

DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO AUTOMOTIVO

DIAGNOSIS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF A COMPANY OF THE AUTOMOTIVE SEGMENT

Marília de Azevedo da Silva*
Simone Regina Dias**

RESUMO

O artigo apresenta os principais resultados da pesquisa realizada, que visou elaborar um diagnóstico do clima organizacional de uma empresa do segmento automotivo localizada na cidade de Florianópolis. A pesquisa de clima organizacional é considerada um instrumento fundamental da gestão, pois permite a expressão dos funcionários e possibilita à empresa conhecer, por meio dos resultados, qual é a percepção, o grau de satisfação e de confiabilidade quanto às suas políticas e práticas (BERGAMINI; CODA, 1997). O instrumento de pesquisa utilizado foi aplicado a 38 colaboradores da empresa e possui vinte itens associados a uma escala semântica com três opções (sempre, às vezes e nunca). Após a aplicação do instrumento, baseado nas dimensões de Luz (2003), os dados coletados por meio da aplicação dos questionários foram tabulados através da ferramenta Excel. Concluiu-se que, de maneira geral, os resultados da pesquisa revelaram-se satisfatórios, tendo destaque no aspecto relacionado à supervisão/liderança/estilo gerencial, apontando que a maior parte dos funcionários sempre recebem orientação e apoio necessário de seus gerentes para realizar as tarefas e que seus gerentes resolvem adequadamente os conflitos do departamento, o que é muito satisfatório para a empresa, enfatizando a ideia de que seus funcionários possuem boas instruções para executar suas atividades. Por outro lado, essa pesquisa revelou alguns pontos a serem melhorados, entre eles, a estabilidade no emprego, sendo que os resultados revelam que 50% dos funcionários às vezes se sentem seguros em relação à estabilidade do emprego, representando insegurança por parte dos colaboradores.

Palavras-chave: Clima organizacional. Recursos humanos. Pesquisa de clima.

ABSTRACT

The article presents the main results of the research carried out, which aimed to elaborate a diagnosis of the organizational climate of a company in the automotive segment located in the city of Florianópolis. Organizational climate research is considered a fundamental management tool, since it allows the expression of employees and allows the company to know, through the results, the perception, the degree of satisfaction and reliability regarding its policies and practices (BERGAMINI; CODA, 1997). The research instrument used was applied to 38 employees of the company and has twenty items associated to a semantic scale with three options (always, sometimes and never). After the application of the instrument, based on the dimensions of Luz (2003), the data collected through the application of the questionnaires were tabulated through the Excel

* Graduanda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí. mariliaa_azevedo@hotmail.com

** Professora Doutora do Curso de Administração da UNIVALI. simonedias@univali.br

tool, in which information and graphs were inserted. It was concluded that, in general, the results of the research were satisfactory, with emphasis on the aspect related to supervision / leadership / managerial style, pointing out that 71% of employees always receive guidance and necessary support from their managers to perform the tasks And that their managers adequately resolve the department's conflicts, which is very satisfying to the company, emphasizing the idea that their employees have good instructions to carry out their activities. On the other hand, this research revealed some points to be improved, among them, stability in employment, with the results showing that 50% of employees sometimes feel secure in relation to job stability, representing insecurity on the part of employees.

Keywords: Organizational climate. Human Resources. Climate research.

Introdução

A parte fundamental ou a “alma” de uma empresa são as pessoas, por isso, diagnosticar com mais rigor o seu bem-estar é tão importante e permite que as empresas invistam nos funcionários para terem um diferencial competitivo em um ambiente constituído de alta competitividade.

Segundo Barçante e Castro (1999 apud LUZ, 2003), o clima organizacional é a atmosfera que resulta das percepções que os funcionários possuem dos diversos aspectos que influenciam seu bem estar e satisfação no dia a dia de trabalho.

Portanto, a cultura de uma empresa, as políticas, as exigências, bem como a sua performance afetam o clima organizacional, já que exercem impacto emocional e psicológico nos funcionários, alterando a motivação e a satisfação.

A empresa analisada surgiu no mercado em 1990, atua há 27 anos no segmento automotivo, oferecendo serviços e produtos relacionados a acessórios, aros e pneus, mecânica, lataria e pintura e restaurante. O presente artigo tem como finalidade analisar o clima organizacional da empresa que atua no segmento automotivo, que sofreu modificações há cinco meses, passando por uma reforma física e de layout de loja, o que pode ter impactado no ambiente de trabalho da organização.

Essa pesquisa justifica-se em conformidade com estudos de Rizzatti (2012), quando defende que o estudo do clima organizacional mostra-se como uma ferramenta para conhecer a organização e todo o ambiente de trabalho e, dessa forma, promover aos gestores uma visão holística da organização.

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: introdução com os propósitos da pesquisa, referencial teórico sobre os conceitos de clima organizacional,

seus indicadores e variáveis. Subsequentemente, foram apontados os procedimentos metodológicos utilizados, seguido dos resultados obtidos, considerações finais e referências.

1 Referencial Teórico

O referencial teórico deste trabalho abordará os seguintes temas: clima organizacional, seus indicadores e variáveis.

Toda empresa deve se preocupar com a satisfação de seus funcionários para que eles se sintam felizes, motivados e desempenhem um bom trabalho. Segundo Gustavo Boog e Magdalena Boog (2002), se as empresas esperam a contribuição de seus funcionários para alcançar os resultados do negócio, precisam cuidar para que esses colaboradores estejam satisfeitos no ambiente de trabalho. Os autores ainda salientam que quanto mais os dirigentes queiram que os trabalhadores participem e contribuam para a empresa, maior é a necessidade de garantir um ótimo clima organizacional.

1.1 Clima Organizacional

O clima organizacional pode ser observado e interpretado como a expressão dos sentimentos dos funcionários diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da maneira de relacionamento com os colegas de trabalho, entre outras variáveis: Portanto, segundo Litwin (1978 apud LUZ, 2003) o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente da organização, sendo percebida ou experimentada pelos integrantes da organização e que influencia o seu comportamento.

Para Bergamini e Coda (1997), a pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que representa a realidade da organização, retratando o que as pessoas acreditam estar ocorrendo em um determinado momento da organização analisada.

Os autores relatam também que essas pesquisas possuem o papel de tornar claras as percepções dos colaboradores sobre determinados aspectos, configurando um diagnóstico sobre a situação atual da empresa visando levantar problemas para sofrerem correções.

Gustavo Boog e Magdalena Boog (2002) relatam que entender o que as pessoas querem é o primeiro passo para tratar o processo de gerenciar o clima organizacional. As

empresas precisam reconhecer as diferenças individuais e as necessidades dos grupos, ouvir os funcionários, fazer reuniões e pesquisas de clima.

1.1.1 Indicadores de Clima Organizacional

Os indicadores e processos de medição devem permitir compreender o que os funcionários pensam em relação ao tratamento que recebem da empresa.

Luz (2003) ressalta que embora o clima organizacional seja algo abstrato, ele se materializa nas empresas através de alguns indicadores que sinalizam sobre a sua “qualidade”. O autor ainda aponta que podemos perceber no dia a dia das empresas alguns sinais de que o clima organizacional vai bem ou mal. E os indicadores servem para alertar quando alguma coisa não está bem ou quando o clima está muito bom. Dentre esses indicadores, pode-se citar:

- O *turnover* ou rotatividade de pessoal, quando está elevado, demonstra que os funcionários não possuem comprometimento com a empresa, falta algo para satisfazê-los;
- O absenteísmo revela um número de faltas e atrasos excessivos, podendo ter o mesmo significado do *turnover*;
- A avaliação de desempenho é o instrumento, ou seja, um procedimento formal para avaliar o desempenho dos funcionários. Essa avaliação fornece informações que, muitas vezes, irão confirmar que o baixo desempenho de alguns funcionários é consequência do seu estado de ânimo, da apatia em relação à empresa ou até de problemas pessoais;
- Os conflitos interpessoais e interdepartamentais são a forma mais aparente do clima de uma empresa, podendo tornar esse clima organizacional tenso, agradável, bom ou ruim.

Dessa forma, o clima organizacional é um fator que influencia diversos indicadores que podem ser analisados em uma empresa e devem ser levados em consideração já que melhorando-os, torna-se possível alcançar grandes resultados para a empresa e para os funcionários.

1.2 Variáveis Organizacionais

Luz (2003) relata que a pesquisa de clima é uma maneira formal de se avaliar o clima organizacional e fornece dados que podem fazer com que o ambiente de trabalho melhore continuamente. O autor também ressalta que essa pesquisa geralmente é realizada através de questionários respondidos pelos funcionários, com questões relacionadas a diversos aspectos e algumas variáveis.

Essas variáveis podem ser: o trabalho realizado pelos funcionários; salário; benefícios; integração entre os departamentos da empresa; supervisão, liderança, estilo gerencial e gestão; comunicação; treinamento, desenvolvimento, carreira, progresso e realização profissional; possibilidades de progresso profissional; relacionamento interpessoal; estabilidade no emprego; processo decisório; condições físicas de trabalho; relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários (LUZ, 2003).

Além dessas variáveis, o autor (2003) ainda aponta a participação dos funcionários; pagamento dos salários; segurança no trabalho; objetivos organizacionais; orientação da empresa para resultados; disciplina; imagem da empresa; estrutura organizacional; ética e responsabilidade social; qualidade e satisfação do cliente; reconhecimento; vitalidade organizacional; direção e estratégias; valorização dos funcionários; envolvimento e comprometimento; trabalho em equipe; modernidade; planejamento e organização; fatores motivacionais e desmotivadores.

2 Procedimentos Metodológicos

Neste tópico será evidenciada a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa que visa analisar o clima organizacional da empresa do segmento automotivo, a partir da percepção de seus funcionários através da aplicação de uma pesquisa de clima organizacional.

Em relação à abordagem, este estudo utiliza a abordagem quantitativa. Richardson (1999) cita que o método quantitativo é amplamente utilizado na pesquisa e representa o propósito de garantir a precisão dos resultados, evitando uma distorção da análise e a interpretação, gerando assim uma margem de segurança.

Dessa forma, o método quantitativo, através de técnicas estatísticas, visa compreender em detalhes as características do clima organizacional da empresa analisada e apresentando os resultados estatísticos facilitam a interpretação.

Esta pesquisa pode ser caracterizada também como descritiva, tendo como objetivo fazer uma descrição do clima organizacional estabelecendo relações com as variáveis descritas neste trabalho.

De acordo com Gil (2008, p. 28), a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A empresa analisada é composta por 43 funcionários, sendo que 3 são diretores e 2 funcionários estavam ausentes no dia da aplicação da pesquisa, totalizando então 38 questionários respondidos.

As questões foram elaboradas com base nas seguintes variáveis: o trabalho realizado pelo funcionário/reconhecimento, salário, supervisão/liderança/estilo gerencial, treinamento/desenvolvimento, relacionamento interpessoal/comunicação, estabilidade no emprego, condições físicas de trabalho, qualidade e satisfação do cliente, imagem da empresa e trabalho em equipe. A distribuição das questões ocorreu da seguinte forma, conforme o quadro a seguir.

Quadro 1: Estrutura do questionário

DIMENSÕES	QUESTÕES			
1. O trabalho realizado pelo funcionário/Reconhecimento	3	4		
2. Salário	9			
3. Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial	1	2		
4. Treinamento/Desenvolvimento	11	12		
5. Relacionamento Interpessoal/Comunicação	13	14	5	6
6. Estabilidade no Emprego	16			
7. Condições físicas de trabalho	7	8		
8. Qualidade e Satisfação do Cliente	17	18		
9. Imagem da Empresa	19	20		
10. Trabalho em Equipe	15			

Fonte: Elaborado pelas autoras, adaptado de Luz (2003)

Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário que contemplava vinte questões fechadas e uma questão aberta, elaborado a partir das dimensões de Luz (2003). Sendo que as respostas deveriam ser assinaladas com X no quadro correspondente à opção desejada baseada em uma escala semântica que variava em: sempre, às vezes e nunca.

A questão aberta foi inserida no questionário havendo um espaço reservado para sugestões e críticas, tendo como objetivo obter informações importantes que possivelmente não tenham sido contempladas nas perguntas fechadas.

A pesquisa foi aplicada no dia 26 de maio de 2017. O questionário aplicado teve pretensões de identificar o cenário real do clima organizacional da empresa em análise para posteriormente se corrigir eventuais distorções que estejam ocorrendo no relacionamento da empresa com seus funcionários.

Optou-se pela pesquisa censitária, devido ao tamanho reduzido do universo e tendo como objetivo uma maior precisão dos resultados, sendo assim, foram utilizados todos os elementos da população para análise.

Posteriormente à aplicação da pesquisa, foi feita uma análise dos dados obtidos. “A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal qual que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação” (GIL, 2008, p. 156).

Os dados coletados por meio da aplicação dos questionários foram tabulados através da ferramenta Excel, na qual foram inseridas as informações para serem gerados gráficos, com o objetivo de mensurar as respostas apanhadas e também possibilitar uma melhor visualização dos dados. Esses gráficos possuem quatro legendas, dentre elas três são as opções da escala (sempre, às vezes e nunca) e a outra “inválido” foi atribuída ao erro de preenchimento por parte dos respondentes, que deixaram a questão sem resposta ou preencheram a questão com mais de uma resposta.

Após o registro dos dados e tabulação, as informações foram organizadas e analisadas, no intuito de desenvolver e escrever a conclusão desta pesquisa.

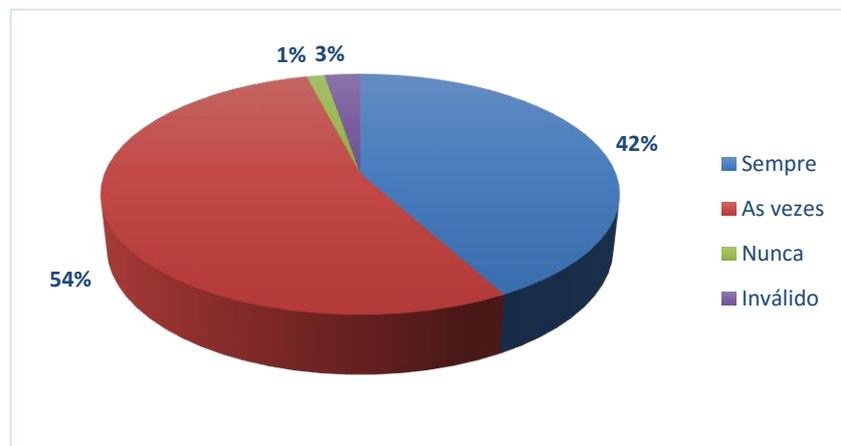
4 Resultados do Estudo

A seguir serão expostos os gráficos e resultados da pesquisa a partir de cada uma das dimensões.

Trabalho realizado pelo funcionário/Reconhecimento

O gráfico abaixo representa a porcentagem das respostas dos funcionários em relação às duas perguntas, sendo a primeira: “Sinto que meu trabalho é valorizado pela empresa” e a segunda “O trabalho em meu setor é distribuído adequadamente entre os funcionários evitando sobrecargas”.

Gráfico 1 – Trabalho realizado pelo funcionário/Reconhecimento



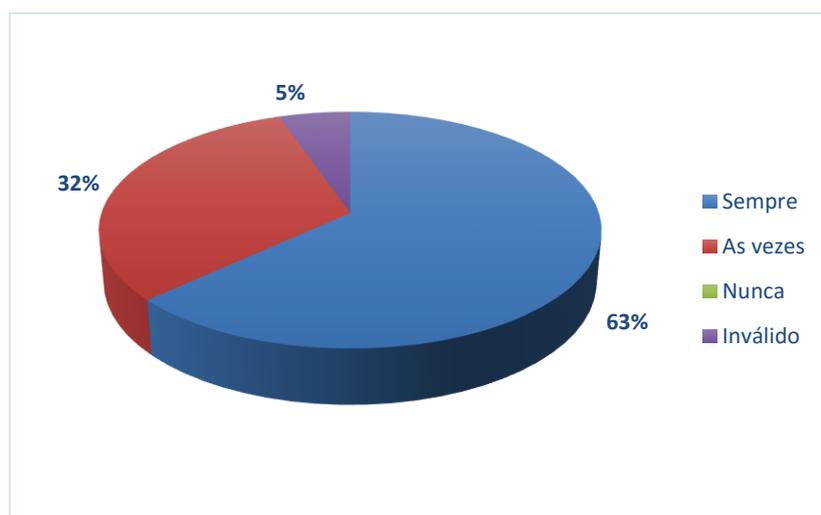
Fonte: Dados primários (2017)

Os resultados revelam que 54% dos funcionários às vezes sentem que seu trabalho é valorizado pela empresa e que às vezes o trabalho no setor é distribuído adequadamente entre os demais funcionários, evitando sobrecargas, 42% sempre, 1% nunca e 3% não responderam às questões ou assinalaram mais de uma resposta.

Salário

O gráfico a seguir representa a porcentagem das respostas dos funcionários em relação à seguinte afirmação: “Em relação ao mercado de trabalho meu salário está adequado”.

Gráfico 2 – Salário



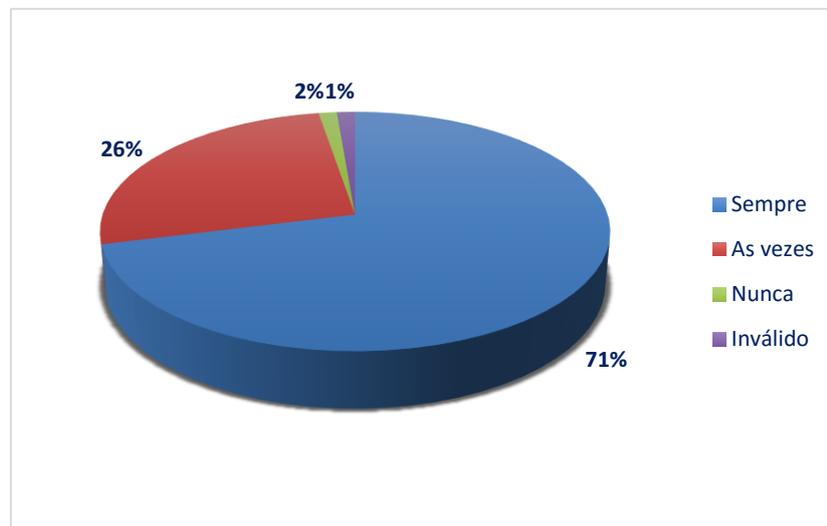
Fonte: Dados primários (2017)

Os resultados revelam que 63% dos funcionários sempre sentem que o salário é adequado em relação ao mercado de trabalho, 32% às vezes e 5% não responderam às questões ou assinalaram mais de uma resposta.

Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial

O gráfico a seguir representa a porcentagem das respostas dos funcionários em relação às duas perguntas, sendo a primeira: “Meu gerente resolve adequadamente os conflitos do departamento” e a segunda “Recebo orientação e apoio necessário de meu gerente para realizar as tarefas”.

Gráfico 3 – Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial



Fonte: Dados primários (2017)

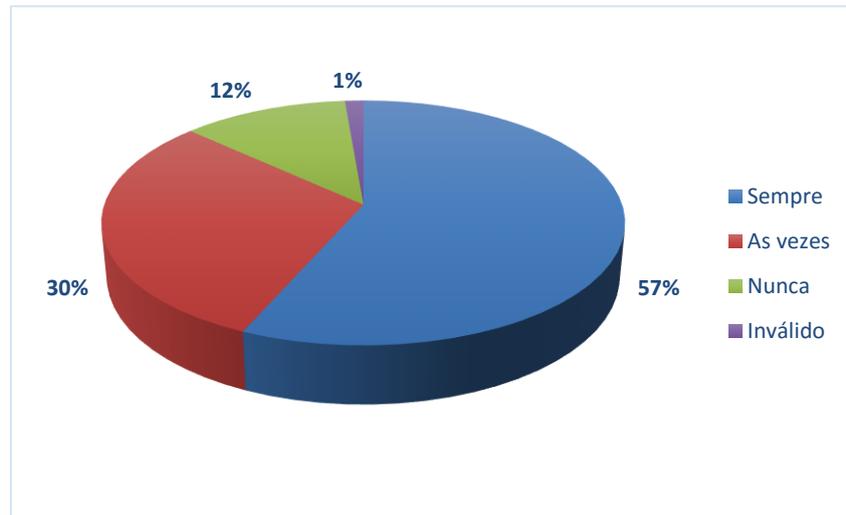
Os resultados revelam que 71% dos funcionários sempre recebem orientação e apoio necessário de seus gerentes para realizar as tarefas e que seus gerentes resolvem adequadamente os conflitos do departamento, 26% às vezes, 2% nunca e 1% não respondeu às questões ou assinalou mais de uma resposta.

Treinamento/Desenvolvimento

O gráfico a seguir representa a porcentagem das respostas dos funcionários em relação às duas perguntas, sendo a primeira: “Os treinamentos oferecidos pela empresa

ajudam a melhorar meu desempenho no trabalho” e a segunda “A empresa oferece a seus funcionários oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional”.

Gráfico 4 – Treinamento/Desenvolvimento



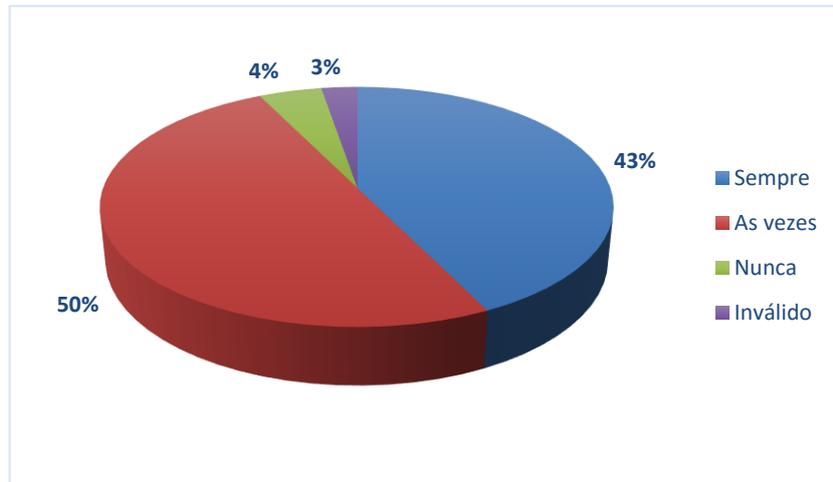
Fonte: Dados primários (2017)

Os resultados revelam que 57% dos funcionários acham que os treinamentos oferecidos pela empresa sempre ajudam a melhorar o desempenho no trabalho e que a empresa sempre oferece a seus funcionários oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional; 30% às vezes, 12% nunca e 1% não respondeu às questões ou assinalou mais de uma resposta.

Relacionamento Interpessoal/Comunicação

O gráfico a seguir representa a porcentagem das respostas dos funcionários em relação às quatro perguntas, sendo a primeira: “Recebo *feedback* (retorno) pelo trabalho realizado”, a segunda “As sugestões são valorizadas pelos superiores”, a terceira “Existe parceria e respeito entre os funcionários” e a quarta “Há uma relação de confiança entre meus colegas de trabalho”.

Gráfico 5 – Relacionamento Interpessoal/Comunicação



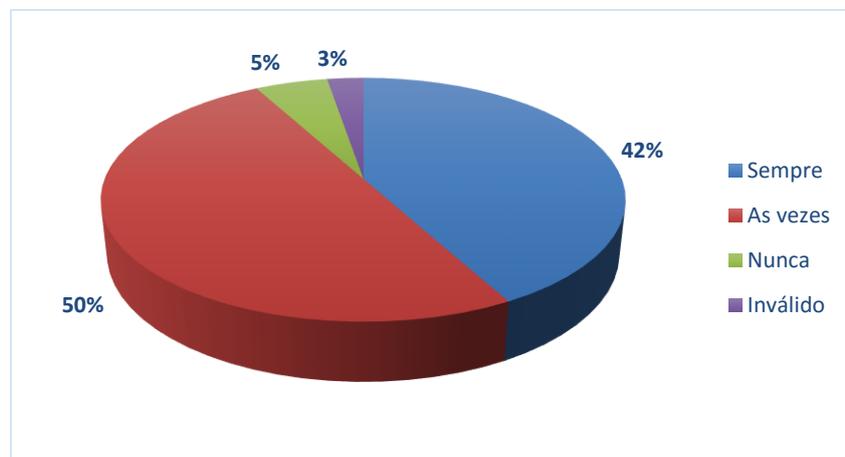
Fonte: Dados primários (2017)

Os resultados revelam que 50% dos funcionários às vezes recebem *feedback* (retorno) pelo trabalho realizado, ou seja, em algumas situações, suas sugestões são valorizadas pelos superiores, e às vezes, existe parceria e respeito entre os funcionários e também em certas ocasiões há uma relação de confiança entre os colegas de trabalho; 43% sempre, 4% nunca e 3% não responderam às questões ou assinalaram mais de uma resposta.

Estabilidade no Emprego

O gráfico a seguir representa a porcentagem das respostas dos funcionários em relação à pergunta: “Me sinto seguro em relação à estabilidade do meu emprego”.

Gráfico 6 – Estabilidade no emprego



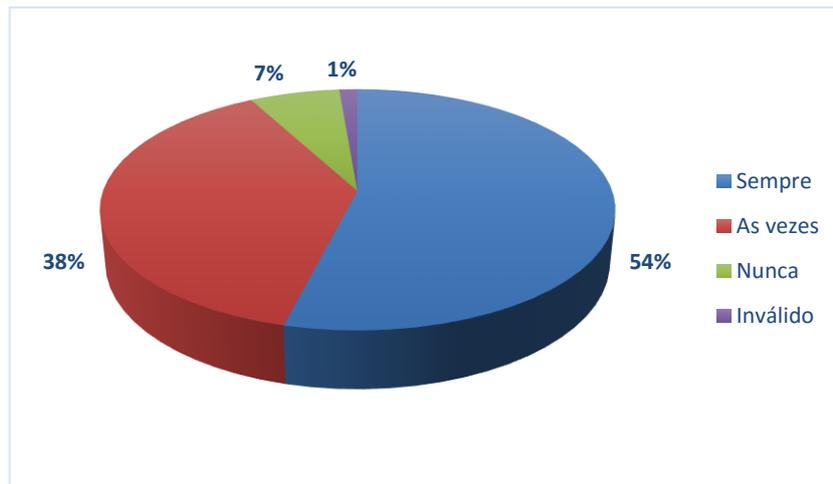
Fonte: Dados primários (2017)

O gráfico revela que 50% dos funcionários às vezes se sentem seguros em relação à estabilidade do meu emprego, 42% sempre, 5% nunca e 3% não responderam às questões ou assinalaram mais de uma resposta.

Condições físicas de trabalho

O gráfico a seguir representa a porcentagem das respostas dos funcionários em relação às duas perguntas, sendo a primeira: “As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, móveis etc.)” e a segunda “Os equipamentos de segurança da empresa são adequados para proteger os funcionários”.

Gráfico 7 – Condições físicas de trabalho



Fonte: Dados primários (2017)

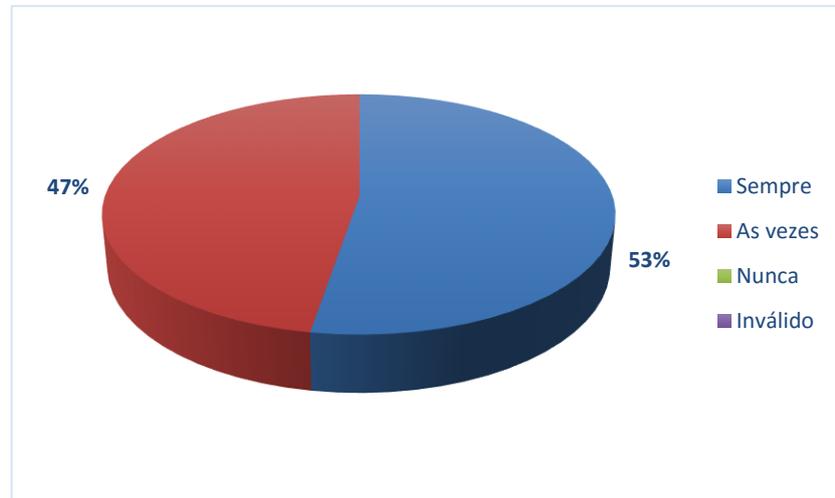
O gráfico revela que 54% dos funcionários acreditam que as condições físicas de trabalho na empresa sempre são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, móveis etc.) e que os equipamentos de segurança da empresa sempre são adequados para proteger os funcionários, 38% às vezes, 7% nunca e 1% não respondeu às questões ou assinalou mais de uma resposta.

Qualidade e Satisfação do Cliente

O gráfico a seguir representa a porcentagem das respostas dos funcionários em relação às duas perguntas, sendo a primeira: “A empresa costuma melhorar os produtos e

serviços prestados aos seus clientes” e a segunda “O compromisso da empresa com a qualidade de seus produtos, serviços e processos está visível no trabalho feito diariamente”.

Gráfico 8 – Qualidade e Satisfação do Cliente



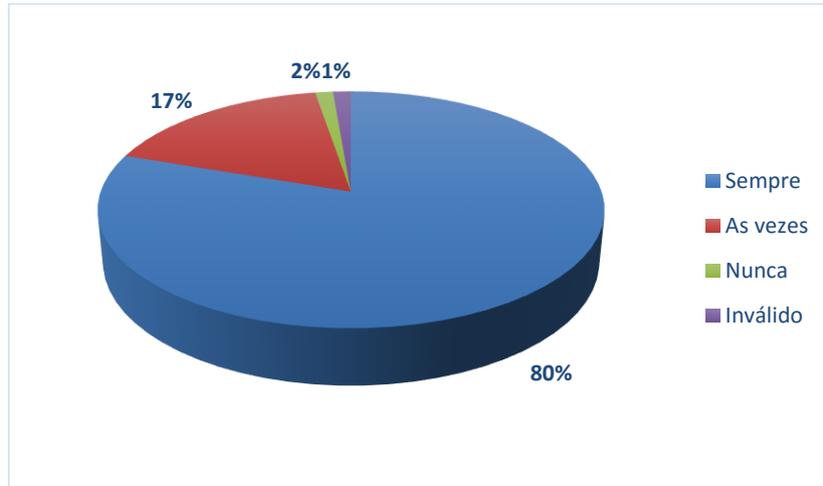
Fonte: Dados primários (2017)

Os resultados revelam que 53% dos funcionários acreditam que a empresa sempre costuma melhorar os produtos e serviços prestados aos seus clientes e que sempre existe um compromisso da empresa com a qualidade de seus produtos, serviços e processos estão visíveis no trabalho feito diariamente e 47% às vezes.

Imagem da Empresa

O gráfico a seguir representa a porcentagem das respostas dos funcionários em relação às duas perguntas, sendo a primeira: “Considero a empresa um bom lugar para trabalhar” e a segunda “Recomendaria essa empresa para algum amigo ou parente trabalhar”.

Gráfico 9 – Imagem da Empresa



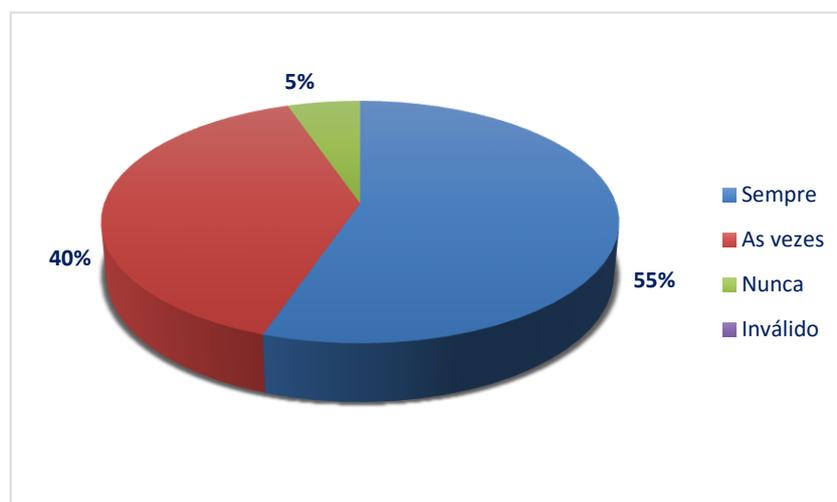
Fonte: Dados primários (2017)

Os resultados revelam que 80% dos funcionários consideram a empresa um bom lugar para trabalhar e recomendariam a empresa para algum amigo ou parente trabalhar, 17% às vezes, 2% nunca e 1% não respondeu às questões ou assinalou mais de uma resposta.

Trabalho em Equipe

O gráfico a seguir representa a porcentagem das respostas dos funcionários em relação à seguinte pergunta: “Em meu departamento o trabalho em equipe é incentivado”.

Gráfico 10 – Trabalho em Equipe



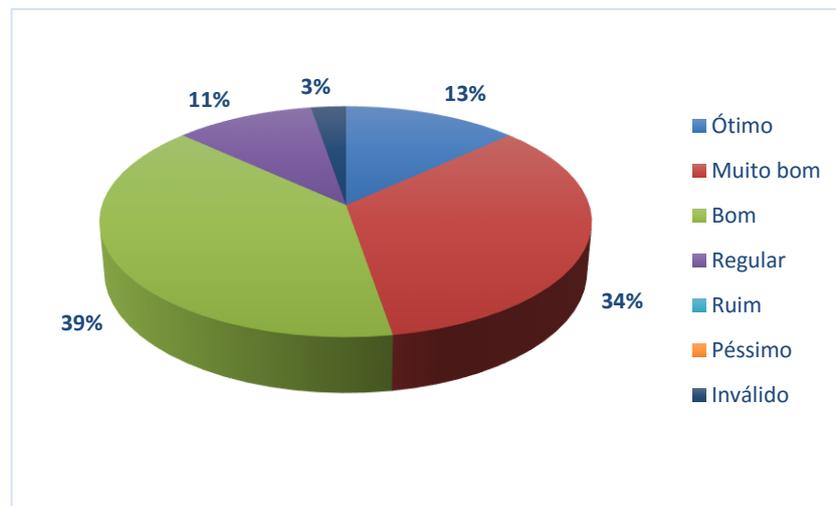
Fonte: Dados primários (2017)

O gráfico revela que 55% dos funcionários consideram que no seu departamento o trabalho em equipe sempre é incentivado, 40% às vezes e 5% nunca.

Ambiente de trabalho

O gráfico a seguir representa a porcentagem das respostas dos funcionários em relação à seguinte pergunta: “De maneira geral, como você avalia o seu ambiente de trabalho?”

Gráfico 11 – Ambiente de Trabalho



Fonte: Dados primários (2017)

O gráfico revela que 39% dos funcionários julgam o ambiente de trabalho como bom, 34% muito bom, 13% ótimo, 11% regular e 3% não responderam às questões ou assinalaram mais de uma resposta.

A última pergunta questionava “Qual sugestão você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?”, dos 38 respondentes, 18 expuseram suas opiniões através dos comentários. Essas respostas foram classificadas em temas a fim de realizar melhorias nos seguintes aspectos:

- Infraestrutura: banheiros, ferramentas de trabalho;
- Plano de carreira, desenho dos cargos;
- Sistema de recrutamento e seleção;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Políticas salariais (comissão, horas extra, políticas claras e contínuas);

- Reconhecimento;
- Normas e procedimentos (escala de trabalho, reuniões no horário do expediente);
- Postura dos supervisores;
- Valorização da perspectiva do cliente.

Considerações Finais

A pesquisa teve como proposta realizar um diagnóstico do clima organizacional de uma empresa do setor automotivo da Grande Florianópolis, com suporte em dimensões (trabalho realizado pelos funcionários, reconhecimento, salário, supervisão/liderança/estilo gerencial, treinamento/desenvolvimento, relacionamento interpessoal, comunicação, estabilidade no emprego, condições físicas de trabalho, qualidade e satisfação do cliente, imagem da empresa e trabalho em equipe) e questões levantadas por meio do aporte teórico.

A tendência atual dentro dos ambientes organizacionais é a gestão com pessoas, ou seja, administrar essas organizações juntamente com seus funcionários que compreendem e fazem parte delas. As empresas estão tendo a consciência do amplo valor que os indivíduos, enquanto colaboradores, possuem, e que bem motivados, satisfeitos e realizados em seu trabalho trazem resultados imensos à própria empresa.

Sendo assim, as pesquisas de clima organizacional são essenciais para se ter conhecimento de como as pessoas se sentem na organização. A partir do momento em que se possui o mapeamento do ambiente da empresa e de suas dimensões, é possível agir efetivamente nos pontos fracos ou até mesmo nos problemas, acarretando em melhorias no clima de trabalho dos indivíduos.

De maneira geral, essa pesquisa revelou resultados satisfatórios, chamando atenção para o aspecto da qualidade e satisfação do cliente, na qual 53% dos funcionários responderam positivamente, o que revela que os colaboradores percebem a preocupação da empresa com seus clientes e serviços prestados.

Outro fator satisfatório foi como os funcionários percebem a imagem da empresa, sendo que 80% dos colaboradores responderam que sempre consideram a empresa um bom lugar para trabalhar e recomendariam a empresa para algum amigo ou parente trabalhar.

Além disso, os resultados apontam que 71% dos funcionários sempre recebem orientação e apoio necessário de seus gerentes para realizar as tarefas e que seus gerentes resolvem adequadamente os conflitos do departamento, o que é muito satisfatório para a empresa, enfatizando a ideia de que seus funcionários possuem boas instruções para executar as atividades.

A pesquisa revelou também alguns pontos a serem melhorados, entre eles, a estabilidade no emprego, sendo que os resultados revelam que 50% dos funcionários às vezes se sentem seguros em relação à estabilidade do seu emprego, representando uma insegurança por parte dos colaboradores.

Outro aspecto que pode ser melhorado está relacionado ao relacionamento interpessoal e comunicação, já que os resultados revelam que 50% dos funcionários às vezes recebem *feedback* (retorno) pelo trabalho realizado, às vezes suas sugestões são valorizadas pelos superiores, às vezes existe parceria e respeito entre os funcionários e às vezes há uma relação de confiança entre os colegas de trabalho. Dessa forma, a empresa poderia investir em políticas que melhorem esses pontos.

Referências

BERGAMINI, Cecília Whiaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Altas, 1997.

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002. V. 2.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Altas, 2008.

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

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 307 f. Tese (Doutorado Engenharia de Produção e Sistemas), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Altas, 2012.