

Monitoramento do Comportamento Humano (individual e Coletivo) na Busca de um Clima Organizacional Favorável: um Estudo de Caso em uma Empresa Prestadora de Serviço de Limpeza

Patrícia Nunes Costa Reis
patricia.nunes@foa.org.br
UNIFOA

Fernanda Augusta de Oliveira Melo
fernanda.melo@foa.org.br
UNIFOA

Beatriz Pinheiro da Silva Rocha Vieira
Roberta Pinella Carneiro Pedro
UNIFOA

Roberta Pinella Carneiro Pedro
robertapinella@hotmail.com
UNIFOA

Rita de Cássia Santos CARvalho
rita.carvalho
UNIFOA

Resumo:No intuito de monitorar o comportamento humano (individual e coletivo) na busca de um clima organizacional adequado, de forma a favorecer o aumento da produtividade num ambiente sem conflitos latentes, este trabalho teve como objetivo, abordar, através de estudo de caso, um assunto que é de extrema importância no ambiente empresarial, o clima organizacional em uma empresa prestadora de serviços de limpeza. Para alcançar este objetivo, o utilizou-se de pesquisa bibliográfica, bem como pesquisa de opinião. Conclui-se, desta forma, que os resultados das análises estatísticas conduzidas indicaram que a empresa prestadora de serviços de limpeza possui um clima organizacional favorável, de conformidade com a tipologia tratada no referencial teórico baseada nos estudos de Bispo (2006), ou seja, comprovou-se, que os colaboradores respondem satisfatoriamente as questões como: volume de trabalho, recursos utilizados para a realização do seu trabalho, ambiente de serviço adequado, bons valores, respeito pelos superiores hierárquicos, além de bom relacionamento com seus companheiros de trabalho, sendo que estes dedicam-se nas suas tarefas. Sugere-se a repetição da pesquisa anualmente, como indica a literatura, bem como seu monitoramento, pois ambos constituem-se ferramentas de gestão de fundamental importância a ser considerada no desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas.

Palavras Chave: Monitoramento - Clima Organizacional - Cultura Organizacio - -



1. INTRODUÇÃO

No intuito de monitorar o comportamento humano (individual e coletivo) na busca de um clima organizacional adequado, de forma a favorecer o aumento da produtividade num ambiente sem conflitos latentes, este trabalho tem como objetivo, abordar, através de estudo de caso, um assunto que é de extrema importância no ambiente empresarial, o clima organizacional em uma empresa prestadora de serviços de limpeza.

Neste contexto, entende-se o monitoramento como sendo o acompanhamento periódico e sistemático, o que pode ser exemplificado mediante aplicação de pesquisas anuais de clima organizacional.

O clima organizacional representa o ambiente de trabalho, local onde o indivíduo passa boa parte de seu tempo. Esse tem uma influência muito forte no desempenho do indivíduo, na motivação e na satisfação do colaborador no trabalho.

Dessa forma, acredita-se que a harmonia do clima organizacional esteja ligada ao comportamento individual e coletivo, ou seja, ao ânimo, a emoção e afetando a relação de compromisso de todos os profissionais de uma empresa.

Sem dúvida, a organização emocionalmente inteligente precisa superar as disparidades entre valores que proclama e aqueles que pratica. A clareza a respeito dos valores do espírito e da missão de uma organização conduz a uma autoconfiança decisiva nas tomadas de decisões empresariais. Saber quais são esses valores compartilhados requer, no nível organizacional, o equivalente à auto-percepção emocional, no nível individual. (BARBIERI, 2012, P.74).

“O objetivo principal desta pesquisa será analisar o comportamento humano (individual e coletivo) na busca de um clima organizacional adequado: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviço de limpeza”

Supõe-se que a harmonia do clima organizacional esteja ligada ao comportamento individual e coletivo. Dentro de um clima organizacional existem ainda, algumas características bem relevantes que no cotidiano de uma empresa são bem essenciais, tais como: liderança, autonomia, disciplina, trabalho em equipe, motivação, bom humor, harmonia, companheirismo e confiança.

Conjectura-se ainda, que se o clima organizacional for utilizado como ferramenta no monitoramento do comportamento dos colaboradores pode resultar em um adequado gerenciamento de pessoas e desenvolvimento das organizações.

Existe correlação entre comportamento organização e o sucesso no trabalho. As empresas buscam desenhar comportamentos voltados para liderança, ao relacionamento interpessoal estável, à comunicação transparente e eficaz. Buscam ainda, capital humano com perfil empreendedor, capazes de tomarem decisões, de trabalharem em equipes que saibam interagir com todos os níveis e áreas de negócios com maturidade, permitindo o livre fluxo de idéias, a criatividade e a inovação justificando o monitoramento na busca de um clima organizacional adequado.

Em função das constantes transformações que ocorrem no mercado, das inovações tecnológicas e da crescente competitividade entre as empresas, torna-se necessário buscar formas de gerenciamento para melhor monitorar o comportamento dentro da organização, com intuito de manter um clima harmonioso que possa favorecer o aumento da produtividade num ambiente sem conflitos latentes.

Para investigação do clima organizacional, será utilizada a pesquisa bibliográfica, bem como, pesquisa de opinião para obter informações diretamente dos colaboradores da empresa de prestação de serviço de limpeza, mediante aplicação de questionários. Ressalta-se que a mostra conterá no máximo, 20 pessoas.

Assim, esta pesquisa visa responder a seguinte questão: “como monitorar o comportamento humano (individual e coletivo) na busca de um clima organizacional adequado: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviço de limpeza?”



2. CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Lacombe (2005, p. 236), o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

Para Campello e Oliveira (2008, p. 3) a palavra clima origina-se do grego *klimae* significa tendência ou inclinação. O clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores.

Do ponto de vista de Amboni (2002, p. 12), o clima mapeia o ambiente interno, que varia segundo a motivação dos agentes. Aprende suas reações imediatas, suas satisfações e insatisfações pessoais: desenha um retrato dos problemas, que a situação do trabalho, a identificação como a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam na cultura organizacional.

Bowditch e Buono (2002, p. 189) conceituam clima organizacional como “uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização”.

Chiavenato (2009), define clima organizacional como sendo um conjunto de valores que mantém o indivíduo motivado. Através da pesquisa é possível avaliar quais os pontos negativos e positivos dentro da organização e identificar quais as necessidades que não está sendo suprida, para, a partir dos resultados apurados, tomar as medidas necessárias.

Luz (2006, p. 20) define clima organizacional como sendo o espelho da cultura na organização, seja ele positivo ou negativo, ou seja, reflete o universo da empresa, que é influenciado pela forma como as pessoas se comportam dentro da organização, sua satisfação e seu desempenho laboral.

Indiscutivelmente, a organização passou a ser o agente central na vida dos colaboradores, tanto assim que Bittencourt (2008, p. 136), com muita propriedade, assevera que:

Na medida em que a organização passou a ser o agente central para contribuir com o projeto pessoal de vida e felicidade de seus funcionários, o desafio é investir num clima organizacional positivo e sadio, para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam.

Dessa forma, Maslow (2003) esclarece que os indivíduos reagem de acordo com suas necessidades e isso reflete no clima organizacional, tanto no sentido positivo quanto negativo, com base na Pirâmide de Necessidades de Maslow, todos os indivíduos têm necessidades a serem supridas.

Luz (2003, p. 13) corrobora que o “Clima organizacional é uma atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus colaboradores”.

Quanto à produtividade:

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).

Na opinião de Chiavenato (2010a, p.53), “O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.” Se o clima organizacional é desfavorável, a empresa está sujeita a ter a insatisfação do colaborador, a desmotivação. O seu desempenho não trará um bom rendimento para a organização. Com



isso, a empresa caminhará para resultados negativos, não alcançando seus objetivos e metas em função do clima desfavorável. O clima organizacional serve como uma ferramenta de gestão para analisar e ter uma percepção do comprometimento e desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Quanto ao clima de trabalho, Brunet (2002, p. 104) evidencia que:

O clima de trabalho é resultante de várias dimensões. [...] Se conhecemos a natureza interdependente das variáveis em jogo, as mudanças devem ser planejadas, considerando-se a totalidade da organização e não somente os indivíduos que são parte desta. Assim, o gestor do clima deverá centrar seus esforços em ações que produzam uma transformação profunda e duradoura no ambiente de trabalho. Adicionalmente, deverá considerar os possíveis efeitos multiplicadores que determinada mudança poderá ter sobre outras dimensões. [...] Não existem fórmulas pré-fabricadas, o programa de intervenção deverá estar de acordo com a vontade das pessoas do lugar, com o estado dos componentes do clima da organização e com os objetivos que se queira alcançar.

No que diz respeito ao clima organizacional, Martins (2008, p. 29) esclarece que:

[...] clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização [...].

Dessa forma, Freitas (2000, p. 42): afirma que as organizações não são apenas lugares onde o trabalho é executado. Elas são também lugares onde sonhos coexistem com pesadelos; são também lugares onde o desejo e as aspirações podem encontrar espaço de realização; são também lugares onde a excitação do prazer da conquista convive com a angústia do fracasso. As organizações, em particular as empresas, não são o império da racionalidade por natureza, elas são alimentadas pela emoção, pela fantasia, pelos fantasmas que cada ser humano abriga em si.

Ressalta-se, entretanto, o valor da ética nesse ambiente de negócios. Schmitt (2001, p. 22): revela que “[...] a ética empresarial reflete sobre as normas e sobre os valores efetivamente dominantes em uma empresa, interroga-se pelos fatores qualitativos que fazem com que determinado agir seja um bom agir”.

Dentro de um clima organizacional existem algumas características bem relevantes que no cotidiano de uma empresa são bem essenciais, tais como: liderança, autonomia, disciplina, trabalho em equipe, motivação, bom humor, harmonia, companheirismo e confiança.

A empresa que valorizar essas características terá um clima organizacional mais agradável e com melhor desempenho dos colaboradores. Para uma empresa estar positivamente no mercado de trabalho, obtendo lucros, sucesso é necessário um clima organizacional harmonioso. Este também, a qualidade do ambiente de trabalho percebido pelos colaboradores da organização que automaticamente é influenciado no comportamento e na motivação dos indivíduos.

Toda empresa precisa compreender, ou seja, ser flexível e estar identificando as necessidades humanas para dar estímulos para com colaboradores alinhem os interesses individuais aos objetivos empresariais a fim de manter um clima organizacional positivo.

Dessa forma, Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005) *apud* Araújo e Garcia (2009) apontam três fatores que contribuem para um clima positivo, demonstrado na tabela 01.

Tabela 01 – Fatores que contribuem para um clima positivo



| | |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Equidade | No sentido de compreender que os superiores de qualquer nível são justos na relação com a estrutura social, quanto melhor a resposta para essas questões, melhor será o clima organizacional; |
| Realização | Pode ser entendida em estar bem na organização, ser respeitado no trabalho que executa, em estar em uma organização com responsabilidades sociais e que respeite as leis; |
| Companheirismo | Existe competição entre pessoas do mesmo cargo, deixando assim o companheirismo em plano inferior. Mas deve-se buscar uma relação amistosa para que se tenha um agradável clima organizacional. O conflito deve existir, mas o que se deve eliminar é o conflito predador. |

Fonte: SIROTA, MISCHKIND E MELTZERI (2005).

Luz (2006, p. 20) corrobora ao dizer que o clima é afetado por fatores externo, entre eles estão às condições de saúde, habitação, lazer, família dos colaboradores, e a cultura organizacional, que é uma das principais causas. Pode-se afirmar que o clima organizacional é uma consequência da cultura.

Segundo Altmann (2000, p. 64), as empresas que implementam programas de monitoração do clima organizacional, estão adotando uma importante ferramenta gerencial que adequadamente administrada pode oferecer os seguintes benefícios:

- Maior envolvimento dos colaboradores com relação ao seu ambiente de trabalho. Este envolvimento resulta em maior satisfação, absenteísmo e melhoria de desempenho;
- A pesquisa de clima, realizada em datas pré-determinadas, permite a manifestação dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação intraorganizacional e a obtenção de informações ao corpo gerencial;
- Corrobora na comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações;
- Pró-atividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos colaboradores e ou do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de situações críticas que normalmente influenciam negativamente o fluxo normal de atividade das equipes.

2.1. MONITORAMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O monitoramento do clima organizacional constitui-se ferramenta de gestão de fundamental importância a ser considerada no desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas, pelo fato de permitir a análise de indicadores que possibilitem a Gestão de capital humano a ter uma visão mais holística da organização, favorecendo nas ações para melhoria das condições (subjetivas e objetivas) do ambiente de trabalho.

Entretanto, essa ferramenta só deve ser validada quando o gerenciamento do clima organizacional assume um caráter sistêmico e contínuo incluindo etapas, além, da pesquisa propriamente dita, conforme demonstrado na figura 1.



Figura 01 – Etapas para o Gerenciamento do Clima Organizacional



Fonte: SCHNEIDER (1994).

Segue conforme tabela 02, a descrição das etapas propostas para o monitoramento do clima:

Tabela 02: Descrição das etapas do Monitoramento do Clima Organizacional

| | |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Investigação: | Etapa em que se define o instrumento a ser utilizado e realiza-se a pesquisa junto aos membros da organização; |
| Diagnóstico: | Tabulação dos dados coletados, identificando os focos de satisfação e insatisfação presentes no ambiente da organização; |
| Intervenção: | Elaboração de planos de ação objetivando a melhoria dos aspectos desfavoráveis e manutenção dos pontos positivos diagnosticados; |
| Comunicação: | Divulgação para todos os membros da organização, dos resultados da pesquisa e das ações que serão implementadas visando a melhoria da qualidade do clima; |
| Implementação: | Concretização do plano de ações no ambiente organizacional; |
| Monitoramento : | Acompanhamento e (re)avaliação contínua das ações implementadas em decorrência dos resultados observados. |

Fonte: SCHNEIDER (1994).

2.2 Tipos de Clima Organizacional

Alguns autores propõem tipologias básicas de climas. De acordo com Mello (2004), o clima organizacional pode ser classificados em: (a) favoráveis; (ii) desfavoráveis; e, (iii) neutros. Já Bispo (2006), descreve os climas como: (i) mais ou menos favorável; (ii) desfavorável; e, (iii) favorável. Luz (2003), descreve o clima organizacional como sendo: (i) bom; (ii) razoável; ou (iii) ruim; contudo, o autor reduz os tipos de clima em dois tipos, quando utiliza em sua tabulação apenas dois parâmetros de avaliação, sendo um satisfatório e o outro insatisfatório.



Este artigo tomou como base de estudos os tipos de climas organizacionais propostos por Bispo (2006). Observe na Figura 2, a relação entre os tipos de climas (níveis) e suas caracterizações.

Figura 02 - Tipos de Climas Organizacionais

| CLIMA ORGANIZACIONAL | | |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| desfavorável | mais ou menos | favorável |
| ⇒ frustração, | ⇒ indiferença, | ⇒ satisfação, |
| ⇒ desmotivação, | ⇒ apatia, | ⇒ motivação, |
| ⇒ falta de integração empresa/ funcionários, | ⇒ baixa integração empresa/ funcionários, | ⇒ alta integração empresa/ funcionários, |
| ⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários, | ⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários, | ⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários, |
| ⇒ falta de retenção de talentos, | ⇒ baixa retenção de talentos, | ⇒ alta retenção de talentos, |
| ⇒ improdutividade, | ⇒ baixa produtividade, | ⇒ alta produtividade, |
| ⇒ pouca adaptação às mudanças, | ⇒ média adaptação às mudanças, | ⇒ maior adaptação às mudanças, |
| ⇒ alta rotatividade, | ⇒ média rotatividade, | ⇒ baixa rotatividade, |
| ⇒ alta abstenção, | ⇒ média abstenção, | ⇒ baixa abstenção, |
| ⇒ pouca dedicação, | ⇒ média dedicação, | ⇒ alta dedicação, |
| ⇒ baixo comprometimento com a qualidade, | ⇒ médio comprometimento com a qualidade, | ⇒ alto comprometimento com a qualidade, |
| ⇒ clientes insatisfeitos, | ⇒ clientes indiferentes, | ⇒ clientes satisfeitos, |
| ⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos, | ⇒ médio aproveitamento nos treinamentos, | ⇒ maior aproveitamento nos treinamentos, |
| ⇒ falta de envolvimento com os negócios, | ⇒ baixo envolvimento com os negócios, | ⇒ alto envolvimento com os negócios, |
| ⇒ crescimento das doenças psicossomáticas, | ⇒ algumas doenças psicossomáticas, | ⇒ raras doenças psicossomáticas, |
| ⇒ insucesso nos negócios. | ⇒ estagnação nos negócios. | ⇒ sucesso nos negócios. |

Fonte: BISPO (2006)

2.3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Pesquisa de Clima Organizacional é uma poderosa ferramenta da gestão de pessoas. Através dessa pesquisa, pode-se verificar o grau de satisfação e motivação dos atores organizacionais.

No que tange à satisfação, Muchinsky (2004, p. 301) afirma que a “satisfação no trabalho refere-se ao grau de prazer que um funcionário sente com seu cargo”.

Voltando a tratar da Pesquisa de Clima Organizacional, Coda (1997, p. 99) a define como sendo:

[...] um instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa.



No que tange à necessidade da Pesquisa de Clima Organizacional, Luz (2003, p. 22) afirma:

As empresas devem ouvir seus colaboradores através da área de RH porque faz parte de sua missão proporcionar-lhes um bom clima organizacional. O compromisso de tornar a mão-de-obra satisfeita ou 'motivada' está contido tanto na literatura técnica quanto ao cotidiano da Administração de Recursos Humanos. Logo, se 'motivar' ou ao menos tornar satisfeitos os funcionários é parte da missão de ARH, então ela tem o dever de diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se está sendo cumprindo sua missão. (LUZ, 2003, p. 22)

Na tabela 03, pode-se verificar os inúmeros benefícios encontrados através da atitude da empresa em realizar uma Pesquisa de Clima Organizacional:

Tabela 03 - Benefícios da aplicação de pesquisa de Clima Organizacional.

-
- a) Ajuste da cultura com as ações efetivas da empresa;
 - b) Aumenta a produtividade;
 - c) Diminui o índice de rotatividade;
 - d) Cria um ambiente de trabalho seguro;
 - e) Diminuir ao máximo a burocracia;
 - f) Eleva o índice de motivação e satisfação dos colaboradores;
 - g) Tem-se uma valiosa ferramenta para a tomada de ações que trarão resultados para a sua empresa.
 - h) Otimizar a comunicação;
 - i) Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
 - j) Aponta para a subjetividade inerente ao dia-a-dia da empresa, por estabelecer uma base de informações, na qual identifica e compreende os aspectos positivos e negativos (monitoramento) que impactam no Clima e orienta a definição de planos de ação para melhoria do clima e, conseqüentemente, da qualidade do ambiente organizacional.
-

Fonte: Elaborado pelas autoras.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura "é um vocábulo que tem as mesmas raízes lingüísticas da palavra culto que se originou do termo latino para adorar." (GALLAGHER, 2003, p. 15).

A organização tende a ser composta por normas informais e não escritas, seus membros são quem direcionam no dia-a-dia as ações que alcançarão os objetivos organizacionais.

Toda organização possui uma cultura própria que a identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes – seu *way of life*, suas crenças e seus valores. É pela cultura que uma empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam. (MARRAS, 2011, p. 291).

Retornando Marras (2011, p. 293), Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (grifos do autor).

De acordo com Barbieri (2012, p. 19), a cultura é uma percepção comum, compartilhada pelos membros de uma organização, ou seja, um sistema de valores compartilhados. É uma compreensão clara ou deveria ser, de "como as coisas são feitas aqui". Ela tem relação com a origem da empresa e com as crenças que lhe foram transmitidas pelos seus fundadores. A mesma se institucionaliza, ao longo do tempo, quando uma organização



adquire uma permanência institucional, quando os modos aceitáveis de comportamento se tornam amplamente auto evidentes para seus membros.

Para Robbins (2002, p.503), “é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer”.

O comportamento dos membros difere uma empresa da outra, pois em cada organização existe um modo de se pensar e agir, tornando o seu serviço prestado e suas práticas de negociação singulares no mercado, destacando-se positivamente.

Segundo Luz (2006, p. 14):

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante. (LUZ, 2006, p. 14)

É o que dá as pessoas um senso de como se comportar e o que convém ser feito (Schwartz e Davis, 1981)

Para Tomei (1994), a distinção entre cultura e clima organizacional pode ser resumida de acordo com a tabela 4:

Tabela 4 – Clima Organizacional x Cultura Organizacional

| CLIMA ORGANIZACIONAL | CULTURA ORGANIZACIONAL |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| “Estado de espírito” da organização. | Personalidade da organização. |
| Ligado ao grau de satisfação, lealdade e compromissos de seus membros. | Ligada ao grau de motivação e comprometimento. |
| Perspectiva temporal de curto/ médio prazo. | Perspectiva temporal de médio/ longo prazo. |

Fonte: TOMEI (1994).

A cultura pode então ser conceituada como uma internalização de concepções básicas e compartilhadas que são aprendidas por um grupo, de forma a resolver os problemas relacionados à adaptação externa ou integração interna.

As concepções básicas, quando funcionam bem no sentido de promover a adaptação externa e a integração interna, são transmitidas para os novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação aos problemas (SCHEIN, 2004).

Na verdade, o autor evidenciou uma definição de cultura organizacional, como sendo um modelo dinâmico, que possa ser aprendido, transmitido e adaptado, quando necessário.

Segundo Schein (2004), há três diferentes níveis através dos quais a cultura de uma organização pode ser identificada, como se pode ver na Figura 3.



Figura 03 – Níveis de Análise da Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado SCHEIN (2004).

Em seguida será demonstrada na tabela 05, a descrição dos níveis de Análise da Cultura Organizacional.

**A Tabela 5 explica os níveis de análise da Cultura Organizacional**

| NÍVEIS: | EXPLICAÇÃO: |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1º Nível: ARTEFATOS VISÍVEIS | Representa o Layout da organização, o comportamento e vestuário das pessoas, os rituais, os mitos organizacionais, assim como as crenças expressas em documentos. São fáceis de serem percebidos, mas difíceis de serem interpretados, pois fazem parte do cotidiano, mas ninguém reflete sobre eles. |
| 2º Nível: VALORES COMPARTILHADOS | É dificultoso identificar esses valores apenas através de uma observação direta. Torna-se necessário entrevistar os membros-chave da organização, ou realizar a análise de conteúdo de seus documentos formais. |
| 3º Nível: PRESSUPOSTOS BÁSICOS | São normalmente inconscientes, mas, na realidade, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. À medida que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos, e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente de como as coisas realmente devem ser. |

Fonte: Adaptado SCHEIN (2004).

3. COMPORTAMENTO HUMANO

3.1 COMPORTAMENTO INDIVIDUAL

Chiavenato (2005) afirma que o comportamento individual nas organizações é influenciado não somente pelas características individuais das pessoas, mas também pelas características do contexto organizacional.

De acordo com Bergamini (1990) ao considerar o comportamento individual torna-se imperioso lembrar que cada indivíduo possui maneira distinta de se comportar em situações semelhantes. Os fatores que determinam o comportamento, começam desde o momento em que a pessoa nasce, cresce e se desenvolve e vai se moldando conforme suas relações sociais.

Ainda de acordo com o autor, após o rito de passagem, a tendência mais comum é o colaborador se ajustar e agir baseado na cultura que a empresa transpira, no grupo social a que pertence e no ambiente físico. Isto depende diretamente das experiências de vida individuais de cada um.

Chiavenato (2005) sustenta que além da consistência (comportamento ao longo do tempo) do indivíduo, a peculiaridade é outro importante aspecto da personalidade, ou seja, cada pessoa age de determinada forma diante de situações semelhantes, pois cada uma tem seu próprio conjunto de traços de personalidade.

O autor esclarece ainda, que os traços de personalidade são representados no dia-a-dia por características como agressividade, sociabilidade, impulsividade, honestidade, temperamento, ansiedade, dominação e companheirismo, entre outros, podendo ser entendidas como tendências duradouras que descrevem o comportamento de um indivíduo.



3.2 COMPORTAMENTO COLETIVO

Entende-se que um grupo se forma a partir do momento que existem duas ou mais pessoas, que interagem para atingir um objetivo em comum.

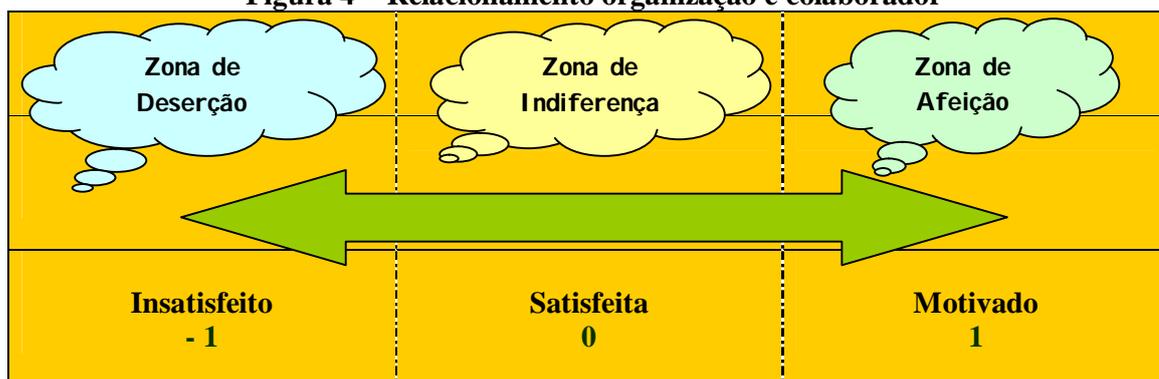
Robbins, (p.101, 2009) explica que “um grupo é definido como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se juntam visando á obtenção de um determinado objetivo.”

“O comportamento das pessoas dentro dos grupos é algo mais do que as simples somas dos comportamentos de cada um a delas. Quando reunidas, elas agem de maneira diferente daquela de quando estão sozinhas.” (Robbins, p. 101, 2009). Para o autor, o formal tem a atuação normatizada, que é composta por atividades organizacionais, ou seja, são os trabalhadores que realizam as tarefas da empresa. Já o informal, constitui-se por afinidades, são grupos que possuem vínculos afetivos que fazem parte da vida social, criando um elo de amizade entre as pessoas.

De acordo com Lacombe (2005, p. 236), o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

A figura 4 reflete o relacionamento existente entre organização e colaborador.

Figura 4 – Relacionamento organização e colaborador



Fonte: Elaborado pelas autoras.

4. ESTUDO DE PESQUISA

Mediante estudo de caso realizado na empresa prestadora de serviço de limpeza, foi possível observar dos 10 respondentes, 40% possuem ensino fundamental completo. Todos os entrevistados da organização são contratados, 80% dos colaboradores trabalham de 1 a 2 anos na empresa. Em relação ao nível de satisfação do volume de trabalho 70% disseram estar satisfeitos e 70% opinaram que os recursos utilizados para a realização do seu trabalho não necessitam de melhorias, pois as ferramentas utilizadas são suficientes para a realização das atividades.

Ao serem perguntados se sentem respeitados pelo seu superior, todos responderam positivamente e 60% disseram ter um bom relacionamento com seus companheiros de trabalho. Constatou-se não existir reuniões periódicas com intuito de discutir metas. Ressaltou-se a inexistência de boletim informativo, ou seja, os colaboradores não são informados sobre as metas alcançadas pela empresa, evidenciando que a comunicação empresarial, atividade estratégica em qualquer organização teve abrangência apenas de 40%, No que tange à realização de atividades em equipe, 70% dos entrevistados indicou que seus colegas de trabalho estão dispostos apenas a ouvir opiniões e sugestões e nas situações de



conflito as pessoas preferem levantar o problema em busca de soluções adequadas em 90% das respostas.

O gráfico abaixo (figura 05) representa o resultado da pesquisa realizada na empresa prestadora de serviço de limpeza.

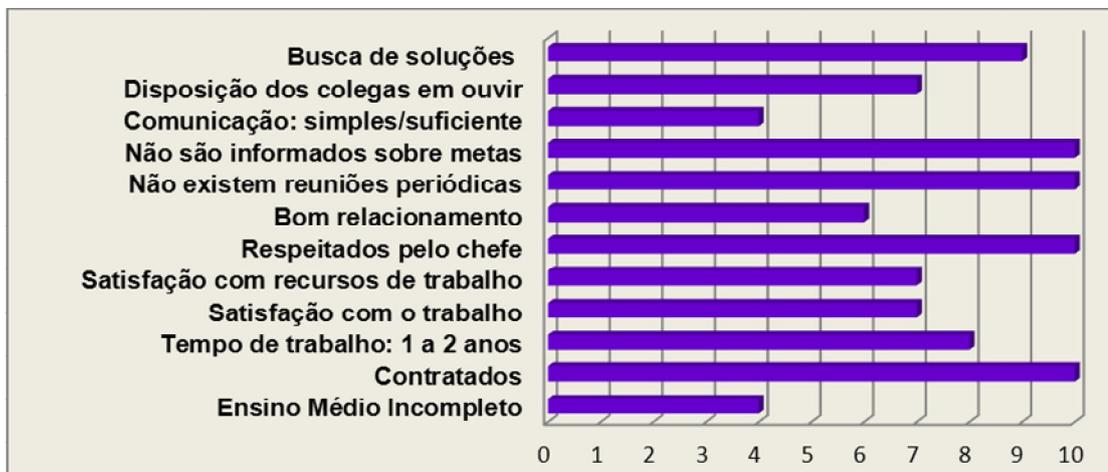


Figura 05 – Gráfico retratando o resultado da pesquisa realizada na empresa prestadora de serviço de limpeza.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo avaliar o monitoramento do comportamento humano (individual e coletivo) na busca de um clima organizacional adequado numa empresa prestadora de serviço de limpeza, mediante a utilização de pesquisa bibliográfica, bem como, pesquisa de opinião, de forma a obter-se informações diretamente dos colaboradores da empresa.

Os resultados das análises estatísticas conduzidas indicaram que a empresa prestadora de serviços de limpeza possui um clima organizacional favorável, de conformidade com a tipologia tratada no referencial teórico baseada nos estudos de Bispo (2006), ou seja, comprovou-se, que os colaboradores respondem satisfatoriamente as questões como: volume de trabalho, recursos utilizados para a realização do seu trabalho, ambiente de serviço adequado, bons valores, respeito pelos superiores hierárquicos, além de bom relacionamento com seus companheiros de trabalho, sendo que estes dedicam-se nas suas tarefas.

Como nem tudo é perfeito, quando se trata de relação interpessoal, a pesquisa deixa claro que a comunicação empresarial, atividade estratégica em qualquer organização teve abrangência apenas de 40%. No que tange à realização de atividades em equipe, 70% dos entrevistados indicou que seus colegas de trabalho estão dispostos apenas a ouvir opiniões e sugestões e nas situações de conflito as pessoas preferem levantar o problema em busca de soluções adequadas em 90% das respostas.

Conclui-se que quando os atores organizacionais se relacionam bem, se sentirão motivados a produzirem mais, gerando lucro para a empresa, além da satisfação pessoal e profissional.

O trabalho aqui apresentado indica os pontos fortes da organização quanto os deficientes, que necessitam de melhorias, desvendando as causas de problemas e aumentando a compreensão deles, pois os resultados da empresa são reflexos do Clima Organizacional.

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, bem como seu monitoramento, pois ambos constituem-se ferramentas de gestão de fundamental importância a ser considerada no desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas, pelo fato de permitir a análise de indicadores que possibilitem a Gestão de RH a ter uma visão mais holística da organização, favorecendo nas ações para melhoria das condições (subjetivas e objetivas) do ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS:

- ALBRECHT, KARL.** Serviços internos: como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio. São Paulo, Pioneira, 1994.
- ALTMANN, ROB.** (2000). "Forecasting your organizational climate". Journal of Property Management. Chicago: v. 65, n. 4, p. 62-65.
- AMBONI, N.** Base Estratégica Corporativa. Brasília: Revista Brasileira de Administração, n 37, p. 08-16, 2002.
- ARAUJO, LUIS CÉSAR; GARCIA, ADRIANA.** Gestão de Pessoas: estratégia e integração. 2. Ed.- São Paulo: Atlas, 2009. 430.
- BARBIERI, UGO FRANCO.** Gestão de Pessoas nas Organizações: Práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo, Editora Atlas S.A., 2012.
- BERGAMINI, C. W.** Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos. In: CODA, R., _____ . Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1990.
- BITTENCOURT, DÊNIA FALCÃO DE.** Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas: livro didático / Dênia Falcão de Bittencourt; desing instrucional Lucésia Pereira. – Palhoça: UnisulVirtual, 2008.
- BISPO, C. A. F.** Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Produção (São Paulo), v. 16, p. 258-273, 2006.
- BRUNET, LUC.** (2002). *El clima de trabajo em las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias.* Mexico (DF): Trillas.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F.** Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- CAMPELLO, M.L.C.; OLIVEIRA, J.S.G.** Clima organizacional no desempenho das empresas, Bauru, 2008. Disponível em: < <http://www.simpep.feb.unesp.br>>. Acesso em: 22/04/2011.
- CHIAVENATO, I.** Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010a.
Seção I.1 _____. O Capital Humano das Organizações. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CODA, ROBERTO.** (1998). "Como está o Clima?" In Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília.
- FREITAS, M.** A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: FREITAS, M.; MOTTA, F. *Vida psíquica e organização.* Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2000.
- GALLAGHER, Richard S.** Os segredos da cultura empresarial: como entender a alma das culturas organizacionais bem-sucedidas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- HARRIS, JIM; BRANNICK, JOAN.** Como encontrar e manter bons funcionários. Trad. Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books, 2001.
- LACOMBE, FRANCISCO JOSE MASSET.** Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LUZ, R.** Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: qualitymark, 2003.



- LUZ, RICARDO.** Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.350 p.
- MARRAS, JEAN PIERRE.** Administração de Recursos Humanos.14. ed. São Paulo. Saraiva, 2011.
- MASLOW, A. H.** Diário de negócios de Maslow. Organizado por Déborah C. Stephens. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MELLO, M. S. O.** A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2004.
- M, J.P.** Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo. 14ª ed.: Saraiva, 2011.
- MARTINS, M.C.F.** Clima organizacional. In: SIQUEIRA , M.M.M (org) Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnostico e gestão . Porto Alegre: Artmed, 2008.
- MUCHINSKY, Paul M.** Psicologia Organizacional. São Paulo: Pioneira Thom-son, 2004.
- PORTAL RH.** Clima organizacional. 2006. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=cjh8hedkz>. Acesso em: 13 mar 2009.
- ROBBINS, Stephen P.** Comportamento organizacional. 8ª. ed. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, Editora S.A., 1999.
- _____. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- _____. Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- _____. Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo. Person, 8 ed.2009.
- LEISINGER, K. M.; SCHMITT, K.** Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno. Petrópolis. RJ: Vozes, 2001.
- SCHWARTZ, H.; Davis, S. M.** Matching corporate culture and business strategy. Organizational Dynamics, v.10, i.1, p30-48, 1981.
- SCHEIN, E.** Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey- Bass Publishers, 2004.
- SCHNEIDER, BENJAMIN.** GUNNARSON, Sarah & NILES-JOLLY, Kathryn. (1994). *Creating the climate and culture of success*. Maryland, p. 17-29.
- SIROTA, D.; MISCHKIND, L. A.; MELTZER, M. I.** The enthusiastic employee : how companies profit by giving workers what they want. 1 ed. New Jersey : Wharton SchoolPublishing , 2005. 370 p
- TOMEI, PATRÍCIA.** A gerência da cultura como ferramenta de competitividade. Documento de trabalho, Departamento de administração/IAG – PUC-Rio, 1994.
- BARBIERI, U.F.** Gestão de Pessoas nas Organizações: Práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012



CLIMA ORGANIZACIONAL

UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO DE LIMPEZA

1- Nome: _____

2- Idade: (____)

3- Sexo feminino: () Sexo masculino ()

4- Escolaridade:

() Não alfabetizado

() Ensino Fundamental Incompleto

() Ensino Fundamental Completo

() Ensino Médio Incompleto

() Ensino Médio Completo

5- Cargo ocupado na empresa:

() Temporário

() Contratado

6- Tempo de trabalho na empresa:

() Menos de 01 ano

() 1 a 2 anos

() 2 a 3 anos

() Acima de 03 anos

7- Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

() Sim () Não () Mais ou menos

8- Os recursos utilizados para a realização do seu trabalho poderiam melhorar?

() Sim () Não

• Justifique sua resposta:

9- Você se sente respeitado pelo chefe/ gestor/ gerente?

() Sempre

() Quase sempre

() Nunca

() Não tenho opinião

10- Como é o seu relacionamento com os seus companheiros de trabalho?

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim

11- Existem reuniões periódicas para discutir com colegas e chefes, as metas que a empresa alcançou?

() Sim () Não



12- Você é informado sobre as metas alcançadas pela empresa?

Sim Não

12.1- Se sim através de: Mural Comunicação verbal E-mail Reuniões Outros

13- Você considera que a comunicação estabelecida entre Departamentos é:

Suficiente Eficaz simples clara outros

Quais? _____

—

14- Nas atividades em equipe, seus colegas de trabalho estão dispostos a:

Ouvir Considerar diferentes opiniões Ignorar opiniões diferentes Sugerir atividades Outros

Quais?-

15- Em situações de conflito, as pessoas preferem:

Levantar o problema em busca de soluções adequadas Ignorá-las Outros

Quais? _____

—