



## **ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO UMA PRÁTICA ADMINISTRATIVA**

Ana Paula Mantovani (PG-CESUMAR)  
Ligia Greatti (Docente-UEM)

---

### **REFERÊNCIA**

MANTOVANI, A. P. e GREATTI, L. Análise do clima organizacional como uma prática administrativa. **CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO**. v. 16, n.2, p. 20-34, jul/dez. 2008

### **RESUMO**

As empresas atuam em um cenário que se modifica rapidamente, devendo assim prever as mudanças de mercado e superar as expectativas. A busca por melhores resultados implica no envolvimento dos colaboradores com os objetivos da organização, e assim, o clima organizacional deve estar favorável ao desempenho das atividades dentro da empresa, pois o comprometimento dos colaboradores dependerá do fato de estarem satisfeitos com a postura adotada pela organização. Identificar os fatores que alteram o clima organizacional torna-se então essencial para a otimização dos resultados. Com uma pesquisa direcionada é possível identificar as variáveis que estão prejudicando o clima organizacional, pois ela é aplicada aos colaboradores para a identificação dos fatores que estão deixando-os insatisfeitos. Após a execução da pesquisa é importante que a organização trabalhe de acordo com o que foi apontado, mudando sua postura quando necessário. Desta forma, o presente estudo tem como objetivo identificar os fatores do clima que colaboram para o comprometimento dos funcionários e apresentar uma aplicação deste método em uma empresa copiadora. A metodologia aplicada foi à pesquisa descritiva com a realização de um estudo de caso através de entrevistas com os sócios e questionários aplicados aos colaboradores. Pôde-se observar que embora a maioria dos colaboradores mostra-se satisfeitos, ainda há alguns pontos que podem ser repensados visando à melhoria do clima organizacional da empresa.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Prática Administrativa. Desempenho.



## 1 INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças no mercado, devido à globalização, vem aumentando a competitividade entre as empresas e os clientes torna-se cada vez mais exigentes. As organizações precisam se adaptar as condições externas para sobreviverem ao longo do tempo de forma eficaz.

Neste contexto, o comprometimento dos funcionários e dos dirigentes é de extrema importância para a organização. Para a sobrevivência de uma empresa, hoje, além de utilizar bem sua tecnologia e seu capital é preciso saber gerenciar seus recursos humanos. Segundo Kanaane (1999), é preciso criar um clima organizacional que corresponda às necessidades de seus colaboradores, motivando-os para alcançar os objetivos da empresa.

De acordo com Graça (1999):

É preciso que os administradores tenham ouvidos interessados e olhos atentos para o comportamento das pessoas no trabalho. Isso só será possível quando estiverem convencidos, sensibilizados, da importância dos recursos humanos e do clima de suas organizações (GRAÇA, 1999, p. 8).

Os indivíduos percebem as mudanças internas e externas à organização e reagem a elas. Assim a natureza do clima pode ser individual, grupal ou organizacional. O ambiente da organização integra além de fatores econômicos e materiais, elementos psicossociais e interpessoais, podendo ocasionar um bom ou mau clima. Uma pesquisa sobre como está o clima da organização é de grande valia para um melhor planejamento das ações para a sua melhoria.

Souza (1978, *apud* MELLO, 2004) reforça afirmando:

É importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, porque é através de sua criação que ele pode manejar a motivação de seus empregados. A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros, e ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais (SOUZA, 1978, *apud* MELLO, 2004, p. 22).

Diante destes conceitos a presente pesquisa tem como objetivo geral identificar os fatores de clima organizacional que colaboram para o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização. Para isso, busca identificar, através de uma pesquisa em uma empresa copiadora de Maringá-PR, quais fatores colaboram para a obtenção de um clima positivo e quais prejudica o clima dentro da organização. Bem como apresentar sugestões para a correção dos fatores negativos e para a melhoria dos fatores positivos.

## 2 A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Os indivíduos desde que nascem estão envolvidos com a organização, se utilizam delas para estudar, alimentar, trabalhar, e também em seus momentos de lazer. Para Chanlat (1993, *apud* MELLO, 2004), a organização é um local em que os indivíduos contribuem com seus recursos para produzir objetos e serviços e também é um local em que os indivíduos exploram, adaptam e habitam para alcançar objetivos pessoais.

De acordo com Chiavenato (2002), as organizações se compõem pelas atividades humanas, e cada indivíduo que faz parte dela possui expectativas e trabalha com o intuito de alcançar sua realização pessoal. Cada indivíduo que trabalha em uma organização leva para ela seus



valores, cultura, crenças, expectativas, atitudes, personalidade, e então a organização, de forma abstrata, é a projeção da soma dos seus integrantes.

O comportamento dos indivíduos também é formado por suas satisfações e necessidades; desta forma o clima da organização se dá, não somente, mas de acordo com o bem estar de seus participantes. Para Graça (1999, p. 22) “o clima afeta o comportamento organizacional que, por sua vez, afeta o próprio desempenho dos negócios”. Assim, para que as organizações tenham excelência em seus resultados é preciso que os objetivos individuais dos colaboradores sejam satisfeitos.

Vários autores abordam o conceito de clima organizacional. Este envolve a empresa e seus colaboradores, como se relacionam e a forma com que os valores e atitudes os afetam. Para Chiavenato (2002, p. 95) “O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”. Luz (*apud* GRAÇA, 1999, p. 9) afirma que o clima “é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto socioeconômico e político como, também, na vida particular dos funcionários”.

em administração, 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 as políticas de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processos de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (CODA, 1993, *apud* MELLO, 2004, p. 57).

Cada indivíduo da organização traz consigo valores e tradições, que influenciam os tipos de liderança. Ao longo do tempo as características dos membros que fizeram ou fazem parte da organização deixam marcas no processo de trabalho, assim como as características daqueles que possuem autoridade.

Edela (1978, *apud* LIMA e ALBANO 2002, p. 35), compreendem que o clima organizacional “é resultado, em sua totalidade da própria cultura, tradições e métodos de ação de cada organização”. Luz (2001, *apud* LIMA e ALBANO 2002) complementa que:

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários da empresa (LUZ, R., 2001, *apud* LIMA e ALBANO, 2004, p. 35).

Chiavenato (2002) também acrescenta que o estado motivacional dos colaboradores influencia o clima organizacional e também é influenciado por ele. Isso se deve ao fato do clima da organização ser favorável para a satisfação das necessidades de cada indivíduo.

Kolb *et al* (LUZ, 2001) também relacionam motivação com clima organizacional, expondo que:

O clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação a associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensas e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização (KOLB *et al*, *apud* LUZ, 2001, p. 73).



Os colaboradores da organização respondem as medidas adotadas pela mesma, mostrando-se assim satisfeitos ou não. De acordo com Luz, R. (2003) existem indícios que apontam o estado em que o clima se encontra na organização, estes são chamados de indicadores do clima. Os indicadores são: Turnover (rotatividade), Absenteísmo, Pichações, Programas de Sugestões, Avaliação de Desempenho, Greves, Conflitos Interpessoais e Interdepartamentais, Desperdício de Material e Queixas no Serviço Médico.

A forma com que cada indicador se apresenta na organização ou até mesmo a presença de indicadores como pichações, greves, queixas, é sinal de insatisfação com uma ou mais posturas adotadas no seu dia-a-dia. É o departamento de Recursos Humanos que deve realizar a análise desses indicadores; para identificar dentro da organização o que esta interferindo na motivação de seus colaboradores.

Este trabalho deve ser realizado periodicamente, sempre buscando identificar quais os fatores que estão influenciando positivamente e negativamente o clima.

## 2.1 FATORES QUE ALTERAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Alguns fatores atuam como variáveis organizacionais; a forma com que se apresentam na organização altera o clima positivamente ou não. Os indicadores do clima ajudam a analisar se existe algo errado na organização, e uma pesquisa de clima ajuda a identificar quais os fatores que estão afetando a satisfação dos colaboradores e os que a aumentam. De acordo com Luz, R. (2003) as variáveis organizacionais são:

- **O Trabalho Desempenhado:** Quando o trabalho é mal distribuído, há sobrecarga de tarefas, o horário de trabalho é inadequado, quadro de funcionários insuficiente para exercer as tarefas, o funcionário não se adapta ao trabalho exercido, se o trabalho não é considerado importante ou desafiador, nesses casos o clima se manifestará negativamente. Robbins (1999) acrescenta dizendo que:

Empregados tendem a preferir trabalhos lhes deem oportunidades para usar suas habilidades e capacidades... Trabalhos que têm muito poucos desafios criam o tédio, mas desafios demais criam frustração e sentimentos de fracasso. Sob condições de desafio moderado, a maioria dos empregados experimentará prazer e satisfação (ROBBINS, 1999, p. 98).

- **Salário:** Para que o salário não atue como fator de insatisfação é necessário que esteja compatível com os praticados no mercado, que haja um equilíbrio entre os salários dos cargos que tem a mesma importância, que a empresa possibilite o aumento dos salários e que estes sejam concebidos de modo justo, que os colaboradores consigam viver dignamente com o salário recebido, que a empresa apresente de forma clara os planos de cargos e salários, entre outros. Chiavenato (1999) complementa:

a eficácia com que a remuneração é aplicada faz uma diferença significativa em aumentar ou reduzir a competitividade organizacional... O nível de salários é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho como nas suas relações com os seus próprios empregados (CHIAVENATO, 1999, p. 222).

- **Benefícios:** Os benefícios para atuar a favor da melhoria do clima devem corresponder às necessidades e expectativas dos funcionários. De acordo com Chiavenato (1999) o plano de benefício oferecido por uma empresa deve conter um benefícios que estejam adequados com o perfil dos funcionários e de suas atividades, visando atender seus objetivos individuais, econômicos e sociais.



- **Integração entre os Departamentos da Empresa:** Neste caso, a ocorrência de muitos conflitos entre os departamentos prejudicará o clima, mas se existir a cooperação entre os departamentos beneficiará o clima da organização.
- **Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão:** A gestão é uma das mais importantes variáveis organizacionais, o papel exercido pelos gestores é fundamental para o clima de sua equipe de trabalho. Os funcionários respondem a qualidade da supervisão, a sua capacidade técnica, humana e administrativa. É necessário que deem um tratamento justo a todos os membros da equipe e que façam feedback na equipe. Mello (2004) acrescenta que:

o estilo de liderança é um determinante significativo do clima organizacional que poderá ser criado de diferentes formas, causando grande influencia no comportamento, desempenho das pessoas e satisfação no trabalho, bem como na saúde da organização... através de vários tipos de liderança, vários climas organizacionais podem ser gerados (MELLO, 2004, p. 66).

- **Comunicação:** É necessário avaliar se os colaboradores consideram satisfatórios a forma e os canais de comunicação da empresa. E deve ser identificada qual estrutura de comunicação se adapta melhor à organização. A utilização de canais verticais, laterais e informais, segundo Robbins (1999), irá reduzir as incertezas, melhorando o desempenho e a satisfação dos grupos organizacionais.
- **Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realização Profissionais:** As oportunidades oferecidas aos membros da empresa para sua qualificação, atualização e desenvolvimento profissional colaborará para a melhoria do clima.
- **Possibilidades de Progresso Profissional:** As oportunidades de crescimento e de promoções oferecidas aos funcionários, de realização de trabalhos desafiadores e importantes, de participação de projetos que aumentem a experiência profissional de seus membros, o aproveitamento correto das potencialidades dos colaboradores atuam positivamente no clima organizacional, mas quando não existem essas oportunidades o clima sofrerá alterações negativas.
- **Relacionamento Interpessoal:** quando as relações pessoais entre os funcionários, chefias e entre a empresa é de cooperação influenciará o clima positivamente, mas se houver a incidência de muitos conflitos de grau elevado influenciará negativamente. Segundo Robbins (1999) a maioria dos indivíduos que pertencem a níveis hierárquicos mais altos prefere se comunicar com pessoas de mesmo nível ou de níveis mais elevados, ao invés de pessoas com níveis abaixo. Como resultado pode “esperar que a satisfação seja maior entre empregados cujos trabalhos minimizam a interação com indivíduos de status mais baixo do que eles” (ROBBINS, 1999, p. 172).
- **Estabilidade no Emprego:** O grau que a empresa oferece de segurança e que é sentido pelos colaboradores, o feedback dado pela organização sobre o desempenho dos funcionários, influenciará no clima. Maslow (1943, apud CHIAVENATO, 2002) em sua teoria das necessidades afirma que:

na vida organizacional as pessoas têm uma relação de dependência com a organização e onde as ações gerenciais arbitrárias ou as decisões inconsistentes e incoerentes podem provocar incerteza ou a insegurança nas pessoas quanto a sua permanência no trabalho (MASLOW, 1943, apud CHIAVENATO, 2002, p. 84).



- **Processo Decisório:** A qualidade do processo decisório percebida por seus funcionários pode tornar o clima bom ou ruim. Características da empresa e da gestão da empresa como a agilidade, participação, centralização ou descentralização das decisões altera o clima organizacional.
- **Condições Físicas de Trabalho:** Condições físicas com qualidade e conforto como instalações, recursos para a execução do trabalho: posto de trabalho, vestiários, horários de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho; atuam como variáveis positivas, mas quando não existem essas condições ou quando estas são precárias o clima se manifesta negativamente. Herzberg (1966, apud SANDES, 2001, p. 16) em sua Teoria dos Dois Fatores afirma que os fatores higiênicos “apenas evitam a insatisfação, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação”. Já Robbins (1999, p. 98) diz que “empregados se preocupam com ambientes de trabalho tanto por conforto pessoal quanto por facilitarem a realização de um bom trabalho”, e os fatores do ambiente organizacional como temperatura, iluminação e outros não podem estar em nenhum extremo.
- **Relacionamento da Empresa com os Sindicatos e Funcionários:** O grau de atenção que a empresa dispõe as reclamações formais e informais dos funcionários, a postura com que se relaciona com os sindicatos, a qualidade do tratamento de questões trabalhistas, o cumprimento de convenções e acordos coletivos influenciará o clima, quanto maior for a atenção disponibilizada melhor será o clima.
- **Participação:** Empresas que possibilitam a participação dos funcionários em decisões sobre os objetivos da empresa, do seu setor de trabalho, na gestão da empresa; participação financeira sobre os resultados da empresa permitem um clima positivo na organização.
- **Pagamento dos Salários:** Quando ocorrem muitos erros na folha de pagamento, atrasos e quando os códigos de proventos e descontos não são devidamente explicados aos funcionários causa um descontentamento e prejudicando o clima.
- **Segurança do Trabalho:** O grau de preocupação que a empresa disponibiliza para a redução dos riscos de acidentes e doenças ocupacionais que os funcionários estão expostos irá determinar o grau do clima, quanto maior a atenção dispensada melhor o clima.
- **Objetivos Organizacionais:** A clareza e a transparência dos objetivos organizacionais e departamentais expostos pela empresa atuam como fator de melhoria do clima.
- **Orientação da Empresa para Resultados:** É o grau de esforço que a empresa dispõe para a orientação de seus colaboradores para conseguir alcançar seus resultados. Quanto maior for o esforço melhor para o clima da organização.
- **Disciplina:** O grau de rigidez da disciplina e o grau de justiça na aplicação de punições alteram o clima. Punições aplicadas injustamente prejudicam o clima.
- **Imagem da Empresa:** Avalia a opinião dos funcionários de como a empresa é vista pelo mercado.
- **Estrutura Organizacional:** A adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação, para a consecução dos objetivos organizacionais irá alterar o clima de acordo com a percepção dos membros da organização. “Na medida em que a estrutura de uma organização reduz a ambiguidade para empregados e esclarece preocupações... ela molda suas atitudes e facilita e os motiva a níveis mais altos de desempenho” (ROBBINS, 1999, p. 314).



- **Ética e Responsabilidade Social:** Quando a empresa atua com ética, cumpre suas responsabilidades sociais em seu relacionamento com parceiros comerciais, funcionários, comunidade e Estado, o clima é influenciado positivamente.
- **Reconhecimento:** A adoção de mecanismos de valorização e reconhecimento dos funcionários atua como um fator positivo.
- **Vitalidade Organizacional:** Quando as mudanças, as atividades andam em um ritmo lento a qualidade do clima é prejudicada, mas se a empresa tem vitalidade o clima é beneficiado.
- **Direção e Estratégias:** A qualidade percebida pelos funcionários sobre a direção da empresa, as estratégias adotadas e condução dos negócios é um dos fatores que afeta o clima.
- **Valorização dos Funcionários:** O bom clima dependerá se a empresa valoriza e respeita seus recursos humanos, se oferece oportunidades e investe neles.
- **Trabalho em Equipe:** O clima também é influenciado à medida que a empresa possibilita e estimula o trabalho em equipe para solucionar problemas, buscarem oportunidades, aprimorar processos, inovar. Robbins (1999) complementa que:

as equipes facilitam a satisfação a participação do empregado em decisões operacionais... elas são um meio eficaz para que a administração democratize suas organizações e aumente a motivação do empregado (ROBBINS, 1999, p. 180).

- **Modernidade:** O grau de preocupação da empresa na modernização de seus produtos, processos, serviços, tecnologias, modelo de gestão, instalações, também irá alterar o clima da organização.
- **Planejamento e Organização:** Clareza exposta pela empresa sobre seus planos, objetivos e metas departamentais e organizacionais, a forma com que é planejada e organizada por seus gestores, atua no clima da organização, quanto mais bem elaborada melhor.

Fatores que causam desmotivação ou fatores que motivam os colaboradores devem ser identificados e trabalhados de forma a melhorar o clima da organização.

As variáveis apresentadas acima atuam como fatores que alteram o clima, e saber como atuam na empresa (positiva ou negativamente), se são trabalhados corretamente, ou se o que é percebido pelos colaboradores é positivo para a mesma, mostra-se de extrema importância para trabalhar o clima organizacional no sentido de introduzir melhorias nos pontos julgados negativos.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é caracterizada como estudo descritivo sobre o tema Clima Organizacional. Isso pelo fato de expor as variáveis que o afetam, a importância de clima um organizacional positivo, bem como fazer uma descrição desta abordagem em uma organização escolhida.

O desenvolvimento da pesquisa se deu através da observação indireta, que segundo Marconi e Lakatos (1982, p. 57) significa “colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto”.

Como fonte de coleta de dados utilizou a pesquisa bibliográfica em publicações que tratam do assunto, com o intuito de obter maior variedade de informações sobre campo de estudo.



Na perspectiva de proporcionar um melhor entendimento sobre o tema foi realizado um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte que atua no ramo de copiadora, na cidade de Maringá-PR.

Entende-se que o estudo de caso:

é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado (YIN, 1981, *apud* ROESCH, 1999, p. 155).

Para poder obter algumas informações sobre a empresa e identificar alguns fatores percebidos pelos proprietários da empresa a respeito do tema pesquisado, foram elaboradas diversas perguntas e realizada uma entrevista com um dos sócios.

Neste momento a pesquisa se valeu de observação direta intensiva, que segundo Lakatos e Marconi (1986, p. 107) “é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária”.

Em seguida foi utilizada a observação direta extensiva, caracterizada como “instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (MARCONI E LAKATOS, 1982, p. 74).

Assim, foi elaborada uma “pesquisa de clima” através da aplicação de um questionário com os colaboradores da empresa, a fim de avaliar o seu clima organizacional e verificar quais os fatores que estão influenciando o seu clima de forma positiva e negativa.

Para alcançar esse objetivo foi utilizado como base na formulação das questões o livro do Luz (2003) “Gestão do Clima Organizacional”.

Após a aplicação do questionário, os dados coletados foram tabelados para facilitar sua análise. Foram apresentados comentários sobre os fatores identificados na pesquisa; os resultados, após a conciliação com a teoria abordada, foram analisados e foram elaboradas sugestões para a melhoria do clima na organização em estudo.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa em questão atua no ramo de prestação de serviços e revenda de materiais e equipamentos para copiadoras. Em 1975, dois irmãos resolveram montar uma copiadora na cidade de Maringá. A ideia surgiu devido a existência de apenas uma copiadora na cidade.

Assim em primeiro de abril daquele ano nasceu a empresa. Nessa época as atividades da empresa se resumiam em cópias simples e cópias heliográficas, possuindo como principais clientes as construtoras e empresas de engenharia.

Conforme foram ampliando seus serviços foram também diversificando seus clientes. A evolução da empresa é apresentada no Quadro 1.

ANO	HISTÓRICO
1975	Início das atividades da Copiadora. Serviços oferecidos: cópias simples e



	heliográficas.
1980	Mudança na sociedade: Sai um dos irmãos e entra outro irmão. Criação do Setor de Vendas: venda de materiais de Engenharia como: papel vegetal, borracha, caneta nanquim, entre outros.
1990	Substituição das cópias heliográficas por cópias de traços (projetos) preto e branco e colorido. Também a substituição dos materiais de Engenharia por materiais para copiadora. Começou a oferecer cópias coloridas.
1992	Surgimento da Editoração (área de criação).
1994	Início das atividades da filial em Marília – São Paulo.
1998	Adiciona em seus produtos a venda e locação de máquinas copiadoras. Torna-se uma revendedora autorizada de máquinas copiadoras Minolta. Criação do Laboratório Técnico oferecendo serviços internos e externos de assistência técnica.

**Quadro 1 - Evolução da Copiadora (Empresa)**

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Quadro 2 mostra a distribuição dos funcionários nos setores.

SETORES	Nº DE FUNCIONÁRIOS		TOTAL
	FEMININO	MASCULINO	
EDITORACÃO	-	3	3
ATENDIMENTO/CAIXA	5	2	7
OCÉ	-	7	7
VENDAS	-	3	3
ADMINISTRAÇÃO	2	1	3
LABORATÓRIO TÉCNICO	-	3	3
SERVIÇOS GERAIS	1	-	1
TOTAL	8	19	27

**Quadro 2 - Quantidade de funcionários por sexo e setor**

Fonte: Dados da Pesquisa.

## 4.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Foram distribuídos 27 questionários e obtidos 19 respondidos, o que representa 70,37% das respostas.

Algumas questões da pesquisa não foram respondidas, neste caso o resultado referente a característica que não foi informada, não pode ser computada na análise do item.

Para manter o sigilo dos respondentes, os setores foram agrupados, o setor de Serviços Gerais foi adicionado ao grupo dos setores de Administração, Vendas e Laboratório Técnico.

Durante a análise das respostas obteve-se um interesse maior do público masculino em que o retorno que apresentaram foi de 73,68% contra 25% do retorno feminino.

Verificou-se que 78,95% dos colaboradores da empresa possuem menos de 30 anos, podendo assim considerar que a empresa se constitui de funcionários jovens. Quanto ao grau de escolaridade, 68,41% possuem o 2º grau completo.

Dos questionários respondidos, foram obtidas as seguintes respostas, que foram resumidas nas Tabelas 1 e 2.

**Tabela 1 - Tempo de Serviço dos respondentes a Pesquisa de Clima Organizacional**



TEMPO DE SERVIÇO	Nº DE QUESTIONÁRIOS	%
MENOS DE 6 MESES	5	26,32
ENTRE 6 MESES E 1 ANO	2	10,52
ENTRE 1 E 4 ANOS	7	36,85
ENTRE 5 E 9 ANOS	2	10,52
MAIS DE 10 ANOS	0	0
RESPOSTAS AUSENTES	3	15,79
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota-se através da Tabela 1 que a empresa apresenta 47,37% dos seus funcionários com mais de um ano de tempo de serviço e que 36,84% dos funcionários possuem tempo de serviço inferior a um ano. Verifica-se que a empresa possui um problema com rotatividade, já que o número médio de funcionários nos últimos cinco anos é de 25 funcionários. Através das questões respondidas, em que abordavam as diversas variáveis que alteram o Clima Organizacional, foi elaborada a Tabela 2 que apresenta o nível de satisfação percebida em cada uma dessas variáveis.

**Tabela 2 - Resumo dos Resultados**

VARIÁVEL	SATISFAÇÃO (%)	INSATISFAÇÃO (%)
Trabalho Desempenhado	83,09	16,91
Salário	55,85	44,15
Benefícios	15,94	84,06
Integração entre os Departamentos	70,59	29,41
Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão	54,14	45,86
Treinamento/Desenvolvimento	78,76	21,24
Progresso Profissional	76,97	23,03
Relacionamento Interpessoal	57,90	42,10
Estabilidade no Emprego	97,37	2,63
Processo Decisório	55,98	44,02
Condições Físicas no Trabalho	73,66	26,34
Relacionamento Empresa, Sindicato e Funcionário.	47,15	52,85
Participação	44,44	55,56
Pagamento de Salários	78,95	21,05
Objetivos Organizacionais	35,30	64,70
Orientação da Empresa para Resultados	78,56	21,44
Imagem da empresa	90	10
Ética e Responsabilidade Social	71,11	28,89
Reconhecimento	38,85	61,15
Valorização	51,68	48,32
Trabalho em Equipe	87,50	12,50
Comprometimento	97,06	2,94
Questões Complementares	78,07	21,03
<b>MÉDIA FINAL</b>	<b>66,08</b>	<b>33,92</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Através da Tabela 2 percebe-se que a média final de satisfação (66,08%). Essa média identifica que o clima está bom, mas que existem fatores a serem melhorados. Através da Tabela 2 também é mais fácil identificar os fatores que causam a insatisfação dos colaboradores, gerando problemas de comprometimento com a empresa. Conforme foi analisado na pesquisa de clima, os respondentes sabem que precisam estar comprometidos com os propósitos da empresa, mas alguns fatores podem estar afetando o comprometimento.



Os fatores que estão atuando positivamente no clima da empresa são: Trabalho Desempenhado, Integração entre os Departamentos, Treinamento/Desenvolvimento, Progresso Profissional, Estabilidade no Emprego, Condições Físicas no Trabalho, Pagamento dos Salários, Orientação da Empresa para os Resultados, Imagem da Empresa, Ética e Responsabilidade Social, Trabalho em Equipe e o Comprometimento.

Os fatores que causam a insatisfação e descomprometimento, prejudicando o clima na empresa são: os Salários, a falta de Benefícios que suprem as necessidades dos funcionários, a Liderança, o Relacionamento Interpessoal, o Relacionamento as Empresa, Sindicato e Funcionários e a falta de Reconhecimento e Valorização dos funcionários.

As sugestões fornecidas pelos respondentes para a melhoria da empresa, na etapa final do questionário, foram: melhoria salarial, reconhecimento dos funcionários e melhores condições e ferramentas de trabalho.

De acordo com um dos sócio proprietário, quando questionado o motivo de alguns setores apresentarem índice de rotatividade maior, nos respondeu que um dos fatores era o baixo salário desses setores, como o retorno que os mesmos oferecem para a empresa são os mais baixos, trabalham com o salário mínimo e aqueles que se destacam mais recebem um salário um pouco mais elevado, mas que a política salarial é difícil de ser alterada pelo grande número de concorrentes que surgem no mercado. Os sócios-proprietários podem, para amenizar o impacto do baixo salário sobre a satisfação, realizar um trabalho com benefícios que se encaixem nas necessidades dos funcionários e que seja viável para a empresa também.

Quanto a variável Liderança, deve-se realizar um trabalho com os líderes para que eles permitam que os colaboradores opinem sobre o trabalho a ser desenvolvido dentro da empresa, sobre as atividades que são realizadas no dia-a-dia, e também é necessário que os líderes estejam abertos para receberem críticas sobre sua atuação.

Os responsáveis pelos setores e gestores devem se atentar para não repreender os funcionários ao sugerirem uma melhoria, pois isso pode inibir outras pessoas na empresa a expressar suas ideias, ocasionando uma perda de ideias que podem trazer melhorias para a empresa.

Os líderes da empresa também devem proporcionar feedback aos funcionários para que os mesmos saibam o ponto em que precisam melhorar, assim como aqueles em que estão obtendo desempenho satisfatório.

A variável Relacionamento Interpessoal não apresentou um índice bom de satisfação, sendo necessário trabalhar nos setores da empresa para a eliminação de conflitos e também para estimular a cooperação entre os membros.

Na variável Processo Decisório deve ser aplicada a participação dos colaboradores para dar mais credibilidade às decisões tomadas, para que os funcionários estejam inteirados de como as decisões que afetam o seu setor são tomadas e quais itens são levados em consideração.

Quanto ao relacionamento entre Empresas, Sindicatos e Funcionários, pode-se notar que o sindicato não tem muito crédito com os funcionários da empresa, pois os mesmos o percebem distantes de seu dia a dia, quando precisam resolver algum problema trabalhista procuram primeiro os sócios-proprietários.

É importante que a empresa dê atenção às relações trabalhistas para evitar desentendimentos e sempre procurar solucionar da melhor maneira as reivindicações dos colaboradores.

Na variável Participação, assim como já foi identificado nas variáveis Liderança e Processo Decisório, é necessário abrir espaço para os colaboradores participarem, opinarem, sugerirem



ações para a empresa, assim como também é preciso dividir com eles quais são os objetivos da empresa.

Para melhorar a variável Objetivos Organizacionais, definir com os funcionários as metas da empresa para proporcionar mais transparência no relacionamento organizacional.

As duas últimas variáveis referem-se ao Reconhecimento e Valorização dos funcionários. A empresa precisa trabalhar o aspecto de reconhecimento dos trabalhos bem desempenhados, das boas ideias, dos esforços que são disponibilizados para que a empresa alcance seus resultados.

A valorização dos trabalhos realizados pelos funcionários consiste em estar oferecendo condições necessárias, em respeitá-los, oferecer oportunidades para o seu desenvolvimento, investir no potencial de cada um.

A postura que a empresa adotar para a melhoria dessas variáveis irá refletir no clima da organização que terá seu nível de satisfação alterado e isso também refletirá nos resultados da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações buscam melhores resultados e para que isso se torne efetivo é necessário que seus colaboradores estejam satisfeitos com as medidas e ações adotadas pela empresa. É preciso que periodicamente seja elaborada uma pesquisa para avaliar o clima organizacional, para que sejam avaliados os pontos que devem ser mudados, adaptados e melhorados em benefício dos membros da organização e conseqüentemente da empresa.

As organizações estão adotando novas posturas com a finalidade de melhorar o seu clima.

Pode-se perceber através da afirmação de Kanaane (1999), que:

as organizações, buscando melhorar o seu clima, estão adotando estruturas horizontalizadas, enxutas, onde as pessoas tendem a participar efetivamente, do negócio da empresa, recebendo informações e colaborando na realização do trabalho em equipe, bem como no planejamento estratégico. Alternativas como remuneração variável e flexibilidade no horário de trabalho têm colaborado para que ocorra um clima de comprometimento com os objetivos organizacionais (KANAANE, 1999, p. 40).

A importância das empresas estarem avaliando o seu clima organizacional, na atualidade, permite que elas adotem posturas estratégicas tornando os seus recursos humanos uma vantagem competitiva.

O sucesso nos negócios depende também do grau de motivação de seus colaboradores, por isso é necessário saber o que eles precisam, valorizam, se estão satisfeitos com a participação que possuem na organização, com a atuação geral da empresa.

Assim a pesquisa de clima não pode ser vista como fator benéfico de uma única parte (funcionários), isso porque a identificação dos fatores que alteram o clima é de interesse da empresa.

Com base no Referencial Teórico apresentado, desenvolveu-se uma Pesquisa de Clima com uma empresa do ramo de copiadora, visando identificar os fatores que alteram o seu clima positivamente e negativamente. Ao analisar os resultados obtidos na pesquisa foi identificado



que o clima da empresa está bom, mas existem fatores que podem ser trabalhados para conseguir resultados mais satisfatórios.

Os fatores ou variáveis que precisam ser melhoradas são: Salário, Plano de Benefício, Liderança, Relacionamento Interpessoal, Relacionamento entre as Empresa, Sindicato e Funcionários, Reconhecimento e Valorização. A empresa deve estudar ações para desenvolver melhor estas variáveis a fim de obterem melhores resultados não só em nível de satisfação dos colaboradores, mas também retorno no desempenho da organização.

A realização da Pesquisa de Clima é importante às organizações em geral, mesmo que elas não apresentem visivelmente sintomas que indiquem problemas com o clima.

Como o clima muda constantemente, pois este é determinado pela percepção dos colaboradores quanto à qualidade do ambiente organizacional (CHIAVENATO, 2002), o ideal é aplicar periodicamente a pesquisa.

A teoria abordada neste serviu de suporte para e elaboração da pesquisa de clima e também serviu de base para a realização da análise da mesma. A metodologia utilizada é adequada para o estudo do tema. Os objetivos propostos no início deste trabalho foram alcançados.

O Clima Organizacional por se tratar de um tema complexo, com forte influência sobre alguns fenômenos organizacionais e por ser um campo não muito explorado, a pesquisa de clima requer mais estudos para o seu aperfeiçoamento.



## 6 REFERÊNCIAS

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAÇA, Hélio. **Clima Organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília: Funadesp, 1999.

LAKATOS, E. V. e; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1986.

LIMA, S. M. B. e; ALBANO, A. G. B. **Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores**. *Net. Ver. CCEI – URCAMP*, v. 6, n. 10, p. 33-40, 2002. Disponível em: <<http://www.urcamp.tche.br/~slim/ArtigoCCEI10.pdf>>. Acesso em 05/06/2006.

LUZ, Janine Pacheco da. **Metodologia para análise de Clima Organizacional: Um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. 2001. 213 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10805.pdf>>. Acesso em: 12/06/2006.