

Análise do Clima Organizacional da MMC. Iguassu Viagens de Foz do Iguaçu - PR

Eduardo Hack Neto¹
Elisiane Rios²
Jessica Fernanda Coco³

Resumo: O presente trabalho teve por objetivo analisar o clima organizacional de uma agência de viagens, onde a problemática consistiu em identificar a percepção dos colaboradores quanto ao clima organizacional. Identificar qual a percepção junto à organização, seus sentimentos, necessidades, satisfação e insatisfação. As informações foram obtidas por meio de pesquisa, bibliográficas qualitativa e quantitativa, sendo possível relacionar ao estudo como: clima organizacional, benefícios, motivação e as pessoas inseridas na organização. Com os dados coletados da pesquisa realizada com os colaboradores bem como a entrevista com o gerente geral em seguida a análise dos resultados e o confronto dos dados. Diante disso segue o plano de ação com proposta de melhoria a partir das informações coletadas. As variáveis apontam um bom clima, embora os entrevistados retratem grupos informais impactando no relacionamento interpessoal, a necessidade de benefícios agregados à folha de pagamento contribuindo diretamente na motivação e permanência na empresa.

Palavras-chave: Clima organizacional. Benefícios. Motivação.

Introdução

As agências de turismo têm como primordial oferecer produtos e serviços. O fator humano é fundamental nesse processo, pois equipes focadas, desenvolvidas, autogeridas e treinadas são fatores de sucesso em relação às vendas, metas e resultados. A gestão de pessoas vem alcançando cada vez mais espaço, visto que, as pessoas são peças fundamentais para o crescimento da empresa. Na MMC Iguassu Viagens Ltda., a ênfase nas pessoas é primordial, tendo em vista que, é no serviço prestado que a empresa alcança seus objetivos.

O ambiente de trabalho satisfatório reflete positivamente no desenvolvimento de competências, proporcionando melhorias na produtividade e comprometimento dos colaboradores. Tal comprometimento muitas vezes está associado ao plano de remuneração, plano de carreira, treinamentos, palestras, incentivo à formação profissional ou até mesmo ao fato de estar na função que não proporcione realização pessoal. Há altos investimentos em treinamentos, porém sem êxito, por se tratar de uma falta de identificação com o perfil.

Não tem como refletir sobre pessoas sem citar e estudar a cultura e o clima organizacional, seu ambiente interno e fatores de motivação pessoal, intensificando as ações da empresa, bem como, aumento do comprometimento das pessoas e impacto na cultura e nos valores de cada indivíduo. Na pesquisa de clima, as equipes podem relatar pontos fortes e de melhoria, sentimentos em relação à empresa e suas rotinas, diretoria, gerência e colegas de trabalho, sendo

¹ Doutor em Geografia – UFPR, Mestre em Turismo e Hotelaria - UNIVALI – SC, Especialista em Ecoturismo – FECEA – PR, e em Consultoria Empresarial – UNIVEL – PR, Graduado em Administração - Hab. Comércio Exterior – UNIFOZ –PR. Leciona e Coordena Estágios em Administração na UNIAMÉRICA. Email: eduardohackn@hotmail.com.

² Graduada em Administração pela Faculdades Anglo Americano de Foz do Iguaçu. Email: eli_rios@hotmail.com

³ Graduada em Administração pela Faculdades Anglo Americano de Foz do Iguaçu. Email: je_coco@hotmail.com

possível quantificar e qualificar as variáveis que estão influenciando na motivação de seus colaboradores. A partir da análise final é possível sugerir melhorias tornando a organização mais competitiva junto aos concorrentes e se solidificando mais no mercado.

A gestão e o direcionamento do clima organizacional se mostra complexa, visto que, a gestão de pessoas revela e apresenta necessidades, sonhos, perspectivas e expectativas em relação ao papel que desempenham nas organizações. Neste curso, os colaboradores requerem dos líderes uma constante preocupação com o fator humano.

O que chama a atenção para o investimento ao afirmar que a maior preocupação nas organizações deve ser a perda de seus funcionários para o concorrente, levando consigo o conhecimento e prática, além de clientes e fornecedores.

Observa-se que valorizar o capital intelectual tem sido foco de seminários, palestras, os quais demonstram que as empresas que tem investido nesta área apresentam melhores resultados financeiros e de equipe, por consequência, maximizam a competitividade. Portanto, equipe comprometida e ciente do seu papel na empresa e na relação da mesma com o mercado, é fator condicionante para sobrevivência e perpetuação das instituições no mercado.

Diante disso, observa-se que o ano de 2012 foi um ano difícil para a MMC, pois houve um número destacado de demissões, o que, acredita-se, impactou de forma negativa o clima organizacional. Supõem-se que tais baixas foram reflexos de troca de gestores e supervisores, os quais ao final do primeiro trimestre do ano corrente não continuaram na empresa.

O somatório destes acontecimentos às condições do local de trabalho são entendidas como, o conjunto de variáveis do ambiente que circunda cada pessoa durante realização de suas atividades. As variáveis desse conjunto podem ser classificadas em três grandes categorias: condições físicas (temperatura, iluminação, ruídos), condições temporais (horário de trabalho, intervalos de descanso, duração do turno de trabalho) condições sociais (relações com colegas, estilo de liderança, clima organizacional).

Frente à problemática estabelecida, o estudo tem como finalidade revelar ou diagnosticar o clima organizacional, sobretudo, verificar as necessidades dos colaboradores e os fatores que possam contribuir para o fortalecimento da empresa. Qual é o índice de satisfação dos colaboradores da MMC Iguassu Viagens Ltda., segundo a pesquisa de Clima Organizacional?

Clima Organizacional

Clima organizacional existe e vive de forma atuante e muitas vezes não está bem definido, ou seja, a empresa não define esse clima, e sim a sinergia dos colaboradores envolvidos nela, é formado pela percepção do coletivo a partir do confronto entre as ideias dos colaboradores.

O clima pode ser percebido às vezes, pelo resultado das decisões administrativas, seja tomada pelo gerente ou supervisores, desde a forma como o gerente coordena sua equipe, quais as técnicas de *feedbacks* utilizadas, isso pode interferir no comportamento do ambiente de trabalho. Neste sentido Chiavenato (2012) aponta que existem organizações que verificam constantemente o clima organizacional, com: a) Processos de liderança; b) Forças motivacionais; c)

Comunicações; d) Processo de interação/influência; e) Tomada de decisão; f) Formulação de objetivos; g) Controles.

Observa-se que o clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos a organização. A ideia remete a noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização. Assim como a opinião pública, o clima pode alterar-se ante uma notícia um evento e um boato. Ainda,

[...] está ligado diretamente à maneira como o colaborador percebe a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele interpreta tudo isso e como ele reage, positiva ou negativamente, sobre essa interpretação. (GASPARETTO, 2008, p.19). e [...] reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado com a motivação, à lealdade e a identificação com a empresa, a colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, ao relacionamento entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe, ao comprometimento com a organização [...]. (LACOMBE, 2012, p. 214).

Percebe-se que este é o termômetro da satisfação dos colaboradores no trabalho. Verifica-se também o cumprimento das expectativas das pessoas, sobretudo, as práticas adequadas para organização. (JOHANN, 2004).

Cultura Organizacional

Muitos profissionais e até mesmo pesquisadores assumem o conceito de cultura como sinônimo de clima organizacional. Alguns destacam como

o compartilhamento de costumes, crenças, ideias preestabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de *modelos mentais* que fornecem um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo. Cada organização tem uma cultura única; quando ela se consolida, confere identidade aos seus membros, que passam a ter uma visão compartilhada do mundo que os rodeia e do lugar que nele ocupam. (JOHANN, 2004, p. 22).

Para Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 367) “[...] é a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influenciam o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”. De acordo com Lacombe (2012, p. 52) “é o conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração”. Ainda, para Cohen e Fink (2003, p. 72) “cultura é um palavra-âncora que sintetiza a forma como as coisas são feitas de modo geral, o clima vigente, noções gerais [...] sobre como os membros da organização agem e sentem, o que é recompensado”.

Verifica-se que estes conceitos possuem um caráter histórico mais profundo, remetendo as origens da organização, ao processo de definição de seus valores básicos e a modelagem dos

padrões culturais. Tanto o processo de diagnóstico como as intervenções sobre a cultura de uma organização, atestam as dificuldades de trabalhar com este elemento.

Outras formas são pequenos grupos desenvolverem normas de comportamentos, as organizações maiores podem criar sua própria norma independentemente do número de colaboradores ou o posicionamento dos integrantes do quadro de funcionários, com a finalidade de estabelecer padrões comportamentais, tais normas poderão afetar suas crenças, seus sentimentos comprometendo o grupo.

Comportamento e as manifestações do clima organizacional

Remete a importância do comportamento das pessoas, seja ela individual ou em seu coletivo dentro das organizações. Como são ou estão respondendo as rotinas diárias, esses desafios devem ser positivos e de forma constante. Para Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 6) “é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”. Ainda, de acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 26) “é o estudo de indivíduos e grupos em organizações. [...] um corpo de conhecimento que se aplica a todos os tipos de ambiente de trabalho- pequenos e grandes, empresas lucrativas ou sem fins lucrativos”.

Sobre as manifestações, segundo Bowditch (2000, p. 189), “o clima tem implicações em vários aspectos da organização, interfere na satisfação com o trabalho, no desempenho dos funcionários, na interação dos grupos, e em outros comportamentos de afastamento, como por exemplo, o absenteísmo e a rotatividade”. Portanto, para um bom clima dentro da empresa, os colaboradores precisam estar motivados, devem desejar alcançar seus objetivos em conjunto com a empresa. Caso aconteça o contrário, o clima se tornará ruim, pois ele não estará dando o melhor de si para a empresa e nem tendo o seus objetivos alcançados.

Conforme Luz (2003, p. 48), “o clima da organização se manifesta através de indicadores, ou seja, sinais quanto ao seu estado. É muito frequente encontrarmos empresas que possuem um clima organizacional ruim, apresentando”: a) Alto índice de rotatividade de pessoal: este indicador avalia a taxa de contratações e demissões, e serve para apontar uma média baixa de permanência de novos funcionários na empresa; b) Alto índice de absenteísmo: já este indicador demonstra a quantidade de faltas e atrasos ao trabalho, mostrando o impacto da ausência dos funcionários no dia-a-dia da empresa, o que impacta diretamente na produtividade; c) Pichações nos banheiros: sinais subjetivos de revolta dos funcionários sejam em relação a outras pessoas dentro da empresa, ou também às políticas da empresa; d) Resultados pobres nos programas de sugestões: a não participação também indica falta de comprometimento dos funcionários com os resultados e o crescimento da empresa; e) Resultados ruins das avaliações de desempenho: uma medida direta para avaliar o quanto o ânimo dos funcionários interfere no desempenho destes; f) Greves: as paralizações são formas mais hostis de se demonstrar a insatisfação generalizada com as decisões da alta diretoria da empresa; g) Conflitos interpessoais e interdepartamentais: os conflitos entre as pessoas num departamento, ou até as “guerras” entre departamentos também indicam um clima de tensão, muitas vezes ligado ao aspecto pessoal; h) Desperdício de material:

apenas lembrando como pequenos detalhes, e que muitas vezes passam despercebidos, têm, muitas vezes, raízes profundas, ligadas ao clima organizacional; i) Queixas no serviço médico: é uma maneira dos funcionários desabafarem, expondo problemas de natureza psicológica, ou até indiretamente procurando sintomas “inexistentes”.

Dentre os elementos que se destacam nestes processos encontram-se a **supervisão**, que significa garantir que os funcionários de um determinado setor desempenham suas funções, de modo que o departamento contribuía com sua parcela para atingir as metas da organização (CERTO, 2009); a **Liderança**, que se mostra um grande desafio, pois os líderes tem como papel fundamental de motivar, incentivar, inspirar, comunicar as pessoas dentro das organizações (BAKKE, 2006); os **processos de trabalho**, que “transforma a informação em produção” por parte dos colaboradores, assim, “todas as funções são operações com seu próprio conjunto de processos”. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2006, p. 35); **salários e benefícios**, que são a “contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca [...] empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e a um padrão de desempenho na organização”. (CHIAVENATO, 2008, p. 282) e “aspectos indiretos de remuneração total dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica serviços aos empregados e renda de aposentadoria”. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2008, p. 440); **Desenvolvimento profissional**, que pode ser entendido como “o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização”. (DUTRA, 2009, p.130). Destaca-se que o termo vem do “latim (DES-para ênfase + EM- para dentro, interno + VOLVERE- mudar de posição, lugar). Tomou entre nós o significado de fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está atribuído”. (BOOG, 1999, p. 129).

Por fim, vale ressaltar a **Comunicação e o clima organizacional**, que se manifesta de várias formas, podendo ser por cartazes, sinais, correio eletrônico e reuniões entre os funcionários (LUPETTI, 2003), assim, define como as pessoas se relacionam (CHAPPELL e READ, 1973), de modo formal (impressos, e-mails e outros) e informal (boato, fofocas e outros) (KUNSCH, 2003).

Metodologia

Quanto sua natureza o estudo possui tipologia pesquisa diagnóstico (ROESCH, 2005) e aplicada, pois para Cooper e Schindler (2008, p. 36) “A natureza de solução de problemas da pesquisa aplicada significa que ela é conduzida para revelar respostas para questões específicas relacionadas à ação, desempenho ou necessidades políticas”.

Quanto ao problema utiliza técnicas de pesquisa quantitativa e qualitativa. A primeira enfatiza a utilização de dados padronizados que permite ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações, tendo a análise de dados baseada no uso de estatísticas. Já a segunda responde as questões do tipo: “o quê”, “por que” e “como”, assim, envolve pequenas amostras, não necessariamente representativas de grandes populações pois seu objetivo não se mostra na mensuração dos dados. (ROESCH, 2005).

Quanto aos objetivos da pesquisa, possui base descritiva e exploratória. A primeira procura descrever o comportamento dos fenômenos e identifica informações sobre as características de um determinado problema. A segunda, tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos, habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e levantamento documental. (GIL, 1999)

A classificação da população alvo nesse trabalho foi 100% dos colaboradores da organização, portanto, trata-se de um censo (RICHARDSON, 1999). A delimitação das variáveis constitutivas dos instrumentos de pesquisa estão embasadas no modelo proposto por Rizatti (2002), o qual é composto por 06 fatores organizacionais relacionados ao clima organizacional: Imagem e avaliação; desenvolvimento de recursos humanos; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão político-administrativa e comportamento das chefias, satisfação pessoal.

Quanto os instrumentos de pesquisa e técnicas de análise dos dados foram: entrevista (MARCONI e LAKATOS, 2009) elaborada com 16 perguntas acerca do tema com o gerente – neste caso utilizou-se da análise de conteúdo (RICHARDSON, 1999); e para os colaboradores (total 21) o questionário com perguntas abertas e fechadas (total 37, sendo 34 destas fechadas e 2 abertas (GIL, 1999)) utilizou-se da análise de conteúdo e método estatístico baseado em frequência e associação (RICHARDSON, 1999).

Para esta última técnica, os indicadores utilizados nas respostas estão pautados na escala Likert (RICHARDSON, 2009) que exige que os entrevistados, indiquem um grau de concordância ou discordância, de uma série de afirmações sobre um tema para medir os níveis de reação com cada uma de uma série de afirmações sobre um tema, conforme exemplo:

Tabela 01: Escala de Likert

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: Richardson (2009)

Vale destacar que fora realizado pré-teste - com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais (MALHOTRA, 2004). Este fora realizado no dia 27 de junho de 2013, com 05 colaboradores e proporcionou a adequação do instrumento de pesquisa.

Apresentação e Análise dos dados

Acerca do primeiro objetivo que descreve a percepção do gerente quanto ao clima organizacional, quando questionado sobre o entendimento de clima organizacional e sua importância para a empresa obteve-se a resposta:

[...] a qualidade do ambiente que é percebida pelas pessoas que nele convivem e que acaba influenciando o comportamento de cada indivíduo nele inserido. A importância do clima organizacional na empresa é que ele reflete diretamente na produtividade, quando conseguimos obter um bom clima organizacional,

colheremos bons frutos, pois o colaborador precisa desse bom clima para muitas vezes se motiva.

Diante dessa afirmativa percebe-se uma administração voltada a resultados, deixando de lado o sujeito inserido na organização, a psicologia aplicada nas organizações poderia de forma muito positiva contribuir para o atingimento das metas bem como manter, melhorar, motivar ainda mais para os resultados, de forma mais branda e menos traumática, uma vez que 57,1 % da empresa são agentes de vendas, ou seja, vivem sob a “pressão” para atingir suas metas.

Frente esta afirmativa nota-se que 33% dos colaboradores acreditam existir um bom relacionamento entre os colegas de trabalho resultando de forma positiva no clima organizacional.

Ao submeter-se ao questionamento que apontariam quais seriam os principais fatores que criam um bom clima organizacional, e quais os fatores negativos, segue sua resposta:

Fatores positivos que criam um clima organizacional são; Comunicação assertiva, atitudes positivas por parte tanto de colegas como de gestores, não ter problemas de relacionamento, estabilidade emocional de ambas as partes (gestores/colaboradores) e outros. Fatores negativos são o antagonismo [...].

É visível o esforço por parte do gestor na continuidade de um bom clima organizacional. Embora a empresa apresente grupos informais que atrapalham nos resultados das vendas, elaboração de novos pacotes e destinos com exclusividade, reuniões, existem relatos de boicotes, rejeição por parte dos colaboradores, fofocas nas dependências do refeitório envolvendo comentários inoportunos. Logo, um dos métodos de análise de clima organizacional utilizado por Rizatti (2002) é o relacionamento interpessoal, assim, verifica-se a importância da análise dos grupos informais dentro da empresa, que podem tornar o ambiente negativo.

Para identificar se o salário é apontado como um fator que influencia o clima organizacional, fez-se o questionamento se é importante, e quais seriam as dificuldades identificadas na rotina diária. A resposta fora “É um dos fatores, porém não o principal” e “Problemas de relacionamento e instabilidade emocional”. Observa-se que a instabilidade emocional é percebida de forma diária em constantes variações de humor, desde manifestações de choro, descontrole em telefonemas, falta de flexibilidade em negociação com clientes internos e externos (BOOG, 2012).

Quando questionado sobre os níveis de comentários informais (fofocas) na empresa e quais os métodos para minimizar os comentários, o gestor respondeu “Percebemos uma diminuição desses comentários informais, porém, não termina. Sempre podemos minimizar não dando vazão aos mesmos e sendo assertivos na comunicação”. Verifica-se que o entrevistado tem por característica manter um bom nível de comunicação, não incentivando conversas informais, muito menos potencializar os problemas, assim, assume uma postura de administrador firme, ético e transparente, na tomada de decisões. Contudo, não foi claro e objetivo quando questionado quais os métodos a serem utilizados para minimizar os comentários.

Acerca do sentimento de orgulho de trabalhar na empresa, e de que maneira isso se manifesta, o gestor responde: “Sim, pelo comportamento positivo ao sair à rua com o uniforme da empresa, pois sentem orgulho de usá-lo. Além-claro dos comentários entre eles”. Diante do questionário aplicado com os colaboradores foi possível perceber uma tendência ao orgulho que sentem em trabalhar na empresa, pois nenhum respondeu estar insatisfeito ou muito insatisfeito, com esse resultado é possível mensurar tal orgulho. É importante ressaltar também que ocorre um baixo índice de faltas, atestados médicos, por afastamentos decorrentes de depressões ou alcoolismo, o que reforça os índices de satisfação em fazer parte do quadro de funcionários.

O último questionamento verifica se o salário pago é justo em relação à função dos colaboradores, e se existe algum plano de benefício para estes. O gestor responde que

Sim, o salário pago é o salário firmado em acordo coletivo da categoria, vale transporte, além de comissões e bônus por atingimento de metas, quanto a benefícios, além do comissionamento a empresa tem acordo com cooperativas de saúde, disponibilizando assim plano de saúde participativo aos colaboradores.

Verifica-se que a empresa está de acordo com a convenção coletiva da categoria, porém, diante da pesquisa realizada os colaboradores reivindicam a implantação de mais benefícios fixos. Portanto, quando o gerente retrata a existência do plano de saúde participativo, há uma controvérsia, os colaboradores pagam o valor integral do plano de saúde, a empresa não participa com percentual de ajuda de custo. Nesse sentido o gerente geral não se integrou da contratação bem como leitura contratual do fornecedor, uma vez que quando entrou para o quadro de funcionários da organização, o serviço já estava contratado.

Quanto o segundo objetivo a tabela a seguir a força de trabalho.

Tabela 02: Perfil da Força de Trabalho e Expectativas Futuras

Variável analisada	Principal índice de resposta	Número	%
Tempo de Empresa	Menos de 1 ano	11	52.4
Função	Vendas	12	57.1
Gênero	Feminino	11	52.4
Escolaridade	Superior Completo	12	57.1
Opinião aceita atualmente	Igual	10	47.6
Satisfação em relação à empresa	Satisfeito	13	61.9
Como você se imagina daqui 2 anos	Em um cargo melhor	12	57.1
Possibilidade de Indicação	Talvez	10	47.6

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Dos colaboradores entrevistados, 8 (oito) também responderam ter entre 2 e 3 anos de empresa, 1(um) entre 3 e 4 anos e apenas 1(um) acima de 4 anos. Assim, destaca-se que mais da metade, 52,4% possuem menos de 1 (um) ano de empresa o que demonstra um alto índice de rotatividade dos colaboradores, pois no ano de 2012 a empresa teve um total de 16 demissões, o que pode representar um clima organizacional desfavorável (SCHERMERHORN, 2005).

Quanto a função dos colaboradores, 3 (três) responderam atuar como gerente, 12 (doze) na área de vendas, 1 (um) atua como supervisor, 1 (um) atua na área comercial e 1 (um) se obteve

da resposta. Verifica-se que mais da metade dos colaboradores, ou seja, 57,1% atuam na área de vendas, desse percentual, 9 (nove), ou 42,9% estão menos de 1 (um) ano na empresa. Cada colaborador tem seu plano de meta individual, treinamentos estipulados pela organização de forma que as rotinas de trabalho e os roteiros de viagens sejam do alcance e conhecimento de todos. Considera-se que a área de vendas além de ser o maior setor dentro da empresa, também possui o maior índice de rotatividade entre os colaboradores.

Tem-se que dos 21 colaboradores entrevistados 42,8% são do sexo masculino, o que comprova as ações de marketing da empresa que tem objetivo em equilibrar a divisão de gêneros para prospectar vendas. Vale ressaltar que a prática equidade de gênero tende a tornar-se um clima mais favorável (CHIAVENATO, 2008) para a organização.

Quanto a escolaridade, verifica-se também que 4 (quatro) possuem curso superior incompleto e 5 (cinco) ensino médio. Tal resultado apresenta o alto grau de instrução dos colaboradores, que demonstra que a empresa possui um alto nível de perfil educacional. Percebe-se assim que as pessoas são as responsáveis pela gestão do seu desenvolvimento profissional e pessoal, tornando ainda mais competitiva a empresa (DUTRA, 2009).

No segundo filtro de perguntas demonstram a opinião dos colaboradores com relação à percepção e as expectativas futuras na empresa. No que se refere ao questionamento de “como considera a empresa atualmente, em relação à quando começou a trabalhar nela”, 47,6% acreditam que continua igual, 42,9% responderam boa e 9,5% ótima. Ou seja, não se obteve respostas ruins ou péssimas o que leva a crer, é que, a empresa tem a preocupação em se manter atualizada e competitiva (CORAL, 2004).

De acordo com o resultado da pergunta em relação ao grau de satisfação dos colaboradores da empresa, 1 (um) colaborador respondeu estar muito satisfeito, 13 (treze) satisfeitos, 7 (sete) mais ou menos satisfeitos, sendo que nenhum respondeu que está insatisfeito ou muito insatisfeito. Entende-se que de modo geral a grande maioria está satisfeita em trabalhar na empresa, ou seja, 66,7% dos colaboradores, porém 33,3% responderam mais ou menos satisfeitos, desse percentual 23,8% exercem o cargo de agente de vendas, 19% possuem menos de 1 ano de empresa e 23,8% tem curso superior completo. Diante desse cenário é possível, chegar ao entendimento de que os colaboradores estão há pouco tempo na empresa, o que leva a acreditar não estarem integrados completamente nela, ou seja, podem não estar inseridos totalmente na cultura organizacional (OLIVEIRA, 2002).

Dos 13 (treze) colaboradores que estão satisfeitos, 7 (sete) atuam na área de vendas, 2 (dois) como gerente, 2 (dois) no apoio, 1 (um) no comercial e 1 (um) atua como supervisor. Vale ressaltar ainda, que, dos colaboradores que estão satisfeitos 7 (sete) possuem menos de 1 (um) ano de empresa, 4 (quatro) entre 2 e 3 anos, 1 (um) entre 3 e 4 e 1 (um) acima de quatro anos. Observa-se que quando os colaboradores não estão totalmente satisfeitos com a empresa onde se trabalha, deve-se verificar o que está interferindo, fazer uma auto análise e uma auto avaliação (relacionada aos sentimentos e valores), buscando minimizar ou corrigir possíveis erros a fim de proporcionar um clima organizacional favorável (OLIVEIRA, 2002).

Quando questionados sobre como se imaginam daqui a 2 anos, 19% se imaginam no mesmo cargo, 14,3% trabalhando por conta própria e apenas 9,5% trabalhando em outra empresa no mesmo cargo. Dos 12 (doze) colaboradores que se imaginam na empresa num cargo melhor, 8 (oito) são agentes de vendas, 2 (dois) são apoio, 1 (um) supervisor e 1 (um) gerente. Considera-se assim que daqui dois anos 76,2% pretendem permanecer na empresa, e 23,8% estão intencionados a procurar outro emprego.

Quando questionados, se indicariam um parente ou um amigo para trabalhar na empresa, 47,6% responderam que talvez, 33,3% responderam que sim, 14,3% responderam que não e 4,8% não responderam. Com relação a está questão, ao fazer o cruzamento dos 99 dados coletados verifica-se que dos 47,6% que responderam talvez, 38,1% imagina-se daqui a dois anos trabalhando na empresa num cargo melhor, dos 33,3% que responderam sim, 23,8% possuem curso superior completo e 9,5% possuem curso superior incompleto, 23,8% estão na empresa menos de um ano e 9,5% possuem entre 2 e 3 ano. Sobre essa indicação percebe-se a partir da pesquisa que grande parte dos colaboradores estão satisfeitos, por esse o motivo, indicariam para fazer parte do quadro desta, o que remete aos sentimentos favoráveis (OLIVEIRA, 2002).

Aborda-se a partir desse momento a apresentação dos resultados obtidos através da aplicação dos questionários aplicados na empresa, com o objetivo de levantar dados dos colaboradores para a importância do clima organizacional. A tabela a seguir a seguir, apresenta os resultados coletados pela pesquisa.

Tabela 03: Variáveis relacionadas ao Clima Organizacional – Parte 1

Perguntas	Discordo Totalmente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Não Responderam	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	1	4,8%	2	9,5%	7	33,3%	7	33,3%	4	19,0%	0	0,0%
2	0	0,0%	2	9,5%	9	42,9%	6	28,6%	4	19,0%	0	0,0%
3	1	4,8%	2	9,5%	3	14,3%	12	57,1%	3	14,3%	0	0,0%
4	0	0,0%	4	19,0%	3	14,3%	9	42,9%	5	23,8%	0	0,0%
5	0	0,0%	0	0,0%	2	9,5%	10	47,6%	9	42,9%	1	4,8%
6	1	4,8%	4	19,0%	10	47,6%	3	14,3%	2	9,5%	1	4,8%
7	0	0,0%	0	0,0%	4	19,0%	8	38,1%	8	38,1%	1	4,8%
8	1	4,8%	0	0,0%	3	14,3%	13	61,9%	4	19,0%	0	0,0%
9	3	14,3%	3	14,3%	8	38,1%	4	19,0%	3	14,3%	0	0,0%
10	0	0,0%	2	9,5%	8	38,1%	4	19,0%	7	33,3%	0	0,0%
11	0	0,0%	0	0,0%	1	4,8%	10	47,6%	10	47,6%	0	0,0%
12	0	0,0%	1	4,8%	6	28,6%	8	38,1%	6	28,6%	0	0,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

A primeira pergunta apresenta dados relevantes sobre as questões de relacionamento interpessoal, observa-se que 33,3% dos colaboradores concordam em um bom relacionamento, porque existe e o respeitam, interagem em confraternizações e rotinas diárias.

Os que não concordam nem discordam representam 33,3%, ou seja, não apresentam clareza e segurança no convívio interno, ou temem se comprometer podendo vir a sofrer represálias, mesmo que a pesquisa tenha sido de cunho anônimo. Dos 14,3% acreditam não haver um bom relacionamento entre os colegas de trabalho, porque podem apresentar traços de timidez, e também não apresentar esforços para melhoria desse clima. Neste aspecto o relacionamento humano nada mais é do que a maior ou menor capacidade do ser humano de conviver e comunicar-se com seus semelhantes. Enfim, as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação entre as pessoas, em situações de trabalho, compartilhada por duas pessoas ou mais, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como operações cooperativas (MINICUCCI, 2000).

No que se refere à pergunta sobre se, o seu superior motiva o trabalho em equipe dentro da empresa, 19% concordam totalmente, 28,6% concordam, 42,9% não concordam nem discordam e 9,5% discordam. Percebe-se portanto, um espaço para melhoria do clima organizacional já que o índice de satisfação neste quesito encontra-se pouco menos da metade, ou seja, 47,6%. Acredita-se que o papel do gestor é indispensável na motivação de seus colaboradores, devendo atuar sempre como incentivador de sua equipe. Sob a visão de Vernon (1973, p.11) “a motivação é encarada como uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes”.

A pesquisa revela ainda uma grande satisfação em relação ao treinamento de seus colaboradores, sendo que 72,4%, responderam que concordam ou concordam totalmente, consideram suficiente o treinamento dado pela empresa, para realização do seu trabalho, 14,3% não concordam nem discordam e apenas 14,3% manifestaram-se discordarem do que a empresa vem lhes propondo em treinamentos. Já 66,7% concordam ou concordam totalmente na distribuição das tarefas, 14,3% não concordam nem discordam e 19% discordam, o que se contata ser um grande índice de insatisfação, pois para tal, o treinamento é importante, mas não é recebido da melhor maneira e em grande quantidade.

Quando questionados se sentem orgulho em trabalhar na empresa, não tivemos nenhuma resposta discordo ou discordo totalmente, 4,8% não responderam a questão, 9,5% não concordam nem discordam, 47,6% concordam e 42,9% concordam totalmente. Nota-se que 90,5% sentem orgulho de trabalhar na empresa.

Com relação aos salários comparados com outras agências de turismo, se os salários praticados pela empresa são bons, 23,8% concordam ou concordam totalmente, 47% não concordam nem discordam e 23,8% discordam ou discordam totalmente, não responderam 4,8%. Nesta questão a um equilíbrio entre os colaboradores que concordam e os que discordam com os salários praticados pela empresa, sendo que, quase a metade 47% preferiu não optar positivamente e nem negativamente, a empresa pratica salários conforme convenção coletiva estabelecida pelo Sindicato dos Trabalhadores em Turismo e Hospitalidade de Foz do Iguaçu.

Constata-se que os colaboradores apoiam os encontros oferecidos pela empresa, 76,2% concordam ou concordam totalmente, 19% não concordam nem discordam, não obteve-se alguma resposta discordando e apenas 4,8% não responderam. Entende-se que esses encontros

são importantes, pois são momentos de recreação, diversão e lazer com o intuito de promover o relacionamento interpessoal entre os colaboradores.

Apesar de os colaboradores estarem satisfeitos com os treinamentos oferecidos pela empresa para realização de seus trabalhos, 80,9% gostariam que houvesse mais treinamentos, 14,3% não concordam nem discordam e apenas 4,8% discorda totalmente. O que significa que os colaboradores demonstram interesse no seu desenvolvimento profissional. No entender de Canabrava e Vieira (2006, p. 25) “treinamento e desenvolvimento caracteriza como investimento estratégico e prioritário, e confere diferencial competitivo as organizações”.

Novamente quando questionados sobre os salários, se são justos, 33,3% estão satisfeitos com o salário que recebem, 38% não concordam nem discordam e 28,6% estão insatisfeitos com seu salário, demonstrando novamente um equilíbrio entre colaboradores, o que evidencia que a política adotada pela empresa geram muitas dúvidas.

Ao questionar-se a oportunidade de progredir profissionalmente, 52,3% acreditam em projeção profissional, já 38,1% não concordam nem discordam e 9,5% discordam. Se somarem-se as respostas que ficaram em dúvida com as que não concordam, teremos um total de 47,7%, quase a metade dos colaboradores, não acreditam na oportunidade de progredir profissionalmente, demonstrando assim, que a empresa não tem ou não deixa claro seu plano de carreira. Segundo Queiroz e Leite (2011, p. 78), a principal fonte de desenvolvimento das pessoas dentro das organizações é o exercício de atividades desafiadoras, com nível de complexidade maior. Portanto, o plano de carreira de torna a base de relacionamento entre a organização e seus empregados. É um ponto de conciliação de expectativa entre as pessoas e a organização.

Quando perguntados se gostam do seu trabalho a maioria respondeu positivamente, sendo que cerca de 95,2% concordam, 4,8% não concorda nem discorda, e não obtiveram-se respostas discordando. Ou seja, dos 21 colaboradores, 20 gostam do seu trabalho o que é muito bom para a empresa, pois pessoas satisfeitas tendem a ter um retorno melhor na execução de suas tarefas.

Novamente, um grande índice de colaboradores considera a empresa um bom lugar para trabalhar totalizando 90,4%, já 4,8 não concorda nem discordam e 4,8% não responderam, não tivemos respostas discordando da empresa o que demonstra uma grande satisfação dos colaboradores para com a empresa. Gehringer (2009) diz existir dois tipos de empresa, a que incentiva e as que proíbem. Diante desse resultado satisfatório e possível dizer que a MMC incentiva a pratica de boas ideias e inovação, comunicação eficiente.

Perguntando aos colaboradores se sentem motivados em trabalhar na MMC., 66,7% concordam ou concordam totalmente, 28,6% não concordam nem discordam e 4,8% discorda. Considera-se que a grande maioria está motivada, mas ainda há um grande percentual que não se sentem motivados, mostrando assim um desafio para seus gestores, pois se faz necessário despertar e manter um bom nível de motivação, conhecer o cenário emocional de cada um, quais suas particularidades, suas reações, fraquezas, pontos fortes, proporcionando um ambiente saudável, agradável, seguro onde cada roteiro é possível sonhar sem sair do lugar.

Aborda-se a partir desse momento a apresentação dos resultados obtidos através da aplicação dos questionários, sobre a percepção que os colaboradores têm diante da empresa. A figura a seguir, apresenta os resultados coletados pela pesquisa.

Tabela 04: Variáveis relacionadas ao Clima Organizacional – Parte 2

Perguntas	Discordo Totalmente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Não Responderam	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	1	4,8%	2	9,5%	7	33,3%	7	33,3%	4	19,0%	0	0,0%
2	0	0,0%	2	9,5%	9	42,9%	6	28,6%	4	19,0%	0	0,0%
3	1	4,8%	2	9,5%	3	14,3%	12	57,1%	3	14,3%	0	0,0%
4	0	0,0%	4	19,0%	3	14,3%	9	42,9%	5	23,8%	0	0,0%
5	0	0,0%	0	0,0%	2	9,5%	10	47,6%	9	42,9%	1	4,8%
6	1	4,8%	4	19,0%	10	47,6%	3	14,3%	2	9,5%	1	4,8%
7	0	0,0%	0	0,0%	4	19,0%	8	38,1%	8	38,1%	1	4,8%
8	1	4,8%	0	0,0%	3	14,3%	13	61,9%	4	19,0%	0	0,0%
9	3	14,3%	3	14,3%	8	38,1%	4	19,0%	3	14,3%	0	0,0%
10	0	0,0%	2	9,5%	8	38,1%	4	19,0%	7	33,3%	0	0,0%
11	0	0,0%	0	0,0%	1	4,8%	10	47,6%	10	47,6%	0	0,0%
12	0	0,0%	1	4,8%	6	28,6%	8	38,1%	6	28,6%	0	0,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Na segunda etapa da pesquisa, foram abordadas questões sobre a empresa, como estrutura física, imagem da empresa, reconhecimento de funcionários, entre outros.

A décima terceira questão aborda a opinião dos funcionários em considerar a empresa um bom lugar para se trabalhar, sendo que, 90,4% concordam ou concordam totalmente, já 4,8% não concordam nem discordam e 4,8% não responderam, não obtiveram-se respostas discordando da empresa o que demonstra uma grande satisfação dos colaboradores para com a empresa conforme já apresentado anteriormente. Essa consideração favorece muito o clima organizacional, pois as pessoas gostam e se sentem bem em fazerem parte dessa empresa.

Já na décima quarta pergunta diz respeito ao que eles percebem do relacionamento da empresa com o sindicato de empregados. Na grande maioria a resposta foi positiva, pois 61,9% concordam ou concorda totalmente, 19% não concordam nem discordam, 4,8% discorda totalmente e 14,3% não responderam a questão. Elevado índice de concordância com relação ao sindicato, apresenta segurança na empresa diante desse órgão regulamentador.

A questão seguinte influência no clima organizacional da empresa, pois ela retrata o que os colaboradores esperam e sentem diante da imagem da empresa, ou seja, a imagem da empresa perante a percepção dos colaboradores é que, fazer parte dela traz orgulho, segurança e confiança fazendo com que os colaboradores sintam-se ainda mais satisfeitos em trabalhar na empresa, por ela passar uma imagem confiável e segura. Boa parte das respostas também foi positiva sendo que 52,4% concordam ou concorda totalmente, 33,3% não concordam nem discordam, 4,8% não respondeu a questão, 9,5% discordam. Para melhorar ainda mais a imagem da empresa, deve-se

promover ações que possa trabalhar os possíveis pontos a serem melhorados, que será apresentado no plano de ação desse projeto. De acordo com Souza (2009, p.83), “a imagem da empresa é percebida com base em muitos aspectos, que incluem desde o básico, que é a confiança nos produtos e serviços oferecidos, até o emocional das pessoas, quando o objetivo é conquistar admiração, respeito e até mesmo amor”.

A décima sexta questão não favoreceu muito ao clima organizacional da empresa, pois ela dizia a respeito dos benefícios oferecidos aos funcionários. Diante das respostas, pode-se observar que a empresa deverá rever ou propor quais são os benefícios oferecidos aos seus colaboradores e a pensar em uma possibilidade de melhoramento ou implantação. As seguintes respostas foram: 47,6% não concordam nem discordam, 23,8% concordam, 9,5% não responderam a questão, 9,5% discordam totalmente, 4,8% discorda e 4,8% concordam totalmente.

No próximo questionamento foi obtido um ótimo fator que contribui favoravelmente ao clima organizacional. Refere-se à questão dos equipamentos oferecidos pela empresa para que os funcionários possam realizar suas atividades de forma segura e com qualidade. Grande parte das respostas foram positivas, sendo que, 57,1% concordam, 33,3% concordam totalmente, 4,8% não concorda nem discorda e apenas 4,8% discordaram. Sendo assim 90,5% foi o índice de aceitação, o que representa que a empresa investe e se atualiza diante das ferramentas oferecidas, para que seus colaboradores possam realizar suas atividades com rapidez e qualidade.

A décima oitava questão diz respeito ao reconhecimento do desempenho dos colaboradores. As respostas não chegaram ao ponto de influenciar positivamente no clima organizacional. Diante desse cenário deve-se propor condições de um plano de reconhecimento de desempenho, individual de seus colaboradores. Para Mulins (2004, p.127) “um feedback positivo quando há bom desempenho é um forte motivador, inclusive favorecendo uma atitude mais receptiva de todos ao receber críticas construtivas”. Tal reconhecimento pode ser retratado em pequenas ações como brindes, passeios, sorteios, algo que possa incentiva-los a fazer parte e estar cada vez mais integrados na equipe, de forma a resultar positivamente no clima organizacional. As respostas foram: 42,9% não concordam nem discordam, 23,8% discordam, 19% concordam, apenas 9,5% concordam plenamente e 4,8% não respondeu a questão.

O próximo ponto a ser questionado foi às políticas e práticas da empresa para a retenção dos colaboradores. Nesse questionamento, 38,1% dos colaboradores não concordam nem discordaram, já 42,9% colaboradores concordam ou concordam totalmente, 14,3% discordam e 4,8% não respondeu a questão. A maioria aprova as formas de retenção que a empresa vem praticando, porém existe um número significativo que não se manifestaram de forma clara.

A questão seguinte faz o questionamento se os colaboradores estão seguros nos seus trabalhos e são reconhecidos por seus feitos. O resultado das respostas remetem-se a uma reflexão, já que não contribuíram de forma positiva para o clima organizacional. Pois 33,3% dos colaboradores não concordam nem discordam, 28,6% concordam, 4,8% concordam totalmente, 23,8% discordam e 4,8% não respondeu a questão. Nota-se um grau de insatisfação na questão de reconhecimento pelo seu trabalho. As atitudes tomadas para tal reconhecimento não estão satisfazendo o suficiente seus colaboradores.

A próxima questão diz respeito aos novos colaboradores receberem a descrição de suas funções, orientação e formação adequada, favoreceu o clima da empresa, pois a pessoa já se integra no quadro de colaboradores da empresa, estando claro e sabendo diretamente qual será sua função, para que o colaborador exerça sua nova atividade de maneira correta. Assim as respostas foram: 47,6% concordam, 23,8% não concordam nem discordam, 9,5% concordam totalmente, 9,5% não responderam a questão, 4,8% discordam e apenas 4,8% discordam totalmente, o qual se considera a minoria.

Quanto às condições de trabalho, as respostas foram positivas, entendendo que a empresa oferece boas condições para que os colaboradores possam realizar suas atividades, sendo que 57,1% concordam, 23,8% não concordam nem discordam, 9,5% concordam totalmente, 4,8% não respondeu a questão e apenas 4,8% discordou da questão, totalizando um índice de satisfação de 66,6%, esse resultado demonstra um ambiente salubre e confortável para realização de suas atividades e rotinas diárias.

A questão seguinte se faz o questionamento para obter a resposta se é procurada a opinião dos colaboradores para a resolução de problemas. A maioria concordou sendo 47,6% dos colaboradores, já 23,8% não concordam nem discordam, 9,5% concordam totalmente, mas também alguns estão insatisfeitos neste questionamento, sendo que 9,5% discordaram, e apenas 4,8% discordam totalmente. Também 4,8% não respondeu a questão. Observa-se, que o gerente geral procura e ouve seus integrantes, pois este fato contribui para que eles tornam-se cada vez mais parte integrante da equipe, ou seja, ajudam a construir uma filosofia única na organização.

A última questão trata-se de obter a opinião dos colaboradores em relação a condições de trabalho, se elas têm melhorado continuamente, a maioria dos colaboradores não concorda nem discordam, sendo no total 38,1%. Mas também 33,3% colaboradores concordaram. Já para o restante dos colaboradores, 9,5% discordam, 9,5% não responderam a questão, 4,8% concorda totalmente e 4,8% discordam totalmente.

A seguir apresenta-se o resultado das duas perguntas abertas que fazem parte do questionário aplicado aos colaboradores. Os colaboradores expõem os seguintes fatores que sugerem como melhoria ou de mudança segundo a percepção de cada um, sendo eles: vendas, bonificação, fofocas; respeito, comunicação, salário e preços competitivos. Diante do que passam em suas rotinas diárias dentro da empresa, afinal, permanecem mais tempo na empresa do que em seu próprio convívio familiar.

Quando perguntado na primeira questão, sobre o que você gostaria que melhorasse ou mudasse na empresa, a sugestão que foi mais relevante é que diminuísse os grupos informais que geram alto índice de fofocas, da mesma forma existe um grande interesse por parte deles que a empresa passe a implantar benefícios além do salário, comissão e prêmio de meta.

Leva-se em questão a preocupação com relação a prospectar mais vendas e terem preços mais competitivos no mercado. Apresentam insatisfação no que diz respeito aos horários de entradas, saídas e intervalos, pois segundo os próprios colaboradores grande parte não respeitam, impactando no convívio social, refletindo de forma negativa o que não contribui para o clima organizacional.

Na segunda questão os colaboradores retratam os seguintes fatores: comprometimento, reconhecimento, mudança, respeito, educação, qualidade de vida e inovação. Quando perguntado que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar, a resposta que mais predominou foi pela busca imediata do reconhecimento e implantação de benefícios, incentivos, ações que promovam qualidade de vida, ou seja, esperam que a organização proporcione ambiente que possam usufruir de descanso, sala de leitura, mudança na cultura e no comportamento dos colegas, mais respeito e educação entre os colaboradores, inovação nos produtos, tornando cada vez mais competitiva no mercado.

Confronto resumido das variáveis seguidas da percepção do gerente e dos colaboradores.

A seguir na próxima página, será apresentado de forma clara e objetiva tais respostas obtidas através da entrevista com o gerente incluindo a percepção dos colaboradores mais relevantes, sendo possível a análise de divergências ou até mesmo identificação das variáveis.

Variável: Fofoca/grupos informais	
Posição do Gestor	Posição Geral dos colaboradores
EXISTE: Percebemos uma diminuição desses comentários informais, porém, não termina. Sempre podemos minimizar não dando vazão aos mesmos e sendo assertivos na comunicação.	EXISTE: Diminuir os grupos informais que geram altos índices de fofocas.
Variável: Potencial e Reconhecimento	
EXISTE: O gestor afirma que, as pessoas percebem sim se tem seu potencial reconhecido, para mensurar, é feito através de planos de metas, com isso conseguiremos detectar e reconhecer o potencial de cada indivíduo dentro da organização, onde premiações pelo trabalho realizado é rotina mensal.	NÃO EXISTE: Quando questionados se os colaboradores estão seguros nos seus trabalhos e são reconhecidos por seus feitos, o resultado das respostas remete-se a uma reflexão, já que não contribuíram de forma positiva para o clima organizacional. Nota-se um grau de insatisfação na questão de reconhecimento pelo seu trabalho. As atitudes tomadas para tal reconhecimento não estão satisfazendo o suficiente seus colaboradores.
Variável: Relacionamento Amigável	
EXISTE: Sim, é amigável. Percebemos que hoje todos já compreenderam e conhecem a cultura da empresa, isso ajuda para que o ambiente seja amigável, estamos implantando o Procedimento Operacional Padrão, estamos também implantando um novo sistema de gestão, isso faz com que todos tenham participação e possam ser compensados pelo trabalho efetuado.	NÃO EXISTE: No relacionamento interpessoal os que não concordam nem discordam representam 33,3%, e 14,3% acreditam não haver um bom relacionamento entre os colegas de trabalho, apenas 1/3 dos colaboradores concordam em um bom relacionamento.
Variável: Salário Benefícios	
EXISTE: É um dos fatores, porém não o principal. Sim, o salário pago é o salário firmado em acordo coletivo da categoria, vale transporte, além de comissões e bônus por atingimento de metas, quanto a benefícios, além do comissionamento a empresa tem acordo com cooperativas de saúde, disponibilizando assim plano de saúde participativo aos colaboradores.	NÃO EXISTE: Dos salários comparados com outras agências de turismo, se os salários praticados na MMC, são bons: 23,8% concordam ou concordam totalmente, 47% não concordam nem discordam e 23,8% discordam ou discordam totalmente, não responderam 4,8%. A décima sexta questão não favoreceu muito ao clima organizacional da empresa, pois ela dizia a respeito dos benefícios oferecidos aos funcionários. Diante das respostas, pode-se observar que a empresa deverá rever ou propor quais são os benefícios oferecidos aos seus colaboradores e a pensar em uma

	possibilidade de melhoramento ou implantação.
Variável: Tornar a empresa um lugar melhor	
EXISTE: Problemas de relacionamento e instabilidade emocional.	NÃO EXISTE: Busca imediata do reconhecimento e implantação de benefícios, incentivos, ações que promovam qualidade de vida, respeito mútuo, área interna para descanso.

Considerações Finais

Atualmente a área de gestão de pessoas tem buscado se tornar mais atuante, pois vem sendo cada vez mais importante preocupar-se com as ações e as percepções dos seus colaboradores, buscando definir suas ações através de processos e manuais de técnicas, conhecimento e integração dos membros da organização. Tais ações, que possam permitir esclarecer, conhecer cada vez mais seus funcionários e como se manifestam em seu ambiente de trabalho e no relacionamento interpessoal. Buscou-se como principal objetivo desse projeto analisar a percepção dos colaboradores e do gerente geral em relação ao clima organizacional.

Diante disso diagnosticaram-se pontos de melhoria e manter ou aprimorar os pontos favoráveis identificados na pesquisa. Com tal análise pretende-se aumentar a satisfação dos colaboradores, em relação as variáveis apresentadas no plano de ação, ou seja, tais variáveis identificadas como: reestruturação do departamento de recursos humanos, aumento da favoráveis da empresa e a diminuição da rotatividade da empresa. A análise de clima, já funciona como um termômetro, pois é possível medir os sentimentos, necessidades e como este colaborador está inserido dentro da organização, porem deve-se tomar atitudes que venham a acrescentar ao clima organizacional, aumentando o nível positivo. Se nada for realizado ou praticado a pesquisa poderá tornar-se inviável para a organização, pois os colaboradores podem chegar à conclusão de que nada adiantou, uma vez que foi a primeira pesquisa aplicada em todo seu histórico.

Esse projeto sugere um plano de ação com métodos e técnicas que beneficiara a MMC Iguassu Viagens Ltda., nas rotinas diárias para o clima organizacional da empresa. Além disso elaboraram-se ações e estratégias preestabelecidas. Essas estratégias são: desenvolvimento de pessoas, plano de benefícios, relacionamento interpessoal, satisfação pessoal, gestão por competência, bonificação por resultados e a implantação da pesquisa demissional, para identificar os reais motivos que os levam a se desligar da empresa. Neste proposito entende-se que esta análise tenha conseguido atender ao objetivo geral proposto nesse projeto. Na pesquisa foi possível identificar as forças e fraquezas da organização, tornando uma etapa fundamental para o processo de planejamento da formulação desse projeto e plano de ação.

Diante disso o desafio será colocar em prática as estratégias apresentadas nesse projeto, para tal, uma análise financeira poderá ser realizada para identificar a real viabilidade do plano proposto pelos pesquisadores. Sugere-se que, outras pesquisas de clima organizacional sejam aplicadas com o intuito de buscar a melhoria constante, favorecendo de forma continua o clima organizacional e contribuindo para sucesso da empresa objeto de estudo.

Referências Bibliográficas

- ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, Nerio. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BAKKE, Dennis W. **Empresa Estimulante, equipe atuante**: como criar um ambiente de trabalho mais feliz, com resultados mais lucrativos. 2ª ed. São Paulo: Gente, 2006.
- BITENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora; FROEHLICH, Cristiane. **Na trilha das competências**: caminhos possíveis no cenário das organizações. Porto Alegre: Dados eletrônicos, 2013.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: ABTD. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.
- BOWDITCH, James L. Anthony F. Buono. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- CANABRAVA, Tomasina e VIEIRA, Onizia de F. A. **Treinamento e Desenvolvimento para empresas que aprendem**. Brasília: Editora SENAC, 2006.
- CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: iesde, 2008.
- CERTO, Samuel C. **Supervisão**. 6ª ed. São Paulo: Bookman, 2009.
- CHAPPELL, R. T., READ W. L. **Comunicação Interna na Empresa Moderna**. Rio de Janeiro: Fórum, 1973.
- CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. 6ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
_____, **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
_____, **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- COHEN, Allan R. e FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional**: conceitos e estudos de casos. 7ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COLOSSI, N. **Clima Organizacional**. Florianópolis: CPGA/UFSC. 1991.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ªed. POA: Bookman, 2003.
- CORAL E. et al. **A competitividade empresarial no contexto dos indicadores de sustentabilidade corporativa**. Artigo Enegep 2004.
- DAVIS, K., NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. 2ª tiragem. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.
- GASPARETTO, L.E. **Pesquisa de clima organizacional**: O que é e como fazer. São Paulo: Scortecci, 2008.

- GEHRINGER Max. **Superdicas para impulsionar sua carreira**. Ed. Saraiva, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.
- KUNSCH, M.K. **Planejamento de Relações públicas na comunicação**. São Paulo: Ed. Summus, 2003.
- LACOMBE Francisco Jose Masset. **Comportamento Organizacional Fácil**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- LUPETTI, M. **Administração em Publicidade**: a verdadeira alma do negócio. São Paulo: Thomson, 2003.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. São Paulo: Bookman, 2004.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARQUES, G.C.; CARVALHO, T.C.B. **Planejamento estratégico para TI na USP**. São Paulo: Ed. da USP, 2007.
- MARTINS, Vera. **Tenha Calma**. São Paulo: Editora Campus, 2009.
- MILKOVIVH, G.T. e BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINICUCCI, A. **Relações Humanas**: psicologia das relações interpessoais. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**: livros técnicos e científicos. Rio de Janeiro: Ed. Ltda., 1985.
- MULLINS, L.J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. São Paulo: BOOKMAN, 2004
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Sociologia das organizações: **Uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- PALACIOS, K.E.P. **Revista de Administração**. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2002.
- QUEIROZ, Claudio., LEITE Christiane. **O Elo da gestão de carreira: o papel do empregado, da liderança e da organização**. São Paulo: Editora DVS, 2011.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras**: tese. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.
- _____, **Análise dos fatores significativos do clima organizacional da UFSC**: contribuição para implementação do programa de qualidade. 1995. Dissertação (Mestrado) UFSC, Florianópolis, 1995.
- ROBBINS, S. P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse**: comportamento organizacional. Rio de Janeiro: Saraiva, 1999.
- ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Replanejamento de cargos e funções**. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHERMERHORN, J. R. Jr. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SLACK, Nigel., CHAMBERS, Stuart., JOHNSTON, Robert., BETTS, Alan. **Gerenciamento de Operações e de Processos: princípios e prática de impacto estratégico**. São Paulo: Pearson, 2006.

SOUZA, Marcia Cristina. **Ética no ambiente de trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

VERNON, M. D. **Motivação Humana**. Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis: Vozes, 1973.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WOOD, Jr. T. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.