



# **A NECESSÁRIA AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: MEDIDA CERTA À AVALIAÇÃO DE GESTORES**

*Mayla Cristina COSTA (Universidade Federal do Paraná - UFPR)*

*Klondy Lúcia DE OLIVEIRA AGRA (Faculdade Interamericana de Porto Velho - UNIRON)*

## **RESUMO**

Com a exigência da sociedade por produtos e serviços de qualidade, as organizações exigem de seus clientes internos maiores especializações, mais conhecimento sobre comunicação e habilidades de comunicar-se, criatividade e força de trabalho. Essas exigências têm por objetivo agregarem as suas marcas, competência e diferencial nesse concorrente mercado. O objetivo da pesquisa que originou este artigo foi monitorar o clima de empresas para, a partir da análise, comparar seus resultados e verificar através da triangulação de dados, se o processo de avaliação do clima organizacional também retrata a competência de seus gestores. Para dar conta desse objetivo, verificamos o clima organizacional de quatro empresas diferentes, com oferta de produtos e serviços, em distintas regiões do Brasil: norte (Porto Velho-RO) e sul (Curitiba-Paraná). Comprovamos com este estudo que, a mesma pesquisa que nos demonstra a realidade da empresa através do clima organizacional, nos aponta, também, a competência dos gestores dessas empresas, a capacidade desse gestor para a solução de problemas, seu nível de consciência, sua empatia e sua comunicação, fazendo da necessária avaliação do clima organizacional, também, uma eficiente e estratégica ferramenta de avaliação de seus gestores.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Tecnologia Empresarial. Ferramentas de Avaliação.

## **1. INTRODUÇÃO**

Com a exigência da sociedade por produtos e serviços de qualidade, as organizações exigem de seus clientes internos maiores especializações, mais conhecimento sobre comunicação e habilidades de comunicar-se, criatividade e força de trabalho. Essas exigências têm por objetivo agregarem as suas marcas, competência e diferencial nesse concorrente mercado.

O objetivo da pesquisa que originou este artigo foi monitorar o clima em diferentes empresas para, a partir dessa análise, comparar seus resultados e verificar através da triangulação de dados, se o clima retrata a competência de seus gestores. Para dar conta desse objetivo, verificamos o clima organizacional de quatro empresas diferentes, com oferta de produtos e serviços, em distintas regiões do Brasil: norte (Porto Velho-RO) e sul (Curitiba-Paraná).

Acreditamos na relevância desse estudo à academia, por trazer resultados que envolvem a formação do gestor, a importância do envolvimento cultural desse gestor com a cultura de seus liderados, a arte da superação e conscientização, o desenvolvimento da empatia e a quebra de preconceitos. cremos, também, na importância desses resultados para a comunidade, por apontar o problema em diferentes regiões do Brasil e apresentar resultados.



Após pesquisa bibliográfica sobre comunicação, comunicação empresarial, liderança, gestão, gestores e clima organizacional, elaboramos fichamento de livros e artigos de interesse à pesquisa. A seguir, analisamos o mercado e escolhemos duas empresas na região urbana de Curitiba – PR e duas empresas na região de Porto Velho – RO (com atividades similares – uma com oferta de produtos e outra com oferta de serviços).

Como primeiro passo, oferecemos a prestação de serviço de colaboração a essas empresas a fim de verificar o nível de satisfação dos servidores em relação às organizações visitadas para propor ações corretivas.

Dentre as ações propostas observamos a *otimização* da comunicação entre a empresa e o empregado; a identificação das necessidades de treinamento, desenvolvimento pessoal/gerencial de educação empresarial; a otimização das ações gerenciais, tornando-as mais consistentes; o mapeamento e análise da situação em que a empresa se encontra e a utilização desses dados como base para ações corretivas.

Para a obtenção dos dados partimos para o fluxo passo a passo, seguindo o seguinte processo: Planejamento e Definição da Logística; Seleção dos Pilares e Perguntas; Formação de Grupos para Validação; Preparação do Questionário. Após assumir compromisso com as chefias e com os clientes internos de confiabilidade e anonimato, partimos para as entrevistas e obtenção de dados, análise e apresentação de resultados.

Com os dados analisados obtemos o que realmente está no *pano de fundo* do clima organizacional de cada empresa pesquisada: o seu fluxo de comunicação; o relacionamento com o gestor (como as lideranças influenciam na construção do Clima); clareza ou não dos valores e sua utilização em ações no dia a dia por todos da organização; a prática do reconhecimento, expectativas atendidas e verdades praticadas.

Desse modo, após a análise desses dados, comprovamos que, a mesma pesquisa que nos demonstra a realidade da empresa através do clima organizacional, nos aponta, também, a competência dos gestores dessas empresas, a capacidade desse gestor para a solução de problemas, seu nível de consciência, sua empatia e sua comunicação, fazendo da necessária avaliação do clima organizacional, também, uma eficiente e estratégica ferramenta à avaliação de seus gestores.

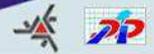
## 2. O CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional, mais intangível que a cultura, influencia diretamente na qualidade dos produtos e serviços, no rendimento e na produtividade de uma empresa. Esse clima pode ser percebido na maneira e nos modos das pessoas se tratarem no ambiente de trabalho: se há cooperação ou não, no gesto de entregar um objeto ou documento; como se tratam no restaurante, no intervalo do cafezinho (com hostilidade ou não); o nível de interesse ou apatia diante dos assuntos que dizem respeito à empresa etc. Isso acontece porque o clima tem efeito direto sobre a satisfação e a motivação para o trabalho.

O clima organizacional pode ser definido como o conjunto de percepções subjetivas e sentimentos que os funcionários têm sobre a divisão do trabalho, a responsabilidade, o comportamento do chefe, as instalações onde trabalham etc. (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Coda (1992), em sua Tese de Livre-docência: *Pesquisa de Clima Organizacional: Uma contribuição metodológica*, 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 a política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de



comunicação, valorização profissional e identificação com as variáveis corporativas (CODA, 1992, s/n).

É através da monitoração desse clima que se reconhece o contexto da Instituição que motiva ou desmotiva os clientes internos, que os satisfazem ou os insatisfazem. Essa monitoração nos permite medir o grau dos seguintes elementos na empresa:

- nível da comunicação interna;
- metas próprias ou impróprias da organização;
- capacidade técnica da Instituição;
- o modo como decisões são tomadas;
- modelo de gestão e a missão da Instituição;
- liderança dos superiores;
- aspectos técnicos do trabalho.

Com a intenção de monitorar o clima de empresas distintas, focamos nossa atenção, na região norte, em duas empresas fixadas em Porto Velho/RO e, na região sul, em duas empresas de Curitiba/PR. Escolhemos empresas de oferta de produtos e serviços. Com porte similar, em ambas as regiões. A escolha de empresas similares foi com o intuito de, na triangulação de dados e na mostra de resultados, essa similaridade nos possibilitasse a correta interpretação e comparação de dados.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo geral consistiu em monitorar o clima de cada uma das empresas *cenário* e a partir dessa análise, comparar seus resultados e analisar a competência de seus gestores.

Os objetivos específicos da pesquisa foram, inicialmente, a análise das condições de trabalho e das relações interpessoais das empresas pesquisadas e a identificação do sistema valor-atitude dos clientes internos, através de suas referências culturais de origem ou suas expectativas.

Uma vez identificados o modo de organização de trabalho e as referências culturais dos clientes internos, esta pesquisa verificou se o clima empresarial, favorável ou não, é responsabilidade do gestor (a). Para isso, procuramos verificar, também, se o clima tenso e clientes internos insatisfeitos, trazem reflexos à qualidade dos serviços e produtos oferecidos e quanto o clima satisfatório influencia na qualidade de oferta de produtos e serviços.

Para se identificar o modo de organização do trabalho nas empresas questionadas seguiu-se o estudo de Fleury (1990) para a análise do processo de trabalho, aqui traduzido em termos de condições de trabalho e relações interpessoais; de outra parte, utilizando o método de Boyer e Equibey (1986) e de Thévenet (1993) em que concerne à coleta das informações através da análise dos valores e dos sinais.

As técnicas utilizadas para estudar as condições de trabalho e as relações interpessoais das empresas são entrevistas, pesquisa de opinião e observações informais. Esta orientação pluri-metodológica permite verificar a coerência entre os resultados obtidos de diferentes maneiras.

No modelo proposto neste estudo, o sistema valor-atitude dos clientes internos é analisado a partir das referências culturais de origem destes últimos. Assim, definimos como fator desta dimensão as expectativas dos clientes internos vis-à-vis das condições de trabalho e das relações interpessoais.

No nosso modelo, o comprometimento na empresa é resultante da associação de dois fatores principais: adesão e oportunidade.



Para definirmos as variáveis do fator adesão, nós nos apoiamos sobre a definição de Mowday, Porter e Steers (1982) que descreve o comprometimento segundo três elementos: uma adesão às políticas e aos valores da empresa, a disposição para desenvolver esforços importantes e o desejo de ficar na organização. Assim, as variáveis retidas para avaliar a adesão dos clientes internos na empresa se definem por: identificação, esforços desenvolvidos e intenção de ficar.

As oportunidades se relacionam às expectativas em face do trabalho: elas se referem àquilo que a pessoa quer atingir trabalhando e à maneira como ela valoriza aquilo que lhe é oferecido na empresa.

As oportunidades no trabalho são analisadas através da coerência entre o modo de organização do trabalho da empresa, e o sistema de valores dos operários, identificado pelas suas expectativas. As variáveis retidas para analisar as oportunidades são: condições de trabalho e relações interpessoais.

As dimensões, fatores e variáveis que compõem o modelo da pesquisa nos levam à formulação das hipóteses. Elas visam essencialmente verificar se o gestor tem alto nível de consciência e alto grau de intensidade de respostas, trazendo a sua empresa o raciocínio estratégico, a gestão participativa e o empresariamento. A primeira hipótese é que o clima favorável depende do nível de consciência do gestor e do seu grau de intensidade de respostas. A segunda hipótese é que não haverá clima favorável a empresa sem que o gestor esteja em constante ciclo de mudança pessoal.

O terreno desta pesquisa compreende as médias empresas (entre 100 e 500 empregados; cf. Von Jess, 1976) de duas regiões distintas do Brasil, na região norte, em empresas fixadas em Porto Velho/RO e, na região sul, empresas de Curitiba/PR.

A população da pesquisa compreende todos os clientes internos das 04 empresas (diretores, chefes de equipe e colaboradores) constitutivas do terreno desta pesquisa.

A condução do questionário em torno da nossa amostra nos permitiu obter um número particularmente aceitável de respostas: 04 diretores, 23 chefes de equipe e 602 colaboradores, distribuídos nas 04 empresas.

Os instrumentos de coleta dos dados adotados para esta pesquisa são: questionários (um destinado aos diretores e aos chefes de equipe, outro aos colaboradores, ambos visando colher informações sobre fluxo de comunicação, condições de trabalho e relações interpessoais, bem como, sobre o sistema valor-atitude e reconhecimento); observação direta visando examinar, primeiro, os movimentos dos clientes internos no seu posto de trabalho: seus movimentos, seus gestos, a amplitude de seu trabalho, a autonomia que eles dispõem, o interesse pela sua tarefa etc.; depois, as atitudes e comportamentos dos clientes internos para com seus colegas de trabalho, o clima entre eles etc.; finalmente, as entrevistas feitas com os diretores e alguns colaboradores, através das quais, registramos testemunhos, desabafos, lamentos ou manifestações espontâneas de alegria, de satisfação e de comprometimento.

#### **4. A TECNOLOGIA EMPRESARIAL OBSERVADA**

A tecnologia empresarial observada nas empresas monitoradas é a rotineira<sup>1</sup>. As opiniões sobre a autonomia variam segundo o nível hierárquico: 59% dos empregados afirmam não ter

---

<sup>1</sup> Tecnologias rotineiras compreendem pouca variedade de tarefas e procedimentos padronizados; exemplos: linha de montagem, setor de caixas de banco, auditoria, setor de vendas. (In: Charles Perrow; 1967 - pp. 195-196).



autonomia no seu trabalho, enquanto que 60% dos chefes de equipe e 57% dos diretores afirmam que eles possuem essa autonomia.

A participação dos empregados nas decisões sobre seus trabalhos é pouco freqüente. Mais de 3/4 dos diretores e dos chefes de equipe dizem que ela não existe. Esta opinião sobe para 80% para os empregados.

Observando o trabalho dos colaboradores, pareceu-nos que a sucessão das operações e a técnica de trabalho são extremamente simples: alimentar máquinas, cortar, colar ou costurar são exemplos de tarefas a serem executadas pelos colaboradores. As tarefas quotidianas, em geral, são repetitivas e parceladas. Cada colaborador faz a mesma coisa, todos os dias, completando uma pequena parte do trabalho global.

Questionados sobre a significação de suas tarefas, vários deles responderam que não tinham nenhuma idéia. As empresas observadas não tinham o menor cuidado para informar aos clientes internos sobre as tarefas que eles executam. Os clientes internos não têm, em geral, autonomia para tomar decisões sobre qualquer aspecto da sua tarefa. São os chefes de setores que organizam o circuito das operações; eles decidem os processos de trabalho, a seqüência das operações, o ritmo do trabalho e a alocação dos colaboradores. Observamos que essas empresas dão mais importância a espalhar o medo, a dúvida e o fracasso que a confiança, a iniciativa e a vitória. As pessoas não têm o direito de tentar nenhuma experimentação, mesmo simples. Em geral, os clientes internos não participam absolutamente dos objetivos da organização, nem mesmo das decisões concernentes a seu trabalho. Os gestores são as únicas pessoas que têm o direito de tomar decisões; estas são tomadas no alto, pelos diretores, e são comunicadas posteriormente aos colaboradores.

Apesar da dominância do fundamento de F. Taylor observado em quase todas as empresas no que concerne às tarefas, à autonomia e à participação, as diferenças aparecem: em algumas empresas os empregados têm a impressão de terem mais autonomia e maior participação nas decisões ligadas ao seu trabalho. Esse sentimento conduz a satisfação na execução de suas tarefas (mesmo rotineira, repetitiva e parcelada). Confirmamos, desse modo, que é o reconhecimento e o respeito dedicados aos clientes internos que fazem essa diferença. Fatores que fazem com que os clientes internos *vistam a camisa* da empresa e creiam que eles têm mais autonomia e mais participação no trabalho.

70% dos empregados declaram realizar seu trabalho em grupo. 56% dos chefes de equipe são também desta opinião, mas 52% dos diretores dizem que os empregados realizam seu trabalho de maneira individual. A colaboração no trabalho é claramente mais afirmada pelos empregados.

Os laços de camaradagem entre os empregados são fortes: 85% têm amigos na empresa. Somente 15% se declaram indiferentes aos colegas de trabalho. Estes resultados são confirmados pelos diretores e os chefes de equipe.

86% dos empregados afirmam que há solidariedade entre os colegas de trabalho. (Somente 14% têm opinião contrária). 76% dos empregados têm confiança nos seus colegas.

Os resultados obtidos são claros e indicam que os laços de camaradagem, de solidariedade e de confiança são presentes entre os colaboradores. As observações diretas deixam perceber uma maior aproximação entre os clientes internos daquelas empresas onde reina um clima de simpatia e de “permissividade”, até com os superiores. No entanto, os colaboradores, em geral, não mantêm relações entre eles para realizar seu trabalho. Apesar dos dados indicando que 70% dos clientes internos respondem favoravelmente a esta questão, percebeu-se que esta colaboração mútua não vai além da necessidade determinada pela máquina. Por exemplo, vários ficam lado a lado para carregar ou descarregar uma máquina.



Essas tarefas são do tipo individual e cada colaborador se vê obrigado a atividades específicas, separadas daquelas de seu vizinho. A existência dessas tarefas individualizadas que tendem a evitar o contato regular entre as pessoas levou a pensar na falta de laços de camaradagem entre os colaboradores. No entanto, os clientes internos dessas empresas demonstram amizade e camaradagem.

Empresas, onde os superiores são mais benevolentes, os laços de camaradagem são mais perceptíveis: os clientes internos têm permissão para sair de seu posto de trabalho, de falar entre eles, sorriem, se abraçam e brincam entre si. São essas coisas que fazem toda a diferença. Esse sentimento de amizade e de solidariedade não age somente no ambiente de trabalho, ele vai bem além. Muitos dos entrevistados saem juntos nos finais de semana e quando algum tem dificuldade familiar ou financeira, eles se unem para ajudar-se mutuamente.

Os resultados são surpreendentes: apesar do sistema caracterizado por tarefas individualizadas, nas quais cada empregado se encarrega de uma atividade específica, colaboradores conseguem estabelecer relações de amizade, de solidariedade e de confiança entre eles.

## 5. AS REFERÊNCIAS CULTURAIS DOS EMPREGADOS

Para as expectativas relativas às relações interpessoais, os colaboradores preferem trabalhar em equipe e manter contatos diretos e freqüentes com os superiores.

Estas expectativas mostram que os clientes internos se referem a um modelo de relações fundado sobre o coletivo e sobre um estilo de autoridade direto, personalizado, assegurando o apoio e não o controle.

As oportunidades no trabalho são analisadas através da coerência entre o sistema de valores da organização, revelado pelo seu modo de organização do trabalho e pelas relações interpessoais, e o sistema de valor-atitude dos empregados, identificados pelas suas expectativas.

Através da análise dos dados constatamos que não são necessariamente as organizações que se caracterizam por processos de trabalho mais participativos, nas quais as tarefas são mais enriquecidas e permitem uma maior autonomia, o local onde os empregados reencontram as referências culturais importantes para eles, mas sim onde eles reencontram interações mais freqüentes e amigáveis entre colegas de trabalho e um estilo de liderança conduzindo à aproximação, à confiança e ao respeito entre os membros. É justamente essa coerência cultural que favorece o comprometimento na empresa e que nos permitiu avaliar a competência do gestor.

Através da análise dos resultados apresentados comprovamos que o gestor com alto nível de consciência e alto grau de intensidade de respostas traz a sua empresa o raciocínio estratégico, a gestão participativa e o empresariamento, com atitudes de mudanças pessoais, esse gestor faz com que o clima em sua empresa seja harmônico e ofereça aos seus liderados a segurança necessária para a superação de metas e ao trabalho dinâmico, satisfatório e colaborativo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos esse estudo, que merece ser contínuo na sua investigação e proposições, que o gestor/a para propiciar um clima organizacional satisfatório aos seus liderados deve pensá-lo como sinônimo de objetivos individuais atendidos ou não, tendo em mente que os resultados



positivos são fruto da compensação de um bom clima. Lembrando sempre que a satisfação possibilita motivos para a busca de maior desempenho e resultado.

Portanto, com o objetivo de propiciar o clima organizacional satisfatório à empresa, o gestor/a deve ficar frente a frente com a verdade e para isso é necessário que ele/a repense, no seu dia a dia, a sua própria abertura a mudanças, sua aptidão a neutralizar medos, bloqueios e preconceitos que impedem conquistas suas e dos seus liderados.

A partir desses resultados, reconhecemos que depende da atuação do gestor/a o clima favorável na empresa e que, visando o sucesso da organização, ele/ela deve estar atento ao fluxo de comunicação; ao reconhecimento e valorização do seu liderado; a sua própria gestão e imagem; a percepção RH; à remuneração e benefícios; ao treinamento e ao PPR. Cuidados que o gestor/a deve levar muito a sério, pois, ao medir o clima organizacional de sua empresa, os resultados apresentados tendem a desenhar o perfil desse gestor, levando a própria empresa a repensar que tipo de gestor deva nela permanecer.

## 7. REFERÊNCIAS

- BOYER, L. & EQUILBEY, N. (1986). *Le projet d'entreprise*. Paris, Editions d'Organisation.
- CODA, Roberto. Tese de Livre-docência: *Pesquisa de Clima Organizacional: Uma contribuição metodológica*, FEA-USP, 1992.
- FLEURY, M.T.L. (1990). "O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica", in: FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. (Eds.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, (p. 15-27).
- MAXIMIANO, Antonio César Amauri. (2000). *Introdução à administração*. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. & STEERS, R. M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York, Academic Press.
- PERROW, C. (1967). A Framework for Comparative Organizational Analysis. Readings in Organizational Behavior and Human Performance.
- THÉVENET, M. (1993). *La culture d'entreprise*. Paris, Presses Universitaires de France.
- VON JESS, R. (1976). *O perfil do pequeno e médio empresário industrial do município do Rio de Janeiro*, IDEG/SEBRAE.