

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: Instrumento de monitoramento gerencial

Emiliano da Silva Bento*

Sirley Aparecida Araújo Dias**

RESUMO

A abordagem desse artigo refere-se a uma ferramenta muito utilizada pelas organizações, que é a pesquisa de clima organizacional. Esta ajuda seus gestores avaliar o nível de satisfação de seus colaboradores em relação à empresa e seus gestores. Este artigo mede a percepção dos gestores a cerca de da importância de uma pesquisa de clima organizacional e seus resultados, para as possíveis decisões a serem tomadas para a melhoria do seu clima interno. Mostram quais são os pontos fortes da organização a serem explorados e difundidos para a sociedade. Identifica os aspectos a serem trabalhados separadamente por setores/áreas, para a melhoria do clima interno da organização, tornando as tomadas de decisões mais rápidas e eficazes para seus gestores. A gestão do clima organizacional deve ser um parâmetro para a gestão de recursos humanos, que vai viabilizar a pesquisa de clima e seus resultados. Realizou se uma pesquisa junto a gestores de uma empresa siderúrgica multinacional, localizada no Vale do Aço, interior de Minas Gerais. Os resultados obtidos apontam que a pesquisa de clima é uma fonte rica em informações para os gestores tomarem decisões de melhoria do clima interno da empresa.

Palavras-Chave: Gestão do Clima Organizacional. Gestão de Recursos Humanos. Pesquisa de Clima Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

As organizações buscam constantemente inovações que possam repercutir na melhoria do seu desempenho no cenário competitivo do mercado. Aliado a isso, as tomadas de decisões devem ter objetividade, serem precisas e

* Graduado em Administração Empreendedora pela Universidade Unileste MG. Pós-graduando em Gestão Estratégica de Pessoas – Senac Minas. *Email:* e.bento@hotmail.com

** Orientadora. Mestre em Engenharia de Produção, Especialista em Recursos Humanos e Consultoria Organizacional. Assistente Social. *E-mail:* sirleyaraujo@uol.com.br.

eficazes para se ganhar tempo e impactar o mínimo possível na reação dos colaboradores às mudanças implementadas nas organizações, visando melhorias nos seus resultados.

Houve um tempo em que as empresas não tinham essa preocupação, algumas adotavam a premissa da hierarquia de comando e controle, e foi preciso que isso parasse de funcionar para que as organizações repensassem o modo de agir.

É fato que as mudanças que se processam na busca constante da qualidade e produtividade, agilidade e flexibilidade, se caracterizam por uma avaliação constante dos processos, estruturas e qualificações, que repercute em todos os processos, inclusive na gestão de recursos humanos.

O aumento do nível educacional e cultural das pessoas determina grande elevação das aspirações profissionais. A ampliação dos conhecimentos reforça o grau de independência e aguça a capacidade crítica quanto às condições existentes, gerando novos desejos e o aumento no potencial de satisfação ou, ao contrário, da frustração, das pessoas (MAXIMINIANO, 2000).

A essa percepção que os funcionários têm do seu local de trabalho e das relações que se estabelecem naquele lugar, é denominada clima organizacional, cujas definições serão tratadas nesse artigo.

Conforme Gil (2001), o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por quem faz parte da organização, e este fator influencia o seu comportamento, que geram uma busca de perguntas e respostas muito complexas a respeito da natureza humana.

Segundo Chiavenato (2003), clima organizacional é a qualidade do ambiente psicológico de uma organização, em decorrência do estado motivacional das

peças. O clima pode ser favorável, quando é receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável, quando é frio e desagradável.

A pesquisa de clima organizacional pode ser uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. (Bispo, 2006, p. 259)

A busca da sobrevivência organizacional tem mudado os paradigmas organizacionais, no sentido de que, se antes era necessário motivar os funcionários, hoje se precisa buscar o seu comprometimento, o que faz com que as organizações despertem para a relevância da obtenção de ambientes positivos, em que os empregados e os grupos possam encontrar condições favoráveis para trabalharem mais eficazmente, aliando-se a isso a oportunidade de efetivos estímulos para o desenvolvimento pleno do indivíduo (CHIAVENATO, 2003).

Este tipo de enfoque é tão importante que os critérios de excelência – 1994, da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), estabelecem como uma das categorias de avaliação o “Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos”.

o vínculo estreito entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes cria uma relação de co-responsabilidade entre a empresa e os funcionários. Em função disso, a medida da satisfação dos funcionários proporciona um importante indicador dos esforços da empresa no sentido de melhorar a satisfação dos clientes e o desempenho operacional”. (...) Fatores orientados para segurança, saúde, bem-estar e moral dos funcionários devem ser parte dos objetivos de melhoria contínua da empresa (FPNQ, 1994, p. 11).

As organizações e o mundo de modo geral necessitam de transformações; estas por sua vez são alicerçadas em novas crenças e valores, novos paradigmas, pois são responsáveis por todas as atividades humanas. Sendo o processo de mudança que se vive atualmente ímpar em toda a história das empresas, ou melhor, da civilização, para sobreviverem e serem viáveis nas

próximas décadas, as organizações requerem flexibilidade em sua estrutura e estratégias adequadas.

Na realidade, as empresas, hoje, buscam um novo padrão econômico mundial de alta frequência, baixo custo e intensa competição, decorrente da nova era da internacionalização ou globalização econômica, que lhes impõe uma necessidade cada vez maior de desenvolver produtos e/ou serviços de qualidade e alcance de maior produtividade, num contexto de mudanças cada vez mais velozes e que exigem, acima de tudo, capacidade de adaptação por parte das organizações (CODA, 1997).

Nesse cenário se coloca a seguinte pergunta de pesquisa: Qual é a percepção dos gestores acerca da importância de uma pesquisa de clima organizacional e seus resultados, para as possíveis decisões a serem tomadas para a melhoria do clima interno de uma determinada organização?

Diante destas questões, este artigo tem como objetivo geral analisar qual a importância sob a ótica de um grupo de gestores, da pesquisa de clima organizacional numa determinada organização. A fim de facilitar o alcance do objetivo geral foram elaborados os seguintes objetivos específicos: Conceituar clima e pesquisa de clima organizacional, identificar fatores pesquisados, elaborar, aplicar e analisar instrumento de pesquisa.

O artigo se divide em cinco partes distintas, a saber: nessa primeira parte mostra a evolução do tema, sua relevância e seus objetivos. Na segunda parte aponta o referencial teórico e apresenta os conceitos relevantes para o tema. Em seguida trata da metodologia adotada, que foi a pesquisa bibliográfica juntamente com a pesquisa de campo, mostrando seus resultados que dão sustentabilidade a este trabalho. Apresenta e analisa os resultados obtidos e, na sequência, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste artigo parte da conceituação geral de clima organizacional, mostrando o que é uma pesquisa de clima e como é feito, e os dados obtidos através de uma pesquisa feita com gestores de uma determinada empresa. Em seguida, são apresentadas as metodologias utilizadas na pesquisa e a conclusão final.

2.1 Clima Organizacional

Assim como o clima no aspecto meteorológico, compreende os diversos fenômenos climáticos que ocorrem na atmosfera da terra, o clima organizacional compreende os fenômenos subjetivos e objetivos existentes que permeiam no ambiente de trabalho. Nas organizações, utilizamos a palavra clima para descrever o grau de satisfação/insatisfação existente em uma organização, sob a ótica daqueles que lá trabalham. (MARCONI & LAKATOS 1990)

Segundo Chiavenato (2003), clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Coda (1997) afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Para Payne e Mansfield (1973), 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.

Apoiados nas teorias motivacionais e dentro desta visão sistêmica das organizações é que surgiram as técnicas como o desenvolvimento organizacional, de pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida no trabalho e outras que se preocupam com a satisfação no trabalho. Visando sempre maior produtividade ou melhor desempenho no trabalho, uma vez que a administração surgiu no mundo organizacional. (LUCENA, 1992)

2.2 Pesquisa de Clima Organizacional

De acordo com os estudos de Bispo (2006), no Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi difundida e aplicada com Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983), que realizou diversos trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos utilizando adaptações do modelo de Litwin & Stringer.

Payne & Mansfield (1973) consideram o clima organizacional como o “elo conceitual” de ligação entre o nível organizacional no sentido de expressar compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Investir em pesquisa de clima organizacional é fundamental para se construir um local cada vez melhor para se trabalhar. E o primeiro passo é ouvir os colaboradores de forma clara e transparente lançando mão de um instrumento comprovadamente eficaz e que certamente norteia as tomadas de decisões dos gestores com relação ao clima interno da empresa, que é a pesquisa de clima. (BISPO, 2006, p. 262)

O estudo de clima organizacional pode oportunizar rendimentos excepcionais para a compreensão do funcionamento da organização, prestar importante auxílio para o manejo e administração das pessoas nas organizações, servir de apoio à tomada de decisão, identificar o grau de satisfação dos funcionários com a empresa, estilos de liderança, clareza organizacional etc. “É necessário conhecer o que faz que as pessoas se comportem de certa maneira” (LAFFOLLETTE, 1975).

Marconi & Lakatos (1990) determinaram que o objetivo de uma Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) é mensurar o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos aspectos do ambiente organizacional e a maneira como as pessoas interagem uma com as outras. O resultado final da PCO deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações.

Conforme Lucena (1992) a intenção de uma pesquisa é atingir o maior número de colaboradores possível, pois quanto maior for o número de pessoas compartilhando suas percepções, mais fiel será o retrato da organização. Oferece dados completos e mais próximos da realidade de cada área, permitindo não apenas a implantação de ações corretivas, mas também ajudarão a identificar as boas práticas, para que elas sirvam de exemplo para outras áreas da empresa ou de suas filiais. Esta ferramenta pode ser aplicada a todos os colaboradores da organização ou a uma amostra deles. Tem por metodologia acompanhar o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos aspectos do ambiente organizacional.

O ideal é que esse tipo de pesquisa seja realizado por uma empresa totalmente independente da organização onde será aplicada a pesquisa. Desta forma, pode se obter resultados mais próximos da realidade da empresa, mais precisos e livres de influências ou pressões. A aplicação da pesquisa feita por pessoas da própria empresa poderia proporcionar resultados induzidos, pois os colaboradores poderiam não ficar totalmente à vontade para preencher os

formulários de pesquisa ou apresentar críticas/sugestões. Sendo assim, os resultados obtidos com a pesquisa não retratariam com fidelidade o clima organizacional da empresa. (Marconi & Lakatos, 1990, p. 105)

A pesquisa não tem identificação daqueles que a respondem, mas sim da unidade ou área que a pesquisa está respondendo, para que as respostas sejam confiáveis e não ofereça um clima de pressão para quem está respondendo à pesquisa. Dentro da pesquisa existem as perguntas a serem respondidas pelos colaboradores, que mostraram aos gestores quais são os pontos fortes/fracos da organização. Podendo assim ter um balizador para as tomadas de decisão com relação ao clima organizacional interno da empresa. (Marconi & Lakatos, 1990, p. 125)

Para se fazer uma pesquisa e obter os resultados esperados, a área de recursos humanos tem de estar alinhada com os gestores para haver uma interação confiável para todos. A pesquisa tem de ser planejada, pois abrange vários itens como seus objetivos, população alvo, definição das variáveis organizacionais a serem pesquisadas, entrevistas, divulgação dos resultados. Os resultados têm de ser divulgado a todos, para que se conheça o perfil da empresa e dos colaboradores que nela trabalham, gerando assim um clima de confiabilidade entre as partes. (LUCENA, 1992, p. 117).

Bispo (2006) baseou se nos fatores internos de influência do ambiente das empresas, como fonte mais importante a serem pesquisadas. E os fatores que ele atribuiu são o ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sócio cultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte casa/trabalho e vida profissional. Os fatores externos de influência são os que têm origem fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados. Se a empresa não puder atuar diretamente sobre eles, pode tentar atuar sobre seus efeitos nos funcionários. Esses fatores

sempre existiram, porém, sua influência atualmente é muito maior que no passado.

Os fatores internos de influência destacados por Bispo (2006, p. 263 e 264) e utilizados no questionário de pesquisa (apêndice A) são:

- Ambiente de trabalho – estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;
- Assistência aos funcionários – estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;
- Burocracia – avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;
- Cultura organizacional – avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades.
- Estrutura organizacional – mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;
- Nível sociocultural – procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;
- Incentivos profissionais – visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;
- Remuneração – avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;
- Segurança profissional – avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;
- Transporte casa/trabalho – trabalho/casa – mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa;
- Vida profissional – estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

Os fatores internos de influência são os que se originam dentro da própria empresa, sendo que essa pode atuar diretamente sobre esses fatores para

tentar melhorá-los e produzir melhores resultados para a empresa, os clientes e os funcionários. (BISPO, 2006, p. 263)

3 METOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho é qualitativa e quantitativa. Adota um enfoque do estudo de caso do tipo exploratório e descritivo (Gil, 2006). Tem como característica um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente.

Portanto, pretende-se através de uma pesquisa de campo oferecer subsídios para a compreensão do clima organizacional de uma empresa, assim como o nível de comprometimento e satisfação dos colaboradores da instituição, ajudando os gestores nas tomadas de decisão para a melhoria e desenvolvimento do clima interno da empresa.

Para se poder verificar a autenticidade das referências citadas, foi elaborado um questionário (apêndice A) composto por doze questões, que abordou alguns itens citados por Bispo (2006). O questionário foi respondido pelos gestores de uma empresa, individualmente, de tal forma que um gestor não interferiu na opinião do outro durante o preenchimento. Para garantir a fidedignidade dos dados, foi assegurada a confidencialidade das informações aos voluntários pesquisados.

Foi selecionada uma empresa siderúrgica multinacional de grande porte na região do Vale do Aço, que tem como ferramenta de análise do clima organizacional interno a pesquisa de clima. Seus gestores foram questionados sobre fatores internos citados por Bispo (2006), sendo que alguns destes itens não se aplicavam na empresa, ficando fora do questionário.

Diante das observações feitas nas pesquisas, este artigo mostra o resultado de uma pesquisa feita com gestores da empresa siderúrgica que realiza a pesquisa de clima já há vários anos com seus colaboradores, e tem obtido

ganhos favoráveis com o retorno vindo dos resultados oriundos da pesquisa. O objetivo da pesquisa de clima é de conhecer e monitorar as percepções dos colaboradores acerca dos temas pesquisados e subsidiar as tomadas de decisões da empresa.

Foi aplicado um questionário (apêndice A) aos gestores, e as questões abordadas têm por finalidade saber como é a visão gerencial diante dos resultados apresentados, para confirmação do que se foi debatido no referencial teórico. A participação no levantamento de dados foi feita de forma voluntária. Abaixo mostra se os gráficos com os resultados das perguntas feitas aos gestores. O universo pesquisado foi de 26 pessoas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A primeira parte da pesquisa busca identificar o perfil dos entrevistados. Conforme GRÁFICO 1 mostra qual é a faixa etária dos entrevistados. Apurou se que 3,8% tem entre 20 e 30 anos; 15,4% tem entre 31 a 35 anos; 30,8% entre 36 a 40 anos; 23,1 entre 41 a 45 anos; 15,4 entre 46 a 50 anos; 11,5% entre 51 a 55 anos.

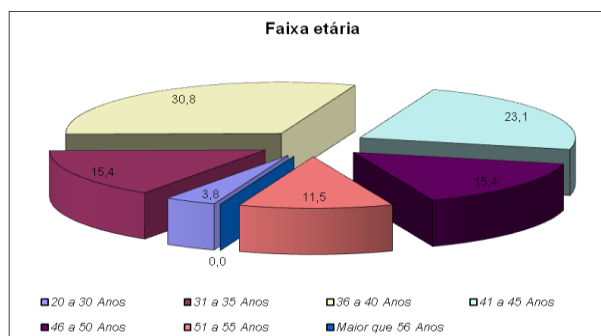


GRÁFICO 1: Faixa etária

FONTE: Pesquisa de dados

O GRÁFICO 2 que determina o grau de escolaridade, e mostrou que 42,3% tem curso superior completo; especialização/pós graduação 34,6%, mestrado com 15,4%; outros com 7,7%.

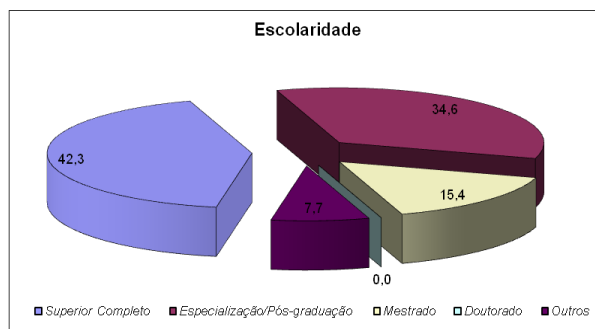


GRÁFICO 2: Escolaridade

FONTE: Pesquisa de dados

Quanto ao tempo de empresa descrito no GRÁFICO 3, mostra que os pesquisados até 5 anos são de 19,2%; mais de 5 e menos de 10 anos 23,1%; mais de 10 e menos de 15 anos 19,2%; mais de 15 menos de 20 anos 19,2%; mais de 20 menos de 25 anos 7,7%; com mais de 25 anos 11,6%.

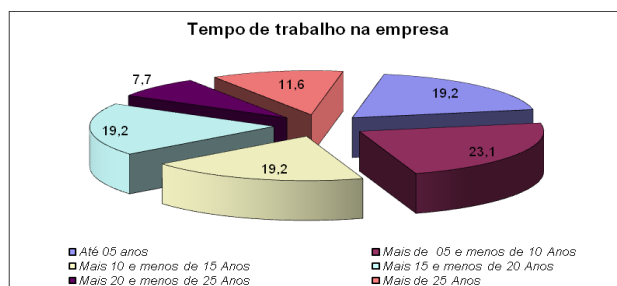


GRÁFICO 3: Tempo de trabalho na empresa

FONTE: Pesquisa de dados

Com relação à média de subordinados que se reportam aos entrevistados, o GRÁFICO 4 mostra que de 30 a 44 funcionários tem 26,9%; 30,8% tem de 45 a 49 funcionários e com mais de 50 funcionários são 42,3%.

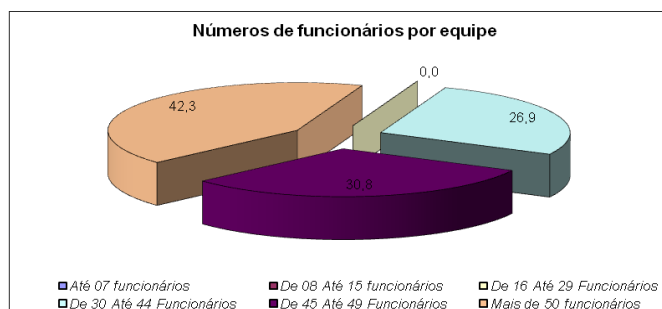


GRÁFICO 5: Nº de funcionários por equipe

FONTE: Pesquisa de dados

Analisando os dados obtidos na primeira etapa, percebe-se que a empresa está muito diversificada em relação ao tempo de trabalho dos seus gestores, e a formação acadêmica de grande parte dos entrevistados, é de curso superior e com especialização. Nota-se também que o número de funcionários é um fator relevante na pesquisa, pois os dados mostram que um volume considerável dos entrevistados tem acima de 50 funcionários, o que pode demonstrar com mais realidade o retrato de sua área de trabalho.

Em um segundo momento da pesquisa, as questões são relacionadas a itens que são fatores relevantes para uma pesquisa de clima. E qual a percepção dos entrevistados diante dos resultados mostrados na pesquisa.

Ambiente de trabalho – estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas. O clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação. Aprende suas satisfações e suas insatisfações pessoais. Quatorze entrevistados (53,8%) concordam totalmente e doze deles (46,2%) concordam. As demais afirmativas não foram assinaladas.

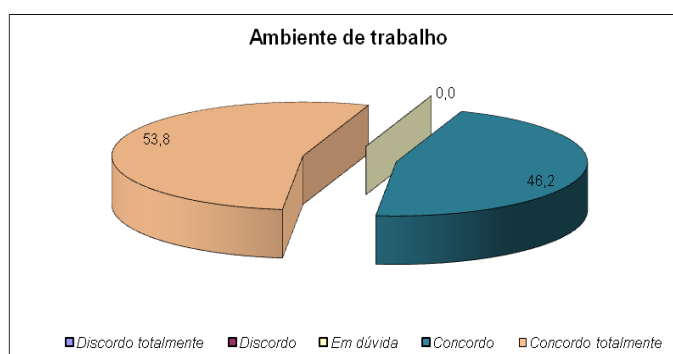


GRÁFICO 5: Ambiente de trabalho

FONTE: Pesquisa de dados

Cultura organizacional – avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a

mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, ela condiciona a administração das pessoas. Diante de tal análise dezessete entrevistados (65,4%) concordam e nove (34,6%) concordam totalmente. As demais afirmativas não foram assinaladas.

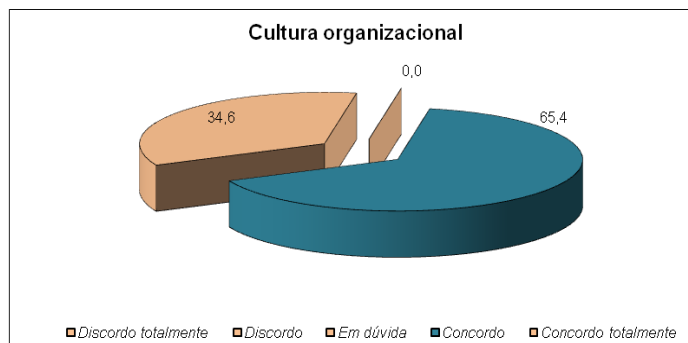


GRÁFICO 6: Cultura Organizacional

FONTE: Pesquisa de dados

Assistência aos funcionários – estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários. Vinte e um entrevistados (75%) concordam totalmente que este item é facilmente identificado na pesquisa e cinco deles (25%) apenas concordam. As demais afirmativas não foram assinaladas.

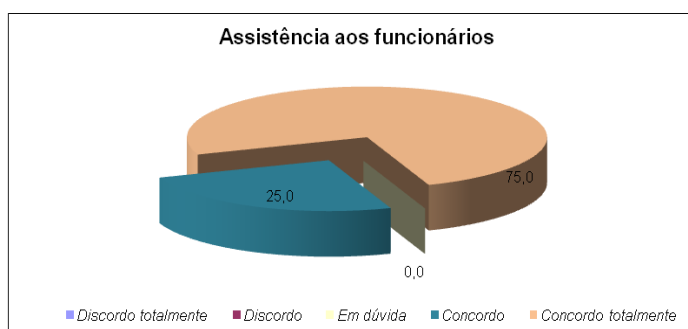


GRÁFICO 7: Assistência aos funcionários

FONTE: Pesquisa de dados

Incentivos profissionais – visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários. Este fator é preponderante para se forma uma carreira profissional e mostra qual podem ser as expectativas que podem ser geradas pelos colaboradores a curto, médio e longo prazo. Dezenove

entrevistados (73,1%) concordam totalmente com que incentivos (26,9%) concordam. As demais afirmativas não foram assinaladas.

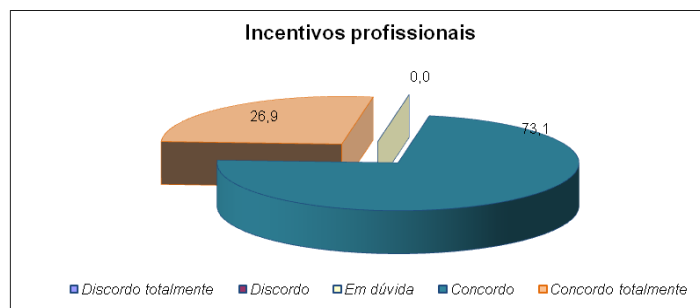


GRÁFICO 8: Incentivos profissionais

FONTE: Pesquisa de dados

Remuneração – avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa, ou seja, se o valor recebido pelos serviços prestados estão compatíveis. Esse fator deixa muitas dúvidas nas suas análises, pois muito se sabe que, as variáveis que permeiam esse tema são vastas, e bastante questionada. Vemos que 11 entrevistados (42,3%) ficaram em dúvida, dez (38,5%) concordaram e cinco deles (19,2%) concordaram totalmente no que o fator remuneração fica de acordo com o que recebe é proporcional ao que se ganha. As demais afirmativas não foram assinaladas.

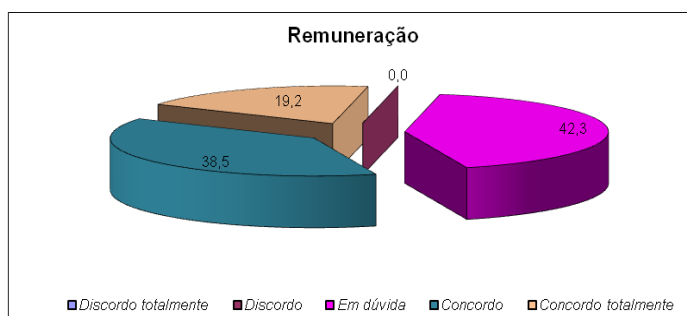


GRÁFICO 9: Remuneração

FONTE: Pesquisa de dados

Vida profissional – estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional. A teoria de Kurt Lewin, explica que os padrões de comportamento são decorrentes das interações e das

influências que o indivíduo estabelece com o meio. Essa teoria explica como cada indivíduo sintetiza de forma diferente as vivências com o meio ao longo de sua vida; assim, cada pessoa, cada ser humano, possui uma dinâmica interna própria, portanto, interpreta e percebe as coisas, as pessoas, as situações de forma particular. Dezesseis entrevistados (61,5%) concordam com tal afirmativa, já dez deles (38,5%) concordam totalmente. As demais afirmativas não foram assinaladas.

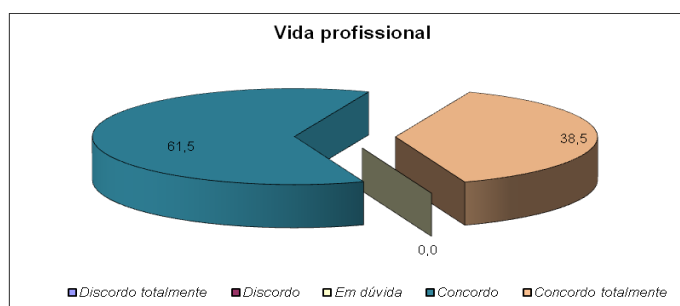


GRÁFICO 10: Vida profissional

FONTE: Pesquisa de dados

As informações do relatório de clima da minha área de trabalho servem de referência para definir sobre a gestão das equipes. Esta questão mostra a eficiência da pesquisa de clima para o gestor. Todo o mapeamento de suas futuras ações, serão descritos a partir do relatório de satisfação dos entrevistados quais são as variáveis que devem ser vistos/revistos para que haja uma confiança de todos em relação a pesquisa. Dezesete entrevistados (65,4%) concordam totalmente nas informações dos relatórios e nove (34,6%) concordam com os resultados apresentados. As demais afirmativas não foram assinaladas.

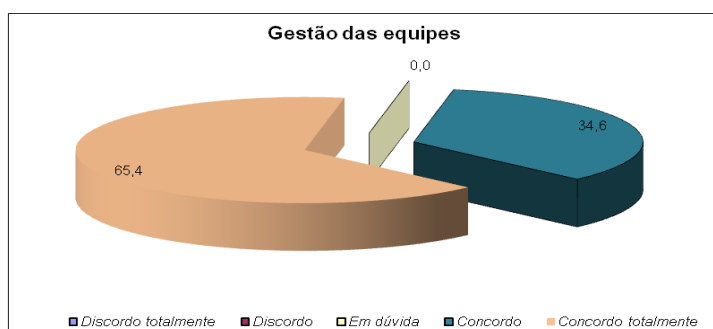


GRÁFICO 11: Gestão de equipes

FONTE: Pesquisa de dados

A pesquisa de clima mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem a estrutura organizacional e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários. O clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor, o reflexo dos efeitos dessa cultura, na organização como um todo. Luz (1995) afirma que o “clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos).” Portanto, o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho. Diante destas analogias quatorze entrevistados (53,8%) concordam que quanto melhor o clima para se trabalhar, mais confiante se tornam as equipes, e doze deles, ou seja, (46,2%) concordam totalmente no clima interno como fonte de satisfação e de verificação dos gestores. As demais afirmativas não foram assinaladas.

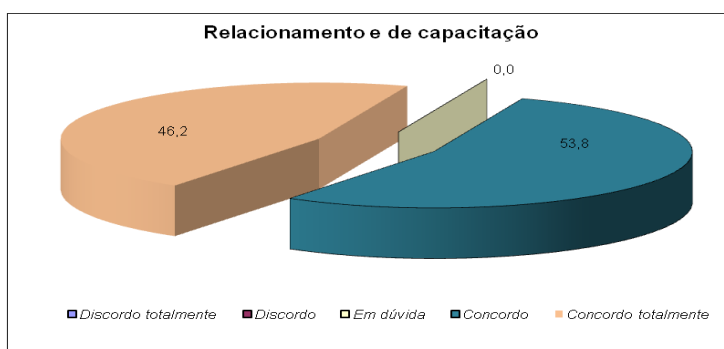


GRÁFICO 12: Relacionamento e capacitação dos elementos da estrutura organizacional

FONTE: Pesquisa de dados

Fazendo uma analogia entre as citações dos autores pesquisados com o resultado da análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, é de fundamental importância um monitoramento do clima interno de uma empresa. Conforme a metodologia usada por Bispo (2006), a aplicação deste modelo analisado neste artigo, permite avaliar com bastante realismo o clima organizacional interno de uma organização, levantando seus problemas,

críticas e sugestões, o que pode permitir sanar diversos pequenos problemas e encontrar caminhos viáveis para a solução de outros problemas de maior porte, ambos podendo ser desconhecidos dos gestores, e que poderiam comprometer um melhor clima organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O maior desafio das organizações além da competitividade do mercado, é manter um clima interno que propicie um ambiente satisfatório para se trabalhar. Os fatores internos são fontes de desafios a serem conquistados pelos gestores.

Os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável.

Os resultados conseguidos através deste trabalho são que, a pesquisa de clima é uma ferramenta fundamental para balizar o clima interno de uma organização. E que as tomadas de decisões em relação as variáveis apontadas podem ser mais precisas. Caso haja necessidade de se tomar ações, elas podem ser setoriais e nem sempre coletivas, indicando ao gestor onde precisa melhorar ou manter a sua forma de gerenciamento. Este entendimento foi observado entre todos os entrevistados, independente do seu perfil, e que confiam e aprovam a pesquisa de clima e seus resultados.

Esta pesquisa não esgota o assunto, ao contrário, abre espaço para se buscar outras variáveis que possam ser estudadas para se conseguir conhecer, cada vez mais, como são gerados os resultados em uma pesquisa de clima.

6 REFERÊNCIAS

BENNIS,W.G. **Desenvolvimento Organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blucher.

BISPO, CARLOS A. FERREIRA. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**- EESC – USP, 2006.

BONA, Alice Maria de. **Diagnóstico de percepção de clima organizacional por ocupantes da função DAI, numa autarquia federal**. Porto Alegre, UFRGS, 1981. (Dissertação de mestrado).

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In: BERGAMINI, C. W.; CODA; R. (organizadores). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 9ª edição. São Paulo: Campus, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas S/A. 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas S/A. 2006.

GRAÇA, Hélio. **Cadernos de Administração**. Direção. Belém: Unama.

<http://www.fnpq.org.br>. Acesso em 20 de março de 2012.

LAFOLLETE, W. R. **Como é o clima na sua organização?** Personnel Journal, 376-9, 1975.

LUCENA, Maria Diva S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa,**

elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, Mônica Seixas de Oliveira. (2004) **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: Um estudo de caso da empresa Herbarium.** Florianópolis, 2004. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

Payne, R. e Mansfield, R. **Conceituar e medir o clima organizacional e psicológico: Armadilhas na pesquisa multinível,** 1973.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado Gestor,

Estou finalizando uma pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, e vou escrever um artigo para ser avaliado. Meu tema de análise é o Clima Organizacional e vou trabalhar em uma pesquisa sobre o assunto. Como é do seu conhecimento, a empresa que você trabalha, realiza anualmente uma pesquisa de Clima Organizacional, com o objetivo de conhecer e monitorar as percepções dos colaboradores acerca dos temas pesquisados e subsidiar as tomadas de decisões da empresa.

Desta forma, o objetivo deste questionário é obter informações sobre esse processo e produzir um artigo acadêmico. Para isso sua participação é fundamental para que eu consiga obter o resultado esperado. Você não precisa se identificar e os dados obtidos serão tratados de forma sigilosa e confidencial.

Leia todas as questões e preencha as informações solicitadas. Em caso de dúvidas, fico à sua disposição por meio de email: e.bento@hotmail.com

Muito obrigado!

Emiliano

Assinale a alternativa adequada ao seu perfil:

01) Faixa etária:

- de 20 a 30 Anos
- de 31 a 35 Anos
- de 36 a 40 Anos
- de 41 a 45 Anos
- de 46 a 50 Anos
- de 51 a 55 Anos
- Acima de 56 Anos

02) Escolaridade:

- Superior Completo
- Especialização/Pós graduação
- Mestrado
- Doutorado
- Outros_____

03) Tempo de trabalho na empresa :

- Até 05 anos
- Mais de 05 e menos de 10 Anos
- Mais 10 e menos de 15 Anos
- Mais 15 e menos de 20 Anos

Mais 20 e menos de 25 Anos

Mais de 25 Anos

04) Sua equipe atual possui:

Até 07 funcionários

De 08 Até 15 funcionários

De 16 Até 29 Funcionários

De 30 Até 44 Funcionários

De 45 Até 49 Funcionários

Mais de 50 funcionários

O enunciado das questões 05 a 10 apresentam o conceito dos termos referentes a fatores internos de influência a serem considerados numa pesquisa de clima organizacional.

Leia as afirmativas a seguir e assinale a opção de sua preferência.

05) Ambiente de trabalho – estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas.

Os resultados apresentados na pesquisa de clima possibilitam ao gestor ter informações precisas sobre esse conceito.

Discordo totalmente	Discordo	Em dúvida	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------	----------	---------------------

06) Cultura organizacional – avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades.

Os resultados apresentados na pesquisa de clima possibilitam ao gestor ter informações precisas sobre esse conceito.

Discordo totalmente	Discordo	Em dúvida	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------	----------	---------------------

07) Assistência aos funcionários – estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;

Os resultados apresentados na pesquisa de clima possibilitam ao gestor ter informações precisas sobre esse conceito.

Discordo totalmente	Discordo	Em dúvida	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------	----------	---------------------

08) Incentivos profissionais – visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;

Os resultados apresentados na pesquisa de clima possibilitam ao gestor ter informações precisas sobre esse conceito.

Discordo totalmente	Discordo	Em dúvida	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------	----------	---------------------

09) Remuneração – avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;

Os resultados apresentados na pesquisa de clima possibilitam ao gestor ter informações precisas sobre esse conceito.

Discordo totalmente	Discordo	Em dúvida	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------	----------	---------------------

10) Vida profissional – estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

Os resultados apresentados na pesquisa de clima possibilitam ao gestor ter informações precisas sobre esse conceito.

Discordo totalmente	Discordo	Em dúvida	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------	----------	---------------------

11) As informações do relatório de clima da minha área de trabalho servem de referência para definir sobre a gestão das equipes.

Discordo totalmente	Discordo	Em dúvida	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------	----------	---------------------

12) A pesquisa de clima mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem a estrutura organizacional e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;

Discordo totalmente	Discordo	Em dúvida	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------	----------	---------------------