



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

MICHELLE OLIVA MAROSTICA

**CLIMA ORGANIZACIONAL:
IDENTIFICANDO OS FATORES**

ASSIS
2012

MICHELLE OLIVA MAROSTICA

**CLIMA ORGANIZACIONAL:
IDENTIFICANDO OS FATORES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração.

Orientadora: Prof.^a Rosemary Rocha P. da Silva

Assis
2012

FICHA CATALOGRÁFICA

MAROSTICA, Michelle Oliva.

Clima organizacional: Identificando os fatores / Michelle Oliva Marostica.
Fundação Educacional do Município de Assis- FEMA- Assis, 2012.
45 páginas.

Orientadora: Rosemary Rocha P. da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso- Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Clima organizacional. 2. Cultura organizacional. 3. Fatores determinantes.

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

CLIMA ORGANIZACIONAL: IDENTIFICANDO OS FATORES

MICHELLE OLIVA MAROSTICA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Rosemary Rocha P. da Silva

1 Examinador: Maria Beatriz A. do Nascimento

2 Examinador(a):

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Rodolpho e Maria Aparecida; ao meu namorado Aaron; aos amigos e familiares que me apoiaram e incentivaram na realização desse sonho.

AGRADECIMENTO

Primeiramente agradeço a Deus que me abençoou com a possibilidade de estudar. Agradeço, também, ao Menino Jesus de Praga por interceder e me fortalecer nos estudos.

A professora Rosemary Rocha pelo apoio, e por incentivar a pesquisa e a realização desse trabalho.

Aos meus amigos, em especial a Adriana Gonçalves que sempre esteve presente nessa caminhada.

Aos parentes, em especial ao meu tio Lupércio, por me ensinar que o aprendizado é o bem mais valioso que se pode ter, e nunca se perde.

Aos meus pais pelo amor a mim dedicado; Ao Aaron, por estar sempre ao meu lado me apoiando.

Quero agradecer ao Rubens da Casa de Carnes Modelo por disponibilizar o seu estabelecimento para a realização da pesquisa.

Agradeço a Deus, pelos ensinamentos e pela vida.

“Esperei com paciência no senhor, e ele se
inclinou para mim, e ouviu o meu clamor.”

Salmo 40

RESUMO

As empresas estão vivenciando momentos de grandes mudanças, novas aquisições, fusões e alianças comerciais, essas ações impactam diretamente nos colaboradores, e conseqüentemente no rendimento da organização, provocando mudanças na cultura organizacional.

O presente trabalho tem como objetivo identificar os indicadores do clima organizacional, e tornar visível a necessidade de se praticar a pesquisa de clima nas organizações. Os administradores devem estar atentos aos resultados desejados, e se possível, analisar a equipe antes e posteriormente as mudanças, para manter o clima e a cultura sempre satisfatória.

Palavras-chaves: Clima organizacional; Cultura organizacional; Fatores determinantes.

ABSTRACT

Companies are living moments of great change, new acquisitions, mergers and commercial alliances, such actions have a direct impact on employees, and consequently the yield of the organization, leading to changes in organizational culture.

The present work aims to identify the indicators of organizational climate, and make visible the need to practice in climate research organizations. Administrators should be aware of the desired results, and if possible, analyze the team before and after the changes, to maintain the climate and culture always satisfactory.

Keywords: Organizational climate; Organizational culture; Factors determinants.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 CONCEITOS, DEFINIÇÕES E RELAÇÃO ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	14
2.1 CONCEITOS DE CULTURA	14
2.2 DEFINIÇÃO DE CULTURA	17
2.3 CONCEITOS DE CLIMA	19
2.4 DEFINIÇÕES DE CLIMA.....	20
2.5 RELAÇÃO ENTRE CULTURA E CLIMA.....	21
3 TIPOS DE CLIMA	21
3.1 CLIMA BOM.....	21
3.2 O CLIMA PREJUDICADO	22
3.3 O CLIMA RUIM.....	23
3.4 O CLIMA FAVORÁVEL / DESFAVORÁVEL	23
3.5 CLIMA DE TRANQUILIDADE.....	24
4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	25
4.1 CONCEITO	26
4.2 METODOS	27
5 FATORES DETERMINANTES DO CLIMA	28
5.1 VARIÁVEIS EXTRÍNSECAS	29
5.2 VARIÁVEIS INTRÍNSECAS	30

6 PESQUISA DE CAMPO: EMPRESA	30
6.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	30
6.2 OBJETIVOS	32
6.3 METODOLOGIA	32
6.4 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	32
6.5 CONSIDERAÇÕES GERAIS DA PESQUISA	39
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	41
ANEXO	42

1 INTRODUÇÃO

O objetivo do estudo do clima organizacional é identificar os indicadores e entender as necessidades dos colaboradores, visando o funcionário como um fator de plena importância para o desenvolvimento e rendimentos da organização.

De acordo com Leonardo, 2002, p.45, estamos vivendo a era do conhecimento, mas, com ela, um paradoxo interessante consiste no fato de que o ser humano nunca teve tanto acesso à informação, ao mesmo tempo em que nunca teve tão pouca certeza de si próprio.

Podemos aplicar este texto nas modificações das empresas, como fusões e novas aquisições. Essas constantes modificações afetam no comportamento dos colaboradores, sendo preciso estar atento também para as mudanças que ocorrem no ambiente interno.

Para entender o clima da organizacional, é necessário uma reflexão dos gestores e a integração entre a empresa e o colaborador, buscando melhorias e modificações dentro da organização, tornam assim uma empresa agradável, tanto para os clientes internos como externos.

A pesquisa do clima organizacional tem o propósito de levantar o grau de satisfação e insatisfação das pessoas no ambiente de trabalho, analisando os impactos negativos e positivos causados na vida dos colaboradores, tanto profissional quanto pessoal e as possibilidades de melhorias pelo empregador.

Com a modernização e busca de competitividade, as empresas buscam somente realizar os seus objetivos e metas de produção, visando o lucro com investimentos em maquinário e equipamentos, não valorizando o colaborador como sendo também, fonte de resultados e rendimentos, o que acaba desvalorizando o profissional dentro da organização, e reflete em desmotivação e redução de colaboradores.

A organização também deve estar atenta as constantes mudanças no ambiente externo, tais como, política, economia, saúde, educação. Essas variáveis impactam diretamente no mercado, processos e pessoas. A empresa atenta aos fatores externos, possivelmente se antecipará para as mudanças no ambiente interno, para que não afete a cultura e o clima da organização.

A empresa precisa investir em seu colaborador, proporcionando treinamentos e capacitações a todos que a integram, minimizando a possibilidade de reclamações de clientes externos e a desmotivação dos clientes internos.

O clima organizacional é formado por diversos fatores que influenciam no desempenho da organização, tais como, insatisfação salarial, relacionamento com os subordinados, reconhecimento ou falta dele na organização.

Após visar a necessidade da avaliação do clima organizacional é preciso identificar os fatores que afetam o estado emocional de cada membro. Dentro da organização, o grau de impacto ocasionado pelo clima são diversos como: insatisfação salarial, relacionamento com os subordinados, reconhecimento ou falta dele na organização entre outros.

Este trabalho procura abordar os fundamentos teóricos de Clima Organizacional e constatar por meio de uma pesquisa a prática de diagnóstico do Clima bem como a proposta de melhoria.

O presente trabalho tem por objetivos específicos:

- Realizar pesquisa bibliográfica.
- Analisar o perfil dos colaboradores.
- Identificar o clima organizacional predominante na organização.
- Desenvolver estudo de caso e propor um plano de ações envolvendo os colaboradores de determinada empresa.
- Levantar o grau de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, realizando pesquisa de clima organizacional e avaliar o grau de satisfação no ambiente de trabalho.

- Propor projetos para a administração de conflitos e redução dos os níveis de rotatividade e absenteísmo no setor.

Os capítulos II e III tratam da cultura e do clima organizacional. Estes dois temas estão intimamente relacionados e muitas vezes se confundem. Optamos por analisá-los separadamente, pois muitas vezes uma organização tem uma cultura adequada no gerenciamento das pessoas, mas as mesmas encontram um clima ruim para o desempenho de suas atividades profissionais.

2 CONCEITOS, DEFINIÇÕES E RELAÇÃO ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Para darmos início ao estudo sobre clima organizacional, precisamos compreender o conceito de cultura.

2.1 Conceitos de cultura

Os primeiros estudos sobre cultura organizacional surgiram na década de 1950, porém tornou-se popular na década de 1980, isso ocorreu com muita rapidez dentro das universidades.

A popularidade do estudo da cultura organizacional deu-se aos frequentes processos de fusões e aquisições de empresas, o que impactou em novas formas de gestão, novos perfis profissionais e uma busca pelo conhecimento da organização como um todo.

A definição de cultura organizacional é considerada complexa entre os estudiosos, de acordo com o autor Schein devemos ir além das análises de comportamento e tornar primordial a aprendizagem.

O modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionando bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (SCHEIN apud LUZ. 2003 p.10)

Pelo relato acima constatamos que a Cultura Organizacional depende dos membros de uma organização, tanto na sua criação como na manutenção.

O autor Pettigrew (1979, p. 574) foca em uma análise interpretativa de que a cultura organizacional baseia-se em forma de significados, sendo refletido em pequenos grupos ou coletivamente por um período de tempo. Esse sistema é identificado segundo o autor, por termos categorias, formas e imagens que refletem a identidade das pessoas e suas experiências e situações. A cultura da organização sofre modificações de acordo com a personalidade de cada colaborador, ou seja, o criador está disposto e vulnerável a criações, no presente passado e futuro.

O autor Louis (1985, p. 127) defende a idéia que a cultura é formada por indivíduos coletivos, contendo diferentes culturas em grupos e ambientes de trabalho. Louis considera necessário levantar as essências da empresa, onde e como surgiu os primeiros fatores de mudança e qual o grau de modificação da identidade do colaborador na empresa. Segundo o autor cultura é o conteúdo compartilhado por um grupo e o relacionamento entre eles.

Para possibilitar um melhor reconhecimento dos fatores que influenciam a cultura organizacional, é necessário conhecer os elementos da cultura, como eles funcionam, quais as mudanças que ocorrem no comportamento das pessoas.

A cultura organizacional possui alguns indicadores que possibilita um melhor entendimento e interpretação do que os membros da organização consideram importantes e recomendados tanto para os veteranos quanto aos novatos.

O comportamento dos indivíduos dentro da organização é influenciado pela cultura organizacional impondo o comportamento, estilo de liderança adotado, comunicação, punições, etc. Também é o conjunto de valores sociais e psicológicos adotados que destacam ou são associados à empresa onde trabalham.

Segue abaixo um texto que de forma simples consegue explorar o termo cultura, <http://www.humornaciencia.com.br/miscelanea/macacos.htm>.

Os Macacos

Um grupo de cientistas colocou cinco macacos numa jaula. No meio, uma escada e sobre ela um cacho de bananas. Quando um macaco subia na escada para pegar as bananas, jogavam um jato de água fria nos que

estavam no chão. Depois de certo tempo, quando um macaco ia subir a escada os outros o pegavam e enchiam de pancada. Com mais algum tempo, nenhum macaco subia mais a escada, apesar da tentação das bananas.

Então substituíram um dos macacos por um novo.

A primeira coisa que ele fez foi subir a escada, dela sendo retirado pelos outros, que o surraram. Depois de algumas surras, o novo integrante do grupo não subia mais a escada. Um segundo foi substituído e o mesmo ocorreu, tendo o primeiro substituído participado com entusiasmo na surra ao novato. Um terceiro foi trocado e o mesmo ocorreu. Um quarto e afinal o último dos veteranos foi substituído.

Os cientistas então ficaram com um grupo de cinco macacos que mesmo nunca tendo tomado um banho frio, continuavam batendo naquele que tentasse pegar as bananas. Se possível fosse perguntar a algum deles porque eles batiam em quem tentasse subir a escada, com certeza a resposta seria:

"Não sei, mas as coisas sempre foram assim por aqui".

(fonte: João Barcellos)

Podemos analisar a experiência com os macacos, como sendo em uma organização. A empresa deve estar preparada para novas contratações, fornecer treinamento e integração aos novos colaboradores.

Tem como responsabilidade definir as diretrizes e orientar suas equipes quanto aos procedimentos e regras estabelecidas, evitando que profissionais despreparados ao ingressarem na empresa já adquiram vícios e hábitos, de colabores mais antigos.

Indicadores da Cultura Organizacional:

- **VALORES** - Estabelece o padrão que deve ser adotado pelos colaboradores. Os valores informam e definem o sucesso, é o principal fator da cultura organizacional.
- **CRENÇAS** - É a verdade considerada dentro da organização. Tudo aquilo que os colaboradores acreditam e torna-se uma crença passada aos novatos

- **RITOS, RITUAIS** - São eventos que manifestam a cultura organizacional adotada pela empresa. Integração de novos colaboradores e comemorações de eventos.
- **HERÓIS** - Pessoa responsável pela admiração da equipe e espelho a ser seguido pelas demais pessoas, tornando agradável o trabalho e ocasionando orgulho e vaidade de trabalhar e fazer parte de algo tão especial.
- **HISTÓRIAS** - Fatos verídicos que reforçam o comportamento desejado pela organização.
- **TABUS** - Restrições dentro da organização, porém nem sempre visíveis.
- **NORMAS** - Comportamentos e procedimentos a ser cumpridos.

De acordo com LUZ (2003 p.16) todos os indicadores acima precisam ser constantemente avaliados, pois a cultura é determinada pelas pessoas e cada um tem a sua individualidade, podendo ser modificada a qualquer momento.

Pettigrew (1979), <http://pt.scribd.com/doc/44849836/8-Gestao-Rh-Clima-Organizacional-Desenv>, concorda com Luz quando afirma que o homem cria cultura e também é criado pela mesma, sendo assim uma relação de mão dupla.

Todos passamos por constantes transformações, reflexo de profundas mudanças no mundo, que afetam diretamente nos desejos e necessidades de cada um, sendo assim Luz está correto em afirmar que normas, crenças e valores podem modificar-se com o tempo.

2.2. Definições de Cultura

É difícil separar conceitos e definições de cultura, pois um complementa o outro. A cultura adotada por uma empresa pode prejudicar o nível de satisfação dos

colaboradores, afetando os objetivos da empresa, como por exemplo, no resultado da produção.

Para Moura (MOURA apud LUZ, 2003, p. 15):

A cultura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de valores, de normas e princípios, já sedimentados na vida organizacional, conjunto este que interage com a estrutura e os comportamentos, criando uma maneira peculiar e duradoura de como se procede naquela organização, baseada em certos fundamentos e almejando a consecução de determinados resultados finais.

A definição de Moura enfatiza os valores, as normas e princípios que devem ser adotados pela organização. Se uma organização não tem bem definido esses elementos provavelmente afetará o desempenho organizacional, isto é, o não alcance dos seus objetivos.

Na opinião de Robbins (ROBBINS, 1999, p.374) existem sete características básicas que, agregadas, apreendem a essência da cultura de uma organização:

Inovação e tomada de risco: O grau em que os empregados são estimulados a serem inovadores e assumir riscos.

Atenção a detalhes: O grau em que se espera que os empregados demonstrem precisão, análise e atenção a detalhes.

Orientação para resultados: O grau em que a administração concentra-se em resultados ou produção mais do que técnicas e processos usados para atingir esses resultados.

Orientação para pessoas: O grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito de resultados nas pessoas dentro da organização.

Orientação para equipes: O grau em que as atividades de trabalho estão organizadas mais em torno de equipes do que em torno de indivíduos.

Agressividade: O grau em que as pessoas são agressivas e competitivas mais do que sociáveis.

Estabilidade: O grau em que as atividades organizacionais dão ênfase à manutenção do status quo em comparação com o crescimento.

Para que as características do estilo cultural citado por Robbins tenham resultados positivos é preciso também que os membros da organização possuem atitudes, não bastando somente conhecimentos. Os recursos humanos precisam ser competitivos e para isso é necessário possuírem o perfil CHA (conhecimento, habilidades e atitudes).

2.3 Conceitos de Clima

Este tópico trata-se de um comentário sobre conceitos de clima organizacional na visão de vários autores. Ressaltamos que o clima organizacional sempre enfoca o grau de satisfação e a percepção dos colaboradores nas organizações, condições de trabalhos entre outras variáveis. O objetivo é identificar os aspectos que precisam de melhorias, visando a satisfação e bem estar. Lembrando que os fatores que afetam a organização podem ser tanto internos quanto fatores externos.

Os fatores internos e externos interferem diretamente no rendimento, produção, motivação e satisfação ou insatisfação dos colaboradores.

Um dos fatores observados é o fator psicológico que é ocasionado por condições da empresa, estilo gerencial, desvalorização profissional, entre outros, sendo eles duradouros ou não.

Atualmente as empresas precisam ser competitivas neste mercado globalizado. Para isso é preciso oferecer condições adequadas de trabalho ao colaborador, não somente em termos físicos ou extrínsecos, mas atender às necessidades intrínsecas, isto é, propiciar um clima positivo aos seus talentos.

2.4 Definições de Clima

Não encontramos muitos estudos sobre o processo de clima organizacional. A literatura sobre este tema é escassa. Os gestores se preocupam em gerenciar as pessoas considerando mais os fatores extrínsecos e não os intrínsecos que levam os colaboradores a maior satisfação pessoal, envolvimento, auto realização etc.

Segundo a autora Souza o clima organizacional é o resultado da interação de elementos como cultura, caráter e tecnologia. Cada um desses elementos resulta em um peso dentro da organização afetando os valores, políticas e tradições.

“O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos de cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um “perfume”, pois percebe-se o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles. (Edela Lanzer P. de Souza apud LUZ. 2003 p.11)

De acordo com Luz (2003), o clima organizacional motivado é um fator positivo e favorável dentro da organização, proporcionando uma sensação de bem estar e satisfação das necessidades pessoais, possibilitando assim um agradável ambiente de trabalho.

Clima organizacional é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem estar e sua satisfação no dia a dia de trabalho. (CASTRO e BARCANTE apud LUZ. 2003 p.10)

Segundo Toledo e Milioni (TOLEDO e MILIONI apud LUZ, 2003, p.10): “Clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existente em uma organização. Clima organizacional é um conceito que se confunde com o de cultura da organização”.

Clima Organizacional é o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais

como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

2.5 Relação entre Cultura e Clima

A relação entre cultura e clima é de ação e reação. A cultura sendo a ação e o clima a reação.

Os elementos da cultura são as diretrizes a seguir dentro da organização, resultando em atitudes individuais ou em grupos de acordo com a personalidade de cada um em seu modo de agir.

A cultura se manifesta através do ambiente de trabalho, vestuários e comportamentos dos colaboradores. O clima reflete o comportamento do colaborador resultante de suas expectativas e desejos, sendo impactado pela cultura imposto pela organização.

3 TIPOS DE CLIMA

Segundo Luz (2003, p. 31) o clima organizacional é denominado como sendo, clima bom, prejudicado ou ruim. Esses fatores refletem o estado do ambiente, e possibilita identificar os conflitos e caso necessário realizar modificações e melhorias.

3.1 Clima Bom

O clima bom se manifesta no ambiente de trabalho, através de ações positivas entre o grupo, resultando numa equipe motivada e produtiva. Alguns indicadores facilitam na identificação desse clima, tais como:

- Alegria
- Participação
- Satisfação
- Motivação
- Comprometimento
- Confiança
- Entusiasmo

Quando a organização tem um clima bom, o colaborador passa a se identificar com a empresa, indicando-a a seus conhecidos e parentes, como um ótimo local para se trabalhar. Esse clima favorável reduz o índice de Turnover, devido a satisfação do colaborador, e também contagia os clientes externos.

O clima bom melhora a imagem da empresa perante seus clientes internos e clientes externos. Propicia satisfação dos colaboradores e o alcance dos objetivos da organização, isto é, produtividade com qualidade.

3.2 O Clima Prejudicado

Trata-se de variáveis organizacionais negativas e duradouras, que afetam os colaboradores, gerando conflitos e descontentamentos, podemos citar alguns fatores que indicam esse clima.

- Baixo rendimento
- Desunião
- Rivalidade
- Desinteresse pelas tarefas
- Resistência manifesta as passivas ordens

O clima prejudicado afeta diretamente no rendimento do colaborador, sendo de fácil percepção pelo administrador. As atitudes dos colaboradores passam a ser mais transparentes, esses indicadores facilitam na melhor solução a ser aplicada, como por exemplo, no caso de rivalidade entre as equipes, pode-se adotar um rodízio de equipes, minimizando assim os atritos.

3.3 O Clima Ruim

É o mais intenso, e se manifesta através do aumento de Turnover, prejudicando a imagem da organização. Os funcionários sentem vergonha e desaprovam este tipo de clima. Além disso, quando o funcionário não se sente bem em uma empresa não a recomenda para se trabalhar. Abaixo apresentamos alguns efeitos do clima ruim.

- Desaprovação do colaborador
- Rejeição no mercado
- Greves
- Desperdícios de material

O clima ruim reflete de maneira mais bruscamente dentro da organização, como por exemplo, a greve. Para iniciar uma greve, possivelmente o colaborador já deve ter manifestado alguns de seus anseios sem um provável retorno de melhoria. Sendo assim ele precisa ser notado, mesmo que de forma negativa.

3.4 O Clima Favorável / Desfavorável

De acordo com o autor Bispo (2006, p 259), a classificação do clima pode ser: favorável, desfavorável e neutro. O quadro abaixo possibilita visualizar a relação entre os climas.

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Tabela 1: Classificação do Clima Organizacional

Fonte: <http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/tipos-de-clima-organizacional/>

Podemos observar que a empresa que tem um clima favorável, apresenta alta credibilidade mútua na relação empresa e colaborador, geralmente oferece benefícios e torna-se motivo de sucesso.

É necessário que a empresa tenha conhecimento desses fatores para proporcionar ao colaborador um clima favorável e estimular o desenvolvimento profissional.

3.5 Clima de Tranquilidade

Edela (EDELA, 1978 apud LIMA; ALBANO, 2002, p. 35), afirma que existem vários tipos e subtipos de clima organizacional, porém ela utiliza as seguintes classificações:

- **Clima desumano:** onde é dada excessiva importância à tecnologia;
- **Clima tenso:** onde há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas, burocráticas em que os resultados podem levar à punições e/ou demissões;
- **Clima de tranquilidade e confiança:** onde existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho.

Para a autora, o clima é consequência da interação dos elementos culturais, como caráter e tecnologia, cada um dos elementos tem peso e efeito.

4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa do clima é considerada uma ferramenta estratégica. Empresas utilizam da ferramenta para conhecer melhor o seu colaborador, o comportamento dos clientes internos e os fatores externos que os influenciam.

Esta pesquisa identifica subsídios que possibilitam uma melhora contínua no ambiente de trabalho, aponta também a tendência de comportamento, isso em caso de mudanças ou modificações na organização.

A realização da pesquisa é indicada anualmente ou cada dois anos. As empresas podem utilizar de algumas estratégias para auxiliar na avaliação do clima seguindo as dicas abaixo.

- Contato direto dos gestores com seus subordinados;
- Entrevista de desligamento;
- Ombudsman – papel relativamente novo nas organizações Ouvidor;
- Programa de Sugestões;
- Reuniões de equipes;
- Linha direta com o presidente ou diretor de RH;
- Café da manhã com presidente/diretores/gerentes;
- Pesquisa de clima organizacional (deve ser realizada anualmente ou a cada 02 anos).

Lembrando que há dois níveis de responsabilidade na avaliação, sendo:

- **Avaliação Setorial** - O gestor é responsável por ouvir individualmente os membros de sua equipe

- **Avaliação Corporativa ou Institucional** - O ARH é responsável por avaliar o clima da organização, ele é responsável por ouvir coletivamente os funcionários. O setor pode ser auxiliado pela área de Serviço Social ou até mesmo de uma consultoria externa.

4.1 Conceito

Pesquisa de clima organizacional, também conhecida como PCO, é um método formal que gera uma base de dados para tomada de decisão de equipes e Gestão de Pessoas.

A pesquisa tem o objetivo de identificar o comportamento do colaborador e também possibilita ao mesmo se manifestar sobre algumas questões, por exemplo:

- Qual o grau de motivação
- Como está o relacionamento empresa/colaborador
- A empresa é um bom lugar para se trabalhar?
- Outras

4.2 Métodos

A pesquisa de clima organizacional possui 3 métodos. Luz (2003) classifica esses métodos como: Questionário, Entrevista, Painel de Debates. O autor comenta que o questionário é o método mais utilizado.

Questionário

- Permite aplicação maciça, mesmo em áreas geográficas distantes;
- Custo relativamente baixo;

- Geralmente é o mais aceito pelos respondentes, pelo anonimato;
- Permite o uso de questões abertas ou fechadas;
- Não utiliza um número elevado de questões de 40 a 80
- Permite a inclusão de perguntas cruzadas;
- O Questionário pode ser enviado aos respondentes;
- Pode ser aplicado para todos os funcionários;
- Permite o sigilo;
- Permite a aplicação eletrônica das perguntas;
- Não exige espaço físico (local).

Entrevista

- Quebra o anonimato da pesquisa;
- Método mais demorado do que o questionário;
- Mais dispendioso que o questionário;
- Exige pessoas tecnicamente habilitadas para conduzi-las;
- Obtém respostas verbais;

Painel de Debates (Dinâmica de Grupo)

- Mais econômico que a entrevista, entrevistados em conjunto;
- Grupos de 5 a 8 pessoas por sessão;
- A grande vantagem desta técnica é que ela permite que um funcionário levante uma questão, podendo ser discutida no grupo;
- Quebra o anonimato dos participantes;
- Exige um espaço físico adequado.

Independente do método utilizado os colaboradores devem ter um feedback dos resultados da pesquisa, caso contrário pode ocorrer expectativas negativas e insegurança.

5 FATORES DETERMINANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para a organização propor mudanças e melhorias no ambiente interno, é essencial saber o que as pessoas sentem trabalhando na empresa. Podemos classificar as variáveis em extrínsecas (são as variáveis mais observadas, mais tangíveis) e intrínsecas (são as variáveis relacionadas aos comportamentos das pessoas)

Luz (2003 p.42) descreve as variáveis abaixo.

5.1 Variáveis extrínsecas

O trabalho realizado pelos funcionários: Essa variável avalia a adaptação dos funcionários, volume de trabalho, horário, se é justa a distribuição dos trabalhos, etc.

Salários: Uma das principais variáveis a serem pesquisadas, analisa a percepção dos colaboradores quanto à compatibilidade dos salários da empresa com os praticados no mercado.

Comunicação: Aponta a satisfação quanto a forma e canais utilizados pela empresa.

Integração entre os departamentos e pessoas: Avalia o grau de relacionamento entre os setores, a existência de conflitos entre as áreas.

Condições físicas do trabalho: Verifica a qualidade, conforto, condições físicas, instalações, recursos dispostos aos colaboradores.

Benefícios: Avalia o quanto eles atendem as necessidades dos funcionários, a qualidade da prestação desses serviços.

Supervisão / Liderança / Estilo Gerencial/Gestão: Satisfação dos funcionários com os seus gestores, qualidade da supervisão, capacidade técnica, humana e administrativa, grau de feedback dado por eles.

Treinamento / Desenvolvimento: Avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.

Possibilidades de Progresso Profissional: Satisfação quanto às promoções e possibilidades de crescimento

Estabilidade de Emprego: Avalia o grau de segurança que os funcionários sentem.

5.2 Variáveis intrínsecas

Relacionamento Interpessoal: Qualidade das relações entre os colaboradores.

Envolvimento/Comprometimento: avalia o quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da empresa.

Fatores Motivacionais: essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles.

Fatores desmotivacionais: Essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a desmotivação deles.

As variáveis citadas acima são as que mais estão presentes dentro da organização. Cada empresa deve elaborar sua própria pesquisa considerando a cultura organizacional.

6 PESQUISA DE CAMPO: EMPRESA

Foi realizado um estudo de caso, visando analisar o clima da equipe em relação a possíveis mudanças na organização.

6.1 Descrição da Empresa

Foi realizada uma pesquisa de clima organizacional em um estabelecimento comercial: Casa de Carnes Modelo, localizada na cidade de Assis. Este estabelecimento possui 04 funcionários e atua no mercado há 20 anos.





6.2 Objetivos

- Identificar os fatores determinantes da insatisfação dos colaboradores
- Identificar o nível de disponibilidade de mudanças na organização.
- Identificar os aspectos negativos da organização

6.3 Metodologia

Para a realização da pesquisa foi utilizado o método quantitativo com a aplicação da técnica do questionário impresso semi-aberto. (ver anexo)

O questionário foi aplicado para 4 colaboradores, sendo eles:

1 - Recepcionista

3 – Açougueiros

Todos possuem mais de três (3) anos na empresa.

A pesquisa foi realizada no próprio ambiente de trabalho.

6.4 Tabulação e Análise dos Dados

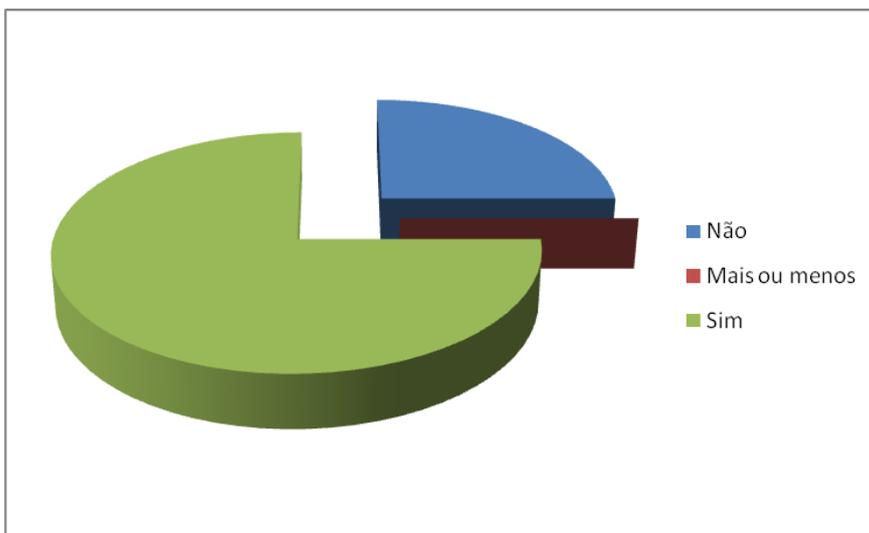
Neste capítulo apresentamos os resultados e análise da pesquisa, considerando as questões separadamente.

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.

Todos os entrevistados têm orgulho de trabalhar nesta empresa

2. Estou orgulhoso de minha atividade nesta empresa.

Orgulho da atividade	Fi	%
Não	1	25
Mais ou menos	0	0
Sim	3	75



Somente um funcionário (25%) não tem orgulho de sua atividade, provavelmente por seu interesse em outras áreas.

3. Você indicaria um parente ou amigo para trabalhar na empresa.

Apesar de um funcionário não ter orgulho de suas atividades, todos indicariam esta empresa para trabalhar.

4. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.

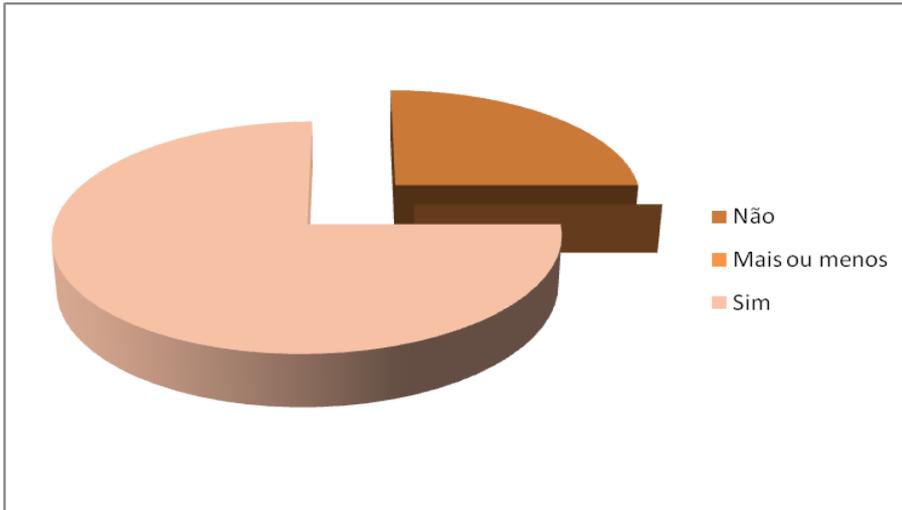
Percebemos um grande envolvimento dos funcionários para com a empresa, pois todos se preocupam com o futuro da mesma, com o seu crescimento.

5. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.

Todos opinam que estão obtendo sucesso na carreira e na minha profissional. Não temos informações das atividades que esses entrevistados desempenhavam antes de trabalhar nesta empresa pesquisada.

6. Dependo apenas dos meus esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.

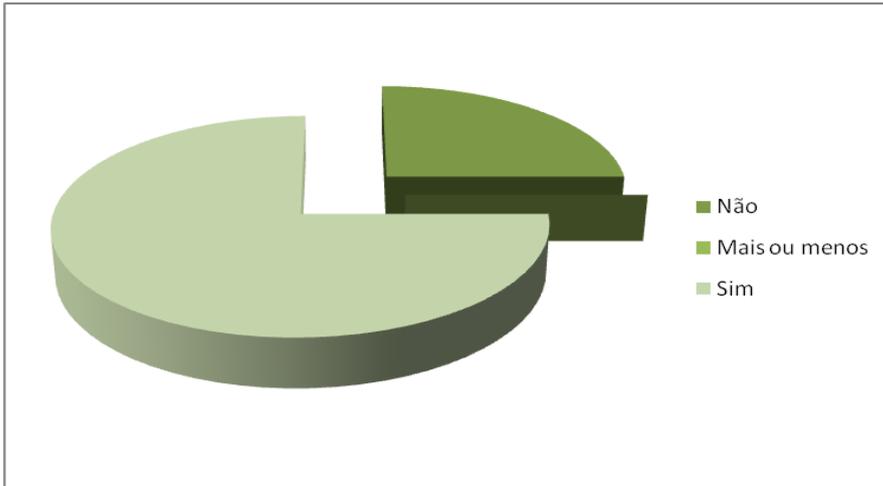
Sucesso profissional	Fi	%
Não	1	25
Mais ou menos	0	0
Sim	3	75



A maioria considera que não depende da empresa para obter sucesso profissional, mas sim de seus esforços.

7. Os cursos e treinamento que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.

Treinamento	Fi	%
Não	1	25
Mais ou menos	0	0
Sim	3	75



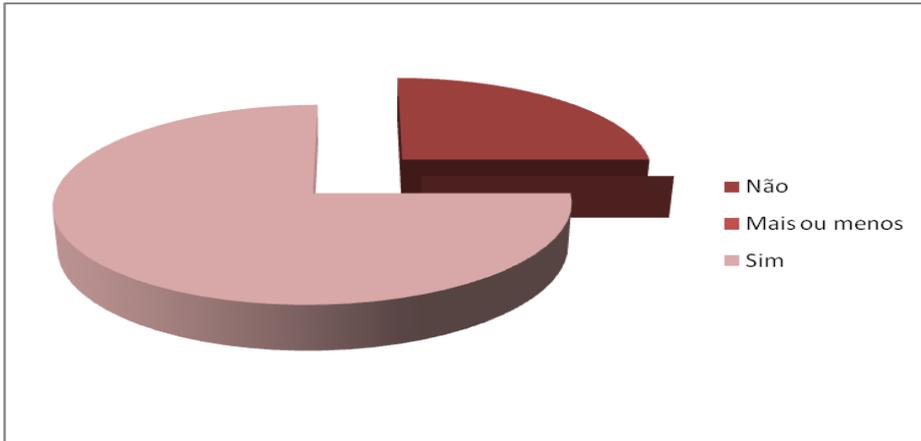
Somente um entrevistado considera que os treinamentos não foram suficientes para o exercício das atividades.

8. A empresa é aberta a receber as opiniões e contribuições de seus funcionários?

Considerando esta questão percebemos que o gerenciamento é participativo, pois todos podem dar opiniões.

9. O meu chefe imediato é um líder.

Liderança da chefia	Fi	%
Não	1	25
Mais ou menos	0	0
Sim	3	75



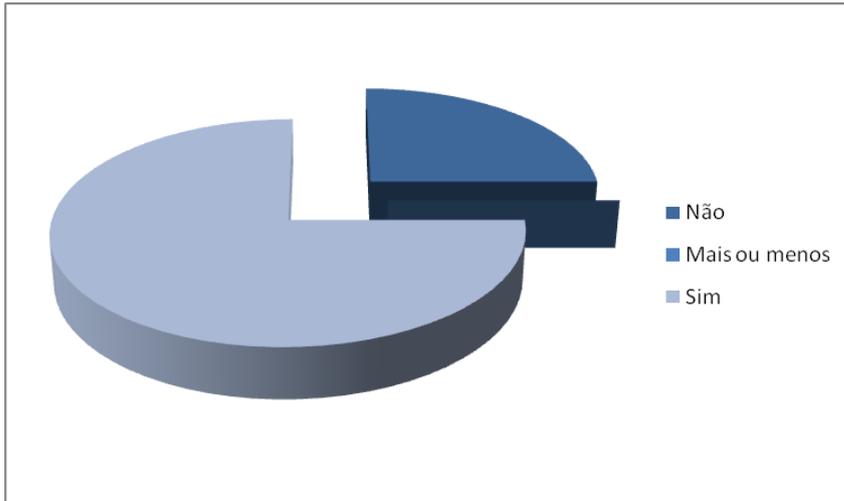
O chefe não é considerado um líder por um entrevistado (25%), apesar de todos (questão 8) opinarem que podem dar opiniões sobre a empresa.

10. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

A totalidade dos entrevistados percebe reconhecimento e valorização de seu trabalho pela empresa.

11. Acho justo o meu salário.

Satisfação com o salário	Fi	%
Não	1	25
Mais ou menos	0	0
Sim	3	75



75% dos entrevistados consideram justo o salário. Podemos inferir que os funcionários comparam seus salários com de outras empresas do mesmo ramo. Existe um salário diferenciado (para mais) do comércio com o salário mínimo estipulado pelo governo.

12. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

O ambiente desta empresa favorece o desempenho das atividades profissionais, considerando o clima organizacional.

13. O ambiente físico e o recursos de meu local de trabalho são adequadas?

Tanto o clima (questão 12) como o ambiente físico e recursos são considerados por todos adequados.

14. Você considera seguro as condições de trabalho?

Esta empresa apresenta adequadas as condições de trabalho.

15. A empresa está bem preparada tecnologicamente para melhorar seus produtos e serviços?

Assim como as condições físicas, na opinião de todos os entrevistados, a empresa tem condições tecnológicas para melhorar seu produto e serviços.

16. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

Os funcionários opinam que as orientações que sempre recebem são claras e objetivas.

17. Indique abaixo a sua opinião quanto às condições de seu trabalho.

<i>Grau de satisfação</i> <i>Variáveis</i>	<i>Muito bom</i>	<i>Bom</i>	<i>Razoável</i>	<i>Ruim</i>
Iluminação	2	2	-----	-----
Ruído		1	1	2
Temperatura	2	2	-----	-----
Espaço físico	2	2	-----	-----
Ventilação	1	3	-----	-----
Segurança	2	2	-----	-----
Posição corporal para o trabalho	2	1	1	-----

Analisando a tabela acima 3 funcionários (75%) consideram boa a ventilação. Ressaltamos que 2 entrevistados (50%) declaram que há ruído no local de trabalho. Outras variáveis citadas na tabela foram consideradas, pela maioria, como positivas.

6.5 Considerações Gerais da Pesquisa

Nesta pesquisa foi utilizado o método quantitativo, com a técnica do questionário fechado, onde o entrevistado tinha que fazer uma escolha entre as opções de cada questão.

Pelos resultados podemos inferir que a empresa apresenta um clima bom. Os funcionários estão satisfeitos com o salário e se orgulham de trabalharem nesta empresa e também com as atividades que desempenham. Até a indicariam aos amigos e familiares como um local bom de trabalhar.

Sugerimos, para empresa de pequeno porte como a pesquisada, utilizar o método qualitativo com a técnica de dinâmica de grupo, pois é mais adequada para um grupo de 4 a 8 componentes.

Com grupo menor esta técnica tem a vantagem de permitir que um funcionário levante questões, que não estão nos questionários, podendo ser discutida no grupo.

Não utilizamos esta técnica, na presente pesquisa, pois exige um espaço físico adequado e os funcionários não podiam se ausentar do local de trabalho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desse trabalho veio justificar a importância da pesquisa de clima, e também o conhecimento dos seus benefícios, tanto para as empresas quanto para os colaboradores.

A análise antecipada do clima é uma ferramenta que mostra ao empresário o grau de motivação e entusiasmo de sua equipe, frente a sua liderança e ao trabalho proposto.

É interessante que a empresa valorize os seus colaboradores, oferecendo treinamentos, reciclagens, benefícios e salários justos, lembrando que a responsabilidade de um bom resultado depende da integração dos subordinados e as lideranças.

Enquanto administradora, foi gratificante analisar uma pequena empresa e verificar que o local está apto para a realização de novas modificações e implementações

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo: PRODUÇÃO, 2006.

CHIAVENTATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

LACERDA, S. C. G. de e ALVES, C. A. **O espelho não tem duas faces: um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB**. Bahia, Salvador: Editora desconhecida, 2006.

LEONARDO, M. A. J. **A Guerra do Sucesso pelos Talentos Humanos**. São Paulo: Revista Produção, 2002

LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Rev. CCEI - URCAMP. 2002.

LOUIS, Meryl R. **An Investigator's Guide to Workplace Culture**. In: FROST, Peter J. et al. (Eds.). **Organizational Culture**. London: Sage, 1985

LUZ, Ricardo. **Gestão de clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

PETTIGREW, A. M. (1979). **On studying organizational cultures**. **Administrative Science Quarterly**, 24(4), 570-581.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999

<http://unieducar.org.br/biblioteca/O%20Espelho%20No%20Tem%20Duas%20FACES%20um%20estudo%20entre%20a%20Cultura%20e%20o%20Clima%20Organizacional%20na%20UFPB.pdf>

<http://profissaoatitude.blogspot.com/2008/01/aprenda-aqui-o-que-uma-pesquisa-de.html>

http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011_futuro/anais/arquivos/RE_0261_0924_01.pdf

http://www.facape.br/ruth/admcomport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf

http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf

http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Rogério_José_Lauschner_Rogério_Sadi_Meurer_-_Rosemilha_Heinen_Hinterholz.pdf

http://www.faculadexvdeagosto.edu.br/revista/revista_4/08%20%20Harlen%20Benedito%20de%20Araujo.pdf

http://www.alaic.net/VII_congresso/gt/gt_12/GT12-7.html

ANEXO

Questionário de Pesquisa de Clima Organizacional Casa de Carnes Modelo

Instruções de Preenchimento:

1. Não escreva seu nome no formulário.
2. Use de toda a sinceridade ao responder às perguntas
3. Faça um X na resposta que você escolher.

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.

não mais ou menos sim

2. Estou orgulhoso da minha atividade nesta empresa.

não mais ou menos sim

3. Você indicaria um parente ou amigo para trabalhar na empresa?

não mais ou menos sim

4. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.

não mais ou menos sim

5. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.

não mais ou menos sim

6. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.

não mais ou menos sim

7. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.

não mais ou menos sim

8. A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?

não mais ou menos sim

9. O meu chefe imediato é um líder.

não mais ou menos sim

10. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

não mais ou menos sim

11. Acho justo o meu salário atual.

não mais ou menos sim

12. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

13. O ambiente físico e os recursos d meu local de trabalho são adequados?

não mais ou menos sim

14. Você considera segura as condições de trabalho

não mais ou menos sim

15. A empresa esta bem preparada tecnologicamente para melhorar seus produtos e serviços.

não mais ou menos sim

16. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

não mais ou menos sim

17. Indique abaixo a sua opinião quanto ás condições de seu ambiente de trabalho:

Condições Ambientais	Muito Bom	Bom	Razoável	Ruim
a- Iluminação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b- Ruído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c- Temperatura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d- Espaço Físico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e- Ventilação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f- Segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g- Posição corporal para o trabalho (Ergonomia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muito obrigado pela sua colaboração.