

Estudo de Caso

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

André Luiz de Albuquerque Farias (1)

Raniere Rodrigues Santos (2)

Hidemburgo Gonçalves Rocha (3)

Resumo

O presente estudo teve o objetivo de conhecer e analisar o Clima Organizacional de uma empresa do ramo industrial, no município do Juazeiro do Norte, bem como discutir aspectos econômicos e emocionais envolvidos. Através de pesquisa de campo com utilização de questionários, foram entrevistados os 57 funcionários da empresa. Os resultados demonstraram que o conhecimento do Clima Organizacional pode direcionar ações que possibilitem o incremento de melhorias, fortalecendo o desenvolvimento de inovações na organização.

Introdução

No mundo inteiro, pessoas, empresas e até mesmo alguns países estão se conscientizando cada vez mais da necessidade de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. Porém, a nova consciência de qualidade não se restringe apenas a produtos e serviços, agora ela inclui o aspecto humano: a qualidade (e o desempenho) das pessoas que criam nossos produtos ou serviços.

A eficiência de uma organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (1994) clima "é o meio interno da organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização". Não pode ser tocado ou visualizado, senão percebido. Trata-se da atmosfera humana que permeia as relações interpessoais na organização. Pode ser favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes produzindo elevação do moral interno, ou desfavorável quando proporciona frustração das necessidades pessoais contribuindo para a baixa do moral interno e neutro quando este clima é indiferente aos participantes,

levando-os a não se importarem com o que aconteça na organização. Isto influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho.

Tragtemberg (1989) declara como sendo de grande valor nas organizações, o peso do informal, porque por ser oposto ao formal, permeia todo o processo de comunicação e ajustamento do indivíduo na organização.

Embora o conceito de motivo seja um elemento importante nas cogitações sobre poder, realização ou associação, e embora o padrão de motivos de uma pessoa seja bastante estável em condições descontraídas, não-estimulantes, é possível eliciar um motivo particular através de indícios fornecidos pelo clima organizacional. Uma das descobertas mais importantes dos psicólogos sociais e mais amplamente aceitas por eles é que o comportamento é função da pessoa e do seu ambiente. Assim a tendência para agir de maneiras orientadas para a realização, por exemplo, não significa necessariamente que a pessoa possua uma alta motivação para a realização. Pela criação de um clima organizacional favorável, um administrador pode estimular comportamento orientado para a realização em pessoas com pouca motivação para isso.

Segundo Rizzatti (2002) apud Bispo (2005), o estudo de clima organizacional, surgiu nos Estados Unidos, no início dos anos de 1960, com trabalhos de Forehand e Gilmore sobre comportamento organizacional, dentro do movimento do Comportamentalismo; que buscava formas de combinar humanização do trabalho com as melhorias na produção.

Para Gil (2001, p. 272), “é sabido que o clima organizacional de uma organização pode exercer um efeito dramático sobre os indivíduos que fazem parte dela”.

Litwin e Stringer definiram seis variáveis-chave no clima organizacional, e testaram-na em uma situação de laboratório, na qual eles organizaram três companhias que estariam engajadas em um trabalho semelhante de produção e desenvolvimento, durante um período de duas semanas. Aos administradores-chefes das companhias, escolhidos pelos seus estilos pessoais de administração, foram dadas instruções sobre como elas deviam ser dirigidas.

Uma companhia foi organizada de acordo com linhas altamente autoritárias, projetadas para eliciar o motivo de poder. A comunicação era escrita, os cargos eram bem definidos, todas as decisões eram tomadas pelo presidente e foi deixada pequena margem à iniciativa pessoal. A Segunda companhia foi organizada de acordo com linhas democráticas e amistosas, enfatizando calor humano e relações de trabalho amigáveis, mais do que a realização de tarefas ou a organização formal. As pessoas eram encorajadas a conversar e brincar, e os problemas interpessoais eram debatidos em reuniões grupais diárias. O presidente estava sempre à disposição de todos os empregados e encorajava-os a trazerem seus problemas.

A terceira companhia foi planejada para ter um clima de realização. O presidente formulou os objetivos em colaboração com outros executivos, permitiu que os grupos fixassem seus próprios procedimentos, estabeleceu um programa de recompensas por produtividade, e, constantemente, comunicava suas expectativas de um alto desempenho mostrando aprovação por bons trabalhos.

Estava interessado em tudo, mas confiava nas decisões tomadas por seus empregados em seu próprio trabalho. Cada vez que recebia dados sobre vendas ou aceitação de um novo produto, ele afixava os relatórios de progresso para que todos os vissem.

Litwin e Stringer observaram que, a satisfação com o trabalho foi mais alta nos climas democrático-amistosos e naqueles voltados para a realização, e baixa no grupo autoritário. Em termos de lucros obtidos, o grupo “realizador” ultrapassou de longe os outros dois, que eram relativamente semelhantes em lucros. O “clima realizador” ultrapassou de longe os outros dois, que eram relativamente semelhantes em lucros. O “clima realizador” também completou o experimento com um número maior de novos produtos desenvolvidos e aceitos que o das outras duas companhias. Em termos de desempenho global, o “clima realizador” parecia estar bem à frente, provavelmente porque ele encorajava as pessoas a satisfazerem suas necessidades de realização no ambiente de trabalho, estruturando a situação para estimular esse motivo.

Muitas vezes, a tarefa de construir um clima de realização em uma organização liga-se a mudança dos interesses da administração com a submissão ao poder (“Aqui está o que precisa ser feito, e aqui está como fazê-lo”) para algo que ofereça calor e apoio a cada pessoa, para comunicar os objetivos e padrões organizacionais, mas sem tentar controlar os meios de alcançar esses objetivos. Numa “organização” sala de aula, Alschuler dá outro exemplo do efeito da mudança de clima no desempenho. Uma experiente professora de datilografia decidiu, em um colégio suburbano de Boston, parar de prescrever os objetivos para os seus alunos, de marcar testes para todos ao mesmo tempo, e de forçar normas de comportamento não relacionadas com a habilidade de datilografar (conversar, mascar chicletes). Ela dava um teste de velocidade por semana, em horário das escolhas dos alunos, pedindo-lhes para estimar seus próprios objetivos para o teste em termos de velocidade e erros, e dava-lhes tantos testes quanto necessários para alcançarem seus objetivos. Quando não estavam fazendo testes, tinham liberdade para praticar o que quisessem, trabalhando em problemas que eles sentiam ser mais importantes. Quando eles trouxeram um toca-discos para a classe, ela simplesmente pediu-lhes que não tocassem muito alto pois isso perturbaria outras classes.

Nesse clima, que enfatizava associação e realização e desenfativava submissão à autoridade, os alunos melhoraram sua velocidade em um grande grau extraordinário. Comparada com uma classe anterior, quase perfeitamente com o mesmo Q.I. e habilidade manual, cada grupo experimental alcançou alcançou ou ultrapassou o maior número de pontos obtidos na sala de aula com clima mais convencional. A diferença ao clima claramente aumentou o desempenho e a satisfação.

Existem várias teorias modernas de motivação com enfoques básicos semelhantes. As mais famosas são: a Teoria X e Y, de Douglas Mc Gregor, a Teoria Maturidade-Imaturidade, de Chris Argyris, a Teoria de Motivação e Higiene de Frederick Herzberg, e a Hierarquia de Necessidade, de Maslow. Apesar de suas discrepâncias quanto a certos aspectos, todas elas são muito coincidentes nos aspectos fundamentais, especialmente no reconhecimento de que o mundo caminha, em termos de

motivação, para uma linha humanista, que reconhece ser o homem um ser que, por natureza e vocação, tende a crescer e realizar-se cada vez mais.

Na Teoria X e Y, Mc Gregor descreve dois tipos básicos de crenças (ou convicções) que os gerentes costumam Ter sobre a natureza humana e que os influenciam na seleção e prática de determinado estilo de liderança, sistemas de controle e políticas de pessoal e conseqüentemente no clima organizacional. A Teoria X sustenta que as pessoas são intrinsecamente sem motivação e que o trabalho é desagradável para a maioria delas.

Sustenta que a maioria das pessoas é pouco ambiciosa, pouco criativa e necessita ser supervisionada e fiscalizada de perto; sustenta que todo controle é pouco, etc. Por outro lado, a Teoria Y expressa a convicção de que o trabalho pode ser tão agradável como os jogos recreativos, sempre que as condições sejam favoráveis, que a pessoa, devidamente estimulada, pode realizar seu próprio controle; que o índice de criatividade é alto na maioria das pessoas e que as pessoas gostam de realizar bons trabalhos e podem ser alvo de confiança.

Mc Gregor disse que, provavelmente, o número de chefias que compartilham as convicções descritas na Teoria X é maior do que o de adeptos da Teoria Y. Essa conclusão, aliás, é coerente com as características do tipo de organização que emergiu da Revolução Industrial, o que nos leva a crer que grande caminho ainda terá de ser percorrido até vermos a maioria das organizações constituir-se em ambientes estimuladores de auto-realização de seu pessoal.

Mc Gregor, na sua nova Teoria de Motivação, baseia-se na Hierarquia de Necessidades de Maslow, e especialmente, no conceito de auto-realização, e no reconhecimento de que a pessoa é um sistema orgânico e não mecânico, sendo portanto motivada por natureza. Os insumos que o ser humano recebe (sol, água, alimento, etc) são transformados por ele em “produtos” de comportamento. Esse comportamento é influenciado pelas relações entre o “eu” orgânico e o meio ambiente. Esse relacionamento libera a energia que seria a motivação. Os sistemas mecânicos têm de ser ativados (motivados) de fora, o relógio, por exemplo. O sistema orgânico já é motivado. Para Mc Gregor, se um sistema orgânico (pessoa) não possui motivação latente, dentro de si, é porque está morto. Ele propõe que assim que a pessoa é libertada, razoavelmente de usar a maior parte de sua energia em satisfazer suas necessidades fisiológicas, de segurança, de participação social e estima, ela passará, levada pela sua natureza, a procurar a satisfação de suas necessidades (superiores) de auto-realização.

A procura da auto-realização se expressa por: 1)Auto controle e participação no planejamento de seu trabalho; 2)Utilização plena (e desenvolvimento) de seu talento ou aptidões, conhecimentos e experiências: sentir-se em permanente crescimento; Auto-respeito: sentir respeito por si mesmo; 3) Sentir-se responsável pelo sucesso de um trabalho que executa: pela solução de problemas, alcance de metas, etc. Notar a diferença entre esse tipo de sentimento e aquele provocado pelos elogios de terceiros.

Maslow, forneceu dois postulados importantes a respeito da motivação humana. No primeiro, as necessidades humanas podem ser vistas de uma maneira hierárquica. As necessidades de ordem

mais baixa – isto é, necessidade de segurança física e social – devem ser satisfeitas em alguma medida antes que as necessidades de ordem mais elevada – necessidades de auto-estima e auto-realização – sejam ativadas. Segundo a, a noção de que uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Descobertas como estas podem ajudar-nos a compreender por que um aumento salarial pode ter um valor motivacional marginal. As pessoas estão em diferentes níveis de hierarquia em diferentes tempos.

Maslow apresentou estas necessidades classificadas das mais básicas às mais sofisticadas. A famosa hierarquia de necessidades pode ser vista no quadro 1, abaixo:



Quadro 1.1 – Hierarquia Das Necessidades de Maslow (In: MASLOW, A H. Motivation and personality, New York, **Harper & Row**, 1954)

As necessidades fisiológicas referem-se às necessidades fundamentais para a sobrevivência, tais como: alimento, abrigo e remédios. Este tipo de necessidade, na época de hoje, está, como é fácil ver, relacionado com o nível de ganho, pois é este que possibilita a aquisição desses elementos básicos à sobrevivência. A necessidade de segurança está ligada fundamentalmente à necessidade de a pessoa sentir-se livre dos riscos da futura privação das necessidades fisiológicas básicas, do perigo físico (de modo especial, as enfermidades); trata-se, enfim de obter razoável garantia de estarmos livres de imprevistos que afetam nossa sobrevivência. Neste item são incluídas as necessidades de estabilidade, ordem, leis, etc. Os programas de aposentadoria, assistência médica e seguros de vida expressam bem a maneira pela qual os indivíduos e grupos tendem a se organizar para satisfazer esse tipo de necessidade.

Satisfeitas, razoavelmente, as necessidades fisiológicas e de segurança, normalmente, as necessidades de participação grupal e de afeição, emergirão. Trata-se da necessidade de participação da pessoa, de ser aceita e amada. É o estágio em que a pessoa está predominantemente preocupada em se integrar em grupos familiares, de trabalho, religiosos, recreativos, etc.

Outra necessidade muito presente em pessoas que, via de regra, já satisfizeram, até certo ponto, as necessidades já descritas, é a auto-estima. O prestígio é uma das formas que esta necessidade adquire.

A necessidade de auto-realização, sem dúvida caracteriza, mais que qualquer outra necessidade, o ser humano. Esta necessidade é satisfeita quando o indivíduo “sente” que conseguiu determinada realização por seus próprios esforços. Não é um tipo de necessidade que possa ser satisfeita de fora, por terceiros.

Esta característica do ser humano, até agora, foi muito mais estudada pelos filósofos, do que pelos cientistas sociais e de comportamento. Estes apesar de reconhecerem sua existência e predominância na escala de necessidades a serem satisfeitas, somente nos últimos anos começaram a estudá-la de forma mais ampla e, especialmente, trataram de relacionar seus conceitos com as relações humanas no trabalho.

O trabalho de Herzberg sugere o que ele chama de teoria dos dois fatores em motivação. Os fatores higiênicos, como o grau em que o ambiente físico é agradável, bons salários, etc, criam insatisfação se não existirem. A sua presença, entretanto, não cria uma motivação positiva. Um segundo conjunto de fatores, os motivacionais, como o desafio, a responsabilidade, etc, são necessários para estimular uma motivação positiva. Uma vez que tenhamos satisfeito as necessidades higiênicas de uma pessoa, “mais do mesmo” produzirá benefícios marginais.

O quadro de referência de McClelland liga-se mais estreitamente às necessidades de ordem mais elevada de Maslow e aos fatores de motivação de Herzberg. O valor potencial adicional do quadro de referência de McClelland advém de sua ligação com o conceito de clima organizacional. Embora a compreensão da motivação humana seja valiosa para o administrador em atividade, vimos que a motivação não é o único determinante do comportamento. O clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação a associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização.

O planejamento organizacional pode ser uma forma de lidar com a motivação. Ao escolher um sistema administrativo e uma estrutura organizacional, uma organização deve considerar a interação entre diversas variáveis como: a) as pessoas na organização, suas capacidades e seus motivos; b) As tarefas organizacionais e os tipos de comportamento necessários para a realização mais eficiente dessas tarefas; c) O ambiente externo à organização e as exigências que ele faz à organização, em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade, etc; d) O clima organizacional, enquanto determinado pelos estímulos de liderança da administração e pela estrutura da organização.

Colocada de forma simples, o objetivo do planejamento organizacional é combinar as pessoas com as tarefas que requeiram e inspirem seus motivos e habilidades e planejar tarefas referentes às exigências e oportunidades ambientais. Ele pode servir como um instrumento administrativo efetivo para integrar a motivação individual com os objetivos e tarefas da organização.

Um aspecto fundamental para a visualização do direcionamento da atividade de Recursos Humanos é atentarmos para sua contribuição crescente na humanização das relações de trabalho.

O humanismo é intrínseco nas atividades e na evolução da de Recursos Humanos. Tomemos os autores clássicos modernos que se destacam em contribuições para a Psicologia Organizacional, tais como Mc Gregor, Argyris, Bennis, Bekhart, Likert, Maslow e tantos outros e, com diferentes abordagens, vemos todos apontarem para a necessidade de criarem-se climas de trabalho que permitam a realização cada vez mais plena do ser humano como pessoa, ou seja: condições propícias à ampla auto-realização pessoal.

Não se trata de posição puramente ética, mas resultantes de pesquisas e observações científicas. É extraordinária a coincidência de conclusões desses cientistas sociais com as conclusões dos filósofos da grande linha existencial, como Karl Jaspers, Teilhard de Chardin, Heidegger, Gabriel Marcel e outros.

Essa orientação humanista está bem expressa no atual movimento de Desenvolvimento Organizacional, que não se limita a agir dentro do ambiente organizacional clássico, mas se propõe a reformular os critérios tradicionais de divisão de trabalho, os modelos organizacionais clássicos, os sistemas tradicionais de planejamento e controle e o estilo predominante (autoritário) de liderança, a fim de que no grupo de trabalho haja clima suficientemente sadio para propiciar o desenvolvimento e a motivação do pessoal, com impacto direto nos resultados da empresa.

Diante do exposto, propomo-nos a realizar um levantamento do Clima Organizacional da empresa Fictícia Ltda em Juazeiro do Norte, para mapear a situação dos funcionários no que diz respeito a: 1) sua relação com os colegas; 2) com o superior imediato; 3) com os seus subordinados; 4) com o seu trabalho; 5) com a empresa e finalmente 6) consigo mesmo.

Dentro deste contexto consideramos quatro dimensões: a dimensão Ideológica; a dimensão Econômica; a dimensão Política e, a dimensão Emocional.

A vantagem de se pesquisar essas dimensões é que, geralmente se atribui um peso muito grande à dimensão econômica, o que corresponde a um erro de percepção. Quando se analisa as quatro dimensões podemos observar até que ponto estas, variam em importância dentro da organização.

Assim, o nosso procedimento para atender a proposição acima foi: a) Implementar a um levantamento da autoclassificação dos funcionários, quanto a função que executavam na empresa, relacionando com a sua função real; b) Diagnosticar o clima organizacional da empresa; c) Analisar a associação entre a autoclassificação dos funcionários quanto a função, e o clima organizacional observado.

Método

Este estudo foi realizado no período de 01 a 15 de julho de 2009, na empresa Fictícia Ltda na cidade de Juazeiro do Norte. O nome “Empresa Fictícia Ltda” é um nome criado para a finalidade do estudo, uma vez que o nome verdadeiro da Empresa foi preservado, a pedido dos seus gestores. Trata-se de uma pequena indústria fabricante de sacolas plásticas, que conta com 57 funcionários, distribuídos conforme a tabela 1 a seguir.

Tabela 1. Quadro de funcionários da empresa fictícia Ltda em Juazeiro do Norte. 2009.

Departamentos	Denominação	Setor	Total Funcionários
Departamento 1	D1	Escritório	08
Departamento 2	D2	Corte	11
Departamento 3	D3	Extrusão	12
Departamento 4	D4	Gráfica	08
Departamento 5	D5	Vigias	06
Departamento 6	D6	Serviços Gerais	12

Os dados foram colhidos através de questionários distribuídos aos funcionários. Os mesmos foram instruídos em reuniões prévias, e aqueles que não sabiam ler, foram ajudados pelos membros da equipe, com a supervisão dos pesquisadores.

Dois instrumentos foram distribuídos: O primeiro, visou obter informações sobre como se sentem as pessoas com relação a sua identificação profissional. Trata-se de uma autoclassificação. Para tanto o funcionário deveria assinalar com um “X”, uma das alternativas que se seguem a pergunta: “Como você se classifica como funcionário desta empresa?”.

O segundo visou obter informações sobre o sentimento dos funcionários com relação aos colegas; ao superior imediato; aos seus subordinados; ao tipo de trabalho que executa; a empresa como um todo e finalmente com relação a si mesmo. A tarefa do funcionário é responder ao teste, assinalando como se sente quanto às situações apresentadas, colocando um “x” no espaço correspondente a figura que melhor representa seu sentimento (Alegre, Indiferente ou Irritado). Os mesmos foram previamente instruídos que a disposição das figuras apresentadas no teste nem sempre é a mesma e, que portanto, deveriam prestar bastante atenção na hora de fazer sua escolha.

A instrução dada a todos os candidatos foi a seguinte: “Gostaríamos que você respondesse ao teste, assinalando como você se sente, quanto às situações apresentadas. Coloque um “x” no espaço correspondente a figura que melhor represente seu sentimento, ou seja, se você se sente alegre, indiferente ou irritado. Tome cuidado, pois a posição das figuras não é sempre a mesma.”. Assinale

somente uma das alternativas de cada um dos 20 itens. Faça esse trabalho com sinceridade e sem preocupações, pois esse teste não é identificado. Caso você não assinale exatamente o que sente, o resultado será errado e teremos perdido uma ótima oportunidade para saber como estão se sentindo os funcionários desta empresa. Trabalhe com calma, não há tempo determinado. Todos entenderam? Podem começar.”

Os dados foram processados em computador, através do programa Excell do Office 2003 da Microsoft, e deram origem a tabelas e gráficos que permitiram a análise dos resultados.

Resultados e discussão

O primeiro questionário refere-se a uma autoclassificação do próprio funcionário, isto é, a maneira como cada um percebe-se na empresa, de acordo com a função que executa (Quadro 1):



Quadro 1 - Autoclassificação dos funcionários quanto a função que exercem na empresa.

Segundo a autoclassificação, notamos que a realidade não está bem clara para a maioria dos funcionários, que se consideram numa função imediatamente superior a que realmente ocupam. Em geral, essas pessoas podem sentir-se diminuídas, pois suas expectativas, em relação à função que ocupam, não estão de acordo com a realidade. Podem sentir que deveriam ser promovidas ou que possuem salários incompatíveis com sua função (Quadro 2).



Quadro 2 – Situação real dos funcionários quanto a função que desempenham na empresa

A realidade é que dos auxiliares, 21% não se considera como tal e sim em um nível imediatamente superior. Isso também acontece com outras categorias, onde 14% consideram-se profissionais e na realidade apenas 9% o são.

De acordo com Chiavenato (1994) o clima depende, dentre outros aspectos, da equipe, do preparo e treinamento da equipe e de participação pessoal. A não compreensão do seu papel ou função que desempenha, por parte do colaborador, pode ser fruto de falta de treinamento adequado.

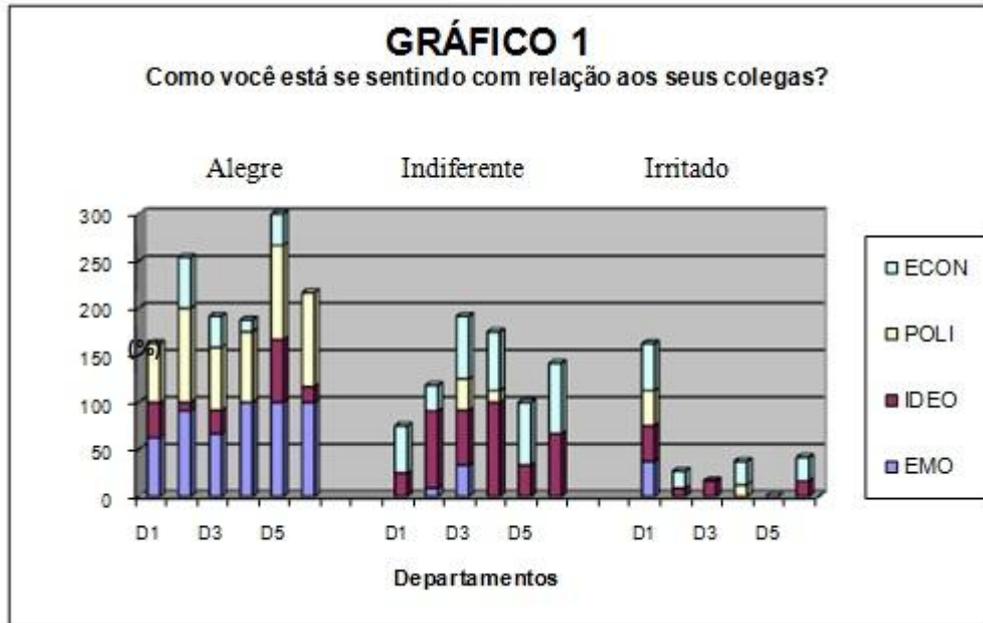
1) Com relação aos colegas

Um outro aspecto do Clima Organizacional observado, foi como o funcionário se sente em relação aos seus colegas de trabalho.

Neste caso, os colaboradores responderam questões como: Minhas relações pessoais com eles me deixam...; Certas opiniões deles me fazem ficar...; O fato de trabalhar com eles me torna...; O fato de trabalhar com eles me torna....(...).

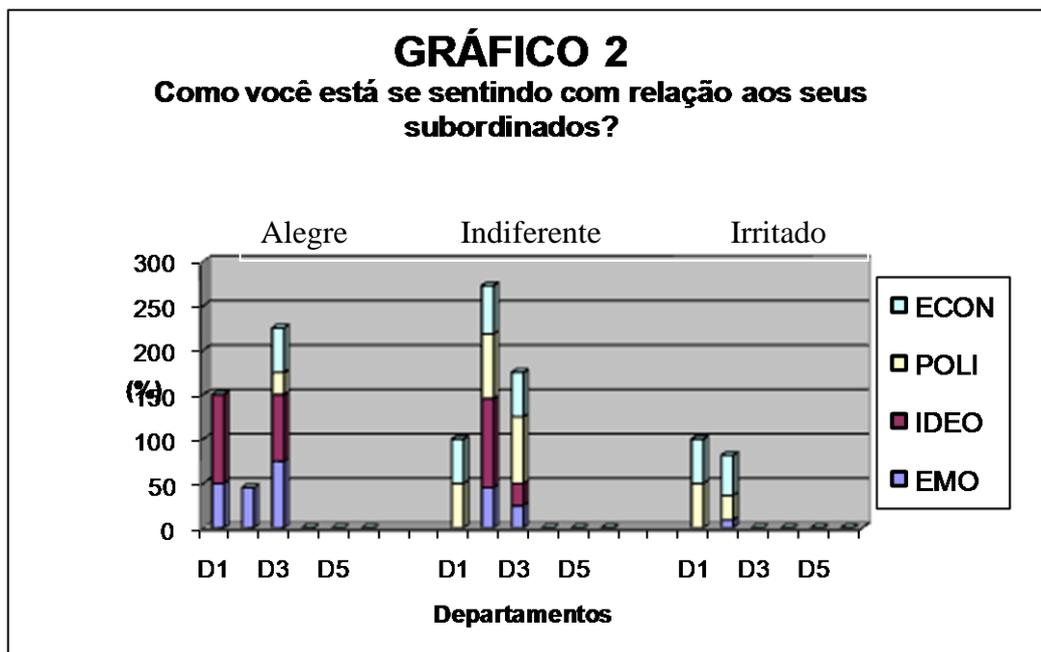
A estas questões, as respostas possíveis eram: Irritado, Indiferente, Alegre, e os mesmos foram instruídos a marcarem um “X” numa única opção das três.

Os resultados encontram-se disposto no gráfico 1, a seguir.



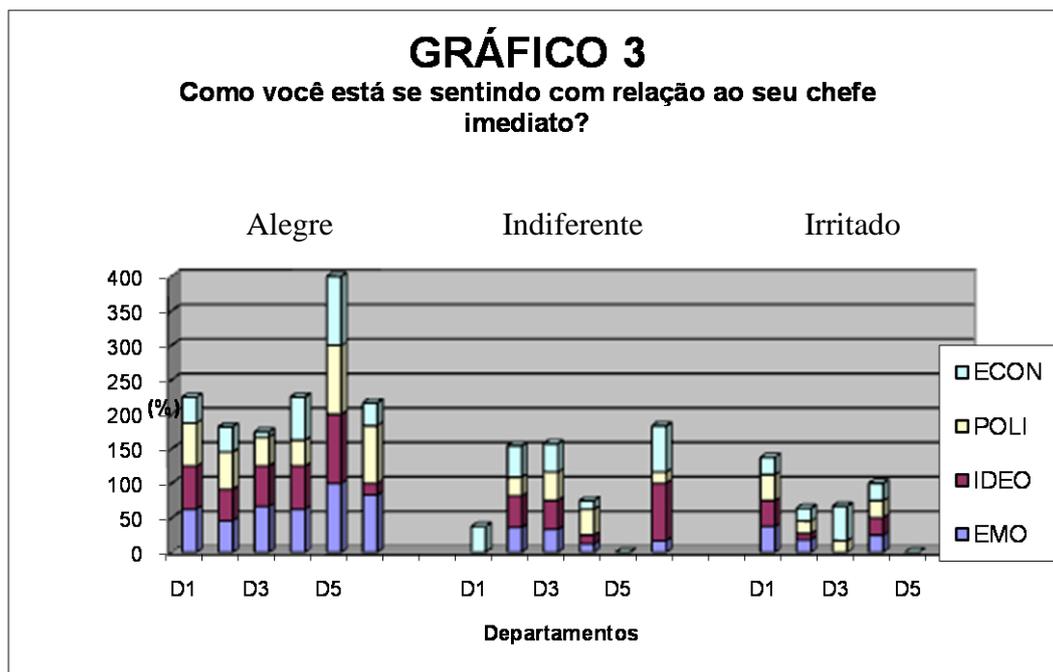
Observando-se o gráfico, veremos que o departamento 5 (Vigias), apresenta o maior nível de satisfação em todas as dimensões. Já o maior nível de insatisfação salarial, com relação aos colegas acontece no Departamento 1 (Escritório), atingindo até 50% do pessoal. Mesmo assim, a maioria dos funcionários, ou se considera relativamente satisfeito com os colegas de trabalho, ou indiferente, já que esta convivência é, de certa forma, algo que eles não podem mudar.

2) Com relação aos Subordinados



O Segundo gráfico (2) mostra que o Departamento 1 (Escritório) apresenta-se com insatisfação, principalmente, nas dimensões econômica e política. Isto significa que, diante de uma auto-classificação errada a seu respeito, advém uma expectativa de mando e ganho, incompatíveis com a realidade do funcionário. Essas expectativas geram perda de auto-estima, o que se reflete em insatisfação. O Departamento 2 (Corte) também apresentou um índice altíssimo de indiferença com relação aos subordinados, em praticamente todas as dimensões, talvez pelo mesmo motivo descrito acima. Existe nos Departamentos 3 (Extrusão), 4 (Gráfica), 5 (Vigias) e 6 (Diversos), uma aparente satisfação salarial e emocional dos chefes com relação aos seus subordinados. Muitas vezes isto é fruto de um bom desempenho no trabalho, quando o chefe adota uma política de envolver todo o grupo nas tarefas, escutar mais em vez de só falar, reconhecer talentos, minimizar as condições de trabalho indignas, em contra-partida o grupo agradece participando. Nestes casos a satisfação torna-se mútua.

3) com relação ao Chefe Imediato



Existe um percentual menor de funcionários insatisfeitos com o chefe imediato, em todos os departamentos. Apenas o Departamento 3 (Extrusão) demonstrou uma grande insatisfação na dimensão econômica – 50%, que também pode ser fruto tanto de uma autoclassificação errada, quanto a condições de trabalho insatisfatória ou insalubre. 17% das pessoas deste setor consideram-se irritados com o estilo gerencial dos seus superiores. O ideal é que esta insatisfação seja reduzida ao

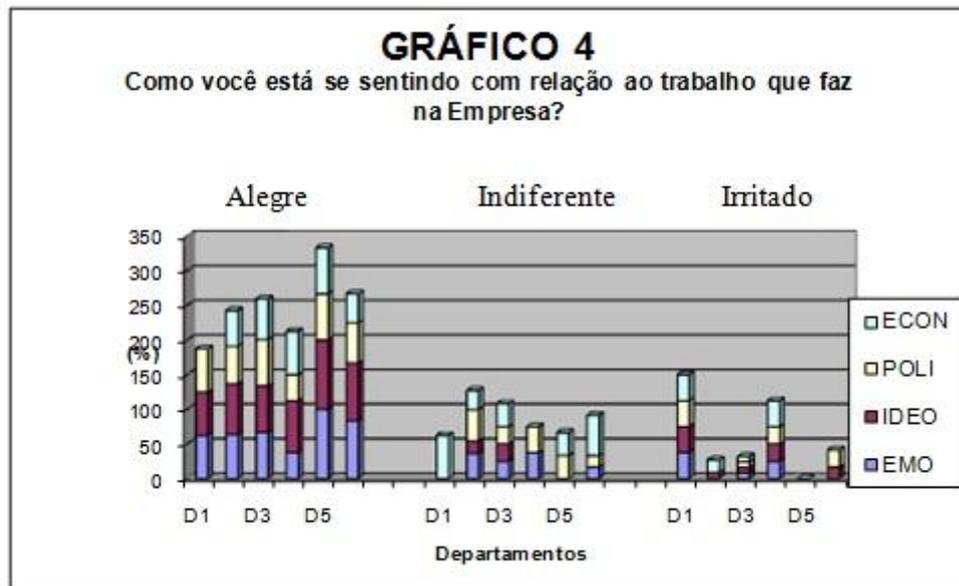
mínimo possível. O chefe não pode adotar uma postura de dominação com seus subordinados. Ao menor sinal de dominação, mesmo que seja psicológica, o trabalhador começa a sentir sua liberdade de movimento ou iniciativa ameaçadas. A insegurança, uma das principais necessidades básicas do homem, paralisa o processo mental criativo para a produção, fazendo com que este funcionário fique em constante estado de alerta para com o seu chefe e desprendido do sentido maior da empresa.

Dentre algumas formas de se conseguir colaboração e simpatia dos subordinados, dentro da empresa podemos sugerir:

- Procurar assegurar a abertura e iniciativa dos funcionários; Tentar o máximo possível dirigir pelo exemplo; Ser transparente; Prestigiar a participação criativa; Na medida do possível, delegar; Não ser ambíguo; Procurar estimular os subordinados.

Uma má relação entre o funcionário e o chefe imediato, pode levar este funcionário a descomprometer-se com o trabalho, e ainda, juntar-se a outros descontentes, como forma de se “vingarem” do chefe. Nestes casos iniciam “boicotes” ao trabalho como “operações tartaruga”, fazendo só o essencial, faltando ao serviço e criticando a Empresa em todos os seus aspectos sempre que tenham oportunidade.

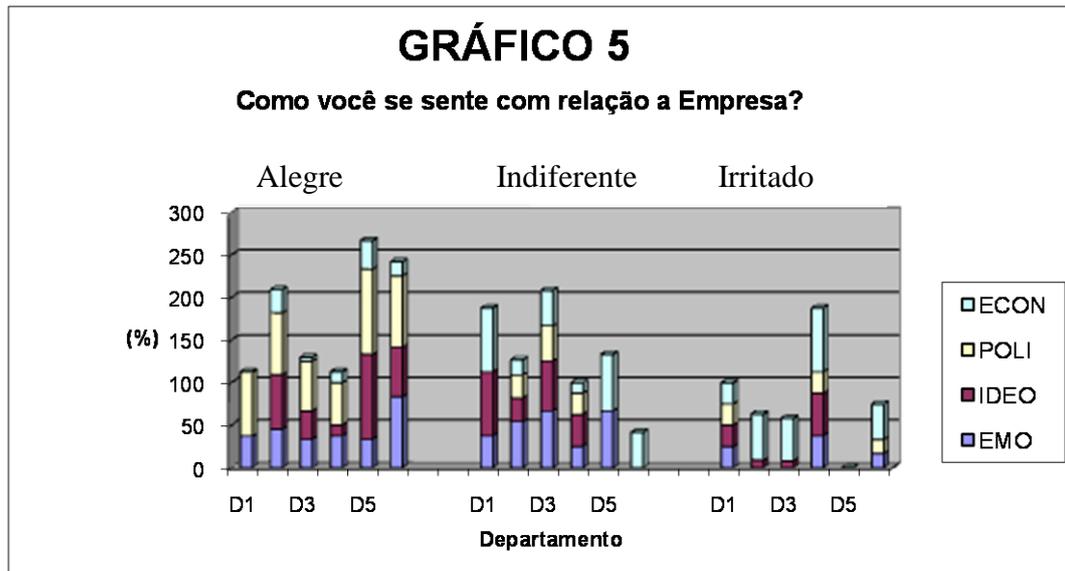
4) Com relação ao Trabalho que Executa na Empresa



Uma maioria de funcionários sentem-se alegres, quanto ao trabalho que executam. Porém o Departamento 4 (Gráfica), demonstra insatisfação em quase todas as dimensões, principalmente quanto a dimensão econômica (37,5%). É possível que as atividades desenvolvidas neste departamento, sejam geradoras de desconforto e insatisfação. A falta de condições físicas adequadas geram sentimentos negativos quanto ao trabalho. O funcionário tem a sensação que merecia ganhar mais, já que é submetido a condições de trabalho desgastantes e/ou insalubres.

No caso do Departamento 1 (Escritório), por conta de uma autoclassificação errada a seu respeito, advém uma expectativa de mando e ganho incompatíveis com a realidade do funcionário. Essas expectativas geram perda da auto-estima, o que se reflete em insatisfação no trabalho.

5) Com relação à empresa



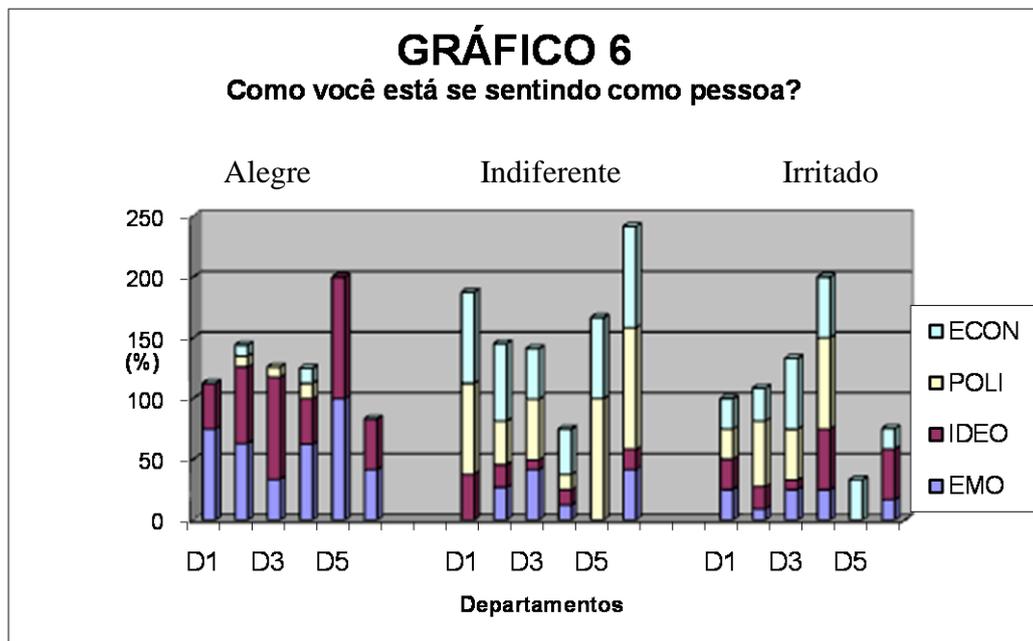
Com relação à Empresa, a maioria dos funcionários estão satisfeitos ou indiferentes, em quase todas as dimensões. A situação de indiferença, pode revelar uma fuga da realidade, uma vez que a Empresa torna-se muito importante para o funcionário em tempos de pouca oferta de emprego. Com relação a dimensão econômica, o Departamento 4 (Gráfica) apresentou uma significativa insatisfação – 60%. Essa foi também a insatisfação dos Departamentos 3 (Extrusão) – 43%, 2 (Corte) – 43%, 6 (Diversos) – 40%, e 1 (Escritório) – 33%.

Esta insatisfação pode ser fruto de uma postura paternalista e assistencial que vigorava na empresa, há bem pouco tempo. As dificuldades situacionais de “mercado” diminuíram drasticamente os benefícios do tipo : empréstimos, cestas básicas, auxílio medicamento, etc, gerando incompreensão por parte dos funcionários.

Na sequência nos interessou observar também como os funcionários estariam se sentindo consigo mesmos, uma vez que a autoestima é fator importante para a motivação no ambiente laboral.

Para Chiavenato (2004, p.74) “o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros o clima motivacional eleva-se e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração”.

6) Com relação a você como pessoa



Existe no Departamento 3 (Extrusão) e Departamento 4 (Gráfica), um percentual maior de pessoas insatisfeitas consigo mesmas. Muitas vezes sentem-se infelizes pelas condições de trabalho que podem apresentar-se constrangedoras ou insalubres. O fato de trabalhar anos e anos em uma tarefa “desconfortável” ou em atividades que não desafiam sua capacidade, e sem perspectivas de melhoria de padrão econômico/social/profissional, leva os indivíduos a um vazio existencial, que culmina em rejeição ao trabalho e muitas vezes, rejeição a si mesmos. As horas extras que são obrigados a fazer “pelo bem da empresa” ou pela manutenção do próprio emprego, assim como os trabalhos que adentram a madrugada, dificultam as relações familiares e estressam o trabalhador, tirando-lhes a humanidade.

Em síntese, o estudo de clima organizacional se apresenta como um retorno, do empregado para a organização, de sua vivência, de suas idéias e sentimentos, acerca do que a própria organização oferece para os mesmos, para que esta possa interferir de forma a sanar necessidades advindas do cotidiano e da rotina de seus trabalhadores.

Estes Departamentos, foram os que demonstraram também altos índices de insatisfação com relação ao chefe imediato e com relação à Empresa, o que denota uma insatisfação geral, refletindo-se uma insatisfação consigo mesmo, muitas vezes pela visualização da impossibilidade/incapacidade de resolver/solucionar determinadas dificuldades a que estão sendo submetidos.

Considerações finais

1. Observamos em nosso estudo que o estado de ânimo grupal, que poderia se chamar de motivação positiva, isto é: ambiente de trabalho cordial, uma política salarial justa, condições físicas de trabalho, etc, é gerador da boa criatividade e produtividade, sendo naturalmente o estado de motivação negativo gerador de resultados negativos no Clima organizacional.
2. Mais importante do que o reflexo dos estados motivacionais na produção de bens e serviços, é o seu reflexo no próprio desenvolvimento do ser humano. O “produto” final buscado por qualquer pessoa é sua felicidade, e é fácil constatar o papel fundamental que os estados de motivação desempenham nesta busca, haja visto o grande percentual de colaboradores desta empresa que mostraram-se indiferentes ou irritados, quando responderam a pergunta: Como você se sente em relação a você como pessoa?. (Gráfico 6).
3. O caráter, às vezes, manipulador de algumas chefias, no sentido de chegar a conclusões e comportamentos preestabelecidos, negam a chance das pessoas participarem e conseqüentemente envolver-se (comprometendo-se positivamente no processo). Este é um dos fatos geradores de insatisfação ou que leva alguns colaboradores a tomarem uma atitude de indiferença, como pode-se notar no Gráfico 3.
4. A motivação de recursos humanos no trabalho é, sem dúvida a principal meta, em torno da qual devem girar a maior parte das atividades de Administração de Recursos Humanos. As recompensas externas (política salarial, benefícios equitativos, liderança sensibilizada para a necessidade de incentivo, etc) são indispensáveis, mas precisamos tomar consciência de que é preciso criar condições de mudança de estilo e estrutura organizacional e de sistema de trabalho, para propiciar um ambiente onde as recompensas sejam geradas pelas próprias pessoas. Trata-se de tentar criar condições para o autodesenvolvimento, autonomia e participação, solução de problemas com o próprio esforço – sentir-se responsável pelo sucesso do trabalho que executa, auto-respeito, etc, com o fim último de satisfazer a necessidade de auto-realização no indivíduo.
5. Toda empresa tem, através do seu estilo de liderança e tecnologia organizacional, um “enfoque” de recompensas e punições. Essas recompensas e punições estão presentes não somente no estilo de liderança, predominantemente das chefias, mas também no modelo organizacional da empresa, em seus sistemas de planejamento e controle, práticas, políticas, regulamentos, etc; A utilização destas recompensas e punições afetam, fundamentalmente, as possibilidades de satisfação das necessidades de auto-realização das pessoas, sendo portanto, fator vital à motivação dos recursos humanos e conseqüentemente influenciando no Clima Organizacional.
6. Através dos resultados obtidos com a pesquisa de clima organizacional, que demonstram a realidade vivida funcionários, torna-se possível que pontos negativos sejam minimizados e

pontos positivos sejam fortalecidos, incrementando melhorias e fortalecendo o desenvolvimento de inovações capazes de favorecer tanto ao funcionário quanto à organização. Assim possibilita-se uma interação entre o que é feito, como é feito, o que pode ser corrigido e a forma de correção, beneficiando a todos.

Referências

- BERGAMINI, Cecília Whintaker – **Psicologia Aplicada à administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**, 3^a ed., São Paulo: Atlas, 1982;
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participante**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994
- _____, Idalberto – **Desempenho Humano nas Empresas, como Desenhar Cargos e Avaliar o Desempenho**, 4^a ed., São Paulo: Atlas, 1998.
- _____, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8^a ed. – São Paulo: Atlas, 2004
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GUERREIRO, Reinaldo – **A Meta da Empresa, Seu Alcance Sem Mistérios**, 2^a ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- KOLB, David Allen – **Psicologia Organizacional: Uma abordagem vivencial**, São Paulo: Atlas, 1978;
- MOLLER, Claus – **O Lado Humano da Qualidade: Maximizando a qualidade de Produtos e Serviços através do Desenvolvimento das Pessoas**, 9^a ed., São Paulo: Pioneira, 1995;
- RIBEIRO, Carlos R M – **A Empresa Holística**, Petrópolis: Vozes, 1993;
- RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br>; <http://www.scielo.br>. Acessos em: 07/09/2007.
- TELES, Antônio Xavier – **Psicologia organizacional. A psicologia na Empresa e na Vida em Sociedade**, Rio de Janeiro: Editora ática, 1990;
- TOLEDO, Flávio – **Administração de Pessoal – Desenvolvimento de Recursos Humanos**, 8^a ed., São Paulo: Atlas, 1992.
- TRAGTEMBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Cortez, 1989.

O Instrumento

Instruções. Abaixo você encontrará algumas situações. Leia atentamente cada uma delas e escreva a resposta que mais se aproxima do que você pensa ou faz. Para que possamos analisar o questionário, é importante saber, qual a classificação que fazem de si mesmos, enquanto funcionários e, por essa razão, devem assinalar **apenas uma** das alternativas que se seguem.

COMO VOCÊ SE CLASSIFICA COMO FUNCIONÁRIO DESTA EMPRESA?

- Além de ser um profissional, tenho capacidade par treinar outros funcionários e exerço algum tipo de liderança, como chefe ou mesmo não sendo chefe.
- Como profissional faço meu trabalho sem precisar que alguém me diga como devo realizar minha atividade.
- Ainda que eu exerça uma atividade profissional, preciso ser orientado e supervisionado, pois não domino completamente a minha atividade.
- Estou me preparando para aprender uma profissão, mas, por enquanto, faço serviços auxiliares relacionado com a minha futura atividade.
- Presto serviços auxiliares que não exigem muita qualificação e não estou me preparando para ser um profissional.

Agora que você se classificou, gostaríamos que respondesse às perguntas, assinalando **como está se sentindo quanto às situações apresentadas**. Coloque um “X” no espaço correspondente ao local que representa seu sentimento, ou seja, se você se sente ALEGRE, INDIFERENTE ou IRRITADO. **Tome cuidado pois a posição dos sentimentos não será sempre a mesma.**

Assinale somente uma das alternativas propostas para cada item. Faça esse trabalho com SINCERIDADE e sem PREOCUPAÇÕES, pois esse questionário não será identificado. Caso você não assinale exatamente como se sente, o resultado será errado e teremos perdido uma ótima oportunidade para saber como estão se sentindo os funcionários desta empresa.

COMO É QUE VOCÊ ESTÁ SE SENTINDO?

Inicialmente vamos ver como é que você se sente em relação aos seus colegas:	Alegre	Indiferente	Irritado
Mínhas relações pessoais com eles me deixam...			
Certas opiniões deles me fazem ficar...			
O fato de trabalhar com eles me torna...			
Meu salário, comparado com o deles me faz ficar...			

Caso você tenha uma função de chefia, mesmo que provisória, como é que você se sente em relação aos seus subordinados:	Indiferente	Irritado	Alegre
Meu relacionamento pessoal com eles me deixa...			
O jeito deles trabalharem me torna um chefe...			
Ter de chefiá-los me faz ficar...			
Mínha remuneração enquanto chefe me torna uma pessoa...			

Como é que você se sente em relação ao seu chefe imediato?	Irritado	Alegre	Indiferente
Meu relacionamento pessoal com ele me deixa...			
Trabalhar com ele me torna uma pessoa...			
Tê-lo como chefe me deixa...			
A valorização que atribui a mim me faz ficar...			

Como é que você se sente quanto ao trabalho que executa aqui nesta Instituição?	Alegre	Indiferente	Irritado
O ambiente de trabalho me deixa...			
O trabalho que faço me torna uma pessoa...			
As características do trabalho que executo aqui me deixam...			
Em termos de valorização profissional, eu estou...			

Como é que você se sente com relação a esta Instituição?	Indiferente	Irritado	Alegre
O ambiente que tenho aqui me deixa...			
Em termos de realização pessoal eu me sinto...			
O fato de ser funcionário dela me torna...			
Quanto a minha remuneração, eu me sinto...			

Como é que você está se sentindo como pessoa?	Irritado	Alegre	Indiferente
Sob o ponto de vista emocional eu estou...			
Como cidadão brasileiro eu me sinto...			
Quando eu avalio os dirigentes do país eu fico...			
Minha situação econômica me torna uma pessoa...			

* nstrumento adaptado de: RIBEIRO, C. R.M. *A empresa holística*. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1993

Sobre os autores:

- (1) **André Luiz de Albuquerque Farias** é Acadêmico de administração de Empresas pela Faculdade Guararapes, Jaboatão dos Guararapes – PE.
E-mail: farias.andre@hotmail.com
- (2) **Raniere Rodrigues dos Santos** é graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Campina Grande – PB e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE.
E-mail: raniere_rodrigues@hotmail.com
- (3) **Hidemburgo Gonçalves Rocha** é Professor da Universidade Regional do Cariri e da Universidade Federal do Ceará – UFC.
E-mail: hidemburgo.rocha@hotmail.com

Como citar este artigo (Formato ISO):

FARIAS, A. L. A.; SANTOS, R.R.; ROCHA, H. G. Clima Organizacional: um estudo de caso. **Id on Line Revista de Psicologia**, Julho de 2010, vol.1, no.11, p.82-100. ISSN 1981-1189.