

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA LOJA DO  
MARCENEIRO: um estudo de caso**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE COMPANY LOJA DO  
MARCENEIRO: a case study**

Leonardo Couto de Faria Carvalhaes  
Professor orientador: Ms. Irineu Gomes

**Linha de pesquisa: Gestão estratégica**

**RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo avaliar o clima organizacional na empresa Loja do Marceneiro, identificando os fatores positivos e negativos que interferem no trabalho. Para a realização do trabalho foram feitas pesquisas bibliográficas em livros, periódicos e publicações científicas, abrangendo gestão de pessoas, clima organizacional, desenvolvimento profissional e plano de carreira, motivação e avaliação de desempenho que possibilitou elaborar a fundamentação teórica. Como metodologia, foram utilizadas pesquisa quantitativa com os funcionários, visando obter suas avaliações sobre o clima organizacional e identificar soluções de melhoria. Os resultados da pesquisa sobre o clima organizacional foram muito positivos, mostrando um alto grau de satisfação dos funcionários em trabalhar na empresa e o reconhecimento das condições favoráveis para a execução de tarefas. A empresa em referência tem como atividades a comercialização de materiais de construção e marcenaria na cidade de Inhumas e região. O trabalho se justifica em razão da necessidade de se conhecer os fatores positivos e negativos do clima organizacional na empresa e estabelecer proposições de melhorias.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; gestão de pessoas e desenvolvimento profissional.

**ABSTRACT**

This work aimed to evaluate the organizational climate in the company Loja do Marceneiro, identifying the positive and negative factors that interfere in the work. To carry out the work, bibliographic research was carried out in books, periodicals and scientific publications, covering people management, organizational climate, professional development and career plan, quality of life, motivation and performance evaluation that made it possible to elaborate the theoretical foundation. As a methodology, quantitative surveys were used with managers and employees, in order to obtain their assessments of the organizational climate and identify improvement solutions. The company in question is engaged in the sale of building materials and carpentry in the city of Inhumas and region. The work is justified by the need to know the positive and negative factors of the organizational climate in the company and to establish proposals for improvements.

**Keywords:** Organizational climate; people management and professional development.

## **INTRODUÇÃO**

Um bom ambiente de trabalho é aquele em que as pessoas são respeitadas, valorizadas, ouvidas e sentem que podem crescer no âmbito profissional além de, claro, possuir um bom relacionamento com os demais envolvidos no grupo de trabalho. Quando a empresa preza pelo desenvolvimento desses aspectos, por consequência, acaba estimulando nos seus colaboradores a sensação de contentamento e engajamento com o trabalho executado, e isso acaba por elevar seu empenho no desenvolvimento do mesmo e melhorando a performance de toda a equipe como um todo.

Quando a recompensa pelo trabalho exercido não é apenas monetária, mas vindo também como forma de satisfação com o espaço onde o colaborador executa suas atividades profissionais, é possível dizer que a empresa possui um bom clima organizacional. Sendo assim, essa ideia de clima organizacional é percebida nas entrelinhas das atividades de rotina da empresa, sendo perceptível na confiança que o empregado tem em seu líder, na colaboração existente entre toda a equipe, na crença positiva no produto ou serviço que a empresa oferece e até mesmo na satisfação do empregado ao ir trabalhar. Ao prezar por um bom clima organizacional, a empresa tem o intuito de conhecer melhor sobre as pessoas que a compõem bem como entender o pensamento delas em relação a todos os acontecimentos no ambiente de trabalho.

Sendo assim, este trabalho teve o objetivo de avaliar o clima organizacional na empresa Loja do Marceneiro, identificando os fatores positivos e negativos que interferem no trabalho. Para a realização do trabalho foram feitas pesquisas bibliográficas em livros, periódicos e publicações científicas, abrangendo gestão de pessoas, clima organizacional, desenvolvimento profissional e plano de carreira, motivação e avaliação de desempenho que possibilitou elaborar a fundamentação teórica.

Com base na avaliação proposta, foram indicadas proposições que venham contribuir para melhorar o clima organizacional na empresa. No campo prático foram feitos levantamentos gerais na empresa e feitas pesquisas de avaliação de clima organizacional junto aos funcionários visando compreender os fatores positivos e negativos.

A empresa em referência tem como atividades a comercialização de materiais de construção e marcenaria na cidade de Inhumas e região. É uma empresa de pequeno porte, familiar e no momento conta com 12 colaboradores.

O trabalho se justifica em razão da necessidade de se conhecer os fatores positivos e negativos do clima organizacional na empresa, visando a implantação de ações que venham contribuir para melhorar o relacionamento interpessoal, a motivação do trabalho, o aumento de produtividade e a integração entre os funcionários.

Para o desenvolvimento do trabalho foram realizados os seguintes objetivos específicos:

Realizar pesquisas bibliográficas a respeito dos temas clima organizacional, plano de carreira, satisfação e motivação do trabalho, avaliação de desempenho e comunicação;

Elaborar a fundamentação teórica com base nas pesquisas bibliográficas;

Definir e aplicar a metodologia no desenvolvimento do trabalho;

Realizar pesquisa de clima organizacional junto aos funcionários;

Analisar e discutir os dados da pesquisa do clima organizacional;

Indicar as proposições de melhoria na gestão de pessoas da empresa.

## **METODOLOGIA**

No desenvolvimento do trabalho foi adotada a seguinte metodologia.

#### Elaboração da proposta do TCC

Foram feitos estudos e pesquisas em artigos científicos, TCCs já divulgados e publicações diversas que evidenciaram referências para a definição do tema, justificativa, metodologia, objetivos, campo prático de pesquisa de campo e temas das pesquisas bibliográficas.

#### Fundamentação teórica

Foi elaborada a partir das referências nas pesquisas bibliográficas em artigos científicos, livros, periódicos especializados, sites, a respeito de gestão de pessoas, clima organizacional, plano de carreira, motivação no trabalho, avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional.

#### Levantamento gerais na empresa

Foram feitos levantamentos gerais na empresa, com o objetivo de compreender a organização e as questões centrais da gestão empresarial. Foi apresentada a empresa, seu histórico, características, produtos e serviços que oferece e a filosofia empresarial.

#### Pesquisa do clima organizacional

A pesquisa do clima organizacional é o tema central do TCC. A pesquisa foi realizada com todos os funcionários, um total de 12, de forma quantitativa, durante o mês de outubro de 2023, por meio de questionário com 15 questões de múltipla escolha e respondidas eletronicamente, utilizando a ferramenta gogle forms. Em seguida, os dados foram tabulados, demonstrados em gráficos e apresentados em percentuais, conforme respostas de cada pergunta.

#### Análise dos resultados

Na análise dos resultados contou-se com a participação da principal gestora empresa. Os resultados são positivos, porém muitas questões merecem maior atenção da empresa, principalmente as relacionadas à liderança supervisor-funcionário, a remuneração, qualificação profissional e avaliação de desempenho com feedback mais frequentes. A maioria dos funcionários responderam que não têm confiança em seus supervisores quando precisam de apoio para solucionar problemas.

No decorrer da análise dos resultados, e também nas considerações finais são indicadas ações que visam o aprimoramento da gestão de pessoas na empresa. Importante ampliar as pesquisas, tendo como objetivo estabelecer um processo de gestão de pessoas estratégico, mais abrangente e integrado ao planejamento geral da empresa. No planejamento geral devem ser definidas as estratégias empresariais, os objetivos e metas de crescimento e desenvolvimento empresarial. O processo de gestão de pessoas deve incorporar questões como programa contínuo de qualificação da equipe de trabalho, plano de carreira, remuneração mais ampliada contemplando plano de saúde, bolsas para estudos, participação nos resultados, critérios de promoção profissional, a partir do desempenho, mérito e qualificação. Desta foram a empresa se fortalecerá na busca de melhores resultados, melhor organização e expansão dos negócios.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Gestão de pessoas

Fazer uma boa gestão de pessoas não significa apenas ter uma liderança forte e comprometida com os resultados, é preciso criar espaço para desenvolver e valorizar cada membro da equipe, evoluindo as melhores habilidades de cada um, promovendo a satisfação mútua e a melhoria de desempenho delas. Por isso, é muito importante entender o que é gestão de pessoas já que todo negócio é formado por elas, as quais têm suas qualidades, seus defeitos e suas necessidades.

A expressão Gestão de Pessoas, começou a ser utilizada no final do século XX como uma evolução da Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos, a fim de designar de maneira mais abrangente nos tempos atuais, o modo de lidar com as pessoas nas organizações. A Gestão de Pessoas sucedeu a Administração de Recursos Humanos, pois considera-se muito restritivo enxergar os funcionários apenas como recursos, assim como são os materiais e financeiros. Funcionários são muito mais do que meros “recursos”, são pessoas que através de parceria, cooperação e troca mútua, concretizam por meio de processos, a atividade-fim das organizações (GIL, 2019).

Vergara (2016) nos alerta para a valorização do ser humano nas organizações sob uma perspectiva integrada, as pessoas não devem ser vistas apenas como um recurso humano, mas sim, como o agente essencial para geração de recursos, por meio da sua mão-de-obra nas rotinas organizacionais. A gestão de pessoas eficaz é aquela que promove motivação, engajamento, qualificação profissional a ponto de refletir todo o trabalho em resultados da empresa. Em um primeiro momento, pode parecer um grande desafio, mas é possível administrar todas as diferenças e alinhar toda uma equipe.

No processo de evolução histórica das relações entre empresas e seus funcionários, são grandes os desafios para que as pessoas sejam vistas como parte estratégica e fundamental para o desenvolvimento organizacional. Quando as pessoas entendem o valor do seu trabalho e há reconhecimento da empresa pela disponibilidade dos funcionários em agregar aos resultados, observa-se uma permuta recíproca de interesses, pois organizações não existem sem pessoas, e as pessoas não conseguem atingir seus objetivos individuais sem que haja organizações (FIDELIS, 2014). Assim, a Gestão de Pessoas é uma “área que constrói talentos por um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”. (CHIAVENATO, 1999, p. 27).

Importante reforçar que a Gestão de Pessoas cuida do capital humano por meio de processos que visam a captação, desenvolvimento, manutenção e um conjunto de ações interdependentes visando a administração eficiente e eficaz da gestão de pessoas para o cumprimento de metas e objetivos organizacionais. A gestão de pessoas também engloba a cultura e os valores da empresa, bem como as relações interpessoais entre os colaboradores e com a liderança. É fundamental que a equipe de gestão de pessoas estejam alinhada com os objetivos da empresa, e que as práticas adotadas estejam em sintonia com os valores e a cultura organizacional (GIL, 2019).

Definir treinamentos periódicos aplicados de acordo com as necessidades da companhia e dos colaboradores, investir na formação de gestores mais participativos, que consigam orientar os profissionais da equipe, aplicar ferramentas de avaliação e de opinião dos funcionários, para que eles se sintam relevantes e ouvidos, além de fornecer informações importantes para o planejamento estratégico e também utilizar indicadores que ajudem a identificar problemas e encontrar soluções para possíveis problemas internos e de relacionamento, são excelentes opções para se ter uma boa gestão de pessoas na empresa (GIL, 2019).

## **Clima organizacional**

O clima organizacional é um fenômeno que surge da interação entre os elementos que compõem a cultura social, tais como os preceitos de cada um, o caráter e os conhecimentos adquiridos. Sendo assim, decorre da influência de cada um desses elementos culturais, dos valores, das políticas, dos comportamentos e das expressões dos indivíduos envolvidos no processo. Decorre também do compilado de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da empresa (NASSAR, 2000).

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Sendo assim, o clima retrata o grau de satisfação material e emocional dos colaboradores no ambiente de trabalho. Além disso, ele influencia de forma significativa a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Dessa forma, o ambiente deve ser favorável, proporcionando motivação e interesse nos colaboradores, além de propiciar uma boa relação entre os funcionários e a empresa (LUZ, 1995).

Alguns estudos de autores como (Chiavenato, 1999; Nassar, 2000; Vergasta, 2001) reforçam que a cultura do clima organizacional pode passar por mudanças ao longo do tempo, mesmo que a empresa resista a elas. De acordo com Vergasta (2001), por exemplo, a dinâmica do clima organizacional não é uma situação pronta e acabada, mas sim uma situação que está em constante transformação em conjunto com suas histórias e seus colaboradores. Um bom clima organizacional possui processos bem definidos, que são norteados pelos valores, objetivos e crenças na qual todos que participam do contexto da empresa se identificam. Pode-se dizer então que esse clima é responsável por estimular a criatividade e busca de soluções inovadoras, bem como estimula a alta produtividade, o engajamento nos objetivos da empresa, o comprometimento dos colaboradores, entre outros.

Um ambiente de trabalho com um bom clima organizacional torna-se cada vez mais importante na hora de atrair e reter bons profissionais já que, um ambiente de trabalho adequado é essencial para otimizar as tarefas desempenhadas pela equipe, e atingir os resultados de cada área para o equilíbrio interno. Assim sendo, o clima organizacional é basicamente a junção dos sentimentos e opiniões dos profissionais a respeito do local de trabalho no qual atuam (LUZ, 1995).

Com base nesses sentimentos, as pessoas no ambiente de trabalho reagirão de determinadas maneiras no que diz respeito às ações e demandas do dia a dia que acabam tendo um impacto positivo ou negativo na produtividade da empresa. Trata-se de elementos que podem ser perceptíveis e mensuráveis, sendo um indicador importante para a gestão de pessoas. Desse modo, o clima representa o melhor parâmetro para definir níveis de satisfação ou insatisfação das equipes, uma vez que este representa o ânimo individual ou geral dos recursos humanos (LUZ, 1995).

O clima organizacional, portanto, pode ser definido como o resultado do vínculo estabelecido entre a organização empresarial e seus funcionários. Nesse sentido, monitorar os níveis de satisfação é responsabilidade do RH e das lideranças, porém, todos devem estar atentos a fatores que interferem na qualidade das relações de trabalho. Um bom ambiente interno não traz benefícios apenas aos profissionais e à empresa. Ele é o responsável pela saúde física e mental das pessoas, que quando valorizadas pela organização e pelos colegas, ficam motivadas e facilitam o relacionamento interpessoal.

O setor de Recursos Humanos, assim como os líderes dos setores devem estar atentos a quaisquer desvios negativos que possam afetar o ambiente da empresa, pois é impossível agradar a todos, mas deixar os profissionais aderirem a uma boa cultura organizacional ajudará

a crescer os indivíduos e a empresa em si. A seguir, é apresentado alguns pontos que envolvem o bom desenvolvimento de um clima organizacional.

### **Desenvolvimento profissional**

O desenvolvimento profissional está relacionado com a habilidade de adquirir novas capacitações e autonomia, em atividades relacionadas com o trabalho e com a carreira. Ele está ligado à ideia de que, quanto mais conhecimento os colaboradores tiverem, maior será a rentabilidade da empresa. O funcionário que se atualiza de forma constante, possui um bom autoconhecimento de suas habilidades e se prepara para o trabalho terá, invariavelmente, melhores resultados que os demais. Contar com um funcionário que possui um bom desenvolvimento é excelente para as empresas, já que ela precisa ser eficiente em todas as áreas, desde a produção até o atendimento ao cliente, se ela quiser se destacar em um mercado tão competitivo como o atual (NOE, 2015).

Contudo, nem sempre isso acontece, e por esse motivo surge a necessidade de as empresas investirem no desenvolvimento profissional dos colaboradores, com a intenção de ajudá-los tanto na vida pessoal como, principalmente, na profissional. Sendo assim, o principal objetivo do desenvolvimento profissional é fazer com que o colaborador seja capaz de alcançar metas a curto, médio e longo prazo, de forma que melhore o desempenho dele dentro da organização.

Uma boa formação e experiência na área são necessárias para adquirir um lugar de destaque no meio profissional. Contudo a não constante atualização pode deixar o profissional ultrapassado e, por esse motivo, o investimento no desenvolvimento profissional precisa ser constante, se tornando um objetivo prioritário. A aprendizagem de novas metodologias bem como a aquisição de conhecimento em áreas diferentes são tarefas que mantêm a motivação nos colaboradores e abrem os horizontes, produzindo profissionais mais capazes e competentes.

O desenvolvimento profissional traz inúmeros benefícios para a carreira, bem como a evolução do colaborador dentro da empresa, além de claro fornecer novas ofertas de emprego e reconhecimento da capacidade, considerando que a disponibilidade em aprender é uma característica importante e muito valorizada pelos empregadores.

As definições formais de desenvolvimento profissional geralmente enfatizam o papel da aprendizagem como elemento fundamental na formação desse conceito. Por exemplo, para Paquay, Wouters e Nieuwenhoven (2012, p. 14) o desenvolvimento profissional é definido como o “processo individual de aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes e de sua mobilização em forma de competências para enfrentar, de maneira eficaz, situações profissionais”. Isso quer dizer que se desenvolver profissionalmente significa melhorar a si mesmo enquanto práticos profissionais.

### **Comunicação**

A importância da comunicação no ambiente de trabalho está ligada diretamente a diversos aspectos corporativos tais como o clima organizacional, a abertura desta para novas ideias e propostas de soluções, bem como a definição clara de estratégias e metas. Sendo assim, melhorar a comunicação entre todos os colaboradores e líderes da empresa é dever de um bom líder, e tem como objetivo mantê-los empenhados e produtivos.

Um profissional no ambiente de trabalho pode até ser um especialista em sua área, extremamente competente e preparado, cheio de ideias e capaz de executar as mais complexas tarefas ou projetos, porém, se ele não for capaz de se comunicar de forma clara e objetiva no ambiente de trabalho, tanto no sentido de entender o que é pedido, como no de transmitir tudo o que sabe, planeja ou faz, todos os seus esforços, habilidades e competências serão em vão.

Neste cenário, não saber como se comunicar bem no ambiente de trabalho fará com que este profissional não seja reconhecido e, mais que isso, ele não será capaz de desempenhar corretamente suas atividades, o que o tornará improdutivo (FLATLEY *et. al*, 2015).

Assim, é sempre bom que os líderes busquem um feedback sobre o que o seu colaborador entendeu à respeito de determinado assunto tratado, com uma pergunta de fechamento que resuma sua mensagem. Aliás, criar uma cultura de feedback no trabalho é uma excelente ideia para melhorar a comunicação nesse ambiente. Uma boa comunicação no ambiente de trabalho evita que informações sejam divulgadas de forma inadequada e, de modo geral, melhorar a comunicação na organização, contribui para propor soluções, expor ideias, explicar estratégias, fazer acordos, de forma clara e objetiva (FLATLEY *et. al*, 2015).

### **Motivação no trabalho**

Considerando que as pessoas passam a maior parte do tempo no contexto do ambiente de trabalho, nada mais justo que ele seja um local agradável e que ofereça boas condições para conviver e trabalhar. As questões sonoras, de temperatura, de tranquilidade, e conectividade, referente à velocidade da internet e sinais de telefonia, são meios que possibilitam uma boa concentração no trabalho a ser desenvolvido e ditam o ritmo da produtividade e dos resultados positivos da empresa, o que acaba motivando os colaboradores a fazerem um bom desenvolvimento de suas atividades.

Além disso, um espaço bem organizado e com um clima agradável influencia diretamente no humor e bem estar dos colaboradores. Com isso, algumas empresas investem inclusive em áreas de lazer e descanso para seus funcionários. Uma ferramenta para recarregar as energias e promover a criatividade, habilidade cada vez mais requisitada no mundo organizacional. Um escritório que exemplifica a cultura da companhia, a diversidade da equipe e os aspectos sociais da empresa, e que é capaz de demonstrar inovação e comunicação desde as suas paredes até o mobiliário acaba por possuir um conjunto de fatores que tendem a promover a interação e a eficiência entre os colaboradores, influenciando assim o bom funcionamento da organização (IIDA, 2005).

Além disso, é importante também se preocupar com a remuneração do colaborador já que, quando bem remunerado, ele acaba por possuir um maior comprometimento com a empresa e visará seu crescimento na instituição e, conseqüentemente, se dedicará inteiramente às suas funções. sendo assim, planejar a remuneração de uma empresa é muito mais do que apenas definir responsabilidades de cada cargo, bem como seu respectivo salário e benefícios. é necessário sempre nivelar a satisfação do colaborador com a receita disponibilizada pela empresa.

A contemporaneidade exige que o profissional crie um plano de cargos e salários sólido, bem estruturado e que seja capaz de valorizar o melhor de cada funcionário para que ele se sinta motivado a exercer sua função e colaborar de forma positiva com a empresa. Esse contexto de levar em consideração a compatibilidade da remuneração da organização com as práticas mercantis é fundamental para a equidade interna e externa da mesma. por fim, é muito importante que se tenha um embasamento prático extremamente bem elaborado para exercer essa função, pois é uma das áreas mais importantes de uma organização.

### **Plano de carreira**

O estudo de Queiroz e Leite (2011, p.1790) explica que “O Plano de Carreira é parte tangível do processo de gestão de carreira, que possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão.”. Assim, entende-se que plano de carreira possui diversas finalidades, em destaque a função de instruir as organizações, e

principalmente os colaboradores a gerirem suas carreiras de forma que seja benéfica para os dois lados.

As finalidades de um plano de carreira são diversas, entretanto, o importante é focar nas principais, para facilitar o seu desenvolvimento, que são: focar no direcionamento profissional para as pessoas, facilitar a interligação entre os diferentes conhecimentos, facilitar se necessário, a alteração do rumo profissional, assegurar mais o trabalho das pessoas e por último proporcionar um debate amplo da vida profissional das mesmas (OLIVEIRA, 2009, p. 8).

Sendo assim, a essência do plano de carreira consiste em dar rumo à vida profissional de cada colaborador, planejando cada passo a ser desenvolvido pelo mesmo e como o desenvolver. Contudo, se o plano de carreira não for elaborado de uma forma eficaz de nada valerá, pois ao invés de ajudar o profissional a ter um norte de seu futuro na organização, ele acaba fazendo efeito contrário. Desse modo, para que isso não ocorra, o colaborador e a organização precisam ter a plena consciência suas metas e objetivos que precisam ser alcançados.

Para que isso seja possível é necessário seguir as diretrizes que sustentam um plano de carreira, sendo elas traçar metas, criar, planejar, pensar e repensar para criar um plano de carreira de forma que lhe proporcione uma boa ascensão profissional. O profissional precisa tentar enxergar longe, mantendo um objetivo preestabelecido, pois assim fica mais difícil desistir diante dos obstáculos (CORRAL, 2010, p.53). Pode-se considerar então que, um plano de carreira eficiente é aquele que segue determinadas diretrizes a fim de direcionar seus objetivos de forma eficaz, proporcionando ao colaborador ascensão profissional.

### **Avaliação de desempenho**

De modo geral, a avaliação de desempenho em uma empresa serve para medir resultados individuais, de grupo e organizacionais. O motivo pelo qual as empresas se preocupam com este ponto específico deve-se a ideia de que quem não tiver uma adequada avaliação de desempenho não consegue apresentar um sistema integrado e eficaz de gestão organizacional logo, não consegue ter uma produção suficiente, e isto acontece porque o processo dessas avaliações acaba por determinar o sucesso ou fracasso pessoal, profissional ou organizacional.

Entretanto, considerando que o contexto empresarial sofre alterações constantes e rápidas, tanto a nível tecnológico quanto cultural, organizacional, social e económico, exigem-se mudanças nesses mesmos âmbitos partindo das organizações e de seus membros. Dessa forma, para que se consiga um desempenho organizacional adequado é indispensável que as empresas percebam a necessidade de criar elementos de interação funcional frente a objetivos diversos e complementares, bem como a elaboração de um estudo das relações individuais de cada colaborador e da organização como um todo (SABEEN E MEHBOOB, 2008).

O estudo de Perreti (2001), por exemplo, mostra que a avaliação de desempenho proporciona uma maior atenção por parte dos dirigentes, o que acaba propiciando um melhor clima de trabalho, bem como facilitando as tomadas de decisão mais coerentes. O estudo ainda revela que a avaliação de desempenho serve para gerir o potencial dos colaboradores e também estimular a atenção dos dirigentes, chefias e colaboradores, o que acaba contribuindo para uma maior comunicação entre os envolvidos na empresa. Sendo assim, a avaliação de desempenho facilita a tomada de decisões importantes relacionadas a promoções, alterações do posto de trabalho, necessidades de formação dos colaboradores, assim como administração das remunerações dentre outros pontos.



## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **Apresentação da empresa**

A Luz e Carvalhaes Ltda, fundada em 05 de janeiro de 1995, pelo empresário Nilton Carvalhaes é uma empresa familiar de pequeno, porte localizada na cidade de Inhumas Goiás que atua no setor de varejo de material de construção e marcenaria.

As vendas são feitas somente de forma presencial. A entrega dos produtos são feitas com transporte próprio.

No momento a empresa conta com 12 funcionários, sendo vendedores, caixa, entregadores.

A gestão geral da empresa é feita pelo seu proprietário com o apoio de membros da família.

### **Filosofia empresarial**

- Missão: Oferecer soluções de alta qualidade em marcenaria e materiais de construção, superando as expectativas de nossos clientes.
- Visão: Ser reconhecidos como líderes no setor de materiais de construção e marcenaria, destacando-nos pela excelência em produtos e serviços.
- Valores da organização: Satisfação (eles são a razão da existência do negócio), valorização e respeito com as pessoas (são as pessoas as grandes responsáveis por tornar tudo possível), atuar como parte integrante da empresa (trabalhando juntos, a empresa une forças e consequentemente atingir os resultados desejados), e respeito ao meio ambiente (é isso que permite a perspectiva para o amanhã, nosso e das novas gerações).

### **4.2 Pesquisa de clima organizacional**

Foi feita uma pesquisa de clima organizacional na empresa durante o mês de outubro de 2023. Para tal foi disponibilizado aos funcionários um questionário com 15 perguntas cujas respostas foram feitas utilizando a ferramenta Google Forms.

Todos os 12 funcionários responderam ao questionário.

A seguir os dados da pesquisa.

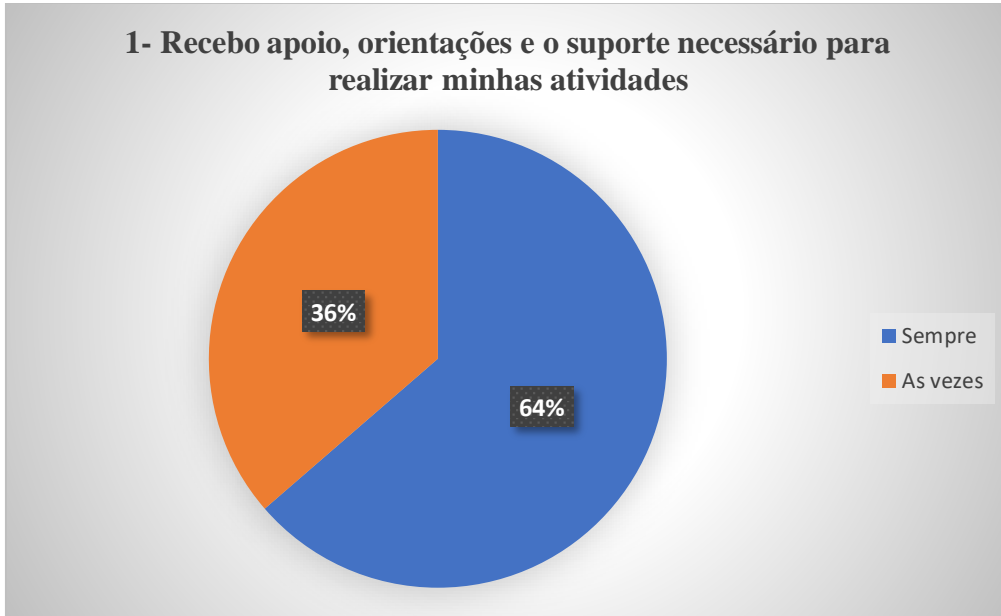


Figura 1: Apoio e orientações para realizar as atividades  
 Fonte: Dados da pesquisa (outubro de 2023)

Foi feito levantamento de dados juntamente com 11 funcionários, que quando questionados se recebem apoio, orientações e o suporte necessário para realizar suas atividades, 36% responderam que às vezes, e 64% disseram que sempre recebem apoio.

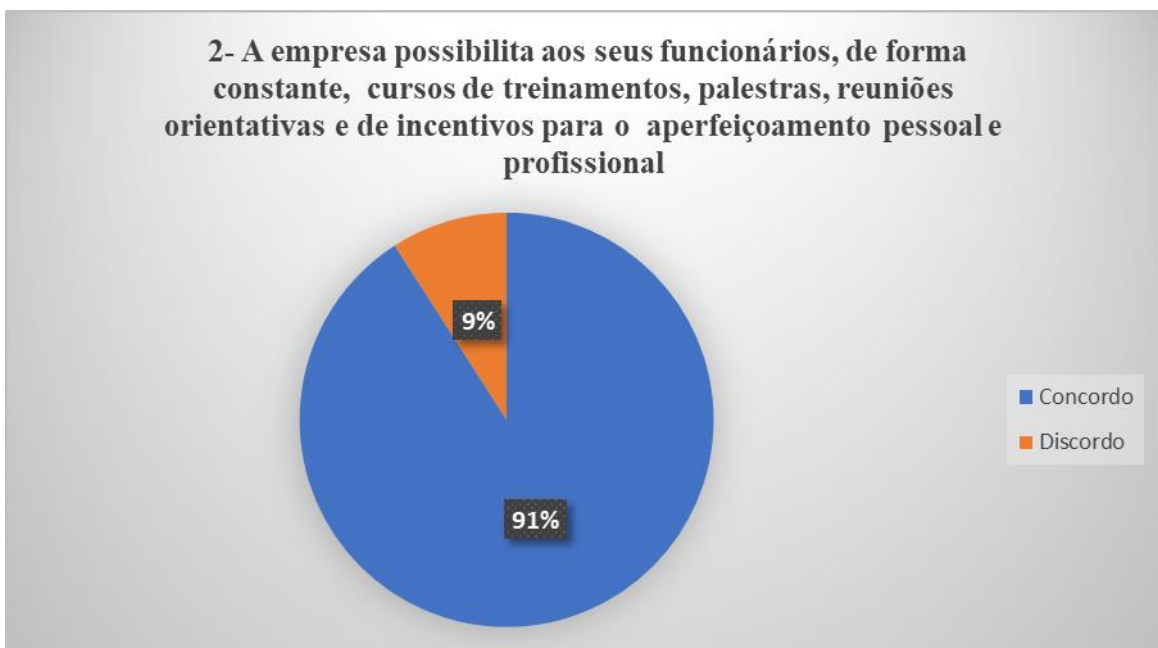


Figura 2: Qualificação profissional.  
 Fonte: Dados da pesquisa (outubro de 2023)

Quando questionados se a empresa possibilita aos seus funcionários, de forma constante, cursos de treinamentos, palestras, reuniões orientativas e de incentivos para o aperfeiçoamento pessoal e profissional, 91% afirmaram que concordam, enquanto que 9% discordam.



Figura3: Feedback de desempenho  
Fonte: Dados da pesquisa (outubro de 2023)

Cerca de 46% responderam que sempre recebem feedback, 36% responderam que às vezes, enquanto que 18% disseram que não recebem feedback.

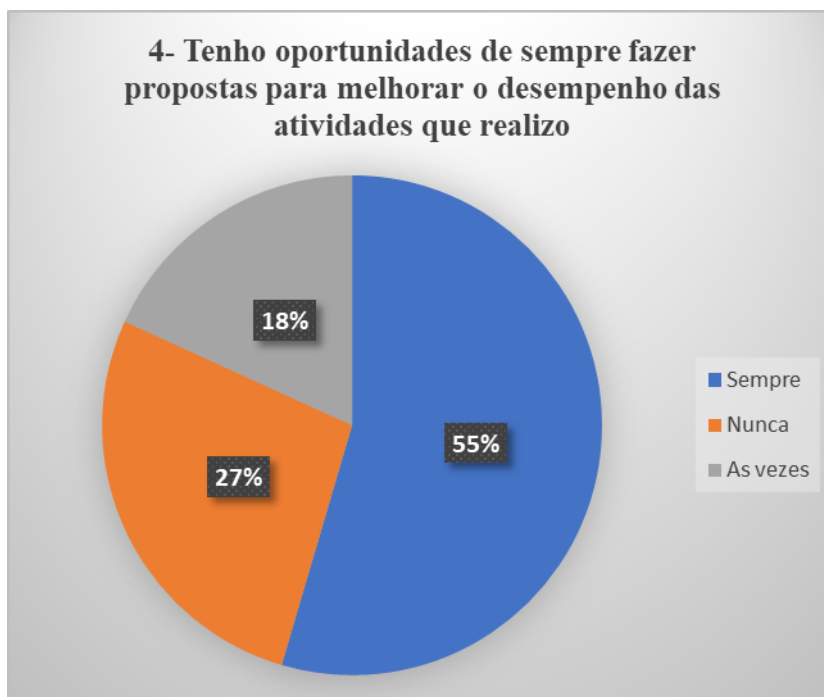


Figura 4: Oportunidade de proposta de melhoria das atividades  
Fonte: Dados da pesquisa (outubro de 2023)

A pesquisa demonstra que 55% responderam que sempre têm oportunidades de oferecer sugestões de melhoria para o desempenho das atividades, 27% responderam que nunca e 18% alegaram às vezes.

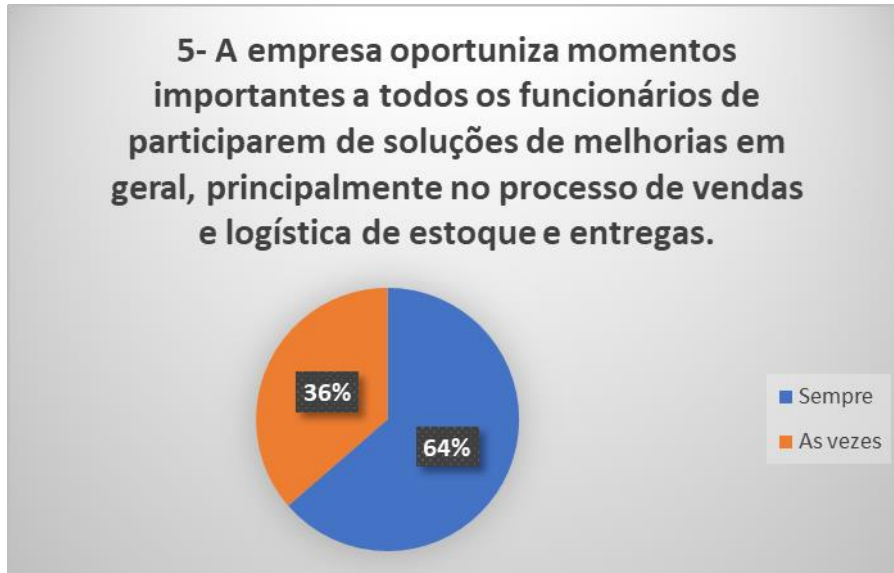


Figura 5: Oportunidades e sugestões de melhoria em geral  
Fonte: Dados da pesquisa (outubro de 2023)

Cerca de 64% alegaram que sempre, enquanto que 36% responderam que às vezes.



Figura 6: Motivação para trabalhar na empresa  
Fonte: Dados da pesquisa (outubro de 2023)

Na pesquisa, 82% responderam que sempre, e 18% que às vezes.



Figura 7: Relacionamento entre os colegas de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (outubro de 2023)

Quanto ao relacionamento entre os colegas de trabalho, 82% responderam que sempre, enquanto que 18% às vezes percebem excelente relacionamento entre os colegas.



Figura 8: Ambiente físico de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (outubro de 2023)

Quando questionados se a empresa oferece bom ambiente físico de trabalho, a resposta foi unânime, com 100% respondendo que concordam.



Figura 9: Possibilidades de crescimento profissional na carreira  
Fonte: Dados da pesquisa (outubro de 2023)

Referente às possibilidades de crescimento carreira profissional na empresa, 91% respondeu que concordam, e 9% discordam.

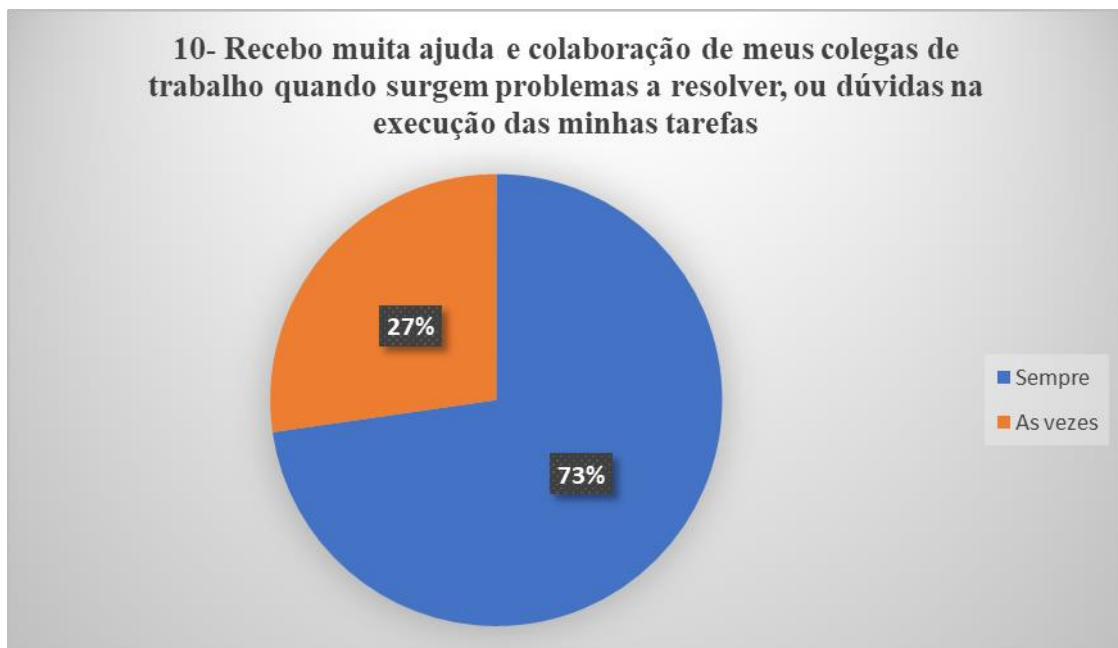


Figura 10: Colaboração dos colegas de trabalho  
Fonte: Dados da pesquisa (outubro de 2023)

Cerca de 73% afirmaram que sempre, enquanto que 27% alegaram que às vezes recebe muita ajuda.

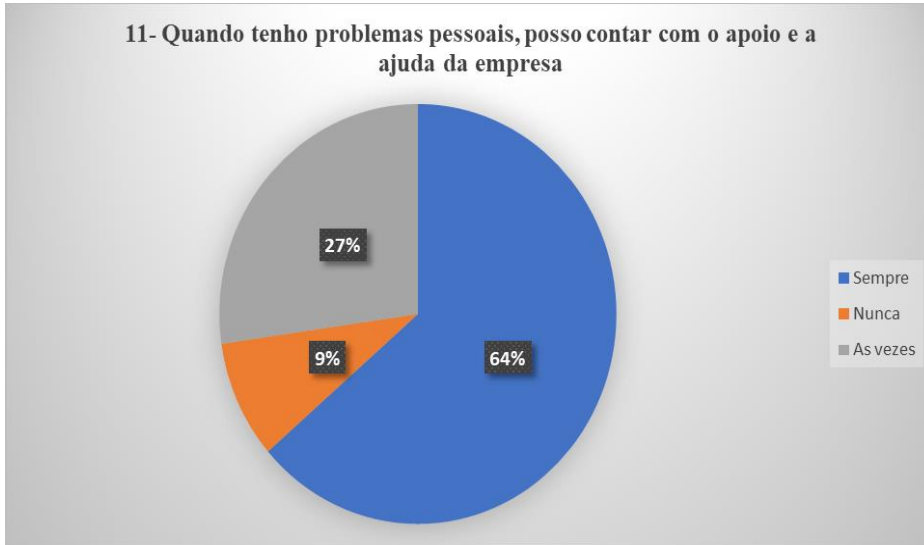


Figura 11: Ajuda da empresa na solução dos problemas pessoais  
Fonte: Dados da pesquisa (outubro de 2023)

A pesquisa mostra que 64% dos entrevistados afirmaram que sempre, 27% disseram que às vezes têm problemas pessoais, enquanto que 9% informaram que nunca tiveram ajuda.



Figura 12: Remuneração compatível com as atribuições  
Fonte: Dados da pesquisa (outubro de 2023)

Os entrevistados responderam, de forma unânime, que concordam com a remuneração compatível com as atribuições.

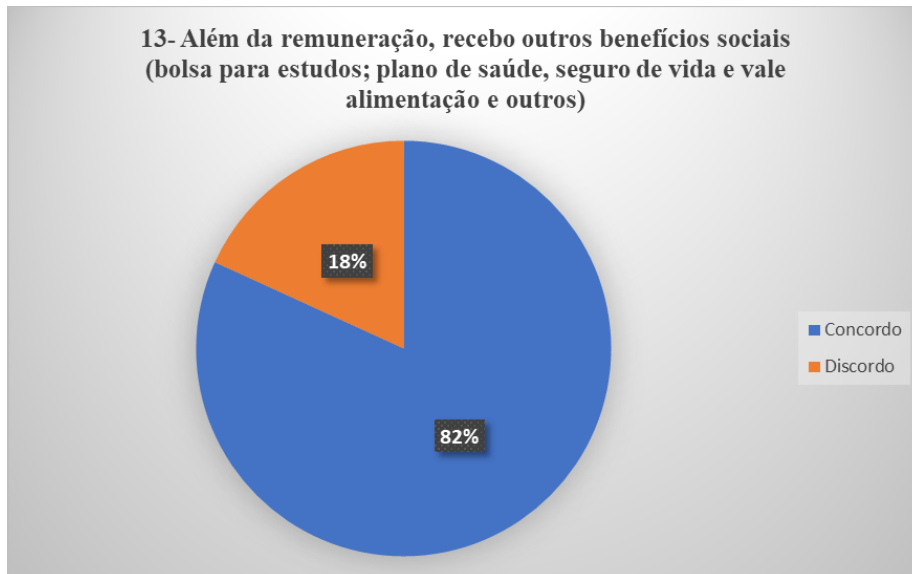


Figura 13: Benefícios sociais

Fonte: Dados da pesquisa (outubro de 2023)

Cerca de 82% afirmaram que concordam, e 18% que discordam.

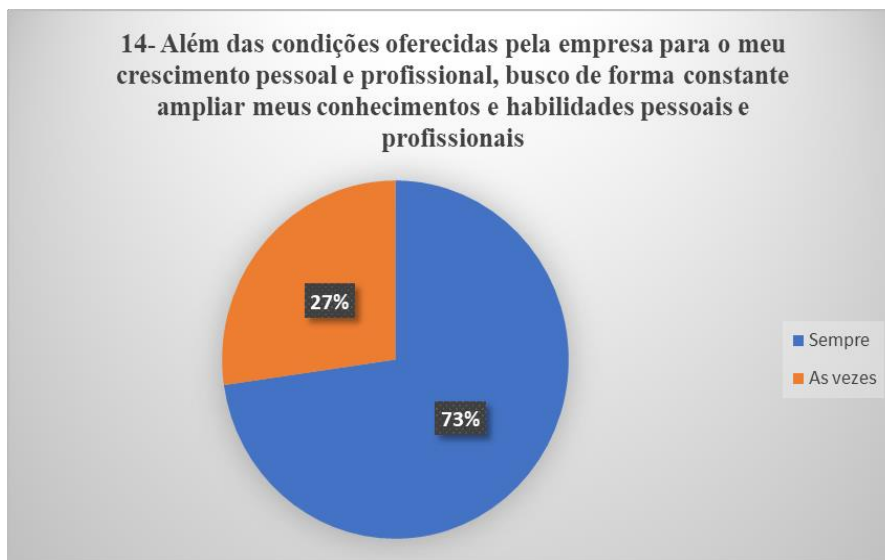


Figura 14: Aperfeiçoamento profissional

Fonte: Dados da pesquisa (outubro de 2023)

Dos entrevistados, 73% afirmaram que sempre buscam aperfeiçoamento profissional e 27% responderam que às vezes.





Figura 15: Confiança no gerente para realizar o trabalho  
Fonte: Dados da pesquisa (outubro de 2023)

A pesquisa mostra que 46% dos empregados sempre tem muita confiança no gerente para realizar o seu trabalho, enquanto que 27% disseram que não inspira confiança do gerente para realizar o trabalho e outros 27% que às vezes.

### **Análise dos resultados**

Com base na análise dos resultados da pesquisa realizada com 11 funcionários da empresa "Loja do Marceneiro," fica evidente que existem aspectos positivos que merecem reconhecimento. A maioria dos funcionários afirmam que recebem apoio, orientação e o suporte necessários para a realização de suas atividades diárias. Além disso, a empresa demonstra compromisso com o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, oferecendo cursos de treinamento, palestras e reuniões orientativas para aprimoramento pessoal e profissional. Essa iniciativa contribui para manter a equipe motivada, visto que a maioria dos funcionários relataram sentir-se altamente motivada a trabalhar na empresa.

O clima organizacional na "Loja do Marceneiro" é predominantemente positivo, com uma alta proporção de funcionários percebendo um excelente relacionamento entre colegas de trabalho. Além disso, o ambiente físico de trabalho é avaliado positivamente, com todos os entrevistados concordando que a empresa oferece um bom ambiente.

No entanto, há áreas que necessitam de atenção e melhoria. A frequência do feedback aos funcionários pode ser aprimorada, pois parte deles relatou não recebê-lo com a regularidade desejada. Além disso, embora a maioria dos funcionários tenham afirmado que sempre têm a oportunidade de fazer propostas para melhorar o desempenho de suas atividades, uma parcela menor relatou que essa oportunidade é menos frequente. A participação dos funcionários em soluções de melhoria também pode ser mais uniforme, com alguns indicando que isso ocorre apenas ocasionalmente.

A confiança no gerente direto varia entre os funcionários, sugerindo que a comunicação interna e a liderança direta são áreas-chave que podem necessitar de aprimoramento. É fundamental que a empresa trabalhe para fortalecer os relacionamentos entre gerentes e subordinados, a fim de criar um ambiente de trabalho ainda mais saudável e produtivo. É

relevante notar que, embora a maioria dos clientes perceba possibilidades de crescimento na carreira dos funcionários na empresa, é essencial garantir que isso seja comunicado e sustentado ao longo do tempo. Além disso, a empresa deve continuar investindo no desenvolvimento profissional de seus colaboradores, bem como na oferta de benefícios sociais, a fim de atrair e reter talentos.

Ademais, as descobertas desta pesquisa fornecem insights valiosos sobre o clima organizacional e a satisfação dos funcionários na "Loja do Marceneiro". Com essas considerações finais, a empresa pode planejar ações de melhoria específicas para atender às necessidades e expectativas de sua equipe, visando a construção de um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficaz. O compromisso contínuo com o desenvolvimento profissional e a comunicação interna eficaz são cruciais para o crescimento e o sucesso a longo prazo da organização.

Os resultados da pesquisa foram levados ao conhecimento da gestora principal da empresa, que colaborou na análise e interpretação. No decorrer da análise foram feitos indicativos de ações que precisam ser adotadas para melhorar o clima organizacional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Apesar da pesquisa do clima organizacional apresentar resultados positivos, é recomendável que a empresa aprofunde os estudos e análises para melhor compreender o relacionamento empresa-funcionários e estabelecer um processo de gestão de pessoas de forma abrangente e integrada com a gestão geral da empresa. O que se observa na pesquisa são resultados que precisam estar conectados com o planejamento geral. Nesse sentido, é preciso avaliar a gestão como um todo, definir objetivos, metas, diretrizes e estratégias direcionadas ao aperfeiçoamento gerencial, ao crescimento e expansão dos negócios. Tendo como referência o planejamento geral, implantar um processo de gestão de pessoas, estabelecendo um plano de carreira com visibilidade e oportunidade de crescimento profissional, com base no mérito e desempenho profissional, a partir de avaliação de desempenho. O processo de gestão de pessoas deve contemplar também um programa de qualificação contínua da equipe de trabalho. Nessa questão, importante a qualificação dos líderes ou supervisores dos funcionários. A pesquisa mostra que os funcionários, em sua maioria, não têm confiança em seus supervisores direto quanto ao apoio e ajuda nas soluções dos problemas. Isso leva à desmotivação, à insatisfação no relacionamento profissional. Questão também que merece ser contemplada na gestão de pessoas diz respeito à remuneração que poderá ser ampliada com benefícios relacionados com plano de saúde, bolsas de estudos e possíveis participação nos resultados.

É preciso elevar o nível de consciência e participação dos funcionários quanto ao alcance das metas e objetivos da empresa. Um processo de gestão de pessoas atendendo as questões apontadas será muito importante para uma maior integração dos funcionários, melhor desempenho do trabalho e realização dos planos, objetivos e metas da empresa.

## **REFERÊNCIAS**

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORRAL, J. A. **Como conquistar o seu emprego**. São Paulo: Universo dos Livros, 2010.

- FIDELIS, G. J. *Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais*. São Paulo: Érica, 2014.
- FLATLEY, M.; KATHRYN, R.; LENTZ, P. **Comunicação empresarial**. Porto Alegre: AMGH, 2015.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2010.
- IIDA, I. **Ergonomia, projeto e produção**. 2ª edição. São Paulo: editora Edgar Blucher, 2005.
- LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- NASSAR, Paulo. **História e cultura organizacional**. In: Revista Comunicação Empresarial – Nº 36, 2000.
- NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. Porto Alegre: AMGH, 2015.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Plano de Carreira: Foco no indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2009.
- PAQUAY, L., WOUTERS, P., & NIEUWENHOVEN, C. V. **A avaliação, freio ou alavanca do desenvolvimento profissional?** Em L. Paquay, C. V. Nieuwenhoven, & P. Wouters (Eds.), *Avaliação como Ferramenta de Desenvolvimento Profissional de Educadores* (pp. 13-39). Porto Alegre: Penso, 2012.
- PERETTI, J. M. **Recursos humanos** (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, 2001.
- QUEIROZ, C; LEITE, C. **O elo da gestão de carreira: O papel do empregado, da liderança e da organização**. São Paulo: DVS, 2011.
- RECHZIEGEL, W.; VANALLE, R. M. **Novas práticas de recursos humanos e a competitividade**. São Paulo: XX ENEGEP 2000. Anais. São Paulo, 2000.
- SABEEN, Z., MEHBOOB, S. **Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal and its impact on overall job satisfaction**. *The Business Review*, Cambridge, vol.10 nº. 2: 185-191, 2008.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2016.
- VERGASTA, P. D. **Cultura e aprendizagem organizacional, 2001**. Disponível em: <http://www.terravista.pt/enseada/5831/trabalho/t20001310.html>>. Acesso em: 24 abr. 2023.





PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
 PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO  
 INSTITUCIONAL  
 Av. Universitária, 1069 | Setor Universitário  
 Caixa Postal 86 | CEP 74605-010  
 Goiânia | Goiás | Brasil  
 Fone: (62) 3946.3081 ou 3089 | Fax: (62) 3946.3080  
 www.pucgoias.edu.br | prodir@pucgoias.edu.br

## RESOLUÇÃO n°038/2020 – CEPE

### ANEXO IV

#### APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante Leonardo Couto de Laria Carvalhaes  
 do Curso de Administração, matrícula 20201002900540,  
 telefone: (62) 9 9870-0809 e-mail leonardocouto2002@hotmail.com, na  
 qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei n° 9.610/98 (Lei dos Direitos  
 do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o  
 Trabalho de Conclusão de Curso intitulado  
Uma Organacional na empresa Toys do marceneiro: um  
estudo de caso,  
 gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões  
 do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado  
 (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG,  
 MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a  
 título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 23 de maio de 2023.

Assinatura do(s) autor(es): Leonardo Couto

Nome completo do autor: Leonardo Couto de Laria Carvalhaes

Assinatura do professor-orientador: Ineu Gomes

Nome completo do professor-orientador: Ineu Gomes