

Pesquisa de cultura e clima organizacional: estudo de caso da PCA administradora de bens LTDA

Culture and organizational climate research: case study of PCA administradora de bens LTDA

Paulo Cezar Teixeira Anselmé
Sonia Maria de Carvalho Silva

RESUMO

Estudos recentes apontam que inúmeras administradoras de imóveis não conseguem permanecer no mercado, devido à complexidade que envolve a administração do referido setor. Um dos fatores mais importantes, no universo corporativo, é o humano, pois trata-se de um elemento fundamental para o bom andamento dos negócios. O objetivo deste estudo consiste na aplicação de uma pesquisa de cultura e clima organizacional, visando identificar o grau de satisfação dos colaboradores da PCA Administradora de Bens Ltda. O ato de investigar o nível de satisfação dos colaboradores, visando melhorar as relações interpessoais no ambiente corporativo, aumentar a produtividade e lucratividade é um desafio que se apresenta para os gestores das empresas. A metodologia utilizada classifica-se como exploratória, descritiva, bibliográfica e documental, tratando-se de um estudo de caso, uma vez que, a pesquisa de campo contou com a participação de uma única empresa. Os dados coletados foram obtidos com a aplicação de um questionário, direcionado aos colaboradores da empresa pesquisada. Por meio dos resultados obtidos é possível afirmar que os profissionais demonstraram um grau de satisfação bem positivo. Dentre os itens mais bem avaliados destacam-se a relação com a chefia; espaço físico; recursos materiais; condições de trabalho; relações profissionais; etc. No entanto, um grupo menor sinalizou a existência de alguns problemas, dentre eles destacam-se o recebimento de benefícios ou auxílios; sobrecarga de trabalho; saúde e segurança; execução das tarefas; treinamentos, etc. E, como solução para os problemas identificados, montou-se um plano de ação, com base nas indicações dos autores pesquisados.

PALAVRAS-CHAVE: Pesquisa de cultura e clima organizacional. Importância das pessoas nas organizações. Satisfação do colaborador.

ABSTRACT

Recent studies point out that many property managers are unable to remain in the market, due to the complexity involved in managing the sector. One of the most important factors in the corporate universe is the human, as it is a fundamental element for the smooth running of business. The objective of this study is to apply a survey of culture and organizational climate, aiming to identify the degree of satisfaction of the employees of PCA Administradora de Bens Ltda. The act of investigating the level of employee satisfaction, aiming to improve interpersonal relationships in the corporate environment, increasing productivity and profitability is a challenge that is presented to company managers. The methodology used is

classified as exploratory, descriptive, bibliographic and documentary, being a case study, since the field research had the participation of a single company. The data collected were obtained through the application of a questionnaire, directed to the employees of the researched company. Through the results obtained it is possible to affirm that the professionals showed a very positive degree of satisfaction. Among the best-evaluated items, the relationship with the manager stands out; physical space; material resources; work conditions; professional relationships; etc. However, a smaller group indicated the existence of some problems, among which the receipt of benefits or aid stands out; work overload; health and safety; execution of tasks; training, etc. And, as a solution to the identified problems, an action plan was created, based on the indications of the researched authors.

KEYWORDS: *Research on culture and organizational climate. Importance of people in organizations. Employee satisfaction.*

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa refere-se a aplicação de uma pesquisa de cultura e clima organizacional, junto à equipe da PCA Administradora de Bens Ltda., localizada no centro da cidade de Niterói/RJ, a fim de identificar o grau de satisfação dos seus colaboradores.

Considera-se que o ato de investigar o nível de satisfação dos colaboradores, visando melhorar as relações interpessoais no ambiente corporativo, aumentar a produtividade e lucratividade é um desafio que se apresenta para os gestores de todas as empresas, sejam elas de pequeno ou de grande porte.

Bezerra (2011) aponta que no espaço corporativo, onde os colaboradores estão plenamente satisfeitos e devidamente capacitados, transmite-se confiança e credibilidade para o cliente externo, o que poderá levar a organização a alcançar seu diferencial competitivo.

Pesquisas comprovam que se torna essencial manter um clima harmonioso no local de trabalho, gerado por um ambiente saudável e respeitoso. Considera-se que tal realidade seja capaz de diminuir conflitos, graus de insatisfação e de melhorar as relações interpessoais, favorecendo a comunicação e o desenvolvimento organizacional, ao gerar benefícios para todos os públicos envolvidos nesse processo.

Portanto, entende-se que a aplicação de uma pesquisa de cultura e clima organizacional, seja uma ferramenta capaz de levantar a realidade da empresa, o perfil e opinião dos seus profissionais, podendo gerar maior desenvolvimento institucional e aumentar a satisfação dos colaboradores, pertencentes a todos os níveis hierárquicos da empresa. Desta maneira, buscou-se reunir dados/informações com o propósito de responder a seguinte pergunta (problema) de pesquisa: A aplicação de uma pesquisa de cultura e clima organizacional pode contribuir

para identificar os pontos positivos e os principais problemas enfrentados pelos colaboradores da Pca Administradora de Bens Ltda?

Para tanto, o presente estudo se baseou, inicialmente, em uma pesquisa bibliográfica. A abordagem teórica, aqui apresentada, está fundamentada em estudos teóricos de autores renomados na área da Administração, dentre eles destacam-se: Bergamini (1997), Chiavenato (1988, 1999, 2004), Robbins (1999, 2005), dentre outros, visando a busca por uma fundamentação bibliográfica, capaz de embasar o presente estudo de caso.

Em seguida, foi realizada uma pesquisa de campo, por meio da aplicação de um questionário, desta maneira, a metodologia adotada classifica-se como exploratória, descritiva, bibliográfica e documental, segundo Vergara (2006); Marconi e Lakatos (1999). Trata-se de um Estudo de Caso, segundo Yin (2001), pois foi aplicada uma pesquisa de cultura e clima organizacional em uma única empresa, mais especificamente, na PCA Administradora de Bens Ltda.

Por meio dos resultados obtidos é possível afirmar que os colaboradores demonstraram um grau de satisfação bem favorável, com relação à maioria das questões levantadas. No entanto, um grupo menor sinalizou a existência de alguns problemas que merecem atenção, conforme consta nas análises realizadas e no plano de ação proposto.

Logo, com os resultados desta pesquisa pretendeu-se também apresentar sugestões visando à geração de oportunidades e melhorias, com base nos pontos positivos e negativos detectados. Desta maneira, acredita-se que por meio da montagem de um plano de ação será possível proporcionar aos colaboradores da PCA Administradora de Bens Ltda um clima organizacional mais saudável visando mantê-los mais satisfeitos e motivados. Pois, segundo os autores pesquisados, o capital humano é um importante recurso que pode e deve ser visto como uma fonte de criação e inovação dentro da empresa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Clima Organizacional

Especialistas apontam que, nos dias atuais, as empresas de diferentes áreas de atuação, de todos os portes e de diversos níveis de complexidade, estão expostas as constantes transformações impostas por mudanças radicais ocorridas nos últimos anos. A nova realidade determinada pelo mercado tem afetado todas as áreas de atuação dos negócios. Estudos comprovam que o impacto dessas mudanças tem se materializado e refletido diretamente sobre os processos organizacionais, expressos por meio do surgimento de novas tecnologias,

realidade que passou a exigir das empresas a adoção de modelos inovadores de gestão.

Neste contexto surgem olhares e ações focadas, especificamente, sobre a atuação dos colaboradores, bem como, sobre as relações interpessoais estabelecidas entre as pessoas que convivem diariamente no ambiente corporativo.

Os profissionais passaram a ser vistos como mais um ‘recurso’ a ser gerido e capaz de definir o sucesso da empresa. Tal realidade gerou maior competitividade e fez com que as empresas passassem a valorizar, cada vez mais, seus profissionais, objetivando torná-los melhor preparados, atualizados e capacitados para o exercício de suas funções. E assim, surge a necessidade das empresas começarem a buscar entender melhor os anseios e necessidades dos seus colaboradores, focadas no aumento do grau de satisfação dos mesmos.

Logo, os administradores passaram a entender que o crescimento da empresa está diretamente ligado ao nível de satisfação dos seus colaboradores, ou melhor, os gestores passaram a perceber que profissionais motivados é uma premissa básica para o sucesso de qualquer negócio.

O clima organizacional serve para retratar o ambiente organizacional que se apresenta alicerçado no conjunto de valores da empresa. O ambiente corporativo costuma ser apresentado por meio de dados estáticos, baseado em dimensões fixas. Por esse motivo, o clima organizacional é visto como um conjunto de características relativamente temporário que pode ser controlado diretamente e limitado imensamente pelos aspectos do próprio ambiente social da empresa. Chiavenato (1988) indica seis dimensões que constituem o Clima Organizacional, conforme segue abaixo:

- *Estrutura da Organização*: refere-se ao sentimento dos profissionais com relação às restrições que lhes são impostas no ambiente de trabalho, geradas por exemplo, pelo excesso de regras, hierarquia, procedimentos adotados, disciplina exigida, regulamentos estipulados, relações de autoridade, etc.;
- *Responsabilidade*: capacidade do profissional de ser responsável por sua atuação, ou melhor, de agir como seu próprio chefe, refere-se ainda a uma atuação independente que dispensa a verificação de sua atuação profissional;
- *Riscos*: diz respeito à capacidade que o profissional tem de tomar iniciativas, de se arriscar e de enfrentar desafios na atuação de suas funções;
- *Recompensas*: visa gerar no profissional a sensação de reconhecimento pelo trabalho bem realizado, em substituição as antigas punições e tradicionais críticas;
- *Calor e apoio*: mantido por meio da geração de um ambiente cooperativo, amigável, respeitoso que deve prevalecer na empresa;
- *Conflito*: a empresa deve aceitar com naturalidade as ‘diferenças’, a direção deve saber lidar com as opiniões divergentes, sem temê-las. O gestor deve saber administrar as divergências transformando-as em uma experiência saudável e favorável para a empresa.

Wilbert; Cruz (2014, p.1), afirmam o seguinte sobre o que o clima organizacional se refere: “O clima se refere a uma situação e suas conexões com pensamentos, sentimentos e comportamento organizacional. Ele é temporário, subjetivo e normalmente sujeito à manipulação por pessoas de poder e influência.”

Segundo Chiavenato (2004), a expressão ‘clima organizacional’ faz alusão às características motivacionais do ambiente interno de organização, referindo-se a aspectos que causam motivação em seus participantes. O clima organizacional representa a qualidade deste ambiente e demonstra ter grande influência no comportamento dos participantes de uma empresa.

Litwin apud Luz (2003, p.10) aponta que “Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.”

Com base em todas as definições apresentadas pode-se considerar que o clima organizacional está diretamente ligado à questão da qualidade e da coletividade, uma vez que as pessoas que constituem um ambiente corporativo têm experiências práticas, estruturais e culturais. E, segundo os autores pesquisados, o clima influencia direta e indiretamente na produtividade, nos comportamentos, na motivação e na maneira como uma pessoa faz parte deste ambiente, interpreta e reage a esta percepção, desta maneira, seu mapeamento torna-se primordial para a composição de um clima organizacional mais harmonioso.

Chiavenato (1999, p. 47), coloca que "as organizações não podem existir sem que haja interesses, coalizões e interações entre funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, concorrentes, uma vez que, as organizações estão presentes sob as mais diversas formas, tamanhos e complexidades”.

Para a consolidação de um bom clima organizacional a empresa precisa dar suporte a sua equipe e deve estimular para que seus membros possam desempenhar suas funções da melhor maneira possível, atuando com dedicação, compromisso, empenho e responsabilidade. Ao proporcionar isto, eles terão melhor desempenho e passarão a contribuir para um bom clima organizacional, pois se sentirão recebendo da empresa tudo o que ela tem de melhor a lhes oferecer. (SANTOS, 2010).

Segundo Luz (2003, p. 10), o clima organizacional retrata o comportamento organizacional, pois as impressões gerais e percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho refletem no seu grau de satisfação ou estado de ânimo. Embora nem todos tenham a mesma opinião, pois nem todos os colaboradores têm a mesma percepção,

assim sendo, seus valores ou atitudes afetam a maneira pela qual os relacionamentos se dão no ambiente corporativo.

2.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional refere-se a composição da empresa, retrata a personalidade dos proprietários da empresa que com o passar dos anos de atuação pode apresentar algumas mudanças significativas. Considera-se fundamental esclarecer a diferença que há entre o clima e a cultura organizacional, logo as condições de saúde, moradia, sociais, lazer e familiar dos funcionários são fatores que influenciam sobre o clima da empresa, sendo a cultura organizacional uma de suas causas principais que se expressa por meio da ideia de causalidade entre elas, onde cultura é causa e clima é consequência. (SANTOS, 2010).

A cultura organizacional mantém-se durante toda a existência de uma empresa ou, pelo menos, durante parte dela, apontando os caminhos que serão adotados em determinadas etapas, já o clima organizacional se modifica conjuntamente. Os "momentos" por que passam as organizações em face das dificuldades do mercado e das muitas crises que o país atravessa, a adoção de modernas tecnologias que dispensam pessoas, a contenção nas políticas de salários e benefícios, o aumento de exigências aos empregados, enfim, todos esses são fatores que podem alterar o clima de uma organização e comprometer seus resultados. (ANJOS, 2008).

Para Luz (2003, p. 10), a cultura organizacional representa o conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, *slogans*, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos que distinguem uma organização das outras. Possui características que dão às organizações um modo particular de ser, ao exercer influências no comportamento de todos os indivíduos e grupos que atuam dentro da organização.

A cultura adotada aponta os caminhos a serem seguidos em determinadas etapas por uma organização, estabelece regras sobre o perfil de seus profissionais e determina o que pode e o que não pode ser seguido. Tipos de trajes, corte dos cabelos e a maneira como os colaboradores são tratados também estão inseridas neste contexto. A escolha do *slogan* utilizado pela empresa, por exemplo, também é uma forma de revelar seus traços, crenças e valores, além do modo de pensar e de agir dos seus proprietários. (LUZ, 2003).

A Cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores de uma empresa, considera as relações interpessoais estabelecidas e inclui sua hierarquia. Estrutura que serve para determinar os padrões de comportamento e definir as atitudes que são responsáveis por comandar ações e decisões mais relevantes da alta administração da empresa. É definida pela

forma com que seus líderes se organizam e atuam diante dos colaboradores e pela maneira como seus profissionais se relacionam no ambiente organizacional. (LACOMBE, 2003).

A cultura organizacional constitui-se de um mecanismo de padronização e previsibilidade do comportamento das pessoas, por se caracterizar como um conjunto de valores que as pessoas cultivam e acreditam. Isso revela a importância dos papéis dos colaboradores no reforço da cultura da empresa. (WILBERT; CRUZ, 2014, p. 3).

Assim sendo, Wilbert e Cruz (2014, p.4) ressaltam que a cultura de uma empresa é formada por um conjunto de valores que as pessoas cultivam e acreditam. Ou melhor, refere-se ao conjunto de crenças ou hábitos adotados por seus gestores, inclui valores e ensinamentos construídos pelo grupo de gestores e donos da empresa. No bojo da cultura organizacional também podem ser incluídas as normas informais, seguidas no cotidiano dos colaboradores, visando o alcance dos objetivos organizacionais.

Luz (2003, p. 10), considera que a cultura organizacional influencia sobre o comportamento de todos os profissionais e grupos que atuam dentro da organização. É composta por aspectos que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a empresa, assim como a personalidade está para o indivíduo. Representa um conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distinguem uma organização das outras.

Quando se fala em empresa a Cultura Organizacional é um conjunto de crenças ou hábitos desenvolvidos pelos seus gestores ou funcionários ao longo da existência da empresa. São os valores e ensinamentos que vão moldando o modelo de gestão da empresa. É um sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Pode ser o modo de agir e de pensar que existe dentro da empresa e a maneira como motiva os funcionários, como faz negócios como trata os clientes ou funcionários e também representa como é o pensamento de seus dirigentes. (WILBERT; CRUZ, 2014, p.5).

A cultura e o clima organizacional estão diretamente ligados na busca de um objetivo comum que satisfaça todas as partes, tanto a empresa, quanto o colaborador. Ambas sofrem variações e influências de valores, crenças, normas e princípios, identificando pontos que devem ser aprimorados.

2.3 A pesquisa de clima e cultura organizacional

A pesquisa do clima e cultura organizacional é o instrumento que torna possível conhecer melhor as necessidades da empresa e dos seus profissionais, uma vez que, atua focada na caracterização das tendências de satisfação ou de insatisfação, com base na consulta realizada com os diferentes colaboradores da empresa. (BERGAMINI; CODA, 1997, p.99).

Segundo Bergamini (1997) a pesquisa de clima organizacional nada mais é do que um levantamento sobre a realidade organizacional, com base nas opiniões dos colaboradores. Serve para retratar o que os colaboradores acham sobre o que está acontecendo na organização. Tem como função tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens específicos, visando corrigir as distorções indesejáveis que acabam afetando, de maneira prejudicial, o nível de satisfação dos profissionais no ambiente corporativo.

De maneira bem resumida, a pesquisa de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, visando a implantação de mudanças e o desenvolvimento organizacional. Segue, abaixo, uma definição que inclui em seu bojo a importância e função da pesquisa de clima organizacional, vinculada ao nível de satisfação dos colaboradores:

A pesquisa de clima organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. A pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho. (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 99).

Para Hersey; Blanchard (1986), os administradores sentiram a necessidade de desenvolver estudos, visando entender melhor como se dão as relações interpessoais no ambiente organizacional. Pois, identificou-se que esse era o fator que mais influenciava sobre a queda ou sobre o aumento da produtividade empresarial. E, ao contrário do que se imaginava, a questão do pagamento e das condições (ambiente) de trabalho não interfere diretamente sobre a produtividade, tanto quanto as relações interpessoais.

Rizzatti (1995) coloca ainda que, outros estudos do movimento comportamentalista foram desenvolvidos, dentre eles destaca-se o modelo de Litwin e Stringer que se utiliza de um questionário, composto por nove indicadores, são eles: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.

Cabe colocar que a pesquisa de clima e cultura organizacional serve para auxiliar na resolução dos problemas empresariais, sendo capaz de mensurar e compreender as questões básicas da organização. Dentre elas destacam-se: a satisfação, a insatisfação e a indiferença, relacionadas a fatores comportamentais, funcionais, de condições de trabalho, de conscientização da missão da empresa, liderança, interação humana, comunicação, cultura

e controle. Esse tipo de pesquisa é capaz de identificar também as causas do absenteísmo¹, fatores ligados à produtividade, ao consumidor, ao controle do estresse, à motivação, e outras variáveis, consideradas de relevância no meio corporativo.

2.3.1 Importância e aplicabilidades da pesquisa de clima e cultura organizacional

A pesquisa de clima e cultura organizacional é aplicada para medir o grau de satisfação e as razões de desconforto dos colaboradores, visa contribuir para a obtenção de um ambiente de trabalho capaz de reforçar e estreitar as relações dos colaboradores com a organização, com seus colegas e com seus coordenadores, objetivando sempre o alcance da motivação e o estímulo de maior comprometimento das equipes.

Entende-se que a pesquisa de clima organizacional pode propiciar a realização da análise do ambiente interno de uma organização, a partir do levantamento das opiniões e visões dos seus colaboradores. Possibilitando assim maior visão sobre os pontos críticos, assim como, a identificação de aspectos positivos, deficiências, expectativas e aspirações.

Diferentes autores afirmam que este tipo de pesquisa proporciona ainda a realização de uma análise sobre a atmosfera que envolve a organização, especificando o nível de satisfação ou de insatisfação dos colaboradores, quanto aos valores e atitudes que afetam o comportamento de todos da equipe durante a execução das tarefas cotidianas no ambiente da empresa. E assim, com a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional, busca-se ouvir e analisar as opiniões dos colaboradores para que se possa identificar os fatores que precisam ser melhorados.

Os autores ressaltam a importância da pesquisa de clima e cultura organizacional por se tratar de uma ferramenta segura e objetiva, capaz de identificar os problemas reais da empresa, segundo a ótica de seus colaboradores. Logo, a partir de sua aplicabilidade é possível gerar um diagnóstico, realizar análises e apresentar sugestões de mudanças, proporcionando a empresa dados capazes de embasar diagnósticos gerenciais e implantar programas geradores de melhoria da qualidade de vida no trabalho (FISHER; DUTRA; AMORIM, 2009, p.124).

Segundo Chiavenato (1999, p. 440), as pesquisas de clima organizacional “procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e sua sensação pessoal neste contexto.”

Pesquisas realizadas anteriormente sinalizam que colaboradores satisfeitos produzem

¹ Hábito de se ausentar com frequência, de não comparecer. Ausência prolongada e recorrente das atividades profissionais. (Disponível em: < <https://www.dicio.com.br/absenteismo/> > Acesso em: 31/08/20).

mais, podendo fazer além de suas atribuições passando a desejar dividir suas experiências positivas, tal postura se reflete em um ambiente produtivo e mais cooperativo. Mello (2013, p. 02), aponta inúmeros itens que servem para comprovar a importância da aplicabilidade da pesquisa de clima e cultura organizacional. Dentre eles destacam-se as seguintes possibilidades: identificar as causas dos problemas existentes, visando a realização de uma intervenção corretiva e favorecendo a construção de uma ação proativa, capaz de minimizar ou eliminar a ocorrência dos mesmos; afetar sobre o comportamento dos profissionais de maneira positiva ou negativa; funcionar como um indicador fundamental sobre o nível de satisfação dos colaboradores da empresa com relação a diversos aspectos referentes a realidade aparente da organização, como por exemplo: sobre o processo de comunicação, valorização profissional, políticas de Recursos Humanos, modelo de gestão, ou melhor identificação da realidade vigente como um todo; pesquisar o atual perfil da empresa e de seus colaboradores, uma vez que organizações, enquanto organismos vivos, sofrem constantes variações, assim como as pessoas que nelas atuam; identificar, de maneira científica, as crenças e valores dos membros da empresa; propiciar que a empresa tenha maior capacidade de atração e retenção de talentos e propor mudanças, dentre outros.

2.4 A importância das pessoas nas organizações

No passado as organizações mantinham sua atenção voltada apenas para os ‘ganhos’, ou melhor, para a obtenção de lucros, centralizando sua visão de sucesso nas questões da produção em massa e na otimização do tempo. Portanto, por muito tempo, pouca atenção se deu à importância e ao valor do colaborador que, no passado era chamado de ‘empregado’ e o que havia era o setor de Recursos Humanos (cuja função se restringia a administrar, controlar e fiscalizar toda a burocracia pertinente ao departamento de pessoal). Assim sendo, não havia ainda a denominação e o entendimento sobre a área da ‘Gestão de Pessoas’, cuja atenção passou a se fixar na valorização da pessoa, enquanto profissional, entendida a partir da proteção da dignidade da pessoa humana.

Com o tempo e reconhecimento do homem, enquanto ser humano e o foco central de importância dos discursos ligados à defesa dos direitos do homem e do cidadão, às organizações também coube o dever de trazer o empregado, isto é, o ser humano profissional ao centro das atenções, solicitando destaque para uma nova gestão dos recursos humanos. Ao longo da história, algumas teorias explicam essa evolução, chegando à importância das Relações Humanas dentro das organizações. (LIMA; ROMERO, 2013, p.14).

Desta maneira, a história das empresas foi marcada pelo processo de modernização e de mudanças, responsável pelo surgimento da área da Gestão de Pessoas que veio para

apresentar uma compreensão mais ampla sobre o desempenho das funções que anteriormente ficava a cargo da antiga área de Recursos Humanos. Assim sendo, a Gestão de Pessoas nasce com foco na segurança e valorização do ser humano, visando gerar melhores condições de trabalho, além de aumentar as expectativas dos chamados anteriormente de: empregados (ORLICKAS, 2010, p. 176).

Ainda sobre esta questão, Lima; Romero (2013, p.14) coloca o seguinte: “ Neste sentido, a área de Recursos Humanos tornou-se tão importante quanto os recursos financeiros e tecnológicos e, hoje, as empresas valem muito mais pelo seu capital intelectual humano do que pelo capital financeiro.”

As empresas não existiriam se não houvesse profissionais trabalhando nelas, embora existam muitas delas que ainda insistem em não dar o valor necessário aos seus profissionais. Por meio de estudos já realizados, grande parte das empresas começou considerar que o funcionário é o primeiro cliente de uma empresa. Desde então, a maior parte delas começou a atuar focada na valorização dos profissionais que passaram a ser encarados como ‘capital humano’ e não somente como aqueles que geram os melhores resultados obtidos. Estudos já realizados apontam que existe a necessidade de proporcionar processos de motivação nas empresas para que os funcionários possam apresentar melhores resultados.

O papel das pessoas nas organizações é reconhecido por meio de recompensas a elas concedidas, como contrapartida ao bom trabalho prestado. A organização possui inúmeras maneiras de recompensar que pode ocorrer desde um reconhecimento formal, realizado através de um elogio, de uma carta, de um prêmio, de um aumento de salário ou por meio de uma promoção para ocupação de cargos que exijam maiores desafios e responsabilidades. (DUTRA, 2002, p.171).

A satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana (grifo do autor) é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, à medida que elas vão surgindo. As teorias mais conhecidas sobre motivação são àquelas relacionadas com as necessidades humanas. (CHIAVENATO, 1989, p. 171).

Uma gestão eficaz numa organização favorecerá imensamente na manutenção de um clima mais agradável, melhorando a convivência e o desenvolvimento grupal. Nas empresas o relacionamento com os demais se constitui numa importante fonte de informações sobre cada um em si mesmo. É dentro do grupo que se pode conseguir, auxílio e apoio, tendo em vista a consecução não somente dos objetivos individuais, como também organizacionais. (BERGAMINI, 1997 p. 99).

2.5 A satisfação do colaborador

Para Robbins (2005, p.67), a satisfação com o trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas.

Formalmente definida, satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional, às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho. (SCHERMERHORN; et al., 1999, p. 93).

A satisfação no trabalho está fortemente relacionada ao nível de comprometimento com que o indivíduo exercerá suas atividades na organização. Existe um ideal onde cada funcionário se sente dono da empresa que colabora e com isso se torna parte dela, fazendo com que as pessoas superem suas próprias expectativas e limites no exercício de suas funções, levando a organização a um nível de excelência em todos os aspectos. É importante saber que a satisfação no trabalho de uma pessoa está também relacionada com a satisfação no trabalho de todas as pessoas ao seu redor.

Schermerhorn; et al. (1999, p. 94), colocam que essa correlação entre a própria satisfação do indivíduo e a satisfação dos outros se estende até a unidade familiar. O indivíduo que se sente satisfeito em casa e com a família tem grande chance de ser um colaborador satisfeito no trabalho. Cabe aos representantes dos altos cargos trabalharem esse vínculo emocional dos colaboradores com a organização. Os autores apontam fatores como reconhecimento, salário, impossibilidade de crescimento, mau relacionamento da equipe, más condições de trabalho ou até mesmo o simples fato de estar exercendo aquilo que não gosta pode contribuir negativamente para um indivíduo sentir-se insatisfeito no trabalho e isso pode gerar o absentismo.

Dentre outros problemas que uma organização precisa eliminar está a insatisfação dos trabalhadores e o conseqüente absentismo, faltas não explicadas, demissões não esperadas e retração da produtividade podem custar um alto preço para a organização, inclusive influenciando toda a equipe. Contratar novos funcionários requer investimentos em recrutamento, seleção e treinamento, não obstante que até o novo trabalhador atingir a maturidade profissional do antigo leva tempo e gera custos à organização. (SCHERMERHORN; et al. 1999, p. 94).

Sobre a relação do clima e da cultura organizacional com o nível de satisfação dos colaboradores, Aires (2003, p.8) coloca o seguinte:

Coda (1993), in Silva (2001), considera que Clima Organizacional seja o indicador do grau de Satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa. Desta forma, segundo Coda (1993), in Silva (2001), o grau de Satisfação pode variar de acordo com o Clima, seja ele favorável ou não. (AIRES, 2003, p.8).

Segundo Chiavenato (2004), o clima organizacional está fortemente relacionado à motivação das pessoas. Alguns fatores como a estrutura organizacional, responsabilidade, riscos, recompensas, apoio e conflito são requisitos que afetam inteiramente o clima organizacional. Analisar periodicamente o clima organizacional também demonstra ser muito importante para estabelecer uma nova realidade. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, ânimo, interesse, orgulho, colaboração, entre outros.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser dividida em duas etapas:

1ª ETAPA - desenvolvimento da pesquisa bibliográfica (pesquisa a livros, monografias, dissertações e artigos sobre o tema proposto). Para a montagem do referencial teórico, onde pretendeu-se apresentar conceitos, relevância e aplicabilidades sobre a pesquisa de cultura e clima organizacional.

2ª ETAPA - realização de uma pesquisa documental e de campo, junto a Pca Administradora de Bens Ltda., visando identificar histórico, perfil e estrutura da empresa. Além de levantar os pontos positivos e principais problemas enfrentados pelos profissionais que atuam na referida empresa, por meio da aplicação de uma pesquisa de cultura e clima organizacional, cujo instrumento utilizado foi um questionário.

A metodologia adotada, ao apresentar seus objetivos e classificação que, segundo Vergara (2006), se distingue quanto aos fins, como exploratória e descritiva e, quanto aos meios, como bibliográfica, documental e pesquisa de campo, segundo Marconi e Lakatos (2007). Trata-se de um Estudo de Caso, segundo Yin (2001), pois refere-se a uma pesquisa de campo realizada em uma única empresa. A pesquisa realizada, quanto a sua natureza, pode ser classificada como estudo de caso também porque objetiva gerar conhecimento para aplicação prática, dirigindo a resolução de dificuldades específicas, envolvendo verdades e interesses locais.

A pesquisa de campo desenvolvida teve como instrumento de pesquisa um questionário, direcionado aos profissionais da empresa pesquisada, dentro de um universo amostral que deverá caracterizar a natureza exploratória do método a ser utilizado.

A pesquisa de campo realizada utilizou como instrumento um questionário estruturado em dez eixos, capazes de retratar inúmeras variáveis, que são consideradas de grande relevância no ambiente corporativo, são eles: política da empresa; relacionamento e estilo de liderança; espaço e estrutura física; condições de trabalho; benefícios e remuneração; trabalho desempenhado; relacionamento dentro da empresa; fluxo de trabalho e processos; reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional; cultura da empresa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A Empresa

A PCA Administradora de Bens Ltda, está sediada na Avenida Visconde do Rio Branco, nº 305/grupo 903, Centro – Niterói / Rio de Janeiro. Trata-se de uma empresa de pequeno porte que trabalha administrando condomínios, locações, compra e venda de imóveis. Conta com profissionais que possuem em torno de 28 (vinte e oito) anos de experiência no mercado imobiliário.

A administradora PCA de Bens Ltda., é responsável pela administração de condomínios, realiza locações e trabalha com o processo de terceirização de mão de obra. Foi criada em 2009, por dois sócios, com uma ideia inovadora sobre a administração de condomínios em Niterói e grande Rio. Apresenta uma ampla visão no mercado de administração de condomínios e corretagem de bens imóveis. Possui alguns profissionais com uma larga experiência, como já mencionado, todos passam por treinamentos e a maioria deles é especializada neste ramo de atuação.

A referida empresa nasceu na cidade de Niterói, com o intuito de atender a demanda de crescimento de inúmeros prédios modernos de alto padrão, período marcado pela chegada de novas e importantes construtoras na referida cidade. A empresa possui profissionais treinados para melhor atender tanto aos síndicos como aos administradores, empregados de condomínios e prestadores de serviços, sempre com a intenção de ofertar serviços capazes de orientar dentro seus clientes com base na legislação vigente do ramo.

A PCA Administradora de Bens Ltda., possui em torno de 24 (vinte e quatro) empregados, locados com diversos setores, são eles: recursos humanos, contabilidade, financeiro, gerencia administrativa e expedição. Segundo sua diretoria, atua focada na

realização de um trabalho eficiente, bem realizado, voltado para a satisfação na prestação de serviços dos clientes internos, busca por a aprovação dos clientes externos, ao atuar focada no alcance do crescimento, visa corrigir as possíveis falhas que por ventura tenham que ser corrigidas. Possui como clientes externos os condomínios residenciais, comerciais e mistos; shoppings centers e associações de moradores.

O quadro 01 apresenta a estrutura hierárquica da PCA Administradora de Bens Ltda., descrevendo seus setores, resumo das respectivas atividades desenvolvidas e quantidade de colaboradores que possuem, por setor, conforme segue:

| SETOR | RESUMO DE ATIVIDADES DESENVOLVIDAS | Nº DE PROFISSIONAIS |
|----------------|--|---------------------|
| Limpeza | Manutenção da limpeza nas partes comuns da empresa, confecção de café, servir água (realização de serviços gerais), etc. | 01 |
| Motoboy | Serviços externos de envios e recebimentos de documentos e correspondência, etc. | 02 |
| Comercial | Captação de novos clientes e divulgação da empresa | 02 |
| Financeiro | Controle de contas de cada cliente externo (gerenciamento de dinheiro), confecção de cheques, realização de aplicações e transferências (DOC – documento de ordem de crédito, e TED – transferência eletrônica disponível), etc. | 04 |
| Pessoal | Controle da folha de pagamento; confecção e emissão de contracheques, rescisão, férias, encargos, exames médicos, suspensão, advertência, compensação de horas, seleção de colaboradores, treinamentos, aperfeiçoamentos, etc. | 03 |
| Expedição | Preparação de documentos a ser enviado para os clientes externos, através de envelopes; realiza o protocolo de controle de entrada e saída dos documentos, responsável por despachar com os correios o envio e o recebimento de correspondências, etc. | 02 |
| Contas a pagar | Confecção de cheques, lançamentos de controle de pagamentos, baixas de recibos, confecção de boletos de condomínios e locações, etc. | 03 |
| Contabilidade | Controle de emissão de notas fiscais, retenção de impostos, fechamentos de balancetes, declarações de IR, simples e nacional, etc. | 03 |
| Jurídico | Também atua como um departamento de cobrança, realiza consultas jurídicas, faz ações de cobrança de cotas de condomínios em atraso, atua junto as ações trabalhistas, etc. | 02 |
| Diretoria | Responsável pela administração geral da empresa | 02 |

QUADRO 01 - Estrutura hierárquica da PCA Administradora de Bens Ltda.

Fonte: Pesquisa documental realizada junto aos relatórios e documentos oficiais disponibilizados pela empresa pesquisada - elaborado pelos autores (2020).

Segundo a direção da empresa, dentre os principais serviços ofertados, destacam-se os seguintes: confecção de estatutos e convenções; instalação de condomínios; contratação de síndico (a) profissional; administração de locação; compras, vendas e legalização de imóveis; prestação de assessoria jurídica, contábil, e de departamento de pessoal para condomínios e empresas, terceirização de mão de obra; legalização de empresas, realização de seguros predial, opcional e de vida, etc.

4.2 Descrição dos Resultados e Análises dos Dados Pesquisados

Cabe ressaltar que, a pesquisa de campo realizada retrata a opinião e o entendimento dos colaboradores sobre ações específicas da empresa, relacionadas ao clima e a cultura organizacional, visando identificar o nível de satisfação deste público interno.

E, para que se possa ter uma visão mais detalhada sobre os principais índices favoráveis à empresa pesquisada, montou-se o quadro 02 que apresenta os eixos pesquisados, os principais resultados alcançados e suas respectivas análises, com base na aplicação da pesquisa de cultura e clima organizacional, junto a PCA Administradora de Bens Ltda.

| EIXOS | RESULTADOS E ANÁLISES |
|---|--|
| Perfil do Profissional | O gênero que prevalece é o masculino (65%); a maior parte dos colaboradores possui ensino médio (30%) e superior completo (30%); está vinculada a empresa no período de 2 a 5 anos (40%); tem mais de 50 anos de idade (35%). Portanto, observa-se que a empresa possui poucos jovens em sua equipe. |
| Política da Empresa | Os índices alcançados neste eixo apresentam-se de maneira bem positiva, pois quase todos os colaboradores consideram que as normas e diretrizes da empresa são claramente explicadas (90%) e, pouco mais da metade consideram que as normas e diretrizes da empresa são cumpridas (65%). |
| Relacionamento e Estilo de Liderança | Os principais resultados obtidos evidenciaram que todos os colaboradores mantêm uma relação satisfatória com a chefia (avaliada como boa e ótima – 100%) ; quase todos avaliaram o gerenciamento da empresa como bom e ótimo (95%); um pouco mais da metade sente que tem a liberdade de expor suas ideias e sugestões (65%); muitos deles sentem o reconhecimento da chefia pelo trabalho realizado (75%) e um pouco mais da metade se considera autônomos no desempenho de suas tarefas (65%). |
| Espaço e Estrutura Física (*) | Os índices obtidos demonstram que o espaço físico da empresa foi muito bem avaliado pelos colaboradores (90%); eles consideram que a empresa dispõe dos recursos materiais necessários para o desenvolvimento do seu trabalho e que ela os disponibiliza (95%); a maior parte entende que o espaço físico da empresa é adequado e não interfere negativamente sobre o desempenho de suas atividades (90%). |
| Condições de Trabalho | Os resultados apontam que a maioria dos colaboradores avaliaram muito bem as condições de trabalho disponibilizadas (90%) e um pouco mais da metade considera que a empresa está atenta para a questão da saúde e segurança no trabalho (60%). |
| Benefícios e Remuneração | Os resultados obtidos demonstram que um pouco mais da metade dos colaboradores se sentem recompensados pelo trabalho desempenhado (65%) e responderam que recebem benefícios ou auxílios além do salário (60%). E, dentre os colaboradores que recebem os benefícios e auxílios, quase todos os avaliaram como bons e ótimos (95%). |
| Trabalho Desempenhado | Neste tópico praticamente todos os colaboradores se identificam com as atividades profissionais desempenhadas (95%); um pouco menos da metade deles não se sente sobrecarregados (45%). A maior parte dos colaboradores respondeu que o desenvolvimento do seu trabalho não causa ou já causou sofrimentos e doenças (90%); grande parte deles considera que recebem todas as informações de que precisam para a realização do trabalho (70%). |
| Relacionamento dentro da Empresa | Toda equipe está satisfeita com as relações profissionais estabelecidas dentro da empresa (100%); quase todos consideram que há uma real preocupação da empresa em manter um ambiente integrado (90%) e a maior parte dos colaboradores classificam a relação mantida entre eles como cooperativa (75%). |

| | |
|---|--|
| Fluxo de Trabalho e Processos | Uma parte significativa dos colaboradores consideram que as tarefas são bem distribuídas entre os profissionais (70%); um pouco menos da metade respondeu que sentem que poderiam gastar menos tempo na execução das suas tarefas, caso algum tipo de mudança fosse realizada (40%) e um pouco mais da metade consideram que as rotinas e regras de trabalho não prejudicam nem comprometem sua produtividade (55%). |
| Reconhecimento e Oportunidades de Crescimento Profissional | Um percentual significativo considera que o seu desempenho profissional é avaliado adequadamente (70%). Sobre a geração de oportunidades, visando a evolução e progressão da carreira, uma parte significativa dos colaboradores considera que a empresa cumpre tal tarefa (75%). Quanto à questão do treinamento, ofertado pela empresa, um pouco menos da metade respondeu que recebe treinamento para aprimorar seu trabalho (45%). |
| Cultura da Empresa | O resultado sobre a importância para os clientes, quanto à oferta dos produtos / serviços prestados pela empresa, demonstra que quase todos os colaboradores reconheceram tal relevância (95%). Quanto a ciência dos colaboradores sobre os valores da empresa o resultado demonstrou que quase todos eles conhecem esses valores (90%). E, com relação a concordância com os valores da empresa, identificou-se que uma parte significativa dos colaboradores não discorda dos referidos valores (75%). |

Quadro 02 – Resultados e Análises dos principais índices referentes aos eixos pesquisados

Fonte: Pesquisa de Campo – Elaborado pelos autores (2020)

(*) - **Espaço e Estrutura Física**: os índices obtidos apontam que esse foi o eixo mais bem avaliado na pesquisa de campo aplicada.

4.3 Plano de Ação

Apesar dos resultados obtidos, por meio a aplicação da pesquisa de cultura e clima organizacional, terem apresentado índices bem favoráveis, conforme consta no quadro 02, observou-se que algumas avaliações negativas e medianas merecem ser consideradas.

Neste sentido, entende-se como relevante a apresentação de um plano de ação, visando à implantação de melhorias significativas, capazes de gerar maior satisfação no público interno e aumentar a produtividade da empresa. Cabe ressaltar ainda que, a empresa pesquisada é de pequeno porte, característica que torna possível uma interação direta e maior engajamento entre a direção, os gestores e suas respectivas equipes, no que tange ao processo de construção de um plano de ação.

Com base na 4ª etapa: ações corretivas, proposta por Oliva, Peral, Falchi (2007), foi montado o quadro 03 que apresenta os principais problemas identificados durante a aplicação da pesquisa de campo.

Neste contexto, cabe ressaltar que os itens e percentuais relacionados, a seguir, dizem respeito às escolhas das seguintes opções: “às vezes” e “não”, cujos índices foram somados e incluídos na coluna: problemas identificados e percentuais, seguidos de possíveis ações corretivas e alguns de seus objetivos, propostos com base nas indicações dos autores pesquisados:

| PROBLEMAS IDENTIFICADOS E PERCENTUAIS | AÇÕES CORRETIVAS E OBJETIVOS |
|--|---|
| <p>Política da Empresa – às vezes ocorre ou não o cumprimento das normas e diretrizes da empresa (35%)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Tornar as normas e diretrizes da empresa conhecidas pelos colaboradores, desde o momento da sua contratação e estimular seu cumprimento (ex: mantê-las expostas em murais disponibilizados nos setores, em manuais de tarefas e no site da empresa); - Realizar ações capazes de incentivar o cumprimento dessas regras, a fim de que não haja descontentamento por parte daqueles colaboradores que as cumprem; - Criar outros instrumentos capazes de garantir seu cumprimento. |
| <p>Relacionamento e Estilo de Liderança - às vezes se sentem à vontade para expor suas ideias e sugestões à chefia (35%); às vezes há o reconhecimento da chefia pelo trabalho realizado (25%); às vezes há ou não há autonomia para desempenhar suas tarefas (35%)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Realizar treinamentos de comunicação, direcionados aos chefes de cada setor da empresa, visando aumentar e melhorar a proximidade entre os colaboradores, os chefes e a direção; - Planejar, organizar e sistematizar reuniões presenciais, incluindo a participação de todos, a fim de promover a aproximação entre os diferentes níveis hierárquicos e de implantar uma administração mais participativa, ao permitir que todos se expressem e apresentem sugestões para os problemas identificados. |
| <p>Condições de Trabalho - consideram que a empresa dá um médio ou baixo grau de importância para a saúde e segurança no trabalho (40%)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Organizar e estimular a realização de festas e encontros de confraternização (ex: comemorar os aniversariantes do mês, datas importantes como o natal, páscoa, dia das mães, dos pais, etc.), visando aumentar o nível de integração dos colaboradores; - Estimular a realização de atividades físicas e de esportes (ex. montagem de um time de futebol, fechar convênio com uma academia visando à oferta de descontos para os colaboradores da empresa, identificar outras atividades físicas de interesse da equipe, etc.); - Realizar palestras educativas sobre cuidados com a saúde (ex: tabagismo, sedentarismo, alcoolismo, etc.) - Acredita-se que por meio da implantação de ações de lazer e saúde a empresa possa fortalecer seus valores, promover maior integração e, conseqüentemente, aumentar o nível de satisfação dos colaboradores. |
| <p>Benefícios e Remuneração - às vezes se sentem ou não se sentem recompensados pelo trabalho desempenhado (35%); às vezes ocorre ou não o recebimento de benefícios ou auxílios, além do salário (40%)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Demonstrar e tornar claro que os valores pagos, como remuneração pela empresa, seguem a tabela do mercado e seguem a definição do sindicato; - Estender os benefícios e/ou auxílios concedidos a todos os colaboradores, por meio da criação de regras, previamente definidas e explicitadas, visando evitar descontentamentos e insatisfações (ex: premiar por produtividade). |
| <p>Trabalho desempenhado - sempre ou às vezes se sentem sobrecarregados (55%); recebem às vezes as informações que precisam para a realização do trabalho (30%)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Criar um sistema de gestão, focado na eficiência dos processos de produção, com a principal finalidade de racionalizar as tarefas desempenhadas, evitando a sobrecarga de funções, além de evitar desperdícios de tempo durante o processo de produção; - Redistribuir as funções para evitar a sobrecarga de trabalho; - Estabelecer indicadores na rotina dos trabalhos realizados, a fim de que se possa medir futuramente a produtividade individual dos colaboradores ou do setor; - Implantar um sistema de controle efetivo dos processos de produção, com retorno rápido da avaliação realizada sobre o desempenho dos colaboradores; - Criar manuais <i>on line</i> e disponibilizar na intranet todas as |

| | |
|--|--|
| | informações necessárias para a realização do trabalho desempenhado. |
| Relacionamento dentro da Empresa – consideram que, às vezes seus colegas ajudam e compartilham conhecimento e, às vezes, classificam a relação mantida dentro da empresa como cooperativa (25%) | <ul style="list-style-type: none"> - Realizar eventos, cursos, treinamentos e dinâmicas focadas na implementação de mudanças capazes de melhorar o ambiente de trabalho; visando promover maior cooperação entre as equipes e integração entre os colaboradores; - Criar um Programa de Educação e Integração corporativa, visando integrar os colaboradores e os diferentes setores da empresa; - Ministrando cursos e realizar dinâmicas focadas nas melhorias das relações interpessoais. |
| Fluxo de Trabalho e Processos - não ocorre ou às vezes ocorre uma boa distribuição de tarefas entre os profissionais (30%); sentem às vezes ou sempre sentem que poderiam gastar menos tempo na execução das suas tarefas, caso algum tipo de mudança fosse realizada (60%); consideram que às vezes ou sempre a produtividade fica comprometida e prejudicada por algumas rotinas e regras de trabalho (45%) | <ul style="list-style-type: none"> - Contratar profissionais capazes de realizar treinamentos de controle dos processos produtivos e focados na gestão de pessoas; - Implantar rotinas e processos de produção capazes de racionalizar as atividades realizadas; - Avaliar as rotinas e regras de trabalho a fim de identificar quais são as mudanças necessárias para aumentar a produtividade dos colaboradores (a implantação dessas mudanças deve considerar as sugestões dos profissionais que desenvolvem as tarefas). |
| Reconhecimento e Oportunidades de Crescimento Profissional - consideram que às vezes o seu desempenho profissional é avaliado de maneira adequada (30%); às vezes ocorre ou não a geração de oportunidades para que o profissional possa evoluir / progredir na sua carreira (25%); recebem às vezes ou não recebem treinamento (50%) | <ul style="list-style-type: none"> - Implantar um sistema de avaliação de desempenho individual dos colaboradores, objetivando proporcionar maiores oportunidades com base na produtividade e incentivar maior desempenho por meio da oferta de novas oportunidades e progressões profissionais; - Ofertar palestras motivacionais; - Nos casos de promoções, deve-se priorizar os profissionais mais experientes que já atuam na empresa, de preferência, no setor da referida promoção; - Promover a constante oferta de treinamentos e atualização com base, por exemplo, na legislação, nas regras dos condomínios, etc. |
| Cultura da Empresa – às vezes ou sempre discordam de alguns valores da empresa (25%) | <ul style="list-style-type: none"> - Expor os valores da empresa, objetivando explicar e divulgar seus objetivos. |

QUADRO 05 – Ações corretivas e objetivos propostos para os principais problemas identificados
Fonte: Oliva, Peral, Falchi (2007) e pesquisa de campo – montado pelos autores (2020).

Cabe reforçar que a proposta do plano de ação, ora montada, apresenta inúmeras e variadas soluções visando superar os principais pontos críticos, sinalizados pelos colaboradores, durante a aplicação da pesquisa de cultura e clima organizacional.

Logo, o referido plano de ação foi elaborado considerando a possibilidade de ser implantado pela empresa pesquisada, cabendo à diretoria discutir amplamente, avaliar, revisar, atualizar, complementar e adaptar as ações sugeridas, de acordo com suas metas, interesses e necessidades mais imediatas.

Desta maneira, dentre as inúmeras opções de ações aqui propostas, caberá também a empresa pesquisada selecionar suas prioridades, em conformidade com o que determina Mello (2017), em seu 4º passo que refere-se à montagem de um plano curto e objetivo, onde

o autor aponta que o plano deverá conter uma ou no máximo duas ações que tenham começo meio e fim.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que a importância do plano de ação, ora proposto, está na possibilidade de se gerar respeito pelos profissionais como seres humanos e maior grau de satisfação, na medida em que ao investir nas relações interpessoais, no reconhecimento, na geração de oportunidades, na racionalização das tarefas e na valorização dos profissionais, a PCA Administradora de Bens Ltda. poderá ter profissionais mais satisfeitos, motivados, comprometidos e produtivos, pois acredita-se que esse tipo de investimento permitirá a referida empresa demonstrar que não atua apenas focada em retornos financeiros, passando a reafirmar que também deseja contribuir para a manutenção de um ambiente corporativo mais saudável, humano, e harmonioso.

Dentro deste contexto, entende-se como ação fundamental que as empresas passem a investir no desenvolvimento dos colaboradores como algo bem mais amplo do que apenas conseguir gerar maior satisfação, desempenho e produtividade. Os autores pesquisados apontam que as empresas só conseguem se manter no mercado porque nelas trabalham pessoas e, para que elas possam atingir resultados mais eficazes, torna-se necessário realizar novos investimentos, focados no desenvolvimento dos profissionais.

Os resultados encontrados apontaram níveis bem positivos de satisfação com relação à maioria das questões levantadas. Assim sendo, os itens mais bem avaliados foram os seguintes: explicitação das normas e diretrizes; relação com a chefia; gerenciamento; espaço físico; recursos materiais e sua disponibilidade; condições de trabalho; benefícios e auxílios recebidos; atividades profissionais desempenhadas; relações profissionais estabelecidas dentro da empresa; preocupação da empresa em manter um ambiente integrado; importância para os clientes, quanto à oferta dos produtos / serviços prestados e ciência sobre os valores da empresa.

No entanto, um grupo menor, porém não menos significativo, apontou a existência de alguns problemas que merecem atenção e precisam ser ajustados ou devidamente resolvidos. E, dentre os principais problemas apontados por alguns dos colaboradores, destacam-se os seguintes: nem todos recebem ou só recebem às vezes os benefícios ou auxílios além do salário; parte deles se sente sobrecarregada; eles consideram que a empresa dá um médio ou baixo grau de importância para a questão da saúde e segurança no trabalho; sentem que

poderiam gastar menos tempo na execução das suas tarefas, caso algum tipo de mudança fosse realizada; consideram que a produtividade fica comprometida e prejudicada por algumas rotinas e regras de trabalho; recebem às vezes ou não recebem treinamentos.

Logo, por meio do presente estudo de caso é possível afirmar que, segundo a opinião dos colaboradores e, de acordo com os índices obtidos com relação à questão da satisfação dos mesmos, a empresa pesquisada realiza ações significativas, havendo a necessidade de focar em algumas ações de ajustes, conforme aquelas apresentadas no plano de ação.

No entanto, avalia-se que a maior desvantagem neste tipo de proposta está nos custos, pois a implantação de um plano de ação demanda o aumento de despesas ocasionado pela contratação de profissionais ou de uma empresa especializada, por exemplo. E, caso a direção da PCA Administradora de Bens Ltda. não esteja devidamente sensibilizada e consciente sobre a importância de manter seus profissionais mais satisfeitos e motivados, provavelmente este tipo de plano de ação não sairá do papel.

Como sugestão para futuros estudos, considera-se como relevante o desenvolvimento de uma nova pesquisa que contemple as etapas de pós aplicação de uma pesquisa de cultura e clima organizacional, visando o alcance de melhor compreensão sobre a opinião de colaboradores de outras empresas que também atuam na área da administração de imóveis para que se possa desenvolver um estudo comparativo. E assim, deve-se observar outros ambientes internos por um período maior, ouvir seus gestores, profissionais da área de recursos humanos, órgãos que os acompanham e os dão suporte, considerando a possibilidade da montagem e implantação de um plano de ação mais detalhado, focado em algumas estratégias específicas, capazes de aumentar o nível de satisfação dos trabalhadores.

Para concluir, considera-se que os objetivos propostos foram atingidos, uma vez que, por meio da pesquisa de cultura e clima organizacional, foi identificado e analisado o perfil, o grau de satisfação e a opinião dos colaboradores sobre os quesitos pesquisados, além de apresentar algumas sugestões geradoras de possíveis melhorias, com base no plano ação ora proposto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIRES, Gardenia. **Clima Organizacional X Satisfação no Trabalho**. 38p. (Monografia) Curso de Psicologia da Faculdade de Ciência da Saúde. Centro Universitário de Brasília. 2003.

ANJOS, Caliana Alves dos. **O Clima Organizacional e a sua Importância no Desempenho das Equipes de Trabalho**: Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de

Camacan. 71p. (Relatório de Estágio Supervisionado) Curso de Administração da Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC / BA. 2008.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BEZERRA, Aline de Sousa. **Clima Organizacional: fatores que influenciam na Empresa XYZ**. 2011. Picos – Piauí. (Monografia). Curso de Bacharelado em Administração, Universidade Federal do Piauí.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos na empresa – pessoas, organizações e sistemas**. São Paulo: Atlas, 1988.

DICIO – Dicionário on line de Português. (Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/absenteismo/>> Acesso em: 31/08/20.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e expectativas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. (Org.). **Gestão de Pessoas: Práticas Modernas e Transformação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986. 417 p.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMA, Micheli Rodolfo de; ROMERO, Luz Maria. Reflexões sobre a Importância das Pessoas nas Organizações. In: **Revista Organização Sistêmica**, vol.4 n.2, jul/dez 2013.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO, Á. **Como aplicar uma pesquisa de clima organizacional**. 2013. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/estilorh>> Acesso em: 16 set. 2020.

OLIVA, Eduardo de Camargo; PERAL, Wagner Roberto; FALCHI, Katia Soares. Ações Implementadas Pós-Pesquisa do Clima Organizacional na Multibras S/A Eletrodomésticos. In: **I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Natal/RN. 2007.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. Curitiba: Ibplex, 2010.

RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC:** contribuição para implantação do programa de qualidade. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1995.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, R. F. T. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho: o alcance dos resultados.** 36p. (Monografia) Especialização em Gestão de Projetos. Universidade Candido Mendes. 2010.

SCHERMERHORN Jr., John R. et al. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

WILBERT, Alison; CRUZ, Hélio Alves da. **CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL:** uma Análise na Empresa Novo Trigo de Balneário Camboriú/SC. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120574.pdf>> Acesso em: 12/09/19.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.