



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
DE SERGIPE - FANESE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANA PAULA SANTOS SILVA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso da concessionária Ford  
Cimavel em Aracaju**

**Aracaju SE  
2017.1**

**ANA PAULA SANTOS SILVA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso da concessionária Ford  
Cimavel em Aracaju**

**Artigo apresentado à Coordenação do curso  
de Administração da FANESE em  
cumprimento da disciplina TCC.**

**Orientadora: Ma. Kelly Araújo Valença  
Oliveira**

**Coordenador do curso: Professor  
Especialista Carlos Frederico de Carvalho**

**Aracaju SE  
2017.1**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que se mostra fiel e presente em minha vida todos os dias.

Aos meus pais e meus irmãos que sempre acreditaram em minha capacidade de seguir em frente.

Ao meu esposo, que está constantemente ao meu lado com paciência, me dando força e carinho.

Aos professores que colaboraram com seu conhecimento e experiência, em especial à minha orientadora professora Ma. Kelly Araújo Valença Oliveira pela paciência e palavras de ânimo. Vocês foram essenciais para a chegada à reta final. Obrigada à todos!

Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência.

Henry Ford

**RESUMO:**

O presente trabalho teve por objetivo demonstrar a importância do clima organizacional como fator influenciador de desempenho na concessionária Ford Cimavel Aracaju. Foram discutidos no referencial teórico aspectos importantes na obtenção de resultados positivos e como variáveis relevantes presentes no ambiente organizacional podem proporcionar aumento da produtividade com qualidade na prestação de serviços. A abordagem metodológica foi elaborada visando diagnosticar o ambiente organizacional e oferecer mecanismos de análise da percepção dos gestores, colaboradores e clientes. A coleta de dados ocorreu através da aplicação de questionário onde foram avaliados pontos fortes e pontos fracos encontrados na organização. A partir dos resultados obtidos na pesquisa foram sugeridas melhorias que podem proporcionar um melhor relacionamento empresa-colaborador e empresa-cliente, uma vez que as organizações atuais buscam trabalhar o engajamento e fidelização de clientes através de uma conexão emocional criada entre os colaboradores de linha de frente e os clientes externos.

**Palavras-Chave:** Clima Organizacional. Comportamento. Desempenho Organizacional.

**ABSTRACT**

This paper aims to demonstrate the importance of the organizational climate as a factor influencing performance in the Ford Cimavel Aracaju concessionaire. Important aspects in obtaining positive results were discussed in the theoretical framework and how relevant variables present in the organizational environment can provide increased productivity with quality in service delivery. The methodological approach was designed to diagnose the organizational environment and provide mechanisms for the analysis of the perception of managers, employees and clients. Data were collected through the application of a questionnaire that evaluated the strengths and weaknesses found in the organization. From the results obtained in the research, improvements were suggested that can provide a better company-employee relationship and external company-client, since the current organizations seek to work the engagement and loyalty of clients through an emotional connection created between the employees of the line Front and external customers.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da experiência de Howtorne<sup>1</sup>, foi constatado que as alterações físicas e sociais do ambiente de trabalho impactam diretamente nas emoções e comportamento dos trabalhadores. Passou-se então a dar ênfase aos cuidados com a liderança, a comunicação interna, a motivação e a colaboração da equipe, estimulando o surgimento de novos estudos sobre o tema, que promoveram consequentemente a humanização das relações de trabalho.

Pessoas são portadoras de conhecimentos, competências, motivação, personalidade, expectativas e devem, portanto, ter seus atributos respeitados visando à melhoria no entendimento do comportamento humano nas organizações. (CHIAVENATO, 2015, p. 66)

Através dos estudos de clima organizacional é possível identificar essas particularidades, uma vez que a análise deste é de extrema importância, por se tratar de uma ferramenta de Gestão Estratégica que permite avaliar o ambiente interno da organização trazendo um *feedback* do estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores, sendo ainda interessante fazer o alinhamento entre o comportamento do trabalhador e a cultura da instituição.

Diante da globalização as organizações e o mercado têm passado por frequentes transformações alicerçadas em novos paradigmas que requerem flexibilidade em sua estrutura, capacidade de adaptação e estratégias adequadas. Desta forma, a constante busca pela sobrevivência organizacional tem trazido à tona a necessidade de valorização e motivação dos colaboradores, buscando seu comprometimento com as atividades exercidas e com os objetivos traçados pela alta administração.

O negócio de automóveis no Brasil conta com a participação de estratégias da organização de grandes montadoras mundiais que torna a atividade bastante competitiva e envolve intensa disputa por clientes. Por ser o elo entre estes e fabricante a concessionária ou revendedor da marca sofre pressões exercidas dos dois lados não estando inerte ao comportamento do mercado.

Em decorrência de tal competição entre marcas e com produtos muito similares, as revendedoras buscam construir um relacionamento diferenciado que pode ser reforçado a partir do envolvimento emocional dos clientes com os colaboradores responsáveis pela prestação do serviço. Posto isto, fica claro a importância da organização contar com pessoas treinadas e motivadas à realização eficaz de suas tarefas.

---

<sup>1</sup> Experiência realizada por Elton Mayo, em 1927, numa fábrica localizada no bairro de Howtorne com a finalidade de determinar fatores de influência na produtividade.

Sendo o capital humano uma variável determinante para o sucesso organizacional, é necessário que os colaboradores estejam inseridos num ambiente favorável às relações interpessoais, trabalho em equipe e motivação, direcionando esforços para a melhoria dos níveis de satisfação, a fim de que possam corresponder às estratégias organizacionais.

Diante de um cenário de ampla concorrência as empresas necessitam tratar seu colaborador como um dos ativos da instituição, pois seu potencial intelectual tornou-se peça fundamental ao sucesso da companhia.

A organização evidenciada neste estudo, a Cimavel Comércio e Importação de Máquinas e Veículos LTDA, revendedora Ford, localizada em Aracaju, é marcada por uma administração familiar, bem-sucedida, que coleciona premiações recebidas da Montadora, em virtude de seu bom desempenho e qualidade dos serviços prestados por seus 265 colaboradores, sendo 101 alocados na Matriz. Inserida no programa *Quality Care*, certificação dada pela Ford à empresa por sua competência e qualidade no pós-vendas, tem como suas principais concorrentes no Estado a Fiat Samam, a Toyolex, a Honda Serigy, a *Hyundai* Sevel, Chevrolet Contorno, Chevrolet Concorde e a Volkswagen Discar.

Na perspectiva de atingir um novo patamar frente as suas concorrentes, a organização pesquisada busca cada vez mais aumentar seu nível de qualidade criando uma conexão emocional com seus clientes, permitindo que estes se tornem engajados e fiéis à empresa.

**Com o intuito de aprofundar o estudo questionou-se: como o clima organizacional influencia o comportamento e o desempenho do colaborador e, conseqüentemente, da organização estudada?**

O objeto de estudo em referência foi delimitado por se tratar de um ambiente organizacional onde a autora faz parte do quadro de colaboradores, com o propósito geral de compreender como o clima organizacional influencia o comportamento e o desempenho do colaborador e, conseqüentemente, da Cimavel Matriz.

Tratou-se de maneira específica de estudar o clima organizacional, a partir da percepção de seus colaboradores e gestores; sendo possível ainda caracterizar o comportamento e o desempenho do colaborador através da percepção do cliente e por fim poder propor ações de melhoria junto aos gestores da empresa, visando à motivação e aumento do desempenho do cliente interno.

Sob o enfoque de uma melhor compreensão, na seção seguinte será discorrido sobre conceitos de clima organizacional, comportamento organizacional, variáveis relevantes na construção de um ambiente favorável à obtenção de objetivos corporativos e seus impactos na prestação de serviços.

## 2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O termo clima advém da meteorologia, assim como outros termos da ciência da Administração, sendo este bastante difuso principalmente ao explorar seu surgimento no campo de interesse da pesquisa.

Historicamente, seu conceito era aceito como uma atmosfera psicológica e tratava-se de uma realidade empírica, sendo utilizado de forma implícita onde o termo Clima Organizacional tem sua primeira referência com o uso dos termos atmosfera social e clima social.

Somente em 1958, o termo foi utilizado de forma explícita por Chris Argyris<sup>2</sup>, que introduziu o conceito de Clima Organizacional nas políticas formais, porém, gerou ambiguidade entre os conteúdos de cultura e clima organizacional.

A partir de então este conceito tem sido polêmico, sendo objeto de estudo para diferenciação dos conceitos de Clima e Cultura Organizacional. Ainda não há uma consonância a respeito do conceito de Clima Organizacional, apesar de ser um estudo evidenciado há algum tempo.

Para Rahimic (2013 p. 130), “Clima Organizacional pode ser definido como a assimilação dos eventos, ações, procedimentos e comportamentos que são premiados com a cooperação dos funcionários”. Percebe-se que o Clima Organizacional requer estímulos para compreender e descrever o comportamento humano nas organizações, o qual tem importantes implicações na cultura, à medida que se repete, remetendo a formação de uma cultura própria.

Ao conceber um clima que satisfaça os membros da organização gera-se a oportunidade de trabalhar motivação, introduzindo a certeza de fator favorável ao alcance dos objetivos e metas, aumentando a eficiência e eficácia nos trabalhos e conseqüentemente a competitividade da organização. Esta afirmativa é reforçada pelo pensamento de Benjamim Schneider que se refere ao Clima como um dos modelos que indicam os pontos importantes para a eficácia organizacional.

Tachizawa; Ferreira; Fortuna, (2013, p. 239) evidenciam que Clima

É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto, relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades.

<sup>2</sup> Professor de comportamento educacional e organizacional considerado autoridade mundial na área de comportamento organizacional. Obra “Problemas na Conceitualização do Clima Organizacional: estudo de caso de um banco”.

Consoante ao conteúdo dos autores, admite-se que o fator Clima está diretamente ligado ao desenvolvimento das pessoas e seu relacionamento com o ambiente em que estão inseridas, vinculando-se com o grau de motivação e satisfação com todos os aspectos do trabalho, o que torna indispensável o conhecimento e avaliação da percepção do colaborador em relação à organização e suas práticas.

A partir da visão de Luz (2012 p. 31), “o clima pode ser classificado como bom, prejudicado ou ruim”. As características encontradas no ambiente organizacional é que irão definir o tipo de clima presente na organização. Sendo assim, entende-se como bom, o clima onde há alegria, entusiasmo, confiança, motivação, engajamento e comprometimento por parte da maioria dos colaboradores. Nesse contexto os funcionários falam bem da empresa para seus familiares e amigos, podendo indicar como um bom lugar para trabalhar, pois seu ambiente é saudável e a comunicação flui sem ruídos que possam comprometer o desempenho da equipe. Existe ainda baixo *turnover*<sup>3</sup> e normalmente os colaboradores têm alto tempo de estadia na empresa.

Quando estão presentes discórdias, conflitos, falta de interesse em cumprir as tarefas, relutância as ordens e falha de comunicação pode-se identificar como um clima prejudicado ou ruim, pois atinge de maneira negativa o estado de espírito dos funcionários. Encontra-se nesse ambiente grande rotatividade de pessoas, em virtude da ausência de algo que possa satisfazê-las, acarretando na falta de comprometimento com a empresa.

Podem surgir ainda críticas direcionadas à liderança provocadas pela sobrecarga de trabalho, constrangimentos e humilhações que dão início a distúrbios emocionais comprometendo a qualidade de vida no trabalho.

Em síntese, é importante verificar se o ambiente interno possui um clima favorável, desfavorável ou neutro, a fim de minimizar os impactos negativos na organização.

## **2.1 Variáveis do Clima Organizacional**

A pesquisa de clima é uma ferramenta importante para entender o ambiente organizacional. Trata-se de uma tática formal que visa suprir a necessidade da empresa em entender e aprimorar algumas variáveis com diferentes aspectos causadores de insatisfação do cliente interno.

De acordo com o modelo proposto por Luz (2012) o clima organizacional abrange variáveis que definem o nível de satisfação do colaborador em um cenário detalhado. O quadro abaixo expõe variáveis relevantes e uma breve descrição destas.

---

<sup>3</sup> Rotatividade de pessoal.

**Quadro 1 Variáveis do clima organizacional**

Variáveis	Descrição
<b>Supervisão/Liderança/ Gestão/ Estilo Gerencial</b>	Constitui uma das duas variáveis mais importantes, pois demonstra o nível de satisfação dos colaboradores com a qualidade da gestão, que pode influenciar positiva ou negativamente o clima da organização, uma vez que o gestor é o responsável pelo feedback dado a equipe.
<b>Salário</b>	Segunda variável importante, responsável pela satisfação dos funcionários quanto à remuneração ligada ao cargo que deve ser compatível ao praticado pelo mercado. Nesse caso, é importante haver equilíbrio entre o salário de cargos de mesma importância na organização.
<b>Integração entre os departamentos</b>	Considera o relacionamento existente entre os setores da organização, assim como a colaboração e conflitos.
<b>Benefícios</b>	Explora a relação entre os benefícios e as necessidades dos funcionários, podendo impactar na sua satisfação e fixação na empresa.
<b>Relacionamento Interpessoal</b>	Verifica a proporção dos conflitos existentes e a qualidade do relacionamento colaborador/ colaborador, colaborador/ gestor e colaborador/empresa.
<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	Identifica a possibilidade do colaborador se aperfeiçoar e se desenvolver profissionalmente com oportunidades de qualificação e atualização.
<b>Progresso Profissional</b>	Constata a satisfação com a oportunidade de crescimento profissional através de promoções e participação em projetos que beneficiam as competências do colaborador.
<b>Participação</b>	Aponta o grau de envolvimento com assuntos como a definição de objetivos do setor ao qual está inserido, resultado financeiro da empresa e participação na gestão.
<b>Segurança no Trabalho</b>	Especifica a satisfação quanto aos métodos de prevenção, controle de riscos e doenças ocupacionais que os funcionários estão expostos no ambiente de trabalho.
<b>Qualidade e satisfação do cliente</b>	Trata da compreensão dos colaboradores quanto à importância que a empresa dá a qualidade dos produtos, processos e serviços em prol da satisfação do cliente.
<b>Reconhecimento</b>	Avalia os métodos utilizados para reconhecimento e valorização do cliente interno. Trata-se de um fator de contribuição para motivação.
<b>Envolvimento e comprometimento</b>	Indica o nível de participação e compromisso que os funcionários têm quanto aos objetivos traçados pela empresa e de que forma ocorre, se compulsória ou voluntária.

Fonte: Adaptação de Luz (2012)

Tais variáveis devem ser consideradas quando se trata da avaliação de clima organizacional, pois, permite uma melhor compreensão dos fatores influenciadores da permanência ou não do indivíduo na organização em que trabalha, facilitando o desenvolvimento de ações que ajudem na obtenção de um clima favorável.

## **2.2 Clima Organizacional e seu impacto sobre a qualidade dos serviços**

É possível identificar em várias empresas casos de prestação de serviços de forma deficiente ou pessoas com desempenho aquém do esperado. Inerente a essas situações se podem encontrar frequentes reclamações de clientes quanto à qualidade nos atendimentos, o que pode remeter à falta de treinamento, desmotivação, ou falhas na seleção de pessoal, porém, se faz necessário estudar o contexto em que os funcionários estão inseridos antes de culpá-los.

De acordo com Luz (2012, p. 28) para executar um bom serviço o colaborador precisa saber fazer, poder fazer e querer fazer. Para saber fazer é necessário treinar o indivíduo, pois este aspecto está ligado à sua competência, aos conhecimentos, habilidades e atitudes. No caso de poder fazer, há relação direta com a disposição e uso de recursos necessários. Enquanto o querer fazer é proveniente da vontade, do ânimo e da satisfação quanto ao trabalho designado. Portanto, o querer fazer está ligado ao clima organizacional, que pode ser uma das razões da má qualidade na prestação de serviços.

A maioria das empresas investem fortemente em canais de comunicação com clientes externos a fim de atender suas necessidades e engajá-los, almejando sua fidelidade à organização, entretanto, dispensam atenção aos seus clientes internos que são os principais responsáveis por esse ciclo, sendo importante lembrar que para a satisfação do cliente externo é necessário primeiramente alcançar a satisfação do cliente interno.

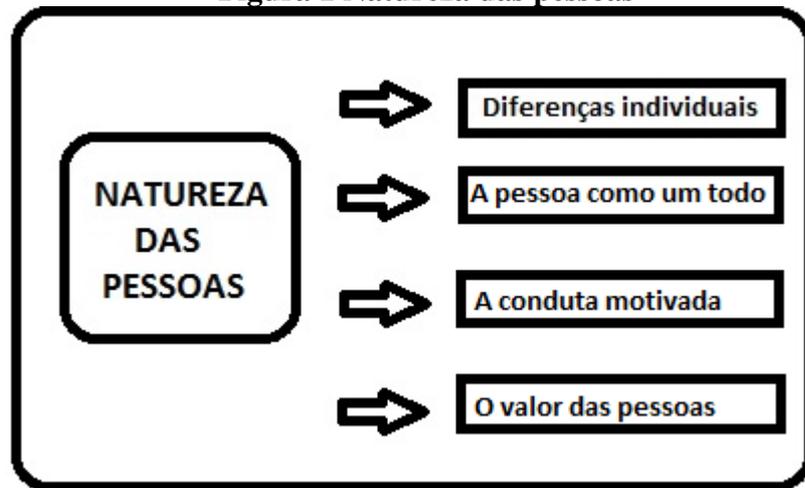
Portanto, como as empresas criam mecanismos de contato com os clientes, é fundamental que ouça seus colaboradores quanto as suas expectativas profissionais e pessoais, interação com demais setores, liderança, realidade familiar, social e econômica.

Sendo assim, a pesquisa de clima torna-se ideal para encontrar respostas que fundamentem a má qualidade dos serviços prestados, permitindo a criação de planos de ação como uma ferramenta estratégica na melhoria do ambiente de trabalho e consequentemente a elevação da qualidade dos serviços prestados pela organização.

## **2.3 Comportamento Organizacional**

Segundo Soto (2010 p. 8), o comportamento organizacional está relacionado com quatro conceitos fundamentais conforme demonstra a figura a seguir:

**Figura 1 Natureza das pessoas**



Fonte: Produção Própria

Ao observar-se a figura 1, quando expõe a natureza da pessoa que segundo Soto (2010 p.8) é composta por:

- ✓ **Diferenças Individuais:** exige que cada indivíduo seja tratado de forma diferente respeitando a personalidade de cada um e exercendo a justiça e retidão de forma individual e não estatística.
- ✓ **A pessoa como um todo:** define que as pessoas agem como seres humanos totais, não desvinculando por completo sua vida pessoal da profissional ou suas emoções de condições físicas.
- ✓ **Conduta motivada:** relaciona o comportamento das pessoas com fatores que as motivam.
- ✓ **Valor da pessoa:** filosofia ética que reconhece as pessoas em um patamar superior e, portanto, estas devem ser mantidas com dignidade e respeito considerando enfaticamente o valor individual.

O comportamento organizacional evidencia ações e atitudes das pessoas nas organizações considerados suas emoções e como essas condutas podem influenciar no desempenho das instituições.

A emoção deve ser diferenciada de dois termos muito conhecidos que normalmente são confundidos como sinônimos, os sentimentos e humores.

As emoções tratam-se das reações a algum estímulo externo que pode ser dirigido a algo ou alguém. Enquanto os humores são sentimentos menos intensos e não são direcionados a algo ou alguém específico. Os sentimentos são as sensações que englobam as emoções e os humores no sentido mais amplo.

Conhecer e entender as emoções é algo valioso numa organização, pois pessoas que possuem inteligência emocional e acrescentam às suas habilidades são perfeitamente capazes de aumentar seu potencial de produtividade, além de lidar bem com as exigências do ambiente, principalmente em atividades com interação social.

O estudo das emoções nos leva a compreender fatores que impactam no comportamento e desempenho da organização, como a capacidade de seleção, tomadas de decisões, motivação, liderança, desvios de comportamento no ambiente de trabalho, entre outros.

Segundo Menegon (2012 p. 3) existem quatro tipos de comportamento que podem exercer essa influência. Estes estão destacados no quadro a seguir:

**Quadro 2 Comportamento organizacional**

<b>Comportamento</b>	<b>Descrição</b>
<b>Produtividade</b>	Capacidade de produção na quantidade certa e com qualidade. Constitui-se no melhor método para avaliar a performance organizacional, pois a otimização de seus recursos fará com que obtenha melhores resultados aumentando a probabilidade de sucesso no futuro.
<b>Absenteísmo</b>	Estabelece faltas e atrasos dos funcionários, o que pode comprometer a produtividade afetando diretamente o desempenho da organização. Estas situações podem ocorrer devido a problemas familiares, doenças, dificuldades financeiras ou falta de motivação, portanto, é preciso identificar a causa e tratá-la para que isso não represente um custo que venha pôr em risco a capacidade produtiva da empresa.
<b>Rotatividade</b>	Conhecida como <i>turnover</i> , está relacionada a frequentes alterações no quadro de funcionários. Quando esta rotatividade está alta pode provocar altos custos nas demissões e contratações, e a organização não se desenvolve por perder capital intelectual. Torna-se então, significativo, o esclarecimento das circunstâncias que provocam essas alterações. Dentre elas destacam-se o ambiente hostil, baixa remuneração, falta de benefícios, liderança ruim, entre outras. Para a retenção de talentos a empresa precisa oferecer oportunidade de crescimento, remuneração justa e compatível com o mercado, valorizar os funcionários e fazer com que os mesmos se sintam motivados a manter um nível de produção alto e com qualidade.
<b>Cidadania Organizacional</b>	A base deste conceito é o altruísmo, refere-se ao ambiente de trabalho onde as pessoas se tratam com cortesia e respeito ajudando umas às outras. Quando acontecem problemas pode afetar a produtividade e o espírito de equipe e cooperação gerando mais desmotivação que acarreta no abandono do emprego e conseqüentemente aumento de rotatividade.

**Fonte:** Adaptação de Menegon (2012)

Sendo assim, esse olhar teórico elucidada a possibilidade de entender o comportamento humano nas organizações a partir da análise de perfil, variáveis consideráveis e do impacto do clima organizacional ao qual os colaboradores são expostos.

Visando esclarecer a metodologia utilizada para obtenção e análise de dados, apresenta-se na seção seguinte a abordagem metodológica.

### **3 ABORDAGEM METODOLÓGICA**

Nesta seção serão abordados os conceitos referente aos métodos designados para coleta de dados na pesquisa sobre a Cimavel Matriz.

Segundo Mascarenhas (2012, p. 35), “a metodologia é utilizada para esclarecer o que foi feito durante o estudo objetivando descrever o método, os participantes, o tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados.”

Para Prodanov; Freitas (2013, p. 14) metodologia é

[...] uma disciplina que consiste em estudar, compreender, e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. A metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação.

Apesar de haver várias discussões a respeito da melhor maneira de produzir conhecimento, não se pode afirmar que um modelo metodológico é melhor que outro, mas, que uma metodologia pode ser mais apropriada para estudo de determinado tema, ou seja, depende essencialmente do objeto de estudo.

Os métodos de abordagem estão diretamente ligados ao plano geral do trabalho, sendo importante para a base lógica da investigação.

Para Prodanov (2013, p. 43)

A pesquisa científica é a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação. Sua finalidade é descobrir respostas para questões mediante aplicação do método científico.

A pesquisa em questão se deu através do estudo de caso, onde foi permitida a verificação e a análise de amplo conhecimento. Esta foi sugerida com o intuito de diagnosticar e analisar comportamentos, fatores motivacionais e de aumento ou diminuição de desempenho do colaborador na instituição através da investigação do clima organizacional.

Segundo Mattar (2010, p11) “o método do estudo de caso pode envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas, entre outras”.

Foram utilizados dois tipos de pesquisas, a exploratória, que permite fundamentar e classificar conceitos para a determinação de variáveis relevantes ao problema proposto, e, a descritiva que possibilita percepção e avaliação dos fatos em seu *habitat* natural sendo possível o levantamento de variáveis, bem como a análise de suas relações para posterior determinação dos efeitos facilitando o alcance dos objetivos pré-definidos. Vale ressaltar que esse tipo de pesquisa exige que sejam identificados fatores que evidenciam o surgimento de ocorrências ou variáveis que comprometem o processo.

Buscando atender aos objetivos traçados, quanto ao meio a pesquisa foi bibliográfica e de campo com estudo de caso, pois, fez-se uso de dados secundários através de literatura especializada e pesquisa de campo através da aplicação de questionário desenvolvido para coleta de dados, visando interrogar pessoas para obtenção de informações necessárias à solução da questão problematizadora.

Na situação desse estudo de caso a abordagem utilizada quanto a análise de dados foi quali-quantitativa, pois, abrange os dois aspectos visando demonstrar o entendimento subjetivo, opiniões dos colaboradores, gestores e clientes com relação ao desempenho, motivação, comportamento da equipe e o impacto do clima organizacional nesses fatores.

A coleta de dados foi planejada para que os dados coletados tivessem alto grau de qualidade e confiabilidade. Nesta fase, ocorreu o contato direto com os respondentes e utilizou-se a observação e pesquisa de campo, sendo possível a aplicação de questionário estruturado.

Segundo Bruni (2013, p. 168) “a população representa o agrupamento total de dados que descreve um determinado fenômeno de interesse individual”. Sendo assim, o universo dessa pesquisa compreendeu todos os colaboradores e clientes da empresa, enquanto a amostra foi representada por aqueles que efetivamente foram pesquisados.

A aplicação da pesquisa foi estabelecida por uma amostra aleatória simples com a escolha dos elementos por conveniência onde todos tiveram a mesma probabilidade de serem indicados para compor a amostra. O universo foi composto de 100 colaboradores alocados na loja Matriz e cerca de 550 clientes externos que corresponde ao número de passagens mensal na revendedora, enquanto a amostra foi constituída de 60 colaboradores e 70 clientes externos, sendo esta estabelecida de forma não probabilística e tendo como respondentes os clientes passantes e colaboradores presentes na organização que se dispuseram a responder no período de aplicação do questionário.

As variáveis de relevância na pesquisa foram: perfil do entrevistado, percepção do clima organizacional, apoio da organização e gestores, opinião espontânea dos clientes e colaboradores.

**Quadro 3 Variáveis e indicadores da pesquisa**

Variáveis	Indicadores	Questões
Perfil do entrevistado	Gênero	Questionários 1, 2 e 3 questão01
	Faixa etária	Questionários 1, 2 e 3 questão02
	Grau de instrução	Questionários 1, 2 e 3 questão03
	Faixa salarial	Questionários 1 e 2 questão04
	Tempo de empresa	Questionários 1 e 2 questão05
Clima organizacional	Relação com o trabalho	Questionários 1 e 2 questão 06
	Trabalho em equipe	Questionários 1 e 2 questão 08
	Relacionamento com gestor	Questionário 1 questão 09
	Relacionamento com os subordinados	Questionário 2 questão 09
	Motivação	Questionários 1 e 2 questão 10
	Percepção do ambiente na visão do colaborador	Questionário 1 questões 11, 12, 13
	Percepção do ambiente na visão do gestor	Questionário 2 questões 11, 12, 13
	Percepção da satisfação e motivação do colaborador na visão do cliente	Questionário 3 questões 5, 6 e 7
Opinião espontânea	Recomendação da empresa	Questionário 3 questão 8
	Sugestões	Questionários 1 e 2 questão 14 Questionário 3 questão 9

**Fonte:** Produção Própria

Após a aplicação do questionário e obtenção dos dados necessários à avaliação do ambiente organizacional, seguiu-se com a análise de resultados tratada de maneira linear na próxima seção.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção trata da análise de resultados da pesquisa aplicada na empresa Cimavel Matriz em busca de alcançar os objetivos traçados inicialmente. Desta forma, será discorrido sobre o clima organizacional na percepção dos colaboradores, gestores e clientes pesquisados levando em consideração o perfil evidenciado.

### 4.1 Apresentação e interpretação dos resultados obtidos com a pesquisa de clima organizacional realizada com os gestores

O questionário elaborado foi aplicado com 5 gestores da organização, dentre os quais foram identificados 20% do sexo feminino e 80% do sexo masculino, correspondendo o mesmo percentual à faixa etária dos 31 aos 40 anos e acima dos 40 anos respectivamente, sendo 80% com formação superior e 20% com formação em andamento. A remuneração apresentada demonstra um aspecto importante na organização, uma vez que 100% dos gestores estão alocados na mesma faixa salarial independente de gênero ou grau de instrução, o que demonstra seriedade e coerência sem traços de desigualdade na instituição estudada.

O tempo de permanência na organização pode ser avaliado a partir do quadro abaixo:

**Quadro 4 Tempo de Empresa**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	5 a 15 anos	1	20,0	20,0	20,0
	16 a 25 anos	1	20,0	20,0	40,0
	acima de 25 anos	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

**Fonte:** Dados da pesquisa

Percebe-se que a liderança é estabelecida por pessoas com maturidade na organização, tendo um tempo de casa relativamente grande, que permite conhecer bem os processos, tarefas e os subordinados, além do estreitamento das relações com a diretoria.

É possível fazer uma relação entre esse aspecto e a teoria exposta por Soto (2010, p 8), onde ressalta fatores motivacionais que impulsionam o comportamento e conduta dos

colaboradores enfatizando seu valor individual enquanto pessoa. É importante destacar a fala do gestor número 1 “*o que me motiva na instituição é o fato de me identificar com o trabalho e se tratar de uma organização séria, consistente e equilibrada*” traduzindo os principais motivos que justificam o tempo de permanência na firma.

**Quadro 5 O gestor valoriza a opinião dos funcionários?**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Concordo	1	20,0	20,0	20,0
	concordo totalmente	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

**Quadro 6 Os funcionários têm participação nas mudanças?**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	não concordo nem discordo	1	20,0	20,0	20,0
	Concordo	3	60,0	60,0	80,0
	concordo totalmente	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os gestores demonstraram plena satisfação e motivação em trabalhar na empresa salientando como pontos positivos a flexibilidade, respeito ao ser humano e visão de futuro, bem como o contentamento com a relação estabelecida com os subordinados que de forma geral, na percepção dos gestores, trabalham bem em equipe. Segundo 100% dos gestores pesquisados a opinião dos funcionários é levada em consideração na tomada de decisões tendo forte participação nas mudanças ocorridas, o que favorece à construção de um ambiente organizacional saudável e seu uso como instrumento de motivação na instituição.

#### **4.2 Apresentação e interpretação dos resultados obtidos com a pesquisa de clima organizacional realizada com os colaboradores**

A pesquisa de clima organizacional teve alcance de 60% dos colaboradores alocados na Cimavel Matriz sendo justificado os 40% faltantes por colaboradores que estavam ausentes

em gozo de férias, por falta ou ainda aqueles que optaram por permanecerem omissos em sua opinião. Os questionários recolhidos correlacionados aos setores demonstram 11,7% equivalente ao departamento de vendas, 21,7% departamento de peças, 41,7% departamento de serviços que corresponde ao setor com maior número de colaboradores, 21,7% departamento administrativo e por fim 3,3% departamento de seguros atingindo 100% dos setores da empresa.

O perfil dos respondentes foi caracterizado por 65% da amostra do gênero masculino e 35% do gênero feminino, com 55% correspondentes a colaboradores na faixa etária até os 30 anos e 45% acima dos 30, o que demonstra um equilíbrio que permite contar com a bagagem e conhecimento dos mais experientes e a força e capacidade de adaptação dos mais jovens.

A satisfação geral com o trabalho é evidenciada através do quadro abaixo:

**Quadro 7 De maneira geral, como você se sente em relação ao seu trabalho?**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Satisfeito	39	65,0	65,0	65,0
	Insatisfeito	3	5,0	5,0	70,0
	Motivado	11	18,3	18,3	88,3
	Indiferente	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fonte:** Dados da pesquisa

Pode-se identificar que a maioria dos respondentes assim como os gestores citados anteriormente sentem-se satisfeitos em fazer parte da organização, contribuindo para um comportamento positivo no trabalho em equipe e fazendo da relação gestor-subordinado um fator favorável no clima da empresa, já que 91% dos colaboradores pesquisados informaram ter um relacionamento confortável com o gestor imediato, o que reforça o conceito de cidadania organizacional trazido por Menegon (2012, p 3), onde é demonstrada uma relação de cortesia e respeito entre a equipe.

Dentre os fatores motivacionais à permanência do colaborador na organização destacaram-se a necessidade financeira e a oportunidade de crescimento profissional que corresponderam a 57% e 17% respectivamente, reforçando a afirmativa de que o ambiente de uma concessionária não está inerte ao mercado e nesse momento de crise financeira é de extrema importância galgar posições estáveis e de destaque na instituição da qual se faz parte.

Os pontos positivos destacados foram pagamento de salário de forma regular e no prazo legal correspondendo a 37% das respostas obtidas, corroborando com a perspectiva de Luz (2012) de que a remuneração é uma variável significativa no clima organizacional e é fator influenciador da permanência do colaborador na organização.

Os outros 63% foram divididos entre credibilidade, organização, treinamentos e oportunidade de crescimento profissional. Diferentemente dos gestores que não evidenciaram pontos negativos, os colaboradores externaram a falta de reconhecimento ao funcionário e a sua opinião como fator importante no processo decisório que impulsiona as mudanças. Este item foi responsável por 26% das respostas e pode ser visualizado no quadro abaixo:

**Quadro 8 Os funcionários têm participação nas mudanças?**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	discordo totalmente	9	15,0	15,0	15,0
	Discordo	14	23,3	23,3	38,3
	não concordo nem discordo	16	26,7	26,7	65,0
	Concordo	16	26,7	26,7	91,7
	concordo totalmente	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Outros pontos negativos mencionados foram a falta de estrutura física 20% e falta de relacionamento entre setores, responsável pela maioria das respostas correspondendo a 31%. É fundamental salientar que nos itens “falta de reconhecimento” e “falta de relacionamento com outros departamentos” obteve-se destaque em dois principais setores: setor de serviços- falta de reconhecimento 37,5% e falta de relacionamento 37,5%; setor administrativo- falta de reconhecimento 57,1%.

As falas dos colaboradores 3 e 7 expõem de forma clara o que foi constatado na pesquisa em relação ao mencionado acima “*existe distância do gestor e falta união e comunicação entre os funcionários, principalmente a separação entre setores exposta também em festas e eventos comemorativos na empresa*”.

Pode-se perceber que a falta de relacionamento entre setores assim como o a falta de união e comunicação podem comprometer a colaboração e o trabalho em equipe, uma vez que a distância não permite entender e valorizar o trabalho do outro.

### 4.3 Apresentação e interpretação dos resultados obtidos com a pesquisa de clima organizacional realizada com os clientes

A amostra geral investigada foi composta por 70 clientes sendo 61% do gênero masculino e 39% do gênero feminino. A faixa etária de consumidores que frequentam a revenda foi identificada como sendo 70% dos 21 aos 40 anos e 30% acima dos 40, o que expressa uma carteira de clientes relativamente jovens impactando num maior contato com as gerações Y e X, responsáveis pela transformação na maneira de se relacionar com as pessoas e pelo ritmo acelerado nas informações.

**Quadro 9 Os funcionários demonstram satisfação em atendê-lo (a)?**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	sim	53	75,7	75,7	75,7
	não	17	24,3	24,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Fonte:** Dados da pesquisa

O relacionamento cliente-empresa-cliente foi avaliado através de alguns aspectos pré-estabelecidos, dentre os quais o período como cliente da organização que foi constatado como 11,4% que fazem negócios com a empresa há menos de 1 ano, 71,5% de 1 a 5 anos e 17,1% possui mais de 5 anos de relação com a revendedora de automóveis. A maior parte dos clientes pesquisados, 77,1% para ser exato, externaram que o atendimento efetuado foi satisfatório onde o tratamento ocorreu com cortesia e respeito, além da demonstração de satisfação em atender bem. A fala do cliente número 60 comprova a qualidade do atendimento prestado “*O pessoal do atendimento é muito prestativo e sempre me atende muito bem com atenção*”.

Apesar das estatísticas positivas mencionadas anteriormente foi apurado através do campo disponibilizado para comentários e sugestões ponderações relevantes à compreensão do clima organizacional estudado, principalmente fazendo uma correlação com as informações citadas no item de percepção dos colaboradores.

O cliente número 69 citou “*Precisa melhorar a comunicação com o cliente, ouvindo atentamente as solicitações para que possa atendê-las com mais rapidez*”. O cliente 50 “o

*peçoal que me atendeu foi simpático e atencioso, mas o serviço telefônico é péssimo, não sabem passar informações de outros setores”. O cliente 48 “precisa melhorar o atendimento telefônico, mas no dia do serviço fui muito bem atendido”.*

Apenas 25% dos consumidores pesquisados fizeram verbalizações, dentre os quais 38,8% mencionaram situações negativas como a falta de relacionamento entre os setores, item também evidenciado na fala dos colaboradores; a falta de atenção no atendimento telefônico e a dificuldade em ouvir bem e assimilar a solicitação do cliente, que pode agir diretamente sobre a qualidade na prestação do serviço demandado.

## **5 SUGESTÕES**

Esta seção trata das sugestões de melhoria a partir da identificação dos pontos fracos presentes na organização estudada.

Observou-se na visão dos colaboradores e clientes uma deficiência na comunicação entre setores e para tal sugere-se promover momentos de confraternizações, gincanas colaborativas e melhorar a divulgação de resultados entre setores. Outra ferramenta que pode melhorar a integração é a criação de um jornal interno que conste as principais participações da empresa, resultados obtidos e conquistas mensais.

Com o propósito de melhorar a participação do colaborador na tomada de decisões, sugere-se a criação de um comitê de qualidade atribuindo ao colaborador a avaliação e acompanhamento dos processos para que se possa discutir as ações a serem tomadas. Faz-se interessante ainda estreitar as relações entre os colaboradores e gestores a partir de uma nova visão humanística.

Para trabalhar o reconhecimento na empresa sugere-se a criação de campanhas para incentivo à obtenção de resultados, bem como intensificar a valorização de talentos.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da globalização e do atual cenário econômico do país, as organizações têm se empenhado cada vez mais na busca por melhorias, redução de riscos e aumento da produtividade. Em meio à um mercado competitivo com produtos semelhantes, o fator humano tem sido considerado peça fundamental no sucesso organizacional.

As empresas de todo o mundo passaram a entender que o capital humano é um dos fatores cruciais na obtenção de resultados e no alcance dos objetivos organizacionais, tornando-se uma forte estratégia competitiva nos dias atuais. Nesse contexto, percebe-se a

importância de se trabalhar a satisfação e motivação dos colaboradores assim como estabelecer sua relação com o ambiente em que estão inseridos.

O clima organizacional está diretamente ligado a aspectos positivos e negativos no ambiente de trabalho impactando na qualidade dos serviços prestados. Sendo assim, é importante compreender que tipo de ambiente os trabalhadores estão expostos fazendo da pesquisa de clima organizacional uma ferramenta adequada à situação, já que traz informações relevantes que permitem identificar e reduzir insatisfações e fatores contribuintes para a desmotivação dos colaboradores.

O estudo em questão atendeu aos objetivos propostos através da correlação entre teoria e prática, permitindo conhecer as percepções dos gestores, colaboradores e clientes relacionadas ao clima organizacional e seu impacto no comportamento e desempenho da equipe. Pôde-se perceber o clima organizacional é positivo, traduzindo a satisfação dos colaboradores, gestores e clientes com ressalvas em relação a três variáveis importantes citadas por Luz (2012), a integração entre setores, a participação e o reconhecimento.

Na primeira variável foi sugerido criar ações para promover a aproximação entre departamentos visando o entendimento de que deve haver um esforço coletivo e simultâneo para o bem comum. É importante divulgar as conquistas alcançadas pelo time com o propósito de valorizar as ações dos colaboradores e expor um pouco mais das atividades do outro setor.

Para a questão de participação nas mudanças sugeriu-se criar um relacionamento mais humanístico onde as relações empresa-colaborador são mais estreitas e permitem que o trabalhador se sinta parte do todo entendendo sua importância para a organização. É importante criar comitês especiais onde cada área determina um funcionário responsável pela avaliação e acompanhamento de processos permitindo sugestões de melhoria a partir da visão de quem opera nas atividades.

À terceira e última variável foi sugerido criar campanhas de reconhecimento com premiações mensais a partir da avaliação de desempenho dos colaboradores e trabalhar nos gestores a disposição a valorizar e elogiar atitudes além do reconhecimento de talentos que contribuem ao alcance dos objetivos organizacionais.

Conclui-se que de forma geral o clima organizacional da empresa estudada é favorável proporcionando a qualidade de vida profissional dos colaboradores e contribuindo para a busca de novos prêmios como os já alcançados pela instituição no que diz respeito a qualidade na prestação de serviços.

## 7 REFERÊNCIAS

- BRUNI, A.L. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2013.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2012.
- MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MENEGON, L.F. **Comportamento Organizacional I**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- PRODANOV; F. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RAHIMIC, Z. **Influência do clima organizacional sobre a satisfação na Bósnia**. Centro Canadense de Ciência e Educação. Pesquisa de negócios internacionais; vol 6, 3ª ed.; 2013.
- SOTO, E. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.