

EVITE ACIDENTES: UM ESTUDO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES

AVOID ACCIDENTS: A STUDY ON ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A TRAINING CENTRE FOR DRIVERS

Nelson Guilherme Machado PINTO
Universidade Federal de Santa Maria
nelguimachado@hotmail.com

Francis Bruno Michelon de CARLI
Universidade Federal de Santa Maria
fb_decarli@hotmail.com

Recebido em 07/2013 – Aprovado em 09/2013

Resumo

A pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta para a área de gestão de pessoas e para as decisões da organização. O objetivo do presente estudo é analisar como se encontra o clima organizacional de uma empresa de Centro de Formação de Condutores (CFC) da cidade de Santa Maria. O modelo do questionário utilizado para a coleta de dados desta pesquisa foi elaborado a partir dos modelos de Bispo (2006); Kolb, Rubin e McIntyre (1978); Coda (1998); GPTW. As variáveis presentes nesse modelo são agrupadas em 6 fatores, a saber, liderança, comunicação, remuneração, relacionamento interpessoal, reconhecimento e desenvolvimento profissional, e conformidade e clareza. De forma geral o grau de satisfação dos colaboradores com a empresa mostrou-se positivo. Contudo, esse grau de satisfação não foi elevado havendo casos de funcionários insatisfeitos com o clima organizacional, e principalmente com alguns de seus fatores, principalmente as questões ligadas à liderança e ao reconhecimento e desenvolvimento profissional.

Palavras-Chave: Clima Organizacional; Gestão de Pessoas; Centro de Formação de Condutores

Abstract

The organizational climate survey is an important tool for the field of people management and decisions of the organization. The aim of this study is to analyze how is the organizational climate of a company Driver Training Centre (DTC) of Santa Maria city. The questionnaire used for data collection for this research was drawn from the models of Bishop (2006), Kolb, Rubin and McIntyre (1978), Coda (1998); GPTW. The variables in this model are grouped into six factors, namely, leadership, communication, compensation, interpersonal relationships, recognition and professional development, and compliance and clarity. In general, the degree of satisfaction of employees with the company was positive. However, this satisfaction was not high with cases of disgruntled employees with the organizational climate, and especially with some of its factors, especially issues related to leadership, recognition and professional development.

Keywords: *Organizational Climate, People Management, Driver Training Centre*

1 INTRODUÇÃO

No cenário competitivo atual, a administração de recursos humanos apresenta-se como um diferencial para todos os tipos de organizações. Assim, suas práticas tornam-se de suma importância para as atividades organizacionais. Dentro desse contexto, é que se encaixa a questão do clima organizacional e a aplicação de pesquisas para medir essa variável.

Tal crescimento do tratamento do assunto e de pesquisas realizadas nas empresas surgiu do interesse destas em conhecer e medir os comportamentos individuais e coletivos dos seus trabalhadores no desempenho de suas funções. Dessa maneira, o diagnóstico do clima organizacional é utilizado a fim de compreender as necessidades, preocupações e percepções dos

empregados em relação à empresa (FLEURY; SAMPAIO, 2002).

A importância da pesquisa de clima organizacional está no fato de esta ser uma ferramenta para a gestão de pessoas e de decisões organizacionais. Posto isso, Leitão, Guimarães e Rosal (1998), afirmam que os estudos nessa área possuem a utilidade de fornecer um parecer do cenário atual da organização e permite inferir as áreas mais carentes da organização e que precisam de uma atenção especial. Não há um consenso ou uma definição absoluta sobre o clima organizacional, porém a importância em alinhar esse tema com outros assuntos organizacionais demonstra a importância desse tipo de investigação no campo acadêmico (OLIVEIRA, 1996).

No contexto de Santa Maria – RS há quatro Centros de Formação de Condutores (CFCs), empresas que são responsáveis pela formação e educação de novos condutores de meios de transporte particulares ou público e atualização dos que já possuem habilitação para dirigir no trânsito. Algumas dessas empresas são destaques no âmbito municipal, estadual e até nacional pela suas práticas, estando inclusas suas práticas de recursos humanos (RH).

Diante desse contexto, o objetivo geral do presente estudo é analisar como se encontra o clima organizacional de uma empresa de CFC da cidade de Santa Maria. Dentre os objetivos específicos estão: analisar os fatores de liderança, comunicação e remuneração pela ótica dos funcionários; avaliar o relacionamento interpessoal entre os colaboradores; analisar o reconhecimento, clareza, conformidade e desenvolvimento dos funcionários; verificar os principais fatores que fazem os funcionários trabalharem na empresa; e propor um plano de ação para melhorias no clima da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL – CONCEITO E EVOLUÇÃO

O interesse pelo clima organizacional teve início nas décadas de 1920 e 1930 com o pioneirismo dos experimentos de Hawthorne, que foram realizados entre 1924 e 1933. Segundo Franke e Kaul (1978), tal experimento constatou que a variação do grau de iluminação do ambiente de trabalho influenciava o trabalhador fazendo com que este aumentasse ou diminuísse sua produção e sua satisfação. A partir desse fato o tema ganhou relevância e diversos autores buscaram a realização de estudos para verificar a satisfação dos funcionários a fim de dar uma explicação com relação à produtividade e qualidade do trabalho (OLIVEIRA, 1996).

Acompanhando a evolução no decorrer dos anos o surgimento do termo “clima” foi estabelecido por Lewin, Lippitt e White (1939), os quais utilizaram o termo no vocabulário da psicologia social para experimentos com meninos em um acampamento de verão nos Estados Unidos (LEWIN, 1951). Já a primeira sistemática com a denominação de clima organizacional, ou seja, o uso do termo como conhecemos hoje, foi realizada por Argyris em 1964 e este concluiu que as empresas tinham a necessidade da criação de um ambiente interpessoal de confiança, de abertura e de baixa ameaça (VELOSO *et al.*, 2007).

Quanto ao conceito de clima organizacional a literatura apresenta uma variedade, no qual os diferentes autores expõem suas perspectivas em relação ao assunto. A maioria das definições de clima organizacional procura representar a mesma ideia. O clima organizacional pode ser considerado o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa em um determinado período de tempo. Esse aspecto da organização é representado por

uma atmosfera psicológica que envolve a relação de funcionários com a empresa num momento específico (LUZ, 2003). Ademais, através desses conceitos nota-se que o clima organizacional é um estado momentâneo e é muito difícil que ele continue do mesmo jeito no decorrer dos anos.

Dessa maneira, é a partir do conceito de clima organizacional que outros diversos autores buscaram criar modelos para mensuração de clima, ou seja, uma ferramenta ou instrumento de mensuração do clima da organização. Tal ferramenta é na maioria das vezes denominada como pesquisa de clima organizacional. Através dela a empresa consegue mapear as percepções e identificar as necessidades da organização e de seus colaboradores (BERGAMINI; CODA, 1997).

2.2 IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Uma preocupação da gestão das empresas atuais está em avaliar a percepção dos empregados em relação ao clima organizacional, com a intenção de adotar medidas de intervenção para melhorá-lo (LEITÃO *et al.*, 1998).

As pesquisas de clima organizacional são definidas como ferramentas de medidas baseadas na experiência que auxiliam a gestão, no estudo das condições do ambiente de trabalho. A importância desta ferramenta é comprovada quanto a relação entre um clima organizacional e os resultados do negócio, de forma que um clima favorável afeta positivamente os resultados obtidos (VELOSO *et al.*, 2007).

Nesse mesmo contexto o clima é de grande importância para a produtividade da organização, na medida em que interfere diretamente na satisfação, na motivação e na criatividade dos empregados. Os estudos dessa área possuem extrema utilidade por mostrar em que estado se

encontra a organização e indica as áreas que merecem atenção especial (LEITÃO *et al.*, 1998).

Ainda neste sentido a pesquisa de clima organizacional é um instrumento de grande importância para o desenvolvimento de uma gestão participativa, voltada à melhoria contínua e à obtenção de resultados positivos, independentemente do ramo ou do setor da empresa. Contudo, a aplicação da pesquisa deve considerar as peculiaridades de cada organização, de modo a desenvolver instrumentos de pesquisa adequados a cada realidade (LAZZARI *et al.*, 2009).

O conceito de clima organizacional trouxe uma nova perspectiva à área de administração, buscando explicitar as relações entre o clima organizacional e outros fatores relevantes do cotidiano dos funcionários como, por exemplo, satisfação, ética e motivação. Assim, pode-se constatar que tais relações buscam avaliar o desempenho do trabalho dos colaboradores que podem ser tanto positivos como negativos (OLIVEIRA, 1996).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi aplicada, no ano de 2012, em um Centro de Formação de Condutores (CFC), empresa que tem como ramo de atuação a formação de condutores automobilísticos, localizada em Santa Maria – RS.

A empresa contava com 108 funcionários no ano de 2012. Foram enviados questionários a todos os funcionários da empresa, os quais 60 foram respondidos. Assim, obteve-se uma porcentagem de 55,55%, que é uma parcela considerável para se caracterizar o clima organizacional da empresa como um todo.

A pesquisa é de tipologia descritiva, pois observa, registra, analisa e correlaciona variáveis sem

nenhum poder de manipulação (RAMPAZZO, 2002). O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, tendo sido feito um levantamento, que segundo Gil (2002) é direto, faz interrogação diretamente com as pessoas cujo comportamento se busca avaliar. Foram solicitadas informações com um grupo significativo das pessoas que trabalham na organização mediante a análise quantitativa.

A forma com que os dados foram coletados foi o questionário, cuja elaboração consiste em traduzir os objetivos da pesquisa em itens bem elaborados (GIL, 2002). Estes dados foram submetidos a análises estatísticas que foram realizadas no software Statistical Package for Social Science (SPSS) 17.0.

O modelo do questionário utilizado para a coleta de dados desta pesquisa foi elaborado a partir dos modelos de Bispo (2006); Kolb, Rubin e McIntyre (1978); Coda (1998); GPTW.

As 34 variáveis oriundas desse modelo podem ser agrupadas em 6 fatores conforme a indicação da literatura do tema. Esses 6 fatores são: liderança, comunicação, remuneração, relacionamento interpessoal, reconhecimento e desenvolvimento profissional, e conformidade e clareza. Todas as 34 variáveis do estudo foram mensuradas por meio de uma escala Likert de 5 pontos que varia de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5).

Além dos fatores do clima organizacional os respondentes foram indagados em mais três aspectos. Um deles foi para que indicassem três motivações que o fazem permanecer na empresa, também foi solicitado que o respondente atribuisse uma nota de 0 a 10 com relação ao clima organizacional da empresa e, por último, disponibilizou-se algumas linhas para que o respondente dissertasse sobre o clima organizacional da empresa.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Para a avaliação do perfil dos respondentes foram analisadas as frequências das respostas em relação ao preenchimento da seção “dados gerais” do questionário. Observou-se que a amostra foi composta em sua maioria por respondentes do sexo masculino com 57,10% da amostra enquanto que as respondentes do sexo feminino totalizaram 42,90% da amostra. Tal predominância do sexo masculino se deve ao fato de a maioria dos respondentes ocuparem o cargo de instrutor prático, sendo essa profissão ainda muito “masculinizada”.

Com relação à faixa etária o grupo de maior frequência foi o de 36 à 45 anos com aproximadamente 43% da amostra. Os outros entrevistados se enquadram em diferentes faixas etárias. Quanto ao grau de escolaridade a maior parte da amostra possui ensino médio completo sendo este representado por 46,70% dos respondentes. Tal representatividade desse grau de instrução deve-se ao fato de todos os cargos analisados exigirem ensino médio completo como mínimo para a ocupação dos cargos. Os demais graus de escolaridade na empresa são 16,70% com ensino superior completo, 30% com ensino superior incompleto e 6,60% com pós-graduação.

Em relação ao estado civil dos respondentes 27,60% são solteiros, 34,50% são casados, 13,80%

são divorciados e 24,10% estão em união estável. Referente ao tempo de trabalho na empresa mais da metade dos respondentes está de 1 à 5 anos na empresa, totalizando 51,7% da amostra. Os demais funcionários possuem de 6 meses a 1 ano de empresa (13,80%) e de 5 a 10 anos de empresa (34,50%).

Por fim, a última informação em relação aos dados de perfil refere-se ao cargo de ocupação dos respondentes. A grande maioria, representada por 66,70% da amostra corresponde a instrutores práticos. Tal representatividade na amostra deve-se ao fato de o cargo representar mais da metade dos funcionários totais da empresa. Os outros cargos da amostra são secretária (16,70%) e atendente (16,60%).

4.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS E DOS FATORES

Analisando as variáveis e os fatores agrupados, verifica-se que as maiores médias estão ligadas ao fator relacionamento interpessoal com 3,46 de média. Nenhum fator apresentou média com concordância ou discordância alta, apenas moderadas, ou seja, nenhuma média acima de 4 ou abaixo de 1. Além disso, nenhum dos fatores apresentou média abaixo de 2,5, isto é, nenhum fator foi discordante entre os entrevistados. A Tabela 1 apresenta cada um dos seus fatores com seus valores mínimos e máximos, médias e desvios-padrões.

Tabela 1: estatísticas descritivas dos fatores estudados

Fator	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
liderança	1,33	4,33	2,77	0,74
comunicação	1,38	5	3,17	0,66
remuneração	1	5	3,21	0,99
relacionamento interpessoal	2	5	3,46	0,58
reconhecimento e desenvolvimento profissional	1,33	5	2,72	0,75
conformidade e clareza	1,60	5	3,31	0,63

Fonte: Elaboração dos autores.

A existência de um bom relacionamento interpessoal é indispensável para que a empresa desempenhe suas funções de maneira adequada, pois a competência interpessoal lida de maneira eficaz com as relações de interpessoais (MOSCOVICI, 1985). Ademais, um bom relacionamento interpessoal, faz com que os funcionários sintam-se seguros em seu ambiente de trabalho.

Dentre as cinco variáveis com maiores médias, as três primeiras são do fator de relacionamento interpessoal. Tais variáveis demonstram um satisfatório relacionamento entre os respondentes (3,63 de média), além da colaboração que os funcionários possuem entre si (3,60 de média). Dessa forma nota-se que os profissionais da empresa possuem noção do trabalho em equipe para alcançar seus objetivos. A questão da cooperação entre funcionários também ganha destaque entre a amostra pesquisada sendo uma das variáveis de média mais alta (3,63 de média), demonstrando certo grau de cooperativismo entre os entrevistados no desempenho de suas funções.

O fator conformidade e clareza foi o fator de segunda maior média (3,31 de média). Tal fator está relacionado a exposição de resultados, metas, objetivos, responsabilidades e funções de forma clara para que todos possam ter conhecimento do que e como fazer as obrigações diárias da organização. Isso está relacionado diretamente ao negócio da empresa que visa educar e formar condutores para estarem aptos e em condições a dirigir no trânsito das cidades. Através disso, é necessário um controle sobre como o processo está sendo feito, além de os educadores e formadores de condutores possuírem a necessidade de conduzir o processo de maneira clara e eficaz. É importante destacar a variável que mostra a consciência dos funcionários em relação as responsabilidades,

tarefas e funções a quais possuem (3,60 de média). Pois, como já citado anteriormente sem o conhecimento desses fatores os funcionários não estarão exercendo seu papel de formar e educar condutores.

A remuneração foi o fator que obteve a terceira maior média, com um valor menos representativo (3,21 de média) em relação ao grau de concordância em comparação com os dois fatores citados acima. É importante ressaltar que com o ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e sujeito a mudanças, a remuneração sofreu e vem sofrendo novas influências e modificações sobre a forma que é tratada pelas empresas. Isso é resultado da globalização da economia e seu conseqüente aumento da competitividade, fazendo com que as empresas venham a ter uma postura mais reflexiva sobre seus processos de remuneração (GARRIDO, 1999).

A média do fator comunicação (3,17 de média) ficou próxima do fator citado anteriormente e como o mesmo apesar do grau de concordância possui uma representatividade menor que os dois primeiros fatores apresentados. Porém, como apresenta um grau de concordância tal fator é visto como um ponto positivo e um alto nível de comunicação é a chave para um bom desempenho organizacional (ULRICH, 2003). Tal fator influencia muito a realidade da empresa, visto que a maioria dos seus clientes trabalha e/ou estuda e/ou possui outras atividades. Assim, a empresa deve se adaptar aos horários dos clientes e as mudanças ocorridas nestes. Dessa forma, um processo de comunicação eficiente e amplo faz com que faltas e atrasos sejam evitados, além de ser informar aos funcionários quando as mudanças ocorrem. Uma variável a ser destacada é a que se refere que os meios de comunicação interna como mural, internet e e-mail são claros e mantém os funcionários informados (3,57 de média).

Partindo para a análise dos dois “piores” fatores, o segundo pior com relação à média foi o fator de liderança (2,77 de média). Apesar de o fator em si apresentar um baixo grau de concordância algumas de suas variáveis apresentaram grau de discordância e graus de concordância muito próxima a 2,5. A variável que apresenta grau de discordância nesse fator é a que se refere ao encorajamento do equilíbrio entre vida pessoal e profissional (2,20 de média). Segundo Bernhoeft (2009), antigamente alguns achavam possível separar vida profissional e da vida pessoal, porém hoje essa ideia é totalmente ilusória. Assim, essa variável representa um fator de risco para os líderes em relação aos seus liderados. Tal fato pode causar stress e problemas psicológicos nos funcionários por não equilibrar sua vida no trabalho e em casa, além de representar uma motivação para os funcionários deixarem o seu emprego na organização.

Além disso, outras duas variáveis a serem destacadas no fator liderança são quanto as questões éticas e honestas dos líderes na condução dos negócios (2,67 de média) e interesse nas ideias e sugestões dadas pelos funcionários (2,70 de média). A primeira variável mostra-se preocupante, pois os princípios ético-morais e culturais de relacionamento interpessoal e de inteligência emocional são marcantes em organizações que buscam uma liderança eficaz, além de a honestidade ser uma característica básica para alguém que exerce papel de líder (SANTIAGO, 2007). Com relação à segunda variável nota-se que as sugestões e ideias dos funcionários têm pouco valor para seus líderes. Isso pode vir a justificar o resultado referente à parte de sugestões dos funcionários em relação ao clima da organização que foi preenchida somente por um respondente.

O reconhecimento e desenvolvimento foi dentre os seis analisados “o pior” dos fatores (2,72 de

média). Isso é representado por uma das variáveis que mostra que há na empresa poucas e/ou inexpressivas oportunidades de crescimento (2,37 de média). Tal fato pode prejudicar o comprometimento e a dedicação dos funcionários no desempenho de suas funções. Tal percepção dos funcionários pode ser explicada por um plano de cargos e carreiras que não deixe explícito suas chances reais de crescimento na empresa e o que precisam fazer para crescer dentro dela. Essa variável pode explicar casos de que o funcionário troca a empresa por outra, por esta apresentar mais chances de crescimento na profissão do que aquela.

Outra variável do fator reconhecimento e desenvolvimento que recebeu baixa pontuação foi a que se referia ao recebimento de elogios do superior imediato (2,70 de média). Na literatura um livro que aborda de maneira clara a questão do elogio é o Gerente Minuto de Blanchard e Johnson (2007) no qual um dos princípios para a liderança eficiente é o elogio-minuto, o qual deve ser necessário, pois os funcionários devem receber o devido reconhecimento pelo seu bom desempenho para que desenvolvam suas funções de forma adequada.

A partir de uma análise geral dos fatores do clima organizacional estudados, pode-se perceber que os funcionários desse CFC de Santa Maria-RS possuem o que pode se chamar de percepção compartilhada. Isso pode ser constatado pelo baixo desvio-padrão encontrado e que foi apresentado na tabela 1. Essa baixa variabilidade demonstra que os respondentes da amostra foram coerentes em suas respostas à pesquisa.

Analisando as diferenças de grupo entre as variáveis de perfil e os fatores, com o nível de confiança de 95% verificou-se com o teste *t* e análise de variância (ANOVA) que não há diferença de média para os fatores liderança, comunicação, remuneração, relacionamento

interpessoal, reconhecimento e desenvolvimento profissional, e conformidade e clareza com relação ao sexo dos respondentes. Para os mesmos fatores, foi constatado também que não há diferenças de seus índices médios em relação às variáveis faixa etária, escolaridade, estado civil e cargo.

Entretanto uma das variáveis de perfil não possuiu o mesmo comportamento para um dos fatores. Dessa forma, ao nível de 95% de confiança o teste ANOVA apresentou diferença de média para o fator relacionamento interpessoal

entre os diferentes tempos de empresa dos funcionários entrevistados.

Para esse fator os respondentes com 5 à 10 anos de empresa percebem e valorizam mais o relacionamento interpessoal que os demais respondentes. Para os demais fatores a variável faixa etária não apresentou diferenças significativas de médias.

4.3 Fatores Motivacionais para trabalhar na empresa e nota do clima organizacional

O questionário aplicado solicitava que os

Tabela 2: ANOVA, tempo de empresa

Fator	F	Sig.
Relacionamento interpessoal	3,076256	0,045905

Fonte: Elaboração dos autores

Tabela 3 – ANOVA, tempo de empresa – análise descritiva

Fator	Tempo de empresa	Número de respondentes	Média	Desvio- Padrão	Mínimo	Máximo
Relacionamento interpessoal	De 6 meses à 1 ano	8	2,79	0,21	2,5	3
	De 1 à 5 anos	30	3,42	0,54	2	4
	De 5 à 10 anos	20	3,76	0,61	2,67	5

Fonte: Elaboração dos autores

Tabela 4 – Fatores de motivação para trabalhar na empresa

Fator de Motivação	Percentual
Gostar do que faz	30%
Remuneração e benefícios	22,22%
Autonomia no trabalho	18,89%
Falta de opção de um outro emprego	6,67%
Imagem e prestígio da empresa perante a sociedade	5,56%
Ser valorizado e reconhecido no trabalho	5,56%
Instalações oferecidas	4,44%
Participação nas decisões	2,22%
Oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional	2,22%
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	1,11%
Outros	1,11%

Fonte: Elaboração dos autores

respondentes assinalassem os principais fatores que os motivavam a trabalhar e permanecer na empresa, conforme se verifica na Tabela 4.

O fator de gostar do que faz é considerado o que mais motiva os funcionários a trabalharem e permanecerem na empresa com 30% das respostas. Portanto, como a maioria dos cargos é de instrutores práticos pode-se afirmar que grande parte das respostas do “gostar do que faz” estavam ligadas ao fato de gostar de dirigir e passar tal aprendizado a um indivíduo. Seguindo esse fator, aparece a questão da remuneração e benefícios com 22,22% dos respondentes e a autonomia no trabalho com 18,89% dos respondentes.

Em relação à nota atribuída pelos colaboradores em relação ao clima organizacional da empresa,

em uma escala de zero a dez, a empresa teve como média o valor de 5,20 com valor mínimo de 1 e máximo de 9. O valor não pode ser considerado bom e demonstra que uma parcela da amostra pesquisada está pouco satisfeita ou insatisfeita com o clima e ambiente da organização. Tal fato deve ser levado em consideração e ao analisar as médias dos fatores essa nota já era de certa forma esperada. A partir disso a empresa deve estabelecer alguns planos de ações para alavancar a satisfação dos seus funcionários.

4.4 Análise Qualitativa

Na pergunta aberta, na qual os funcionários poderiam colocar suas sugestões e observações em relação ao clima e ambiente da empresa, obteve-se somente uma resposta. Tal resultado

Figura 1: Planos de ações recomendados a empresa, demonstrado o fator e responsáveis envolvidos no processo

Fatores	Ações	Responsáveis
Liderança	Estar mais aberto a sugestões dos colaboradores criando um sistema anual que visasse colocar em prática sugestões dadas pelos funcionários. Assim, estes veriam que são levados em consideração e estariam mais estimulados para contribuir com idéias melhorando o clima organizacional na medida que isso faz o colaborador se sentir mais valorizado.	Departamento de recursos humanos e gerentes dos demais departamentos na parte da criação desse sistema. Os demais funcionários ficam responsáveis pela função de gerar idéias e sugestões.
Reconhecimento e desenvolvimento profissional	Criar um plano de cargos e salários onde fiquem explicitadas as oportunidades de crescimento dentro da empresa. Assim, os funcionários ficam conscientes de até onde podem chegar na hierarquia da empresa e o que precisam fazer para chegar nos níveis mais elevados possíveis.	Departamento de recursos humanos e ocupantes de cada cargo explicitado no plano.
Reconhecimento e desenvolvimento profissional	Exaltar de forma mais expressiva os bons resultados e as tarefas realizadas por um funcionário ou por uma equipe, fazendo com que estes se sintam realizados e busquem novamente sucesso e bons resultados em suas tarefas.	Lideranças imediatas de cada cargo ou aqueles que fazem avaliações de tarefas ou resultados de um funcionário.
Liderança	Transparecer de uma forma mais clara as decisões tomadas pela liderança, explicando as causas e os motivos para a tomada de tais decisões. Após isso, deixar em aberto para qualquer funcionário indagar o porquê de tal decisão. Assim, a ética e a honestidade da liderança ficam mais claras, além de melhorar a imagem desta aos demais funcionários.	Lideranças por estimular o processo de participação e demais funcionários por se interessar pelas decisões e terem seu pensamento crítico em respeito a determinada questão.

Fonte: elaboração dos autores

pode ser relacionado com a variável do questionário que abordava o interesse da liderança nas ideias e sugestões dadas. Como esse variável obteve um grau de concordância bastante baixo, pode-se relacionar isso ao fato de apenas uma resposta nas sugestões, visto que os funcionários não sentem interesse da empresa com relação a isso e “ignoraram” quase que em sua totalidade essa questão.

4.5 PLANOS DE AÇÃO

Com base na análise dos resultados e na nota atribuída pelos funcionários ao clima organizacional procurou-se sugerir planos de ação que fortalecessem o clima organizacional da empresa objeto de estudo. Os planos relacionados aos fatores pesquisados podem ser observados na Figura 1.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de clima organizacional na empresa de CFC de Santa Maria – RS demonstrou de maneira geral grau de satisfação dos colaboradores com a empresa. Entretanto, esse grau de satisfação não foi elevado havendo casos de funcionários insatisfeitos com o clima organizacional, e principalmente com alguns de seus fatores. Isso pode ser observado pela nota atribuída ao clima organizacional da empresa pelos seus colaboradores.

Pode-se observar que por lidar com questões que envolvem o trânsito e o ensino, a maioria dos respondentes afirma que está na empresa por gostar do que faz. Isso reflete um ponto positivo, visto que objetivo principal da empresa é formar e educar condutores. Assim, satisfeitos em desempenhar suas funções os funcionários executam esse processo da forma mais eficiente possível, formando condutores conscientes a fim de tornar o trânsito cada vez mais seguro.

Alguns fatores merecem maior atenção por parte da empresa. O fator liderança é um destes, devido ao pouco interesse da direção nas ideias e sugestões dadas pelos colaboradores. Isso os inibe a expor o que estão pensando de uma forma mais clara, como foi observado no campo de sugestões dessa pesquisa. Outro item ligado a esse fator foi com relação às questões éticas e honestas dos líderes. Através disso, foi possível perceber que os liderados possuem pelos seus líderes um baixo nível de confiança e para alguns até de desconfiança.

Outro fator que contribui decisivamente para a nota atribuída para o clima organizacional foi referente ao reconhecimento e desenvolvimento profissional. Questões como a falta de oportunidades de crescimento dentro da empresa e a escassez de recebimento de elogios foram retratadas como desfavoráveis ao clima da empresa. Portanto, a organização objeto desse estudo deve atentar-se a alguns pontos que podem parecer simples ou até mesmo pouco relevantes, mas que fazem diferença na maneira como os funcionários percebem o clima organizacional na empresa. Assim, cabe a empresa tomar medidas para tornar o clima de trabalho mais agradável. Isso é vantajoso para o funcionário que terá mais prazer de trabalhar na empresa e se envolverá mais no trabalho e conseqüentemente será vantajoso para a empresa, pois este funcionário terá melhores desempenhos.

Como limitações este estudo apresenta o fator de não poder medir o clima organizacional em todos os funcionários da empresa, devido a alguns destes não terem respondido o questionário de estudo. Além disso, por se tratar de um estudo de caso os resultados encontrados ficam limitados apenas a essa situação. Para trabalhos futuros é válido verificar o clima organizacional em outros centros de formações de condutores.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERNHOEFT, Renato. Administração do tempo: um recurso para melhorar a qualidade de vida pessoal e profissional. São Paulo: Nobel, 2009.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, São Paulo, v.16, n.2, p.258-273, 2006.
- BLANCHARD, K; JOHNSON, S. O gerente minuto. Rio de Janeiro:Record, 2007.
- CODA, R. Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica. Tese (Livre- Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. Uma discussão sobre cultura organizacional. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FRANKE, R. H.; KAUL, J. D. The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation. *American Sociological Review*, v. 43, p. 624-643, Oct. 1978.
- GARRIDO, Laércio M., Participação nos lucros e resultados. São Paulo: Nobel, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa – 4.ed – São Paulo, Atlas, 2002.
- KOLB, D.; RUBIN, I.; McINTYRE, J. Psicologia Organizacional. São Paulo: Atlas, 1978.
- LAZZARI, F.; VERRUCK, F.; BAMPI, R. E.; DORION, E. Dimensões do Clima Organizacional: Um Estudo Aplicado em uma Empresa Prestadora de Serviços. In: XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). São Paulo, 2009.
- LEITÃO, J. C. de S.; GUIMARÃES, T. de A.; ROSAL, M. A. de A. Metodologia de Diagnóstico de Clima Organizacional em Ambiente de Inovação Tecnológica. In: XXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). Foz do Iguaçu, 1998.
- LEWIN, K. Teoria de campo em ciência social. São Paulo: Livraria Pioneira, 1951.
- LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, p.271-299, 1939.
- LUZ, Ricardo Silveira. Gestão do Clima Organizacional . Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MOSCOVICI, F. Desenvolvimento interpessoal -3ª. ed.- Rio de Janeiro: LTC, 1985.
- OLIVEIRA, W. M. Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- RAMPAZZO, Lino. Metodologia Científica – 3 edição – São Paulo, Loyola, 2002.
- SANTIAGO, Z. F. Liderança – características e habilidades do líder: um Estudo em organizações prestadoras de serviços e Consultoria em seguros no estado de Minas Gerais. Dissertação(mestrado)- Faculdade de Ciências Empresariais Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2007.
- ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2003.
- VELOSO, E. F. R.; NAKATA, L. E.; FISCHER, A. L.; DUTRA, J.S.; Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados. In: XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). Rio de Janeiro, 2007.