

PESQUISA DE CLIMA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:

Estudo de caso de uma empresa agroindustrial

Resumo: Este artigo visa discutir a abordagem do comprometimento organizacional no âmbito da iniciativa privada, haja vista o grande desafio das empresas em conseguir atrair seus colaboradores para as necessidades cotidianas do mercado, transformando-os em parceiros motivados e cada vez mais comprometidos, porém atento para identificar quais os motivos que os impede de serem motivados ou comprometidos, de maneira que não se sintam parte da empresa como se ela fosse parte de sua vida.

A análise se faz por meio de uma pesquisa de clima, onde se mediu desde o grau de escolaridade dos colaboradores até os pontos fortes e fracos da empresa na visão dos empregados.

Palavras chave: Comprometimento Organizacional

Abstract: This article intends to discuss the organizational commitment in the private sector, due to the great challenge of the companies to attract their employees to the daily needs of the market, turning them into motivated and more committed partners, but aware to identify which are the reasons that prevent them from being motivated or committed, so do not feel part of the company as if it were part of their lives.

1 INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional tem tido uma relevância fundamental dentro das organizações, desta forma, a abordagem deste tema não só trás a visão dos gestores com relação ao assunto, bem como as formas de tornar aplicável dentro das empresas métodos que os façam perceber o quanto é importante todos os aspectos que concerne ao comprometimento.

É inimaginável no momento em que vivemos, enxergarmos como clientes assíduos de um determinado lugar ou simplesmente como cliente sazonal, a falta de entusiasmo dos profissionais no que diz respeito, por exemplo, ao atendimento de maneira geral. É imprescindível e ao mesmo tempo oportuno tratarmos de um tema como este, onde soluções podem ser apresentadas e colocadas em prática no dia a dia das empresas de um modo geral.

A escolha do tema comprometimento organizacional surge de uma necessidade de compreender quais os aspectos contribuem para que pessoas sejam comprometidas mesmo quando não há uma estrutura familiar ou social favorável para tanto.

Pessoas por muitas vezes não escolhem o trabalho que os agrada e sim os que os trazem naquele momento uma estabilidade, levando-os ao não contentamento. Por outro lado, há quem não consiga a mesma estabilidade, porém desempenham o seu papel de maneira singular e com eficácia.

1.1 Objetivo geral

Discutir comprometimento organizacional através do caso da pesquisa de clima uma empresa agroindustrial.

1.2 Objetivos específicos

- Discutir acerca dos elementos que mobilizam o comprometimento organizacional.
- Discutir o papel dos elementos internos envolvidos no comprometimento.

1.3 Metodologia

Este trabalho utilizou dos dados de uma pesquisa de campo do tipo levantamento direto do clima organizacional. A pesquisa de clima organizacional (PCO) é uma ferramenta para coleta de dados de maneira objetiva e criteriosa acerca da atmosfera de trabalho da organização. Ela busca capturar a percepção do grupo entrevistado quanto a elementos objetivos e subjetivos da realidade organizacional. Seus resultados são úteis de diferentes formas pois subsidiam o planejamento estratégico, ações de melhoria da gestão de pessoas e dos processos gerenciais subjacentes, ações de correção das políticas de pessoas e das condições físicas, ferramentais e humanas do ambiente de trabalho.

A pesquisa de clima pode ser realizada de diferentes formas aqui optou-se pela abordagem direta por questionários com perguntas fechadas e abertas junto a uma amostra de 49 pessoas de todos os setores da organização. A amostra procurou representar de modo significativo a população alvo donde se preservou as seguintes características : setores, tempo de empresa, gênero, escolaridade. As variáveis qualitativas foram: função exercida, qualificadores profissionais, qualificadores organizacionais, relacionamento interpessoal, comunicação interpessoal, tomada de decisão, ambiente físico, recursos a disposição para o trabalho. Os resultados foram analisados com base em planilha eletrônica, estatística descritiva e análise de correlações primárias. Nenhum dos sujeitos da pesquisa foi identificado e os questionários estão sob a guarda e cuidados da empresa de Consultoria Braziliant Ltda de modo a se garantir o total sigilo dos informantes.

Quanto a natureza trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva tipo sondagem direta, com o uso de questionário com perguntas abertas e fechadas para coleta de dados (Apêndice 1). A ferramenta tinha como variáveis de pesquisa : função exercida, qualificadores profissionais, qualificadores organizacionais, relacionamento interpessoal, comunicação interpessoal, tomada de decisão, ambiente físico, recursos a disposição para o trabalho.

Os resultados foram analisados com base em planilha eletrônica, estatística descritiva e análise de correlações primárias. A população considerada era de cerca de 200 funcionários e a amostra foi de 49 funcionários de todos os setores da empresa, o que representa cerca de 25% do universo considerado. Ao todo a amostra representa quarenta diferentes funções da empresa.

2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Por toda uma vida o ser humano desenvolve com outros e em várias instituições, diversos tipos de vínculos, estes vínculos podem ser de caráter profissional ou pessoal, de cunho emocional ou racional. No que diz respeito ao vínculo profissional, é desafio hoje dos gestores, criar estratégias para estreitar esses vínculos entre pessoas e trabalho – trabalho e pessoa. Na psicologia, filosofia e na própria administração, esses vínculos são estudados, com o intuito de se chegar as respostas de como essas relações podem ajudar no comprometimento.

Por vezes se discutiu se a motivação seria uma forma de atrair e gerar o comprometimento, porém sabe-se que cada pessoa tem motivos distintos que os faz ou não motivados, com isso, fica difícil descobrir que estratégia deverá ser utilizada para o comprometimento. Contudo, talvez a eficácia do comprometimento deva-se ao fato de que concerne à relação entre organização e a pessoa, dando importância a suas expectativas ligadas ao trabalho, ao mesmo tempo fazendo com que projetos pessoais sejam alcançados.

O comprometimento acontece quando o conjunto da situação do trabalho constitui um aspecto central de interesse na vida do indivíduo (SALEH, 1981). Seguindo o mesmo raciocínio (LODAHL e KEJNER, 1965: 24) concluem que “o grau ao qual uma pessoa identifica psicologicamente ao seu trabalho, ou a importância que tem o trabalho na imagem total que ela tem dela mesma”, ou seja, o trabalho deve ser tão relevante como sua própria vida. Na mesma corrente de pensamento (KANUNGO, 1982), define comprometimento como a importância do trabalho, em geral, na vida de um indivíduo relativo a outros aspectos importantes de sua vida. De forma diferente quando aquele trabalho não significa grande coisa, o mesmo passa de alguma forma a não contribuir para sua vida pessoal.

Nos dias de hoje, intensas mudanças pressionam diretamente as organizações a uma conjuntura que tanto nas empresas quanto nos seus colaboradores, lavando-os a consciência dessas mudanças que fazem modificar os níveis de exigências individuais e organizacionais, por isso, com essas mudanças se faz necessário à busca de diferenciais para o mercado.

Bandeira (1999) falando sobre o tema, enxerga que funcionários comprometidos ajudarão as empresas a competir em períodos prósperos e reagir em condições adversas, a conseguir níveis de qualidade e de produtividade cada vez maior, dando o melhor de si, sem precisar ser fiscalizados.

Alguns indicadores podem esclarecer o porquê do não comprometimento organizacional. Segundo SÁ (2006) um dos indicadores é o estilo de gestão, que muitas vezes gera insatisfação e conflito. Modelos de gestão ultrapassados, totalitários, onde se ganha no grito, certamente nos entender os motivos de que muitos colaboradores nem de longe é comprometido.

A gestão de recursos humanos deve acompanhar este processo de gerenciamento, amenizando os efeitos negativos, ajudando na gestão e dando aos gestores feedbacks para a melhoria desta organização. Outros fatores que influenciam nesta falta de comprometimento, estão ligados à necessidade que o colaborador tem em receber feedbacks verdadeiros, que os fazem entender suas necessidades na empresa e as expectativas dos gestores quanto aos seus esforços, o que irá identificar se ele é uma pessoa importante na empresa e se seu trabalho é agregador.

Na empresa familiar de pequeno ou médio porte, a clareza nos papéis que o colaborador precisa, também é fundamental para um bom comprometimento. Aqueles que não obtêm esta clareza, não entenderão o seu papel.

2.1 Clima organizacional

A competição global por mercados força as empresas contemporâneas a monitorar o ambiente em todos os ângulos possíveis. Em menos de duas décadas as empresas brasileiras viram a queda das fronteiras de competição, sistemas de gestão altamente eficientes em sua capacidade de controlar custos e gerar conhecimento aportar por aqui, trazendo consigo sistema de remuneração agressivo e gestão com base no uso intensivo de conhecimento. Do dia para noite mudaram as regras do jogo sem que os competidores brasileiros pudessem processar de modo adequado o novo jogo e sua dinâmica. O resultado desta reestruturação ambiental foi muitas empresas mortas pelo caminho, a venda de empresas brasileiras para grupos internacionais, associação de outras com empresas multinacionais, e outros e honrosos casos um aumento expressivo de sua competitividade pela caminho da reinvenção do negócio e da empresa.

Nesse contexto o monitoramento de seu desempenho em vários aspectos, dantes impensáveis, é uma questão crucial para sua saúde. O balanço social, mensuração do clima organizacional, a avaliação do clima de estímulo à criatividade, o balanço ambiental ou da sustentabilidade do negócio, a pesquisa de qualidade de vida no trabalho, e a avaliação da gestão do conhecimento são alguns exemplos do que as empresas estão tendo que inventar para monitorar de perto sua condição de competir hoje e no futuro.

Tal monitoramento nada tem de fácil pois trata de coisas essencialmente intangíveis para as quais não se há como ter total confiança. A pesquisa de clima organizacional é um levantamento sobre o que se passa na cabeça dos funcionários de uma organização. Sendo necessária ferramenta para quem busca entender de sua equipe o ela quer, o que espera, como recebe o que a empresa lhe oferece e por que continua na empresa.

As respostas as estas e outras questões são essenciais para o desenho da estratégia de gestão de pessoas e traz em seu cerne a idéia de que as pessoas se comportam de acordo com suas percepções do ambiente, logo a percepção é um grande elemento de influência comportamental com o qual a organização precisa saber lidar. Desafio de tal monta exige do gestor conhecimento compartilhado de diferentes áreas das ciências sociais e humanas. Foge aos objetivos deste relatório teorizar sobre clima organizacional e percepção humana a quem interessar recomenda-se leituras ao final do relatório.

2.2 Resultados quanto ao perfil dos respondentes

Gênero	Qt. cit.	Freq.
Masculino	37	75,5%
Feminino	12	24,5%
TOTAL OBS.	49	100%

Tabela 1 - Análise dos funcionários quanto ao gênero

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

A pesquisa conseguiu levantar a percepção de 49 profissionais dos 80 questionários distribuídos o que representa mais de 50% da amostra selecionada. Deste mais de 75% são do gênero masculino e apenas 24,5% são do gênero feminino. É razoável se supor que esta distribuição se deva a realidade do setor que tradicionalmente contrata homens e preserva a cultura tradicional de contratação e separação social de papéis de homens e de mulheres no trabalho. Por se tratar de uma empresa agroindustrial nordestina possui setores inteiros onde a presença masculina é total como no caso da colheita da cana e na área de manutenção mecânica.

Idade	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	2	4,1%
Menor de 20 anos	0	0,0%
20 a 25 anos	5	10,2%
26 a 30 anos	7	14,3%
31 a 35 anos	6	12,2%
36 a 40 anos	8	16,3%
41 a 45 anos	10	20,4%
46 a 50 anos	5	10,2%
51 a 55 anos	4	8,2%
55 a 60 anos	1	2,0%
Acima de 60 anos.	1	2,0%
TOTAL OBS.	49	100%

Tabela 2 - Análise dos funcionários quanto à idade

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

Quanto à idade cronológica tem-se que 20,4% têm de 41 a 45 anos, 16,3% de 36 a 40 anos, 14% de 26 a 30%. Se reagruparmos os respondentes acima de 40 anos temos uma participação acima de 40%.

Estou na empresa a	Qt. cit.	Freq.
Menor de 1 ano	1	2,0%
1 a 3 anos	18	36,7%
4 a 6 anos	5	10,2%
7 a 9 anos	3	6,1%
10 a 12 anos	4	8,2%
13 a 15 anos	7	14,3%
16 a 18 anos	2	4,1%
19 a 21 anos	3	6,1%
22 a 24 anos	4	8,2%
Acima de 25.	2	4,1%
TOTAL OBS.	49	100%

Tabela 3 – Análise dos funcionários quanto ao tempo de empresa

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

A tabela 3 aponta que mais de 36% dos respondentes estão na empresa entre 1 e 3 anos. De 4 a 6 anos são mais de 10%, de 7 a 9 anos temos 6% e acima de 10 anos 45% do grupo. A comparação da idade cronológica com o tempo de serviço revela a alta taxa de retenção de pessoas na empresa.

Escolaridade	Qt. cit.	Freq.
Ensino fundamenta	24	49,0%
Ensino médio	2	4,1%
Ensino superior	12	24,5%
Pós-graduado	7	14,3%
Outro.	4	8,2%
TOTAL OBS.	49	100%

Tabela 4 – Análise dos funcionários quanto à escolaridade

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

Pela Tabela 4 temos que quase metade das pessoas entrevistadas tinha apenas o ensino fundamental, 4% o ensino médio, 24,5% possui curso superior, e 14% possuem pós-graduação. A realidade se deve a natureza operacional de muitas tarefas do negócio provavelmente associada à percepção de que tais tarefas podem ser realizadas com o trabalhado semi-qualificado e genérico. A pesquisa não capturou quantos possuem cursos técnicos.

Esta primeira parte da pesquisa revela que o grupo tem, predominantemente, idade acima de quarenta anos, que está na empresa há mais de 10 anos, possui em sua maioria apenas o nível fundamental de escolaridade. Os resultados não apontam correlação significativa entre idade e escolaridade – a escolaridade se distribui proporcionalmente segundo a escala de idade; idade e gênero – homens e mulheres possuem em média a mesma idade; não existe variação no tempo de permanência na empresa segundo o gênero, ou seja, a baixa rotatividade é a mesma para homens e mulheres; não existe correlação significativa entre tempo de empresa e escolaridade o que leva a pensar nas seguintes suposições: o tipo de serviço não impõe a alta qualificação salvo em alguns setores?

A empresa não tem uma cultura de incentivo à alta qualificação ficando este aspecto a cargo exclusivamente do funcionário?

2.3 Resultados das variáveis do clima organizacional

Percepção função Escolaridade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
ENF	10	7	13	3	9	8	0	5	3	4	0	1	63
ENM	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	6
ENS	9	5	10	0	6	8	0	2	1	9	0	1	51
POG	4	2	4	1	3	3	2	1	0	2	0	0	22
OUT	3	2	2	0	2	1	0	2	0	2	0	0	14
TOTAL	27	16	30	4	21	21	2	10	5	18	0	2	156

Tabela 5a: Avaliação cruzada Escolaridade e Percepção da Função Exercida

Fonte: Pesquisa de clima, ALPHA maio de 2011

Legenda:

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. Desafiadora | 7. Sem novos desafios |
| 2. Valorizada | 8. Desvalorizada |
| 3. Gratificante/Interessante | 9. Pouco gratificante/Desinteressante |
| 4. Fácil de exercer | 10. Difícil |
| 5. Relevante para a empresa | 11. Pouco relevante para a empresa |
| 6. Importante para o cliente | 12. O cliente desconhece ou nem percebe |

Expressões Positivas	Expressões Negativas
Gratificante/Interessante – 19,2%	Difícil – 11,5%
Desafiadora – 17,3%	Desvalorizada – 6,4%
Relevante para a empresa – 13,5%	Pouco gratificante/Desinteressante – 3,2%
Importante para o cliente – 13,5%	Sem novos desafios – 1,3%
Valorizada – 10,3%	O cliente desconhece ou nem percebe – 1,3%
Fácil de exercer – 2,5%	Pouco relevante para a empresa – 0%

Tabela 5b - Ranking das expressões

Fonte: Tabela 5a

Das 156 respostas 119 (76%) indicaram “expressões positivas” para descrever sua atividade ou função, e 37% ou 24% usaram “expressões negativas”. Entre as expressões positivas às que melhor descrevem a percepção que os funcionários têm de suas atribuições são: “Gratificante/Interessante”, “Desafiadora” e “Relevante para a empresa”, e entre as expressões negativas são descritivas da percepção “Difícil”, “Desvalorizada” e “Pouco gratificante/Desinteressante”.

Variáveis	1 Desafiadora	2 Valorizada	3 Gratificante Interessante	4 Fácil de exercer	5 Relevante para a empresa	6 Importante para o cliente	Tot
ENF	10	7	13	3	9	8	50
ENM	1	0	1	0	1	1	4
ENS	9	5	10	0	6	8	38
POG	4	2	4	1	3	3	17
OUT	3	2	2	0	2	1	10
Total	27	16	30	4	21	21	119

Tabela 5C – Cruzamento da Escolaridade com Percepção positiva da função

Fonte: Tabela 5a

Não existe correlação importante entre as variáveis, ou seja, de modo geral independente do nível de escolaridade percebe-se a função na seguinte ordem 1º. Gratificante, 2º. Desafiadora e 3º. Relevante para a empresa.

Variáveis	7 Sem novos desafios	8 Desvalorizada	9 Pouco gratificante Desinteressante	10 Difícil	11 Pouco relevante	12 O cliente desconhece	Tot
ENF	0	5	3	4	0	1	13
ENM	0	0	1	1	0	0	2
ENS	0	2	1	9	0	1	13
POG	2	1	0	2	0	0	5
OUT	0	2	0	2	0	0	4
Total	2	10	5	18	0	2	37

Tabela 5d – Cruzamento da Escolaridade com Percepção negativa da função

Fonte: Tabela 5a

Quanto às expressões negativas houve certa variação das respostas: para os que possuem apenas o ensino fundamental a função é desvalorizada, difícil e pouco gratificante enquanto que para quem possui ensino superior é basicamente difícil e para uns poucos desvalorizada, para quem possui pós-graduação sua função é percebida tanto como difícil quanto sem novos desafios e para alguns desvalorizada. Ninguém assinalou pouco relevante.

A comunicação na minha empresa é	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	2	4,1%
Muito Eficiente	3	6,1%
Eficiente	16	32,7%
Pouco eficiente	22	44,9%
Deficiente.	6	12,2%
TOTAL OBS.	49	100%

Tabela 6 – Percepção dos funcionários quanto à comunicação interna

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

A Tabela 6 aponta que para 44% dos sujeitos da pesquisa a comunicação na empresa é “Pouco eficiente”, e para 32,7% é “Eficiente”, sendo “Deficiente” para 12% e “Muito eficiente” para 6%, duas pessoas não souberam avaliar.

comunicação na minha empresa é Escolaridade	Não res posta	ME	EF	PE	DF	TOTAL
ENF	1	2	10	10	1	24
ENM	1	1	0	0	0	2
ENS	0	0	2	7	3	12
POG	0	0	2	4	1	7
OUT	0	0	2	1	1	4
TOTAL	2	3	16	22	6	49

Tabela 7: Avaliação cruzada Escolaridade e Percepção da Comunicação

Fonte: Pesquisa de clima, ALPHA maio de 2011

Legenda: ME = Muito Eficiente; EF = Eficiente; PE = Pouco Eficiente; DF = Deficiente

A comunicação sofre variação quanto ao nível de escolaridade, pois dos que têm apenas o Ensino Fundamental 42% avaliam como “Eficiente” e 42% como “Pouco Eficiente”, destes, apenas um afirmou ser “Deficiente”. Já para o grupo que tem Ensino Superior a comunicação é “Pouco Eficiente” para 58% e “Deficiente” para 25%, sendo “Eficiente” para apenas 4%. Entre os que possuem Pós-Graduação 50% dizem ser “Eficiente” e 50% “Pouco Eficiente” e “Deficiente”. Nitidamente quanto mais escolaridade maior a percepção de que a comunicação tem deficiências.

O relacionamento entre os profissionais	Qt. cit.	Freq.
Excelente	4	8,2%
Bom	34	69,4%
Regular	11	22,4%
Ruim.	0	0,0%
TOTAL OBS.	49	100%

Tabela 8 – Percepção dos funcionários quanto a relacionamento interno

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

Pela Tabela 8 o relacionamento entre os funcionários é “Bom” para quase 70%, “Regular” para 22% e “Excelente” para apenas 8%.

O relacionamento entre os profissionais Escolaridade	EX	BM	RG	RM	TOTAL
ENF	1	19	4	0	24
ENM	1	0	1	0	2
ENS	2	9	1	0	12
POG	0	3	4	0	7
OUT	0	3	1	0	4
TOTAL	4	34	11	0	49

Tabela 9 – Cruzamento da Escolaridade com Percepção do Relacionamento na equipe

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

Legenda: EX – Excelente; BM = Bom; RG = Regular; RM = Ruim

A Tabela 9 aponta pouca variação entre a percepção de quem tem apenas Ensino Fundamental e Ensino Superior ambos os grupos avaliam como “Bom” o relacionamento entre profissionais. Já entre o grupo que possui Pós-Graduação 57% percebe como “Regular” e os percebem demais como “Bom”.

O relacionamento direção-funcionário é	Qt. cit.	Freq.
Excelente	7	14,3%
Bom	30	61,2%
Regular	12	24,5%
Ruim.	0	0,0%
TOTAL OBS.	49	100%

Tabela 10 - Percepção dos funcionários quanto ao relacionamento entre direção-funcionário

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

O relacionamento diretores com seus funcionários é visto como “Bom” por mais de 60% e como “Excelente” por 14%. 24% afirmam ser “Regular” e ninguém marcou “Ruim”.

O relacionamento direção-funcionário é	EX	BM	RG	RM	TOTAL
Escolaridade					
ENF	2	15	7	0	24
ENM	1	0	1	0	2
ENS	4	7	1	0	12
POG	0	5	2	0	7
OUT	0	3	1	0	4
TOTAL	7	30	12	0	49

Tabela 9: Avaliação cruzada Escolaridade e Percepção do relacionamento Direção-Equipe

Fonte: Pesquisa de clima, ALPHA maio de 2011

Legenda da escala: ME = Muito Eficiente; EF = Eficiente; PE = Pouco Eficiente; DF = Deficiente

Pela Tabela 9, os três principais sub-grupos variam muito sensivelmente sua percepção neste item. Para os que possuem apenas Ensino Fundamental 62,5% avaliam como “Bom”, quase 30% avaliam como “Regular” e apenas 8% como “Excelente”. Entre os que têm Ensino Superior 58% avaliam como “Bom”, 33% avaliam como “Excelente” e apenas uma pessoa avaliou como “Regular”. Entre os que têm Pós-Graduação 72% avaliam como “Bom”, enquanto 28% avaliam como “Regular” e ninguém neste grupo avaliou como “Excelente”. Neste aspecto também se confirma a uniformidade da percepção dos entrevistados.

O relacionamento profissional-cliente é	Qt. cit.	Freq.
Excelente	10	20,4%
Bom	28	57,1%
Regular	9	18,4%
Ruim.	2	4,1%
TOTAL OBS.	49	100%

Tabela 10 – Percepção dos funcionários quanto ao relacionamento entre profissional-cliente

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

A relação profissional-cliente foi avaliada de modo muito positivo somadas as opções “Bom” e “Excelente” tem-se um percentual de quase 77%. Cerca de 23%, no entanto, avaliam como “Regular” ou “Ruim”. Apesar do pequeno percentual representa onze pessoas na empresa que percebem existir problemas na relação funcionário-cliente. Uma área delicada que deve receber atenção especial. É razoável se supor que este grupo conheça a empresa e provavelmente avaliou com base no conhecimento do cliente, pois são pessoas que estão na empresa em média há dez anos, possuem em sua maioria ensino superior, e trabalham em três diferentes setores da empresa.

O relacionamento direção-cliente é	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	1	2,0%
Excelente	12	24,5%
Bom	30	61,2%
Regular	6	12,2%
Ruim.	0	0,0%
TOTAL OBS.	49	100%

Tabela 11 – Percepção dos funcionários quanto ao relacionamento entre direção-cliente

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

Quanto ao relacionamento direção-cliente é avaliado como “Excelente” e “Bom” por mais de 85% e 12%, ou seja, seis pessoas avaliam como “Regular”. Se considerarmos os resultados das Tabelas 10 e 11 diríamos que é preciso olhar de modo preventivo o relacionamento da empresa com seus clientes algum ponto tem deixado a desejar. Recomenda-se aqui uma avaliação do próprio cliente.

A comida servida no restaurante é	Qt. cit.	Freq.
Excelente	1	2,0%
Boa	16	32,7%
Regular	21	42,9%
Ruim.	11	22,4%
TOTAL OBS.	49	100%

Tabela 12 – Análise dos funcionários quanto à comida servida no restaurante

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

A Tabela 12 revela significativa insatisfação com a alimentação servida na empresa, pois mais de 63% avalia como “Regular” ou “Ruim”, 32% avaliam como “Boa” e apenas uma pessoa avalia como “Excelente”.

A comida servida no restaurante é Escolaridade	EX	BA	RG	RM	TOTAL
ENF	0	8	9	7	24
ENM	0	1	0	1	2
ENS	1	2	8	1	12
POG	0	3	2	2	7
OUT	0	2	2	0	4
TOTAL	1	16	21	11	49

Tabela 13 - Análise cruzada da percepção da comida e escolaridade

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

A comida servida no restaurante é Estou na empresa a	EX	BA	RG	RM	TOTAL
-1	0	1	0	0	1
1 a 3	1	6	7	4	18
4 a 6	0	0	4	1	5
7 a 9	0	1	0	2	3
10 a 12	0	0	3	1	4
13 a 15	0	4	2	1	7
16 a 18	0	1	1	0	2
19 a 21	0	1	2	0	3
22 a 24	0	1	1	2	4
+25	0	1	1	0	2
TOTAL	1	16	21	11	49

Tabela 14 - Análise cruzada da percepção da comida e tempo de empresa

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

A avaliação da comida segundo a escolaridade revela que 37,5% dos que possuem apenas Ensino Fundamental avaliam como “Regular”, 33% avaliam como “Boa” e 29% como “Ruim”. Entre os que têm Ensino Superior 67% avaliam como “Regular”, 17% avaliam como “Boa”. As opções “Excelente” e “Ruim” foram apontadas por uma pessoa apenas. A percepção se manteve no grupo com pós-graduação três afirmaram ser “Boa”, dois afirmaram ser “Regular” e dois “Ruim”. O resultado demonstra que a percepção geral é de que a comida seja de “Regular” para “Boa” sem variar segundo o nível de escolaridade.

O Cruzamento da percepção da comida com o tempo de serviço revela que entre os que têm menos de dez anos de empresa 41% avaliam como “Regular”, 29% avaliam como “Bom”, 25% avaliam como “Ruim”, apenas uma pessoa avaliou como “Excelente”. Entre os que têm mais de dez anos de empresa 45% avaliam como “Regular”, 36% como “Bom” e 18% como “Ruim”. Em ambas as situações prevalece uma insatisfação com a alimentação e ela ligeiramente maior entre os que têm menos de dez anos de empresa. Apenas uma pessoa se diz plenamente satisfeita com a alimentação – trata-se de

uma pessoa que tem dois anos de empresa e avaliou positivamente quase todas as variáveis que avaliou, pois na maioria das questões se omitiu de opinar sobre os pontos negativos, tendo avaliado como fraco apenas o salário que recebe e a comunicação na empresa.

O transporte usado pelos funcionários é	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	1	2,0%
Excelente	3	6,1%
Boa	21	42,9%
Regular	16	32,7%
Ruim.	8	16,3%
TOTAL OBS.	49	100%

Tabela 15 – Análise dos funcionários quanto ao transporte utilizado

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

Transporte usado pelos funcionários é	Não res	EX	BA	RG	RM	TOTAL
Estou na empresa a	posta					
-1	0	0	0	1	0	1
1 a 3	1	1	6	7	3	18
4 a 6	0	0	1	2	2	5
7 a 9	0	0	3	0	0	3
10 a 12	0	0	2	2	0	4
13 a 15	0	1	4	1	1	7
16 a 18	0	0	2	0	0	2
19 a 21	0	0	2	1	0	3
22 a 24	0	1	0	2	1	4
+25	0	0	1	0	1	2
TOTAL	1	3	21	16	8	49

Tabela 16 – Análise cruzada quanto ao transporte e tempo de empresa

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

Quase 49% avalia como “Bom” ou “Excelente”, 33% como “Regular” e 16% como “Ruim”. O resultado não se altera significativamente se levamos em consideração o tempo de serviço. Significa dizer que o transporte gera menos insatisfação que a alimentação e os poucos insatisfeitos têm menos de dez anos de empresa.

Os recursos disponíveis para o trabalho	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	1	2,0%
Excelente	4	8,2%
Bom	24	49,0%
Regular	17	34,7%
Ruim.	3	6,1%
TOTAL OBS.	49	100%

Tabela 17 – Análise dos funcionários quanto aos recursos disponíveis para o trabalho

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

Escolaridade Os recursos disponíveis para o trabalh	ENF	ENM	ENS	POG	OUT	TOTAL
Não resposta	0	1	0	0	0	1
EX	1	1	2	0	0	4
BM	13	0	6	3	2	24
RG	9	0	2	4	2	17
RM	1	0	2	0	0	3
TOTAL	24	2	12	7	4	49

Tabela 18 – Análise dos recursos disponíveis para o trabalho e escolaridade

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

A maioria ou quase 50% avalia como “Bom” os recursos disponíveis para o trabalho, 35% afirmam serem “Regular”, 8% avaliam como “Excelente” e 6% como “Ruim”. A avaliação não oscila quanto ao nível de escolaridade havendo uma ligeira insatisfação entre os que têm apenas Ensino Fundamental ou Ensino Superior quando comparado com os que têm Pós-Graduação.

O ambiente físico de trabalho é	Qt. cit.	Freq.
Excelente	6	12,2%
Bom	24	49,0%
Regular	18	36,7%
Ruim.	1	2,0%
TOTAL OBS.	49	100%

Tabela 19 – Análise dos funcionarios quato ao ambiente físico de trabalho

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

A Tabela 19 aponta que 61% avaliam como “Excelente” ou “Bom” o ambiente físico de trabalho, 36% avaliam como “Regular” e apenas uma pessoas afirmou ser “Ruim”.

Meus superiores sabem tomar decisão	Qt. cit.	Freq.
Concordo Totalmente	21	42,9%
Concordo em parte	25	51,0%
Discordo em parte	2	4,1%
Discordo totalmente .	1	2,0%
TOTAL OBS.	49	100%

Tabela 20 – Análise da percepção quanto à tomada de decisão dos líderes

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

Escolaridade Meus superiores sabem tomar decis	ENF	ENM	ENS	POG	OUT	TOTAL
Conc Tot	9	1	6	4	1	21
Conc part	14	0	6	3	2	25
Disc part	0	1	0	0	1	2
Disc tot	1	0	0	0	0	1
TOTAL	24	2	12	7	4	49

Tabela 21 – Análise da percepção quanto à tomada de decisão e escolaridade

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

Estou na empresa a Meus superiores sabem tomar decisão	-1	1 a 3	4 a 6	7 a 9	10 a 12	13 a 15	16 a 18	19 a 21	22 a 24	+25	TOTAL
Conc Tot	0	8	3	2	3	2	0	1	1	1	21
Conc part	1	10	1	1	1	4	2	2	2	1	25
Disc part	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2
Disc tot	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
TOTAL	1	18	5	3	4	7	2	3	4	2	49

Tabela 22 – Análise da percepção quanto à tomada de decisão dos líderes e tempo de serviço

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

43% dos entrevistados “Concordam Totalmente” que seus superiores hierárquicos sabem tomar decisões, 55% “Concordam em Parte”, apenas uma pessoa “Discorda Totalmente” de que os líderes saibam tomar decisões. Não existe variação devido ao nível de escolaridade ou mesmo pelo tempo de serviço. Conclui-se que, em sendo expressão da verdadeira percepção dos funcionários, os mesmos concordam que seus superiores tomam decisões adequadamente.

PONTOS FORTES – EMPRESA	PONTOS FRACOS - EMPRESA
Modelo de gestão: Índice de liquidez e solvência / Pagamento em dia dos salários / pontual / Paga aos seus fornecedores (24x); Diretoria aberta / Comunicação livre / Acesso direto aos encarregados e direção (5x); Empresa familiar / Paternalista (4x); Produtiva (2x); Administração transparente (2x); Relacionamento Direção-Funcionário (2x); Organizada (2x); Administração (1x); Ambiente de trabalho agradável; Amiga; Capitalizada; Cobrança; Bem estruturada; Dinâmica; Descrição; Inovadora; Investe em novas tecnologias; Liderança de qualidade; Lisura; Planejada; Visão de futuro; Produto com grande aceitação. Estratégia e posicionamento: Solidez / Nome forte (8x); Flexível / Versátil (5x); Empreendedora (3x); Representatividade (2x); Grande produtora (2x); Posicionamento no mercado (2x); Atualizada; Confiável; Competitiva; Compromisso com clientes; Compromisso com o trabalho; Conhecimento na área; Cresce pensando no futuro; Estrutura financeira; Estabilidade financeira; Referência no mercado. Recursos humanos: Comprometida com o funcionário / valoriza (6x); Oferece oportunidades (3x); Assistência social; Bons profissionais; Incentiva crescimento; Incentiva o funcionário a estudar; Exigente; Segunda casa; Grande escola. Valores: Qualidade social / preocupação social	Assistência e benefícios sociais: Serviço médico social (7x); Refeitório (4x); Área social/Área de lazer (4x); Falta de plano de saúde (3x); Assistência médica (2x); Falta política social; Falta assistência em casos de saúde e cirurgia. Modelo de gestão: Falta clareza na hierarquia / não tem organograma (2x); Falta organização e planejamento / Atividades práticas sem planejamento (2x); Falta pulso firme com alguns; Permanência das ordens; Pessoas (funcionários) difíceis de conscientizar; Pouca atualização tecnológica; Pouca importância para alguns profissionais; Pouca visão preventiva; Indiferença às normas de qualidade (ISO); Máquinas que quebram na operação. Recursos humanos: Política salarial / Salário defasado para o mercado / Salário baixo / Promoções de cargos e salários / Falta plano de cargos e salários (10x); Incentivo à profissionalização / Pouco treinamento / Ausência de política (benefícios iguais para todos) (5x); Tratamento diferente de salários e em questões pessoais Comunicação (2x); Dar oportunidade a quem não tem capacidade; Maleável e pouco exigente com alguns funcionários; Ouve pouco aos funcionários; Pouco incentivo aos mais dedicados. Ambiente físico: Condições de trabalho (4x); Estrada de acesso à fazenda; Falta local de

(2x); Honra compromissos / Séria.	treinamento; Iluminação precária; Localizada fora dos grandes centros.
-----------------------------------	--

Tabela 23 – Análise dos Pontos Fortes e Pontos Fracos da empresa destacados

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

A Tabela 23 mostra a percepção que os funcionários têm quanto às forças e fraquezas da empresa. Para os que responderam a principal característica da empresa é de longe ser capaz de honrar seus pagamentos o tema apareceu 24 vezes e foi citado por pessoas de diferentes setores, idades, tempo de empresa e nível de escolaridade. Em seguida como pontos positivos mais citados apareceram o modelo de gestão aberto e de acesso direto aos membros da diretoria. Foram citados ainda: o estilo familiar de gestão; o posicionamento no mercado como empresa sólida e competitiva, que valoriza pessoas e tem preocupações sociais. Como fraquezas foram apontadas com maior frequência os seguintes pontos: os serviços de assistência médica e social; o refeitório; ausência de área de lazer e descanso; os salários; indefinição no organograma; falta de planejamento; tratamento diferente dado aos funcionários sem clareza dos motivos; o ambiente físico nem sempre adequado ou confortável; pouco treinamento.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<u>Características emocionais:</u> Criativo (5x); Pró-ativo / Força de vontade / Motivação (5x); Determinação (4x); Atenciosa / Atenta aos interesses da empresa (3x); Dinâmico (3x); Interessada (3x); Aceita desafios / Aplicado / dedicado (2x); Coragem de mudar; Disponível; Extrovertido; Flexível nas decisões; Paciente; Persistente; Franco; Inovador; Gosto da função; Guerreiro; Paciente; Persistente; Visto a camisa; Vontade de acertar; Tenho visão para meu crescimento pessoal. <u>Habilidades relacionais:</u> Amigo (5x); Atende bem as pessoas (2x); Competitivo (2x); Busco melhoria contínua; Incentivador; Líder / liderança (2x); Obstinado; Ouve aos outros; Trabalho em equipe; Prestativo; Versatilidade; Visão de programação do serviço; Eficiente. <u>Qualidades morais:</u> Pontual (5x); Responsável	<u>Características emocionais:</u> Não sou assertivo / timidez / Inseguro (6x); Perfeccionista (2x); Ansiedade (2x); Emotiva(o) (2x); Estressado (2x); Impaciência (2x); Impulsividade (2x); Não saber dizer não (2x); Temperamento diferente / temp. forte (2x); Abusado com pessoas desobedientes; Amável; Dúvidas na tomada de decisão; Esquentada; Áspero; Falta de atenção (cometo pequenos erros por isso); Imediatista; Intolerante; Medo do não; Pouco persistente; Pouco pontual; Pouco empático; Radical; Reação brusca às ofensas; Resistente à mudança; Sentimental; Teimosia; Positiva (muito sincera). <u>Habilidades relacionais:</u> Comunicação com pares e superiores (2x); Confiar nas pessoas (2x); Calar quando às vezes vê erro na empresa; Centralizadora; Crítico; Dificuldade de falar em público; Dificuldade na comunicação

(5x); Honestidade (4x); Cumprir deveres (3x); Ético (3x); Humilde (2x); Cumpre o horário; Bom exemplo; Bom profissional; Solidário; Integridade; Leal; Obediência aos superiores; Bondade. Habilidades técnicas: Dedicado à função (4x); Trabalho de qualidade (2x); Orientador (2x); Experiente (2x); Detalhista; Disciplinado; Exigente; Objetividade; Organizado; Produtivo; Rápido; Qualificada. Habilidades cognitivas: Busca de aprendizagem e qualificação (4x); Raciocínio rápido para resolver problemas; Transmissão de conhecimento.	com a direção; Trabalho pelos meus colegas Dificuldade para aceitar críticas; Pouca tolerância a trabalho mau feito; Preocupação com o que pensam de mim. Habilidades técnicas: Excesso de exigências; Falta de curso superior; Insistência com o zelo pelo patrimônio; Planejamento; Pouco organizado; Mecanicista. Outros: Não poder realizar todos os meus sonhos; Problemas de saúde.
--	--

Tabela 24 – Análise dos Pontos Fortes e Pontos Fracos de si mesmo como profissional

Fonte: Pesquisa de clima ALPHA, Maio de 2011

A Tabela 24 por sua vez aponta as seguintes características como principais forças: amizade, criatividade, pontualidade, dedicação à função, honestidade e qualificação; outras características positivas foram: motivação, determinação, dinamismo, bom tratamento às pessoas. Como características negativas foram apontadas: insegurança é a mais comum, seguida de perfeccionismo, ansiedade; emotividade, estresse, impaciência, impulsividade, dificuldade para dizer não.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por objetivo discutir o comprometimento organizacional a partir do caso de uma empresa agroindustrial na qual se efetuou uma pesquisa de clima. Partiu-se do pressuposto de que este tipo de pesquisa demonstra a importância do cuidado em todos os setores da empresa, tendo em vista os diversos pontos avaliados, bem como o grau de satisfação entre os que têm nível médio e superior, demonstrando quase os mesmos índices de satisfação ou desagrado.

A maioria dos colaboradores estão satisfeitos com a empresa, entretanto o fator motivacional está ligado com a questão da valorização no ambiente de trabalho, visto que os funcionários de nível superior e os que possuem pós-graduação, avaliam suas funções como pouco instigantes e de certa forma estagnadas.

O estudo realizado contribuiu ao mostrar o tipo de Comprometimento predominante nos setores pesquisados e as diferenças entre grupos, nas dimensões do Comprometimento. Esse conhecimento poderá ser usado como base para pesquisas posteriores, que aprofundem o conhecimento, visando à proposição de estratégias eficazes para aumentar o Comprometimento de natureza Afetiva dos trabalhadores para com a Organização.

De modo que se analisarmos os aspectos de infraestrutura, temos um grau de satisfação considerável, permeando por todos os funcionários, independente do grau de escolaridade.

Assim sendo pode-se concluir que o comprometimento resulta não só de aspectos intrínsecos do colaborador, bem como de ações da empresa em favor de um ambiente organizacional mais saudável e

acolhedor que os façam sentir-se valorizados e parte importante na organização. Um bom clima organizacional coopera no comprometimento gerando satisfação e consequentemente o aumento da produtividade.

REFERÊNCIAS

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. RJ: Qualitymark, 2003.

MÜLLER, Michele; et. al. REVISTA DE GESTÃO INDUSTRIAL. v. 01, n. 04 : pp. 93-100, 2005. **Comprometimento organizacional: Um estudo de caso no supermercado “beta”**.

MEDEIROS, Thiago Gonçalves. Os aspectos do comprometimento organizacional de profissionais terceirizados. **RJ: PUC-RIO. XV Seminário de Iniciação Científica Puc-Rio – Relatórios Anuais**.

MORAES, Fabíola Meazza Meneghini. et. al. **Comprometimento Organizacional: Uma Pesquisa Documental Sobre A Produção Científica Brasileira De 1994 A 2003**. V. 6, n. 12, jul./dez. de 2004 – RCA – Revista de Ciências da Administração.

ZAMBERLAN, Carlos Otávio; CERETTA, Paulo Sérgio. **Comprometimento Organizacional no Ensino Superior: Estudo Comparativo em Instituições Públicas e Particulares**. Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.12. No 2 (2011).

LAUER-LEITE, Iani Dias. **Uma análise dos tipos de Comprometimento Organizacional de trabalhadores de cinco setores de atividades econômicas**. Psicologia América Latina. n.5 México fev. 2006.

FREITAS, Maria Nivalda Carvalho; MARQUES, Antônio Luiz; ALMEIDA, Luciana A. D. **Pessoas com Deficiência: Comprometimento Organizacional, Condições de Trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho**. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 2 (2), 92 – 105.