

Os Efeitos de um Programa de Qualidade Total no Clima Organizacional: um estudo de caso

Elenice Magalhães¹

elemagalhaes@yahoo.com.br

José Roberto Reis¹

robereis@ufv.br

Elizete Magalhães¹

elicco2000@yahoo.com.br

¹ Universidade Federal de Viçosa, Programa de Mestrado em Administração - Viçosa, MG, Brasil

RESUMO

O clima organizacional é de fundamental importância para uma organização atingir os seus objetivos, visto que este é resultado da motivação e satisfação dos funcionários, bem como das relações interpessoais existentes. Entende-se que o clima está em constante modificação, em razão de mudanças que ocorrem a todo o momento no ambiente interno de uma empresa. Na busca de confirmar tal pressuposto, este trabalho teve como finalidade caracterizar o clima organizacional em duas organizações de um mesmo setor, identificando os efeitos de um Programa de Qualidade Total (PQT) no clima destas organizações. Constatou-se que o PQT modificou positivamente o clima organizacional. Quanto à motivação e a satisfação, verificou-se que os níveis foram mais elevados na empresa que implantou o PQT atingindo todos os funcionários. Observou-se ainda, que nas duas empresas houve predominância de boas relações interpessoais e ambiente de trabalho agradável. As mudanças no clima foram observadas na empresa que implantou o PQT através da melhoria de alguns fatores como: a interação dos funcionários e a organização física do local de trabalho. Comparando as duas empresas, concluiu-se que além dos fatores citados anteriormente, outros apresentaram mais favoráveis com o programa de qualidade.

Palavras-Chave: Clima Organizacional. Programa de Qualidade Total. Motivação. Satisfação.

1. Introdução

Com o advento da globalização da economia, a competitividade vem se tornando cada vez mais acirrada, fazendo com que as empresas implementem novas ações para se adaptarem e sobreviver diante das rápidas mudanças que ocorrem no ambiente. As organizações estão constantemente criando novas estratégias para reduzir os custos e aumentar sua eficácia, visando uma maior competitividade no mercado. Neste contexto, têm-se clientes cada vez mais exigentes e por isso, as empresas estão buscando nos Programas de Qualidade Total uma saída para obter maior reconhecimento no mercado. Segundo Oliveira (1995), a qualidade surgiu nas organizações com a finalidade de atender às necessidades das pessoas e principalmente dos clientes. Atualmente, esta técnica vem se tornando uma das principais ferramentas na gestão das organizações que buscam melhorar seus resultados.

Os programas de qualidade estão associados a ações internas e ao aumento da produtividade e eficiência. Porém, as empresas estão buscando direcionar seu foco para o lado humano através de um comprometimento dos gestores e do engajamento dos funcionários. Para isto, é preciso desenvolver um ambiente no qual as pessoas possam crescer, expandindo sua capacidade criativa. Este ambiente contribui para que os funcionários transformem em realidade suas necessidades pessoais e, ao mesmo tempo, para que a organização alcance seus objetivos. Acredita-se que as culturas das organizações que implantam o PQT tenham passado por algumas mudanças, já que os funcionários muitas vezes modificam sua maneira de pensar e assumem responsabilidades pela garantia de qualidade do processo em que está integrado. Além disso, os funcionários devem estar comprometidos com o desenvolvimento continuado

do seu trabalho, buscando satisfazer as necessidades dos clientes. A função da empresa é incentivar os funcionários a desenvolver sua capacidade e executar o trabalho em equipe.

Estas e outras mudanças que acontecem com a implantação do programa de qualidade, provavelmente, alteram o ambiente interno, ou seja, o clima da organização devido a mudanças nas relações entre todos os seus funcionários e a maneira como estes passam a ver o trabalho. Desta forma, este estudo teve como propósito, identificar os efeitos de um PQT no clima de uma organização, por meio da caracterização do clima em duas empresas do setor de serviços, sendo que apenas uma delas passou pelo programa de qualidade.

2. Referencial Teórico

SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A organização é resultado das interações que ocorrem no seu ambiente interno. Dentre as variáveis que compõem este ambiente estão a satisfação e a motivação dos funcionários e suas respectivas relações interpessoais. Quanto à motivação, Toledo (1980, p. 34), a define como *a razão ou coisa que nos leva a pensar ou agir de certa forma ou estado de ânimo que é expresso em comportamentos de um indivíduo ou grupo*. Nesta perspectiva, Schermerhorn (1999, p. 86), afirma que a motivação se refere *às forças dentro de uma pessoa que são responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço dispendido no trabalho*. O nível se refere à quantidade de esforço que a pessoa emprega para realizar o trabalho. A direção diz respeito ao que a pessoa opta por fazer quando se depara com várias alternativas possíveis. E a persistência trata-se do tempo em que uma pessoa continua numa determinada ação.

Ainda sobre motivação, Toledo (1980) cita McGregor, que descreve as teorias x e y. A primeira afirma que as pessoas são intrinsecamente sem motivação, pouco ambiciosas, precisam ser controladas e o trabalho é desagradável para a maioria delas. Já a Segunda teoria coloca o trabalho como uma atividade agradável, as pessoas são confiáveis, criativas e gostam de realizar um bom trabalho. Estas teorias colocam o indivíduo em dois extremos diferentes e na verdade o ser humano não se encontra em nenhum destes extremos, mas sim, possui características de ambas as teorias, permanecendo em uma posição intermediária. Já para McClelland citado por Chiavenato (1987), existem três motivos importantes na dinâmica do comportamento humano que são as necessidades de realização, de afiliação e de poder. O comportamento de cada indivíduo será influenciado, em momentos diferentes, por cada uma destas necessidades de acordo com a situação. Desta forma, cada um desenvolve uma tendência dominante para uma destas necessidades, baseando-se nas suas experiências sociais e de vida. É de suma importância ressaltar que todos os indivíduos possuem tais necessidades, o que diferencia de um indivíduo para outro é a intensidade em que elas ocorrem.

Pode-se destacar entre os estudiosos que abordam a Teoria da Motivação, Maslow, que baseia-se na perspectiva de que a motivação do indivíduo é resultado da inter-relação de suas necessidades. De acordo com Chiavenato (1987, p. 169), Maslow defende que *as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis de importância e de influência*. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas), seguidas pelas necessidades de segurança, sociais, estima e no topo da pirâmide as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização). Além da Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, destaca-se o trabalho de Herzberg (1967), onde demonstra que a teoria da motivação mostra uma diferenciação entre satisfação e motivação no trabalho. A satisfação no trabalho é determinada pelos fatores higiênicos, que estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado como, por exemplo, a supervisão, as relações interpessoais, as condições físicas no trabalho, salário, política organizacional, processos administrativos,

sistema gerencial e benefícios, e segurança no trabalho. Os fatores motivacionais estão diretamente relacionados com a tarefa ou o trabalho e determinam o grau de produtividade dos funcionários como a liberdade, a responsabilidade, a criatividade e a inovação no trabalho.

Complementando a idéia de Herzberg sobre a satisfação, Schermerhorn (1999, p. 93) afirma que *a satisfação no trabalho está relacionada ao grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho*. Ela representa uma atitude ou resposta emocional às tarefas de trabalho, assim como as condições físicas e sociais do ambiente. A satisfação é uma das atitudes importantes que influencia o comportamento humano no local de trabalho. Ela está relacionada ao comprometimento organizacional que é a medida pela qual uma pessoa se identifica e sente parte da organização. Considerando os conceitos de motivação e satisfação já mencionados, pode-se perceber que estes se constituem em um “estado” em que as pessoas se encontram num determinado momento, podendo ser este resultado de ações externas ou internas ao indivíduo. A motivação é decorrente de fatores internos, que determinam e impulsionam as ações das pessoas, enquanto que a satisfação é resultado de fatores externos, ou seja, as condições do ambiente de trabalho é que são predominantes na determinação da satisfação de um funcionário.

CLIMA E CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

Com relação à cultura organizacional, Beckhard (1972) a definiu como um modo de vida, um conjunto de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Para Souza (1978, p. 37), a cultura organizacional é um conjunto de fenômenos resultantes de ações do ser humano e pode ser observada no interior de uma organização, sendo formada por três elementos: os preceitos que é um conjunto de regulamentos e valores que regem a vida organizacional. A tecnologia que é um conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho e o caráter que é representado por manifestações subjetivas e espontâneas dos indivíduos que compõem a organização. Comenta ainda, que *o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois*. Assim, a excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar do trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança. Estes elementos são interdependentes e formados por diversos componentes, sendo possível fazer inúmeras combinações por isto, aparecem com intensidade diferente em cada organização, criando-se um clima de maior ou menor satisfação.

A revolução tecnológica e a globalização econômica têm criado situações às quais as organizações devem se adaptar para atender às novas e diferentes expectativas sociais. Neste novo contexto, as organizações estão deixando de ser somente unidades de produção de bens e serviços para serem também espaços sociais, onde indivíduos e grupos possam aprender e desenvolver seus potenciais para o bem próprio e da organização. Sandes (2001) afirma que dentro desta ótica, a cultura é um aspecto que deve ser considerado pelo fato de interferir na satisfação ou insatisfação dos funcionários, refletindo, conseqüentemente, na qualidade do clima organizacional. Ainda a esse respeito, Souza (1978, p. 38) comenta que *o clima é uma resultante das variáveis culturais*, pois, em uma organização, quando as variáveis culturais passam por algum processo de modificação ou alteração, ocasionam modificações no clima. Cabe ressaltar que o clima é decorrente da cultura organizacional, mas tem sobre a cultura influência numa relação de retroalimentação.

Já Bowditch e Buono (1992) argumentam que, enquanto a cultura é um conjunto de situações subjetivas (padrões compartilhados de crenças, expectativas, normas, papéis e

valores) e objetivas (configurações físicas, instalações, uniformes), o clima organizacional refere-se mais à percepção da atmosfera e do ambiente, com implicações na satisfação, no desempenho, suas interações e comportamentos diversos. Neste sentido, Denison (1996) citado por Leitão et al. (1998) defende que a cultura refere-se à essência da estrutura da organização, que é enraizada nos valores, crenças e suposições sustentadas pelos membros da organização. Já o clima está sujeito aos aspectos do ambiente social que são conscientemente percebidos pelos membros da organização, sendo considerado relativamente temporário.

É possível observar que estas tentativas de diferenciação defendem, basicamente, a idéia segundo a qual clima estaria inserido dentro de um âmbito maior que diz respeito à cultura, ou seja, pode-se associar a cultura com a filosofia que permeia a organização, com os valores responsáveis pela sua institucionalização, enquanto que o clima seria associado às políticas empregadas para a consecução da filosofia existente.

Existem muitas definições quando se fala em clima organizacional. Mas, de modo geral, todas as definições expressam que o clima organizacional refere-se ao ambiente interno da organização. O clima está relacionado à forma e a intensidade em que as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão sendo atendidas. É o resultado da interação entre os indivíduos e a organização como um todo. Segundo Bergamini e Coda (1997), 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: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

Discorrendo sobre clima, Chiavenato (2000, p. 94) comenta que *o conceito de motivação ao nível individual conduz ao de clima organizacional ao nível da organização*. O clima é todo o meio interno da organização que pode ser percebido e experimentado pelos seus funcionários e que influencia seus comportamentos, portanto, está diretamente relacionado ao grau de motivação do indivíduo. Litwin citado por Souza (1978, p. 52), comenta que *o clima organizacional é a qualidade ou propriedade de um ambiente organizacional que é percebida ou experienciada pelos membros organizacionais e influencia seus comportamentos*. O clima presente em um contexto organizacional, em determinado momento, pode ser identificado e compreendido a partir do momento em que se tem conhecimento das expectativas, anseios e necessidades dos funcionários e do conjunto das respectivas relações interpessoais. Neste sentido, Souza (1982) afirma que os estudos de clima são particularmente úteis, porque possibilitam um diagnóstico da organização, além de indicar áreas carentes de uma atenção especial. Além de verificar que o clima está ruim, é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo.

Litwin e Stringer (1968) citado por Gonçalves (1997), ao estudarem o clima organizacional, utilizaram um questionário baseado em nove dimensões que explicariam o clima existente numa determinada organização. Estas dimensões se relacionam com certas propriedades, tais como: estrutura da organização, responsabilidades, recompensas, desafios, relacionamentos em grupo, cooperação no trabalho, normas e processos da organização, conflito em relação a opiniões discrepantes e identidade com a organização. Ratificando esse pensamento, Bueno (1995) declara que o clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional. Isto ocorre em razão do clima expressar a compatibilidade das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais da organização.

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. As pessoas criam expectativas com relação a recompensas, satisfação e frustração conforme suas percepções do clima. Estas expectativas provocam conseqüências que resultam

de diferentes ações e tendem a conduzir a motivação. Oliveira e Morais (1999) comentam que quando se procuram aspectos como satisfação e motivação tem-se que trabalhar com o clima, pois ele se refere realmente aos aspectos percebidos pelos indivíduos e que gerarão suas ações e comportamentos. Nesta mesma perspectiva, Luz (1996) 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. Ressalta ainda, a importância de destacar o fator tempo no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis como grau de motivação e satisfação dos funcionários, relações interpessoais e estilos de liderança. O clima organizacional passa, portanto, a ser derivado do conjunto de comportamentos das pessoas que se relacionam na organização. E o comportamento humano é influenciado pelas suas percepções, pelas atitudes e pelo aparelho psíquico de cada indivíduo. Isto significa conhecer a cultura e a motivação dos indivíduos e do conjunto.

CONCEITOS E PRINCÍPIOS DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL (PQT)

O conceito de qualidade total vem, constantemente, sendo introduzido no meio empresarial, a partir da necessidade de fazer frente ao contínuo aumento da competitividade em função, principalmente, da globalização da economia. Albuquerque (1992) estabelece a ligação entre competitividade, qualidade e gestão de recursos humanos, apontando, que à medida que a competição ultrapassa as fronteiras nacionais, aumenta a demanda por produtos diferenciados e com maior qualidade. De acordo com Oliveira (1997, p.16), *a qualidade é uma forma de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos clientes em todos os processos de uma organização. A qualidade total consolidou-se como filosofia de gerenciamento de empresas quando verificou que os clientes é que decidem se um produto atende às suas necessidades e satisfaz suas expectativas. A satisfação total do cliente ocorre em razão de um conjunto de atividades que a empresa realiza ao longo do tempo e não apenas no momento da venda de um produto ou serviço.*

O sucesso na Gestão da Qualidade Total (GQT) de uma empresa depende de algumas ações, tais como, definição dos seus objetivos e estratégias de negócio e disseminação destes entre os funcionários da empresa. Para Oliveira (1997), na GQT, a qualidade passa a ser compromisso de todos aqueles que fazem parte direta ou indiretamente da organização. O controle de qualidade é um instrumental que permite visualizar uma falha, possibilitando que se verifique o que está causando. Assim, deve-se criar um ambiente que propicie ampla participação de todos os seus funcionários na solução de problemas que afetam suas atividades, fomentando um ambiente de participação, cooperação e desenvolvimento. Esta participação reflete em uma mudança na cultura, compreendendo o entendimento, a aceitação e a prática de novos valores e atitudes que são incorporados ao dia-a-dia da empresa.

Quanto ao processo de implantação de um PQT, diversos autores apontam a necessidade de um engajamento da cúpula de empresa na condução do programa. O papel estratégico da área de recursos humanos, no sentido de dar um suporte à mudança de cultura é o estímulo à criatividade e participação que são aspectos fundamentais para o sucesso deste programa. Cançado e Lima (2002) afirmam que a mudança cultural só pode ser obtida com o envolvimento da alta cúpula no processo. Sem este envolvimento, o processo tende a não se desenvolver, na medida em que poderão ocorrer resistências internas em razão de interesses conflitantes no interior da organização. Ressaltam ainda que os funcionários devem ser treinados para usar novas habilidades e devem ser encorajados ao uso da criatividade.

Segundo Oliveira (1995), a implantação de sistemas de qualidade, especialmente em países em desenvolvimento como o Brasil, necessita de uma forte mudança na cultura da organização. É uma mudança lenta, na qual é preciso determinação e persistência. Existem

algumas formas para mudar a cultura, treinamento é uma delas, mas a forma mais eficaz é através da educação dos funcionários, acompanhada pelo exemplo dos diretores e chefes. Considerando a idéia de que as empresas que implementam programas de qualidade passam por muitas alterações em sua cultura, pode-se afirmar que seu clima também é modificado em razão das mudanças culturais, pois conforme Souza (1978, p. 38), *em uma organização, quando as variáveis culturais passam por algum processo de modificação ou alteração, ocasionam modificações no clima*. Nessa linha de raciocínio, Cançado e Lima (2002) declaram que a implantação de um PQT proporciona mudanças no clima através da criação de uma nova mentalidade gerencial e melhoria na comunicação intraorganizacional com mais fluidez e integração entre os setores da organização. Além disso, observa-se uma melhoria nas relações interpessoais, incorporação de conhecimentos e maior desenvolvimento da criatividade de todos os funcionários em razão da maior participação no resultados da organização.

Neste trabalho foi adotada a abordagem de qualidade japonesa, que centra sua preocupação nas questões humanas nas organizações, foco deste estudo. Nesta abordagem, a qualidade é encarada como fazendo parte de um processo de melhoria contínua que envolve todas as pessoas que fazem parte da organização. É importante salientar que segundo autores como Drug e Ortiz (1994), a qualidade total é considerada como um processo de melhoria contínua e de intervenção cultural, podendo a GQT ser entendida como uma cultura da qualidade. Assim, pode-se perceber que os programas de qualidade interferem também no clima da organização, o que justificou a realização deste trabalho.

3. Metodologia

A presente pesquisa foi realizada em duas empresas de softwares da cidade de Viçosa-MG, no período de fevereiro a maio de 2004, sendo que no momento da realização da pesquisa, uma delas havia terminado a implementação de um Programa de Qualidade Total. Para atender aos objetivos propostos, inicialmente foi realizado um estudo do clima organizacional em cada empresa. Em seguida, foram identificadas as possíveis influências deste programa no clima organizacional da empresa que o implantou através do estudo das variáveis que compõem o clima antes e após a implantação do PQT. Posteriormente, estas variáveis foram comparadas entre as duas empresas estudadas.

Trata-se de uma pesquisa descritiva que, de acordo com Vergara (1997), é caracterizada como aquela que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis. Na fase descritiva deste trabalho foram estudadas as variáveis que interferem no processo de implementação de um PQT, buscando entender como as variáveis se inter-relacionam. Este trabalho caracterizou-se, ainda, como um estudo de caso, visto que considerou como unidade de análise duas empresas de softwares. O estudo de caso possui algumas limitações como a dificuldade de generalização dos resultados, entretanto, foi considerado como a estratégia de pesquisa mais apropriada para a realização deste estudo pelo fato do elemento clima organizacional ser muito peculiar a cada organização. Conforme Gil (1996), o estudo de caso possibilita estudar de forma mais aprofundada uma realidade específica, já que seus resultados poderão contribuir para estudos futuros.

A população alvo desta pesquisa foi constituída pelos funcionários das empresas pesquisadas. A empresa que não implantou o PQT possui 21 funcionários e aquela que não o implantou, possui 13. Em ambas as empresas, os funcionários foram entrevistados na sua totalidade por ocasião da coleta de dados. Para a devida exploração e descrição do assunto proposto, foi utilizado um questionário semi-estruturado, com o qual buscou-se explorar três grupos de variáveis mais relevantes que são determinantes para a formação do clima

organizacional. Dentre estas estão: a motivação, a satisfação e o ambiente de trabalho. Os dados obtidos foram analisados utilizando-se de técnicas do Programa Excel como a análise de frequência e o cruzamento de dados.

4. Análise dos Dados

A EMPRESA QUE NÃO IMPLANTOU O PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL

No que se refere à satisfação e à motivação, na empresa que não implantou o PQT, verificou-se que 90% dos entrevistados afirmaram estar satisfeitos no trabalho e 76% estavam motivados e, além disso, todos os indivíduos deste grupo encontravam-se satisfeitos. Os dois fatores apontados pelos respondentes como de maior motivação foram a possibilidade de aprender coisas novas e o reconhecimento pelo trabalho realizado. Foram citados também, como aspectos motivacionais, o crescimento pessoal e profissional proporcionado pelo trabalho, os bons resultados alcançados na realização das atividades, o ambiente agradável, a colaboração dos colegas e a satisfação dos clientes.

Tabela 1: Frequência de algumas variáveis que compõem o clima organizacional

<i>Variáveis</i>	1	2	3	4	5
Crescimento pessoal	-	-	5%	20%	75%
Desenvolvimento da criatividade	-	5%	10%	23%	62%
Interesse da empresa em motivar os funcionários	5%	-	15%	52%	28%
Ambiente de trabalho agradável	5%	-	10%	33%	52%
Necessidades pessoais atendidas	5%	15%	10%	37%	33%

(1) Discordo (2) Discordo parcialmente (3) Sem opinião (4) concordo parcialmente (5) Concordo

Na Tabela 1, observa-se que 75% dos funcionários concordam que o trabalho que executam contribui para o crescimento pessoal, enquanto outros 20% concordam parcialmente com esta afirmativa. A insatisfação foi apontada por 5% deste último grupo e pelos entrevistados que não opinaram a respeito do crescimento pessoal no trabalho. Quanto ao desenvolvimento da criatividade proporcionado pelo trabalho, percebeu-se que 85% dos funcionários concordam ou concordam parcialmente que o trabalho executado propicia condições para o desenvolvimento da criatividade. Cabe ressaltar ainda, que todos os entrevistados do grupo citado anteriormente demonstraram-se satisfeitos no trabalho.

Como apresentado na base teórica, a motivação do funcionário é muito importante para o seu desempenho no trabalho. Por esta razão, os gestores devem estar atentos aos fatores que mais motivam os seus colaboradores para buscar motivá-los. Na Tabela 1, pode-se verificar que 52% e 28% dos entrevistados concordam parcialmente ou concordam, respectivamente, que a empresa possui interesse em motivá-los para desempenhar as suas funções. A percepção que os funcionários têm sobre o ambiente em que realizam as suas atividades, constitui-se em um dos indicadores do clima organizacional. No caso estudado, verificou-se que 85% dos respondentes concordam parcialmente ou totalmente que o ambiente de trabalho é, de modo geral, agradável. Além disso, todos os funcionários deste grupo demonstraram-se satisfeitos. Quanto ao atendimento das necessidades pessoais, constatou-se que 70% dos respondentes possuem suas necessidades pessoais atendidas como trabalho que executam.

Pelas análises realizadas anteriormente, verificou-se que, de modo geral, as relações entre os funcionários são satisfatórias. Esta idéia é corroborada por 87% dos respondentes que declararam que as relações com os colegas de trabalho excelentes, muito boas, boas, agradáveis e de cooperação e companheirismo. Apenas 13% afirmaram que as relações são

ruins. As análises do clima organizacional na empresa que não implantou o programa de qualidade, possibilitaram a constatação de que o clima é satisfatório nesta empresa, embora este possa ser melhorado através do seu monitoramento constante. Através deste monitoramento, pode-se identificar a qualidade das variáveis que compõem o clima e implementar ações que contribuam para tornar estas variáveis mais positivas.

A EMPRESA QUE IMPLANTOU O PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL

Nesta empresa todos os entrevistados demonstraram-se satisfeitos e motivados para o trabalho. Considerando que a motivação contribui fortemente para a formação do clima organizacional, buscou-se conhecer junto aos entrevistados o que é motivação. Foi citado com mais frequência que a motivação é: a disposição e prazer para realizar o trabalho, a busca de fazer um trabalho cada vez melhor e a satisfação em realizar algo. Os fatores de maior motivação de acordo com os entrevistados são: a possibilidade de constante aprendizado no trabalho, os desafios de criar coisas novas, ser reconhecido pelo trabalho, fazer algo que gosta e o desenvolvimento da criatividade.

Tabela 2: Frequência de algumas variáveis que compõem o clima organizacional

<i>Variáveis</i>	1	2	3	4	5
Crescimento pessoal	-	-	-	15%	85%
Desenvolvimento da criatividade	-	-	-	15%	85%
A empresa motiva os funcionários	-	8%	-	15%	77%
Ambiente de trabalho agradável	-	-	-	23%	77%
Necessidades pessoais atendidas	-	-	-	54%	46%

(1) Discordo (2) Discordo parcialmente (3) Sem opinião (4) concordo parcialmente (5) Concordo

Quando o indivíduo gosta do trabalho que executa, este pode contribuir para seu crescimento pessoal. No caso estudado, 85% dos funcionários afirmaram que o trabalho proporciona crescimento pessoal (Tabela 2). Os demais concordam parcialmente com esta afirmação. Foi observado também, que as opiniões referentes ao desenvolvimento da criatividade foram semelhantes às do crescimento pessoal. Estes resultados demonstram uma relação existente entre as duas variáveis de estudo. Desta forma, é provável que o desenvolvimento da criatividade conduza ao crescimento pessoal.

Buscou-se conhecer as opiniões dos entrevistados com relação ao esforço da organização para motivá-los. Percebeu-se por meio da Tabela 2 que 77% destes concordam que a empresa busca motivá-los, enquanto outros 15% concordam parcialmente com tal afirmação. Conforme mencionado na base teórica, o conhecimento da motivação dos funcionários é fundamental para entender o clima de uma organização, uma vez que este está diretamente relacionado àquela. Desta forma, pode-se dizer que pela análise da motivação, o clima foi identificado como de boa qualidade, dado o elevado percentual de entrevistados que se mostraram motivados.

Quanto à percepção dos funcionários sobre o ambiente no qual as atividades são realizadas, observou-se que para 77% dos entrevistados o ambiente de trabalho, de modo geral, é agradável. Os demais concordam parcialmente com esta afirmação. As relações interpessoais complementam este resultado visto que todas as respostas demonstraram relações são muitas boas, de amizade e companheirismo, agradáveis, de respeito, cooperação e descontraídas. Esta breve discussão a respeito de algumas variáveis do clima organizacional na empresa que implementou o PQT possibilita afirmar que o clima pode ser caracterizado como de elevada qualidade nesta empresa, visto que os fatores que o compõem apresentaram resultados muito favoráveis.

MUDANÇAS OBSERVADAS NA EMPRESA COM A IMPLANTAÇÃO DO PQT

Na Tabela 3, pode-se identificar como estava o conhecimento dos funcionários referente a alguns fatores da qualidade e que também estão relacionados ao clima, bem como suas médias, antes da implantação do PQT e como se encontrava este conhecimento após o mesmo.

Tabela 3 - Conhecimento dos funcionários antes e depois do PQT e suas respectivas médias

Fatores (%)	Muito ruim		Ruim		Bom		Muito bom		Excelente		Média fatores	
	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D
Integração dos funcionários	0	0	0	0	50	15	50	46	0	39	3,5	4,2
Participação da equipe no negócio da empresa	37	0	50	0	13	46	0	54	0	0	2,6	3,5
Organização física do local de trabalho	0	0	25	0	75	15	0	54	0	31	2,7	4,2
Atendimento às necessidades do cliente	0	0	13	0	62	0	25	54	0	46	3,1	4,5
Desempenho individual	0	0	12	0	63	0	25	77	0	23	3,1	4,2
Visão sistêmica	0	0	50	8	25	23	13	54	12	15	2,9	3,8

Parâmetro da média: 1 - muito ruim, 2 - ruim, 3 - bom, 4 - muito bom, 5 - excelente.

A: Antes do PQT

D: Depois do PQT

Verificou-se que todos os fatores estudados sofreram modificações positivas. Quanto à integração dos funcionários, observou-se que esta era considerada boa e muito boa pelos entrevistados antes do PQT, sendo que após o mesmo, as opiniões concentram-se em muito bom (46%) e excelente (39%). A participação da equipe no negócio da empresa que era considerada por 87% dos funcionários como muito ruim e ruim, passou a ser considerada boa e muito boa para todos os entrevistados após o PQT. A organização física do local de trabalho era vista como ruim (25%) e bom (75%) pelos funcionários e foi apontada como muito boa e excelente por 54% e 31%, respectivamente, após o PQT. Outro fator que apresentou melhores resultados foi o desempenho individual que era bom (63%) e muito bom (25%), e com a qualidade total tornou-se muito bom (77%) e excelente (25%) conforme os entrevistados.

Analisando os resultados da média, visualizados na Tabela 3, pôde-se constatar que o PQT contribuiu positivamente para o clima organizacional da empresa, pois verificou-se que todos os fatores sofreram elevações em suas médias, indicando uma maior concentração das respostas entre 4 e 5 o que corresponde aos conceitos de muito bom e excelente, respectivamente. As declarações de Cançado e Lima (2002) foram identificadas nesta empresa, podendo ser comprovadas pelos resultados das médias, que antes da implementação do PQT demonstravam um conhecimento, por parte dos entrevistados, como ruim e bom dos fatores analisados e posteriormente, muito bom e excelente. Assim, percebeu-se que as mudanças decorrentes do PQT contribuíram para um clima mais satisfatório e de melhor qualidade.

COMPARAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL DAS DUAS EMPRESAS ESTUDADAS

A seguir será realizada uma comparação do clima organizacional nas empresas estudadas, sendo que uma delas passou pelo PQT. Cabe ressaltar que nesta comparação foram

considerados apenas os fatores relacionados à implantação do referido programa e que interferem no clima, desconsiderando, portanto, as diferenças particulares de cada organização, bem como sua cultura, que são variáveis que contribuem para o clima de uma empresa em determinado momento. Os resultados estão expressos na Tabela 4.

Tabela 4 - Conhecimento dos funcionários nas duas empresas e suas respectivas médias

Fatores (%)	Muito ruim		Ruim		Bom		Muito bom		Excelente		Média fatores	
	E ₁	E ₂	E ₁	E ₂	E ₁	E ₂	E ₁	E ₂	E ₁	E ₂	E ₁	E ₂
Integração dos funcionários	0	0	5	0	38	15	38	46	19	39	3,7	4,2
Participação da equipe no negócio da empresa	5	0	15	0	30	46	35	54	15	0	3,3	3,5
Organização física do local de trabalho	0	0	0	0	71	15	29	54	0	31	3,2	4,2
Atendimento às necessidades do cliente	0	0	0	0	43	0	19	54	38	46	3,9	4,5
Desempenho individual	0	0	0	0	53	0	33	77	14	23	3,6	4,3
Visão sistêmica	0	0	0	8	43	23	47	54	10	15	3,7	3,8

Parâmetro da média: 1- muito ruim, 2- ruim, 3- bom, 4- muito bom, 5- excelente.

E₁: Empresa que não implantou o PQT; E₂: Empresa que implantou o PQT.

Verificou-se que os fatores diretamente relacionados ao clima apresentaram melhores resultados na empresa que implantou o PQT. A integração dos funcionários é muito boa e excelente para 85% dos entrevistados nesta empresa. Já na empresa que não implementou o referido programa, a integração está concentrada entre bom e muito bom para 76% dos respondentes. A organização física do local de trabalho foi considerada boa por 71% dos entrevistados da empresa que não passou pela qualidade total. Já na outra, este item foi apontado como muito bom e excelente por 54% e 31% dos respondentes, respectivamente. O desempenho individual foi outro fator considerado muito bom e excelente por todos os funcionários da empresa que implantou o PQT, enquanto que na outra empresa, o desempenho concentrou-se entre bom e muito bom para 86% dos funcionários.

Comparando a média dos resultados percorridos anteriormente, percebeu-se que esta é mais elevada na empresa que implantou o PQT, demonstrando um clima mais elevado. Estes resultados possibilitam afirmar que o PQT, quando bem trabalhado, pode contribuir para melhores resultados organizacionais. Buscou-se verificar também, como estava o clima nas duas empresas, através da comparação entre outras variáveis do ambiente de trabalho. Constatou-se que os resultados destas variáveis na empresa que implantou o PQT foram mais satisfatórios. Assim, percebeu-se que maior realização profissional, reconhecimento no trabalho, aceitação de idéias e sugestões pelos colegas, autonomia para propor melhorias e melhor relacionamento entre chefes e subordinados contribuem para a formação de um clima organizacional de melhor qualidade na empresa que implementou tal programa.

5. Conclusão

Tendo em vista que este trabalho teve como finalidade identificar os efeitos de um PQT no clima organizacional, constatou-se que no caso estudado, o PQT modificou positivamente as variáveis do ambiente de trabalho, refletindo em uma melhoria da qualidade no clima da organização. As opiniões dos funcionários, antes e depois da implantação do programa, demonstram que todos os fatores analisados sofreram alterações positivas. Percebeu-se que alguns destes fatores estão relacionados entre si, como a visão sistêmica da empresa que promove uma maior participação no seu negócio. Esta participação, por sua vez, traz maior motivação para o funcionário, melhorando seu desempenho individual e, conseqüentemente o atendimento as necessidades dos clientes. Estas ações resultam em maior integração dos funcionários, contribuindo para o clima organizacional de elevada qualidade.

A motivação e a satisfação dos funcionários são duas variáveis relevantes no ambiente intraorganizacional para a formação do clima. Verificou-se que na empresa que não implantou o programa de qualidade, o grau de motivação, ainda que elevado, pode ser melhorado com a criação de instrumentos motivadores. Já na empresa em que foi implantado o PQT, todos os funcionários afirmaram que estavam motivados. Quanto à satisfação, constatou-se que todos os funcionários da empresa que implementou a qualidade total encontravam-se satisfeitos. A satisfação também foi elevada na outra empresa, contudo, não foi demonstrada por todos os entrevistados. Estes resultados referentes à motivação e satisfação evidenciam o clima organizacional mais satisfatório na empresa que implantou o PQT.

Desconsiderando as particularidades culturais de cada organização, bem como as diferenças do clima organizacional, ainda assim, foram observadas diferenças no clima das duas empresas. Verificou-se que alguns fatores determinantes do clima apresentam-se mais positivos na empresa que implantou o PQT. Dentre estes fatores percebeu-se uma maior integração dos funcionários, melhor organização física do local de trabalho, desempenho individual e atendimento as necessidades dos clientes. Analisando outros itens como a realização profissional, a satisfação, o reconhecimento e a aceitação de idéias e sugestões pelos colegas, constatou-se que estes apontam para um clima organizacional mais elevado nesta empresa.

Finalizando, cabe ressaltar, que a intensidades das modificações no clima depende de cada empresa. Neste sentido, é importante que as organizações que desejam implantar qualquer tipo de mudança identifiquem primeiramente o seu clima organizacional, através de pesquisas de clima. Pois, através do conhecimento do clima, as empresas terão condições de saber como este se encontra em um momento anterior à implantação da mudança, bem como, acompanhar suas alterações durante este processo. Destaca-se ainda, que através do acompanhamento do clima, as empresas podem manter um contínuo monitoramento do seu ambiente interno, buscando melhorar constantemente as relações entre as pessoas no trabalho, fazendo com que se sintam realmente parte integrante da organização.

6. Referências

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e Recursos Humanos. Revista de Administração, São Paulo: v. 27, nº 4, p. 16-29, out/dez. de 1992.

BECKHARD, R. Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1997. 308 p.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. Elementos de comportamento Organizacional. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

BUENO, J. H. Pesquisa de Clima Organizacional: mais que técnica, um ato de Coragem. Revista Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo, n°. 34, p. 14-16, out. 1995.

CANÇADO, V. L.; LIMA, M. S. Alavancando a mudança organizacional: a experiência da CETURB-GV no Prêmio ANTP de Qualidade. 2002. Disponível em: http://www.ceturb.gov.br/novo/Documentos/Premio_ANTP.pdf. Acesso em: 10/02/2004.

DRUG, K. I.; ORTIZ, D. D. O desafio da educação: a qualidade total. São Paulo: Makron books, 1994.

CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. São Paulo: McGraw-Hill. 1987.

_____. Recursos Humanos. 6. ed. São Paulo: Atlas 2000. 642 p.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 160 p.

GONÇALVES, A. P. Saiba como anda seu clima organizacional. Revista Controle Qualidade. v. 7, n°. 67, p 105-107, Dez. 1997.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. The Motivation To Work. 2 ed. New York. 1967. 163 p.

LEITÃO, J. S.; GUIMARÃES, T. A.; ROSAL, M. A. Metodologia de Diagnóstico de Clima Organizacional em Ambiente de Inovação Tecnológica. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu/PR. ENANPAD, 1998, CD-ROM.

LUZ, R. S. Conhecendo o clima organizacional. Revista Treinamento e Desenvolvimento, v. 4, n°. 41, p. 14-15, São Paulo, maio, 1996.

OLIVEIRA, M. A. L. Qualidade: o desafio da pequena e média empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. Fortaleza, CE: SEBRAE, 1995. 64 p.

OLIVEIRA, J. A. S. A conquista da Qualidade: Programa Sebrae da qualidade para as Micro e Pequenas Empresas. Ed. Sebrae. Brasília. 1997.

OLIVEIRA, N.; MORAIS, L. F. R. de. Clima Organizacional: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu/PR. ENANPAD, 1999, CD-ROM.

SANDES, W. F. Diagnóstico do Clima Organizacional da Polícia militar do Estado de MatoGrosso. 2001. 30p. Acesso em: 11/02/2004. Disponível em: <http://www.mj.gov.br/senasp/senasp/monografia%20clima%20organizacional%2001>.

SCHERMERHORN, Jr. J. R. et al. Fundamentos de Comportamento Organizacional. Tradução: Sara Rivka Gedanke. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999. 332 p.

SOUZA, E. L. P. *Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blucher: (Porto Alegre) programa de pós-graduação em Administração, PPGA - URGs. 1978. 110 p.

_____. *Clima e motivação em uma empresa estatal*. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: 22 (1), 14-18, jan/mar-1982.

TOLEDO, F. *Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.