

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

**ANALISE DE RESULTADOS NA PESQUISA DE CLIMA NUMA EMPRESA DE
AUTOPEÇAS DE PORTE MÉDIO EM CURITIBA BRASIL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2015

ALEXANDRER RAMIREZ BAYONA

**ANALISE DE RESULTADOS NA PESQUISA DE CLIMA NUMA EMPRESA DE
AUTOPEÇAS DE PORTE MÉDIO EM CURITIBA BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização
apresentado como requisito parcial para a obtenção
do título de Especialista em MBA em Gestão
Empresarial.

Orientador: Prof.^a Dr.^a. Marcos Ferasso

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

ANALISE DE RESULTADOS NA PESQUISA DE CLIMA NUMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS DE PORTE MÉDIO EM CURITIBA BRASIL

Esta monografia foi apresentada no dia 14 de outubro de 2015, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

----- .

Prof. Dr. Marcos Ferasso
Orientador

Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento
Banca

Prof. Dr. Leonardo Tonon
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

RESUMO

BAYONA, Alexander Ramirez. Análise de resultados na pesquisa de clima numa empresa de autopeças de médio porte em Curitiba Brasil. 2015. 20 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

O presente estudo tem como objetivo mostrar um estudo de pesquisa de clima num determinado departamento técnico de uma empresa de autopeças de médio porte, denominada ficticiamente de SOPHIBAYON, assim como as contramedidas para poder melhorar esta avaliação.

Métodos: É um estudo misto quantitativo, porque ele observa e estuda informações numericamente, empregando procedimentos estatísticos.

Resultados: São apresentados os resultados de uma pesquisa de clima organizacional composto por 48 questões feitas a funcionários de um determinado departamento da empresa SOPHIBAYON.

Conclusão: Após obter as avaliações na pesquisa de clima, se elabora um plano de ação em longo prazo visando a melhora do clima organizacional usando as diversas ferramentas expostas no módulo de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes. É necessária a aplicação de uma nova avaliação de clima organizacional para medir a eficiência das ações tomadas em pro da melhora do clima organizacional.

Palavras chave: Clima organizacional. Plano de ação. feed back para funcionários.

ABSTRACT

BAYONA, Alexander Ramirez. Análise de resultados na pesquisa de clima numa empresa de autopeças de médio porte em Curitiba Brasil. 2015. 20 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

Objective: This present research has like goal to show the organizational climate made on a specific technical department of the company, for a medium size company of automobile industry that will be as a fictitious bussines name SOPHIBAYON, as the countermeasures taken to improve this evaluation.

Methods: Is a study mix quantitative, due was possible to watch and study the information of numerical way using statistic procedures.

Results: Were presented results of the organizational climate composed by 48 questions done for employers of a specific department of the company.

Conclusion: After obtain the results of the organizational climate, a plan of long term is elaborate, looking the improvement of the organizational climate, using several tools exposed in the section of Management people and Develop Teams. Is necessary an aplicacion of a new evaluation of climate organizational in order to measure the efficiency of the taken actions in order of the improvement of the climate organizational.

Keywords: Organizational climate. Action plan. Feedback for employers

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. METODOLOGIA A SER UTILIZADA.....	9
3. RESULTADOS OBTIDOS NA AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	11
4. CONCLUSÃO.....	19
REFERÊNCIAS	20

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, grandes empresas têm que garantir o engajamento de todos os seus funcionários para atingir resultados, metas e cumprimento de tarefas num espaço curto de tempo. Como apontado pelo autor (PISTORE 2013). As empresas também de médio porte, fazem parte desta procura pela competitividade onde anseiam obter lucratividade e sobrevivência no mundo empresarial através da obtenção de novos negócios.

Parte-se também do conceito proferido pelo autor Quiroz (2010), que dominar à mudança por meio de gestão de pessoas significa priorizá-las como diferencial estratégico da organização, e sabendo da denominação da pesquisa de clima organizacional como o resultado da avaliação em até que ponto as expectativas destas pessoas estão sendo atendidas dentro da organização, este trabalho vai de encontro direto com o motivo deste artigo.

Quando se fala em incorporar a competitividade na alma de uma empresa, a alta direção deve ter em mente uma premissa: Compreender o que seus profissionais dizem. Mencionado pelo autor Rodrigues (2002), as empresas procuram a perpetuidade da cultura enraizada, atraindo os funcionários que mais se ajustam ao seu clima.

Analisar o clima organizacional dentro de uma empresa é uma tarefa complexa, já que a percepção dos funcionários sobre o que acontece nela é diferente, pois cada fato apresenta vários resultados e diversos entendimentos (SANTOS, 2010).

Enfaticamente uma das divisões de uma empresa de porte médio do setor autopeças ao longo dos anos obtém resultados pouco satisfatórios, então se faz necessária uma análise nos resultados para verificar as tendências e os acertos decorrentes de ações aplicadas pelos gestores da divisão. A empresa de médio porte no setor de autopeças é ficticiamente denominada *Sophinayon*, empresa com 10 anos no setor e fabricante de componentes para a transmissão de veículos leves. São avaliados seis setores da empresa, porém a pesquisa deste artigo se refere a um departamento específico com 70 funcionários.

Sendo assim, analisaremos um caso de muitas empresas que diante de um panorama não muito promissor dos resultados da pesquisa de clima organizacional, trabalham para melhorar os índices avaliados na pesquisa de clima organizacional. Afinal, como comentado por Scheid (2009), pode-se perceber que a organização é o produto de uma

integração entre os membros que as compõem e é o resultado da mistura das mais diversas personalidades, crenças e valores, criando a partir dos seus componentes a identidade da organização.

Para a melhora destes resultados obtidos na pesquisa, foram aplicadas diversas tentativas para alavancar ações que possam influenciar numa crescente de resultados de pesquisa de clima. Ferramentas comportamentais, entre todos os níveis da empresa se submeteram na construção do plano de ação com prazos a curto e longo prazo.

Faz-se este estudo, porque existem poucos estudos específicos sobre a tentativa de melhorar os resultados da pesquisa de clima organizacional, especificamente no mercado de autopeças. Não existe na cidade de Curitiba uma análise que tenha estudado as diversas tentativas para melhorar o clima organizacional.

2. METODOLOGIA A SER UTILIZADA

Quanto à natureza da pesquisa e *design*: Estudo de Caso, segundo as características apresentadas por (YIN, 2001). O estudo de caso é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

Utiliza-se de dados quantitativos, porque ele observa e estuda informações numericamente, empregando procedimentos estatísticos. Os instrumentos usados são questões que resultam em questões codificáveis, e sustentado qualitativamente nas alternativas preenchidas no questionário usado para fazer a pesquisa de clima organizacional.

Quanto ao fim a pesquisa é descritiva, porque consiste em investigações de pesquisa empírica cuja finalidade é o delineamento ou análise da característica dos fatos e fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de níveis principais ou chave.

Com predominância variável, porque ela é considerada uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração.

Baseado na bibliografia sobre pesquisa de clima organizacional existem diversos modelos de pesquisa. Brevemente serão descritos abaixo, os principais:

Modelo de Litwing e Stringer:

Este modelo utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores: Estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.

Modelo de Kolb

O modelo de Kolb utiliza uma escala de sete fatores indicadores.

São eles: responsabilidade, padrões, recompensa, conformismo, clareza organizacional, calor e apoio, liderança.

Modelo de Sbragia

Este modelo usa um total de 20 fatores indicadores. Entre eles podemos mencionar: conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflito, identidade, estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente.

Além dos modelos anteriormente citados, podemos mencionar:

- Modelo de Coda;
- Modelo de Kozlowski;
- Modelo de Levering;
- Modelo de Rizzatti.

A pesquisa de clima foi de caráter anônimo, para preservar o funcionário e deixar ele mais a vontade para transmitir os seus desejos, preocupações e inquietudes.

Levou-se 30 dias para o período de coleta com todos os funcionários da empresa (500 funcionários no total). A mesma foi disponibilizada na internet, onde o funcionário preencheu em casa e/ou trabalho com total liberdade e anonimato. Quem conduziu este estudo foi uma empresa terceirizada do Estado de São Paulo, garantido assim a imparcialidade na coleta, estudo e análise dos dados. Para esta pesquisa específica, a quantidade de funcionários que preencheu este estudo foi um total de 25 funcionários, nos cargos de técnicos, auditores e inspetores. O *check list* envolveu 43 questões aplicadas nos formulários de todos os funcionários avaliados.

O resultado desta pesquisa foi divulgado 60 dias depois do encerramento da coleta. Os gestores tiveram acesso aos mesmos através de reuniões com o Departamento de Recursos Humanos. Os gestores por sua vez divulgaram para as suas equipes os resultados 15 dias depois. Cada gestor disponibilizou um plano de ação para que seja preenchido com as equipes em conversas específicas sobre principalmente os itens com menor pontuação.

A pesquisa formulada mediu as seguintes variáveis: relacionamento organizacional, planejamento e organização do trabalho, lideranças e superiores, desenvolvimento e imagem. Este modelo é baseado no modelo de KOLB.

3. RESULTADOS OBTIDOS NA AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O resultado obtido na pesquisa de 2014, avaliando o clima organizacional no departamento da empresa SOPHIBAYON, mostrou os seguintes resultados em forma de tabela, primeiro estratificando o turno onde o funcionário trabalha depois o sexo do entrevistado e o tempo de casa na empresa SOPHIBAYON:

Tabela 1 - Turno do Funcionário e Quantidade de Respondentes

Turno	%	Quantidade
Turno A,B, C	77%	19
Não especificou turno de trabalho	5%	2
Administrativo	16%	3
Outros	2%	1
Total	100%	25 funcionários

Na tabela 1 podemos observar que a maior quantidade de funcionários que respondeu à pesquisa não trabalha no horário administrativo. Os mesmos trabalham em turnos (primeiro, segundo ou terceiro turno)

Tabela 2 - Sexo dos Respondentes

Turno	%	Quantidade
Masculino	83%	21
Feminino	17%	4
Total	100%	25 funcionários

A tabela 2 descreve a maior população masculina na pesquisa. Característica normal para uma empresa média de autopeças. Nas empresas brasileiras que estão no ramo automotivo, a fatia predominante ainda é a masculina. Empresas do ramo eletrônico por exemplo são umas das poucas exceções quando queremos encontrar a dominância feminina na população dos colaboradores.

Tabela 3 - Tempo de Casa dos Respondentes

Turno	%	Quantidade
Mais de um ano	100%	25
Menos de um ano	0%	0
Total	100%	25 funcionários

É prática das organizações aplicar a pesquisa de clima organizacional para os funcionários que já possuem um tempo razoável de convivência na empresa. Na organização SOPHIBAYON não foi diferente. Para este estudo, os funcionários que preencheram o check list foram os colaboradores que pelo menos tiveram um ano de empresa. Funcionários novos não irão transmitir com a mesma intensidade o clima verdadeiro da empresa.

O questionário usado nesta avaliação mostra que a imagem da empresa é muito valorizada, porém fatores que se relacionam principalmente com a compatibilidade de trabalhar com os outros departamentos, assim como as possibilidades futuras na carreira dos funcionários obtiveram baixas pontuações na pesquisa.

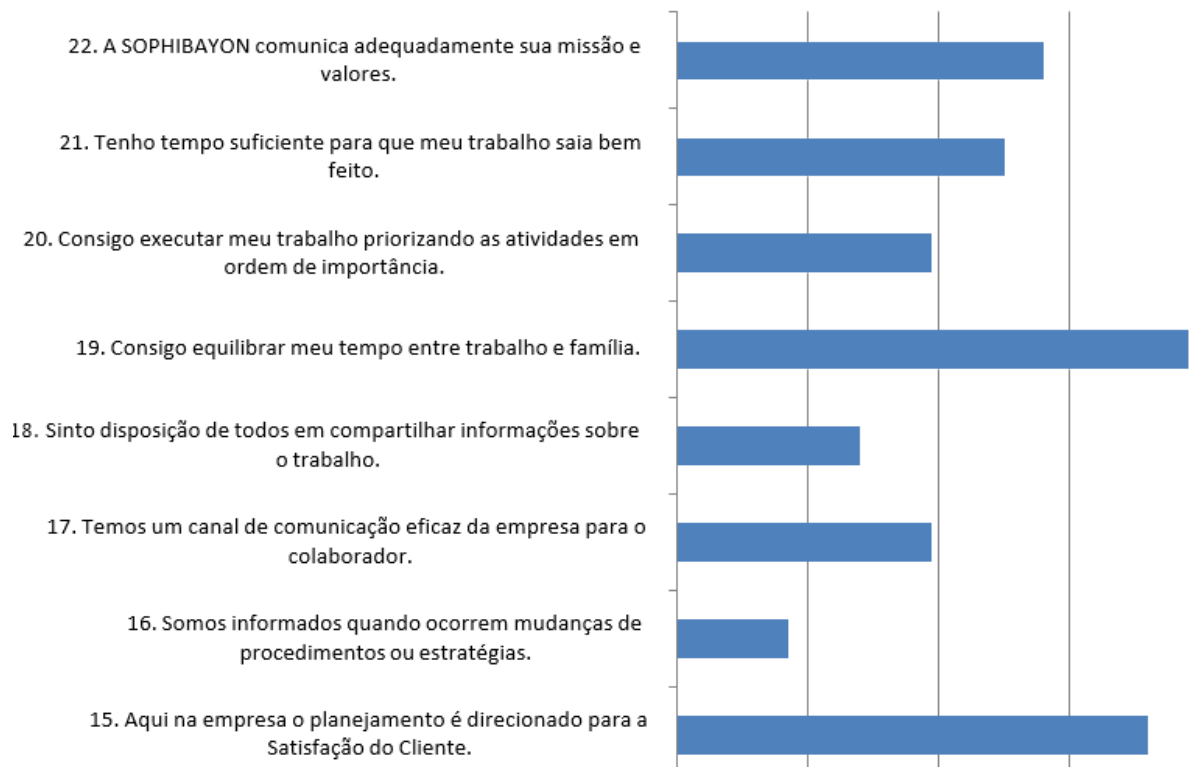
No gráfico 1, as questões se referiram incisivamente ao trabalho em equipe. Diversas tarefas e atividades são delegadas na organização, sendo que precisam da coordenação em dois ou mais departamentos. Estes tipos de ações requerem que os funcionários tenham em comum o mesmo objetivo, para que o resultado aconteça. Quando não existe esta sincronia, muitas vezes o atrito ou a indiferença impedem que a empresa consiga atender um pedido de cliente ou aumentar a sua competitividade em relação aos concorrentes mais próximos. No plano de ação elaborado junto aos funcionários dos departamentos, foram tratados estes pontos críticos de relacionamento da organização.

Gráfico 1 Avaliações obtidas na Pesquisa de Clima Organizacional, no quesito Relacionamentos Organizacionais

1.-RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS



2.-PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

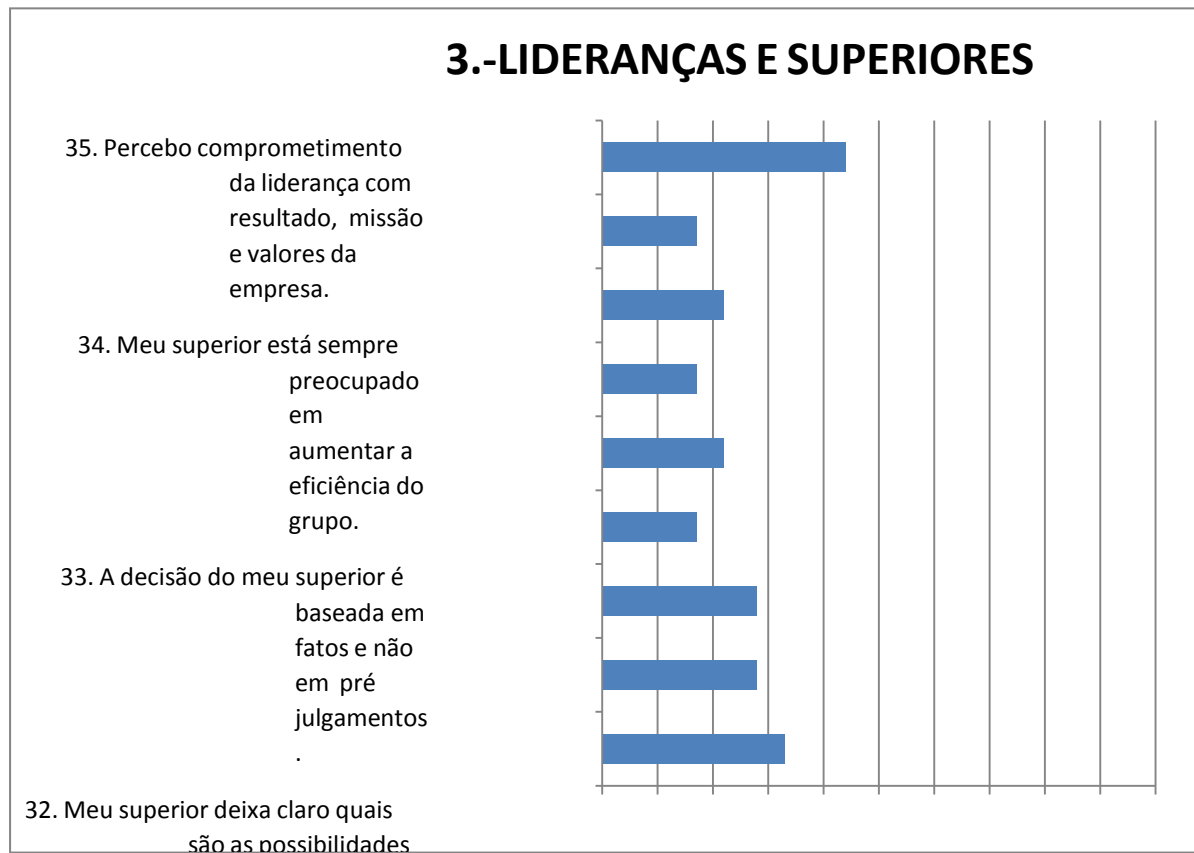




No gráfico 2, as questões formuladas são muito delicadas e se inserem na opinião do profissional que participa da pesquisa. São contundentes para visualizar como o funcionário se sente dentro da empresa, se ele participa ou não ativamente no contexto. Muitas vezes a estratégia ou os objetivos não são divulgados para todos os níveis da organização. Neste contexto que o funcionário critica ativamente a empresa, comentando ou apontando a falta da participação dele, nas ações em longo prazo aplicadas ao staff ou aos times que compõem a empresa. Como a maior parte das empresas pesquisadas, as questões com baixa pontuação radicam na falta de divulgação da estratégia da empresa aos funcionários, se desdobrando em falta de comunicação quando acontecem novos procedimentos e/ou estratégias a serem tomadas pela organização.

Já no gráfico 3, são divulgadas as questões para avaliar as lideranças e superiores. O feedback que é uma ferramenta muito utilizada para ser avaliado pelo gestor e vice-versa, está ausente na organização.

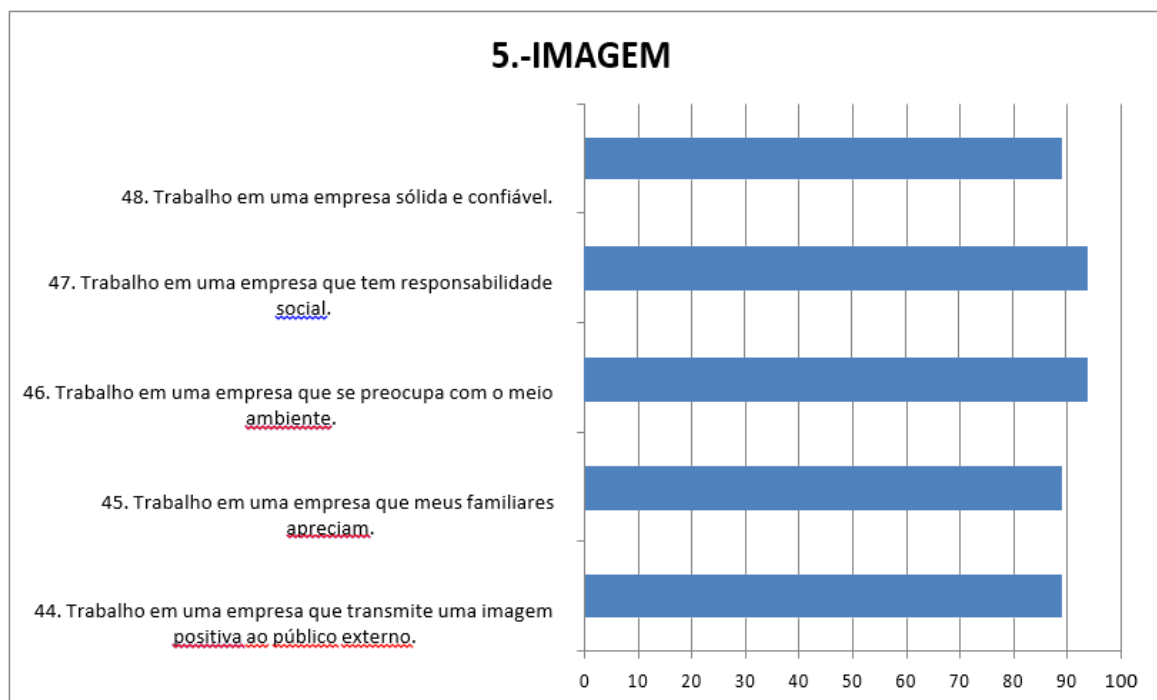
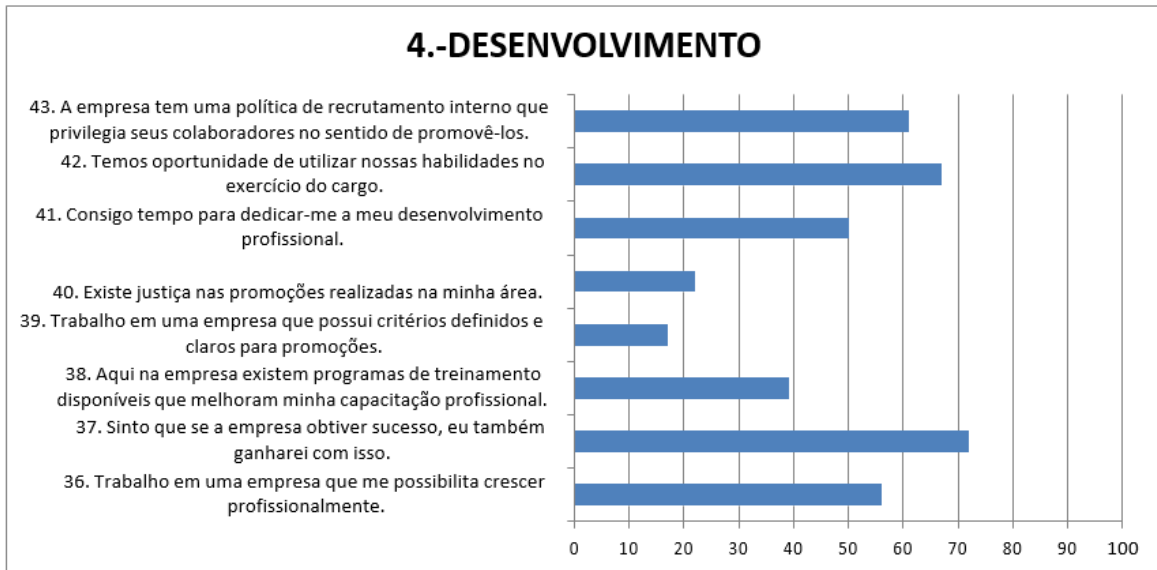
Gráfico 3 Avaliações obtidas na Pesquisa de Clima Organizacional, no quesito Lideranças e Superiores



No gráfico 4, são expostas as questões com uma pontuação considerada alta se comparadas com as demais variáveis estudadas na pesquisa.

Porém quando é questionado ao funcionário se as promoções no departamento são justas além dos critérios claros para ser parte das mesmas, os resultados não refletem a mesma intensidade de compatibilidade e entendimento.

Gráfico 4 Avaliações obtidas na Pesquisa de Clima Organizacional, no quesito Desenvolvimento.



Na variável avaliada “Imagem”, gráfico 5, as notas são as mais altas. O funcionário reflete com muita intensidade a identificação com a empresa SOPHIBAYON, pelo fato de ter principalmente uma imagem positiva ao público externo.

Gráfico 6 Favorabilidade Geral comparado com a média dos outros departamentos da empresa SOPHIBAYON

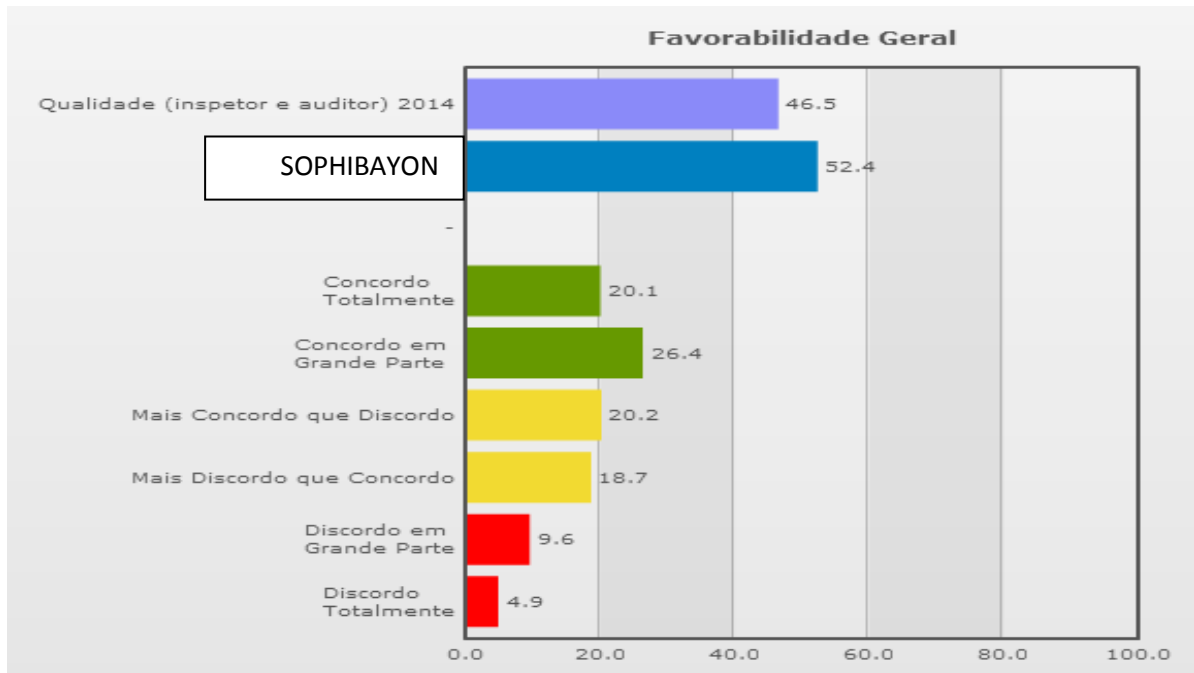
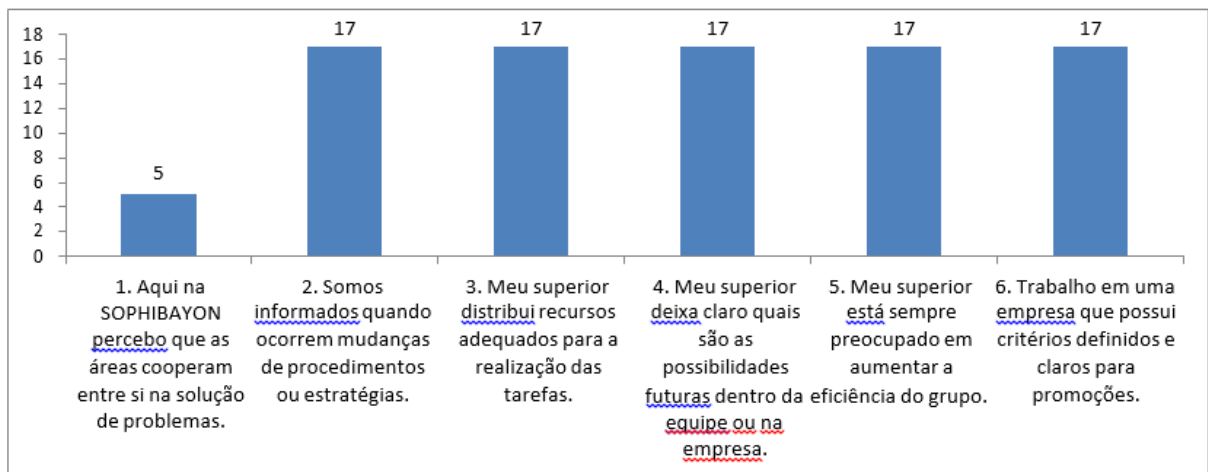


Gráfico 7 Itens com pior pontuação na Pesquisa de Clima Organizacional realizada na empresa SOPHIBAYON



No gráfico 6 é comparada a pesquisa do departamento com os outros setores da empresa SOPHIBAYON. Se compararmos a pontuação obtida, é 10% mais baixa que a média geral dos outros departamentos. As questões com menor pontuação, apresentadas no Gráfico 7, geraram a elaboração de elaborado um plano de ação a curto e longo prazo para ser aplicado na empresa (tabela 4).

Tabela 4 Plano de Ação com as contramedidas para melhorar nos itens com menor pontuação encontrados na Pesquisa de Clima Organizacional

DESCRIÇÃO DO FUNCIONÁRIO	ITEM APONTADO	DETALHAMENTO DA AÇÃO	PRAZO PARA IMPLEMENTAR
TÉCNICOS	OS FUNCIONÁRIOS NÃO PERCEBEM QUE EXISTE COLABORAÇÃO ENTRE AS ÁREAS	REUNIÃO SEMANAL ENTRE COM AUDITORES E INSPETORES PARA AUMENTAR A INTERAÇÃO DO DEPARTAMENTO	30 DIAS
AUDITORES E INSPETORES	OS FUNCIONÁRIOS NÃO PERCEBEM QUE EXISTE COLABORAÇÃO ENTRE AS ÁREAS	REUNIÃO DIÁRIA COM A EQUIPE DE AUDITORES, NOS DOIS TURNOS.	30 DIAS
TÉCNICOS, AUDITORES E INSPETORES	OS FUNCIONÁRIOS NÃO SÃO INFORMADOS QUANDO OCORREM MUDANÇAS DE PROCEDIMENTOS E ESTRATÉGIAS	REUNIÃO TRIMESTRAL COM O GERENTE DO DEPARTAMENTO PARA TOMAR CONHECIMENTO DA ESTRATÉGIA IMPLEMENTADA NO DEPARTAMENTO	90 DIAS
TÉCNICOS, AUDITORES E INSPETORES	OS FUNCIONÁRIOS NÃO SÃO INFORMADOS SOBRE AS POSSIBILIDADES DE PROMOÇÃO	AVALIAÇÃO E FEEDBACK PARA CADA FUNCIONÁRIO	180 DIAS
TÉCNICOS, AUDITORES E INSPETORES	OS FUNCIONÁRIOS NÃO SÃO INFORMADOS SOBRE AS POSSIBILIDADES DE PROMOÇÃO	PROMOÇÕES SERÃO EXECUTADAS EM 2 ASPECTOS: AVALIAÇÃO POR ESCRITO + ENTREVISTA COM PSICÓLOGA	60 DIAS
TÉCNICOS, AUDITORES E INSPETORES	OS FUNCIONÁRIOS NÃO SÃO INFORMADOS SOBRE AS POSSIBILIDADES DE PROMOÇÃO	INSTITUIR O PLANO DE CARREIRA PARA CADA FUNCIONÁRIO	180 DIAS

4. CONCLUSÃO

O plano de ação elaborado e baseado no resultado obtido na pesquisa deve ser monitorado pela alta direção, e confirmada a sua eficácia através de uma nova pesquisa de clima organizacional. O diagnóstico de clima organizacional traz contribuições e perspectivas valiosas quando se trata de medir as principais variáveis tais como motivação, aspectos pessoais, comunicação, liderança, condições de trabalho.

Porém os resultados obtidos são preocupações que radicam na administração de conflitos e equipes. É importante garantir o anonimato no momento do preenchimento da pesquisa para obter a maior quantidade de preocupações dos funcionários e assim executar um plano de ação com a participação dos funcionários. Ainda deve ser trabalhada a forma de extrair com eles soluções mais convincentes, pois a postura dos funcionários muda quando os gestores questionam diretamente, se inibindo na hora de propor ações mais acertadas para a organização.

Recomenda-se que a pesquisa de clima seja realizada numa repetição maior (a cada seis meses), para comprovar a qualidade das perguntas assim como a medição dos outros fatores que influenciam a política do clima organizacional.

REFERÊNCIAS

VILLARDI, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narducci; CORREIA, Veranise. **Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário**, 2009.

PISTORE, Gisele Carina. **Pesquisa de clima organizacional sob olhar da empresa e dos trabalhadores: Estudo de Caso em uma indústria automobilística da serra gaúcha**, 2013;

SANTOS, Mário Roberto dos, **Clima organizacional e desempenho financeiro**, 2010;

LAKATOS, Eva Maria; MARCONE, marina Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**, Sétima Edição 2010;

GOMES, Francisco Rodrigues. **Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações**, 2002;

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, 2ª Edição 2001.

SCHEID, Vanessa. **Avaliação do Clima organizacional como diferencial competitivo**, 2009;