

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

Jaqueline Strapazon & Luciane Camilotti

jaqueline@wln.com.br

Resumo - Compreender o clima organizacional pode ser de grande relevância para as empresas, uma vez que seu sucesso pode estar relacionado a capacidade de lidar com seus funcionários. A pesquisa de clima ganha importância, no meio empresarial, quando baseada na idéia de que quanto mais satisfeito um funcionário estiver, melhor será o seu desempenho. Por isso, é importante acompanhar os resultados que as mudanças ocorridas na empresa em determinado período de tempo provocam no clima. Neste sentido, o objetivo do presente estudo foi verificar se houveram modificações no clima organizacional de uma empresa prestadora de serviço no ano de 2007, em relação à pesquisa aplicada no ano de 2006. Foi possível constatar que as ações implementadas pela empresa, relacionadas direta ou indiretamente a melhoria do clima, fizeram com que a maioria das respostas, tanto positivas quanto negativas, fossem diferentes nas duas pesquisas. Assim, as ações implementadas podem ter surtido efeitos positivos em alguns aspectos da organização e deixado outros aparecerem de forma mais evidente.

Palavras-Chave: Clima Organizacional; Mudanças; Acompanhamento.

ORGANIZATIONAL CLIMATE: A CASE STUDY IN SERVICE COMPANY

Abstract- Understanding the organizational environment can be of great importance for companies, considering that their success is related to the ability to deal with their employees. The research about organizational environment gains importance in the business world, since the more satisfied employees are, the better their performance is. Therefore, it is important to analyze the results of changes in the companies' environment, in a given period of time. In this context, the purpose of this study was to verify if there were changes in the organizational environment of a company that provides services, in the year of 2007 in comparison to the research carried out in 2006. It was possible to see that the actions implemented by the company, directly or indirectly related to environment improvement, made the majority of responses (both positive and negative) different in the two surveys. Thus, the actions implemented may have had positive influence on some aspects of the organization and let others appear in more obvious way.

KeyWord: Organizational climate; shifts; accompanying.

1. INTRODUÇÃO

As organizações vêm buscando pessoas que conseguem responder às mudanças de forma rápida e criativa. Isto porque, para sobreviver às organizações dependem de suas respostas imediatas às demandas mutáveis do consumidor por novos produtos e serviços. Para conseguir tais respostas é necessário que as pessoas que compõem a organização estejam realizadas em seu trabalho, podendo atender as expectativas da empresa.

Para alcançar a qualidade em seus serviços e produtos, as empresas estão voltando suas

atenções para o seu público interno. Sendo que o comprometimento dos funcionários e dos dirigentes com a organização se tornou a base fundamental de relacionamento. De acordo com Luz (2001, p.19) "se antes precisávamos motivar os funcionários, agora precisamos buscar o seu comprometimento e proporcionar-lhes prazer".

Neste sentido, o estudo do clima organizacional é utilizado para levantar e analisar as opiniões e percepções dos funcionários, para tentar conhecer e entender melhor seu comportamento dentro da organização.

Na visão de Luz (2001, p.22):

o termo clima é usado para expressar os sentimentos que os funcionários têm em relação ao seu ambiente de trabalho, à empresa como um todo, aos clientes e a si mesmo. [...] o clima de uma organização diz respeito, essencialmente, à percepção sobre a qualidade de vida no trabalho. Por isso, se torna impossível assegurar a satisfação do cliente externo, quando dissociada da satisfação do empregado.

Uma das interpretações do clima organizacional demonstra aos dirigentes da organização a predisposição dos funcionários à mudança. Identificando os pontos de satisfação e insatisfação interna, o que pode oportunizar o melhoramento das situações que causam insatisfação.

A pesquisa de clima ganha mais importância quando baseada na idéia de que quanto mais satisfeito um funcionário estiver, melhor será o seu desempenho. A partir dos resultados da pesquisa é possível traçar um plano de ação para melhorar os pontos que aparecem como fracos ou negativos na empresa. Desta forma, a organização acaba ganhando em produtividade, criatividade, assiduidade, dentre outros.

Para as empresas não é interessante aplicar uma pesquisa de clima e não utilizar seus resultados. Colocar os resultados em uma gaveta, uma vez que isto acarretará em uma despesa extra e não gerará contribuições. É necessário que os resultados sejam analisados e ações sejam tomadas tendo em vista a melhoria do clima.

Neste sentido, o presente estudo teve como objetivo verificar se houveram modificações no clima organizacional de uma empresa prestadora de serviço no ano de 2007, em relação à pesquisa aplicada no ano de 2006.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional está ligado ao que os funcionários sentem em seu ambiente de trabalho. Compreender o clima organizacional é importante, uma vez que o sucesso de uma empresa está relacionado a capacidade de lidar com os sentimentos de seus funcionários, isto porque os "indivíduos procuram atender as expectativas da organização na medida em que percebem que as suas expectativas também estão sendo atendidas" (SILVA, 2003, p.16)

O termo clima organizacional apresenta várias definições. Na visão de Luz (2001, p.22):

o termo clima é usado para expressar os sentimentos que os funcionários têm em relação ao seu ambiente de trabalho, à empresa como um todo, aos clientes e a si mesmo. [...] o clima de uma organização diz respeito, essencialmente, à percepção sobre a qualidade de vida no trabalho. Por isso, se torna impossível assegurar a satisfação do cliente externo, quando dissociada da satisfação do empregado.

Litwin apud Chiavenato (2002, p.95) destaca que:

O conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. 'O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que:a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e b) influencia o seu comportamento'.

Compreender o clima organizacional é importante, uma vez que o sucesso de uma empresa está relacionado a capacidade de lidar com os sentimentos de seus funcionários, isto porque os "indivíduos procuram atender as expectativas da organização na medida em que percebem que as suas expectativas também estão sendo atendidas" (SILVA, 2003, p.16)

Na visão de Luz (2001, p.22):

o termo clima é usado para expressar os sentimentos que os funcionários têm em relação ao seu ambiente de trabalho, à empresa como um todo, aos clientes e a si mesmo. [...] o clima de uma organização diz respeito, essencialmente, à percepção sobre a qualidade de vida no trabalho. Por isso, se torna impossível assegurar a satisfação do cliente externo, quando dissociada da satisfação do empregado.

Segundo Maximiano (2000, p.107), clima organizacional são os conceitos e sentimentos que os funcionários partilham e sentem a respeito da organização, sendo que estes afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho.

Chiavenato (2000, p.305) complementa que clima organizacional consiste na "qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento".

Especificando melhor a definição de clima organizacional Bergamini e Coda (1997, p.13) especificam melhor o tema, segundo eles: afirmam que:

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, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

O sentimento dos funcionários é um estado momentâneo, e por relacionar-se a percepções e sentimentos, pode ser modificado a qualquer momento, devido a novas influências que surgem e são sentidas pelos funcionários.

Dentre as ações que podem modificar o clima organizacional estão as decisões e ações pretendidas pela gerência, sendo elas postas em prática ou não, reações dos empregados a estas ações. Além disso, o clima pode ser influenciado por acontecimentos externos a empresa, que geram novos acontecimentos internos, e novas ações e decisões, que podem novamente influenciar o clima organizacional.

Neste sentido, Luz (2001, p.76) afirma que o “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”.

Apesar da mensuração e identificação do clima organizacional não ser uma tarefa simples, existem algumas técnicas apropriadas para tal fim. Sendo que estas incluem descrição e menção de valores, crenças, opiniões, sentimentos, atitudes e comportamentos dos empregados (MELLO, 2004).

Em contrapartida, Souza (1983, apud MELLO 2004) destaca que ainda existem controvérsias a respeito da investigação científica do clima, não havendo consenso na identificação de suas variáveis formadoras e mantenedoras.

Apesar das controvérsias existentes no estudo do clima organizacional, é importante para as empresas compreender os como questões relacionadas ao clima e o que o influencia, para poder cada vez mais utilizá-lo em favor da retenção de talentos e conhecimento de conhecimento na empresa.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi constituída apresentando características tanto qualitativas como quantitativas. Sendo que a natureza destes dois tipos de pesquisas são aparentemente opostas, mas não necessariamente contraditórias, podendo ser complementares. Segundo Minayo (2001, p.247) “o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa”.

Se a relação entre quantitativo e qualitativo, entre objetividade e subjetividade, não se reduz a um continuum, ela não pode ser pensada como oposição contraditória. Pelo contrário, é de se desejar que as relações sociais possam ser analisadas em seus aspectos mais ‘ecológicos’ e ‘concretos’ e aprofundadas em seus significados mais essenciais. Assim, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa.

A pesquisa compreende também um estudo de caso, que segundo Yin (2001, p.32) “é a investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto da vida real não estão claramente

definidos”.

Quanto as suas características a pesquisa é exploratória e descritiva. Uma vez que o trabalho analisou a pesquisa de clima, já realizada em uma organização, e a aplicação da mesma pesquisa em outro momento. Assim, identificou se houveram modificações no clima, bem como, se houveram atividades por parte da empresa para a melhoria do clima organizacional.

A coleta de dados foi feita utilizando-se de técnica documental e de aplicação de questionários. Dentre os documentos analisados estão os resultados da pesquisa de clima, aplicada aos funcionários da empresa, em Francisco Beltrão - PR, nos dias 2 a 5 de maio de 2006. Neste período, a Unidade de Francisco Beltrão contava com um quadro de 24 funcionários e estagiários, sendo que 19 responderam a pesquisa. O questionário, que é composto por 104 questões, foi aplicado por uma empresa de consultoria, pela internet, sendo que cada entrevistado recebeu uma senha para acesso ao sistema.

Além disto, foram utilizadas atas de reuniões e materiais de apoio, elaborados pela empresa de consultoria que aplicou a pesquisa junto ao departamento de recursos humanos, repassados aos gestores em responsabilidade social, que são responsáveis pelo acompanhamento das atividades decorrentes da pesquisa nas unidades.

O questionário de 2007, aplicado no período de 14 a 18 de maio, contou com uma população de 38 pesquisados – entre efetivos e estagiários –, destes 29 responderam aos questionários que foram enviados via e-mail e entregues impressos.

Para a análise dos resultados foram identificados os aspectos mais favoráveis e os menos favoráveis para a empresa, considerando-se somente as respostas referentes à coluna “concordo”. Este critério de análise foi definido pela empresa de consultoria que aplicou o questionário de 2006, desta forma na primeira parte da pesquisa não foram levados em consideração os índices referentes à coluna “discordo”.

Na análise da pesquisa de 2007, optou-se por apresentar também, as questões com menores índices na coluna “discordo”, para verificar se esta forma de análise pode demonstrar diferenças nos resultados da pesquisa.

Além disso, foram identificadas as ações desenvolvidas pela empresa no intervalo das pesquisas. E, com isto, identificadas as diferenças nos resultados das pesquisas de 2006 e 2007, e que fatores que possivelmente contribuíram para que elas ocorressem.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir serão apresentados os resultados referente aos dois anos de aplicação da pesquisa de clima.

4.1 Pesquisa de clima aplicada em 2006

A pesquisa de clima realizada no ano de 2006 foi iniciativa da matriz da empresa pesquisada sendo que ela estabeleceu os objetivos de sua aplicação e ações que deveriam ser desenvolvidas após a análise de seus resultados.

Para garantir a imparcialidade dos resultados, uma empresa de consultoria foi contratada para a aplicação, tabulação e análise dos resultados.

A Diretoria de Recursos Humanos elaborou os seguintes objetivos para a aplicação da pesquisa de clima:

- Diagnosticar a atual situação da empresa nos aspectos relacionados ao Clima;
- Compreender os aspectos positivos e negativos que causam impacto no Clima;
- Mensurar o grau de favorabilidade das percepções de seus empregados com a empresa;
- Disponibilizar para a Direção da empresa informações estruturadas relevantes para o desenvolvimento de Plano de Ação e Melhoria;
- Alavancar o desempenho da empresa através da gestão de melhorias no ambiente de seus profissionais.

A pesquisa é composta por 104 questões, e estas são divididas por temas. Cada tema engloba um número específico de questões, conforme demonstra o quadro 01.

Tabela 01 – Temas e números de questões

Tema	Número de questões
Capacidade	03
Motivação e Satisfação	08
Relacionamento externo, Imagem Corporativa e Cidadania	05
Liderança - Planejamento de Desenvolvimento e Desenvolvimento	06
Liderança - Habilidades, Justiça e Respeito	05
Liderança - Suporte, Orientação, Acompanhamento e Comunicação	07
Responsabilidade e Gestão por Resultados	04
Inovação e Flexibilidade	05
Valores	04
Saúde, Segurança e Condições de Trabalho	03
Respeito e Diversidade	03
Clareza, Alinhamento da Estratégia, Competitividade e Qualidade	09
Treinamento e Desenvolvimento	09
Trabalho em Equipe, Comunicação, Dedicação e Respeito Interssetoriais	07
Comunicação	11
Liderança - Reconhecimento, Trabalho e Carreira	04
Clareza de Papéis, Responsabilidade e Desafios	03
Pressão, Stress e Qualidade de Vida no Trabalho	05
Remuneração e Benefícios	06

Fonte: Pesquisa de Clima (2006)

Após a aplicação das pesquisas, um funcionário de cada unidade foi capacitado para atuar como facilitador, e desenvolver trabalhos voltados ao clima, como por exemplo, a análise dos resultados junto aos demais funcionários, e apresentar propostas de melhorias para a equipe de clima da matriz, em reuniões periódicas em Curitiba – PR..

Algumas reivindicações que os funcionários das unidades apresentaram não podem ser resolvidas nas próprias unidades, assim, com as reuniões periódicas há possibilidade da matriz identificar tais necessidades e desenvolver ações voltadas ao atendimento do que a grande maioria considera importante.

O trabalho dos facilitadores, além de levar as

reivindicações que não podem ser atendidas nas unidades, é desenvolver atividades e organizar eventos com o objetivo de melhorar o clima, atendendo ao plano de ação que periodicamente deveria ser revisado em reunião com todos os funcionários da unidade.

4.1.2 Resultados da Pesquisa na Unidade de Francisco Beltrão - PR

Os resultados mais favoráveis estão apresentados na tabela 02:

Tabela 02 – Resultados mais favoráveis

Questão	Concordo	Neutro	Discordo
Respeito e Diversidade Aqui existe respeito entre as pessoas independentemente de cor, raça, idade ou sexo das pessoas	100%	0%	0%
Motivação e Satisfação Acredito no futuro da empresa	100%	0%	0%
Liderança – Suporte, Orientação, Acompanhamento e Comunicação Meu gestor incentiva ações de implementação de melhorias na empresa	100%	0%	0%
Valores Sinto-me comprometido com a missão da entidade	100%	0%	0%
Relacionamento Externo, Imagem Corporativa e Cidadania A empresa mantém uma imagem de confiabilidade e credibilidade junto a seus clientes	94,74%	5,26%	0%
Treinamento e Desenvolvimento A empresa oferece treinamentos para meu gestor imediato, visando melhorar sua gestão	94,74%	5,26%	0%
Liderança – Habilidades, Justiça e Respeito Meu gestor trata todos os pessoas com respeito	94,74%	5,26%	0%
Motivação e Satisfação O meu nível de motivação para o trabalho é	94,74%	5,26%	0%
Clareza de Papéis, Responsabilidade e Desafios Há oportunidades de assumir responsabilidades como uma potencial	94,74%	5,26%	0%
Clareza, Alinhamento da Estratégia, Competitividade e Qualidade A empresa está preocupada em melhorar a qualidade dos seus processos e serviços para os seus clientes	94,74%	5,26%	0%
Inovação e Flexibilidade As entregas da minha área são feitas de modo	94,74%	5,26%	0%
Liderança – Habilidades, Justiça e Respeito Meu gestor imediato tem habilidades para lidar com pessoas de forma eficaz	94,74%	5,26%	0%
Motivação e Satisfação Tenho orgulho de trabalhar na empresa	94,74%	5,26%	0%

Fonte: Pesquisa de Clima (2006)

As questões que envolvem o tema motivação e satisfação aparecem três vezes nos resultados mais favoráveis, seguidos pelo tema relacionamento externo, imagem corporativa e cidadania, os demais temas aparecem apenas uma vez.

A tabela 02 demonstra que todos os entrevistados concordam nos quatro primeiros temas e questões, pois eles apresentam a mesma porcentagem nas respostas, que é 100% favorável. Sendo que as questões estão relacionadas ao futuro do sistema, respeito às diversidades, apoio na implementação de melhorias, comprometimento com a missão da entidade.

Os resultados menos favoráveis, estão apresentados na tabela 03.

Dentre os temas menos favoráveis, apresentados no quadro acima, o que mais aparece é remuneração e benefícios, quatro vezes, sendo que o total de perguntas deste tema é composto por seis questões. Os temas pressão, stress e qualidade de vida no trabalho e clareza de papéis, responsabilidades e desafios, aparecem com duas questões.

Os dois resultados menos favoráveis são questões cujo tema é remuneração e benefícios, a questão mais desfavorável é “A empresa tem critérios definidos de remuneração”. As outras perguntas, que se apresentam como menos favoráveis dizem

respeito ao processo decisório, que nem sempre é claro, e a consequência é que os funcionários geralmente não conhecem os critérios para a tomada de decisão. Além disso, apresentam-se questões com o tema pressão, stress e qualidade de vida, em que os funcionários são desfavoráveis à afirmação de que a empresa promove atividades para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários.

de valores organizacionais são praticados no cotidiano da empresa”. Estas respostas demonstram alguma discordância, pois se o funcionário está comprometido com a missão da entidade, ele deve conhecer e adotar os seus valores, pois missão e valores fazem parte de um conjunto que direciona as ações da empresa. Além disso, pode ser que o funcionário tenha atitudes de acordo com os valores e não perceba isto da empresa, ou de seus colegas.

Tabela 03 – Resultados menos favoráveis

Questão	Discordo	Neutro	Concordo
Remuneração e Benefícios A empresa tem critérios definidos de remuneração	47,37%	36,84%	15,79%
Remuneração e Benefícios Minha remuneração é adequada, comparada com colegas da empresa com responsabilidades semelhantes	38,89%	44,44%	16,67%
Clareza, Alinhamento da Estratégia, Competitividade e Qualidade O processo decisório na empresa é claramente definido	5,36%	72,22%	22,22%
Pressão, Stress e Qualidade de Vida no Trabalho A empresa realiza atividades, eventos e programas voltados para melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários	15,79%	52,63%	31,58%
Pressão, Stress e Qualidade de Vida no Trabalho Considerando o volume de trabalho a ser realizado pela minha área, a quantidade de pessoas existentes é suficiente	36,84%	21,05%	42,11%
Treinamento e Desenvolvimento A empresa tem critérios definidos para que os funcionários sejam selecionados para os treinamentos oferecidos	5,36%	52,63%	42,11%
Respeito e Diversidade A diversidade em nossos funcionários e em suas ideias, contribuições para criar oportunidades, sendo uma vantagem competitiva	11,76%	41,18%	47,06%
Remuneração e Benefícios As atividades que exerce no dia-a-dia são compatíveis com minha remuneração	21,05%	31,58%	47,37%
Clareza de Papéis, Responsabilidade e Desafios Os papéis e responsabilidades na empresa são claramente definidos	32,32%	37,78%	30,00%
Clareza de Papéis, Responsabilidade e Desafios Os novos funcionários no meu departamento recebem indicações claras do que se espera deles	21,05%	36,32%	42,63%
Comunicação Na minha equipe, as opiniões divergentes são bastante debatidas para que possamos chegar a uma decisão	31,58%	15,79%	52,63%
Inovação e Flexibilidade A empresa estabelece um ambiente no qual as pessoas podem destacar as melhores tradições de fazer as coisas	15,79%	31,58%	52,63%
Liderança – Habilidades, Justiça e Respeito A Alta Administração da empresa mostra interesse pelo bem-estar dos funcionários	15,79%	31,58%	52,63%
Liderança – Reconhecimento, Feedback e Carreira Meus gestores imediatamente comemoram e elogiam os melhores pontos fortes	26,32%	21,05%	52,63%
Remuneração e Benefícios Eu estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa	26,32%	21,05%	52,63%
Valores O conjunto de valores organizacionais são praticados no cotidiano da empresa	21,05%	36,32%	42,63%

Fonte: Pesquisa de Clima (2006)

Comparando os resultados mais favoráveis com os menos favoráveis, observa-se que as questões apontadas como favorável são, geralmente, bem diferentes daquelas apontadas como desfavoráveis. Exceto em dois tópicos dois temas estão apontados como favoráveis e também como desfavoráveis, nas questões apresentadas a seguir: os, sendo eles:

- Clareza de papéis, responsabilidade e desafios, em que a questão “há consistência das minhas responsabilidades com o meu potencial” aparece como favorável, e a questão “os papéis e responsabilidades na empresa são definidos com clareza”, como desfavorável. É possível observar que o funcionário acredita estar desenvolvendo suas funções da melhor forma possível, no entanto, não há clareza na definição de papéis e objetivos, ou seja, para o funcionário está correta a sua responsabilidade e seu desempenho, mas não há como saber se a empresa considera o mesmo.
- Valores, a questão “sinto-me comprometido com a missão da entidade” aparece como favorável, e como desfavorável aparece a questão “o conjunto

4.1.3 Ações Realizadas Após a Aplicação da Pesquisa

Após a equipe de gestão de clima da matriz conhecer os resultados da pesquisa, os funcionários que foram escolhidos para atuarem como facilitadores, juntamente com o gerente de cada unidade, receberam treinamento e orientação sobre os resultados. Uma das orientações foi a realização de reuniões periódicas para debater sobre o clima organizacional.

Os funcionários da unidade de Francisco Beltrão filial reuniram-se e levantaram os principais pontos de insatisfação, e sugeriram melhorias, elaborando um plano de ação, para minimizar os principais problemas e proporcionar algumas melhorias no clima.

Em seguida, este plano de ação foi levado para Curitiba matriz, e feito um levantamento dos principais tópicos, que não poderiam ser resolvidos nas unidades, ou seja, atribuição exclusiva da diretoria e departamentos da matriz.

Outras reuniões foram sendo realizadas na unidade, e algumas ações começaram a serem desenvolvidas, são elas:

- Massagista na unidade, uma vez por semana, para atender aos funcionários durante trinta minutos, no horário do expediente.;
- Cada setor organiza uma confraternização durante o mês, para todos os funcionários, preferencialmente durante o expediente.;
- Aulas de ioga, uma vez por semana, no entanto, o funcionário interessado é que deve pagar pela aula;
- Conversa com a gerente da unidade, para avaliação e feedback. Cada funcionário deve procurá-la e marcar a data e horário para tal.

No que se refere às atribuições da matriz, é possível destacar a elaboração de um plano de cargos e salários e uma semana de valorização dos funcionários, cujo tema era “Crer para Ser”, nesta semana os funcionários desenvolveram algumas atividades voltadas para os valores da empresa, valorização pessoal e reposicionamento da sua imagem perante os clientes. É importante destacar que o plano de cargos e salários estava sendo desenvolvido quando a pesquisa do ano de 2007 foi aplicada.

Neste período algumas reformas foram feitas na

unidade, apesar delas não estarem ligadas diretamente às ações de clima, é possível que elas tenham alguma contribuição, favorável ou não, na modificação do clima. As mudanças consistiram na construção de uma oficina de metalmecânica e eletrônica para cursos, reforma do ginásio de esportes, reabertura da pré-escola e do setor de odontologia para atender aos clientes.

Tabela 04 – Resultados mais favoráveis

Questão	Discordo	Neutro	Concordo
Motivação e Trabalho Eu acho o ritmo de trabalho na empresa	7,00%	4,90%	88,10%
Respeito e Diversidade Apesar de eu trabalhar em uma empresa, acredito que todos são iguais	4,9%	7,4%	87,7%
Liderança - Planejamento de Desempenho e Desenvolvimento Meu gestor imediato me ajuda a reconhecer e alcançar meus pontos fortes e objetivos	5,99%	6,00%	88,01%
Clareza, Alinhamento da Estratégia, Competitividade e Qualidade Os serviços da empresa são oferecidos ao cliente externo com alta qualidade	7,00%	10,34%	82,66%
Relacionamento Interno, Imagem Corporativa e Cidadania A empresa me oferece oportunidades de crescimento pessoal	7,00%	10,34%	82,66%
Liderança - Suporte, Orientação, Acompanhamento e Comunicação Com meu gestor imediato tenho facilidade de comunicação e relacionamento com o pessoal interno	5,45%	4,90%	89,65%
Relacionamento Interno, Imagem Corporativa e Cidadania A empresa se preocupa com o bem-estar	5,45%	4,90%	89,65%
Clareza, Alinhamento da Estratégia, Competitividade e Qualidade A empresa me ajuda a reconhecer e alcançar meus pontos fortes e objetivos	5,99%	5,4%	88,59%
Remuneração e Benefícios Minha remuneração é adequada, comparada com profissionais de outras empresas com responsabilidades semelhantes	10,34%	6,00%	83,66%
Valores Eu acredito no conjunto de valores organizacionais definidos	7,00%	13,69%	79,31%
Clareza, Alinhamento da Estratégia, Competitividade e Qualidade A empresa me ajuda a reconhecer e alcançar meus pontos fortes e objetivos	5,45%	10,34%	84,21%
Liderança - Suporte, Orientação, Acompanhamento e Comunicação Meu gestor imediato oferece suporte e condições adequadas para o desempenho em minhas responsabilidades	5,45%	10,34%	84,21%
Relacionamento Interno, Imagem Corporativa e Cidadania A empresa se preocupa em atender aos pontos de responsabilidade social e ambiental	5,4%	10,34%	84,21%
Remuneração e Benefícios A empresa me oferece condições adequadas para o trabalho	5,99%	4,90%	89,11%
Clareza, Alinhamento da Estratégia, Competitividade e Qualidade A empresa me ajuda a reconhecer e alcançar meus pontos fortes e objetivos	5,99%	4,90%	89,11%
Responsabilidade e Gestão por Resultados Eu acredito no conjunto de valores organizacionais	5,99%	4,90%	89,11%

Fonte: Autoras (2007)

4.2 Pesquisa de clima aplicada em 2007

A tabela 04 apresenta os resultados mais favoráveis da pesquisa, sendo que são apresentados 18 questões devido a não haver critério de desempate.

No resultado da pesquisa de 2007 é apresentado maior número de questões referentes ao mesmo tema, se comparado à pesquisa realizada em 2006. O tema que mais vezes foi citado é: relacionamento externo, imagem corporativa e cidadania, que diz respeito ao atendimento, orientação para o cliente, atuação em projetos sociais e confiabilidade e credibilidade junto aos clientes. Os temas: clareza, alinhamento da estratégia, competitividade e qualidade e motivação e satisfação, aparecem com três questões cada um.

Os resultados menos favoráveis estão apresentados na tabela 05.

Os temas que mais vezes foram citados nesta parte dos resultados são, liderança, reconhecimento, feedback e carreira, com quatro questões, ou seja todas que compõe este tema. Elas estão relacionadas a: conversa sobre a carreira do funcionário, seus pontos fortes, valorização e desenvolvimento de visão apreciativa dos desafios. O outro tema, que apresenta três questões é remuneração e benefícios, aparecendo às questões de critérios definidos para remuneração, adequação do salário aos de colegas com funções semelhantes e satisfação quanto aos benefícios oferecidos.

Tabela 05 – Resultados menos favoráveis

Questão	Discordo	Neutro	Concordo
Pressão, stress e Qualidade de Vida no Trabalho A pressão que preciso para realizar meu trabalho é excessiva	44,83%	20,69%	34,48%
Liderança - Reconhecimento, Feedback e Carreira Meu gestor imediato valoriza e reconhece um bom trabalho	34,48%	20,69%	44,83%
Liderança - Reconhecimento, Feedback e Carreira Meu gestor imediato conversa comigo, criando um diálogo apreciativo sobre meus aspectos profissionais	31,03%	24,14%	44,83%
Remuneração e Benefícios A empresa oferece critérios definidos de remuneração	31,03%	20,69%	48,28%
Responsabilidade e Gestão por Resultados Sinto-me estimulado a atingir metas e objetivos profissionais	37,93%	13,34%	5,72%
Liderança - Reconhecimento, Feedback e Carreira Meu gestor imediato conversa comigo sobre meus pontos fortes	34,48%	13,79%	5,72%
Respeito e Diversidade A diversidade dos nossos funcionários e suas ideias, são utilizadas para criar oportunidades, e não uma vantagem competitiva	27,59%	20,69%	5,72%
Remuneração e Benefícios Minha remuneração é adequada, comparada com colegas na empresa a partir das suas responsabilidades e experiência	37,93%	6,20%	55,17%
Liderança - Reconhecimento, Feedback e Carreira Meu gestor imediato conversa comigo sobre as necessidades de desenvolvimento visando o meu aprimoramento profissional	31,03%	13,79%	55,17%
Liderança - Suporte, Orientação, Acompanhamento e Comunicação Meu gestor imediato conversa comigo sobre dificuldades ou conflitos no trabalho	31,03%	13,79%	55,17%
Clareza de Papéis, responsabilidades e desafios Os novos funcionários no meu departamento recebem explicações claras do que se espera deles	24,14%	20,69%	55,17%
Remuneração e Benefícios Eu sinto que não tenho condições oferecidas pela empresa	20,69%	24,14%	55,17%
Liderança - Planejamento de Desempenho e Desenvolvimento O meu gestor imediato ajuda no desenvolvimento de uma visão apreciativa em relação às minhas atividades e desafios	5,90%	37,93%	55,17%
Valores O conjunto de valores organizacionais não são praticados no cotidiano da empresa	5,90%	34,48%	58,62%
Comunicação A empresa faz uso do trabalho e promove a comunicação entre áreas	5,90%	34,48%	58,62%

Fonte: Autoras (2007)

Algumas questões que foram apontadas pelos entrevistados como sendo favoráveis podem ser comparadas com as questões apontadas como desfavoráveis e demonstram que alguns pontos podem ser corrigidos na empresa. Estas questões estão relacionadas a:

- Remuneração, a questão “minha remuneração é adequada quando comparada a profissionais de outras empresas com responsabilidades semelhantes” aparece como um dos pontos favoráveis da pesquisa, enquanto a questão “minha remuneração é adequada, comparada com colegas de empresa com responsabilidades semelhantes”, aparece como desfavorável. Estas questões demonstram que os salários estão de acordo com o mercado, no entanto, internamente parece haver uma diferença entre salários e funções, o que deve ser alinhado para melhorar a satisfação dos funcionários.

- Valores, a questão “o conjunto de valores organizacionais são praticados no cotidiano da empresa” aparece como desfavorável, enquanto a questão “eu compreendo o conjunto de valores organizacionais definidos” aparece como favorável. A empresa precisa verificar se realmente os valores organizacionais são compreendidos pelos funcionários, e identificar o motivo de não serem postos em prática. Isto porque, se os valores são corretamente compreendidos, e aliada a importância destes para a empresa, devem ser postos em prática. É importante destacar que esta questão também foi alvo de comentário quando observada no ano de 2006.

Cerqueira (1994, apud BORGES, 2002) destaca que a adesão de todos os funcionários para os

valores não é uma tarefa fácil, mas é importante atingir o maior número de funcionários durante o maior tempo possível comprometido com os valores organizacionais. Para que isto ocorra o ambiente da empresa deve ser aberto, com tendências para a vida em comunidade.

- Liderança – Suporte, Orientação, Acompanhamento e Comunicação, a questão “onde trabalho, existe facilidade de comunicação e relacionamento com o gestor imediato” aparece como favorável na pesquisa, e a questão “meu gestor imediato conversa comigo sobre dificuldades ou conflitos no trabalho” como desfavorável. Neste caso pode ser necessário verificar se não existem barreiras na comunicação, uma vez que, quando há facilidade na comunicação as conversas sobre os problemas e conflitos no trabalho são abordadas com maior facilidade. Outro fator que pode influenciar esta resposta, é que os funcionários podem ter facilidade em conversar sobre outros assuntos com o superior imediato, e não sobre as dificuldades e conflitos no trabalho.

Pode ser observado se que os papéis de liderança são corretamente compreendidos e aplicados. Segundo Certo (2003, p.315) a liderança consiste no “processo de direcionar o comportamento dos outros para realização de algum objetivo”, desta forma, é importante que exista diálogo, orientação e apontamento de falhas e acertos.

4.2.1 Considerações Sobre os Resultados Desfavoráveis

A forma de tabulação dos dados desfavoráveis, para a análise, levou em consideração somente o percentual das respostas “concordo”. No entanto, se for observada a ordem decrescente das respostas desfavoráveis o resultado apresenta outras questões, que podem complementar o resultado. A tabela 06 demonstra as questões que estariam entre as desfavoráveis, caso a tabulação fosse realizada de outra forma.

Tabela 06 – Complementação das respostas desfavoráveis

Questão	Discordo	Neutro	Concordo
Motivação e Satisfação Estou satisfeito com as oportunidades que tenho na empresa para me desenvolver	34,14	6,90	58,97
Treinamento e Desenvolvimento Meu gestor imediato planeja treinamentos ou me envolve em atividades visando o meu desenvolvimento na empresa	30,69	17,24	52,07
Comunicação Na minha equipe, as opiniões divergentes são abertamente debatidas para que possamos chegar a uma decisão.	30,69	17,79	51,52
Pressão, Stress e Qualidade de Vida no Trabalho Considerando o volume de trabalho a ser realizado pela minha área, a quantidade de pessoas existentes é:	30,69	17,79	51,52
Motivação e Satisfação Na empresa, a nível de motivação das pessoas é adequada	30,69	6,90	72,41
Pressão, stress e Qualidade de Vida no Trabalho Há um equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal.	30,69	3,45	75,86

Fonte: Autoras (2007)

As respostas que foram identificadas podem ser complementares àquelas destacadas no tópico anterior. Isto porque é possível observar que as questões “considerando o volume de trabalho a ser realizado pela minha área, a quantidade de pessoas existente é adequada” e “na minha equipe, as opiniões divergentes são abertamente debatidas

para que possamos chegar a uma decisão”, aparecem na relação desfavorável da pesquisa de 2006.

Os entrevistados expõe , por meio de suas respostas, que em alguns casos as pessoas são insuficientes para desenvolver todo o trabalho, há pouco interesse no desenvolvimento dos funcionários, o que pode gerar insatisfação e desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Neste sentido, é importante que os funcionários sintam-se valorizados, para mudar a percepção de insatisfação. Isto pode ser realizado, segundo Bekin (1995) com ações cujo foco é a valorização e o reconhecimento das pessoas, por meio de canais adequados de comunicação entre todos os setores e indivíduos.

4.3 Mudanças no clima observadas pela comparação entre as pesquisas dos anos de 2006 e 2007

O clima organizacional é entendido por Chiavenato (2000, p.305) como a “qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento”. Na visão de Luz (2001, p.76) o “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”. Sendo assim,

Sendo assim, ele pode ser modificado conforme as ações da empresa, ou a mudança das percepções dos funcionários. Na empresa em estudo, como demonstrado anteriormente, foram desenvolvidas algumas ações cujo objetivo era melhorar o clima organizacional.

Comparando as respostas mais e menos favoráveis dos anos de 2006 e 2007, identifica-se que houve mudanças no clima. Uma vez que os resultados não são os mesmos, contudo algumas questões aparecem nas duas pesquisas. Do total das questões desfavoráveis, aparecem sete com as mesmas respostas nas duas pesquisas, porém, com percentuais nas colunas “concordo” e “discordo” diferentes em cada ano.

Nos resultados das questões favoráveis sete questões aparecem nas duas pesquisas, e envolvem os temas: respeito e diversidade, cuja questão está direcionada ao respeito existente entre raça, cor, sexo, classe social etc., motivação e satisfação, orgulho em trabalhar na empresa, credibilidade no futuro da empresa e motivação para desenvolver suas atividades.

Comparando os resultados observar-se que os funcionários compreendem a necessidade e a importância da empresa ser bem vista por seus clientes e pela sociedade, fato que aparece nas duas pesquisas, sendo que em 2007 em mais questões.

O perfil dos líderes aparece algumas vezes como favorável em 2006 e em 2007, porém com menos questões. Este quesito aparece em maior quantidade nas questões desfavoráveis em 2007. Especialmente naquelas questões que dizem respeito a reconhecimento, feedback e carreira, em que todas as questões relacionadas a este tema estão indicadas como desfavoráveis.

Com relação aos salários e benefícios, uma questão foi apresentada em 2007 como favoráveis, sendo que em 2006 não havia nenhuma, o que indica que os salários da empresa estão de acordo com o mercado, e também há expectativas positivas quanto ao plano de cargos e salários. E, nas opiniões desfavoráveis uma questão a menos foi apresentada em 2007, a que indica as atividades em concordância com o salário.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional é o reflexo do comportamento dos indivíduos de uma organização, ou seja, características específicas de uma organização com seus valores, atitudes e crenças, que influenciam na maneira das pessoas, ou grupos de pessoas, se relacionarem no ambiente de trabalho.

Analisar criticamente os resultados deve ser uma prática das empresas, isto porque as mesmas variáveis aparecem ora como negativas e ora como positivas. Além disso, é importante desenvolver atividades para melhorar o clima da empresa, e o acompanhamento de sua modificação, por meio de novas pesquisas, aplicadas em intervalos regulares de tempo.

Durante a tabulação da pesquisa de 2007, foi possível identificar que algumas questões, cujas respostas possuem percentual maior de afirmações desfavoráveis, foram omitidas, devido o critério de identificação aplicado na primeira pesquisa. Assim, optou-se por apresentar estas questões, que podem ser igualmente importantes para a análise do clima.

Assim, é possível identificar que mais da metade das questões, tanto favoráveis quanto desfavoráveis, são diferentes nas duas pesquisas, sendo que o tema que aborda a "Liderança – Reconhecimento, Feedback e Carreira", merece especial atenção, uma vez que todas as questões relacionadas a ele aparecem como desfavoráveis na pesquisa.

Um aspecto positivo identificado é que o tema "Relacionamento Externo, Imagem Corporativa e Cidadania" passou a ser observado e entendido de maneira diferente pelos entrevistados, ganhando destaque entre os aspectos favoráveis, assim, a partir do momento que os funcionários percebem a importância de atender bem e de passar uma imagem boa para o cliente, a empresa passa a ser vista de maneira diferente por seus clientes.

Foi constatado que algumas ações foram implementadas pela instituição visando a melhoria do clima organizacional, sendo elas, reuniões com os funcionários para identificar novas maneiras de melhorar o clima, confraternizações, aulas de ioga, massagem, dentre outros, de caráter local, e o desenvolvimento de um plano de cargos e salários direcionado a todas as unidades. É importante que estas ações continuem sendo desenvolvidas, tendo como foco a melhoria do clima.

É possível afirmar que o objetivo do estudo foi atingido, ou seja, verificou-se que o clima da empresa apresentou alterações, tanto em seus aspectos favoráveis quanto, desfavoráveis. Contudo, algumas questões são as mesmas nas duas pesquisas, significando que as modificações ocorrem em alguns aspectos do clima organizacional. Além disso, as ações implementadas podem ter surtido efeitos positivos em alguns aspectos da organização e deixado outros aparecerem de forma mais evidente.

O estudo do clima vem despertando grande interesse tanto para as empresas quanto para os pesquisadores. Isto porque as organizações estão buscando melhorar os seus processos internos para poderem atender ao mercado cada vez mais competitivo. Desta forma, há necessidade de estudar o clima de uma organização de forma contínua, identificando sempre os pontos menos favoráveis e procurar maneiras de solucioná-los.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BEKIN, S.F. Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERGAMINI, C.; CODA, R. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BORGES, A.M.B. A influência dos valores organizacionais para a promoção da aprendizagem organizacional: estudo de caso na Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP). Florianópolis: UFSC, 2002.
- CERTO, S. C. Administração Moderna. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LUZ, J.P. Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001. (Dissertação de Mestrado)
- MAXIMIANO, A.C.A. Introdução à administração. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MELLO, M.S.O. A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho. Florianópolis: UFSC, 2004. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção).
- MINAYO, M.C.S. (Org.) Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 18.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- SILVA, N.T. Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação de clima de uma instituição de ensino superior. Florianópolis, 2003. (Dissertação de Mestrado)
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.