

# ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS DE UMA EMPRESA DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL DO VALE DO SINOS COM OS SEUS RESULTADOS

*Mayara Ramona Hoff<sup>1</sup>*

*Luiz Fernando Costa Neves<sup>2</sup>*

## RESUMO

O estudo do clima organizacional é uma ferramenta que auxilia na tomada de decisões de uma empresa, pois identifica mais facilmente a ocorrência de erros ou acertos. Ele é influenciado pela cultura da organização, sendo ela o reflexo da realidade e percepção de cada indivíduo. O presente trabalho tem como objetivo analisar, mediante pesquisa, a relação que a satisfação/insatisfação dos clientes internos da empresa ABC tem sobre seus resultados financeiros, econômicos e sociais. Como meio para que sejam alcançados tais objetivos, será estudado o clima organizacional de forma a mensurar o grau de satisfação dos clientes internos da empresa ABC, verificando a percepção de cada um em relação ao atual clima organizacional e identificando a influência que este último tem sobre seus resultados. O estudo sobre a relação da satisfação/insatisfação dos clientes internos da empresa ABC se faz importante ao passo que por meio de seus resultados será possível identificar fatores que compõem o clima organizacional. A pesquisa será entregue a todos os colaboradores da empresa ABC. Os dados serão tratados de forma quantitativa e transformados em tabelas, baseados no estudo de caso.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Clientes Internos. Satisfação/Insatisfação.

## ABSTRACT

*The study of organizational atmosphere is a tool that helps on decisions taking of a company, because it easily identifies the success or the mistakes that occurs. It is influenced by the organization culture, reflecting the reality and perception of any particular person. This paper's goal is to analyze, through a research, the relation that internal customers satisfaction/dissatisfaction of ABC company has over its financial, economic and social results. In order to reach such goals, the organizational atmosphere will be studied, in a way to measure the satisfaction level of the internal customers of ABC company, checking the perception of any one of them related to the present organizational atmosphere and identifying the influence of it over the results. The study about the relation of the internal customers satisfaction/dissatisfaction is so important that through its results it will be possible to identify the compound factors of*

---

<sup>1</sup>Acadêmica do Curso de Administração com Linha Específica: Administração Geral - Faculdades Integradas de Taquara - Faccat. Taquara/RS. mayrh.17@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professor Orientador - Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Taquara/RS. fneves@faccat.br.

*the organizational atmosphere. The research will be shared to all the collaborators of the ABC company and transformed into tables, based on the case study.*

**Keywords:** *Organizational environment. Internal Customers. Satisfaction/dissatisfaction.*

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente estudo tem como objetivo analisar a influência que a satisfação/insatisfação dos clientes internos da empresa ABC gera nos resultados econômicos, financeiros e sociais. Como meio para o alcance de tal objetivo, estuda-se o clima organizacional, o qual é responsável pela medição do grau de satisfação das pessoas integrantes de uma empresa em relação ao ambiente interno. Para tanto, será analisado o grau de satisfação dos clientes internos, bem como será verificada a percepção de cada indivíduo em relação ao atual clima da organização.

A empresa em questão, sobre a qual se realizará o estudo, está estabelecida no Vale do Sinos, RS, desde o ano de 1989, tendo como atividade a representação comercial mediante o fornecimento de produtos alimentícios, mais especificamente carnes suínas e derivados. Por questões éticas, o nome da empresa não será divulgado, portanto utilizaremos o nome fictício ABC para identificá-la.

A pessoa jurídica da empresa representada também não será divulgada, essa será mencionada como empresa XY. Ela está localizada na região do Litoral Norte do Estado. As duas empresas, representante e representada, possuem vínculos paralelos, uma vez que a empresa ABC é dependente da XY para o cumprimento de suas obrigações.

Por tratar-se de uma empresa familiar, a pessoa jurídica ABC não possui uma hierarquia bem definida, partindo-se do pressuposto de que cada cliente interno exerce sua função. Atualmente, a empresa ABC possui apenas 10 integrantes. Apesar de ser uma empresa pequena, o estudo de clima organizacional dessa se faz importante.

No que diz respeito ao referido estudo, cabe destacar que as empresas estão cada vez mais preocupadas em proporcionar bem estar aos seus clientes internos, visto que para saber o que cada cliente pensa em relação à organização que trabalha

é preciso que haja uma pesquisa para o levantamento de dados e, posteriormente, elaborar um estudo e avaliar seus respectivos resultados.

Quando um estudo para mensurar o índice de satisfação/insatisfação é elaborado de forma interna, o erro é identificado de forma mais rápida e resolvido mais facilmente, pois, antes de transmitir satisfação e bom atendimento aos clientes externos, a empresa em si precisa estar satisfeita.

O clima organizacional é o responsável por refletir o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Segundo Lacombe (2012), esse é manifestado por meio da motivação, lealdade e identificação com a empresa, pela colaboração entre as pessoas, interesse no trabalho e facilidade das comunicações internas, bem como pelos relacionamentos com as pessoas, sentimentos e emoções. A pesquisa de clima organizacional busca compreender de que forma o ambiente organizacional influencia sobre o rendimento de um indivíduo, sua qualidade de vida, seus interesses sociais, seu comportamento e suas atitudes.

Considerando que “[...] o clima organizacional é causa e consequência do comportamento dos participantes da organização”, Lacombe (2012, p. 214) afirma que da mesma forma que a cultura influencia o clima, o clima influencia o indivíduo, que também será influenciado por ele. Nesse sentido, vale ressaltar que a cultura de uma empresa influencia diretamente no clima organizacional dessa, pois é a identidade de uma organização, contendo suas crenças, valores, princípios, costumes e comportamentos típicos.

Assim, a pesquisa em questão torna-se relevante para a organização porque, após a identificação da influência da satisfação/insatisfação dos clientes internos nos resultados econômicos, financeiros e sociais da empresa, serão identificados os possíveis erros e algumas atitudes poderão ser tomadas para melhor atender as necessidades desses, visto que esta será a primeira vez que uma pesquisa de clima organizacional será aplicada nesta empresa do Vale do Sinos.

Este estudo buscará, pelo objetivo geral, analisar a influência da satisfação dos clientes internos nos resultados econômicos, financeiros e sociais de uma empresa do Vale do Sinos e, pelos objetivos específicos, mensurar o nível de satisfação dos clientes internos da empresa ABC; verificar a percepção dos clientes internos em relação ao clima organizacional.

Quanto aos procedimentos utilizados para o alcance dos objetivos, será uma pesquisa bibliográfica, conforme afirma Lakatos (2001, p. 43), pois essa “utilizará de

fontes de dados já coletados por outras pessoas, podendo ser constituído de material já elaborado ou não”. Também será um estudo de caso, o qual, conforme Vergara (2003, p. 49), “[...] é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”. O método de pesquisa será quantitativo, o qual, segundo Creswell, John W. (2010, p. 26), “atua de forma a mensurar dados e resultados que foram observados ou trabalhados por meio de instrumentos, para uma análise estatística destes”. O estudo será, dessa forma, estatístico descritivo.

Na presente pesquisa, o universo e a amostragem serão compostos pelos funcionários da empresa ABC, com exceção de um integrante, sendo a pesquisadora, que por motivos éticos e para não comprometer os resultados, não participará. Cada integrante receberá seu questionário no mesmo dia, horário e local, individualmente, no mês de junho/2015. Após serem entregues, cada colaborador terá o prazo de três dias para depositar o questionário respondido dentro de uma caixa com apenas uma abertura na parte superior. A caixa permanecerá disponível na sede da empresa ABC por mais dois dias caso ocorra algum imprevisto.

Importa ressaltar que não haverá obrigatoriedade na entrega do questionário respondido, da mesma forma que a qualquer momento poderá ocorrer recusa ou desistência do preenchimento do mesmo. A privacidade dos funcionários será preservada mesmo com atraso na entrega dos questionários. Além do sigilo absoluto aos respondentes, os mesmos poderão obter retorno da pesquisa caso tenham interesse. Como forma de autorizar a pesquisa, um dos respondes assinará, por todos os demais, o TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual será recolhido pela pesquisadora após seu preenchimento.

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi um questionário, elaborado a partir da escala de Likert, com 5 pontos, com opções de 1 à 5, sendo 1. Discordo totalmente, 2. Discordo parcialmente, 3. Indiferente, 4. Concordo parcialmente e 5. Concordo totalmente. A composição do questionário será de 19 questões afirmativas fechadas relacionando o ambiente interno da organização, a remuneração, comunicação, satisfação etc, e algumas considerações externas para a obtenção de um melhor resultado.

Participarão do estudo nove colaboradores da empresa ABC que está localizada no Vale do Sinos. Entre eles, oito são do sexo masculino e apenas um integrante é do sexo feminino. A idade dos integrantes de tal empresa varia de 22 a

53 anos de idade, sendo que apenas dois dos membros possui o segundo grau completo. Cinco dos nove respondentes do questionário são casados e a média é de cinco filhos por família. O estudo servirá de auxílio para o gestor da empresa no que diz respeito às necessidades de seus clientes internos a partir da pesquisa de clima organizacional.

Como estudante, esta pesquisa servirá para enriquecer o pouco conhecimento que a pesquisadora possui em relação à influência do fator interno identificado como “satisfação/insatisfação de clientes internos” em relação ao clima organizacional e aos resultados econômicos, financeiros e sociais, além de demonstrar formas de identificar erros comuns nas organizações, podendo haver melhorias no caso de insatisfação e, conseqüentemente, contribuindo para uma melhor administração para com seus colaboradores.

## **2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional é um modo de organização existente em cada empresa, sendo uma característica única, uma vez que se trata de um conjunto de valores, normas e princípios norteadores e responsáveis pelo funcionamento e que diferencia uma empresa da outra.

Para Moraes (2007, p. 56), “a cultura organizacional é, em síntese, o sistema de ações, valores, crenças compartilhadas e desenvolvidas numa organização, o qual orienta o comportamento de seus colaboradores”. O conceito de cultura organizacional é distinto, pois não há uma definição específica para tal, mas ainda assim, complementa a questão de clima organizacional, visto que as normas de comportamentos estabelecidos pela cultura influenciam sobre ele.

No mesmo sentido, destaca-se Robbins (2003, p. 161) ao definir cultura organizacional como

Um sistema de significados partilhados pelos membros de uma organização distinguindo-a uma das outras. Esse sistema de significados comuns é a um exame mais atento, um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização.

A partir dessas definições, podemos dizer que a cultura influencia o relacionamento, o comportamento e, conseqüentemente, o próprio desenvolvimento. Sendo a cultura uma característica que identifica uma empresa, esta se difere de outra, por exemplo, por particularidades simples como na seguinte descrição:

[...] através das *Faculdades Integradas de Taquara* – FACCAT, Taquara / RS, que possui estacionamento exclusivo para seus diretores, coordenadores e funcionários. Ou ainda, no *Hospital Nossa Senhora Aparecida*, Camaquã / RS, o uniforme da enfermeira-padrão, na cor branca, diferencia seu cargo em relação às demais enfermeiras (MORAIS, 2007, p. 55).

Estes são exemplos das particularidades que definem a cultura organizacional das pessoas jurídicas citadas, as diferenciando das demais.

No sentido de destacar a importância da cultura organizacional, vale ressaltar Las Casas (2012, p. 160 e 161):

Toda empresa precisa ter uma cultura organizacional para que os funcionários possam se sentir como parte integrante da organização. Assim como as organizações têm por objetivo conquistar e fidelizar os clientes, o mesmo esforço deve ser feito para com o cliente interno, ou seja, os funcionários. Por essa razão, é importantíssimo treiná-los, mantê-los qualificados para que haja uma verdadeira integração entre funcionário e empresa. Quando falamos em cultura organizacional, nos referimos ao conjunto de valores, crenças e costumes que permeiam a organização.

O acima citado consiste em afirmar a importância de manter os colaboradores bem atualizados e treinados tendo em vista que todos eles fazem parte da cultura organizacional da empresa para a qual trabalham e que essa não sobrevive sem o apoio e dedicação desses. Dessa forma, a cultura organizacional é um fator de imensa importância perante a empresa, uma vez que é ela que a define e a diferencia das demais, tornando-a única.

### **3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

De modo a criar uma base de informações para o entendimento de como o ambiente de trabalho influencia no bem-estar, na qualidade de vida, no desempenho

e na satisfação das pessoas, tem-se a necessidade de estudar o clima organizacional do ambiente de trabalho, o qual diz respeito a um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos, para que sejam identificados os aspectos positivos e negativos nele existentes, a fim de que se possa, entre outras coisas, aumentar a satisfação dos clientes internos e externos e diminuir o índice de rotatividade.

Martins (2008, p. 29) assim define clima organizacional:

Clima organizacional é um conceito importante para compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização. Fala-se em clima organizacional para referir-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. Devido às rápidas mudanças que vêm ocorrendo nos anos da globalização, as empresas têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional.

No mesmo sentido, ao citar D. J. Champion, Luz define clima organizacional da seguinte forma:

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho (CHAMPION *apud* LUZ, 2003, p.10).

Assim, o clima organizacional de uma empresa é o conjunto de atitudes as quais norteiam o funcionamento desta, bem como é responsável pelo resultado por ela alcançado, tendo em vista que influencia direta e indiretamente no comportamento de seus clientes internos.

Alguns indicadores podem ajudar a detectar como o clima organizacional encontra-se em determinado momento. Em sua obra, Luz (2003) destaca que o *turnover* ou a rotatividade de pessoal pode representar que algo vai mal na empresa, pois, se existir uma troca contínua de colaboradores, pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa, que falta algo no ambiente organizacional para satisfazê-las. No mesmo sentido, o absenteísmo reflete tal resultado. Ainda

segundo Luz (2003), a avaliação de desempenho é outro indicador de clima organizacional que, na maioria das vezes, confirma se há baixo desempenho ou não e reflete o estado de ânimo dos integrantes da empresa. Como forma de identificar se o clima está bom ou não se aplica o instrumento de avaliação de desempenho.

O clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim, pois, segundo Luz (2003), clima prejudicado ou ruim é aquele em que algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, conflitos, desinteresse pelo cumprimento das tarefas, ruído nas comunicações, etc. Quando não há motivação e atitudes positivas dentro do ambiente organizacional, o clima pode ser considerado prejudicado ou ruim. Já Clima bom é aquele em que existe satisfação e comprometimento por parte dos colaboradores e gestores de uma empresa, proporcionando qualidade de vida aos seus integrantes e refletindo positivamente nos resultados finais.

Dessa forma, entende-se que, quando uma pessoa ocupa um determinado cargo em uma empresa, ela precisa estar disposta a se ajustar às diversas situações impostas a ela, de forma a contribuir com o clima organizacional da empresa e com os consequentes resultados por essa almejados.

#### **4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Assim como em tempos passados, organizações de um modo geral estão buscando a excelência em seu atendimento. Nessa busca constante observou-se a necessidade da qualidade de vida no trabalho, bem como saber gerir isso, dando uma importância maior aqueles que contribuem para o funcionamento da empresa.

Entende-se serem esses contribuintes o capital intelectual de uma empresa, os quais, muitas vezes, são reconhecidos como o ativo dessa, conforme refere Moraes (2007, p. 80) ao explicar que

Mas o que vem a ser capital intelectual? O conceito não é novo; já, há muito tempo, os estudiosos vêm se preocupando com o tema dentro das organizações. Capital intelectual se define como o saber individual e coletivo que produz e cria valor. Assim sendo, é a principal fonte de riqueza dos profissionais e das organizações na sociedade do conhecimento.

Em suma, capital intelectual é um dos principais valores de uma empresa, aquele capital intangível e imensurável contabilmente. Porém, ainda segundo o mesmo autor, a medição desses ativos intangíveis será cada vez mais necessária, pois a aquisição de conhecimento e a experiência que as pessoas possuem, representam um potencial de geração de resultados futuros para a empresa. A medição desses ativos pode ser feita por meio da aplicação de pesquisas e/ou entrevistas para que haja um nivelamento do conhecimento, habilidades e práticas de cada funcionário.

Sabendo da importância das pessoas dentro das organizações, – visto que, segundo Felipe Sobral (2008, p. 04), “as organizações são grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns” – Sobral confirma a importância de serem feitas pesquisas sobre o clima organizacional.

Segundo Luz (2003, p. 42), “a pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa. Ela é um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho”. Após a aplicação de uma pesquisa de clima, seus resultados poderão auxiliar na tomada de decisão da empresa para um melhoramento interno. No que se refere à periodicidade da pesquisa, Luz (2003, p.42) afirma que

A pesquisa de clima deve ser realizada anualmente ou a cada dois anos. Periodicidade superior a dois anos pode trazer surpresas para as empresas. A pesquisa geralmente é realizada através do preenchimento de questionários. Neles, os funcionários respondem a questões relacionadas a diferentes aspectos que possam causar sua insatisfação.

É preciso ter um acompanhamento em relação ao clima do ambiente de trabalho, por isso a razão de serem feitas pesquisas num intervalo de tempo não muito extenso.

A pesquisa de clima organizacional irá fornecer dados para uma interpretação de satisfação ou insatisfação de clientes internos, considerando que no que tange à satisfação do cliente, cita-se Las Casas (2012, p. 162):

A partir do momento em que o cliente interno se sente realizado como pessoa e como profissional, estará motivado para conquistar e fidelizar os demais clientes da empresa. Desta maneira, é importante que as empresas ofereçam oportunidades de crescimento e reconhecimento aos seus funcionários, invistam em seus talentos humanos, através de treinamentos, pois as pessoas bem qualificadas procuram empresas que ofereçam um ambiente organizacional propício a um bom desenvolvimento profissional. Quanto

maior for o investimento da empresa em seus talentos humanos, maior será seu retorno em produtividade, competitividade e rentabilidade.

Assim, fica claro que o investimento feito pela empresa resulta numa melhor satisfação do cliente interno, pois, com isso, além de possibilitar uma melhor aplicação do conhecimento desse, por meio do trabalho, o valoriza.

Em contrapartida, clientes internos infelizes ou insatisfeitos com o ambiente de trabalho acabam por não impulsionar a empresa conforme a seguinte afirmação de Luz (2003, p. 109):

Numa empresa podemos ter pessoas infelizes, desmotivadas por razões profissionais ou porque elas possuem uma situação familiar ou social adversa. Se a empresa possui uma quantidade de funcionários infelizes por razões pessoais, conseqüentemente isso vai refletir na sua produtividade e no bem estar desses colaboradores.

Diante disso, importante se faz o questionamento do cliente interno em relação ao seu ambiente de trabalho conforme salienta Moraes (2007, p. 56) ao afirmar que

Diagnosticar o clima organizacional é variável de fundamental importância para as empresas que desejam constantemente melhorar a qualidade dos seus serviços e produtos. A percepção das pessoas em relação à empresa na qual trabalham, constitui fator de extrema relevância. Para a realização do diagnóstico é indispensável uma pesquisa de clima organizacional.

Considerando que a satisfação do cliente interno interfere diretamente na sua produtividade, é de extrema importância que seja feita pesquisa de clima organizacional para posteriormente ser mensurado o grau de satisfação, uma vez que por meio dessa possibilitará que a empresa melhore o que precisar ser melhorado e, conseqüentemente, proporcione uma melhor qualidade de vida aos funcionários.

## **5 RESULTADOS**

Por meio do instrumento utilizado (questionário), foram obtidos os seguintes resultados, os quais foram separados por grupos para um melhor entendimento.

### **5.1 Fatores que Impactam o clima organizacional**

O clima organizacional é responsável por refletir a qualidade do ambiente de trabalho, percebida pelas pessoas integrantes da empresa. Conforme Lacombe (2012), ele é fortemente influenciado pela cultura da empresa, mas dependente principalmente da forma como a organização trata seus integrantes.

Na presente pesquisa, como ferramenta para a medição do grau de satisfação dos clientes internos da empresa ABC, utilizou-se de um questionário cujos resultados são interpretados com base na escala de Likert, contendo 5 pontos, dos quais o 1 significa que a pessoa discorda totalmente; 2 discorda parcialmente; 3 significa ser indiferente; 4 concorda parcialmente; e 5 concorda plenamente.

Foram identificados, além dos valores da média de cada questão, a média do grupo de questões, a mediana que é aquela que se refere exatamente ao valor central de determinado resultado e o desvio padrão que demonstra o grau de oscilação dos dados em comparação com a média.

O quadro 1 expõe dados sobre a comunicação interna na empresa ABC.

Quadro 1 - Comunicação Interna

<b>AFIRMAÇÃO</b>	<b>MÉDIA</b>
Tenho um bom relacionamento com os colegas de trabalho	4,78
Sou respeitado pelo gestor da empresa ABC	5,00
Consigo entender bem as orientações recebidas pelo gestor da empresa ABC	4,67
As opiniões são aceitas e bem vistas pelo gestor da empresa	4,44
<b>MÉDIA DO GRUPO</b>	4,72
<b>MEDIANA</b>	4,73
<b>DESVIO PADRÃO</b>	0,23

Fonte: Dados da Pesquisa 2015

A comunicação interna entre os colegas de trabalho e entre superior e subordinado demonstra que os respondentes, em sua maioria, com uma média de 4,78, estão satisfeitos com o relacionamento entre os colegas de trabalho, assim como há satisfação plena, média 5,00, em relação ao respeito demonstrado pelo gestor da empresa.

As orientações recebidas pelo gestor da empresa estão de acordo com o esperado, significando 4,67 de satisfação, além de as opiniões dadas pelos colaboradores da empresa ABC serem bem vistas e aceitas pelo mesmo, com 4,44 de aprovação.

O processo de comunicação está presente na vida das pessoas independentemente do lugar em que estejam, seja no trabalho, na escola, na faculdade ou em reuniões de família. Essa comunicação pode ser dada por meio de um documento escrito, meios eletrônicos ou através do contato direto. Segundo Lacombe (2012), é um processo de mão dupla, com um emissor e um receptor, em que o que recebe a informação busca respondê-la de alguma forma, seja de imediato ou após certo tempo.

A boa comunicação é de fundamental importância para que a organização alcance os resultados almejados, pois, segundo Lacombe (2012), boa parte dos problemas resulta de comunicações inadequadas, inoportunas e falhas. A comunicação interna na empresa ABC está de acordo com o esperado, pois a média do grupo de questões que relacionam tal questão chega perto do numeral cinco (4,72).

A mediana em relação à comunicação interna manteve-se na casa do numeral 4,73, próximo do valor da média no grupo de questões, e o desvio padrão foi de 0,23, significando pouca oscilação de valores em relação à média.

Na interpretação do quadro 2, pode-se identificar um item com uma menor média em relação aos demais resultados, pois, ao mesmo tempo que há concordância em relação à satisfação do ambiente físico (4,67), à higiene e limpeza do local de trabalho (4,44) e às dependências físicas (4,44), há um resultado com uma média mais baixa em relação à temperatura, sendo de (3,78), significando que existe oportunidade de melhoria quando se fala em temperatura do ambiente.

Quadro 2 - Condições Ambientais

<b>CONDIÇÕES AMBIENTAIS</b>	<b>MÉDIA</b>
Ambiente Físico	4,67
Higiene e Limpeza	4,44
Temperatura	3,78
Dependências Físicas	4,44
<b>MÉDIA DO GRUPO</b>	4,33
<b>MEDIANA</b>	4,33
<b>DESVIO PADRÃO</b>	0,38

Fonte: Dados da Pesquisa 2015

Por tratar-se de um local com câmeras de resfriamento para armazenar os produtos suínos, como carnes e derivados, na maior parte do tempo é um local de baixa temperatura.

Segundo Luz (2003), apesar de o clima organizacional ser algo abstrato, ele se materializa, torna-se tangível nas organizações por meio de alguns “sinais” sobre a sua qualidade, reforçando a ideia de que através do estudo do clima organizacional é possível identificar uma possibilidade de melhoria em relação à temperatura do ambiente de trabalho, partindo-se do resultado obtido na pesquisa.

O fato de a temperatura ter demonstrado uma média menor no resultado das respostas dos 9 respondentes poderá gerar nos resultados financeiro, econômico e social uma média abaixo do esperado se tal demanda perdurar por um longo período. Será necessária uma reunião para debater qual a melhor alternativa para melhorar a condição de temperatura do ambiente de trabalho ou quais outras opções poderão ser inclusas, como revezar o turno daquele colaborador que trabalha o dia inteiro no ambiente que contém câmeras de resfriamento.

A média do grupo de questões e mediana (ambas 4,33) indicam que as condições ambientais estão de acordo com o esperado, já o desvio padrão, do quadro 2, em relação ao quadro 1, indica ter mais oscilação de valores (0,38). Todas as questões que englobam o indivíduo no ambiente de trabalho são “interligadas”, sendo que se existe insatisfação em apenas um quesito, outras áreas poderão ser afetadas.

Segundo Chiavenato (2008), ninguém trabalha de graça, e como parceiro de uma organização, cada funcionário está interessado em investir com seu trabalho, dedicação, esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que elas possam contribuir no alcance de seus objetivos. Sendo assim, o colaborador auxilia o gestor, e em contrapartida, o gestor recompensa o colaborador.

O quadro 3 ilustra a percepção de cada colaborador da empresa ABC em relação ao trabalho desempenhado.

Quadro 3 - Percepção dos funcionários em relação ao trabalho desempenhado

<b>AFIRMAÇÃO</b>	<b>MÉDIA</b>
A remuneração recebida pelo meu trabalho desempenhado é satisfatória	4,56

Os benefícios (café da manhã, almoço, brindes etc.) atendem as minhas expectativas	4,89
O meu trabalho está sendo reconhecido dentro da organização	4,78
Meus colegas estão satisfeitos em relação ao trabalho desempenhado	4,00
Sinto-me com estabilidade no emprego	4,44
A empresa ABC é considerada um bom lugar para se trabalhar	5,00
A remuneração está adequada à função de cada colaborador	4,56
<b>MÉDIA DO GRUPO</b>	4,60
<b>MEDIANA</b>	4,56
<b>DESVIO PADRÃO</b>	0,33

Fonte: Dados da Pesquisa 2015

A maior parte dos integrantes da empresa ABC sente-se satisfeita em relação ao salário recebido, visto que a média obtida através da questão da remuneração recebida está adequada à função de cada um, assim como o valor recebido é satisfatório, somando uma mesma média (4,56) e aproximando-se do numeral 5, sendo este o ponto máximo da pesquisa.

Chiavenato (2008) define salário como sendo uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa em uma organização. Em troca de dinheiro – elemento simbólico e intercambiável -, a pessoa empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e a um padrão de desempenho dentro do ambiente de trabalho.

A empresa ABC oferece aos seus colaboradores, em sua sede, todos os dias, por volta das 7h30min um café da manhã com produtos variados que também são vendidos externamente, bem como o almoço também é pago pela empresa, recebendo os colaboradores alguns brindes, os quais são oferecidos em dias específicos. Em relação a todos estes benefícios oferecidos pela empresa ABC, a média é satisfatória, somando 4,89.

Lacombe (2012, p. 73) ilustra em seu livro *A teoria das necessidades de Maslow* que, “[...] segundo Maslow, há uma tendência, na maioria das pessoas, no sentido de procurar satisfazer primeiro, as necessidades básicas”, estando a alimentação inclusa nesse grupo de necessidades. Ainda segundo Lacombe (2012), uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento, mas uma necessidade insatisfeita sim, de forma que é importante que as necessidades mais simples estejam sanadas para não influenciarem no comportamento do indivíduo.

Ser reconhecido dentro do ambiente de trabalho é um fator que ajuda no processo de realização pessoal. Na empresa ABC, o reconhecimento em relação ao trabalho desempenhado demonstra uma média alta, refletindo uma satisfação por parte dos colaboradores num percentual de 4,78.

Na visão de alguns respondentes, seus colegas não estão tão satisfeitos em relação ao trabalho desempenhado, alcançando uma média 4,00. Esse resultado pode ser considerado subjetivo visto que aquele colaborador que respondeu ser o amigo/colega quem se sente insatisfeito em relação ao trabalho desempenhado pode estar se sentindo insatisfeito, mas prefere apontar a responder por si.

A estabilidade no emprego foi considerada satisfatória (4,44) visto que a maioria dos colaboradores da empresa ABC ocupa suas funções há mais de 5 anos. Consoante resultado obtido no sexto item do quadro 3, a empresa ABC pode ser considerada um bom lugar para se trabalhar, uma vez que a média soma 5,00, demonstrando a satisfação plena dos integrantes.

A percepção dos funcionários em relação ao trabalho desempenhado soma uma média no grupo de questões de 4,60, e a mediana encontra-se próxima desse valor, obtendo média 4,56, demonstrando terem uma boa percepção em relação ao desempenho organizacional e seus benefícios. O desvio padrão, nesse ponto, (0,33), é mais baixo que na interpretação das condições ambientais - quadro 2 -, significando uma boa percepção em relação à empresa ABC.

Por tratar-se de uma pesquisa de clima organizacional em uma empresa com um número pequeno de integrantes, é possível identificar facilmente quantas pessoas sentem-se insatisfeitas em relação a algum fator que a empresa possa estar precária.

Quando um funcionário responde que indicaria um amigo para trabalhar na mesma empresa em que ele atua no momento, significa que seu nível de satisfação em relação a essa empresa é elevado. Essa satisfação está vinculada ao clima organizacional da empresa, pois esse engloba questões de salário, comunicação, reconhecimento, qualidade de vida e muitos outros fatores relevantes. Luz (2003) reforça essa ideia ao citar que o clima organizacional é considerado bom quando aquele que participa ativamente da empresa indicaria seus conhecidos e amigos para trabalharem nela e quando sentem orgulho em participar da mesma conforme demonstrado na tabela abaixo.

Quadro 4 – Satisfação

AFIRMAÇÃO	MÉDIA
-----------	-------

O volume de trabalho desempenhado está dentro do esperado	4,00
A empresa ABC valoriza adequadamente o meu trabalho	4,89
Indicaria um amigo para trabalhar na empresa ABC	4,33
Estou satisfeito (a) em relação a tudo que a empresa ABC oferece	4,89
<b>MÉDIA DO GRUPO</b>	4,53
<b>MEDIANA</b>	4,61
<b>DESVIO PADRÃO</b>	0,44

Fonte: Dados da Pesquisa 2015

Os resultados da pesquisa, além de possuírem uma média satisfatória em relação a indicar algum amigo para trabalhar na empresa ABC (4,33), demonstram que a mesma está valorizando adequadamente o trabalho desempenhado por seus colaboradores, pois uma média de 4,89 indica que a maioria das pessoas está de acordo com esta afirmação, sentindo-se valorizada.

O volume de trabalho desempenhado por cada funcionário está de acordo, mas segundo os dados da pesquisa, dos 9 respondentes apenas 4 deles sentem-se plenamente satisfeitos em relação a essa questão. A média permaneceu na casa do número 4,00 pelo fato de 1 discordar totalmente, 1 responder ser indiferente e 3 concordarem parcialmente com a afirmação.

Ao ser afirmado, de acordo com a escala de Likert, que os colaboradores sentem-se satisfeitos em relação a tudo que a empresa ABC oferece no momento, a aprovação foi de 4,89, e com a facilidade de identificar quantas pessoas concordaram plenamente com isso, tem-se o resultado de que 8 colaboradores concordaram plenamente e apenas 1 concordou parcialmente.

A média do grupo de questões que relaciona a satisfação em relação ao trabalho desempenhado na empresa ABC resultou positivamente em 4,53, a mediana em 4,61 e o desvio padrão 0,44, sendo que foi o grupo de questões que mais obteve oscilação de dados em relação à média de cada questão.

Em relação aos resultados econômicos, a empresa ABC encontra-se dentro do esperado considerando a tabela a seguir:

Quadro 5 - Resultados Econômicos

	Anos		
	2012	2013	2014
<b>Lucro final - sobre o faturamento bruto</b>	13%	13%	13%

<b>Crescimento no número de clientes</b>	154	170	190
--	-----	-----	-----

Fonte: Dados da Pesquisa 2015

Houve crescimento em 10% no número de clientes atendidos em 2013 em relação a 2012 e de 12% em 2014 em relação a 2013. O lucro final manteve-se no mesmo percentual, significando 13% sobre o faturamento bruto.

A idade média dos funcionários na empresa é de 6,33 anos, significando que o índice de rotatividade é muito baixo, o que indica uma equipe qualificada e com grande conhecimento de suas atividades e que tanto colaborador quanto gestor estão satisfeitos com os serviços prestados.

Os resultados financeiros podem ser considerados bons, considerando o quadro a seguir para uma demonstração mais clara:

Quadro 6 - Resultados Financeiros

	Anos		
	2012	2013	2014
<b>Crescimento do faturamento bruto nas vendas</b>	15%	15%	10%

Fonte: Dados da Pesquisa 2015

Havendo crescimento nas vendas é possível manter o lucro final e o resultado é a empresa em bom estado financeiro.

Os resultados das relações sociais foram positivos considerando o relacionamento entre gestor e colaboradores demonstrado nos questionários. No grupo de questões, o que possui uma maior média é o que relaciona a comunicação, 4,72, muito próximo do numeral 5.

Considerando a impossibilidade de um superior motivar seus subordinados, a esse cabe o papel de criar condições favoráveis para que eles sintam-se bem, satisfeitos e motivados, lembrando que, segundo Lacombe (2012), somente eles mesmos podem se auto motivar.

Por fim, o estudo de clima organizacional ajuda na identificação de satisfação/insatisfação em diversos fatores da empresa, sendo que no presente estudo o clima organizacional foi considerado bom, de acordo com os resultados apresentados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional é o resultado da percepção dos indivíduos integrantes de uma empresa em relação aos diferentes aspectos impostos por ela, tais como condições de trabalho, ambiente organizacional, cultura da empresa, valores e os fatores que influenciam em seu bem-estar e satisfação. Essa percepção é fortemente influenciada pela cultura da empresa, pois essa é um conjunto de normas, princípios e valores únicos inerentes a cada empresa.

Como forma de verificar qual o estado do clima em uma organização, aplicou-se a pesquisa de clima organizacional e, por meio dessa, foi possível identificar se o clima está bom ou ruim. Na empresa objeto do presente estudo, os resultados apresentados demonstraram que o clima organizacional é bom. O clima organizacional bom é aquele em que, segundo Luz (2003), as atitudes positivas predominam, proporcionando ao ambiente de trabalho uma tônica favorável, bem-estar, alegrias, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento na maior parte dos integrantes da empresa.

Tal resultado positivo refletiu na mensuração do nível de satisfação dos clientes internos da empresa ABC e na sua percepção em relação ao ambiente de trabalho, como demonstrado nas tabelas anteriores. Nos resultados econômicos, tal organização encontra-se com despesas cotidianas, seu estado financeiro pode ser considerado bom e, socialmente falando, ela está muito bem.

Os fatores que levaram a essa percepção foram: boa comunicação interna entre colaboradores e entre colaboradores e gestor, condições ambientais favoráveis, resultados positivos em relação ao salário recebido pelo trabalho desempenhado e o trabalho em si, e a satisfação em relação a tudo que a empresa ABC oferece.

Apesar de as condições ambientais terem demonstrado um resultado positivo no quesito temperatura do ambiente, houve uma decadência de valor considerando os demais resultados. Como dito anteriormente, a temperatura do ambiente de trabalho possui baixa temperatura, na maior parte do tempo, por conter câmeras de resfriamento.

O volume de trabalho desempenhado por cada colaborador e a satisfação por parte dos colegas de trabalho também possuem resultado pouco inferior aos demais, mas, mesmo estando abaixo do numeral cinco, ainda encontram-se na casa do numeral quatro, tendo resultado satisfatório.

Como forma de melhorar essas três questões que ficaram pouco abaixo dos demais valores sugere-se que ocorram, frequentemente, reuniões para o debate de opiniões, sugestões por parte dos colaboradores, revezamento nos horários de trabalho e uma política de cargos e salários.

Sendo assim, conclui-se que a empresa ABC é considerada um bom lugar para se trabalhar, segundo a análise dos dados, pois seus clientes internos sentem-se satisfeitos em relação ao trabalho que desempenham nela.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalho científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelência em atendimento ao cliente – Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. **Administração**: conceitos e práticas. Taquara: FACCAT, 2007.

RUBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

SOBRAL, Felipe. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. São Paulo: Atlas, 2003.