**LEANDRO CESAR DA SILVA VELASQUA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO**

Cuiabá, MT



Curso de Administração de Empresas

2008/2

**LEANDRO CESAR DA SILVA VELASQUA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Curso apresentado ao CAE/ICEC -

Curso de Administração de Empresas do Instituto

Cuiabá de Ensino e Cultura, para obtenção do

grau de Bacharelado em Administração de

Empresas, orientado pelo Professor MS. Fernando

Bastos de Mello, em 2008/2.

**LEANDRO CESAR DA SILVA VELASQUA**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Resumo**

*O Clima Organizacional* em uma empresa, seja pública ou da iniciativa privada, é reconhecido um dos principais indicadores do nível de satisfação de seus integrantes.Todo e qualquer trabalho em grupo gera resultados bons e ruins para serem lembradas. A proposta deste trabalho foi estudar esses resultados envolvendo a convivência dos colaboradores e gerentes integrantes da empresa MEGA MODAS, que possui em seu quadro, 30 (trinta) profissionais segmentados na sua estrutura organizacional. Para identificar nas pessoas que ali trabalham, qual a sua percepção sobre as características do *clima organizacional*, o assunto foi apresentado a todos em uma reunião. Logo após foi distribuído a cada funcionário, um questionário (Anexo) com perguntas e afirmativas relativas às seguintes variáveis*:* relacionamentos; planejamento do trabalho; ambiente do trabalho; liderança e superiores: desenvolvimento pessoal: imagem: remuneração*.* Após a tabulação das respostas, estas foram transcritas para os gráficos, com os totais de assinalamentos a cada uma das frases, agrupadas em suas respectivas variáveis. Com essas subdivisões, cada variável foi particularmente analisado, tendo sido possível identificar qual é a percepção dos funcionários com relação ao clima organizacional na empresa. Devido à amplitude e complexidade do assunto, principalmente por tratar de percepções humanas ligadas à satisfação nas relações de trabalho, este estudo não prescreve receitas prontas para solucionar indicações de clima tidas como indesejáveis.

**DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho aos meus pais, filho e esposa, que com muita paciência souberam me incentivar nos momentos de desânimo e com resignação entenderam às vezes em que estivemos ausentes.*

**AGRADECIMENTOS**

A todos que nos incentivaram a realizar o sonho de concluir um curso superior.

Aos meus professores que nos indicaram o melhor caminho para vencer as dificuldades.

Aos nossos colegas de turma que nos ajudaram nos momentos de incertezas.

"Todos nós temos talentos diferentes, mas todos nós gostaríamos de ter iguais oportunidades para desenvolver os nossos talentos."

[John F. Kennedy](http://www.frasesfamosas.com.br/de/john-f.-kennedy.html)

**SUMÁRIO**

**INTRODUÇÃO ................................................................................................... 9**

1.1 Apresentação do tema ............................................................................. 11

1.2 Problema .................................................................................................. 12

1.3 Objetivos ................................................................................................... 14

1.3.1 Objetivo geral ..................................................................................... 14

1.3.2 Objetivos específicos ......................................................................... 14

1.4 Justificativa ............................................................................................... 14

1.5 Limitações do estudo ............................................................................... 16

**2 - REFERENCIAL TEÓRICO ........................................................................... 18**

2.1. As organizações ....................................................................................... 18

2.2 Cultura Organizacional ............................................................................ 21

2.3 As Organizações e Pessoas .................................................................... 24

2.4. O Clima Organizacional ........................................................................... 26

**3 - ESTUDO DE CASO ...................................................................................... 30**

3.1. Pesquisa de Clima Organizacional ......................................................... 30

3.2 Metodologia ............................................................................................... 32

3.3. Caracterização da empresa pesquisada ................................................. 33

**4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS ...................................................... 35**

**5 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .............................................................. 38**

**CONCLUSÃO** **.................................................................................................... 47**

**REFERÊNCIAS ................................................................................................. 49**

**APÊNDICE A –** Questionário da pesquisa do Clima Organizacional **................ 51**

**INTRODUÇÃO**

Cada vez mais as mudanças interferem no dia-a-dia das empresas e nem sempre as pessoas que dela fazem parte conseguem acompanhar o ritmo com que elas acontecem. A rotina cega as mudanças que estão acontecendo rapidamente e não conseguem ver que não pode continuar com a mesma mentalidade de antigamente.

Conforme a empresa vai crescendo há a necessidade de melhorar cada vez mais a qualidade de seus produtos, a tão sonhada qualidade, e em conseqüência disso vem à necessidade de melhorar a infra-estrutura, modernizar os equipamentos, encontrar mão-de-obra qualificada, investir em tecnologias de análise de mercado, e atualizar todos os processos dentro da empresa.

Para que as empresas possam satisfazer os clientes externos antes têm que satisfazer os clientes internos, e para conseguir vantagem competitiva é necessário conseguir uma grande força de trabalho totalmente empenhada e comprometida, devendo assim inserir um plano de desenvolvimento dos seres humanos.

O conhecimento da cultura organizacional, formada ao longo dos tempos, é fator importante na formatação dos processos de mudanças dentro de uma empresa. Para conhecer a sua cultura, é necessário interagir com os seus membros, para sentir o ambiente e as condições dos relacionamentos dos colaboradores com os colegas de trabalho e com a empresa. Surge, então, a necessidade de uma pesquisa para identificar o clima organizacional, que serve como base para os administradores obterem respostas precisas sobre a opinião dos colaboradores para a implementação de estratégias de mudanças e reformulações estruturais.

Toda mudança implica renovação cultural. Para a empresa, representa vivenciar novas práticas organizacionais, adquirindo uma nova filosofia de trabalho. Para as pessoas, representa uma revisão do desempenho profissional em adequação às novas necessidades da empresa.

O diferencial competitivo de uma organização ocorrerá somente depois do comprometimento das pessoas, tornam a identificação de expectativas, de necessidades e de níveis de satisfação dos indivíduos perante a organização, fatores estratégicos para a eficácia organizacional.

A gestão de pessoas não ocorre por acaso e não pode ser desenvolvida sem que se conheça a realidade presente. O conhecimento do clima organizacional é considerado como importante termômetro para a proposição e condução de ações de mudanças, pois possuir tais informações permite à empresa reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-ativas de seus colaboradores.

Este fato é de grande valor para a busca dos objetivos organizacionais, pois *“para se compreender como as organizações funcionam, é necessário, em primeiro lugar, compreender como funcionam as pessoas nessas organizações” (Schein, 1982).*

Interessante a colocação de Peter Drucker, (1986), quando enfatiza que, no futuro, preocupar-nos-emos muito menos com o desenvolvimento da administração (isto é, da adaptação do indivíduo às exigências da organização) e muito mais com o desenvolvimento da organização (isto é, da adaptação da companhia às necessidades, aspirações e potencialidades do indivíduo).

O clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Sob este aspecto deve considerar-se como de fundamental importância o conhecimento do clima organizacional. A sua avaliação pode fornecer belos rendimentos para a compreensão do funcionamento organizacional, revelando a pré-disposição ou não dos colaboradores para a implantação ou manutenção das práticas administrativas.

O presente trabalho é definido como uma pesquisa sobre o Clima Organizacional da MEGA MODAS. Como saber como está o Clima? Medindo! O estudo mede o clima organizacional. Para isso foi estudado o conhecimento produzidos pelos grandes nomes ligados à área de Gestão de Pessoas, como CHIAVENATO, GIL, VERGARA, BERGAMINI, RICARDO LUZentre outros.

Este trabalho, através da pesquisa de clima organizacional, buscou identificar os aspectos positivos e negativos que impactam no clima e orientam a definição de planos para melhoria do clima organizacional e conseqüentemente da produtividade da organização.

*“As organizações podem ser concebidas de papéis. Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividade e a manter determinado comportamento”.* GIL (2001).

A idéia aqui é conhecer a percepção que o colaborador tem da empresa. A participação deve ser espontânea, tanto quanto deve ser preservada a identidade de quem responde á pesquisa.

**1.1 Apresentação do tema**

As organizações são compostas por pessoas, o estudo das pessoas constitui a unidade básica para o estudo das organizações. Administrar envolve três fatores muito importantes que são o capital, o homem e o trabalho, sendo que um depende do outro. Esses três fatores agem e interagem na busca de realizações organizacionais e pessoais, devido à grande importância do papel do ser humano dentro das organizações, direcionam-se cada vez mais para um melhor entendimento dos aspectos humanos, em se tratando de relacionamentos sociais e profissionais, interpessoais, perspectivas de crescimento e grau de satisfação de seus colaboradores e seus reflexos dentro da organização.

A gestão de pessoas em qualquer organização moderna visa administrar e zelar pelas relações humanas, bem como tratar das aspirações das pessoas para que elas possam trabalhar em grupos e se sentirem satisfeitas. Cabe aos gestores ficar atentos às mudanças que afetam a dimensão social do trabalho, sendo necessário se interessar mais pela atmosfera psicológica que envolve a relação entre as empresas e seus colaboradores, portanto deve dar ao estudo do clima organizacional um lugar de destaque entre as suas principais preocupações, a fim de maximizar a eficácia das organizações.

Fazendo uma síntese das diversas definições que encontramos juntos aos autores pesquisados, podemos dizer que “*O clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes nas organizações”* e que a pesquisa de clima organizacional é um elemento de opiniões dos colaboradores, que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente.

A pesquisa de clima organizacional foi realizada em uma empresa do ramo de venda de roupas, de médio porte da cidade de Cuiabá – Mato Grosso, e tem como objetivo proporcionar uma melhoria no clima organizacional, e através da análise desta pesquisa se tornar flexível diante das mudanças. Diagnosticou-se o clima interno, levando em consideração as seguintes variáveis: relacionamentos; planejamento do trabalho; ambiente do trabalho; liderança e superiores: desenvolvimento pessoal: imagem: remuneração.

De acordo com Souza (1978), o tema é relevante do ponto de vista teórico, porque estuda o funcionamento da organização através de um elenco de variáveis entrelaçadas, fugindo assim à abordagem linear e unilateral. Do ponto de vista pragmático, a análise do clima dá subsídios valiosos para o administrador, tais como: o diagnóstico motivacional, a discrepância entre realidade percebida e desejada, os pontos de maior e menor satisfação, o estilo gerencial mais recomendável à situação.

O estudo da qualidade do clima organizacional é certamente muito oportuno, haja vista que o administrador objetiva que a organização alcance um grau de adequação entre as cinco variáveis básicas: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia, visando a um maior nível de desempenho organizacional.

A empresa que deseja ter um diferencial competitivo deve procurar reter talentos humanos flexíveis às constantes mudanças ambientais, transformando-os em parceiros e aliados na adoção de novas ferramentas de trabalho e modelos de gestão, deverá propiciar um ambiente de trabalho que atenda à plena realização dos indivíduos nas dimensões espirituais, sociais, físicas e mentais, tornando-os pró-ativos às mudanças, buscando assim o alcance dos objetivos organizacionais em consonância com os individuais.

**1.2 Problema**

O Clima Organizacional é utilizado para melhoria da convivência dentro das empresas. Pesquisar e analisar o Clima tornou-se um fator de total importância para os departamentos, através dessa analise pode melhora o ambiente de trabalho e com seqüente possibilidade da oferta de serviços e produtos de qualidade.

A pesquisa de Clima Organizacional existe para avaliar o ambiente de trabalho, a postura dos integrantes, o relacionamento da equipe, a percepção dos colaboradores para com a chefia e também a questão salarial. Além de estar em evidência na Administração moderna e atualizada.

Um Clima Organizacional favorável propicia a satisfação das necessidades do individuo afetando positivamente suas atitudes e despertando sua criatividade, seu desejo de inovar e acima de tudo, a capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho. Entretanto, quando o Clima predominante na organização é desfavorável, as pessoas ficam cada vez mais desmotivadas, com a auto-estima baixa e acima de tudo apresentam frustrações em suas atividades.

Para melhor responder este assunto, foram elaborados os objetivos: geral e específicos que serão expostos na próxima seção.

Ontem e hoje, em maior proporção, as organizações precisam investir continuamente na qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores, pois a grande maioria passa a maior parte do tempo executando as tarefas da empresa as quais precisam ser realizadas com qualidade acima de tudo. Portanto, as empresas líderes canalizam seus esforços para tornar o ambiente laboral cada vez mais agradável, tornando o trabalho a ser realizado cada vez mais satisfatório, reduzindo os conflitos entre os envolvidos nos processos produtivos e maximizando cada vez mais os lucros da empresa. Com base no exposto apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Como os colaboradores avaliam o Clima organizacional existente na empresa MEGA MODAS?

Para as empresas alcançarem seus objetivos e aplicarem adequadamente seus recursos, não apenas precisam de máquinas, equipamentos e insumos, precisam também da cooperação humana. As empresas querem e precisam de funcionários satisfeitos, motivados, mas muitas vezes é difícil ter um parâmetro para motivação, o que motiva uns não motiva a outros, e motivar os colaboradores com igualdade despende de um estudo mais aprofundado. Com freqüência as empresas acabam falhando e se descuidam da importância das pessoas, colocando assim em risco o resultado proposto para ser atingido pela empresa.

Portanto, a questão norteadora deste trabalho é: Qual o grau de satisfação dos colaboradores, diante da sua rotina diária de trabalho?

**1.3 Objetivos**

1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver uma Pesquisa de Clima Organizacional em empresa do ramo de VENDA DE ROUPAS abrangendo os colaboradores da empresa em todos os níveis.

1.3.2 Objetivos específicos

• desenvolver pesquisa bibliográfica em torno dos conceitos do tema central para fundamentar o grau de importância e relevância de efetuar uma Pesquisa de Clima Organizacional;

• elaborar um questionário e aplicá-lo aos colaboradores da empresa;

• analisar e interpretar criticamente os resultados, informando-os ao gestor de recursos humanos da empresa;

• sugerir ações para melhorias nos aspectos considerados necessários pelos participantes.

**1.4 Justificativa**

Agregados ao processo produtivo estão relacionados todos os outros setores da empresa, incluindo ainda uma peça fundamental que é o setor de gestão de pessoas, onde se trata especialmente do ser humano.

Porém, este setor necessita trabalhar com dados para visualizar o grau de satisfação dos colaboradores. A pesquisa de clima organizacional é um instrumento voltado para a análise interna, tomando como base as necessidades dos colaboradores. Objetiva retratar os aspectos críticos que interferem na motivação dos mesmos e através da apuração dos dados pesquisados proporciona a oportunidade de analisar o ambiente de trabalho, uma vez que nunca foi analisado na empresa, servindo posteriormente como uma valorosa ferramenta de apoio aos administradores, auxiliando-os nas tomada de decisões e ações de mudanças na empresa.

O estudo sobre clima organizacional é útil numa empresa, podendo satisfazer não somente a ela, mas também aos colaboradores da organização, que necessitam de bons estímulos para produzir. Identificar o interesse humano e organizacional é fundamental para o progresso de qualquer organização*.*

De modo geral a preocupação da empresa está voltada exclusivamente o seu lucro e progresso, mas ela se esquece de que estes resultados dependem exclusivamente do seu capital humano. O clima organizacional, juntamente com a motivação humana, resolverá muitos problemas. O mundo globalizado e a competitividade nos obrigam a ser criativos e procurar soluções ágeis e eficazes para os problemas, reduzindo ao mínimo o prejuízo.

Qualquer empresa que realize um estudo de clima organizacional tem como tendência atingir com certeza o sucesso almejado. Empresas onde o colaborador pode expressar-se em assuntos que dizem respeito à realização dos serviços da empresa produzem com satisfação; e mais, a empresa que aplica estudo de clima organizacional impulsiona seu crescimento empresarial.

Os trabalhos que envolvem clima organizacional identificam quais os fatores que afetam positiva e negativamente a motivação das pessoas inseridas na empresa. Para Luz (1996), “*o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto são, atributos específicos de uma organização...”.*

A partir dessa consideração pode-se afirmar que a pesquisa de clima organizacional só tem a contribuir para um melhor aproveitamento dentro da organização tornando os colaboradores mais unidos fazendo com que aja um nível de coleguismo maior dentro da MEGA MODAS E também, com isso melhorar o trabalho como um todo.

Os benefícios decorrentes de uma pesquisa de clima para a empresa em estudo são muito vastos, dentre eles podem-se citar:

- medir o grau de satisfação dos funcionários com a empresa, com o trabalho em si e com os colegas de trabalho;

- identificar a clareza organizacional;

- subsidiar a empresa na adoção dos novos modelos de gestão, novas ferramentas de trabalho, verificando se as pessoas estarão propícias à adoção ou não destes novos modelos ou ferramentas de trabalho;

- melhorar a qualidade das relações de trabalho;

- desenvolver cultura gerencial participativa;

- identificar lacunas organizacionais, melhorando a imagem da empresa perante os clientes internos e externos;

- identificar possíveis causas do absenteísmo e da alta rotatividade;

- consolidar processos na busca da qualidade total, a partir da identificação dos pontos fracos e fortes na estrutura, no ambiente, no comportamento e nas tecnologias organizacionais;

- oportunizar o aprimoramento da situação atual;

- melhorar a qualidade da comunicação interna;

- subsidiar a empresa no processo de tomada de decisão e anúncio de novas decisões;

- oferecer prognóstico para as variáveis organizacionais e proposições àquelas que precisam ser melhoradas.

**1.5 Limitações do estudo**

Algumas limitações devem ser esclarecidas, independente da natureza do estudo. Os métodos e procedimentos metodológicos utilizados por qualquer trabalho sempre apresenta limitações.

O presente trabalho de conclusão de curso descreve apenas as percepções, opiniões e sugestões dos colaboradores e não compete a este estudo averiguar a realidade existente dentro da organização. Este trabalho se limita a determinar como parâmetro para análise, apenas a opinião dos colaboradores selecionados pela amostragem.

O conteúdo deste trabalho poderá transformar-se em um referencial para a empresa em pesquisas posteriores. Cabe ressaltar que a pesquisa terá sido um referencial do clima organizacional para o momento em que ela foi realizada, porém a alteração no ambiente de trabalho continua em evolução, podendo constantemente sofrer alterações. Desta forma é válido evidenciar, que as conclusões e recomendadas apresentadas neste trabalho seguem o princípio de que, não se pode desejar uma conclusão definitiva e final frente a um ambiente em constante mutação.

Por fim ressalta-se que o presente trabalho não tem como objetivo dar solução para o estudo em questão. E sim o presente estudo tem como objetivo apresentar os resultados e oferecer recomendações.

Clima organizacional é um assunto muito amplo e complexo, mormente quando é analisado como variável interveniente. Portanto, o presente estudo apresenta as seguintes limitações:

• O estudo foi baseado nas percepções dos indivíduos acerca de determinadas variáveis, processos e/ou propriedades que compõem o universo do ambiente interno das pessoas ligadas à matriz da empresa MEGA MODAS, não sendo necessariamente a realidade de outras organizações.

• A possibilidade de os pesquisados não ter manifestado atitudes, opiniões ou percepções que realmente possuem, em relação às variáveis, aos processos e/ou às propriedades organizacionais formadoras e mantenedoras da qualidade do clima e intervenientes no desempenho humano no trabalho.

• A validação do instrumento de pesquisa somente é possível após uma análise profunda e detalhada das questões relacionadas à qualidade, ao clima organizacional e desempenho, bem como a realização de um pré-teste dos instrumentos a serem utilizados na pesquisa de campo.

• Um dos principais problemas do estudo da qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho é que ele está condicionado a problemas práticos de custo e tempo, o que implica na redução de profundidade das mensurações, percepções, interpretações e no tamanho da amostra. Mesmo que no presente estudo o problema seja reduzido, a questão sempre existe.

• Os dados coletados através de entrevistas semi-estruturadas transmitirão percepções dos respondentes sobre o tema pesquisado. Em função disso, podem refletir juízos de valor pessoal e contextual.

• Não é objeto de este estudo enfocar variáveis intervenientes, como maturidade pessoal, história de vida, filtros particulares, crenças, valores pessoais, quadros de referência, experiências passadas que interferem na percepção da qualidade do clima e desempenho humano no trabalho, mas neste trabalho não foram isoladas.

• Não são contemplados na pesquisa da qualidade do clima organizacional e desempenho humano no trabalho, aspectos ligados aos tipos de avaliação de desempenho adotados pela empresa.

• Não é objeto do presente estudo avaliar o clima organizacional para gestão da qualidade total e consolidação das normas ISO 9000, mas sim perceber o grau em que a qualidade do clima intervém no desempenho humano no trabalho.

• Corre-se o risco de que as variáveis ou propriedades organizacionais contempladas no instrumento, para avaliação da qualidade do clima organizacional, não sejam aquelas que de fato deveriam estar presentes neste estudo.

• Constituem elementos do macro ambiente que interferem no clima e desempenho humano no trabalho que não serão isolados e nem enfocados na pesquisa da realidade socioeconômica dos funcionários: medidas governamentais, legislação, ecologia, demografia, sociedade, economia e outras empresas.

**2 - REFERENCIAL TEÓRICO**

Procuraremos neste capítulo conceituar os principais tópicos relacionados ao tema central do nosso trabalho. Fizemos uma divisão em três grandes grupos: organizações, administração de recursos humanos e clima organizacional.

**2.1 As organizações**

Não vamos fazer uma pesquisa histórica sobre as organizações, pois não é objeto do nosso trabalho, no entanto, podemos dizer que as organizações têm um papel fundamental na sociedade. São elas que modelam a existência das pessoas de muitas formas, pois estas necessitam delas em todas as circunstâncias, quando nascem, aprendem, trabalham, alimentam-se, divertem-se e morrem.

Stoner (1999), afirma que “*organizações são duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos*”. Analisando esta definição fica evidenciado que as organizações realizam objetivos, servindo à sociedade, além do que, possuem outros papéis, como preservar o conhecimento e proporcionar carreiras, produzir produtos e serviços que os consumidores desejam a preços competitivos, facilitar a inovação e criar valor para os seus colaboradores, proprietários e consumidores.

Uma organização pode ser definida também como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. Pode ser ainda considerado como o lugar em que cada indivíduo explora suas competências, adaptando seus conhecimentos, habilidades e muda suas atitudes, a fim de realizar seus próprios objetivos.

As organizações podem ser vistas como entidades virtuais, pois tratam-se de fenômenos socialmente construídos, isto é, formadas por pessoas e seus inter-relacionamentos, valores, crenças, atitudes, comportamentos, emoções, sentimentos, percebem-se apenas alguns aspectos dessas, como: estação de trabalho, prédio elevado, clima organizacional amistoso, organograma etc. Conforme salienta Draft (1999), “a organização como um todo é vaga e abstrata e pode ser distribuída por diversas localizações”.

Pode-se afirmar, diante das colocações anteriormente mencionadas que a organização é, em essência, o resultado da integração dos membros que a compõem, refletindo valores e crenças de seus dirigentes e colaboradores, mas constituindo uma identidade própria. Muitos dos valores e crenças, que permeiam uma organização são oriundos dos fundadores e dirigentes das empresas.

As organizações são geradas visando a atender alguma necessidade e, para isso, faz-se necessária uma estrutura de pessoas nelas envolvidas, pertencentes à sociedade como um todo, sendo inegável que sua expansão cultural seja uma reprodução próxima do(s) seu(s) fundador(es).

Elas incluem fronteiras relativamente fixas, uma ordem normativa, posições de autoridade, um sistema de comunicações e um sistema de incentivos que permitem aos diversos tipos de participantes que trabalhem juntos na consecução de objetivos comuns.

As organizações envolvem relacionamentos sociais, dentro de uma determinada fronteira. Um componente maior dessa definição, a idéia de ordem, diferencia as organizações de outras entidades sociais; os padrões de interação não surgem simplesmente: uma estruturação da interação é imposta pela própria organização. Essa parte da definição sugere que as organizações têm uma hierarquia de autoridade e uma divisão de trabalho para efetuar suas funções.

“As organizações podem ser concebidas de papéis. Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividade e a manter determinado comportamento”. GIL (2001).

“As organizações necessitam de recursos para funcionar. Na verdade, elas funcionam como sistema aberto que apresentam uma incrível reiteração de ciclos”.

CHIAVENATO (2004).

Chiavenato a firma que:

As organizações são entidades sociais inventadas e reinventadas para alcançar objetivos comuns. Poderia dizer que as organizações são formadas de prédios, instalações, equipamentos, tecnologias, sistemas, processos de trabalho, recurso como capital e matérias prima, etc.(...) todas essas coisas constituem a infra-estrutura das organizações. (...).Sem as pessoas jamais existiriam as organizações. As pessoas são alma das organizações, aquilo que lhes dá vida e vigor. CHIAVENATO(2004).

Uma organização precisa de gestores que saibam lidar de forma harmônica com seus colaboradores.

A necessidade de se construir, na organização unidades de negócio interdependentes, onde seus membros estão conscientes de processos de gestão por resultados formais, acompanhados de gestão do desempenho (negociados internamente) levam a real efetividade = eficiência + eficácia, instrumentaliza a organização para enfrentar o cenário que se apresenta.

O comprometimento profissional interno das inter-relações possibilita o desempenho real de efetividade, tornando assim um instrumento decisivo no contexto sociológico com objetivos estrutural (infra-estrutura), organizacional e principalmente recurso de capital determinando que o trabalho desenvolvido seja compatível

Uma organização (empresa) ao ser considerada produtora de bens, serviços e mercadorias, deve estar preparada para a necessidade de flexibilidade e visão perante as mudanças, que venham a ocorrer em qualquer nível. Diante dessa realidade, existe a necessidade de analisar o que pode ser alterado nas empresas.

Adotar uma nova tecnologia normalmente requer mudanças no modo como os cargos são estruturados, muitas vezes o modo como a tarefa é redefinida, adapta as pessoas às demandas da nova tecnologia para maximizar sua operação e as inovações de processos são mudanças que afetam os métodos de produzir resultados.

Na implementação de um programa para desenvolvimento, na melhoria da qualidade de vida, na reforma dos espaços e na melhoria salarial, deve-se levar em conta a cultura existente na organização, portanto aí reside a importância do conhecimento da cultura dentro da empresa, pois ela participa diretamente no processo das mudanças organizacionais.

**2.2 Cultura Organizacional**

A cultura organizacional influencia a organização ao modelar a maneira como os colaboradores percebem e reagem a cargos definidos e aos arranjos estruturais. E como parte da cultura organizacional é necessário visualizar a parcela de envolvimento do homem dentro e fora da organização.

Qualquer programa para desenvolvimento de gestão de pessoas deverá levar em conta a cultura existente na organização, e sempre será medido em função da sua capacidade de introduzir mudanças no comportamento, as quais serão mais adequadas às necessidades da mesma. No cerne da cultura de toda organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que criam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização.

Cada membro de uma organização é dotado de uma escala própria de valores. Por mais que as empresas se esforcem para criar uma cultura corporativa favorável, o fato é que as pessoas têm crenças pessoais muito mais profundas do que qualquer credo organizacional, as quais não podem ser alteradas simplesmente com programas de mudança

A cultura influencia as orientações particulares que assumem os jogos estratégicos pelos quais cada um defende seus interesses e suas convicções, no interior de cada conjunto social. São esses pressupostos básicos que criam os valores do nosso cotidiano e são esses valores que se cristalizam em tecnologia, arte e padrões de comportamento, é no que comumente chamamos organizações.

Toda organização tem a sua cultura própria. Dá-se o nome de cultura organizacional ao modo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes. A cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas. Algumas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura mantendo a sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com sua cultura amarrada a padrões antigos e ultrapassados.

Os diversos autores do Desenvolvimento Organizacional consideram que mudar a estrutura organizacional não é suficiente para mudar uma organização. *A única maneira viável de mudar uma organização é mudar sua cultura,* isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. Para que as organizações possam sobreviver e se desenvolver, para que exista a renovação e a revitalização, deve-se mudar a cultura organizacional.

Para Schien (1992), a cultura organizacional tem subjacentes três níveis:

- Os *artefatos visíveis* a que corresponde tudo o que se vê, ouve ou sente na organização, ou seja, os produtos, serviços, tecnologias e padrões comportamentais dos seus membros, visíveis e audíveis, mitos e histórias;

**-** Os *valores compartilhados*a que correspondem os valores relevantes que se tornam fundamentais para conduzirem as pessoas na realização das suas tarefas, servindo como que a justificação do seu desempenho, normalmente criados pelos fundadores das organizações, validados pelo meio físico ou pela partilha social do grupo;

- Finalmente, os *pressupostos básicos*, associados a algo mais profundo e íntimo, oculto nos membros da organização, tais como as percepções, valores e sentimentos, os quais definem a que prestar atenção, o que significam as coisas, que ações a tomar em diferentes situações, bem como definem como reagir emocionalmente ao que se passa, que identificam a identidadeda organização.

De acordo com Chiavenato (2000), podemos verificar a existência de duas vertentes básicas na cultura das organizações.

***-*** *A “formal”*, presente nos múltiplos órgãos que a constituem, nos cargos desempenhados pelos seus membros, na hierarquia da autoridade e responsabilidade dos mesmos, os objetivos, as estruturas e tecnologias postas à disposição na organização.

***-*** *A “informal”,* presente nos grupos informais que se desenvolvem no seu seio, com interesses similares ou opostos, e comportamentos assumidos, manifestando percepções favoráveis ou desfavoráveis, as normas de trabalho que diferentes grupos podem assumir, independentemente das definidas institucionalmente, as quais também poderão favorecer ou não a organização como um todo, e por último, os padrões de liderança, conferindo autoridade por vezes informal e como contra poder. Estas poderão ou não colidir com o poder e liderança formal.

Martin (1992) sistematiza a literatura sobre a cultura organizacional, em três categorias *– integradora, diferenciadora* e *fragmentada.*

- A perspectiva *integradora*faz da homogeneidade e harmonia os seus princípios base, face aos benefícios que a sua concretização propiciam aos indivíduos e às organizações. A cultura é vista como um “*cimento socia*l” que une todas as pessoas da organização, como um conjunto de convicções claras, consistentes e consensuais por todos partilhado.

- Na perspectiva *diferenciadora*, a cultura organizacional considera a divergência como sua essência, pondo em causa a homogeneidade e o consenso da perspectiva integradora. A divergência de opinião, promotora de conflitos de interesses, pode levar à existência de culturas e sub-culturas, que tanto conduz ao consenso como à completa exclusão, sendo por tal motivo propiciadoras e condutoras para a harmonia da organização. Esta dependerá não só da coexistência da sub-cultura na cultura organizacional, como também nas diferenças de poder e nos próprios conflitos de interesse. Esta considera que a existência de conflitos de interesse e de diferentes visões entre as pessoas, não são causadores de não harmonia nas organizações. Fundamental é também a partilha de opiniões das sub-culturas, caracterizadoras dessa mesma cultura.

- Na perspectiva *fragmentada,* o indivíduo é o principal foco de análise. Assim, a cultura organizacional é vista como “*uma teia de indivíduos, relacionados casualmente* de um modo tênue pelas suas posições mutantes, numa variedade de problemas, *dependendo o seu envolvimento cultural, dos problemas ativos a cada momento*”. A cultura organizacional é vista de acordo com o momento e indivíduos que a integram. Sendo o indivíduo a principal unidade de referência, as suas posições são mutantes, em função dos problemas que se lhe deparam, face às constantes contradições entre situações e pelo fato das organizações serem constituídas por uma diversidade de sistemas sociais e organizacionais, como tal ambígua e sujeita a mudanças.

Apesar da complexidade do processo de transformação das culturas organizacionais, o ambiente de trabalho atual cada vez mais se caracteriza pela mudança rápida e turbulenta. As pessoas enfrentam, além da maior complexidade de suas funções na organização, as diversas transições que ocorrem na sociedade como um todo.

**2.3 As Organizações e Pessoas**

Segundo Chiavenato (2004) os indivíduos e organização estão em constante interação e tomam continuamente decisões adaptativas para permanecerem em equilíbrio dinâmico com seu meio ambiente. E o fluxo de informações é essencial para esse processo de tomada de decisões.

As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro de organizações. As organizações envolvem as pessoas que se tornam mais e mais dependentes da atividade organizacional. Quanto mais numerosas e complexas se tornam as organizações, estas passam a criar um duradouro impacto sobre a qualidade de vida das pessoas.

Segundo Kolb, Rubin e Mclntyre (1978).

Um contrato psicológico é feito implicitamente entre o indivíduo e as organizações das quais ele é membro. Esse contrato, como outros, lida com as expectativas da organização sobre o indivíduo e suas contribuições para satisfazê-las. Aplica-se também às expectativas do indivíduo sobre a organização e a contribuição desta para satisfazê-las [...].

Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, uma vez que necessitamos delas em todas as circunstâncias, ou seja, quando nascemos, crescemos, aprendemos, trabalhamos, alimentamo-nos, divertimo-nos e morremos. O homem moderno é incapaz de viver fora das organizações.

Como nossa sociedade está se tornando rapidamente uma sociedade de organizações, todas as instituições terão de fazer com que o atendimento de valores, crenças e propósitos sociais básicos seja um importante objetivo de suas atividades contínuas e não uma responsabilidade social que restrinja ou se situe fora de suas funções fundamentais.

A sociedade moderna requer um tipo todo especial de personalidade, na qual esteja presentes a flexibilidade, a resistência à frustração, à capacidade de adiar as recompensas e o desejo permanente de realização. A flexibilidade torna-se mais do que uma necessidade em um tipo de vida em que tudo se transforma rapidamente. A grande tolerância à frustração e a capacidade de adiar as recompensas agem como compensações à necessidade que o homem tem de se entregar a tarefas rotineiras na organização, esquecendo-se de suas preferências e laços pessoais.

Para Chanlat, (1993), a organização pode ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o lugar em que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos.

As organizações são consideradas como minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura, podendo ser vistas como um grupo bem integrado ou uma família que acredita no trabalho conjunto.

As organizações são criadas com a função de suprir alguma necessidade do Homem e, para isso, precisam de uma estrutura de pessoas nela envolvidas, pertencentes à sociedade global. Elas nascem a partir de idéias de pessoas com potencial suficiente para levar consigo um grupo de colaboradores. Desta forma, é inegável que a organização seja uma expressão cultural, uma reprodução próxima de seu fundador, pois seu alicerce fundamenta-se nos valores iniciais trazidos pelo fundador para constituí-la e administrá-la.

Uma organização é, em sua essência, o produto da integração dos membros que a compõem, pois o resultado das mais diversas personalidades que nela interagem com os seus valores e crenças possibilitam à empresa constituir uma identidade própria.

As organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades. Assim, à medida que se olha à volta do mundo da organização, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organizações em diferentes tipos de ambientes.

O indivíduo, ao iniciar uma atividade em uma organização, traz consigo todo um conjunto de expectativas que anseia concretizar, objetivando a sua auto-realizarão. Por outro lado, a organização também espera ser capaz de satisfazer às suas necessidades, criando princípios que norteiem o comportamento de seus empregados.

Portanto, as organizações possibilitam, através de políticas de Recursos Humanos e de suas próprias características, a satisfação de algumas necessidades e podem impulsionar os indivíduos à realização de seu potencial e desta forma então, influenciando, positivamente, o clima organizacional.

Assim, as necessidades humanas situam-se em muitas categorias e variam de acordo com a fase do desenvolvimento e a situação total da vida. Essas necessidades e esses motivos assumem graus de importância variáveis para cada pessoa, criando uma espécie de hierarquia, mas essa hierarquia é, em si mesma, variável de uma pessoa para outra, de uma situação para outra e de uma época para outra.

As organizações, portanto, são criadas e mantidas com a função de servir ao Homem, sendo necessário o desdobramento e análise de alguns pontos externos como necessidades sociais e ecossistema para poder estabelecer os seus objetivos.

**2.4. O Clima Organizacional**

Clima origina-se do grego *Klima* e significa tendência, inclinação. Podemos então dizer que O *Clima Organizacional* é o indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho.

As empresas organizam-se de maneira a atender com eficiência às necessidades de seus clientes, dentro das características de seus serviços, de sua história, das características do mercado e de seus concorrentes e fornecedores. Como já vimos anteriormente, essa forma de se organizar reflete-se em seus quadros de pessoal, em suas crenças, valores e sanções. A relação das empresas com as pessoas que a compõem e dessas entre si, forma o *Clima Organizacional*.

Dentre os vários fatores que integram a ambiência organizacional, o clima organizacional é um pilar fundamental na obtenção de resultados. Segundo Luz (2001): *O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho*.

È certo este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser o mais favorável possível e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre estes e a empresa.

Se o colaborador percebe a sua importância para os resultados da empresa isto é demonstrado no clima organizacional. O gestor deve informar e retro-alimentar o processo informativo e cultural da organização valorizando aspectos comportamentais positivos dos membros da equipe.

O trabalho, além de possibilitar crescimento, transformações, reconhecimento e independência pessoal-profissional, também causa problemas de insatisfação, desinteresse, apatia, irritação.

Ao lado dessas maneiras de reagir, surgem as doenças ocupacionais, com manifestações diretamente ligadas às características de trabalho e condições inerentes à tarefa. A não observância e conseqüente melhoria destas condições também provocam alterações no *clima organizacional*.

Fazem parte dos principais componentes que trazem bons resultados no desempenho de um grupo de profissionais ou colaboradores, a quantidade e a qualidade das pessoas escolhidas para constituírem uma equipe. Além disso, se o conteúdo técnico da Instituição estiver sintonizado com as pessoas e elas umas com as outras, provavelmente o *clima organizacional* será melhor e com isso a motivação mais elevada, impactando positivamente o desempenho.

Uma equipe faz diferença dentro de uma empresa quando a qualidade das relações interpessoais é positiva. Os grupos como todas as organizações e mecanismos, precisam de manutenção para não entrarem em deterioração. Os grupos têm necessidades próprias, que vão além das necessidades individuais. Os responsáveis pela possível deterioração, manutenção e atendimento das necessidades também são os integrantes da própria equipe. Assim, todo integrante de equipe de trabalho precisa fazer suas contribuições para a manutenção e o atendimento das necessidades do grupo.

De acordo com a abordagem de Clima Organizacional feita por Chiavenato (2004), os seres humanos estão continuamente engajados a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional, que se define como um processo de ajustamento. Tal ajustamento se traduz pela satisfação de necessidades individuais como segurança, fisiológicas, pertencimento, estima, auto-realização etc. Consequentemente, a frustração de tais necessidades gera problemas de desajustamento, cuja natureza deve ser conhecida pelos gestores, com vistas a intervir em processos de natureza coletiva, característicos de C*lima Organizacional* considerado ruim.

Não há dúvidas de que clima organizacional também é qualidade. Tem tudo a ver com clima e sua importância como filtro através do qual passam os fenômenos decisórios. Pensar em clima organizacional é pensar qualitativamente. Avaliar o clima é ter fatos e dados, indicadores da qualidade desse clima.

O conhecimento do clima organizacional é tão influente na questão qualidade, que a revisão das normas da série ISO 9000, para o ano 2000, tratou da gestão dos recursos humanos como um dos quatro grandes processos na gestão pela qualidade. Como a ISO é internacional, isso quer dizer que o mundo civilizado entende que fatores como definição de pessoal, competência, treinamento, qualificação, conscientização, informação, infra-estrutura e ambiente de trabalho são fatores básicos para gerar, manter e melhorar a qualidade. São, portanto, fatores de competitividade. Logo, clima é fator de competitividade (ARANTES, 2001).

Considerando o atual momento da Administração de Empresas, os resultados de pesquisas que refletem aspectos de comportamento humano (clima) nas organizações de outros países, têm sido um dos grandes itens utilizados na gestão estratégica de pessoas no ambiente organizacional. No Brasil, pesquisas desse tipo ainda são escassas e eventuais, quando ocorrem.

Alcançar um clima organizacional bom é fundamental nas empresas modernas, onde a gestão estratégica está presente. Para que isso aconteça deve-se estimular uma atmosfera que leve a um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores. Diante de qualquer problema, seja um filho doente ou os pais em dificuldade, o colaborador fica dividido entre as responsabilidades com o trabalho e os deveres familiares. Quando o colaborador sabe que pode contar com a empresa em qualquer situação, seu bem estar contribuirá para melhorar o clima.

As empresas, além de contarem com o apoio de um bom clima organizacional, para conduzir uma equipe, têm a necessidade que os seus líderes entendam que as organizações se mantém unidas através de valores, crenças e compromissos compartilhados. Isso possibilita a superação dos problemas e dá fibra, integridade e resistência às relações.

Para que haja compromisso com os valores essenciais da empresa, o líder terá que colocar as pessoas certas nas funções certas. Deve saber que não é possível treinar as pessoas para acreditarem no sistema de valores de sua empresa. Porém, na seleção – sobretudo para posições de contato com clientes – é mais sensato contratar pela conduta e treinar as habilidades.

A partir do momento em que a equipe abraçou e compreendeu os valores essenciais da empresa, a maneira mais eficaz de unificá-la é compromissar-se com uma meta clara e estimulante. Meta que preveja as necessidades de mercado e esteja alinhada aos princípios da organização. Meta que estimule a energia por ser tangível, ressonante, centrada e muito instigante, elevando assim, a motivação do grupo (DRUCKER, 1997).

Sabemos que motivação é uma energia direta ou intrínsica, ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação é uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas - e isso fundamentalmente, a partir da ótica do empregado - no ambiente de trabalho. São esses aspectos extrínsecos os elementos básicos formadores daquilo que é chamado de *Clima Organizacional* e que nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho.

Quantos serviços são prestados de forma deficiente? Quantas pessoas os fazem com um desempenho medíocre, muito aquém do esperado? Quantas reclamações dos clientes externos quanto à qualidade dos atendimentos ocorrem com freqüência?

Somos inclinados a pensar que o problema está na falta de treinamento ou numa seleção mal feita. Porém, não adianta substituir pessoas, como as únicas culpadas. As empresas esquecem-se de considerar o contexto no qual estas pessoas estão inseridas. É preciso ir mais fundo para compreender o que está por trás da qualidade dos atendimentos. Pesquisando o seu clima, as empresas irão encontrar as respostas que precisam e certamente farão um mea-culpa.

As empresas esquecem que a satisfação dos clientes externos passa antes pela satisfação dos clientes internos. Poucas são as que têm interesse em ouvir os seus clientes internos. Em conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações com relação ao salário; ao trabalho que realizam; à integração entre os diferentes setores; à supervisão que recebem de seus gestores imediatos e mediatos; à comunicação interna; à sua estabilidade; às suas possibilidades de progresso; à disciplina, às condições de segurança e higiene; ao processo decisório.

Clima organizacional é, portanto, o ambiente interno existente entre os membros da organização. Quando há elevada integração entre os membros e estes com o trabalho e a organização, o *clima organizacional* se eleva e se traduz em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração etc.

Daí, o gestor de um grupo humano nessas condições, terá melhores chances de conduzi-lo ao sucesso. Entretanto, quando há baixa integração entre os membros de uma ou mais equipes, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a piorar.

Passam a surgir estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo em casos extremos, chegarem a atos de agressividade, tumulto e inconformidade. Nesses casos, ao contrário de equipes motivadas e de fácil condução, os gestores enfrentarão apenas sérios problemas.

**3 - ESTUDO DE CASO**

**3.1. Pesquisa de Clima Organizacional**

O relacionamento no trabalho tem sido melhorado e motivado. Motivado principalmente pela consolidação do processo democrático, maior participação dos colaboradores na gestão da empresa, num crescente comprometimento destes com os objetivos da organização. Desta maneira, conhecer o clima organizacional é atuar em mecanismos que possam melhorá-lo, é tão importante quanto debater questões como flexibilidade das relações entre empregados e empregadores, a remuneração variável e a geração de empregos.

A relação do homem com o trabalho nunca esteve como agora em crescente mudança. As relações no ambiente de trabalho exigem constante evolução, atualmente requeridas pelos próprios colaboradores, como uma forma de deixar menos monótona a rotina laboral e ter uma participação mais participativa nas empresas e na discussão e solução de problemas que lhes dizem respeito.

Muita organização tem buscado na gestão participativa e na qualidade total de uma vantagem competitiva para seus negócios.

Todavia, esses novos modelos de gestão exigem uma auto sustentação e um elevado grau de comprometimento para com suas empresas.

Essa é uma questão presente nos discursos e na literatura especializada dos profissionais que atuam na área de recursos humanos. Por isso é fundamental conhecer e administrar o clima organizacional. Ele retrata o grau de satisfação das pessoas nos ambientes de trabalho e aponta a predisposição para apoiar a implantação e manutenção dessas novas filosofias gerenciais. (LUZ, 2005).

Deve-se avaliar o clima organizacional para que a empresa esteja sempre sabendo os fatores que podem influenciar de forma positiva ou negativa o comportamento e a ação de seus funcionários.

No mundo competitivo e de mudanças em que vivemos, a empresa deve estar antenada com o que o mercado estabelece, daí a grande razão de desenvolver, de forma constante, a pesquisa e avaliação de clima organizacional, bem como desenvolver a aplicação das ferramentas administrativas necessárias para que a empresa permaneça no mercado.

A pesquisa de clima organizacional busca fornecer informações sobre a atitude dos colaboradores com relação à organização, suas expectativas, sua integração num determinado contexto, quanto à estrutura e à gestão da organização, ambas devem ser compatíveis não só com a missão e os objetivos organizacionais, mas também com a cultura organizacional e os recursos humanos disponíveis (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

A pesquisa de clima organizacional, também conhecida como Pesquisa do Clima Humano ou, ainda Pesquisa de Atitudes, é um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las (LUZ, 2005).

Na opinião do autor Luz (2005) é fundamental pesquisar, principalmente nas grandes organizações, porque nelas, a avaliação informal é dificultada por vários fatores: tamanho, estrutura complexa, comunicação, etc. As empresas de pequeno porte levam vantagem, pois nelas o contato entre os empregados e os dirigentes é mais freqüente e direito, o que lhes permite conhecer melhor o seu ambiente de trabalho.

Oliveira (*apud* TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001) cita que, devido à diversidade interpessoal e interdepartamental, existem vários climas internos que se manifestam concomitantemente na organização. Por isso, a importância da realização de pesquisas junto aos funcionários, para avaliar seu perfil e seu grau de motivação e integração.

Luz (2005) “[...] algumas greves têm como causa pequenos problemas mal resolvidos. Por isso é que para as relações trabalhistas e para o clima organizacional é tão importante a empresa manter abertos os seus canais de comunicação.”

Segundo Bergamini e Coda (1997):

[...] a pesquisa de Clima organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. Caso surjam necessidades críticas em termos de atendimento, um Programa de Ação pode ser delineado para dar início a medidas que, nesse caso, apresentariam um cunho fortemente estratégico por tentar considerar as variáveis comportamentais relevantes à situação.

A pesquisa de clima organizacional é um elemento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que as pessoas retratam o que acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização, o papel da pesquisa é tornar claras as percepções dos funcionários sobre o ambiente de trabalho.

**3.2 Metodologia**

A pesquisa foi realizada mediante aplicação de questionário aos colaboradores e gestores na sede da empresanos dias 18 e 20 de outubro de 2008. Foram entregues 13 questionários, representando X% do universo.

Após a montagem do questionário de pesquisa, foi realizada a sua validação junto a um grupo piloto de colaboradores. Essa operação foi importante para se ter a certeza de que as perguntas seriam compreendidas, quando da aplicação da pesquisa.

O questionário foi composto de 62 (sessenta e duas) questões, abrangendo 7 (sete) variáveis, agrupados em blocos, assim distribuídos:

RELACIONAMENTO: esta variável verifica a percepção quanto à cooperação, à soma de esforços, amizade e compreensão entre os colaboradores do setor ou área para atingir objetivos. Questões: 1; 8; 13; 24; 27; 33; 39; 50; 56

PLANEJAMENTO DO TRABALHO: variável que verifica se, na percepção dos colaboradores, a missão, as políticas, diretrizes e objetivas da empresa, além do padrão de desempenho esperado, estão claramente definidos e amplamente divulgados. Questões: 2; 9; 14; 23; 25; 34; 40; 49; 54

AMBIENTE DO TRABALHO: variável que identifica as percepções dos colaboradores em relação às condições físicas, aos instrumentos e equipamentos e a todo o suporte necessário para a realização dos trabalhos. Questões: 3; 10; 15; 22; 26; 32; 37; 41

LIDERANÇA E SUPERIORES: variável que evidencia o comportamento típico ou maneira predominante de ação do gerente no relacionamento com a equipe, no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir todos os objetivos. Questões: 4; 31; 36; 42; 48; 53; 57; 58; 61

DESENVOLVIMENTO PESSOAL: variável que verifica se o colaborador se sente reconhecido e se é valorizado como profissional e como pessoa no trabalho, pelos colegas de nível hierárquico igual, superior ou inferior. Questões: 5; 11; 16; 21; 29; 46; 52; 55; 62.

IMAGEM: esta variável verifica qual a imagem que o colaborador tem da empresa. Fator que permite saber do comprometimento, da percepção de identidade e envolvimento dos colaboradores com a empresa e com o trabalho. Questões: 6; 12; 17; 20; 28; 38; 43; 47; 59

REMUNERAÇÃO: esta variável analisa a percepção dos colaboradores quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado; equilíbrio existente entre os salários dos cargos de mesma importância; possibilidade de viver dignamente com o salário. Questões: 7; 18; 19; 30; 35; 44; 45; 51; 60

Ao utilizar a metodologia de questionário e distribuição de perguntas em variáveis para analisar o Clima Organizacional, houve a intenção direta de facilitar a participação de todos os colaboradores e também buscar subsídios para o desenvolvimento de ações concretas de melhoria tanto da qualidade de vida dos colaboradores, quanto de melhoria nos serviços prestados e nos resultados obtidos.

O questionário foi utilizado como um instrumento de preservação do anonimato, garantindo uma maior fidedignidade das respostas e foi plenamente aceito pelos entrevistados.

**3.3. Caracterização da Empresa Pesquisada**

Empresa que atua no segmento de calçados e confecções, há 17 anos trazendo tudo em que há de melhor em roupas e calçados produtos que atendem a todos os estilos e a toda faixa etária, com preços acessíveis e com ótimas formas de pagamento.

A empresa surgiu no ano de 1991 com o nome de inicio era STAR JEANS localizado na AVENIDA Generoso Ponce de Arruda , no ano de 1994 surge a primeira MEGA MODAS localizada na Rua 13 de junho , já em setembro de 1995 surge a CASA DA SOGRA pertencente a mesma empresa , localizada na rua 13 de junho Nº.181 antiga Casa Prataria, já em junho de 2006 as lojas que possuía seu nome fantasia diferenciado,neste ano se elas se tornam a MEGA MODAS, desde então as filiais inauguradas já passariam a possuir este nome fantasia, a primeira cidade do interior a se instalar uma filial da MEGA MODAS foi Sinop-MT ,atualmente as lojas estão alocadas na seguintes regiões .

**- Mato Grosso – MT -** Cuiabá - Cáceres - Sinop - Várzea Grande

**- Rondônia-RO** - Porto Velho- Ji Paraná

**- Acre – AC** -Rio branco

**REUNIÕES**

**MENSAIS**

**DIRETORIA**

**AREA COMERCIAL**

**APOIO AS UNIDADES E PROCESSODE EXPANSAO.**

**MELHORIAS NO SUPORTE DAS UNIDADES**

**CONSELHO DE**

**ADMINISTRAÇÃO**

**AREA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA**

**AREA**

**OPERACIONAL**

**UNIDADE DE AUDITORIA E COMPRAS**

**UNIDADE DE TECNOLOGIA E INF.**

**UNIDADE DE RECURSOS HUMANOS**

**UNIDADE DE CONTROLE DE NOTAS FISCAIS**

**UNIDADE DE CREDITO E COBRANÇA**

**UNIDADE FINANCEIRA**

**ORGANOGRAMA**

Para dar suporte às 13 unidades da Mega Modas a retaguarda conta com uma grande equipe, assim constituída:

- Supervisor geral, Supervisor para região de Porto Velho, Auditoria, Gerente Financeiro, Gerente de T.I, Gerente de RH, Gerente de Compras, Gerente de Cobrança, Recepcionista, Conferencia de caixa, Controle de notas fiscais, Auxiliar Financeiro, Auxiliar de Compras, Auxiliar de Cobrança, Analista de credito, Estagiários na área de cobrança

Os principais produtos são roupas e calçados de diversas marcas, diversas qualidades, produtos estes que atendem a toda faixa etária.

Para garantir-mos total qualidade desses produtos a empresa conta com uma equipe de compradores a qual estes produtos passam por uma serie de seleção de representantes, a qual nos apresenta ótimos produtos, com ótimos preços e ótimas qualidades.

O processo informado tem como principal destinatario clientes internos e externos , nossos clientes internos integram nossos colaboradores com informações do referido setor , ja nossos clientes externos integram nossos clientes consumidores com informaçoes , produtos , onde estes fazem parte do nosso principal obejetivo , em oferecer um produto de otima qualidade , um otimo atendimento , preços e formas de pagamentos acessivel a cada um.

**4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

**4.1 Universo**

Para Marconi e Lakatos (2001, p. 108), “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum [...].” Também para os autores referenciados (1996, p. 28), “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.”

A pesquisa de clima organizacional foi realizada em uma empresa do ramo de calçados e confecções, de médio porte da cidade de Cuiabá, que conta com 30 colaboradores, sendo que o universo dos colaboradores que contribuíram para esta pesquisa foi definido por amostragem. Os mesmos foram extraídos de todos os setores da empresa para não haver tendências. Sendo possível avaliar a empresa em diferentes níveis hierárquicos.

O tipo de amostragem citada acima se enquadra na amostragem por tipicidade que, segundo Ackoff (1967 *apud* MARCONI; LAKATOS,) é “selecionar um subgrupo de população que, à luz das informações disponíveis, possa ser considerado como representativo de toda a população; fazer contagem completa ou sub-amostragem desse grupo.”

**4.2 Coleta de Dados**

Segundo Marconi e Lakatos (2001) as técnicas são consideradas um conjunto de processos dos quais se serve uma ciência, são habilidades para usar esses processos ou normas, na obtenção de seus propósitos, ou seja, é a parte prática de coleta de dados.

Para os autores supracitados “é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.”

A técnica de coleta de dados utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa foi através de aplicação de questionários, os quais foram distribuídos aos colaboradores definidos anteriormente pela amostragem.

Segundo Marconi e Lakatos, (1996):

questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas [...]. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchimento, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

“Questionário é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.” (MARCONI; LAKATOS, 2001).

**4.3 Técnicas de Análise e Interpretação dos Dados**

Depois da obtenção dos dados e os resultados obtidos, o próximo passo é a análise e interpretação dos dados, as quais são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Segundo Best (1972 *apud* MARCONI; LAKATOS, 1996, pg. 32) análise e interpretação dos dados “representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação”. “A importância dos dados está não em si mesma, mas em proporcionarem respostas às investigações.”

Análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudo e outros fatores. Essas relações podem ser “estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa efeito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo etc. (TRUJILLO, 1974 *apud* MARCONI; LAKATOS, 1996).

No trabalho em questão as técnicas de análise e interpretação dos dados foram feitas de forma descritiva e interpretativa. A técnica interpretativa segundo Marconi e Lakatos (1996):

é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos às respostas vinculando os outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema [...].

Depois da coleta da pesquisa e dos dados dos questionários analisados, esses dados foram tabulados com ferramentas estatísticas e em planilhas eletrônicas do *Excel*, originando tabelas e gráficos.

Cada opção de resposta deve ser interpretada, no momento da tabulação, como manifestação de satisfação ou insatisfação do respondente.

Para a nossa pesquisa, foram utilizados os seguintes parâmetros:

|  |  |
| --- | --- |
| OPÇÃO DE RESPOSTA | PARÂMETROS |
| Sempre | Satisfeito |
| Quase sempre | Satisfeito |
| Sim | Satisfeito |
| Ótima | Satisfeito |
| Boa | Satisfeito |
| Melhor que antes | Satisfeito |
| Igual | Satisfeito |
| Raramente | Insatisfeito |
| Ruim | Insatisfeito |
| Não | Insatisfeito |
| Péssimo | Insatisfeito |
| Pior que antes | Insatisfeito |
| Não tenho opinião | Tabula-se só o percentual |

**4.5 Tabulação dos dados**

Consistiu no processamento eletrônico dos dados coletados, com o objetivo de levantar o percentual dos colaboradores satisfeitos, insatisfeitos, não ter opinião e deixadas em branco em relação às variáveis pesquisadas.

- Por pergunta – a pesquisa foi tabulada por pergunta. O responsável pela tabulação recebeu a parametrização das perguntas e classificou cada resposta como satisfatória ou insatisfatória.

- **Po**r variável – além de tabular cada pergunta, também foi calculado o grau de satisfação dos colaboradores em relação a cada variável pesquisada. A tabulação de uma variável decorreu da tabulação de todas as perguntas relacionadas a uma determinada variável. Correspondeu à média aritmética dos percentuais de satisfação, obtida na tabulação das diferentes respostas relacionadas a cada variável.

- Resultado global: Índice de Satisfação Geral (ISG) foi obtido através da média aritmética dos percentuais de satisfação, insatisfação dos colaboradores, considerando todas as variáveis pesquisadas.

**5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O trabalho em questão procura conhecer o clima organizacional da empresa

MEGA MODAS, que nada mais é do que o indicador do nível de satisfação ou insatisfação experimentado pelos empregados no trabalho. A pesquisa de clima organizacional é um elemento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que as pessoas retratam o que acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização, o papel da pesquisa é tornar claras as percepções dos funcionários sobre o ambiente de trabalho. A análise e interpretação dos dados têm o objetivo de explanar os resultados obtidos na pesquisa, os quais foram coletados através de aplicação de técnicas e instrumentos elaborados e selecionados anteriormente, para a obtenção do propósito.

**Gráfico 1 - RELACIONAMENTOS**

**Perguntas**

**56**

**50**

**39**

**33**

**27**

**24**

**13**

**8**

**1**



A análise do resultado apresentado nos indica que de um modo geral o relacionamento entre as pessoas da empresa pode ser considerado como positivo.

2

1

Observa-se, no entanto, que existem dois pontos a serem analisados. O primeiro se refere à pergunta nº 8 *(Na empresa, podemos expressar nossos pontos de vista, sem medo de punições?*) onde o número de respostas entre satisfeito e insatisfeito é levemente maior para a primeira resposta. Na pergunta nº 39 (*Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da empresa?*), verifica-se que o percentual de satisfeito está abaixo dos 50%, havendo um percentual acima desse valor na soma dos insatisfeitos, não tem opinião e não responderam.

**Gráfico 2 - PLANEJAMENTO DO TRABALHO**

**Perguntas**

**54**

**49**

**40**

**34**

**25**

**23**

**14**

**9**

**2**



Os entrevistados apresentaram índice de satisfação não tão expressivo em relação ao de insatisfação com relação ao Planejamento do Trabalho.

Quase todas as questões receberam respostas de insatisfação, demonstrando que há pontos que devem ser analisados com maior profundidade para se conhecer as causas desse grau de respostas oferecidas. Deve-se ter especial atenção às respostas das questões 34 (*Aqui na empresa, sinto disposição de todos em compartilhar informações e idéias sobre o trabalho.*), 49 (*Na minha equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão.*) e 54 (Voc*ê participa da definição das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho?).*

**Gráfico 3 - AMBIENTE DO TRABALHO**

**Perguntas**

**41**

**37**

**32**

**26**

**22**

**15**

**10**

**3**



A análise do gráfico indica que existe um bom ambiente de trabalho dentro da empresa.

Deve-se, no entanto, verificar que nas respostas às questões 3 (*Na minha área de trabalho, as instalações físicas são adequadas.)*, 22 (*O clima de trabalho da empresa é bom?*) e 32 (*Você gostaria de trabalhar em outro setor da empresa?)* existe certo número de respostas que indicam insatisfação em relação ao questionamento proposto.

**Gráfico 4 - LIDERANÇAS E SUPERIORES**

**Perguntas**

**61**

**58**

**57**

**53**

**48**

**42**

**36**

**31**

**4**



Os resultados indicam que nesta variável há problemas que merecem ser mais estudados para que se possa melhorar a relação em a liderança, superiores e os colaboradores da empresa.

Os dados revelam que os entrevistados não estão muito satisfeitos com a sua liderança e seus superiores. Há pontos que merecem atenção, principalmente aqueles relacionados com as questões 48 (*Como você avalia seu superior imediato quanto à motivação dos subordinados?)* e 53 (*Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?)*. Vale observar com mais atenção a questão 48 que apresentou o maior índice de insatisfação, a de número 53 que apresenta um número expressivo de respostas relativas a não ter opinião sobre o tema e a 57 (*Você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho?)* que tem um valor considerável de insatisfação.

**Gráfico 5 - DESENVOLVIMENTO PESSOAL**

**Perguntas**

**62**

**55**

**52**

**46**

**29**

**21**

**16**

**11**

**5**



Resultado é regular, comparando com os outros resultados.

Verifica-se que em todas as respostas existe insatisfação, demonstrando que esses pontos merecem ser levados em consideração para melhoria do Clima na organização. Há um sentimento da necessidade de se investir com mais força no desenvolvimento dos colaboradores da empresa. A questão 16 (*Aqui na empresa, existem programas de treinamento que melhoram a minha capacitação profissional.)* apresentou um índice de insatisfação acima dos 50% e, portanto, deve ser melhor investigado para verificar o problema, suas causas e possíveis soluções.

**Gráfico 6 - IMAGEM**

**Perguntas**

**59**

**47**

**43**

**38**

**28**

**20**

**17**

**12**

**6**



A imagem que a empresa possui na visão dos entrevistados é razoável e pode ser melhorada.

As respostas das perguntas 12 (*Trabalho numa organização que se preocupa com o meio ambiente.)* e 17 (*Trabalho numa empresa que tem responsabilidade social*.) apresentaram índice de satisfação muito baixo. Nesta variável os índices de respostas sem opinião e em branco são as maiores de toda pesquisa. Este resultado deve merecer um estudo maior, pois pode representar a existência de medo de apresentar um resultado não satisfatório.

**Gráfico 6 - REMUNERAÇÃO**

**Perguntas**

**60**

**51**

**45**

**44**

**35**

**30**

**19**

**18**

**7**



No geral, esta variável apresentou resultado com o menor índice de satisfação

Observa-se, no entanto, que não há uma indicação direta de insatisfação, mas é disfarçada pelos valores correspondentes a não ter opinião sobre o assunto, principalmente nas questões 7 (*Tenho salário condizente com o mercado*), 18 (*Trabalho em uma empresa que possui uma política de remunerar os colaboradores de funções iguais, com salários iguais.*) e 44 (*Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades?*). Também merece especial atenção as respostas das questões 30 (*Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?)*, 35 (*Como você compara o seu salário ao de outras pessoas que executam tarefas semelhantes às suas em outras empresas?*), 51 (*Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?)* e 60 (*A empresa recompensa os desempenhos excelentes de seus colaboradores?*).

**Gráfico 7 - RESULTADO FINAL**



Podemos afirmar que o Clima Organizacional da empresa é bom, pois o Índice de Satisfação Geral (ISG) apresenta valor de satisfação acima de 60%. Fica evidente, no entanto, que a variável REMUNERAÇÃO merece uma atenção especial. As demais variáveis apresentam índices de satisfação acima de 60%. Existe a necessidade se aprofundar a análise de algumas respostas que foram dadas em quase todas as variáveis, pois elas refletem uma realidade que pode estar escondida e em algum momento vir à tona e criar conflitos na gestão da empresa.

**CONCLUSÃO**.

O presente trabalho foi orientado pelo objetivo geral de desenvolver um levantamento do Clima Organizacional através de pesquisa em empresa do ramo de calçados e confecções, de médio porte da cidade de Cuiabá, abrangendo os colaboradores da empresa em todos os níveis. O principal propósito foi diagnosticar como está o Clima Organizacional, para saber o que os colaboradores pensam em relação a diversos pontos da empresa e em relação aos seus colegas de trabalho e liderança, bem como saber qual o grau de satisfação de seus colaboradores, diante da sua rotina de trabalho.

Foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica em torno dos conceitos do tema central, através de livros das áreas de administração, recursos humanos e de clima organizacional, para fundamentar o grau de importância sobre o assunto e de efetuar uma pesquisa de clima organizacional nas organizações. Após foi elaborado questionário, e aplicado aos colaboradores da empresa, os quais foram selecionados anteriormente pela amostragem, obtendo-se uma boa receptividade por parte dos mesmos.

Após a descrição e o arrolamento dos resultados os pesquisadores obtiveram a resposta ao problema da pesquisa, onde se pôde observar que os colaboradores demonstraram que estão satisfeitos com a empresa e com as normas como um todo, a empresa deverá observar algumas melhorias para os aspectos de ambiente físico e comunicação. Os colaboradores expressaram que se sentem reconhecidos e demonstraram estar motivados na maioria das questões pertinentes ao assunto, estão procurando se desenvolver e em relação a treinamento existe apenas algumas considerações. Quanto ao relacionamento interpessoal e satisfação pessoal os colaboradores demonstraram estar satisfeitos em todos os fatores, apenas algumas observações com relação aos líderes e a remuneração.

Apresentados através de gráficos, os resultados da pesquisa de Clima Organizacional facilitam a compreensão e a interpretação das opiniões dos colaboradores da empresa.

Ouvir individualmente os membros de sua equipe de trabalho é responsabilidade de cada gestor. Ele tem como fator importante de sucesso manter seus colaboradores satisfeitos, motivados, porque o desempenho de cada um depende das suas competências e motivação para o trabalho.

Avaliar o clima da organização é responsabilidade da Alta Administração e da Gerência de Pessoas. Compete a eles ouvir coletivamente os colaboradores, já que é de sua responsabilidade assegurar que a organização tenha um bom ambiente de trabalho e que os colaboradores se sintam satisfeitos e realizados.

Os comentários apresentados sobre cada variável têm como objetivo analisar os resultados da tabulação, representados sob a forma de gráficos. Nos comentários são ressaltados os pontos fortes do ambiente de trabalho e são recomendadas certas medidas que possam aumentar o grau de satisfação dos colaboradores.

O resultado geral da pesquisa de clima é bom. Há, no entanto, a necessidade do desenvolvimento de ações que possam trazer benefícios mais significativos tanto aos colaboradores quanto aos clientes da empresa.

Com o desenvolvimento e análise desta pesquisa conclui-se que é de grande importância pesquisar o grau de satisfação dos colaboradores dentro das organizações nas quais trabalham, pois é com o resultado da pesquisa que a empresa, através dos seus administradores, poderá tomar ações de melhoria no ambiente de trabalho, e no atendimento das necessidades apontadas, bem como melhorar os pontos fortes que já existem na mesma para que ocorra o aproveitamento de seus recursos e um melhor resultado neste sentido.

**REFERÊNCIAS**

ARAÚJO, L. C. G. de **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL Scott A. **Administração Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Ed. Atlas S.A. 1998.

BEDANI, M. **Clima organizacional: mensuração, investigação e diagnóstico. Dissertação de Mestrado não publicada**, Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo. 2003.

BERGAMINI, Cecília. **Psicodinâmica da Vida Organizacional - Motivação e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2. ed. 1997.

BERGAMINI, Cecília; CODA**,** Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. Motivação e Liderança, 2ª Ed., São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

CALDAS, Miguel P e MOTTA, Fernando C. Prestes, **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração –** Teoria, Processo e Prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

CODA, Roberto, ***Psicodinâmica da Vida Organizacional - Motivação e Liderança***,

São Paulo: Atlas, 2. ed. 1997.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional:** Conceitos e estudos de casos. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUCKER, Peter F ***O Líder do Futuro***, Futura, 3. ed.,janeiro: de 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas**

**organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.194 p.

LUZ, J. P. da. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis:** UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

LUZ, Ricardo S. **Gestão do Clima Organizacional** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

KARDEC, A.; FLORES, J; SEIXAS, E. **Gestão estratégica e indicadores de desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 120 p.

MARCONI, Eva Maria; LAKATOS, Marina de Andrade Marconi. **Técnicas de**

**Pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Altas, 1996.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaral. **Teoria geral da administração: da escola cientifica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional. a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 248 p.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho:** Pesquisa, teoria e aplicação. Lorena, SP: Stiliano, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P. FORTUNA, Antônio Alfredo M. **Gestão com Pessoas** – **Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.

**APÊNDICE A – Questionário utilizado para Levantamento do Clima Organizacional**

Cuiabá, 18 de outubro de 2008

Colaboradores

A Diretoria desta empresa tem procurado cada vez mais valorizar os seus colaboradores internos, no sentido de criar um ambiente saudável e harmonioso, que possibilite a melhoria da qualidade de vida de cada um, que oferece o seu tempo e seu conhecimento para servir os nossos clientes.

Estamos construindo instrumentos que valorizam cada um em particular e toda nossa clientela, afim de que possamos atender os anseios da população, oferecendo serviços com qualidade, eficiência e eficácia.

Uma etapa importante para atingir esses objetivos é conhecer como está o Clima em nossa empresa. Clima Organizacional significa: *um conjunto de valores, atitudes, padrões de comportamento, formais e informais, que influenciam o comportamento das pessoas, seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho.*

A partir do resultado desta pesquisa, serão tomadas decisões com vistas à melhoria das condições e qualidade de vida de todos nós que aqui trabalhamos.

Portanto, a sua contribuição é de extrema importância para que possamos atingir os resultados esperados, criando indicadores para a mudança da realidade presente. Preencha com muita sinceridade o questionário em anexo e devolva à equipe de pesquisa. Não é necessário identificar-se.

Atenciosamente

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Data: \_\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_\_

**QUESTÕES:**

1. Tem na empresa, a filosofia do trabalho em equipe?

() Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Sinto que aqui na empresa, o trabalho é orientado para resultados em longo prazo.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Na minha área de trabalho, as instalações físicas são adequadas.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Aqui na empresa, a liderança pratica o que prega.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Percebo que meu trabalho me possibilita crescer profissionalmente.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Trabalho numa organização que transmite uma imagem positiva ao público externo.

( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião

1. Tenho salário condizente com o mercado.

( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião

1. Na empresa, podemos expressar nossos pontos de vista, sem medo de punições?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Sinto-me incentivado ao envolvimento com planejamento e implementação de melhorias.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. As condições de segurança do trabalho são adequadas.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Sinto que se a empresa obtiver sucesso, eu também ganharei com isso.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Trabalho numa organização que se preocupa com o meio ambiente.

( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião

1. Aqui em nossa empresa, não existem panelinhas?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Conhecemos os objetivos e estratégias de nossa empresa.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Tenho os recursos necessários para fazer o meu trabalho.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Aqui na empresa, existem programas de treinamento que melhoram a minha capacitação profissional.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Trabalho numa empresa que tem responsabilidade social.

( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião

1. Trabalho em uma empresa que possui uma política de remunerar os colaboradores de funções iguais, com salários iguais.

( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião

1. As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. A atuação da empresa é guiada por valores éticos?

( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião

1. Sinto que meu progresso na empresa depende unicamente de mim.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. O clima de trabalho da empresa é bom?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Percebo que aqui na empresa, o planejamento é direcionado para satisfação do cliente.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Sinto que a empresa é um lugar motivador para se trabalhar?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Temos um canal de comunicação eficaz, da empresa com o colaborador.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. O clima de trabalho da minha equipe é bom?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Somos encorajados pelos colegas, a dar o melhor de nós no trabalho.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

28. A empresa costuma melhorar os serviços prestados aos seus clientes?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Consigo tempo para dedicar-me a meu desenvolvimento profissional.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?

( ) Sim ( ) Não

1. O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Você gostaria de trabalhar em outro setor da empresa?

( ) Sim ( ) Não

1. Temos oportunidade de utilizar nossas competências no exercício do cargo.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Aqui na empresa, sinto disposição de todos em compartilhar informações e idéias sobre o trabalho.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Como você compara o seu salário ao de outras pessoas que executam tarefas semelhantes às suas em outras empresas?

( ) Melhor ( ) Igual ( ) Pior

1. Você tem uma idéia clara sobre o resultado que o seu superior imediato espera do seu trabalho?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Você está satisfeito por trabalhar na empresa?

Muito Satisfeito Insatisfeito Muito

Satisfeito insatisfeito

( ) ( ) ( ) ( )

38. A empresa atende prontamente às solicitações dos seus clientes?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da empresa?

( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião

1. Consigo executar meu trabalho, priorizando as atividades em ordem de importância.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. De modo geral, como você classifica a empresa em relação ao que ela era quando você começou a trabalhar aqui?

( ) Melhor que antes ( ) Igual ( ) Pior que antes

1. Você recebe do seu superior imediato as informações necessárias para a realização do seu trabalho?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

43. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião

1. Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades?

( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião

1. O seu salário satisfaz às suas necessidades básicas de vida?

( ) Sim ( ) Não

46. Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

47. A empresa desfruta de boa imagem entre os seus colaboradores?

Sim ( ) Não ( )

48. Como você avalia seu superior imediato quanto à motivação dos subordinados?

( ) Muito bem ( ) Razoável ( ) Não tenho opinião

1. Na minha equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Você acredita nas informações transmitidas pelos gestores da empresa aos colaboradores?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?

Muito Satisfeito Insatisfeito Muito

Satisfeito insatisfeito

( ) ( ) ( ) ( )

52. O progresso profissional dos colaboradores se dá com base no mérito de cada um deles?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?

( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião

1. Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

55. Você vê possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo, na empresa?

( ) Sim ( ) Não

56. Você considera respeitado pelo seu superior imediato?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Seu chefe transfere decisões para sua equipe de trabalho?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

59. Seus colegas de setor de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. A empresa recompensa os desempenhos excelentes de seus colaboradores?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

1. Seu chefe está sempre disponível quando você precisa dele?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

62. A empresa dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião