

## Clima Organizacional: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Atacadista

Lilian Franco Vidal UVV Faculdade de Guaçuí guacui@uvv.br	Marinete Andrião Francischetto Centro Univ. de Vila Velha marinetef@uvv.br	Maria Aurea de Miranda UVV Faculdade de Guaçuí maria.miranda@uvv.br	Josélia Rita da Silva UVV Faculdade de Guaçuí josélia.silva@uvv.br
---	--	---	--

### RESUMO

*O presente trabalho teve como objetivo identificar os fatores que tornam favorável ou desfavorável o clima organizacional da empresa, influenciando direta ou indiretamente a satisfação e motivação dos funcionários. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa de clima organizacional, através da aplicação de questionários que foram distribuídos aos funcionários da empresa. Os resultados revelaram poucos pontos considerados negativos na organização, indicando que os funcionários sentem-se satisfeitos e motivados para o trabalho, o que torna o clima organizacional favorável ao desenvolvimento das atividades. Sugere-se a repetição da pesquisa para que os resultados possam ser comparados e analisados conjuntamente.*

Palavras-chave: Clima Organizacional; Motivação; Gestão de Pessoas.

### 1 Introdução

Com a globalização, o mercado empresarial vive uma realidade diferenciada, tornando-se cada vez mais exigente e competitivo. Para que as organizações possam acompanhar essas mudanças no cenário mercadológico, passam então a buscar alternativas que permitam torná-las mais eficientes no sentido de atender às necessidades e anseios de seus clientes.

As organizações são compostas por pessoas, das quais dependem para atingir seus objetivos e cumprir sua missão. Por outro lado, essas pessoas também têm na organização o meio pelo qual podem alcançar seus objetivos pessoais com um custo mínimo de tempo, esforço e conflito (CHIAVENATO, 2004).

Políticas voltadas para a criação de uma parceria podem tornar a empresa mais competitiva pela eficiência de suas ações e eficácia de suas operações. As pessoas como parceiras dedicam-se mais à organização e ao seu trabalho. É um sistema de reciprocidade, onde ambos buscam atingir metas pré-estabelecidas e colaboram entre si para alcançarem seus objetivos.

Para garantir que haja uma parceria, os funcionários precisam estar motivados e com elevado grau de satisfação em relação à empresa, dispendo-se a dar o melhor de si para fazer com que a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização e sua produtividade cresçam cada vez mais.

Diante disso, a pesquisa de clima organizacional mostra-se como uma ferramenta de gestão eficiente, uma vez que através dela torna-se possível observar os pontos favoráveis e os pontos críticos existentes na empresa, que possam interferir na satisfação dos funcionários.

O presente trabalho objetiva, através da pesquisa de clima organizacional, identificar o grau de satisfação dos funcionários da empresa, possibilitando a aplicação de ações que visem a elucidação de conflitos existentes na empresa e a melhoria do ambiente de trabalho, tornando-o favorável e motivador. Após concluída a pesquisa, foi possível verificar os pontos favoráveis e os desfavoráveis dentro da instituição, possibilitando a criação de estratégias de

gestão de pessoas que valorizem o capital humano, elevando o nível de satisfação dos funcionários e a competitividade da empresa no mercado, através da eficiência e eficácia interna.

## 2 Clima Organizacional

O capital humano é hoje considerado o bem mais valioso da organização. São as pessoas as responsáveis pelo andamento e desenvolvimento das atividades da empresa. Políticas de gestão de pessoas têm sido estudadas e aplicadas para fazer com que as pessoas se sintam motivadas e invistam na empresa todo o seu potencial, conhecimentos e energia no alcance dos objetivos.

Para que as pessoas produzam, elas necessitam de um ambiente saudável que lhes propicie condições de realizarem seu trabalho com qualidade de vida, satisfação e um bom clima organizacional.

O clima organizacional caracteriza-se por “um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas” (PORTAL RH, 2006, p. 01). O clima organizacional está ligado à forma como os membros da organização percebem a empresa e seus aspectos culturais, seus processos, políticas e valorização.

Muitos são os fatores que influenciam no clima organizacional, como cultura, valorização profissional, instalações físicas, oportunidades de crescimento, relação com a chefia e companheiros de trabalho, entre outros.

Cultura são as normas subjetivas nas quais os membros da organização se baseiam para adotarem ou não determinadas atitudes e comportamentos. A maneira como a direção e os funcionários percebem a organização e a mentalidade predominante se reflete na cultura organizacional.

De acordo com Chiavenato (*apud* MULLER, 2004, p. 12),

*[...] os seres humanos estão continuamente engajados a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional, que se define como um processo de ajustamento. Tal ajustamento se traduz pela satisfação de necessidades individuais como segurança, fisiológicas, pertencimento, estima, auto-realização etc. Conseqüentemente, a frustração de tais necessidades gera problemas de desajustamento, cuja natureza deve ser conhecida pelos gestores, com vistas a intervir em processos de natureza coletiva, característicos de Clima Organizacional considerado ruim.*

Dessa forma, a participação do líder na formação de um bom clima organizacional é fundamental. Ele deve ser capaz de perceber o ambiente e suas distorções, as manifestações de satisfação ou insatisfação (muitas vezes subjetivas) dos liderados, as características pessoais de cada um e fazer com que consigam utilizá-las de forma a obterem melhores resultados (CAVALCANTE, 2008).

Segundo Angeloni (2003), o líder é responsável pelo gerenciamento do conhecimento, identificando nos colaboradores os conhecimentos desejáveis e os que levam cada processo ou atividade à excelência, oferecendo vantagem competitiva. O conhecimento é a principal fonte de vantagem competitiva, o que conduz a organização à uma série de mudanças que permitam

o compartilhamento do conhecimento através da reestruturação na organização e no comportamento do líder e dos colaboradores.

*[...] para conduzir uma equipe, é necessário que o líder entenda que as organizações se mantêm unidas através de valores, crenças e compromissos compartilhados. Isso possibilita a superação dos problemas e dá fibra, integridade e resistência às relações. Para ter certeza que haverá compromisso com os valores essenciais da empresa, o líder terá que colocar as pessoas certas em cada função. Deve saber que não é possível treinar as pessoas para acreditarem no sistema de valores de sua empresa. Porém, na seleção de novos empregados – sobretudo para posições de contato com clientes – é mais sensato contratar pela conduta e treinar as habilidades. (MULLER, 2004, p. 13)*

Para Rabaglio (acesso em 2009) o clima organizacional pode ser identificado através do relacionamento entre gestores e suas equipes, que através de lideranças participativas e positivas são capazes de motivar a equipe e torná-la mais produtiva, ao passo que lideranças negativas constroem equipes desmotivadas e improdutivas, desenvolvendo um clima desfavorável aos bons resultados.

“O clima organizacional influi diretamente na produtividade, uma vez que uma boa qualidade de vida no trabalho conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, levando o indivíduo a dar uma maior contribuição, diminuindo os mecanismos de controle” (PORTAL RH, 2006, p. 01)

Por esse motivo a avaliação do clima organizacional da empresa é importante. É através da pesquisa de clima organizacional que a administração mede o grau de satisfação dos funcionários e identifica os pontos críticos que causam desconforto ou descontentamento nos membros da equipe e interferem no seu rendimento.

Segundo dados do Instituto MVC – Educação Corporativa (*apud* BRESCANCINI, acesso em 2009), funcionários desmotivados utilizam apenas 8% de sua capacidade produtiva, enquanto os funcionários que apresentam altos índices de motivação utilizam 60% de sua capacidade de produção.

A análise do clima organizacional objetiva determinar, através da medição, a motivação dos membros da organização estatisticamente. É uma ferramenta para a coleta objetiva e criteriosa de dados para a detecção de problemas na relação dos colaboradores com a empresa, oferecendo informações e identificando os pontos onde é necessário intervir para aumentar a satisfação, fidelidade, lealdade e produtividade (CARVALHO; MELO, acesso 2009). A pesquisa de clima organizacional indica os pontos fortes da organização quanto os deficientes, que necessitam de melhorias, desvendando as causas de problemas e aumentando a compreensão deles (BRESCANCINI, acesso em 2009).

Os resultados obtidos na pesquisa de clima organizacional são indicadores da forma como as pessoas se sentem em relação à empresa, ao trabalho e aos demais membros da equipe, tornado possível a aplicação de políticas que tornem o ambiente mais agradável e favorável ao desenvolvimento de sua atividade produtiva.

Para Brescancini (acesso em 2009), três dimensões básicas devem ser investigadas na pesquisa de clima organizacional: a dimensão psicológica, que está ligada ao comprometimento, criatividade, recompensa, sentimento de valorização pelos diferentes níveis hierárquicos, personalismo, individualismo, status e sociabilidade; dimensão organizacional, que inclui a natureza do trabalho, identificação com os objetivos

organizacionais, conhecimento das referências estratégicas e organizacionais, modelo decisório e de liderança, política de recursos humanos, condições de trabalho entre outros; e dimensão informal, onde encontra-se o grupo de interesse, formadores de opinião e focos de resistência a mudanças.

De acordo com Boog (acesso em 2009), não existe um momento ideal para se começar a fazer uma pesquisa de clima, pois ao esperar por fatores favoráveis e estáveis da empresa, corre-se o risco de que ela nunca seja realizada já que vivemos em um mundo de constantes mudanças.

A análise do clima organizacional pode ser considerada uma ferramenta gerencial muito eficaz, e deve ser utilizada não apenas quando os problemas começam a se mostrar objetivamente, ela deve ser realizada o quanto antes e repetida dentro de um determinado período para que seja melhor aproveitada e atinja seus objetivos.

*A pesquisa gera um relatório (o “raio-X” do momento e as ações recomendadas). Este relatório, somado com o planejamento estratégico da empresa, e alinhado com a visão de futuro geram o plano de ações da Gestão do Clima. Estas ações são aplicadas em ações corretivas e preventivas. O tempo deste ciclo varia de empresa para empresa, pois cada uma tem seu ritmo próprio. Há casos onde uma nova Pesquisa é realizada a cada dois ou três anos, mas o mais comum é repetir a pesquisa a cada ano, sempre na mesma época. Assim esta nova pesquisa irá gerar um novo relatório, que gerará novas ações de melhoria (e de manutenção) e assim o ciclo de melhorias se mantém, com resultados para o pessoal, lideranças, acionistas e clientes. (BOOG, acesso em 2009, p. 01)*

Se todos esses pontos forem observados, a empresa terá condições de conhecer melhor as necessidades de seus colaboradores e criar meios e supri-las, despertando nas pessoas um sentimento de valorização capaz de motivá-las, aumentando seu comprometimento, e conseqüentemente sua produtividade, o que levará ambos ao alcance de seus objetivos.

### **3 Metodologia**

A Empresa X é uma empresa do setor atacadista de artigos de papelaria e armarinho que atua no ramo há 12 anos e atende o interior do Rio de Janeiro e todo o estado de Espírito Santo. É atualmente dirigida por seus fundadores e conta com um quadro de 70 colaboradores, entre funcionários e representantes comerciais.

Segundo Vieira Junior (acesso em 2009), para que as pessoas dêem o melhor de si, elas precisam estar dispostas a dedicar o máximo de sua energia em prol dos objetivos comuns, o que está diretamente ligado à satisfação sob diversos aspectos. A satisfação ou insatisfação dos funcionários na organização influenciam no clima predominante, daí a importância da pesquisa de clima organizacional, através da qual as pessoas têm a oportunidade de demonstrar o que considera pontos fortes e fracos da empresa, que poderá através dos resultados planejar ações visando o bem estar do funcionário.

Para a identificação de possíveis fatores que tornam favorável ou desfavorável o clima organizacional predominante, foi realizada na instituição uma pesquisa, entre os dias 19 e 27 do mês de maio de 2009, através da aplicação de questionários (apêndice A) contendo 51 perguntas diretas, com as opções de resposta “sim”, “não” e “às vezes”, e 02 perguntas abertas, que foram respondidas livremente.

Optou-se pela aplicação da pesquisa apenas aos colaboradores, não abrangendo os representantes comerciais por trabalharem de forma autônoma, não participando diretamente das atividades internas da empresa.

Os questionários foram entregues na empresa, dentro de envelopes individuais para que cada respondente pudesse lacrá-lo após o preenchimento, garantindo assim, o sigilo das informações contidas e a confiança por parte dos respondentes. Mesmo com essa garantia, houve uma significativa abstenção por parte dos funcionários, uma vez que, dos 56 questionários distribuídos 37 foram respondidos, e alguns destes apenas parcialmente.

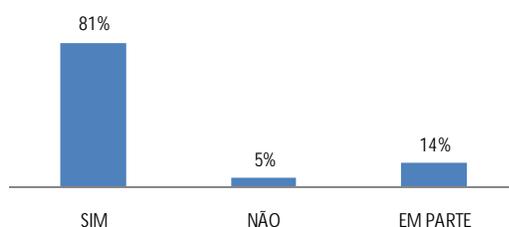
Após findo o prazo combinado, todos os questionários foram retirados junto à recepcionista da instituição.

Os dados obtidos foram organizados, tabulados e analisados utilizando-se da porcentagem como medida matemática para medi-los estatisticamente e comparar os valores obtidos.

#### 4 Resultados

A partir da análise dos dados obtidos na pesquisa de clima de clima organizacional realizada, foi possível observar que, de modo geral os funcionários se mostraram satisfeitos com a organização, sendo que 81% deles afirmaram sentir orgulho de trabalhar na empresa e 70% dos funcionários sentem-se motivados para o trabalho.

Observou-se também que as pessoas gostam do trabalho que realizam, como mostra a Figura 1, mas ainda assim apenas 30% afirmaram não ter interesse em trabalhar em outra área da empresa.



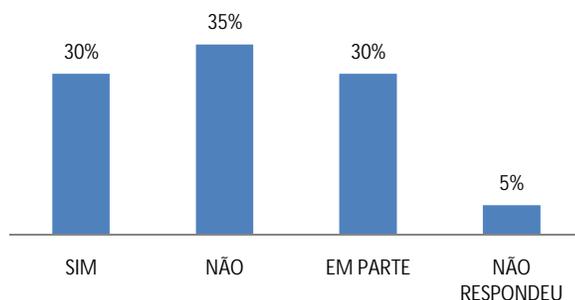
#### BASE DE DADOS: 37

Figura 1: Distribuição percentual dos funcionários pela satisfação com as atividades que desenvolvem.

A comunicação interna mostrou-se favorável entre a empresa e a equipe. Os dados indicam que os funcionários consideram as informações disponíveis nos quadros de avisos e as solicitações feitas pela gerência claras e suficientes ao bom desenvolvimento de suas atividades, o que pode não estar ocorrendo entre os diversos setores, onde a comunicação foi apontada como adequada por apenas 43% dos funcionários.

Os respondentes consideram que os líderes possuem as habilidades gerencias necessárias à posição ocupada, mostrando-se receptivos as críticas, buscando a solução para os problemas, estimulando a cooperação entre as pessoas e a participação da equipe na tomada de decisões. Como ponto negativo, os dados apresentados na Figura 2 indicam que 35% dos funcionários acreditam que seus superiores dispensam tratamento diferenciado aos

funcionários e 30% consideram o tratamento dispensado apenas em parte igualitário, o que merece atenção por parte dos gestores.



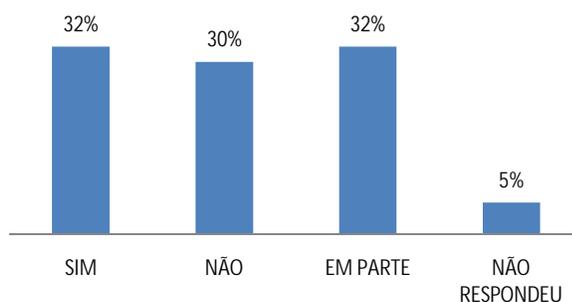
#### BASE DE DADOS: 37

Figura 2: Distribuição percentual dos funcionários quanto ao tratamento dispensado aos subordinados pelos superiores.

As pessoas sentem-se valorizadas e reconhecidas pelo trabalho que realizam, apesar de apenas 30% delas afirmarem receber elogios, o que parece não ser considerado pela equipe como desfavorável.

Os resultados indicam um bom relacionamento predominante na organização. Os chefes tratam seus subordinados de igual pra igual, favorecendo o relacionamento. A equipe é considerada participativa na realização dos trabalhos mesmo quando há uma sobrecarga de tarefas.

O número de funcionários foi considerado suficiente à realização das tarefas e bem distribuído entre os setores da empresa. Já com relação ao volume de serviço, os dados da Figura 3 indicam que os respondentes consideram que apesar de compatível com o horário de trabalho, este pode comprometer a qualidade do serviço executado. Os respondentes afirmam ser adequada a remuneração que recebem em relação ao trabalho realizado.

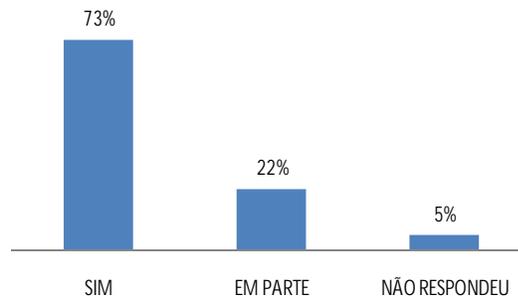


#### BASE DE DADOS: 37

Figura 3: Distribuição percentual dos funcionários quanto à qualidade dos serviços em relação ao volume de trabalho. Guaçuí, 2009.

Verificou-se entre os funcionários que a Distribuidora A Mascote oferece oportunidade de crescimento a seus colaboradores, utilizando-se de critérios claros no momento em que ocorrem as promoções e levando em conta o resultado do desempenho individual.

De acordo com os dados da Figura 4, as condições físicas foram consideradas ótimas pelos funcionários, que afirmam também serem adequados os instrumentos e equipamentos utilizados para a realização das tarefas e as condições de segurança oferecidas pela empresa, que disponibiliza os recursos necessários à melhoria das atividades.



#### BASE DE DADOS: 37

Figura 4: Distribuição percentual dos funcionários quanto ao acesso a instrumentos e equipamentos adequados.

A empresa não oferece, com frequência, treinamento aos funcionários, que afirmam apesar disso, se sentirem preparados para executar suas tarefas de forma eficiente. Os funcionários sabem qual o padrão de desempenho é esperado deles e fazem sua parte para que a empresa alcance seus objetivos. Há uma definição de prioridades, e os funcionários são estimulados pela empresa a buscar melhorias no dia a dia de trabalho, mas não são encorajados a tomar decisões relativas ao trabalho por conta própria.

Mostrou-se uma questão controversa o fato de que 51% dos funcionários afirmaram ter liberdade de expressar sentimentos e pensamentos, embora 38% deles acreditem não serem incentivados a discutir abertamente seus conflitos e problemas.

Quando perguntados sobre os fatores que mais motivam os funcionários, o fator predominante apontado foi o pagamento em dia do salário, seguido por oportunidade de crescimento, bom relacionamento e o gostar do trabalho que realizam, conforme os dados da Figura 5.



Figura 5: Distribuição percentual dos funcionários quanto aos fatores motivacionais na empresa.

Os dados da Figura 6 indicam que carga horária de trabalho foi considerada o principal fator de desmotivação. Foram citados também o salário e intrigas, além dos que afirmaram não haver nada na empresa que os desmotivem.

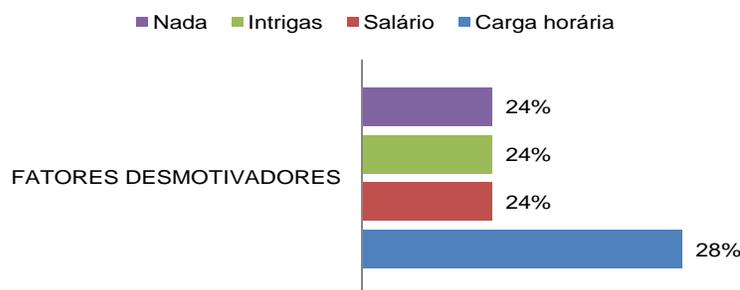


Figura 6: Distribuição percentual dos funcionários quanto aos fatores desmotivadores na empresa.

## 5 Considerações Finais

A pesquisa revelou poucos pontos considerados negativos na organização, inicialmente indicando que os funcionários sentem-se satisfeitos e motivados para o trabalho, o que torna o clima organizacional favorável ao desenvolvimento das atividades, da empresa e das pessoas.

Os resultados obtidos na pesquisa mostram apenas como os respondentes se sentiam em relação às questões abordadas no momento da aplicação do questionário, o que pode variar de acordo com diversos aspectos, inclusive o período em que os dados foram coletados.

Porém, a formação do clima organizacional é um processo contínuo, já que tanto as pessoas quanto o ambiente se modificam, assim como suas necessidades. Por esse motivo, sugere-se a repetição da pesquisa anualmente, como indica a literatura, para que se possa estabelecer um parâmetro comparativo dos dados, e a partir dele desenvolver as ações necessárias ao favorecimento do clima na empresa.

Sugere-se também que, além do questionário, seja aplicada uma entrevista, o que possibilitará a coleta mais detalhada de dados e uma análise mais profunda dos resultados.

## 6 Referências

ANGELONI, Maria Terezinha. Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003.

BRESCANCINI, Ana Maria. **Clima organizacional, que deve ser investigado e gerenciado, orienta estratégias para motivar pessoas.** Revista Fundap. Disponível em: <<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas.htm>>. Acesso

Acesso em: 13 abr. 2009

BOOG, Marcelo. Instituto MVC. Disponível em: <[http://www.institutomvc.com.br/portfolio/clima\\_org/clima\\_quando\\_fazer.htm](http://www.institutomvc.com.br/portfolio/clima_org/clima_quando_fazer.htm)>. Acesso em: 13 abr. 2009.

CARVALHO E MELO. **Clima organizacional.** Disponível em: <<http://www.carvalhoemello.com.br/index.php>>. Acesso em: 12 abr. 2009

CAVALCANTE, Rogério Belmonte. **Pesquisa de clima organizacional: um estudo na Celesc Distribuição S/A – Agência regional de São Miguel do Oeste – SC.** 2008. Disponível em: <<http://www.seifai.edu.br/divisa/v5n1-2008pdf/Capitulo1.pdf>>. Acesso em: 13 de abr. de 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos.** 2 ed. 4 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MULLER, Arnildo Arno. **Clima organizacional e gestão de equipes.** Guaçuí (ES): UVV/ Faculdade de Guaçuí, 2004.

PORTAL RH. **Clima organizacional.** 2006. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=cjh8hedkz](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=cjh8hedkz)>. Acesso em: 13 mar 2009.

RABAGLIO, Maria Odete. **Lucre Mais! Use o clima organizacional a seu favor. (Entrevista a S.O.S. Computadores).** 2009. Disponível em: <<http://www.rabaglio.com.br/artigo.php?idart=29>>. Acesso em: 06 de out. 2009