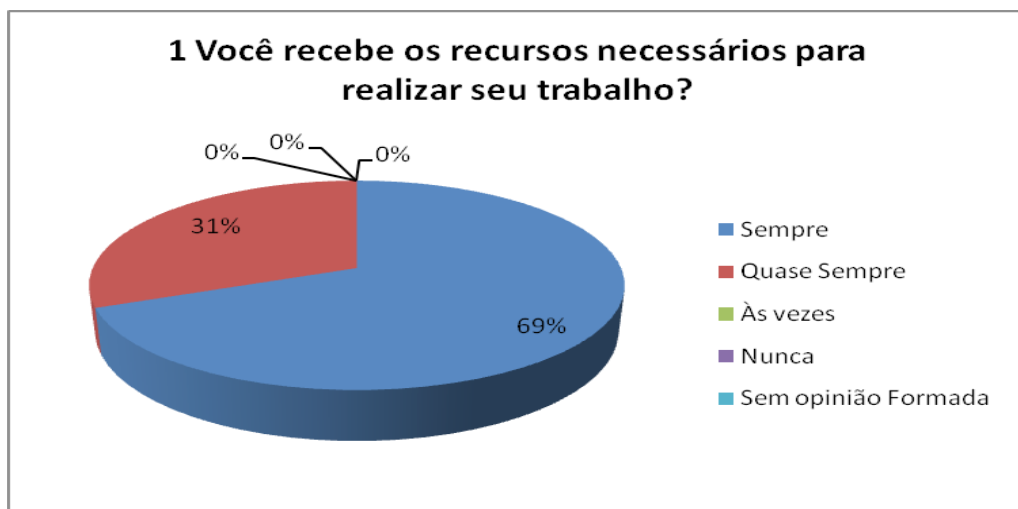


Gráfico 01: Você recebe os recursos necessários para realizar seu trabalho?

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se no gráfico 01 que, 69% (sessenta e nove por cento) dos entrevistados consideram que sempre recebem os recursos necessários para execução do seu trabalho, enquanto 31% (trinta e um por cento) afirmam quase sempre receber estes recursos.

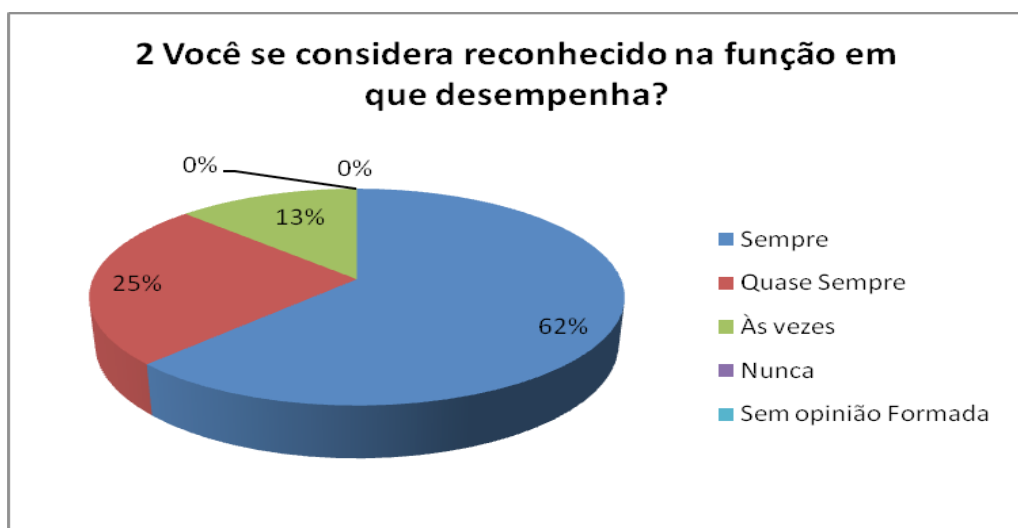


Gráfico 02: Você se considera reconhecido na função em que desempenha?

Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao reconhecimento do trabalho desempenhado, 62% (sessenta e dois por cento) acreditam que sempre acontece, 25% (vinte e cinco por cento) diz que acontece quase sempre e 13% (treze por cento) afirmam que às vezes são reconhecido na função que desempenham.

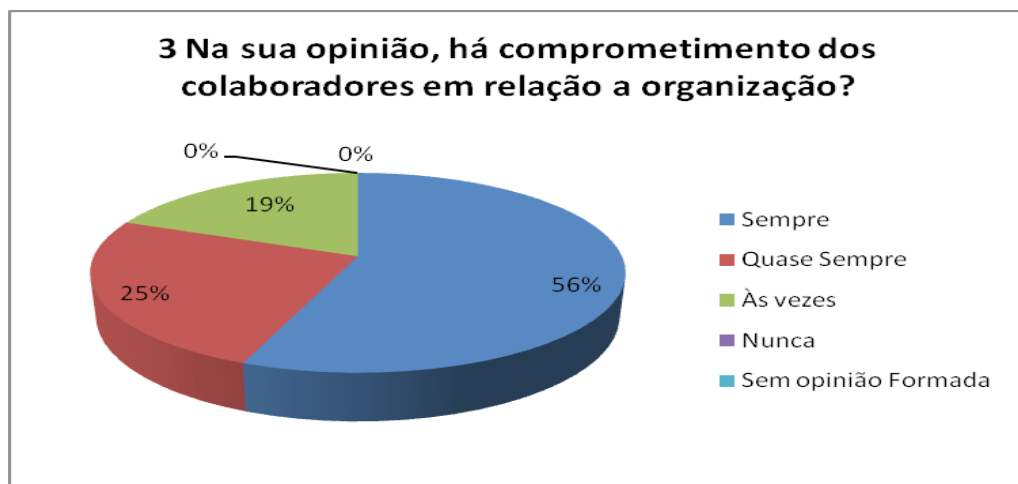


Gráfico 03: Na sua opinião, há comprometimento dos colaboradores em relação a organização?

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o gráfico 03, 56% (cinquenta e seis por cento) acreditam haver comprometimento dos colaboradores com a organização, 25% (vinte e cinco por cento) quase sempre e 19% (dezenove por cento) às vezes. As empresas precisam de colaboradores comprometidos com seu sucesso para efetivamente poder alcançá-lo.

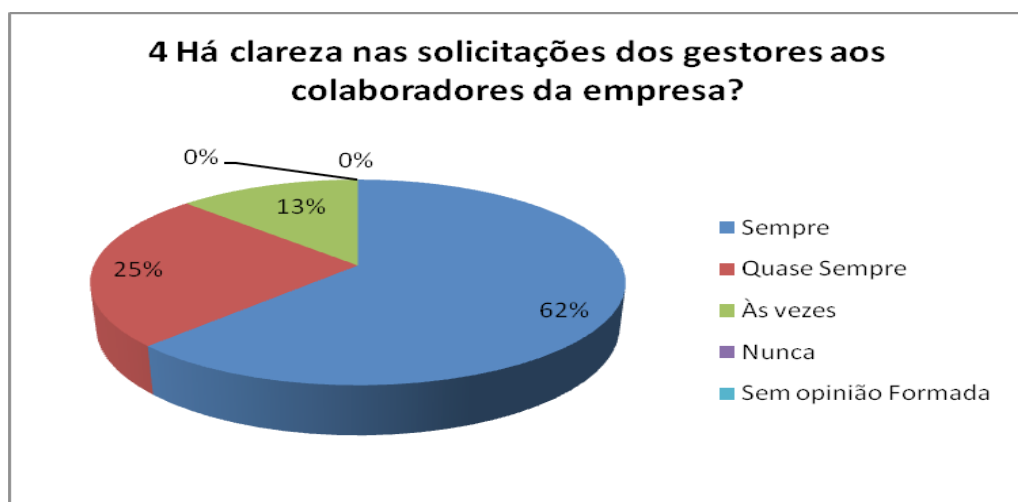


Gráfico 04: Há clareza nas solicitações dos gestores aos colaboradores da empresa?

Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 04 mostra que para 62% (sessenta e dois por cento) dos entrevistados sempre há clareza na solicitação dos gestores aos colaboradores, para 25% (vinte e cinco por cento) isso acontece quase sempre e para 13% (treze por cento) somente às vezes.

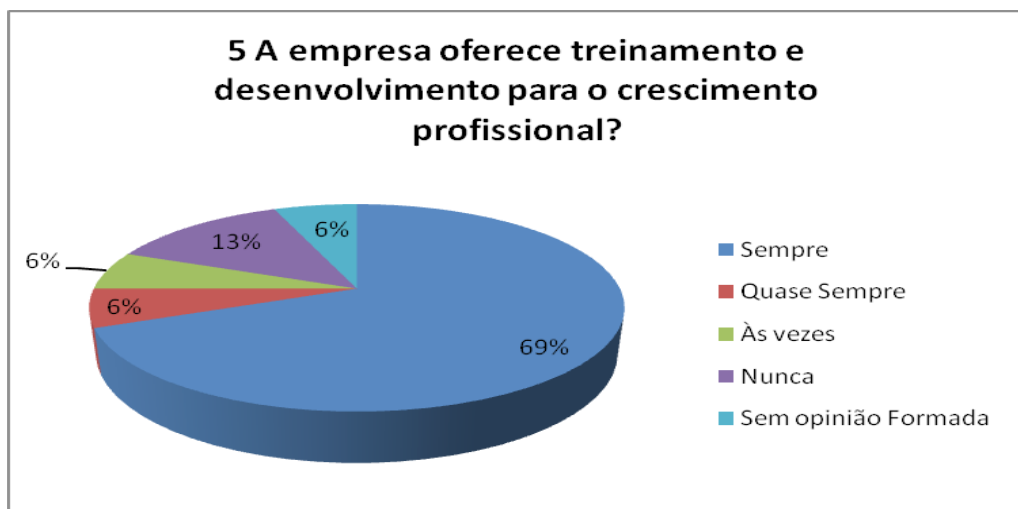


Gráfico 05: A empresa oferece treinamento e desenvolvimento para o crescimento profissional?

Fonte: Elaboração própria.

A empresa sempre oferece treinamento e desenvolvimento para o crescimento profissional na opinião de 69% (sessenta e nove por cento) dos colaboradores, nunca oferece segundo de 13% (treze por cento) e 6% (seis por cento) estão as opiniões de quase sempre, às vezes e também sem opinião formada.

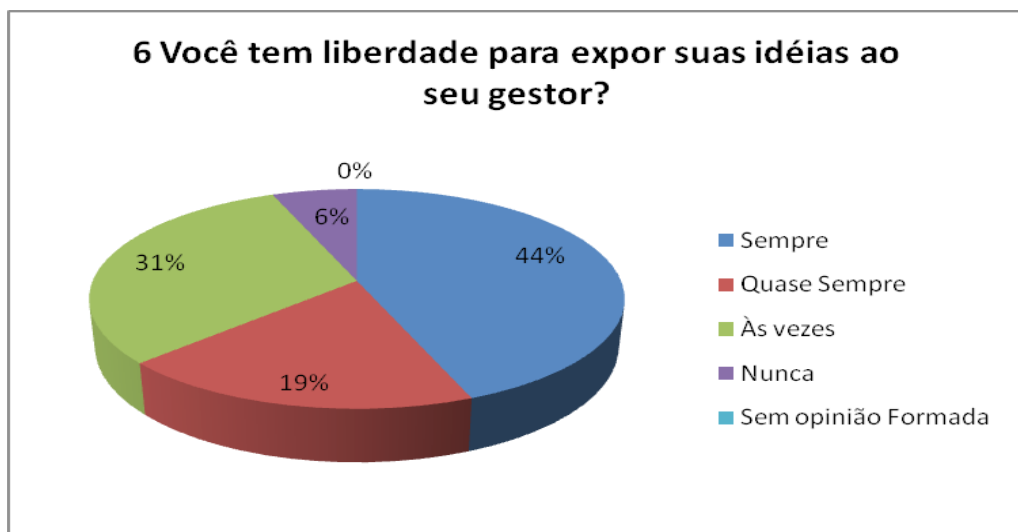


Gráfico 06: Você tem liberdade para expor suas ideias ao seu gestor?

Fonte: Elaboração própria.

Conforme o gráfico 06, quando questionados se têm liberdade para expor ideias ao gestor 44% (quarenta e quatro por cento) dos colaboradores responderam que sempre,

19% (dezenove por cento) quase sempre, 31% (trinta e um por cento) às vezes e 6% (seis por cento) nunca. Esse resultado é considerado negativo, pois é muito importante que os funcionários se sintam com liberdade para expor suas ideias, mesmo que nem sempre seja possível implantá-las.

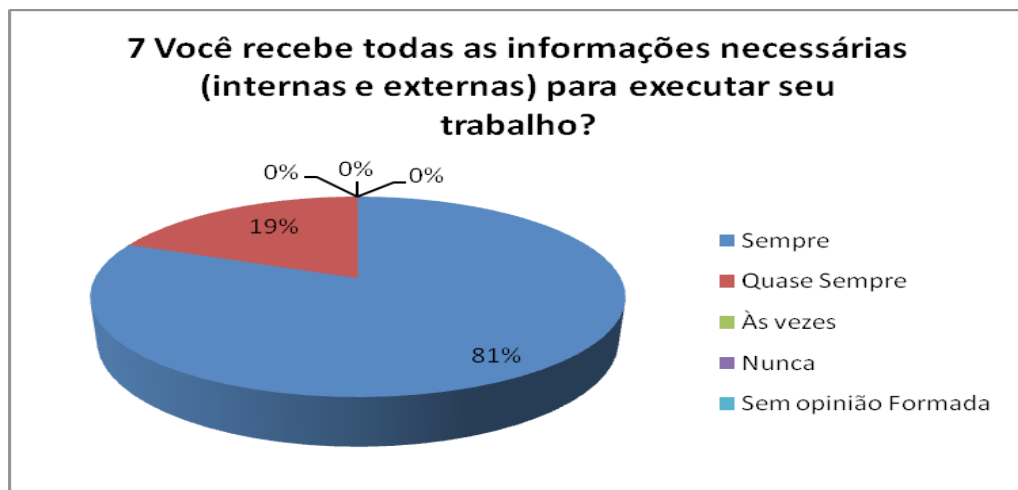


Gráfico 07: Você recebe todas as informações necessárias (internas e externas) para executar seu trabalho?

Fonte: Elaboração própria.

81% (oitenta e um por cento) sempre recebem as informações necessárias para realização do trabalho enquanto 19% (dezenove por cento) quase sempre recebem. Esse resultado é positivo, no entanto, é necessário que os colaboradores sempre recebam essas informações, sem exceção, pois são imprescindíveis para realizar um trabalho de qualidade e é o que a empresa busca.

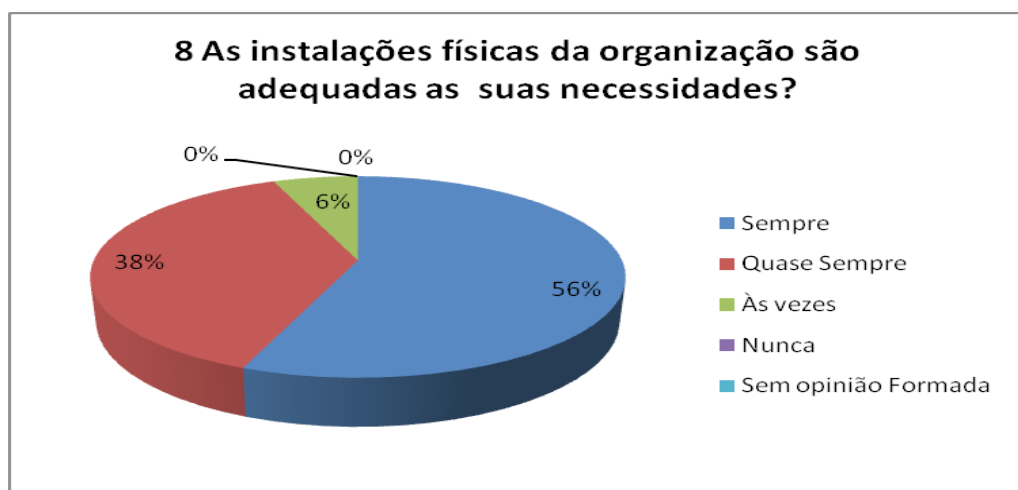


Gráfico 08: As instalações físicas da organização são adequadas as suas necessidades?

Fonte: Elaboração própria.

Para 56% (cinquenta e seis por cento) dos colaboradores, as instalações físicas da organização são sempre adequadas as suas necessidades, para 38% (trinta e oito por cento) quase sempre e para 6% (seis por cento) somente às vezes. As empresas precisam sempre fornecer condições adequadas de trabalho aos seus colaboradores.

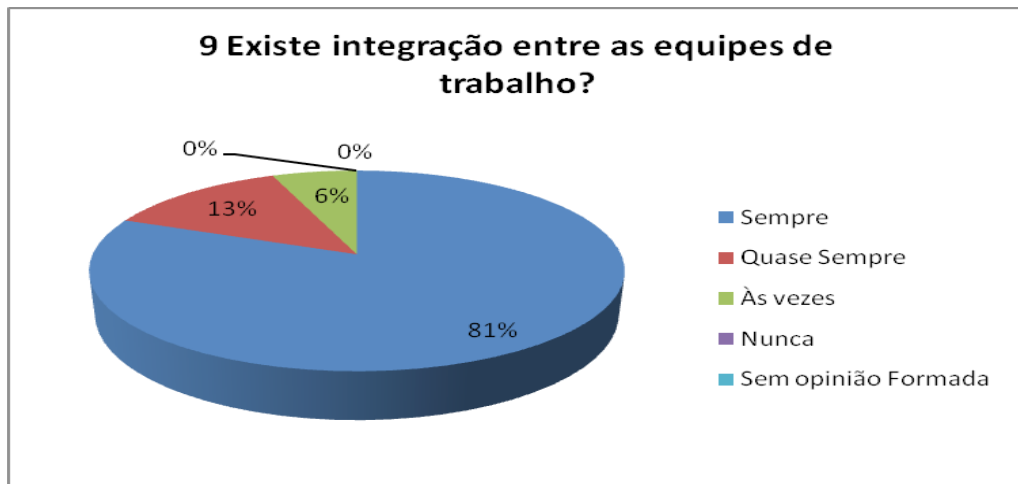


Gráfico 09: Existe integração entre as equipes de trabalho?

Fonte: Elaboração própria.

Como visto no gráfico 09, 81% (oitenta e um por cento) consideram que sempre existe integração entre as equipes de trabalho, 13% (treze por cento) dizem que existe quase sempre e 6% (seis por cento) acham que às vez há integração.

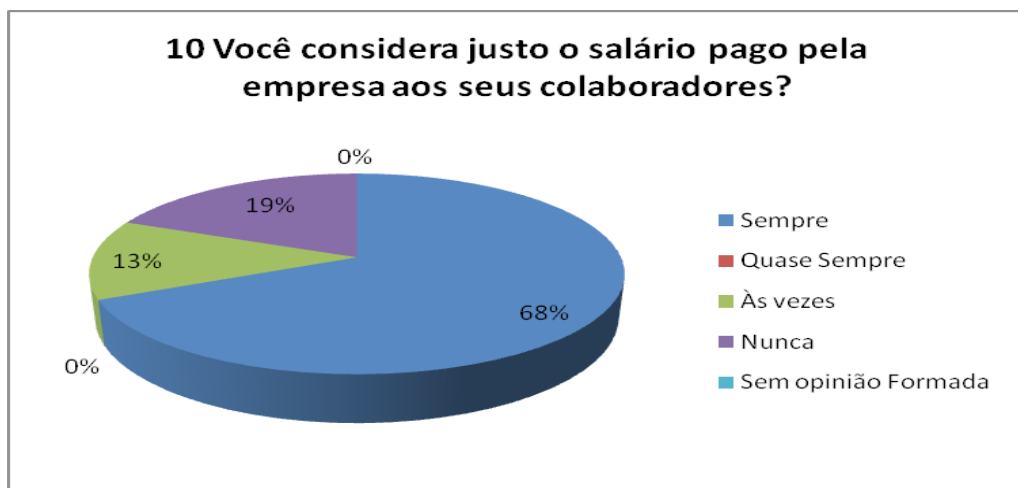


Gráfico 10: Você considera justo o salário pago pela empresa aos seus colaboradores?

Fonte: Elaboração própria.



Conforme o gráfico 10, 68% (sessenta e oito por cento) consideram que o salário pago pela empresa é sempre justo, 13% (treze por cento) acham que às vezes e 19% (dezenove por cento) dizem que nunca é justo. Esse resultado foi negativo, o que demanda a atenção da empresa para rever esta questão, a fim de conseguir a satisfação de seus funcionários.

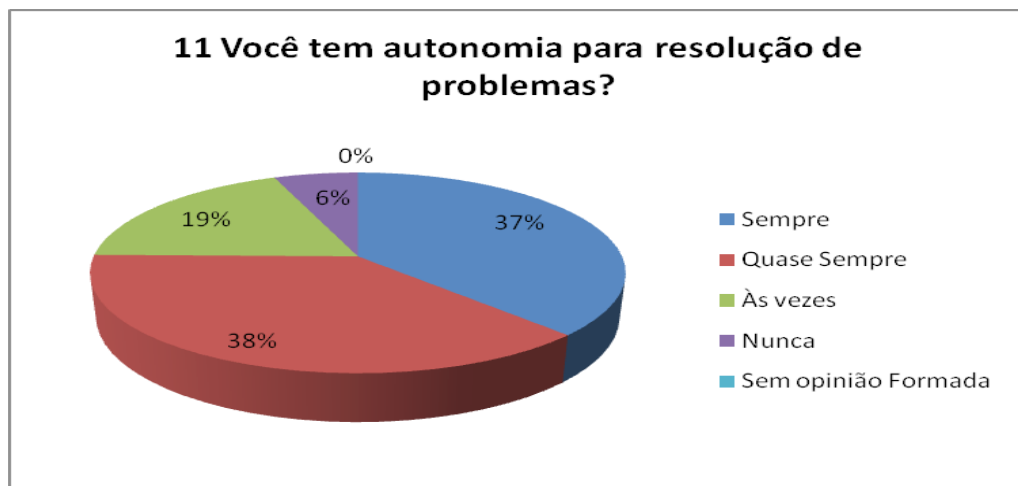


Gráfico 11: Você tem autonomia para resolução de problemas?

Fonte: Elaboração própria.

37% (trinta e sete por cento) sempre têm autonomia para resolução de problemas, 38% (trinta e oito por cento) quase sempre têm, 10% (dez por cento) têm às vezes e 6% (seis por cento) afirmam nunca ter autonomia para resolução de problemas. A questão da autonomia deve ser mais investigada, pois vai depender de diversos fatores, como cargo ocupado, tempo de empresa, nível de maturidade do colaborador, entre outros.

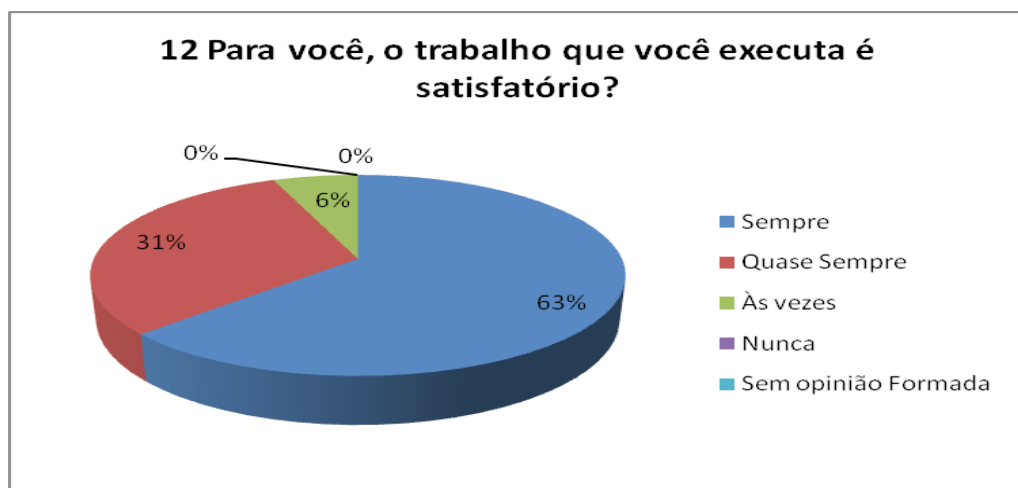


Gráfico 12: Para você, o trabalho que você executa é satisfatório?

Fonte: Elaboração própria.

Como visto no gráfico 12, 63% (sessenta e três por cento) dos colaboradores consideram que o trabalho que executam é satisfatório, 31% (trinta e um por cento) afirmam que quase sempre é e 6% (seis por cento) acham que é satisfatório somente às vezes.

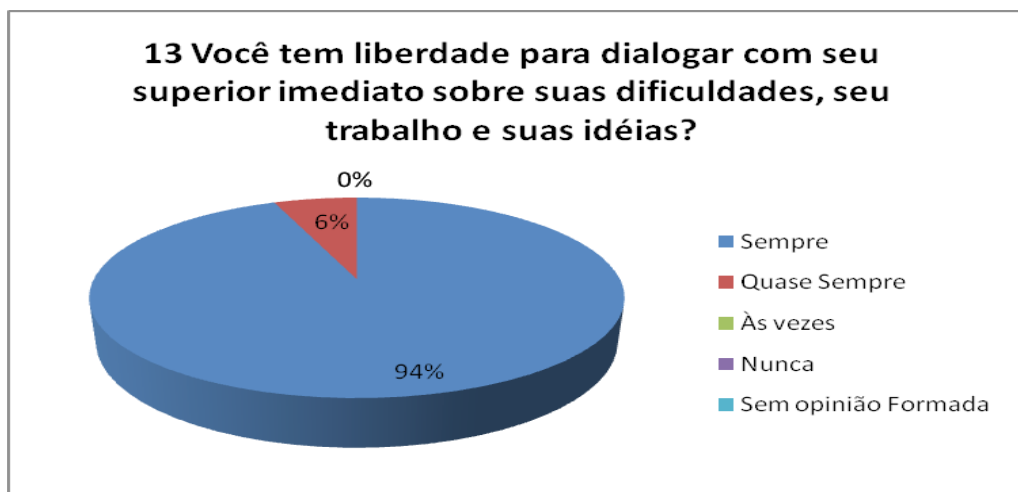


Gráfico 13: Você tem liberdade para dialogar com seu superior imediato sobre suas dificuldades, seu trabalho e suas ideias?

Fonte: Elaboração própria.

94% (noventa e quatro por cento) avaliam que sempre têm liberdade para dialogar com o superior imediato enquanto que 6% (seis por cento) quase sempre têm. Esse é um resultado muito positivo, pois a falta de diálogo, com certeza iria desmotivar os funcionários.

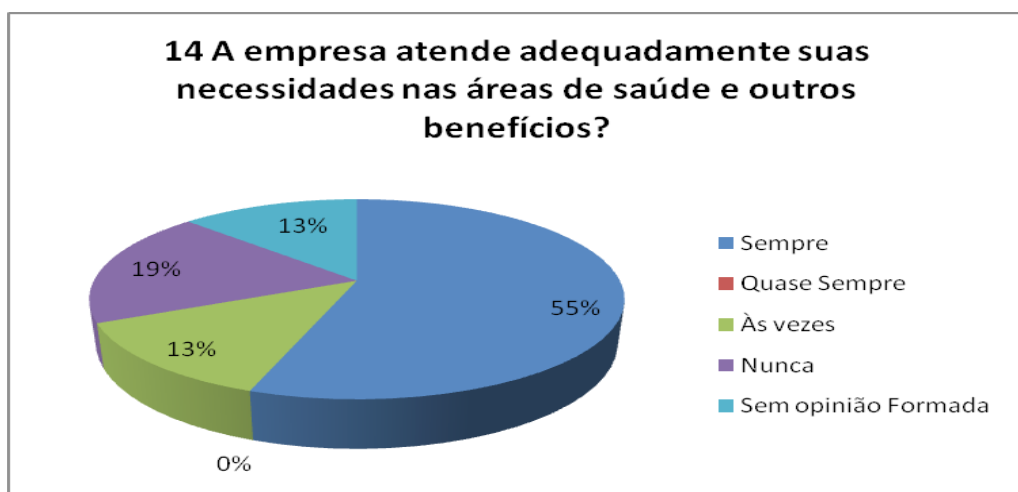


Gráfico 14: A empresa atende adequadamente suas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios?

Fonte: Elaboração própria.

A empresa sempre atende adequadamente as necessidades dos funcionários nas áreas de saúde e outros benefícios para 55% (cinquenta e cinco por cento) dos colaboradores, 19% (dezenove por cento) afirmam que isso nunca acontece 13% (treze por cento) dizem que só acontece às vezes e outros 13% (treze por cento) optaram por não opinar. Este pode ser considerado um ponto negativo, pois há um percentual alto de insatisfação nesse quesito.

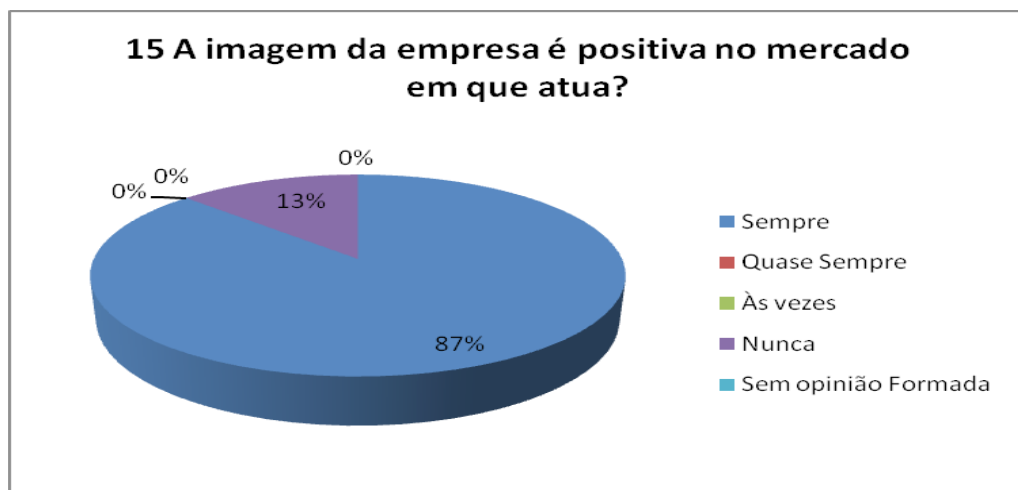


Gráfico 15: A imagem da empresa é positiva no mercado em que atua?

Fonte: Elaboração própria.

Em relação à imagem da empresa, a avaliação dos colaboradores foi bastante positiva, uma vez que 87% (oitenta e sete por cento) consideram que a imagem da empresa é sempre positiva e quase sempre em 13% (treze por cento) dos casos.

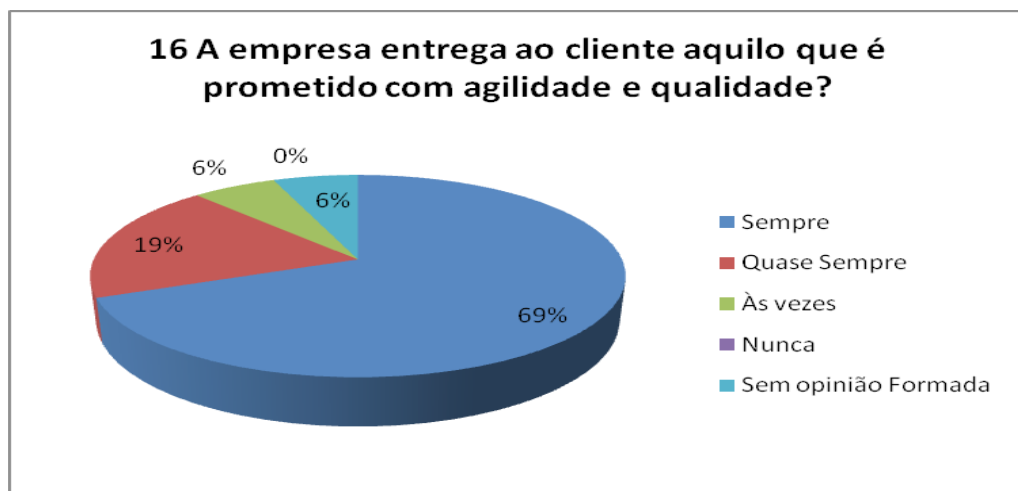


Gráfico 16: A empresa entrega ao cliente aquilo que é prometido com agilidade e qualidade?

Fonte: Elaboração própria.

69% (sessenta e nove por cento) avaliam que a empresa sempre entrega ao cliente aquilo que foi prometido com agilidade e qualidade, 19% (dezenove por cento) afirmam que é quase sempre, 6% (seis por cento) às vezes e o mesmo percentual diz que nunca.

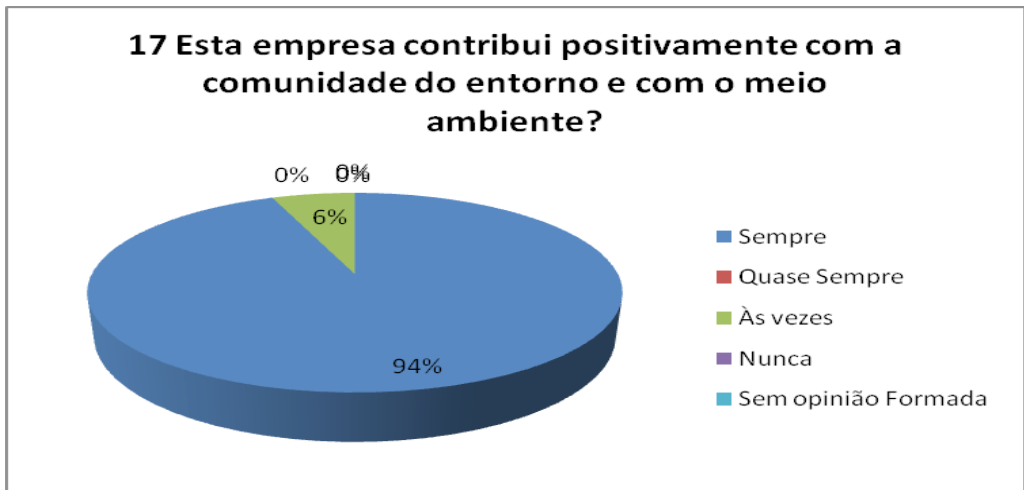


Gráfico 17: Esta empresa contribui positivamente com a comunidade do entorno e com o meio ambiente?

Fonte: Elaboração própria.

A empresa sempre contribui positivamente com a comunidade do entorno e com o meio ambiente para 94% (noventa e quatro por cento) e às vezes para 6% (seis por cento).

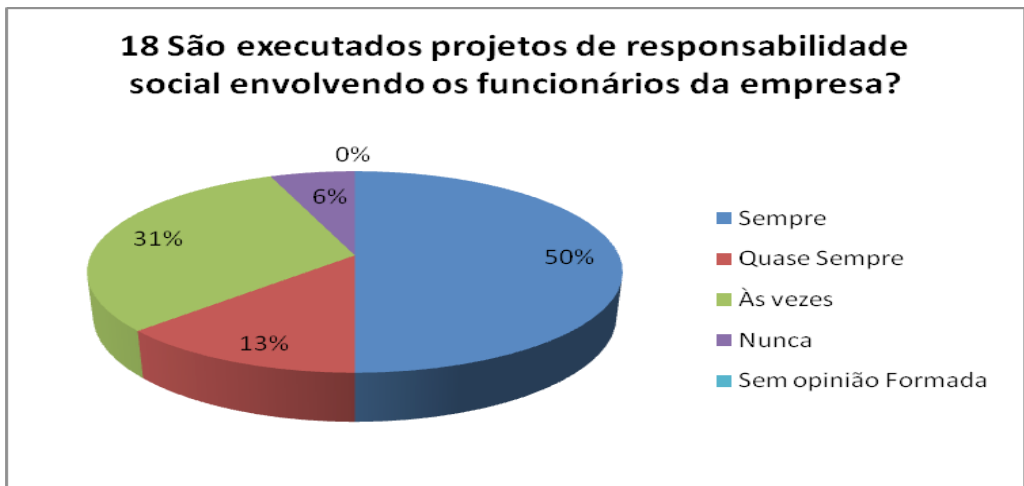


Gráfico 18: São executados projetos de responsabilidade social envolvendo os funcionários da empresa?

Fonte: Elaboração própria.

50% (cinquenta por cento) consideram que a empresa sempre executa projetos de responsabilidade social envolvendo os funcionários da empresa, 31% (trinta e um por cento) acham que isso só acontece às vezes, 13% (treze por cento) diz que é quase sempre e 6% (seis por cento) diz que a empresa nunca executa projetos de responsabilidade social envolvendo seus funcionários.

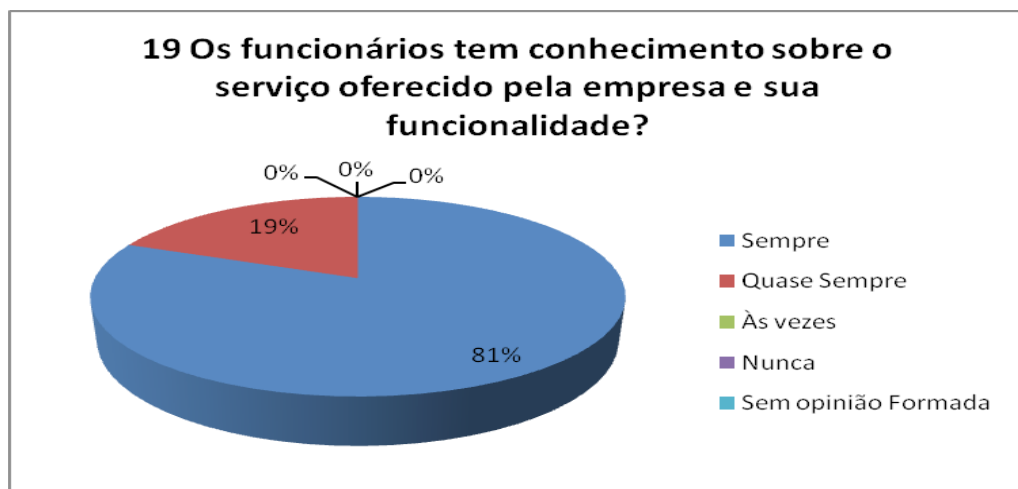


Gráfico 19: Os funcionários tem conhecimento sobre o serviço oferecido pela empresa e sua funcionalidade?

Fonte: Elaboração própria.

81% (oitenta e um por cento) consideram que sempre têm conhecimento sobre os produtos comercializados pela empresa e sua funcionalidade e 19% (dezenove por cento) quase sempre têm.

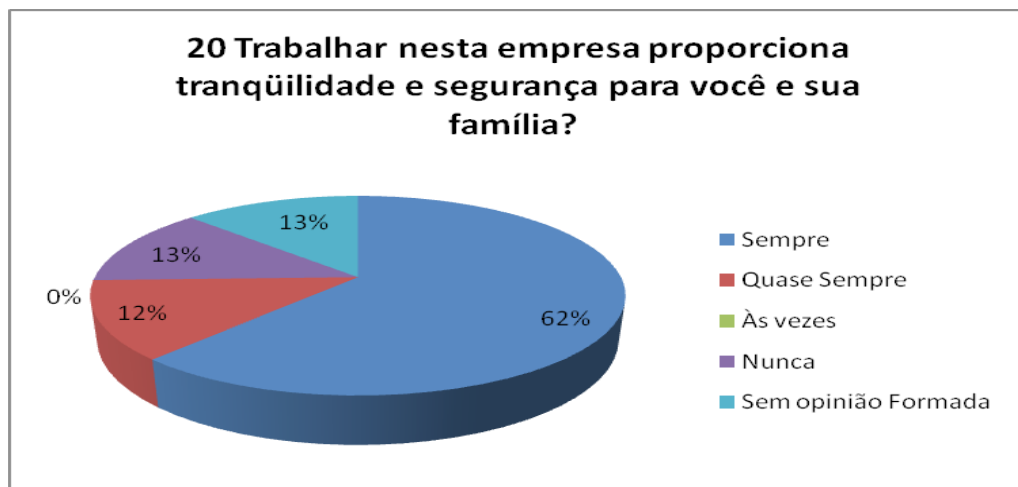


Gráfico 20: Trabalhar nesta empresa proporciona tranqüilidade e segurança para você e sua família

Fonte: Elaboração própria.

Trabalhar na empresa sempre proporciona tranquilidade e segurança para os funcionários e sua família de acordo com 62% (sessenta e dois por cento), 13% (treze por cento) dizem que isso nunca acontece, 12% (doze por cento) dizem que quase sempre acontece e 13% (treze por cento) preferiu não opinar.

## 5.2 Questões abertas

O questionário continha duas questões abertas, que são as seguintes:

### **1 - Você acredita que há possibilidades de fazer carreira dentro da empresa? São muitas possibilidades?**

9 (nove) funcionários responderam a essa questão, sendo que apenas 1(um) deles afirmou que não há possibilidades de carreira enquanto 8 (oito) responderam que sim, há possibilidades de carreira para quem apresentar bom desempenho.

### **2 - Para que a empresa obtenha um desempenho melhor, o que está faltando?**

9 (nove) funcionários responderam a essa questão, sendo que 4 (quatro) funcionários acham que a empresa precisa contratar mais funcionários; 1 (um) respondeu que precisa haver mais investimentos financeiros, melhorar os maquinários e melhorias salariais como forma de incentivo; 1 (um) funcionário respondeu que deve haver mais organização; 1 (um) respondeu que falta tomar decisões mais rápidas; 1(um) respondeu que deve ter mais segurança e responsabilidade e 1 (um) respondeu que a empresa precisa divulgar mais o seu nome.

## 5.3 Apresentação global do nível de satisfação

A seguir apresenta-se a síntese do grau de satisfação e insatisfação dos colaboradores em relação ao Aterro Sanitário da Serrana Engenharia em Laguna – SC.

Destaca-se que as perguntas abertas não integram a tabulação global da pesquisa, pois não possuem os mesmos padrões de respostas.

TABELA 1: Resultado global do nível de satisfação / insatisfação

Perguntas	Satisfação (Excelente / Bom)	Insatisfação (Regular / Ruim)
01 - Recursos para realização do trabalho	100%	0%
02 - Reconhecimento	87%	13%
03 - Comprometimento	81%	19%
04 - Clareza na solicitação dos gestores	87%	13%
05 - Treinamento e desenvolvimento	76%	24%
06 - Liberdade para expor ideias	63%	37%
07 - Instalações físicas	94%	06%
08 - Informações recebidas	81%	19%
09 - Integração entre as equipes de trabalho	81%	19%
10 - Salário	68%	32%
11 - Autonomia	75%	25%
12 - Satisfação com o trabalho – gostar do que faz	94%	06%
13 - Liberdade em dialogar com o superior imediato	100%	0%
14 - Saúde e benefícios	64%	36%
15 - Imagem da empresa	87%	13%
16 - Entrega do que é prometido ao cliente	93%	07%
17 - Contribuição com a comunidade do entorno e com o meio ambiente	94%	06%
18 - Responsabilidade Social	63%	37%
19 - Conhecimento sobre os produtos	100%	0%
20 - Tranquilidade e segurança	86%	14%
<b>TOTAL</b>	<b>84%</b>	<b>16%</b>

Fonte: Dados primários, 2010.

Pode-se observar que há alguns pontos que influenciam a satisfação dos colaboradores. Como pontos positivos, destacam-se: possuem recursos para realizar seu trabalho (100% (cem por cento)), têm conhecimento sobre os produtos ou serviços comercializados pela empresa (100% (cem por cento)), liberdade para dialogar com o superior imediato (100% (cem por cento)), instalações físicas adequadas (94% (noventa e quatro por cento)), satisfação com o trabalho (94% (noventa e quatro por cento)) e contribuição da empresa com a comunidade do entorno e com o meio ambiente (94% (noventa e quatro por cento)).

Como pontos negativos, ou, pontos a serem melhorados, foram considerados os que ficaram com percentual abaixo de 70%, (setenta por cento) que são: salário (68% (sessenta e oito por cento)), saúde e benefícios (64% (sessenta e quatro por cento)), liberdade para expor idéias (63% (sessenta e três)), e responsabilidade social praticada pela empresa (63% (sessenta e três por cento)).

Verificou-se que no geral, a satisfação dos colaboradores ficou em 84% (oitenta e quatro por cento), mas apesar disso, há necessidade de melhoria nas condições de trabalho dos colaboradores. Desta forma foi elaborado o seguinte plano de ação:



Ação	Responsável	Como	Porque	Meses: Ano 2011						
				01	02	03	04	05	06	
Pesquisa Salarial	Dpto. Pessoal	Realizar uma pesquisa salarial com empresas que atuam na mesma área	Para verificar se realmente há discrepância no valor pago os funcionários	X	X					
Parceria com o Sesc - benefícios de saúde	Dpto. Pessoal	Associação ao Sesc de Laguna	Para disponibilizar assistência médica semestral na empresa, além de médicos no Sesc gratuitamente aos funcionários		X					
Premiação para idéias implantadas	Dpto. Pessoal	Premiar os funcionários que tiverem suas idéias implantadas pela empresa	Para que se motivem ao dar idéias de melhoria para empresa		X	X				
Campanha de conscientização sobre como efetuar o destino final e correto do lixo	Equipe formada por colaboradores da empresa	Realizar campanha em escolas públicas da cidade e estender para Associações de bairros	Para conscientizar a população sobre a importância do destino correto do lixo	X	X	X	X	X	X	X

## QUADRO 1: Plano de ação

Fonte:Elaborado pelos autores

## 6 CONCLUSÕES

A pesquisa de clima organizacional buscou mensurar a satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente interno organizacional, verificar a maneira como os colaboradores percebem a organização e, de que forma reagem em relação à esta percepção, que pode ser positiva ou negativa.

A metodologia realizada foi um estudo de caso no Aterro Sanitário da Serrana Engenharia em Laguna – SC, em caráter quali-quantitativo, tendo como objetivo geral diagnosticar e analisar o clima organizacional da empresa para propor melhorias que ajudem a obter a satisfação de seus colaboradores. Dessa forma, foi aplicado um questionário com os 18 colaboradores da empresa, sendo que 16 responderam a investigação sobre o clima organizacional.

Constata-se que, em consonância com os autores citados no capítulo destinado a fundamentação teórica e com os dados obtidos através da aplicação do questionário aos colaboradores, chegou-se a algumas conclusões, as quais são apresentadas a seguir:

- a) 69% (sessenta e nove por cento) consideram que sempre recebem os recursos necessários para execução do seu trabalho;
- b) 62% (sessenta e dois por cento) consideram que seu trabalho é sempre reconhecido pela empresa;
- c) 56% (cinquenta e seis por cento) são sempre comprometidos com a organização;
- d) 62% (sessenta e dois por cento) consideram que sempre há clareza nas solicitações dos gestores aos colaboradores;
- e) 69% (sessenta e nove por cento) dos colaboradores consideram que a empresa sempre oferece treinamento e desenvolvimento para o crescimento profissional;
- f) 44% (quarenta e quatro por cento) consideram que sempre têm liberdade para expor idéias ao gestor;
- g) 81% (oitenta e um por cento) sempre recebem as informações necessárias para realização do trabalho;
- h) 56% (cinquenta e seis por cento) consideram que as instalações físicas da organização são sempre adequadas as suas necessidades;
- i) 81% (oitenta e um por cento) consideram que sempre existe integração entre as equipes de trabalho;
- j) 68% (sessenta e oito por cento) consideram sempre justo o salário pago pela empresa;
- k) 37% (trinta e sete por cento) consideram que sempre têm autonomia para resolução de problemas;
- l) 63% (sessenta e três por cento) consideram que o trabalho que executam é satisfatório;
- m) 94% (noventa e quatro por cento) consideram que sempre têm liberdade para dialogar com o superior imediato;
- n) 55% (cinquenta e cinco por cento) entendem que a empresa sempre atende adequadamente as necessidades dos funcionários nas áreas de saúde e outros benefícios;
- o) 87% (oitenta e sete por cento) avaliam que sempre é a imagem da empresa é sempre positiva;
- p) 69% (sessenta e nove por cento) avaliam que a empresa sempre entrega ao cliente aquilo que foi prometido com agilidade e qualidade;
- q) 94% (noventa e quatro por cento) consideram que a empresa sempre contribui positivamente com a comunidade do entorno e com o meio ambiente;
- r) 50% (cinquenta por cento) consideram que a empresa sempre executa projetos de

responsabilidade social envolvendo os funcionários da empresa;

- s) 81% (oitenta e um por cento) consideram que sempre têm conhecimento sobre os produtos comercializados pela empresa e sua funcionalidade; e
- t) 62% (sessenta e dois por cento) avaliam que trabalhar na empresa sempre proporciona tranquilidade e segurança para os funcionários e sua família.

Com a aplicação da pesquisa foi visto que no geral, o nível de satisfação global é alto, com 84% (oitenta e quatro por cento) de satisfação. Foram separados alguns pontos positivos e negativos verificados. Como pontos positivos, percebe-se que a empresa fornece a seus colaboradores todos os recursos necessários para realização de seu trabalho; todos os colaboradores têm conhecimento sobre os produtos ou serviços comercializados pela empresa; há liberdade para dialogar com o superior imediato; as instalações físicas da empresa são adequadas; os colaboradores estão satisfeitos com o seu trabalho, gostam do que fazem; e a empresa contribui positivamente com a comunidade do entorno e com o meio ambiente.

Em relação aos pontos negativos, foram quatro: os colaboradores não estão satisfeitos com seu salário; a empresa não atende adequadamente às necessidades de saúde, bem como outros benefícios; não há muita liberdade para os colaboradores exporem ideias que possam melhorar o trabalho e a empresa não costuma executar projetos de responsabilidade social envolvendo os funcionários.

Com base nessas informações, foi sugerido um plano de ação para a empresa, que poderá ser adaptado de acordo com sua realidade, pois, apesar da satisfação geral dos funcionários, os pontos negativos verificados precisam ser melhorados. O plano de ação consiste em quatro ações a serem realizadas no prazo de 6 meses, a saber: a pesquisa salarial, que irá ajudar a perceber se a empresa está trabalhando abaixo da média do mercado; associar-se ao Sesc- Serviço Social do Comércio, para disponibilizar assistência médica com valor mínimo aos funcionários e também um médico para acompanhar semestralmente, dentro da empresa; premiar as ideias de funcionários que forem implantadas, para que se motivem a dar ideias que possam melhorar o trabalho; e deve haver uma campanha de conscientização sobre como realizar o destino final do lixo para que aconteça de forma correta.

## REFERÊNCIAS

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: atlas, 1997.

GASPARETTO, Luiz Eduardo **Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer**. São Paulo: Scortecci, 2008.

HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão de clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PASCHINI, Selma. **EstRHatégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Melo. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.