

A Pesquisa de Clima como Ferramenta para Análise e Estudo da Melhoria do Comportamento Humano no Ambiente Organizacional

Luiz Carlos Rodrigues

Luciana Porto de Matos
Almeida

José Vilmar de Oliveira

Associação Educacional Dom Bosco - AEDB

RESUMO

Este trabalho é um estudo sobre pesquisa de clima, ferramenta utilizada para levantamento do índice de satisfação ou de insatisfação dos indivíduos no contexto organizacional. O trabalho empregou como método o estudo de caso, os dados foram obtidos por meio de uma consulta a documentos apresentados por uma empresa de consultoria que aplicou um questionário, utilizando a metodologia de escala de Likert. Nesse sentido, apresenta-se como objeto a Empresa X que adota essa ferramenta para identificar a forma pela qual seus colaboradores enxergam os processos e o modelo de gestão, bem como percebem o seu ambiente interno. Assim, o presente estudo tem como objetivo apresentar e analisar os dados que a pesquisa de clima pode oferecer e, a partir dos resultados da aplicação desta ferramenta sugerir ações para os fatores observados. Tais fatores estão ligados ao comportamento organizacional e a linha de conduta que a empresa deve adotar no sentido da elaboração, implantação e monitoramento de um plano de ação que venha atender ou minimizar as expectativas dos colaboradores em relação às suas insatisfações. Os resultados obtidos mostram que a Empresa X está distante de alcançar o índice de favorabilidade pretendido nos fatores observados, alguns, talvez por falta de entendimento ou má interpretação do questionário, por parte dos colaboradores envolvidos.

1 INTRODUÇÃO

As organizações, de um modo geral, esperam que as pessoas assumam papéis e tomem atitudes que demonstrem seu envolvimento e comprometimento dentro do aspecto organizacional. Para tanto, faz-se uso de algumas ferramentas para identificar e compreender a dinâmica do comportamento nas organizações.

Uma das ferramentas estratégicas utilizadas para avaliar o ambiente psicológico da organização é a pesquisa de clima organizacional que se caracteriza como o processo de coleta e análise de dados e informações que serão subsídios para o desenvolvimento de um diagnóstico referencial para a definição e implementação de ações corretivas e preventivas. Aplicando a pesquisa de clima, a empresa pode conhecer efetivamente o seu clima, como ele está, quais as causas que mais contribuem para esse clima, como está o clima em cada unidade de trabalho etc. (Luz; 2003).

Para ser efetiva, a pesquisa de clima deve ser aplicada periodicamente, uma vez que o clima organizacional é a percepção que os colaboradores têm da organização. É algo construído ao longo do tempo, através de esforços e das ações tomadas a partir da opinião dos indivíduos que compõem a organização.

Assim sendo, este estudo tem como objetivo analisar os resultados da pesquisa de clima organizacional aplicada na Empresa X e identificar os fatores críticos para a melhoria do clima, fator esse que reflete diretamente no comportamento organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CLIMA, CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O momento que as organizações estão vivenciando apontam para questões que a menos de uma década não eram discutidos nas reuniões estratégicas. Nem tão pouco a área de recursos humanos ou gestão de pessoas era convidada a discutir e apresentar, estrategicamente, soluções para problemas relacionados a pessoas nas organizações.

Ao citar o comportamento do indivíduo na organização, faz-se necessário abordar os reflexos do mesmo no comportamento organizacional que, segundo Robbins (1998) é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização. Ou seja, estudar o que as pessoas fazem nas organizações e como seus comportamentos afetam o desempenho das mesmas. As questões relacionadas com absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e gerenciamento são consideradas neste contexto.

Para SIROTA ET ALL (2005), *apud* ARAÚJO (2006), o comportamento humano no contexto empresarial reflete nos resultados relacionados a produtividade, qualidade e conseqüentemente no grau de competitividade da organização, independente do cenário apresentado, seja ele doméstico ou global. Assim, parece-nos importante considerar o indivíduo não apenas como um recurso humano, mas, como pessoa, portadora de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, enfim como ser humano. Há três fatores que as pessoas desejam na organização e que contribuem para o seu comportamento neste contexto, e que influenciam no grau de positividade do clima organizacional, que são a equidade, realização e o companheirismo.

“De nada adianta à empresa acreditar ou mesmo ter a certeza de que o que é oferecido aos seus funcionários é superior ao que oferecem as outras empresas, se estes têm uma percepção diferente. O que é necessário é saber como as pessoas se sentem e, a partir daí, gerenciar esse dado” (GIL, 2001: 272).

Na concepção de SOUZA, *apud* LUZ (2003: 11), clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um “perfume”, pois se percebe o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles.

Ao visualizar a relação homem-organização-ambiente, no intuito de proporcionar o crescimento e desenvolvimento das organizações, o conceito de clima organizacional, segundo GLEN, *APUD* CHIAVENATO (2000: 289), se caracteriza como:

“o meio interno ou atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização”.

Para SCHWARTZ e DAVIS (1979), *apud* BOWDITCH e BUONO (1992:189), “o clima organizacional é uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas, sobre como deveria se trabalhar numa organização, estão sendo cumpridas”, que no nível do indivíduo reflete na satisfação com o trabalho, no comprometimento do mesmo com a organização, na interação em grupos, e até mesmo no que diz respeito a absenteísmo e rotatividade.

Ao se tratar de clima organizacional existem três vertentes que sempre estão presentes, independente dos conceitos apresentados por diversos autores, que são a satisfação dos funcionários, a percepção dos funcionários e a cultura organizacional. Esses três elementos apresentam uma transversalidade no que diz respeito a este tema (Luz, 2003).

Para GIL (2001), torna-se conveniente que as organizações façam sistematicamente pesquisas sobre clima organizacional visando atingir objetivos como identificar e mensurar as atitudes dos empregados para com os programas, políticas e possibilidades práticas da empresa; desenvolver a compreensão das gerências acerca dos pontos de vista dos

empregados para melhorar as relações de trabalho com seus subordinados; identificar as tendências das opiniões e atitudes dos empregados entre outros.

Torna-se imprescindível ao investigar questões que avaliem o clima organizacional, abordar também o papel, importância e influências da cultura estabelecida nas organizações. Independente do ramo de atuação, as organizações apresentam uma cultura organizacional que é caracterizada por seus valores, comportamento de seus integrantes, filosofia, etc.

Um conceito de cultura, mais abrangente é apresentado por SCHEIN (1992), *apud* ARAÚJO (2006: 309):

“um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas”.

A cultura se constitui de aspectos que dão às organizações um modo exclusivo de ser; ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras.

Nas organizações a cultura se manifesta de diversos modos, embora seja considerada intangível, sua materialização se dá através de vários fatores como: código de ética, filosofia, declaração da missão, declaração da visão e dos valores da empresa e, finalmente através do comportamento da organização e das pessoas que nela trabalham (Luz, 2003:18). Portanto, não seria possível tratar do tema clima organizacional sem considerar os fatores da cultura que interferem diretamente no nível de comprometimento dos funcionários nas organizações.

A combinação de cultura e clima inclui características como normas de comportamento; dosagem de “entretenimento” que acompanha o trabalho; o que é recompensado; graus de liberdade e *empowerment* em oposição à burocracia e à restrição; o ajuste entre autoridade e responsabilidade; a medida e a eficácia da comunicação; a quantidade de confiança na organização; o nível de respeito e flexibilidade para com o indivíduo (MAYO, 2003:127).

Portanto, pode-se dizer que o clima ora percebido e manifestado num dado momento nas organizações é uma consequência dos fatores de sua cultura.

2.2 LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO

Quando se pretende discutir e analisar o comportamento das pessoas nas organizações e como suas atitudes afetam a *performance* das mesmas neste cenário, através de teorias de liderança, teorias motivacionais e aspectos relacionados à comunicação eficaz no ambiente empresarial, este assunto torna-se vertente essencial que influencia este assunto, ou melhor, por meio da análise destes elementos, busca-se entender a importância de seus reflexos no comportamento humano na organização.

Algumas definições de liderança são apresentadas por FIEDLER e CHEMERS (1974), *apud* BOWDITCH e BUONO (1992: 118), “(1) liderança é uma relação entre pessoas em meio das quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima (contratual ou consensual); e (2) a liderança não ocorre no isolamento (ou seja, não há líderes sem seguidores)”.

Assim, as definições citadas acima associam as questões de autoridade e poder ao conceito de liderança (BOWDITCH e BUONO, 1992). Quando o indivíduo tem poder formal para tomar decisões ou delegar tarefas, este vai influenciar nos diversos resultados organizacionais. E, a autoridade se refere a situações, em que o indivíduo tem formalmente uma posição de liderança. Mas, FRENCH e RAVEN (1959), *apud* BOWDITCH e BUONO (1992) afirmam que mesmo o indivíduo tendo posição formal para exercer a liderança, o mesmo pode não necessariamente exercer influência sobre os liderados.

Para BOWDITCH e BUONO (1992), o poder pode ser conceitualizado como sendo a causa de certos comportamentos ou como resultado de certos fatores situacionais. Os gerentes

são essencialmente impotentes até seus seguidores lhes concederem a autoridade de conduzir (BARNARD; 1938 *apud* BOWDITCH e BUONO, 1992). Neste sentido, ao relacionar poder/autoridade e comportamento organizacional pode-se conseqüentemente refletir sobre questões relacionadas ao clima organizacional, que ao se tratar de modelo de gestão levará o leitor a indagar como o líder ou gerente, ou seja, que tem autoridade formal para exercer o poder, está conduzindo questões relacionadas à gestão de pessoas para atingir os objetivos organizacionais.

Ao falar da relação entre liderança e gerência, BOWDITCH e BUONO (1992) afirmam que, “normalmente, pensa-se num gerente como um indivíduo numa organização provido de poder legítimo para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado”, assim, as funções administrativas como planejamento, organização, direção, controle e coordenação, somente irão se concretizar, por meio do estilo gerencial adotado pela chefia e pela organização, quando as relações interpessoais entre gestor e colaborador forem as mais positivas possíveis.

MINTZBERG (1973), *apud* BOWDITCH e BUONO (1992), por meio de uma série de observações intensivas e estruturadas na tentativa de descrever o que os executivos faziam em seu trabalho cotidiano, constatou que as atividades gerenciais eram voltadas ao relacionamento interpessoal, à transferência de informações e à tomada de decisões, o que por ele foi chamado de papéis gerenciais.

Ao se considerar os papéis gerenciais apresentados por Mintzberg, faz-se necessário abordar a importância da comunicação nas organizações. No contexto empresarial a importância da comunicação é demonstrada pelo fato de que os gerentes passam mais de 75% do tempo se comunicando, afirmam CRIBBIN (1972) e MINTZBERG (1980), *apud* BOWDITCH e BUONO (1992: 80). Considerando esta afirmativa, questões relacionadas à comunicação empresarial podem servir de insumo para a análise do comportamento organizacional.

Por isso, MYERS e MYERS (1982), *apud* BOWDITCH e BUONO (1992), analisam a comunicação em três funções amplas como: *produção e controle* (comunicação dirigida a realização do trabalho e ao cumprimento de objetivos de produção e da organização), *inovação* (mensagens sobre novas idéias e mudanças de procedimentos) e *socialização e manutenção* (comunicação voltada para os meios realização do trabalho e para o envolvimento pessoal, as relações interpessoais e a motivação das pessoas na empresa); concluindo que a comunicação é realmente importante para melhorar o clima, principalmente no que diz respeito as funções de socialização e manutenção.

Confirmando a importância do papel da comunicação e os problemas oriundos dela, BARBULHO (2001), *apud* DEMO (2005:87), citando dados de uma pesquisa publicada na revista *Melhor Vida e Trabalho*, em março de 2000, realizada pela Consultoria *Symnetics Business Transformation*, concluiu que:

“...grande parte dos problemas organizacionais era advinda de falhas na comunicação das metas, missão e valores da organização. Tal pesquisa mostrou, segundo Barbulho, que 38% dos empregados desconheciam as metas futuras da organização e 43% sequer sabiam o que significava planejamento estratégico...”

Quando o colaborador tem consciência - por meio da comunicação organizacional, do que é esperado dele, a aceitação das mudanças que vêm acontecendo na organização que o mesmo está engajado, é mais fácil e a partir daí surge o envolvimento e o comprometimento, mesmo que no nível de realização das tarefas que cabem a este indivíduo, assim, a realização dos objetivos da empresa torne-se mais clara, visível e justificável.

Neste sentido justifica a observação de ULRICH (2001), *apud* DEMO (2005:87), observando resultados de pesquisas sobre comunicação organizacional, afirmando que “se os empregados entenderem por que alguma coisa está sendo feita, aceitarão mais depressa aquilo que é esperado.”

Ao relacionar-se as funções da comunicação no ambiente organizacional, verifica-se como apresenta SCOTT e MITCHELL (1976), *apud* ROBBINS (1998:197), que “a

comunicação serve a quatro grandes funções dentro de um grupo ou organização: controle, motivação, expressão emocional e informação.” Pode-se, desta forma, destacar a importância da comunicação clara e eficaz ao explicitar aspectos relacionados a hierarquia; como função motivacional, acontece, por exemplo, quando o indivíduo recebe *feedback* de seu desempenho profissional, recebe informações no planejamento de metas a serem atingidas, etc.

Entre os dados que uma pesquisa de clima organizacional podem oferecer, também encontra-se o nível de satisfação do colaborador com a empresa, com seus líderes e com o ambiente de trabalho; questões que, quando quantificadas, apresentam resultados que se traduzem na motivação do indivíduo para o trabalho.

Por isso, BOWDITCH e BUONO (1992:39) afirmam que, “um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional refere-se a por que as pessoas desempenham e se comportam da maneira como o fazem em seu trabalho e em suas organizações”, esta afirmativa apresenta a importância de se investigar e tentar encontrar respostas para questões relacionadas a motivação.

A partir da década de 1950, vários pesquisadores contribuíram com as teorias administrativas, em particular com a Teoria Comportamental, apresentando trabalhos sobre motivação, entre eles citam-se: Abraham Maslow, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Frederick Herzberg e David McClelland. Mas, faz-se necessário ressaltar segundo HUSE et al (1977), *apud* BOWDITCH e BUONO (1992: 41) que, “embora essas teorias, portanto, não possam prever necessariamente a motivação ou o comportamento, elas podem oferecer uma compreensão básica sobre o que energiza (motiva) os indivíduos”.

O estudo da motivação ajuda os administradores a entenderem o que induz as pessoas a iniciarem uma ação, o que influencia sua escolha de ação e por que elas persistem nessa ação durante todo o tempo (DAFT, 1999:318). A motivação é um fator que deve interessar a todo gestor, pois, sem ela seria impossível alcançar o funcionamento correto da organização e por consequência o cumprimento dos objetivos.

Quando se torna consciente e esclarecido, para os gestores, o papel da motivação no contexto organizacional e os resultados advindos desta “energização”, os demais fatores como comunicação e liderança também se apresentarão de forma mais clara, objetiva e eficaz.

3 METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido utilizando o método de pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, que faz parte de uma pesquisa realizada pela Empresa X, para identificação dos fatores críticos e oportunidades de melhorias e condições do ambiente organizacional.

Para a realização da pesquisa foi contratada uma empresa de consultoria especializada em estudo de clima organizacional, que elaborou um questionário contendo 98 perguntas utilizando a metodologia de escala de LIKERT. A amostra foi de 750 questionários aplicados num universo de 774 colaboradores o que representa 97% do universo pesquisado.

A aplicação da pesquisa foi realizada pela própria empresa, sob a coordenação da área de Recursos Humanos, e os dados foram compilados pela consultoria. Cabe ressaltar que, como a pesquisa foi espontânea, cerca de 2% das questões não foram respondidas. A pesquisa foi realizada no mês de outubro de 2005.

A pesquisa abordou quatro dimensões dentro do contexto da estrutura organizacional que são: processos corporativos, motivação e credibilidade, gestão da empresa e estilo gerencial.

1. Processos corporativos: compreendem as políticas, normas e práticas organizacionais utilizadas para a gestão e o desenvolvimento de pessoas.
2. Motivação e credibilidade: Reflete a intensidade da conexão das pessoas com a organização.
3. Gestão da empresa: Está relacionado ao modelo de gerenciamento praticado na empresa.

4. Estilo gerencial: é o padrão de comportamento do superior imediato na gestão do desempenho e desenvolvimento dos membros de sua equipe. É a forma mais direta de relacionamento e comunicação da empresa com os seus colaboradores.

Dentre as quatro dimensões, optou-se por analisar a dimensão **estilo gerencial**, que sob o ponto de vista dos autores dá maior ênfase à questão do comportamento humano na organização.

Na pesquisa de clima aplicada na Empresa X, a dimensão estilo gerencial compreende os seguintes fatores:

- Planejamento de desempenho e desenvolvimento;
- Suporte, orientação e aconselhamento;
- Revisão do desempenho e desenvolvimento;
- Reforço e reconhecimento;
- Habilidade e justiça.

Para este trabalho extraiu-se as 24 questões distribuídas entre os 5 fatores relacionadas ao Estilo Gerencial.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa considera como um bom resultado administrativo, para qualquer pergunta, de qualquer fator analisado, se o índice favorável de resposta atingir 70%. Abaixo, apresentam-se os resultados da pesquisa e algumas considerações sobre esses resultados, que podem ser assim sumarizados.

No fator Planejamento de Desempenho e Desenvolvimento o objetivo da organização foi de fazer um levantamento de como os seus colaboradores visualizavam a questão do grau de responsabilidade própria e de seus gestores relacionado ao desempenho e cumprimento de metas, bem como do desenvolvimento pessoal. Para a análise do fator planejamento foram feitas cinco perguntas, com média de respostas, de 97,9%, com um mínimo de 97,5% e um máximo de 98,5%, considerando-se 750 questionários na amostra.

No Quadro 1, verifica-se que não foi alcançado, para o planejamento, em nenhuma pergunta, o índice de favorabilidade proposto, cuja média foi de 55,6%. A pergunta B apresentou o melhor resultado com 69%, seguido da pergunta A com 66%.

A resposta E teve o menor índice com 48%. Esta resposta carece de uma melhor análise, pois se ela for comparada com a resposta D, com índice de 51%, verifica-se que existe a participação do funcionário na definição de metas próprias, o que exige o conhecimento dos critérios adotados, significando que seu índice não pode ser inferior à resposta D, uma vez que o superior explica os critérios para obter o melhor desempenho.

Verifica-se ainda que a percentagem de cada pergunta, relativa à neutralidade é superior à desfavorabilidade, exceto a questão D, cujo índice é um pouco menor.

Na análise dos dados (Quadro 1), nota-se que os colaboradores não sabem distinguir responsabilidade de carreira, o que se espera deles, além de que esperam ser reconhecidos pelo que realizam. O que deve ocorrer porque a empresa não apresenta um processo de avaliação formal dos colaboradores e falta um plano de desenvolvimento estruturado. Para atingir o índice desejado de 70% é necessário um trabalho de divulgação e esclarecimento sobre o plano de carreira, avaliação e desenvolvimento para que o funcionário conheça os seus direitos e deveres no cumprimento do cargo.

Quadro1: Fatores de Planejamento de Desempenho e Desenvolvimento

Perguntas	Méd	D.P	F	1	2	3	4	5	Des	Neu	Fav
-----------	-----	-----	---	---	---	---	---	---	-----	-----	-----

A – As minhas responsabilidades e objetivos estão definidos pelo meu superior imediato. (CONCORDO)	3,81	1,15	738	6	6	22	32	34	12	22	66
B - Meu supervisor imediato me explica os objetivos e as razões para os trabalhos por ele solicitados. (concordo)	3,86	1,14	738	6	7	18	34	35	13	18	69
C – Meu superior imediato me explica os critérios utilizados para monitorar o meu desempenho.	3,19	1,31	733	6	7	18	34	35	13	18	69
D – Eu participo da definição das minhas metas com o meu superior imediato. (Concordo)	3,36	1,33	732	14	12	23	27	24	26	23	51
E – Meu superior imediato planeja treinamentos ou me envolve em atividades para que eu possa desenvolver meus conhecimentos e habilidades, visando o meu desenvolvimento. (Concordo)	3,30	1,25	731	12	12	28	30	18	24	28	48
Média do fator									21	23	56

O Quadro 2 mostra que na primeira questão o objetivo principal é uma avaliação do superior imediato sobre o grau de abertura e o nível de participação que é dado ao colaborador no desempenho da sua função. Para a análise do Monitoramento e Suporte foram feitas oito perguntas, com média de respostas de 98%, com um mínimo de 97,7% e um máximo de 98,8 %, considerando 750 respondentes.

No Monitoramento e Suporte verifica-se que não foi alcançado o índice de favorabilidade proposto, cuja média foi de 60,1%. Na pergunta D, que trata da autonomia para o cumprimento de responsabilidades, o índice foi alcançado com média 71%. Um pouco abaixo, com 67% temos a pergunta C, incentivos para enfrentar desafios, o que nos parece está de acordo com o resultado obtido para a autonomia.

A questão B, discussão sobre as decisões, com 59%, parece que está desalinhada com as questões C e D, pois quem dá autonomia e incentiva o subordinado a novos desafios, permite que se discuta suas decisões porque demonstra ser uma pessoa democrática.

As perguntas E, G e H com índices de 55% cada, mais a F com 56%, também necessitam de uma análise mais detalhada. Ora, se o gerente é democrático, conforme respostas C e D, não há razão para não discutir e procurar soluções conjuntas para os conflitos, mudanças e condições para o cumprimento de responsabilidades. Acredita-se que, talvez, estas questões não foram bem entendidas. Os valores percentuais de cada pergunta, relativa à neutralidade é superior à desfavorabilidade, o que facilita atingir o índice estipulado.

Pela análise dos resultados do Quadro 2, verifica-se que existe pouco envolvimento dos colaboradores na definição das metas, bem como, não existe uma compreensão do que seja prioridade. Para o funcionário se envolver com suas tarefas e conhecer melhor o que se espera dele, em termos de prioridades, faz-se necessário a elaboração de um plano de incentivos.

Quadro 2: Fatores de Suporte, Orientação e Monitoramento

Perguntas	Méd	D.P	F	1	2	3	4	5	Des	Neu	Fav
A – Meu superior imediato monitora o atingimento das minhas metas. (Concordo)	3,74	1,26	731	8	8	21	27	36	16	21	63

B – Eu posso discutir com meu superior imediato uma decisão dele. (Concordo)	3,61	1,33	733	11	10	20	25	34	21	20	59
C – Meu superior imediato me incentiva a enfrentar desafios a fim de melhorar os resultados do meu trabalho. (Concordo)	3,79	1,19	740	7	7	19	33	34	14	19	67
D – Meu superior imediato me dá autonomia para eu tomar as decisões necessárias para o cumprimento das minhas responsabilidades. (Concordo)	3,95	1,13	741	4	8	17	30	41	12	17	71
E – Meu superior imediato discute comigo dificuldades ou conflitos no trabalho. (concordo)	3,47	1,27	730	11	11	23	31	24	22	23	55
F – Meu superior imediato fornece as condições necessárias para o cumprimento das minhas responsabilidades. (Concordo)	3,55	1,14	737	6	12	26	34	22	18	26	56
G – Meu superior imediato me informa sobre mudanças que possam afetar o meu trabalho.(Concordo)	3,45	1,23	733	10	12	23	33	22	22	23	55
H – Meu superior imediato soluciona os problemas da área. (Concordo)	3,51	1,18	735	8	12	25	33	22	20	25	55
Média do fator									18	22	60

O objetivo das questões relacionadas ao fator desempenho e desenvolvimento é de levantar informações sobre a forma como o superior imediato conduz os assuntos relacionados á avaliação de desempenho de seus colaboradores, bem como suas aspirações de crescimento dentro da organização.

Na Análise do Desempenho foram feitas apenas três perguntas, com média de respostas, de 98,1%, com um mínimo de 97,5% e um máximo de 98,8%, considerando-se 750 questionários na amostra.

Este fator teve uma avaliação muito baixa dos superiores, com o melhor índice alcançando 46 %, no item B, a discussão dos pontos fortes e necessidades de desenvolvimento profissional, enquanto para o item A, possibilidade de crescimento, e o item C, aspirações pessoais, apresentaram valores de 39 % e 38 %, respectivamente, conforme o Quadro 3.

Comparando-se os fatores de Suporte e Orientação (Quadro 2), para os itens de autonomia (item D) e incentivos (item C) dados aos funcionários, e Análise de Desempenho (Quadro 3), para os três itens, verifica-se uma dissociação entre os fatores, com uma característica de abertura administrativa no primeiro caso e uma administração fechada e/ou autoritária, no segundo caso.

A Análise de Desempenho e Desenvolvimento (Quadro 3) mostra, também, o grande trabalho a ser desenvolvido para atingir o índice considerado bom, uma vez que, para os três itens os valores neutros estão abaixo dos valores desfavoráveis. Na análise dos dados deste quadro, verifica-se que o foco do gestor está no operacional e não na gestão das pessoas, indicando que ele não está preparado para dar *feedback*, talvez indicando uma falta de metodologia para as diferenças de percepção entre subordinados e gestores.

Nota-se ainda que, não existe um plano que apresente uma visão clara de crescimento, bem como, demonstra que a empresa, possivelmente, não tenha, também, um programa de

desenvolvimento para desempenhos diferenciados, pois, existem competências diferenciadas com a mesma remuneração. Para superar estes índices tão baixos, sugere-se que o setor de Recursos Humanos elabore e implemente políticas de manutenção e desenvolvimento.

Quadro 3: Fatores de Revisão do Desempenho e Desenvolvimento

Perguntas	Méd	D.P	F	1	2	3	4	5	Des	Neu	Fav
A – Meu superior imediato discute comigo quais são as minhas possibilidades de crescimento profissional na empresa. (Concordo)	2,96	1,34	741	20	17	24	25	14	37	24	39
B – Meu superior imediato discute comigo meus pontos fortes e necessidades de desenvolvimento visando o meu aprimoramento profissional. (concordo)	3,20	1,34	736	15	15	24	26	20	30	24	46
C – Meu superior imediato discute comigo minhas aspirações profissionais. (Concordo)	2,96	1,27	731	18	18	26	26	12	36	26	38
Média do fator									34	25	41

O fator Reforço e Reconhecimento (Quadro 4) vem confirmar as questões levantadas no fator anterior (Quadro 3). Na análise dos dados do Quadro 4, onde foram feitas apenas três perguntas, com média de respostas, de 97,7%, com um mínimo de 97,1% e um máximo de 98,3%, considerando-se 750 questionários respondidos na amostra.

O Quadro 4 mostra uma diferença grande entre os três itens avaliados, o que distorce o valor da média de 50%. O item A, reconhecimento do trabalho, teve um valor de 62% e necessita de um pequeno esforço para alcançar o objetivo de 70%.

Os itens, B - criar novas oportunidades profissionais - com 39% e o C - atuar de forma decisiva sobre pessoas com problemas de desenvolvimento - com 48%, precisam de um bom trabalho, pois têm desfavorabilidade alta, principalmente o primeiro, 34%, enquanto o segundo tem 23% de favorabilidade.

Observando o fator Monitoramento e Suporte (Quadro 2), item F - o superior fornece condições para o cumprimento de responsabilidades - com índice de 56% e o item H - o superior soluciona os problemas da área - com índice de 55%, e comparando seus índices com os itens B e C (Quadro 4), nota-se que os funcionários não entenderam as perguntas deste quadro, devido a distância dos índices apresentados nos dois quadros.

Ora, se os gerentes criam condições de oportunidades e solucionam os problemas de sua área, significa que criam novas oportunidades (item B) e atuam para solucionar os problemas de desempenho (item C). Para atingir o índice desejado de 70% é mister um trabalho de *feedback* efetivo por parte dos gestores para que os fatores relacionados à motivação e comunicação sejam estimulados e implementados.

Quadro 4: Fatores de Reforço e Reconhecimento

Perguntas	Méd	D.P	F	1	2	3	4	5	Des	Neu	Fav
A - Meu superior imediato reconhece quando eu realizo um bom trabalho. (concordo)	3,63	1,26	737	9	11	18	32	30	20	18	62
B – Meu superior imediato cria novas oportunidades profissionais para os subordinados que se destacam em seu trabalho. (Concordo)	3,03	1,31	733	17	17	27	23	16	34	27	39

C – Meu superior imediato atua de forma decisiva com as pessoas que apresentam problemas de desempenho repetidamente. (Concordo)	3,32	1,14	728	8	15	29	33	15	23	29	48
Média do fator									26	25	50

Com o objetivo de avaliar o modelo de gestão adotado, as questões de Habilidade e Justiça mensuram o nível de satisfação dos colaboradores em relação a habilidade de liderar pessoas e o senso de justiça que é adotado pelos gestores no trato com seus colaboradores.

Para a análise de Habilidade e Justiça (Quadro 5) foram feitas cinco perguntas, com média de respostas, de 97,8%, com um mínimo de 97,1% e um máximo de 97,4%, considerando todos os questionários da amostra.

Neste fator verifica-se um equilíbrio nos índices das respostas, com um valor da média de 56,4%. O item C - tratamento igual para os funcionários - tem o maior índice com 61%, enquanto o item A - justiça na avaliação - tem o menor índice com 51%. Este fator precisa de um bom trabalho para alcançar 70%, pois apresenta um índice de 22%, tanto para o neutro quanto para o desfavorável.

O item D - estímulo à inovação e facilidade para gerar e implantar idéias de melhoria - com 59 %, nota-se que existe um paradoxo de entendimento, quando comparado com as respostas do Quadro 4, cujos índices são baixos. Se o gestor estimula a inovação entende-se que o mesmo cria oportunidades profissionais, o que é negado pela resposta B (Quadro 4) com 39%. Para se alcançar o índice de referência de 70% estimado pela Empresa X, sugere-se como ação um esclarecimento aos gestores, por parte da área de recursos humanos, dos objetivos e aplicação da ferramenta avaliação de desempenho.

Quadro 5: Fatores de Habilidade e Justiça

Perguntas	Méd	D.P	F	1	2	3	4	5	Des	Neu	Fav
A – Meu desempenho é avaliado de forma justa pelo meu superior imediato.(Concordo)	3,35	1,33	732	13	13	23	27	24	26	23	51
B – Meu superior imediato é hábil em gerenciar pessoas. (Concordo)	3,53	1,26	728	10	11	22	30	27	21	22	57
C – Meu superior imediato trata os subordinados com igualdade. (Concordo)	3,62	1,33	733	11	11	17	27	34	22	17	61
D - Meu superior imediato estimula a inovação, facilitando o fluxo de geração e implementação de idéias de melhoria. (Concordo)	3,60	1,15	738	7	9	25	34	25	16	25	59
E – Meu superior imediato age de acordo com o que fala. (Concordo)	3,43	1,24	738	9	14	23	31	23	23	23	54
Média do fator									22	22	56

5 CONCLUSÃO

O modelo de gestão adotado pelas organizações é um fator importante no que diz respeito ao equilíbrio organizacional. Nota-se que cada vez mais, há uma preocupação maior por parte das empresas nas questões relacionadas a satisfação de seus colaboradores no

ambiente de trabalho. Isso se deve ao fato de que hoje o grande diferencial competitivo de qualquer empresa é o ser humano, desta forma, a maneira pela qual é conduzido o relacionamento entre indivíduo e organização e os estímulos para que os mesmos tenham as atitudes necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, merece atenção especial. E, aliado a isso, o sucesso organizacional está intimamente relacionado ao grau de comprometimento que os indivíduos têm em relação aos objetivos organizacionais.

Por outro lado, para que as organizações possam estabelecer suas competências, faz-se necessário que elas desenvolvam as competências pessoais dos indivíduos que compõem sua estrutura. O que pode melhorar o clima de trabalho nas organizações.

O fator planejamento de desempenho e desenvolvimento aborda questões relacionadas aos objetivos, responsabilidades e critérios para o desenvolvimento pessoal e profissional. Este fator é um processo de identificação das necessidades de treinamento, aconselhamento aos empregados e o diálogo relativo à avaliação de desempenho com o objetivo de incrementar a capacidade das pessoas de contribuir para o alcance das metas organizacionais. O gestor é responsável pelo treinamento e desenvolvimento das pessoas para que estas aliando conhecimento e habilidades desempenhem suas funções.

Fatores como suporte, orientação e monitoramento tratam de responsabilidades do subordinado, tais como incentivos a enfrentar desafios, autonomia para tomada de decisões, dificuldades e conflitos no trabalho e mudanças que afetam suas atividades. Entende-se que os aspectos tratados neste item envolvem a capacidade de gerenciamento do gestor, de ter um estilo democrático de liderança. A eficácia do estilo de liderança depende de seu efeito sobre o desempenho da tarefa e a satisfação das pessoas no trabalho. Para obter um resultado satisfatório nestes aspectos, se faz necessário que exista uma comunicação livre e eficaz no sentido de trocar informações para a melhoria de tomada de decisões e solução de problemas.

O desempenho e desenvolvimento caracterizam as possibilidades de crescimento, necessidades de desenvolvimento e aspirações profissionais. O desenvolvimento se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem que possibilitam o crescimento pessoal do colaborador. Para ter aspirações de crescimento na organização o funcionário deve manter um contato constante com os superiores manifestando e demonstrando interesse através de treinamentos, aprendizado e desempenho de suas funções voltadas para o alcance das metas organizacionais.

Reforço e reconhecimento apresentam manifestações de novas oportunidades e atuação na resolução de problemas de desempenho repetitivos das pessoas. Para alcançar as metas pessoais, os indivíduos precisam receber dos gestores treinamento adequado e equipamentos necessários para que desenvolvam um bom trabalho. Sem esses elementos, mesmo as pessoas altamente motivadas não terão um bom desempenho.

Habilidade e justiça tratam da igualdade, avaliação de desempenho, estímulo a inovação e a habilidade em gerenciar pessoas. Neste fator, verifica-se a necessidade de uma atitude voltada para a pró-atividade, que é a atitude do gestor em processar de maneira positiva o *feedback* que vem do ambiente interno da organização e, ao mesmo tempo, em consonância com os objetivos esperados pela empresa e fazer com que os colaboradores se envolvam e percebam a importância de sua participação no processo de desenvolvimento organizacional.

Os resultados observados indicam que existe muito por fazer em relação a todos os fatores analisados, uma vez que existem dados que estão em dissonância com assuntos interligados. Assim, uma análise mais aperfeiçoada dos resultados, que leve em consideração os outros fatores da pesquisa global, ajudará a criar um plano de ações diversificadas.

Neste contexto, conclui-se que a pesquisa de clima organizacional é uma excelente ferramenta para que a empresa possa visualizar as satisfações e insatisfações de seus colaboradores e criar ações corretivas para aqueles fatores que influenciam negativamente o clima da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**; tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Teoria Geral da Administração**. Edição Compacta. 2 ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução: Fernando Gestaldo Morales; Revisão Técnica: Ana Akemi Ikeda. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoas e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas - Enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAYO, Andrew. **O Valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.