



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**CLIMA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NA GRAN MOTO CAMPINA GRANDE
MOTORES LTDA.**

FERNANDA CLÉSSIA DE BARROS CABRAL

Campina Grande - 2007

FERNANDA CLÉSSIA DE BARROS CABRAL

**CLIMA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NA GRAN MOTO CAMPINA GRANDE
MOTORES LTDA.**

Relatório de estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Francisco Nery Leal, Mestre.

Campina Grande - 2007

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Fernanda Cléssia de Barros Cabral
Aluna

Francisco Nery Leal, Mestre
Professor Orientador

Carlos Eduardo Cavalcante, Mestre
Coordenador de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2007

FERNANDA CLÉSSIA DE BARROS CABRAL

**CLIMA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NA GRAN MOTO CAMPINA GRANDE MOTORES LTDA.**

Relatório aprovado em 25 de abril de 2007

Francisco Nery Leal, Mestre
Orientador

Maria das Graças Lucena Barbosa, Mestre
Examinadora

José Sebastião da Rocha, Mestre
Examinador

Dedico este trabalho, aos meus pais Fernando e Celeida, pelo esforço que fizeram para que eu tivesse a melhor educação possível, e ao meu esposo Adriano, que mesmo privado da minha atenção mostrou-se um grande incentivador...

AGRADECIMENTOS

A DEUS, pela luz e pela força com que guiou os meus passos durante a realização deste trabalho. E especialmente por se fazer sempre presente em todos os momentos de minha vida.

Aos meus pais, Fernando e Celeida, a quem devo minha educação e caráter.

Ao meu esposo, Adriano Cabral, que sempre esteve ao meu lado me acalmando e me incentivando com muito amor nos momentos e que mais precisei.

Aos meus irmãos, Aldo e Raquel, a quem quero mostrar a importância de se ir em busca de seus sonhos e transforma-los em realidade.

Ao meu orientador, prof. Nery Leal, pelo profissionalismo e seriedade com que me auxiliou no desenvolvimento deste trabalho enriquecendo-o com seu profundo conhecimento sobre o assunto.

A todos os professores que transmitiram seus conhecimentos e experiências no decorrer de minha vida acadêmica.

Aos meus amigos do trabalho e da faculdade, pelo apoio e estímulo, sem eles a conclusão deste trabalho não teria sido possível.

À Gran Moto Campina Grande Motores Ltda., empresa que abriu suas portas para a realização deste estudo.

MUITO OBRIGADA!

“Chegamos mais perto da grandeza quando somos grandes na humildade”.

(R. Tagore)

RESUMO

CABRAL, Fernanda Cléssia de Barros. **Clima Organizacional: um estudo de caso na Gran Moto Campina Grande Motores Ltda.** 113 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, 2007.

O propósito deste trabalho é avaliar o Clima Organizacional da Gran Moto Campina Grande Motores Ltda., como referência para o processo de tomada de decisão no concernente ao ambiente organizacional, este estudo posiciona os conceitos de Cultura e Clima Organizacional bem como seus modelos de estudo, aborda a relação organização e indivíduo e enfoca a influência do clima organizacional na satisfação do cliente como também destaca a valorização do capital humano como principal diferencial competitivo nas organizações. São abordados também os principais fatores que definem o Clima Organizacional nas empresas, tais como liderança e comunicação e quatro principais modelos de investigação do tema em organizações. Trata-se de um estudo de caso, cuja pesquisa foi realizada no primeiro trimestre de 2007, e envolveu parte dos funcionários da Gran Moto, resultando em uma amostra composta de 42 respondentes. Através da realização de uma pesquisa exploratória e de observação, utilizou-se como instrumento de coleta de informações um questionário estruturado, composto de 47 (quarenta e sete) questões com opções de respostas em relação a quatro fatores: Liderança, políticas de Recursos Humanos, Comunicação Interna e Ambiente Relacional. A descrição das informações compiladas a partir da pesquisa de campo realizada recebeu uma análise fundamentada na abordagem qualitativa. Os principais resultados da investigação identificam que os colaboradores possuem um senso crítico comum a respeito dos diversos fatores pesquisados, externando que o Clima Organizacional na Gran Moto necessita de melhorias no que se refere às variáveis estudadas, visto que as mesmas não apresentaram bons índices de concordância por parte dos colaboradores pesquisados, o que vem a responder o problema de pesquisa.

Palavras Chaves: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Processo Decisório.

ABSTRACT

CABRAL, Fernanda Cléssia de Barros. **Organizational Climate: a case study in the Gran Moto Campina Grande Motores Ltda.** 113 p. Report of Supervised Period of training (Bachelor in Administration) – Federal University of Campina Grande, 2007.

The purpose of this work is to evaluate the Organizational Climate of the Gran Moto Campina Grande Motores Ltda., as reference for the process of taking of decision referring to the organizational environment, this study locates the concepts of Culture and Organizational Climate as well as its models of study, approaches the relation organization and individual and focuses the influence of the organizational climate in the satisfaction of the customer as also it detaches the valuation of the human capital as main competitive differential in the organizations. The main factors that define the Organizational Climate in the companies are also mentioned, such as leadership and communication and four main models of inquiry of the subject in organizations. One is about a case study, whose research was carried through in the first trimester of 2007, and involved part of the employees of the Gran Moto, resulting in a composed sample of 42 respondents. Through the accomplishment of an explorer research and observation, a structuralized questionnaire, composed of 47 (forty and seven) questions with options of answers in relation the four factors: Leadership, politics of Human Resources, Internal Communication and Relationship Environment, was used as instrument of collection of information. The description of the information compiled from the carried through research of field received an analysis based on the qualitative approach. The main results of the inquiry identify that the collaborators possess a common critical sense regarding the diverse searched factors, showing that the Organizational Climate in the Gran Moto needs improvements as for the studied variables, since the same ones had not presented good indices of agreement on the part of the searched collaborators, what it comes to answer the research problem.

Words Keys: Organizational Climate, Organizational Culture, Decision Process.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Liderança: resultados na Escala Likert.....	71
FIGURA 2 – Política de RH: resultados na Escala Likert.....	78
FIGURA 3 – Comunicação Interna: resultados na Escala Likert.....	86
FIGURA 4 – Ambiente Relacional: resultados na Escala Likert.....	94

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Sexo	60
GRÁFICO 02 – Faixa etária	61
GRÁFICO 03 – Estado civil	62
GRÁFICO 04 – Prole	62
GRÁFICO 05 – Grau de escolaridade	63
GRÁFICO 06 – Distribuição por departamento	64
GRÁFICO 07 – Tempo de trabalho na empresa	64
GRÁFICO 08 – Abertura dos Superiores a mudanças	65
GRÁFICO 09 – Relacionamento entre superior e subordinado	66
GRÁFICO 10 – Estilo de gestão	66
GRÁFICO 11 – Preocupação da direção com o relacionamento nas equipes	67
GRÁFICO 12 – Respeito da direção com relação às individualidades	68
GRÁFICO 13 – Participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão	68
GRÁFICO 14 – Forma de tomada de decisões por fatos concretos ou opiniões pessoais	69
GRÁFICO 15 – Geração de clima de confiança e segurança por parte da direção	69
GRÁFICO 16 – Comunicação dos valores e expectativas através das ações dos líderes	70
GRÁFICO 17 – Estratégias utilizadas para o desenvolvimento da empresa	70
GRÁFICO 18 – Equiparação salarial com as demais empresas do setor de comércio	72
GRÁFICO 19 – Reconhecimento do colaborador por apresentar novas idéias que levam à melhoria e eficiência no trabalho	73
GRÁFICO 20 – Chances de promoção dentro da empresa	73
GRÁFICO 21 – O processo de seleção de pessoal é rigoroso	74
GRÁFICO 22 – Elevação salarial ligada à aquisição de competências	74
GRÁFICO 23 – Preocupação da direção com o crescimento profissional	75
GRÁFICO 24 – Disponibilidade de condições de higiene e segurança no trabalho	76
GRÁFICO 25 – Oportunidades de treinamento e capacitação	76
GRÁFICO 26 – Grau de estabilidade no emprego	77
GRÁFICO 27 – Avaliações de desempenho visa melhorias na produtividade	78
GRÁFICO 28 – Clareza das metas e objetivos	79
GRÁFICO 29 – Conhecimento do colaborador sobre os projetos traçados pela direção	80
GRÁFICO 30 – Valorização das sugestões por parte dos superiores	81

GRÁFICO 31 – Adequação das informações recebidas ao desempenho das atividades .	81
GRÁFICO 32 – Conhecimento dos valores e missão da empresa	82
GRÁFICO 33 – Satisfação do empregado resulta na satisfação do cliente	83
GRÁFICO 34 – Utilização de valores organizacionais	83
GRÁFICO 35 – Comunicação é eficiente em todos os sentidos	84
GRÁFICO 36 – Compartilhamento das informações	85
GRÁFICO 37 – Recebimento de feedback do trabalho realizado	85
GRÁFICO 38 – Abertura dos colaboradores a mudanças e novas idéias	87
GRÁFICO 39 – Oportunidades oferecidas pela chefia	88
GRÁFICO 40 – Resolução dos conflitos	88
GRÁFICO 41 – Relacionamento entre as pessoas da equipe	89
GRÁFICO 42 – Liberdade de levar idéias à direção	90
GRÁFICO 43 – Sentimento do colaborador com relação à empresa	90
GRÁFICO 44 – Realização profissional com o trabalho executado	91
GRÁFICO 45 – Sentimento de reconhecimento pelo trabalho que executa	91
GRÁFICO 46 – Autonomia para propor melhorias na execução do trabalho	92
GRÁFICO 47 – Comprometimento do colaborador com o trabalho	93

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	16
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 As Organizações	20
2.2 A Organização e o Indivíduo	25
2.3 Evolução dos Estudos das Teorias do Comportamento Organizacional	28
2.4 Cultura Organizacional	32
2.5 Clima Organizacional	35
2.5.1 Conceitos	35
2.5.2 Os Modelos de Estudo de Clima Organizacional	38
2.5.2.1 Modelo de Litwin e Stringer	38
2.5.2.2 Modelo de Kolb	39
2.5.2.3 Modelo de Sbragia	40
2.5.2.4 Modelo de Coda	41
2.5.3 Clima Organizacional e satisfação do cliente externo	43
2.5.4 Liderança	46
2.5.5 Comunicação	48
CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS	53
3.1 Universo e Amostra	54
3.2 Técnicas de Coleta de Dados	55
3.3 Técnicas estatísticas para Análise de Dados	56
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
4.1 Caracterização do ambiente da pesquisa	58
4.1.1 Breve Histórico	58
4.1.2 Aspectos Operacionais	59
4.1.3 Forma de Atuação	59
4.2 Dados sócio-demográficos	60
4.2.1 Sexo	60
4.2.2 Faixa etária	60
4.2.3 Estado civil	61
4.2.4 Prole	62
4.2.5 Índice de escolaridade	62

4.2.6 Distribuição por departamento	63
4.2.7 Tempo de trabalho na empresa	64
4.3 Clima Organizacional	64
4.3.1 Liderança	65
4.3.2 Política de Recursos Humanos	72
4.3.3 Comunicação Interna	79
4.3.4 Ambiente Relacional	87
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
APÊNDICE – Questionário Clima Organizacional	110

CAPÍTULO 1

Introdução

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão atualmente inseridas em um ambiente altamente competitivo e repleto de grandes mudanças, elas agora estão competindo num mercado global, onde cada uma precisa inovar continuamente em razão da necessidade de sobrevivência e da competitividade no ambiente em que atuam.

A velocidade das mudanças tecnológicas, a competição entre as empresas, a crescente exigência dos consumidores pela customização dos produtos e serviços e os novos cenários desenhados pelas crises internacionais, provocam grandes mudanças nas relações entre as organizações e os indivíduos. Diante deste contexto o colaborador torna-se um diferencial na busca da vantagem competitiva.

Surge agora uma nova era, chamada era do conhecimento, onde o capital intelectual torna-se mais importante do que o capital tradicional, ou seja, as organizações passam a dar maior importância ao capital intelectual e a conhecimentos a eles pertencentes, em vez do seu ativo corporativo apresentado em suas demonstrações financeiras.

Davenport (1998, p. 15) mostra a importância do conhecimento para as organizações:

[...] o que faz as organizações funcionarem é o conhecimento. O conhecimento não é algo novo. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cerca-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção do valor de outros ativos mais tangíveis. A necessidade de extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é maior agora do que no passado.

Toda mudança implica uma renovação cultural. Para a empresa, representa vivenciar novas práticas organizacionais, adquirir uma nova filosofia de trabalho. Para as pessoas, representa uma revisão do desempenho profissional em adequação às novas exigências da empresa. Deste modo, as empresas buscam saber que tipo de gestor e de colaborador melhor se adequa a estas mudanças e qual deles poderá agregar valor ao seu capital intelectual, pois a organização necessita de colaboradores que possam gerenciar a si mesmos, de trabalho em equipe e de polivalência nas atividades desenvolvidas.

Neste sentido, Aktouf (1996) aponta a importância do clima organizacional como sendo uma questão relevante para o crescimento e a sustentabilidade da empresa:

[...] é necessário que o administrador do futuro compreenda que os instrumentos de administração, as técnicas econômicas e contábeis, as tecnologias sofisticadas não são nada sem a existência de um clima social e humano propício à adesão, à colaboração e ao desempenho (AKTOUF, 1996, p.21).

Peter Drucker, (1986), coloca em seu artigo O Novo Papel da Administração, que no futuro, nos preocuparemos muito menos com o desenvolvimento da administração (isto é, da adaptação do indivíduo às exigências da organização) e muito mais com o desenvolvimento da organização (isto é, da adaptação da companhia às necessidades, aspirações e potencialidades do indivíduo).

Para Payne e Mansfield apud Sbragia, (1983), o clima organizacional é considerado como o elo conceitual entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Dentre as estratégias da organização, a pesquisa de clima organizacional caracteriza-se como sendo um canal de comunicação entre a direção da organização e os seus colaboradores. Ela pode ser vista como um modo de se obter feedback sobre esta relação, e mantendo o foco nas necessidades dos colaboradores, ela busca identificar a percepção dos mesmos junto à organização, como eles se sentem na organização, bem como consegue verificar qual o nível de satisfação e motivação dos colaboradores.

Sob este aspecto deve se considerar como de fundamental importância o conhecimento do clima organizacional. A sua avaliação pode fornecer belos rendimentos para a compreensão do funcionamento organizacional, revelando a pré-disposição ou não dos empregados para a implantação ou manutenção das práticas administrativas.

Nesse trabalho, o objetivo geral consiste em avaliar o Clima Organizacional da Gran Moto Campina Grande Motores Ltda. como referência para o processo de tomada de decisão no concernente ao ambiente organizacional. No entanto, para alcançar o objetivo geral procurou-se: determinar a força da liderança e o ambiente relacional na Gran Moto; examinar o processo de comunicação interna; verificar a existência do uso de ferramentas de RH para disseminar políticas de apoio ao ambiente organizacional.

O grau de exigência dos clientes em relação à qualidade dos bens e serviços a eles oferecidos pelo mercado tem crescido vertiginosamente, e as pesquisas envolvendo o tema justificam-se pela importância em avaliar o Clima Organizacional, já que o mesmo pode ser utilizado como uma estratégia organizacional para aumentar a competitividade.

Embora o assunto se apresente como mais um modismo acadêmico para muitos empresários, a necessidade de relacioná-lo com métodos científicos é de fundamental importância para validação de seus resultados.

O estudo de clima organizacional é um importante instrumento de levantamento de opiniões e percepções, ao qual os dirigentes podem recorrer para tentar conhecer e entender

melhor o comportamento dos funcionários dentro das organizações. Conforme Katz & Kahn (1987, p. 84), “a pesquisa tem negligenciado o clima organizacional e, no entanto, este pode fornecer belos rendimentos para a compreensão do funcionamento organizacional”.

Dentro das organizações, o ser humano desempenha um papel preponderante. Porém, as empresas não apresentam preocupações de conhecê-lo como colaborador, como parte integrante do processo produtivo. A pesquisa está envolvida com esta questão e quer colaborar no processo de busca por um Clima Organizacional benéfico tanto para o colaborador, quanto para a organização.

Para a empresa que participa da pesquisa, os resultados servirão de apoio para o planejamento e desenvolvimento de ações que visem o atendimento das necessidades dos clientes internos e externos, ou caso queiram implantar projetos de melhoria do Clima Organizacional.

Quanto ao desenvolvimento deste relatório, foram contemplados cinco capítulos, organizados seguindo a ordem seqüencial abaixo descrita.

O Capítulo 1 – Introdução – introduz o leitor no fenômeno de estudo, identificando o problema da pesquisa. Estão descritos também os objetivos e a justificativa do trabalho, além da estrutura de todo o relatório.

No Capítulo 2 – Fundamentação Teórica – é realizada uma revisão bibliográfica, onde inicialmente são abordados os fundamentos teóricos e empíricos relativos às organizações bem como a relação individuo x organização. Na seqüência é feita uma abordagem dos conceitos de cultura e de clima organizacional no qual são mostrados os vários modelos utilizados em pesquisas de clima organizacional.

No Capítulo 3 – Aspectos Metodológicos – são apresentados o método e o ferramental utilizado na execução da pesquisa de campo.

No Capítulo 4 – Apresentação e Análise dos Resultados – encontram-se a caracterização do ambiente da pesquisa, bem como os resultados da aplicação com a interpretação dos mesmos.

E no Capítulo 5 – Considerações Finais – são apresentadas as conclusões gerais da pesquisa realizada, bem como algumas propostas para a empresa e sugestões para pesquisas futuras.

CAPÍTULO 2

Fundamentação Teórica

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao longo da evolução da teoria organizacional, vem se dando um tratamento ainda inadequado ao comportamento humano nas organizações. O indivíduo ainda vem sendo considerado como um mero recurso, de quem se espera um retorno ou rendimento, tal como se espera de uma máquina.

Algumas ciências têm se preocupado com este campo de estudo, aprofundando-se na compreensão do comportamento dos indivíduos dentro das organizações, entendendo-as como sistemas sociais complexos e examinando-as sob o ponto de vista desenvolvimentista, na tentativa de auxiliar os dirigentes a tomarem consciência e adquirirem condições de lidar com os fenômenos organizacionais.

Dentre os vários indicadores utilizados para se obter uma melhor compreensão do comportamento humano dentro das organizações, encontra-se o estudo do clima organizacional, cujos resultados fornecem dados sobre a evolução da cultura na empresa, favorecendo formas participativas e estratégicas de planejamento e gestão.

O clima organizacional é um assunto abrangente e complexo, cujo estudo exige uma revisão de elementos que traduzem o comportamento organizacional. Neste capítulo, portanto, será realizada tal revisão.

2.1 As Organizações

A sociedade moderna a cada dia que passa se transforma em uma sociedade de organizações. O indivíduo estabelece contato com as organizações no decorrer de toda sua vida, ao ponto de podermos afirmar que, do seu nascimento até a sua morte, não há meios de não se ter contato com elas diariamente. Para Etzioni (1976):

[...] os cidadãos das sociedades modernas nascem em hospitais, são educados em escolas, trabalham em uma ou outra organização e, de acordo com sua participação em atividades político-religiosas, também com frequência ocupam lugares nas organizações complexas. Em resumo, os membros das sociedades modernas tiram grande parte de sua satisfação material, social e cultural de organizações feitas em grande escala” (ETIZIONE, 1976, p.13).

Inúmeros autores tentam definir o que sejam organizações, tais como:

- Chanlat (1993) as define como sendo um local onde diversos agentes contribuem com seus recursos para produzir objetos e serviços, mas também é um local onde cada membro atua para realizar seus próprios objetivos;

- Morgan (1996) as caracteriza como sendo pequenas comunidades que têm padrões próprios de culturas, e que se articulam como um grupo bem integrado ou uma família;
- Kanaane (1999) as vê como sendo um conjunto de sistemas interdependentes e observa:

A organização é um sistema de subsistemas interdependentes, havendo intercâmbios entre os respectivos elementos: clima, estrutura e sistemas administrativos. A missão, os objetivos, a tecnologia, o produto, as atividades, a própria estrutura e os trabalhadores constituem o nicho organizacional. (KAKAANE, 1999, p. 50).

Ao ingressar em uma organização, o indivíduo traz consigo uma série de expectativas que ele espera concretizar, atingindo assim a sua auto-realização. Porém, do outro lado, a organização também possui expectativas de que sejam satisfeitas as suas necessidades, criando assim princípios que norteiam o comportamento de seus empregados (CAVEDON, 1988).

A importância das organizações para a vida das pessoas está baseada no fato de que são organismos muito atuantes, que têm um papel relevante em suas condições de vida. De acordo com este conceito Marcovitch (1972) diz que as organizações possuem duas funções: primária e secundária.

A função primária refere-se a abrigar o ser humano em seu ofício de trabalho. Neste sentido, a organização proporciona ocupação, renda e realização profissional para os que nela trabalham. Porém, é interessante observar que apesar de possuir tal valor para os indivíduos nas organizações, em alguns casos, o trabalho pode ser visto como algo que não proporciona qualidade de vida, criatividade e inovação. Segundo Moraes (apud Rodrigues, 1994, p. 11),

[...] a nossa relação com o trabalho parece [...] algo ainda bastante conflitivo, sendo ele muitas vezes percebido como indesejado, como um fardo pesado, que acaba nos impedindo de viver. Mas freqüentemente ele é também percebido como algo que dá sentido à vida, eleva status, define identidade pessoal e impulsiona o crescimento do ser humano.

Pode-se perceber que existe uma relação entre a motivação para o trabalho e o desafio proporcionado por ele ao indivíduo. A ausência de fatores que proporcionam um trabalho inovador ou estimulante para o indivíduo pode denotar ao trabalho um caráter pejorativo.

A segunda função da organização é constituir-se como um instrumento que serve a sociedade para fornecer uma gama de resultados que a mesma necessita para saciar as suas necessidades, uma vez que a maioria das exigências dos indivíduos é saciada pelo trabalho dessas organizações. Então, conforme estas duas funções, os indivíduos, através das

organizações, são ao mesmo tempo produtores e consumidores, como explica Marcovitch (1972, p. 4):

Todos nós estamos envolvidos em organizações. Se nos lembrarmos do que fizemos num dia comum, veremos que fomos passando de uma organização a outra. Determinadas vezes desempenhamos papéis primários - geradores de energia, noutras papéis secundários - consumidores de energia. Tanto fomos produtores de bens ou serviços, como fomos consumidores.

As organizações são criadas a partir de um princípio simples: segundo Schein (1982, p.10), a base para sua existência, “fundamenta-se no fato de que o indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades”. Tais indivíduos, particularmente na sociedade moderna, conforme o mesmo autor (1982, p.10), “verificam que lhes falta a capacidade, a força, o tempo, ou a resistência para a satisfação de suas necessidades básicas de alimento, abrigo e segurança”.

Então, seguindo um critério exclusivamente racional, podemos concluir que, o indivíduo que está só, se junta e se organiza com outros indivíduos com o intuito de concretizar alguns objetivos específicos. Aí reside o princípio básico que traduz o termo "organização". Blau, Scott (1979, p.13) explicam que o que:

[...] elas todas têm em comum é que o número de homens se organizou em uma unidade social - uma organização - estabelecida com o propósito explícito de chegar a certas finalidades. Se a leitura de uma tarefa requer mais do que um punhado de homens trabalhando juntos, eles não podem agir deixando cada um fazer aquilo que julgar que deva ser feito, antes é preciso que eles se organizem.

Organizar-se formalmente significa implantar ordens, ou seja, normalizar o comportamento dos membros envolvidos, a fim que atuem em efetiva coordenação. De acordo com Wahrlich (1986, p.21), "organizar significa construir a dupla estrutura, material e humana, do empreendimento". Sendo assim, a organização dos indivíduos almeja que, no decorrer do processo, os esforços conjuntos de cada membro envolvido não se transformem simplesmente na soma de trabalhos individualizados, mas sim num todo organizado rumo ao alcance dos objetivos preestabelecidos. Assim, com os indivíduos realizando suas funções e tarefas pode-se garantir o alcance dos propósitos que os levaram a se organizar.

Esta tendência voltada para os objetivos caracteriza a organização como sendo essencialmente racional. Não há dúvidas de que o critério que distingue o ato racional do irracional é a sua coerência em relação aos fins visados. Um ato será racional na medida em que representa o meio mais adaptado para se atingir um objetivo. Segundo Bertero (1975, p.29),

A própria conceituação da organização [...] é a que ainda se encontra em praticamente todas as teorias empíricas, de orientação estruturalista, ou seja, o primado da orientação à consecução de um objetivo específico utilizado como a característica básica de uma organização que a distingue de outros tipos de sistemas sociais.

Este modelo racional é conhecido como sendo parte da "*escola clássica*" ou racionalista da administração, que predomina, até os dias de hoje, com suas estratégias e planejamentos para gestão de uma organização. Segundo Wahrlich (1986, p.143), a teoria clássica "preocupa um grande número de pessoas e ainda será assim durante muito tempo". Bertero (1975, p.27) confirma:

Embora os últimos anos tenham sido marcados por acerbas críticas (..) as quais muitos cientistas sociais que se ocupam de organizações têm aderido, é fato inegável que a teoria organizacional tem pautado o seu desenvolvimento ao longo de um quadro de referência funcionalista.

Conforme Waldo (apud Wahrlich, 1986, p.22) tal escola tende "a salientar o poder da razão humana de assenhorear-se dos elementos constitutivos das relações humanas e de manejar essas relações de forma logicamente traçada para atingir objetivos predeterminados".

Após o período da "*administração científica*" muito já se foi produzido, no entanto, a lógica da racionalidade perdura como princípio que explica as tendências práticas normais de trabalho das organizações, razão pela qual é uma das bases para que se entenda sua influência nos aspectos que envolvem o clima organizacional.

De acordo com esta visão, Morgan (1996) diz que as organizações são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade, sendo que suas legitimidades dependem da habilidade que tenham de se mostrarem racional e objetivamente em ação.

Etzioni (1974, p.9), com uma visão estrutural-funcionalista de trabalho, conceitua as organizações da seguinte maneira: "... são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de atingir objetivos específicos". A organização necessita então, em função de sua existência, a implantação de uma estrutura onde cada pessoa execute uma função em seu trabalho, já que ela se constitui como sendo um organismo originariamente designado para o alcance de objetivos, tal estrutura é uma garantia teórica de que ela os alcançará.

De tal modo, as organizações são conceituadas, envolvendo algumas premissas racionais, tais como: sendo um agrupamento humano, e possuindo especificidade de objetivos. Para Hall (1984, p.23), por exemplo, "a organização possui elementos racionais

específicos que a caracterizam, tais como uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação”. Tal estrutura formal, segundo Krause (1981, p.45), tem sua importância baseada no fato de que “evita choques de competência, duplicação de serviços, perda de tempo, facilita as comunicações, fornece uma base sadia para avaliar serviços e assim escolher o melhor para determinada função, favorece o controle e modificações ordenadas, etc.”, permitindo assim à organização alcançar seus propósitos.

Em sua análise da sociedade moderna, Weber (1977, p.178) concluiu que a organização se encontra intimamente associada com a burocracia. Conforme ele mesmo afirmou, “o desenvolvimento das formas modernas de associações em toda classe de terrenos [...] coincide totalmente com o desenvolvimento e incremento crescente da administração burocrática: sua aparição é, por exemplo, o germe do estado moderno ocidental”.

Para Weber (1977) o desenvolvimento da burocracia deveu-se, principalmente, ao fato de se ter desenvolvido uma economia monetária que, além de facilitar e racionalizar as transações econômicas, também tornou mais racional a retribuição aos funcionários por seus serviços prestados.

Outro fator responsável por esse desenvolvimento foi o aumento quantitativo e qualitativo das tarefas administrativas do Estado moderno, as quais, de acordo com o autor, apenas uma estrutura do tipo burocrática poderia ser capaz de desempenhar. Além disso, assinala como um dos mais fortes motivos para o surgimento da burocracia moderna, sua superioridade técnica em termos de eficiência em relação aos outros tipos de organização administrativa.

Dentro desse processo de busca por aumento de produtividade e eficiência, Weber ressalta que muita coisa veio se perdendo e se modificando no seio da sociedade moderna. Menos para a máquina burocrática. Para o autor (1977, p.264), “quando se estabelece plenamente, a burocracia está entre as estruturas sociais mais difíceis de destruir”.

Desse modo, apesar de considerá-la a forma mais eficiente de organização, Weber lamenta as conseqüências que a burocracia acarreta para o indivíduo e para a sociedade. Ressaltando que este tipo de organização limita a espontaneidade e a liberdade pessoal dos indivíduos, e os torna incapazes de integralizar suas atividades individuais com a finalidade da organização, dada a elevada compartimentalização das tarefas. A burocracia, então, considerando os indivíduos como engrenagens no mecanismo da administração/produção e exigindo deles um alto grau de especialização técnica, acaba favorecendo, conforme Mouzelis

(1975, p.25), "o aparecimento de um tipo de personalidade mutilada que vai desprezando progressivamente o ideal de homem culto das civilizações passadas".

Sendo assim, como a organização burocrática está inserida nesta sociedade, desempenhando um papel altamente significativo, é claro que ela acaba assumindo as características desta sociedade. Ou, talvez seja o contrário, exatamente por ter o mesmo caráter, a burocracia sirva tão bem para a sociedade de mercado. A verdade é que ambas estão entrelaçadas, de tal forma que, como afirmou Ramos (1989, p.92), "hoje em dia, as organizações desempenham um papel ativo e sem precedentes no processo de socialização do indivíduo, tentam transformar-se na sociedade".

Segundo este autor (1989, p.92), ainda, "nos dias de hoje, o mercado tende a transformar-se na força modeladora da sociedade como um todo, e o tipo peculiar de organização que corresponde às suas exigências assumiu o caráter de um paradigma para a organização de toda a existência humana".

2.2 A Organização e o Indivíduo

Na moderna sociedade centrada no mercado, uma das maiores transformações ocorridas consistiu no fato do trabalho humano ter se tornado uma mercadoria e, assim, ter adquirido o significado de emprego. Diferentemente do que ocorria antes, o indivíduo, a partir de então, só podia garantir a si próprio os bens e serviços de que necessitava através da troca de seu trabalho por um valor em dinheiro, um salário. Nas sociedades pré-industriais, ao contrário, "as pessoas produziam e tinham ocupações sem serem, necessariamente, detentoras de emprego", conforme Ramos (1989, p.101). Na nova sociedade, no entanto, isso deixou de existir, e o trabalho passou a ser realizado em organizações formais, as quais foram se estruturando e se firmando a partir do modelo burocrático.

Neste sentido, Chanlat (1996) também argumenta que ainda é dominante a concepção do *Homo economicus*, do homem como um ser racional, que reage apenas a estímulos externos e que, juntamente a isso, é visto como um simples recurso de produção. Segundo suas próprias palavras (Chanlat, 1996, p.25),

Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os homens e as mulheres que povoam as organizações são considerados na maioria das vezes, apenas recursos, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima.

Nota-se, portanto, que o indivíduo inserido no contexto de organizações econômicas é considerado como um mero recurso, de quem se espera rendimento, semelhante ao de uma máquina ou ferramenta. O indivíduo enquanto trabalhador não é mais um ser, é um objeto para quem o valor e o significado atribuído ao trabalho também acabaram por sofrer bruscas transformações. Moscovici (1993, p.77) compartilha desse pensamento quando afirma que:

A competência técnica, sem dúvida, é fundamental para o desempenho eficiente. [...] Conhecimentos e técnicas não asseguram, por si só, um desempenho adequado e de qualidade. As características pessoais determinam o comportamento humano dando-lhe cunho altamente diferenciado do funcionamento das máquinas. A natureza das máquinas é determinística, a dos homens é probabilística.

Na organização, as diferenças individuais também não são aceitas ou bem compreendidas. De acordo com Sievers (1996, p.10), as organizações de trabalho caracterizam-se por uma forte separação entre aqueles que gerenciam (planejam e pensam sobre o trabalho) e aqueles que trabalham (os que executam) e, além disso, por "uma divisão fundamental de autoridade, responsabilidade, habilidade, conhecimento e até de atividade". Segundo sua análise (Sievers, 1996, p.13), devido ao processo de divisão e fragmentação do trabalho em cargos e atividades isoladas, perdeu-se o significado do trabalho enquanto "fonte coordenadora e integradora das ações de cada indivíduo e de suas respectivas interações com os outros".

Exatamente por isso, surgiram as preocupações, no âmbito das organizações e da própria teoria administrativa, apoiada pela psicologia social, com o paradigma de que as organizações são formadas por pessoas, e, conseqüentemente, são caracterizadas pela informalidade humana. Conforme Katz & Kahn (1987, p.67), "as pessoas pertencem a muitas organizações e geralmente o pleno desempenho de suas personalidades não é encontrado dentro de um único ambiente organizacional. Além disso, freqüentemente elas modificam sua afiliação dentro das organizações". Este fenômeno pode ser melhor compreendido através do conceito de "*inclusão parcial*", desenvolvido por F. H. Allport, citado por Katz & Kahn (1987, p.67):

O papel organizacional estipula condutas que implicam apenas uma 'fatia psicológica' da pessoa, no entanto, não é nessa base que as pessoas são recrutadas para as organizações; quer queira, quer não, a organização traz para dentro de suas fronteiras a pessoa completa.

Os indivíduos que compõem uma organização recusam-se a serem tratados como "instrumentos", e, de acordo com Campos (1980, p.123), "reivindicam, através de comportamentos que a elite administrativa freqüentemente define como ineficientes, e

ineficazes, a sua condição humana”. Entretanto, quando contrata uma pessoa, a organização ignora a existência do indivíduo enquanto ser que se comporta informalmente. Ela o quer formalmente na realização das atividades, empregando-o em uma unidade, com o intuito de, com outras pessoas, executar uma função. Inevitavelmente, ao atuar dentro de uma função previamente elaborada para executar, o indivíduo dá vazão ao seu real jeito de ser, acarretando fatalmente um grau de conflito. O que significa dizer que fatalmente a organização pressiona para que o indivíduo cumpra o comportamento formal, independentemente do informalismo que lhe é inerente.

O indivíduo, quando imerso na organização, possui um propósito específico, e para isto age conforme o mecanismo previamente elaborado, adotando a conduta formal, pois se a organização, para sobreviver, precisa ser racional-funcional, isto significa que cada empregado deve cumprir a função para a qual foi contratado de comum acordo com os outros integrantes.

Entretanto, se o modelo racional for interpretado de forma errônea, com cada indivíduo executando somente sua função, enquadrado exatamente em um perfil formal, compondo com outros um grande organismo funcional, tem-se a impressão de que a organização é perfeita funcionando tal como o corpo humano. E, no entanto, ela não é. Selznick (apud Wahrlich, 1986, p.67) explica que:

Do ponto de vista da organização como um sistema formal, encara-se as pessoas funcionalmente, como decorrência de seus papéis, como integrantes de determinados setores do sistema cooperativo. Mas, na realidade, os indivíduos têm uma propensão para resistir à despersonalização, para transpor os limites de seus papéis parciais a fim de participarem, cada um, como um todo.

Por explicitar com exatidão como tal organização situa-se para alcançar metas, o modelo racional constitui-se numa descrição ideal que toca parcialmente a realidade, segundo Weber (apud Motta e Pereira, 1980). Desta forma, pode-se afirmar que não existe na realidade uma organização plenamente formal. É verídico que a conduta formal é necessária à sobrevivência das organizações, e, portanto, para o ser humano integrado ao sistema, é importante adotá-la.

No entanto, o indivíduo, por condições intrínsecas à qualidade de ser humano, carrega inevitavelmente consigo para dentro da organização o seu inerente comportamento informal. Assim, não há uma única só organização funcionando que possua seu lado formal separado da chamada informalidade humana. É a mesma organização que, tentando ser racional-formal,

possui em suas operações concretas, a informal contrapartida. Motta e Pereira (1980, p.57) confirmam que:

[...] não existe uma organização informal para ser confrontada com a organização burocrática (formal). É a própria organização burocrática que, sendo um sistema social, tendo como partes constituintes os homens, só pode ser melhor compreendida quando em seu estudo são introduzidos os fatores humanos que a transformam de abstração em realidade.

De acordo com o modelo comportamental, o indivíduo, ao trabalhar, não consegue ser plenamente formal. A conduta formal preconizada pela racionalidade é apenas uma parte de seu comportamento total, constituindo-se a organização em um sistema social apenas episódico, que não é paradigma em seus mecanismos no restante de sua existência em sociedade. Ramos (1983, p.36) alerta que “é imprescindível e válido o pressuposto de que os estatutos normativos do trabalho [na organização] não se podem confundir com os estatutos normativos da vida humana em geral, embora uns e outros se relacionem”.

Assim, como seres possuidores de personalidade própria composta pela globalidade de comportamento, o procedimento humano dentro das organizações encampa tanto o caráter formal como o informal. O comportamento informal de um indivíduo, na realidade de uma organização, nada mais é do que a outra face do formal.

2.3 Evolução do Estudo das Teorias do Comportamento Organizacional

A produção industrial passou por três fases distintas, segundo Polanyi (1980). A primeira foi a fase do artesanato, onde o trabalho era todo realizado pela mesma pessoa. Na segunda fase, chamada de Manufatura, o trabalho era feito com ferramentas e vários operários trabalhavam juntos e já existia especialização do trabalho, pois cada trabalhador ficava encarregado por uma parte específica da produção. Já a terceira fase, a maquinofatura, caracteriza-se pela substituição das ferramentas por máquinas.

Neste período da terceira fase da produção industrial, por volta do século XVIII, A organização industrial superou o sistema familiar e cooperativo de produção, sedimentando a “Revolução Industrial”, e consolidando o capitalismo no mundo ocidental (Marx, 1987; Polanyi, 1980 e Rioux, 1975).

Várias foram as inovações tecnológicas do início da Revolução Industrial, entre elas o tear mecânico, o bastidor hidráulico, a máquina de fiar híbrida, a máquina a vapor, o barco a vapor, a locomotiva, etc, e todas estas invenções causaram revoluções no modo de produção.

Esse progresso miraculoso nos instrumentos de produção se fez acompanhar de uma catastrófica desarticulação nas vidas das pessoas comuns. É neste momento, segundo Polanyi (1980, p. 51), “que se inicia o processo cujo ápice é julgar os fenômenos sociais em geral do ponto de vista meramente econômico”.

A instituição do trabalho assalariado remete a duas reflexões, segundo Finley (1980): primeiro, à abstração do trabalho humano, tanto de sua pessoa como do produto do seu trabalho; segundo, à instauração de um método para a medição do trabalho comprado, para fins de pagamento. Isso gerou um impacto na mentalidade das pessoas, pois o esforço individual podia levá-lo ao sucesso e à independência econômica.

Este paradigma fez com que fossem repensados o trabalho e suas implicações nas organizações. E levou Frederick W. Taylor, no começo de 1900, a estudar esta questão. Considerado “o pai da administração científica”, seu trabalho contribuiu para aperfeiçoar o reconhecimento e a produtividade para os trabalhadores na indústria. Conforme Ansoff (1977), seu objetivo era tornar o trabalhador mais produtivo, transformá-lo numa parte da empresa adaptando-o a máquina. Seus princípios básicos eram: a divisão do trabalho, a padronização das tarefas, a separação entre planejamento e execução, a criação de um trabalhador facilmente treinável e substituível.

O princípio do Taylorismo baseia-se na tentativa de aprimorar a produtividade através da dissecação de tarefas formais dos trabalhadores, treinando-os para eliminar todos os movimentos particulares do corpo que não se mostrassem essenciais à melhoria da realização da tarefa. Até então, simplesmente se colocavam as pessoas como peças a trabalharem juntas, sem se importar com o resultado que a interação entre eles iria provocar. Assim, um dos subprodutos do Taylorismo é a alienação do trabalho, onde o trabalhador perde o sentido de totalidade ante o que está fazendo.

A partir dos estudos de Hawthorne, entre 1924 e 1932, houve a constatação de que esta concepção de ver o ser humano como máquina ignorava a influência de sentimentos e valores. Quando as pesquisas voltaram-se para os processos psicológicos, que influenciam a capacidade formal dos seres humanos de executar tarefas, descobriu-se o que os teóricos da administração denominaram comportamento informal. Mais do que isso, evidenciou-se, na organização, uma verdade que é básica no restante da sociedade: o homem sente a necessidade de ser aceito e de estar em constante contato com outras pessoas, independente da consciência que tenha disto.

Estudos posteriores sobre o comportamento do empregado na indústria confirmaram as descobertas de Hawthorne e levaram a diferentes suposições sobre a “natureza humana”, iniciando assim a abordagem das relações humanas na administração de pessoas.

Este “movimento das relações humanas no trabalho”, que foi predominante nas décadas de 30 e 40, deixou um forte resíduo de importantes conceitos, descobertas de pesquisas e valores sobre o papel do indivíduo nas grandes organizações.

Contribuição importante e duradoura foi oferecida por Abraham Maslow, na sua busca por uma teoria da “motivação humana” (Bergamini, 1981). Examinando o comportamento humano em diferentes situações, Maslow identificou como sua raiz básica o atendimento, em cada instante, das necessidades essenciais do homem, as quais hierarquizou da seguinte forma: necessidades fisiológicas (fome, sede e sexo); necessidades de segurança (tranqüilidade e liberdade contra ameaças); necessidades de amor (afeição e aceitação por outros); necessidades de estima (respeito, status e êxito); e necessidades de autorealização (identidade ou realização plena do potencial de cada um). É fácil compreender que a “teoria do comportamento humano” de Maslow reconhece no homem a condição de pessoa e fomenta a discussão sobre o conceito de satisfação no trabalho.

E foi justamente examinando os conceitos de satisfação no trabalho que Frederick Herzberg, através de uma pesquisa com mecânicos e contadores em 1968 nos E.U.A, descobriu que, quando solicitadas a descrever momentos em que se sentem satisfeitas com o trabalho, as pessoas pareciam estar descrevendo fatores tais como realização, promoção, reconhecimento, responsabilidade e a natureza do próprio trabalho; quando solicitadas a descrever as situações mais insatisfatórias, elas referiam-se a fatores tais como a política da empresa, a supervisão, as relações com os superiores, as condições de trabalho e o salário. Herzberg concluiu que os fatores do primeiro grupo eram motivadores, enquanto as do segundo grupo não o eram. Se qualquer das condições fosse adversa, ela causaria um clima de descontentamento, mas não atuava como motivador se as condições fossem boas (Bergamini, 1981; Gonçalves, 1988; Stoner, 1982). Herzberg (apud Gonçalves, 1988, p.61) denominou de “*fatores de motivação*” (realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade, desenvolvimento ou progresso), aqueles que se referem a “quando as pessoas manifestam-se felizes com seu trabalho [...] que indicam que são bem sucedidas em suas atividades, bem como com a possibilidade de seu crescimento profissional”. Como “*fatores de higiene*” (política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação segurança), definiu que são aqueles relativos a situações que envolvem a atividade, mas que não se referem ao desempenho pessoal.

Douglas McGregor reuniu tais conceitos num conjunto que o autor chamou de teoria X e teoria Y relativas à natureza e ao comportamento humano, no texto clássico intitulado “*O lado humano da empresa*”, publicado em 1960. Nesta obra, McGregor relatou que qualquer gerente poderia construir sua abordagem sobre uma das duas suposições básicas: teoria X, uma visão do homem essencialmente única e negativa, segundo a qual o homem é preguiçoso, interesseiro e pode ser motivado por incentivos econômicos; e a teoria Y, uma visão do homem essencialmente idealista e positiva, em que o homem é capaz de se auto-dirigir e de se auto-controlar (Gonçalves, 1988).

David C. McClelland, relaciona os conceitos de motivação e clima organizacional, baseando-se nos estudos de Maslow, Herzberg e, principalmente, nos pressupostos de John Atkinson, que estabeleceu a relação entre o comportamento e o desempenho a três impulsos básicos que variam entre as pessoas: necessidade de realização, necessidade de poder e a necessidade de afiliação ou associação (Stoner, 1982). Segundo Kolb et al (1986, p.82-83),

O clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação à 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.

No entanto, de acordo com Ramos (1984, p.6), mesmo estando mais preocupados com os trabalhadores e mais informados sobre suas motivações, os humanistas não realizaram mudanças significativas na concepção da natureza humana, uma vez que continuaram tendo como principal objetivo, "o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual".

Assim sendo, considera o autor que a estrutura dos sistemas sociais e organizacionais ainda recebe influência dessas duas visões de homem, ou seja, ainda hoje muitos locais de trabalho são estruturados a partir do modelo de homem reativo (que reage a estímulos externos) ou mesmo de homem operacional (recurso de produção).

À medida que os pesquisadores começaram a perceber a interação entre as dimensões estruturais (mecanicistas) e humanas (comportamentais) das organizações e a influência das forças ambientais externas, o conceito de uma empresa comercial como um sistema começou a dominar a teoria das organizações. Sob esta perspectiva, uma organização é um sistema composto de subsistemas, conforme Katz e Kahn (1987), que interagem continuamente e que dependem mutuamente uns dos outros. Assim, ações que ocorram dentro de uma parte do

sistema afetam não somente aquela unidade (departamento, seção, grupo, etc), mas podem sofrer uma disseminação, atingindo outros subsistemas também.

Esta visão ficou conhecida, na teoria das organizações, como “teoria de sistemas”, cuja ótica baseia-se no pressuposto de que as coisas não acontecem simplesmente, podendo, portanto, trazer resultados múltiplos. Segundo Schein (1982, p.145),

[...] a conceituação inicial mais influente da posição dos sistemas foi provavelmente expressa no livro *'The Social Psychology of Organizations'*, de Katz e Kahn, em 1966; essa obra explicitamente define as organizações como sistemas abertos, em constante interação com seus ambientes.

Conforme a visão dos próprios autores (1987, p.34), “os sistemas vivos, quer sejam organismos biológicos, quer sejam organizações sociais, se acham agudamente na dependência de seu meio externo e, por isso, precisam ser concebidos como sistemas abertos”. Por isso, as organizações podem ser consideradas sistemas abertos, que interagem com seu meio ambiente e são influenciadas pelas forças externas, recebendo *inputs* de seu meio ambiente (informações, matérias-primas, pessoas, etc), e transformando-os em produtos ou serviços (*outputs*), que são, então, exportados a esses diversos ambientes. Tais idéias influenciaram acentuadamente diversos teóricos contemporâneos, dentre eles, Schein (1982), por exemplo, culminando na concepção das organizações como sistemas sócio-técnicos ou sistemas sociais complexos e abertos.

2.4 Cultura Organizacional

As origens dos conceitos de clima e cultura organizacionais estão localizadas, segundo Wood Jr (1995), na Escola de Relações Humanas, produto de abordagens sociológicas, antropológicas, filosóficas e das ciências políticas, direcionadas ao estudo das organizações. Porém, segundo Pottier (1989), o termo cultura, especificamente falando, só aparece na literatura voltada aos estudos organizacionais a partir de 1951, com a publicação do livro “*The Changing Culture of a Factory*”, de Elliot Jacques. Tal livro descrevia as mudanças organizacionais de uma metalúrgica inglesa, e detalhava as relações entre cultura, estrutura organizacional e personalidade, bem como a influência dos aspectos culturais nos papéis organizacionais. Nesse livro, o autor (apud Silva, 2001:16) definia o fenômeno cultura organizacional como sendo um:

[...] modo costumeiro e tradicional de pensar e fazer as coisas, que é compartilhado, num grau maior ou menor, por todos os seus membros, e que os novos membros

devem aprender, e pelo menos aceitar parcialmente, para serem aceitos para trabalhar na firma.

A partir de então, especialmente nas duas últimas décadas, com o incremento das telecomunicações e com o fenômeno da velocidade na transmissão de informações, que transformou o mundo em uma “aldeia global”, multiplicaram-se as publicações sobre o tema cultura organizacional. Segundo Silva (2001, p. 17), “a velocidade e a intensidade das mudanças têm cada vez mais colocado em xeque as premissas culturais que até então ordenaram a vida humana nos níveis social, organizacional e individual”. O termo “cultura” evoca diversos significados, dependendo da perspectiva do estudo. Ao consultar o dicionário brasileiro Aurélio Holanda (2001), encontra-se, dentre outras definições, que cultura é “o conjunto de características humanas que não são inatas, e que se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade”, ou ainda, é a “parte ou o aspecto da vida coletiva, relacionados à produção e transmissão de conhecimentos, à criação intelectual e artística, etc.”

Roberto DaMatta (1987, p. 51), antropólogo brasileiro, distingue cultura de sociedade, dois dos mais importantes segmentos da realidade humana. Diz ele que sociedade indica “conjunto de ações padronizadas”; e cultura expressa “valores e ideologias que fazem parte da outra ponta da realidade social”.

Por sua vez, Santos (1986, p. 44), afirma que “cultura é uma dimensão do processo social, da vida de uma sociedade. Cultura diz respeito a todos os aspectos da vida social. Cultura é uma construção histórica. A cultura não é algo natural. A cultura é um produto coletivo da vida humana”.

Estas definições, embora formuladas sob o enfoque antropológico, não diferem muito das definições de cultura, sob a perspectiva do comportamento organizacional. Segundo Katz e Kahn (1987, p.83), “assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo”.

De acordo com os pressupostos da psicologia social, a formação do conjunto das crenças, valores e significados para o indivíduo, dão-se através da socialização. Nesse processo, torna-se membro de um determinado conjunto social, aprendendo seus códigos, suas normas e regras básicas de relacionamento, apropriando-se dos conhecimentos já sistematizados e acumulados pelo grupo.

O grupo social supõe um conjunto de pessoas num processo de relação mútua, que se organiza com a finalidade de atingir um ou mais objetivos. A consecução destes objetivos

impõe tarefas, regras que regulem as relações entre as pessoas, um processo de comunicação e o próprio desenvolvimento do grupo em direção ao alcance dos objetivos. Participar de um grupo implica partilhar crenças, emoções, desempenhos, significados, enfim, apropriar-se das formas institucionais que caracterizam este grupo.

Esse ajustamento às regras impostas pelo grupo, ou pela organização, deve-se à necessidade humana de ser aceito, correspondendo à necessidade de associação, definida por McClelland; e à necessidade de segurança, definida por Maslow.

Toda organização desenvolve sua própria cultura, com seus próprios valores, crenças, ética, usos e costumes. Katz e Kahn (1987, p. 83) afirmam que “o clima ou cultura reflete tanto as normas e valores do sistema formal, como sua reinterpretação no sistema informal”. Desse modo, a compreensão do comportamento dos grupos em uma organização é um importante indicador da cultura existente nesta mesma organização.

Outra definição de cultura organizacional que merece destaque é a proposta por Edgard Schein, um dos teóricos da psicologia organizacional que mais desenvolveu estudos nessa área do comportamento organizacional. Para esse autor (1986, p. 9), a cultura organizacional é um:

[...] conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

A cultura organizacional, segundo Souza (1978, p. 36), “é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”, e compõe-se de três elementos: “os preceitos” (conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional); “a tecnologia” (conjunto de instrumentos e processo utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo); e “o caráter” (conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização). Por isso, a cultura caracteriza a organização, já que coincide com os três subsistemas principais da organização: o gerencial-administrativo, o tecnológico-estrutural e a dinâmica psicosocial.

Uma organização, muitas vezes, pode firmar-se como uma cultura na sociedade, através de processos de interferência nessa sociedade, ou da sua capacidade de influenciar comportamentos no meio externo.

2.5 Clima Organizacional

2.5.1 Conceitos

O conceito de clima organizacional vem sendo utilizado há varias décadas. Mesmo não sendo explicado, ele já se fazia presente na proposta da Escola de Relações Humanas na década de 30, conforme Oliveira (1995). Talvez, uma explicação para essa longa trajetória seja a dificuldade para delimitar o conceito. Outra possibilidade, para explicar esse interesse, é a defendida por Ferguson (apud Oliveira, 1995):

Nada é menos tangível, nem mais importante, na vida das organizações e nas transações interpessoais do que o clima psicológico. Sua existência é tão real e tão sujeita a alterações quanto o é o clima físico, embora os componentes que perfazem o clima psicológico, ainda que igualmente identificáveis, não sejam tão concretos (FERGUSO apud OLIVEIRA, 1995, p. 17)

O clima organizacional é um campo de estudo que possui uma relevância ímpar na teoria das organizações contemporâneas. Em função de sua natureza participativa, fica evidente a compreensão deste interesse recente, considerando-se que as organizações ainda estão cunhadas, em sua maioria, no modelo racional-burocrático.

Conforme Coda (1997), clima origina-se do grego *klima*, e significa tendência, inclinação. Então, o Clima Organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficiência organizacional.

Não se pode confundir Clima Organizacional com Cultura Organizacional. Enquanto a cultura organizacional se mantém durante toda a existência de uma empresa apontando os caminhos a serem seguidos em determinadas etapas, o clima organizacional se modifica conjuntamente (TACHIZAWA, 2001).

O Clima Organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou da realidade aparente da organização, tais como: políticas de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização do profissional e identificação com a empresa (CODA apud OLIVEIRA, 1995).

Além de verificar a satisfação dos membros da empresa com relação à cultura, a pesquisa de clima organizacional também verifica a sua influência no comportamento

organizacional. Esta abordagem sobre o clima pode ser encontrada no conceito de Litwin (apud Luz, 1996, p. 6): “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento”.

Assim, vários estudos relativos ao estudo do Clima Organizacional têm sido desenvolvidos, gerando uma infinidade de definições acerca deste fenômeno. Como exemplo, podemos destacar a visão de Katz e Kahn (1987, p. 83), que dizem:

O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e layout físico, das modalidades de comunicação e de exercício da autoridade dentro do sistema.

Chris Argyris (1999) associa a definição de clima organizacional com o entendimento de cultura organizacional. Souza (1978, p. 38) também vislumbra uma relação entre ambos os aspectos, afirmando que:

O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles.

Para Oliveira (1995, p. 47), após fazer uma extensa relação de conceitos de diversos autores, apresenta a seguinte definição:

Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas.

Kolb et al (1986, p. 82-83), a partir da visão de McClelland, relacionam o conceito de clima organizacional ao fenômeno motivação, afirmando que:

Embora uma 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 recompensas e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização.

Sob este enfoque que estabelece uma relação direta entre clima organizacional e motivação, Kolb et al (1986, p. 83) sugerem que a organização deve considerar a interação

entre as seguintes variáveis, ao escolher um sistema administrativo e uma estrutura organizacional:

- As pessoas na organização, suas capacidades e seus motivos;
- As tarefas organizacionais e os tipos de comportamento necessários para a realização mais eficiente dessas tarefas;
- O ambiente externo à organização e as exigências que ele faz à organização em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade, etc;
- O clima organizacional, enquanto determinado pelos estímulos de liderança da administração e pela estrutura da organização.

Para Puente-Palacios (2001), Clima Organizacional é um fenômeno de natureza complexa, visto que é resultante da interação das variáveis que o compõe. Na revisão literária podemos observar diferentes abordagens para o conceito de clima organizacional. Verbeke (1998) e Puente-Palacios (2001) detalham quatro tipos de abordagens: Estrutural; Perceptual; Interativa e Cultural, que foram identificadas por Moram e Volkein. Estas abordagens serão descritas a seguir:

Na abordagem Estrutural, o clima organizacional é considerado como resultante da estrutura organizacional. O clima é formado porque os integrantes estão expostos a características estruturais comuns na organização; desta forma os membros têm percepções idênticas no que diz respeito ao conjunto de características organizacionais (SCHNEIDER e REICHERS, 1983).

Já na abordagem Perceptual, a base para a formação do clima organizacional está dentro do indivíduo. Os indivíduos respondem a variáveis situacionais de maneira psicologicamente significativa para eles. Dessa forma, no entender de Puente-Palacios (2001):

[...] o clima pode ser entendido como resultado de processos de percepção, carregados de um significado cognitivamente construído e psicologicamente importante para o sujeito. O papel outorgado ao indivíduo é o de autor, que percebe as condições organizacionais e, a partir delas, cria um mapa de representações abstratas ou psicológicas (PUENTE/-PALACIOS, 2001, p. 97).

Na abordagem Interativa, a idéia básica é que a interação dos indivíduos, submetidos às mesmas situações organizacionais, faz com que eles compartilhem uma visão comum, socialmente construída, que é à base do clima organizacional (JACKOFSKY *and* SLOCUM apud VERBEKE, 1998).

A abordagem Cultural complementa as abordagens Estrutural, Perceptual e Interativa, pois considera que a cultura organizacional constitui um modelo que influencia o

comportamento, a interação e a percepção dos membros da organização. Para Puente-Palacio (2001):

As características da organização constituem a base do processo de percepção individual que, por sua vez, está influenciado pelas características pessoais de quem percebe. As percepções deste sujeito, que já receberam influência vinda de diversas fontes, ainda vão ser moldadas por processos de interação social e é a parte das atribuições de significados compartilhados socialmente, que o clima social se constrói. Segundo esta abordagem, o clima sofre influencia da cultura da organização que molda os processos sociais e individuais de percepção (PUENTE-PALACIO, 2001, p. 98).

As diferentes abordagens do conceito de Clima Organizacional foram sendo progressivamente incluídas nos diversos modelos de estudo de clima que serão detalhados a seguir.

2.5.2 Os Modelos de Estudos de Clima Organizacional

Os instrumentos utilizados para avaliar o clima de uma organização caracterizam-se como “pesquisas de clima”. De acordo com Coda (1997, p.99), a pesquisa de clima organizacional “é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente”.

A seguir, são apresentados alguns modelos desenvolvidos para o estudo de Clima Organizacional, que apresentam diferentes fatores para mensuração de clima:

2.5.2.1 Modelo de Litwin e Stringer (apud Santos, 1983, p. 31-32)

O modelo proposto por Litwin e Stringer para medir o clima organizacional apresenta os seguintes fatores:

1. Estrutura: o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho, com muitas regras, regulamentos, procedimentos;
2. Responsabilidade: o sentimento de ser seu próprio chefe; não haver dupla verificação em suas decisões;
3. Riscos: o senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho;
4. Recompensa: o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase na recompensa *versus* criticismo e punições;
5. Calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;

6. Conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase calcada sobre diferentes aqui e agora.

2.5.2.2 Modelo de de Kolb *et al.* (Kolb *et al.*, 1986, p.78-80)

A partir das dimensões do clima organizacional propostas por Litwin e Stringer, Kolb *et al* propõem um novo modelo/escala com sete fatores de clima:

1. Conformismo - o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais se devem amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
2. Responsabilidade - dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa;
3. Padrões - a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos;
4. Recompensas - o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado;
5. Clareza Organizacional - o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
6. Calor e apoio - o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
7. Liderança - a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

2.5.2.3 Modelo de Sbragia (Sbragia, 1983, p.30)

Roberto Sbragia, num estudo sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa, utiliza um instrumento de coleta de dados contendo vinte indicadores de clima (variáveis):

1. Estado de Tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
2. Conformidade exigida: descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização conscientiza a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais;
3. Ênfase na Participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;
4. Proximidade da Supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa;
5. Consideração Humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
6. Adequação da Estrutura: descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas' e o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho;
7. Autonomia Presente: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
8. Recompensas Proporcionais: descrevem quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dado em recompensas positivas antes do que em punições; o quão justas são as políticas de pagamento e promoções;
9. Prestígio Obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente;
10. Cooperação Existente: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia;
11. Padrões Enfatizados: descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho;

12. Atitude Frente a Conflitos: descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em "levantar o problema" antes do que em ignorá-lo;
13. Sentimento de Identidade: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte;
14. Tolerância Existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
15. Clareza Percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
16. Justiça Predominante: descreve o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
17. Condições de Progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
18. Apoio Logístico Proporcionado: descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
19. Reconhecimento Proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
20. Forma de Controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

2.5.2.4 Modelo de Coda (Coda, 1997, p.101-103)

Este autor realizou cinco estudos de Clima Organizacional realizados em diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado. Os principais fatores obtidos a partir dos indicadores utilizados foram:

1. Liderança: encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de feedback oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos

- que afetam o trabalho na área; discussão sobre os resultados de desempenhos individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho;
2. **Compensação:** balanceamento das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado para os melhores profissionais à disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas;
 3. **Maturidade empresarial:** fornecimento de informações à comunidade sobre as atividades e objetivos da organização; compreensão adequada pelos membros da organização sobre as pressões exercidas pelo mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; real consideração das pessoas como o maior patrimônio e comportamento compatível com essa crença; valorização de elevados padrões de desempenho;
 4. **Colaboração entre áreas funcionais:** existência de respeito e integridade entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos para atingir os objetivos da empresa;
 5. **Valorização profissional:** estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades de crescimento e de avanço profissional oferecidas; atendimento de aspirações e de expectativas de progresso; qualidade do desempenho apresentado como o critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia;
 6. **Identificação com a empresa:** motivação da equipe e busca de objetivos mútuos; sentimento de pertencer a 'uma grande família'; confiança recebida; compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa;
 7. **Processo de comunicação:** decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades; instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das informações transmitidas;
 8. **Sentido de trabalho:** importância atribuída ao que acontece com a organização; utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional; firmeza nas ações e empreendimento das mesmas até o final por parte da alta direção;
 9. **Política global de recursos humanos:** importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes; apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões;
 10. **Acesso:** continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho até o final da carreira.

Segundo Coda (1997, p.101), "uma investigação adequada sobre Clima Organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito". São indicadores que traduzem a realidade organizacional em um determinado momento.

2.5.3 Clima Organizacional e Satisfação do Cliente Externo

Só recentemente os desafios da competitividade globalizada vieram a ser aceitos como intrinsecamente ligados aos valores e atitudes das pessoas que trabalham e da qualidade de vida dos ambientes em que elas atuam. Hoje, de acordo com Barçante e Castro (1995, p.13), "há uma demanda crescente por níveis razoáveis de autonomia, por perspectivas mais sólidas de realização pessoal, e pelo clima da organização".

Humanizar as organizações significa interessar-se pelas pessoas não apenas como "recursos humanos", mas como pessoas integrais na sua totalidade e personalidade, mesmo que tal processo seja complexo, demorado e muito difícil. Uma vez que são as pessoas que fazem a organização ser dinâmica, elas possuem potencial inesgotável para o progresso, eficiência e mudança organizacional. O desafio dos dirigentes é fazer com que as pessoas contribuam com seus esforços de maneira organizada para o desempenho da atividade a partir de suas personalidades tão diversas. Para Gretz (1996, p.19),

Toda empresa funciona como um sistema, que tem componentes humanos e técnicos. Esses subsistemas, técnico e humano, são como pratos de uma balança. O equilíbrio dessa balança é fundamental para que toda a organização tenha um bom desempenho. Muitos empresários e executivos pensam assim: primeiro o lado técnico, depois as pessoas.

Não se trata de privilegiar o lado humano em detrimento do técnico, mas promover uma equiparação. A diferença é que os seres humanos precisam ser analisados, percebidos e geridos de forma diferente. As suas peculiaridades precisam ser respeitadas e ressaltadas. Moura (apud Barçante e Castro, 1995, p. 14) afirma que o desejo e a demanda pela participação "se impõem cada vez mais fortemente como sendo o exercício da cidadania corporativa".

A opinião do colaborador (cliente interno) é de extrema importância para o aprimoramento da qualidade na empresa. Se a opinião do cliente externo pode ser obtida pelo oferecimento de produtos ou serviços de qualidade, isto só poderá ocorrer se o cliente interno estiver igualmente satisfeito com suas condições de trabalho. Não se pode pretender que

alguém insatisfeito com o seu ambiente de trabalho se dedique na elaboração de suas tarefas, de modo a obter um produto ou serviço de qualidade. Segundo Cannie (1994, p.28),

Nunca esqueça que os serviços são um relacionamento entre seus funcionários e seus clientes. Se você deprecia os funcionários, eles irão transmitir essa mensagem aos clientes. Para ajudar a garantir a excelência dos serviços, trate bem aqueles que lidam com seus clientes: desenvolva o respeito próprio, valorize-os, dê atenção a seus sucessos do dia-a-dia. Reconheça, recompense e comemore tanto os esforços quanto as reclamações.

Ouvir a voz do cliente interno é mais que um simples processo, é um indicador de mudança de mentalidade da empresa, em que o empregado passa a ser visto não como alguém que deve simplesmente cumprir ordens, mas como um aliado, de cuja competência e empenho dependem o bom resultado do negócio.

As empresas modernas facilmente atentaram para a importância do cliente externo, mas a conscientização de que o cliente interno é um parceiro nas mãos do qual, em grande parte, está o sucesso do negócio, é ainda uma barreira que deve ser quebrada pelas empresas. Segundo Barçante e Castro (1995, p. 66):

Uma empresa que se proponha a trabalhar com qualidade total tem que apresentar evidências objetivas de que centra suas ações nos clientes. De acordo com esta nova visão, o foco no cliente é o cartão de embarque para o processo de busca da qualidade total, e compreende tanto o cliente externo quanto o interno.

Olhar o cliente interno como um “parceiro” traz resultados altamente compensadores para a empresa. Se a empresa consegue unir resultados, pessoas e clientes externos estará traçando seu próprio caminho rumo ao sucesso. Segundo os estudos de Barçante e Castro (1995, p.67), “ouvir a voz do cliente interno não é um processo que se propõe a garantir a sobrevivência trazendo inegáveis vantagens competitivas àquelas que o implementam”.

O vínculo estreito entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes cria uma relação de co-responsabilidade entre as empresas e os funcionários. Segundo Eltz (1994, p. 88), “os funcionários servem de elo entre empresa e cliente. Na verdade, eles se comunicam com o cliente a todo instante”. Em função disso, a medida da satisfação dos funcionários proporciona um importante indicador dos esforços da empresa no sentido de melhorar a satisfação dos clientes e o desempenho operacional. Segundo Cannie (1994, p. 27), “é necessário o esforço de todos na organização para que se possam alcançar 100% de satisfação do cliente”. A equipe de funcionários que está em contato direto com os clientes é uma fonte importante, e muitas vezes subestimada, de conhecimento sobre as exigências deles. Esta

equipe possui uma idéia mais exata do que está acontecendo e provavelmente tem excelentes idéias, e mais exatas, do que está acontecendo.

O desempenho humano é afetado de forma crítica pela forma como as pessoas se sentem especialmente se estiverem satisfeitos ou insatisfeitos com seu trabalho, o tratamento que recebem o chefe, a política da empresa, e outros fatores. Segundo Eltz (1994, p. 67),

As organizações de vanguarda criaram a figura do cliente interno, com intuito de educar seus funcionários para o cliente externo. Passaram a divulgar a importância da prestação de serviços internos. Cada área da empresa está ligada a uma outra, formando uma engrenagem que é a organização.

A parte mais difícil de transformar a cultura de uma organização de indiferente para orientada para o cliente é resolver os problemas que se enfrentam atualmente. A delegação de autoridade simplifica e acelera o processo de solução de problemas e faz os empregados concentrarem-se em evitar problemas futuros, ao mesmo tempo em que aprimora continuamente a qualidade dos serviços do ponto de vista do cliente. A delegação de autoridade força a tomada de decisão e a solução de reclamações para os níveis hierárquicos mais baixos. Dá-se às pessoas que lidam com os clientes, a autoridade para tomar decisões em benefício deles e resolverem os problemas o mais rápido possível. Com isso, se conquista a participação e a contribuição das pessoas que melhor conhecem os clientes.

A empresa é o local onde as pessoas passam a maior parte do tempo de suas vidas. O ambiente de trabalho deve ser estável e assegurar a harmonia e a amizade entre as pessoas. Somente serão alcançados bons resultados quando as pessoas passarem a trabalhar juntas, num ambiente considerado prazeroso. Segundo Scott (1995, p. 1),

[...] sem o apoio e a cooperação de pessoas internas, é difícil satisfazer àqueles que comumente vemos como nossos clientes reais (os que compram nossos produtos). A satisfação dos clientes internos constitui um elo vital na cadeia que conduz à satisfação de clientes externos.

Há uma forte correlação entre as percepções dos funcionários sobre como são tratados, e as percepções dos clientes sobre a qualidade dos serviços que recebem. Segundo Santos (1995, p. 64), “as duas maiores riquezas de uma empresa, registradas em seu ativo são constituídas de duas medalhas de ouro, uma de louvor à carteira dos clientes felizes e satisfeitos e a outra em honra ao quadro de funcionários”.

2.5.4 Liderança

Cada indivíduo possui suas próprias aspirações, objetivos, preferências, características, talentos e habilidades. Ou seja, cada indivíduo é um ser único. Dentro das equipes de trabalho essas individualidades se encontram todas reunidas em busca de um objetivo comum, nelas as pessoas se destacam justamente pela sua singularidade, e para que uma equipe de trabalho possa alcançar os seus objetivos de forma satisfatória, ela necessita da presença de um líder, pois a liderança constitui-se uma necessidade típica das equipes de trabalho.

Segundo Davis & Newstrom (1993, p. 150):

Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasmadamente na direção de objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos. Sem liderança uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos.

O líder só é autorizado a exercer o seu poder à medida que o seguidor reconheça nele grande sensibilidade interpessoal. O seguidor só terá percepção positiva do líder à medida que ele seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado. Caso o líder se interponha entre ele e os objetivos que o mesmo pretenda atingir, logo perderá a sua posição de pessoa que mereça ser seguido (DAVIS & NEWSTRON, 1993).

Para Robbins (2002), “liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. Uma pessoa pode assumir um papel de liderança em função do cargo que ocupa. Portanto, nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes.

Na visão de Morgan e Smircich (1970), as situações de liderança podem ser concebidas como aquelas nas quais existe uma obrigação ou um direito percebido por parte de certos indivíduos em definir a realidade dos demais. Certos indivíduos, como resultado de uma inclinação pessoal, ou pelas expectativas emergentes dos demais, descobrem-se adotando ou sendo obrigados a assumir o papel de liderança em virtude da parte que desempenham na definição da situação.

Há muito tempo às pessoas têm se preocupado com a liderança, com o intuito de formalizar as características de cada padrão de liderança. As primeiras pesquisas tentaram identificar os traços que diferenciavam os líderes dos não-líderes, ou ainda os bem-sucedidos dos mal-sucedidos. Alguns estudos, como os de Goode (1951) e de Stogdil (1948),

focalizaram fatores de personalidade, tais como inteligência, ambição e agressividade; outro como Peppers e Ryan (1986), examinaram características físicas como altura, força e atratividade.

Para Davis & Newstrom (1992), a ênfase atual mudou, dos traços pessoais para a identificação de comportamentos de liderança. De acordo com esta visão o sucesso da liderança depende de comportamentos apropriados, de habilidades e de ações e não de traços pessoais. Isto é muito significativo, uma vez que comportamentos podem ser aprendidos e modificados, enquanto traços são relativamente rígidos. Para o autor, as habilidades são classificadas em três diferentes tipos:

Habilidade técnica: refere-se ao conhecimento da pessoa e à habilidade em qualquer tipo de processo ou de técnica. A habilidade é o aspecto diferenciador do desempenho no cargo a nível operacional, mas à medida que os empregados são promovidos para responsabilidades de liderança, suas habilidades técnicas tornam-se proporcionalmente menos importantes.

Habilidades humanas: é a habilidade de trabalhar efetivamente com pessoas e de desenvolver equipes de trabalho. Nenhum líder, em qualquer nível organizacional, pode escapar aos requisitos de habilidade humana eficaz.

Habilidade conceitual: é a habilidade de pensar em termos de modelos, estruturas e amplas interligações, tais como plano de longo prazo. Essa habilidade assume importância crescente nos cargos gerenciais de níveis mais altos.

É interessante analisar também a liderança no atual contexto das organizações. Benis (2002) faz essa relação de liderança com um dos maiores líderes do setor industrial – Jack Welch. O executivo afirma que o seu negócio é muito simples – a sua tarefa é escutar as idéias para disseminá-las, expô-las a seus funcionários e compará-las com os modelos de diferentes papéis. Na prática, ele tem necessidade de desenvolver somente três atividades essenciais dentro da organização: seleção de pessoal, alocação de recursos e difusão das idéias que têm força. Na hora de selecionar pessoal, Welch escolhe as melhores pessoas que encontra, “toda a alocação de recursos compreende, portanto pessoas, dólares e idéias”, diz Welch, em qualquer modelo de organização é necessário que os funcionários façam parte de um conjunto a fim de alcançar o sucesso.

2.5.5 Comunicação

Um dos mais importantes acontecimentos dos últimos tempos, no mundo empresarial, tem sido a preocupação crescente dos líderes de equipes em geral com os problemas da comunicação. Não há dúvida de que a complexidade cada vez maior e mais intensa da civilização é o fator decisivo no processo de comunicação.

De acordo com Barnard (apud Carvalho, 1998), a principal função do gerente é estabelecer e manter um sistema de comunicação, pois sem esta o grupo não pode influenciar o comportamento do indivíduo.

A comunicação constitui-se, numa das capacidades humanas mais fundamentais no indivíduo, que pode ser considerada natural. Porém, a grande maioria das pessoas não sabe comunicar-se. Isto é verdadeiro também no âmbito das empresas, mesmo em relação aos profissionais de recursos humanos (GIL, 2001).

Para Robbins (2002), a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização:

1. Controle: a comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. Quando estes são informados que devem, por exemplo, comunicar qualquer problema de trabalho primeiramente ao seu superior imediato, ou ainda, adequar-se às políticas da empresa, a comunicação está desempenhando uma função de controle.
2. Motivação: a comunicação facilita a motivação por estabelecer aos colaboradores o que deve ser feito, por avaliar a qualidade do seu desempenho e por orientar sobre o que fazer para melhorá-lo. O estabelecimento de metas específicas, o feedback do progresso em relação a elas e o esforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem motivação.
3. Expressão emocional: para muitos funcionários, seu grupo de trabalho é sua fonte primária de interação social. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação. A comunicação, portanto, fornece o meio para expressão emocional de sentimentos e de atendimento às necessidades sociais.
4. Informação: a função final desempenhada pela comunicação relaciona-se com seu papel como facilitadora de tomada de decisões. Ela proporciona as informações que as

peças e os grupos precisam para tomar as decisões, transmitindo os dados necessários para que se identifiquem e avaliem as alternativas.

Na concepção de Carvalho (1995), a questão da comunicação é muito importante para a integração de qualquer grupo de trabalho. Sabe-se que a comunicação é muito mais importante do que o emprego de uma linguagem comum, com seus grupos de palavras e frases. Envolve, ao mesmo tempo, a identificação e o reconhecimento de diferenças no modo de as pessoas pensarem e agirem. Por essa razão, o desenvolvimento administrativo das empresas e das pessoas inclui a comunicação como elemento-chave e de real importância para o seu funcionamento e integração.

A comunicação é realizada por pessoas ou grupos com finalidades diversas, cada situação de comunicação é diferente de qualquer outra. Todavia, é possível identificar certos elementos que são comuns a todas as formas de comunicação. Para Berlo (apud Gil, 2001), o processo de comunicação envolve os seguintes ingredientes: emissor, codificador, canal, decodificador e receptor.

O emissor é a pessoa que possui uma idéia ou um sentimento que deseja comunicar. O codificador é constituído pelo mecanismo responsável pela exteriorização da mensagem. A mensagem é a expressão formal da idéia que o emissor deseja comunicar. O canal é o meio pelo qual é conduzida a mensagem. O decodificador é constituído pelo mecanismo responsável pela decifração da mensagem e o receptor é a pessoa que recebe a mensagem enviada pelo emissor através do canal.

No processo de comunicação normalmente ocorrem algumas barreiras que ocasionam problemas na comunicação. A esses problemas dá-se o nome de ruídos. De acordo com Gil (2001) entende-se por ruído qualquer fonte de erro, de distúrbio ou de deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, visual ou escrita.

A comunicação organizacional pode ser intencionalmente destinada, adotando, conseqüentemente, características específicas para cada organização. Para tanto, algumas considerações devem ser feitas no momento de decisão sobre a escolha dos tipos de comunicações.

Em relação ao estilo, Chiavenato (1997), considera que do ponto de vista do estilo e do padrão do fluxo organizacional, as comunicações podem ser classificadas em formais e informais.

- a) Formais: são as mensagens enviadas, transmitidas e recebidas através de um padrão de autoridade determinado pela empresa, pela hierarquia ou pela cadeia de comando;

- b) Informais: são as mensagens repassadas de uma forma simples, sem formalidade. Não existe padrão.

Quanto às formas de comunicação, Mazza (1996) indica basicamente duas, pelas quais a comunicação pode ser codificada. Essa codificação é representada pelos signos. A mensagem pode ser transmitida e comunicada através de códigos ou de signos verbais ou não-verbais. Os signos verbais estão presentes na linguagem oral ou escrita. E a não-verbal é toda a linguagem que não pode ser falada, nem escrita, mas que utiliza outros sistemas de comunicação, como por exemplo, a linguagem de sinais, de cores etc.

O fluxo da comunicação é outro fator importante a ser considerado na dinâmica da comunicação. Chiavenato (1999) e Robbins (2002) indicam que a comunicação dentro de uma organização pode fluir de forma vertical ou horizontal. A comunicação vertical pode ser dividida em direção descendente e ascendente. Por sua vez a comunicação horizontal é considerada lateral.

A comunicação descendente, para os autores, é aquela que flui dos grupos mais altos para os mais baixos, dentro da organização. É quando os superiores se comunicam com seus subordinados para que sejam atribuídas tarefas, instruções de trabalho, informações sobre políticas e procedimentos, orientações e feedback.

A comunicação ascendente flui dos grupos mais baixos para o mais altos na organização. Ocorre quando os colaboradores fornecem informações sobre problemas, dão idéias e sugestões, informam o desempenho fazem queixas, entre outras informações.

Já a comunicação lateral é aquela que ocorre entre os membros de um mesmo grupo ou de um mesmo nível. A comunicação lateral economiza tempo, facilita a coordenação e agiliza a ação.

No processo de comunicação, as redes de comunicação também recebem destaque. Segundo Robbins (2002), as redes de comunicação são canais pelos quais a informação flui. Elas podem ser formais e informais. As redes formais estão relacionadas com o trabalho, que segue a cadeia de autoridade. A rede informal é a rede de comunicação informal que ocorre dentro da empresa, e é importante como fonte de informação. Possui três características básicas: não é controlada pela direção da empresa, é percebida pelos funcionários, e é utilizada pra servir aos interesses próprios daquelas que dela fazem parte.

Para Zarifian (2001), a comunicação na empresa é e continuará a ser uma questão difícil. Em primeiro lugar, porque formas diferentes e contraditórias de comunicação convivem na empresa. Em segundo lugar, porque a empresa incorpora relações de subordinação e formas hierárquicas que tendem, constantemente, a instrumentalizar a

comunicação, de modo que se faça dela um simples instrumento do exercício de um poder de coerção sobre os colaboradores.

As organizações acabam por utilizar-se da comunicação como um dever com os subordinados, as utilizando muitas vezes de forma fria e padronizada, o que eleva os colaboradores a tomarem a comunicação como sendo um direito perante a organização, prejudicando assim o Clima Organizacional, o processo de estímulo à criatividade dos colaboradores na organização.

Segundo Davel & Vergana (2001) o que deve acontecer é uma comunicação autêntica, um processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forme um sentido compartilhado, resultando um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos de maneira convergente.

CAPÍTULO 3

Aspectos Metodológicos

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente relatório é resultado de um estudo desenvolvido durante o período de Estágio Supervisionado, disciplina do curso de Bacharelado em Administração de Empresas (UFCG), na Gran Moto Campina Grande Motores Ltda.

O estudo de caso, para Gil (1991, p. 58), "é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento". Logo, por ser desenvolvido totalmente dentro de uma empresa e procurando generalizar alguns resultados, este estudo é caracterizado como um estudo de caso, que permite a análise em detalhamento dos aspectos do Clima Organizacional na empresa.

Do ponto de vista de seus objetivos o trabalho é uma pesquisa exploratória e descritiva, Gil (1991) considera que a pesquisa exploratória visa proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses sobre ele. O estudo é baseado em pesquisa exploratória porque se buscou obter um melhor conhecimento sobre a situação pesquisada através da exploração do problema, mantendo um maior contato com a realidade e com características que estarão sendo estudadas. Malhotra (2001) ressalta que esse tipo de pesquisa é significativa quando o pesquisador não possui todo entendimento para prosseguir com o projeto da pesquisa. E segundo Mattar (2000) a pesquisa é também descritiva, tendo como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, objetivos bem definidos, procedimentos formais e com o objetivo de solucionar problemas ou avaliar alternativas de ação. Assim, nesta pesquisa foram descritas as características de um grupo de empregados de uma determinada organização exibindo determinado comportamento.

Para a realização deste estudo, realizou-se inicialmente uma revisão bibliográfica para levantar temas e tipos de abordagens que já haviam sido trabalhados por diversos estudiosos da área, com o intuito de assimilar conceitos e explorar aspectos já publicados. Uma pesquisa de campo foi realizada para coletar dados da Gran Moto em Campina Grande – PB, tendo sido aplicado um questionário estruturado.

O critério usado para escolha da empresa se deu ao fato de a mesma ser uma organização renomada na cidade de Campina Grande e adjacências, bem como pela busca constante de seus líderes pela excelência dos serviços prestados aos clientes, sempre dando ênfase aos aspectos do clima organizacional que vêm se mostrando de grande importância para as organizações.

A abordagem dessa pesquisa foi de ordem quantitativa e qualitativa, pois foram utilizadas tanto a pesquisa quantitativa, através do questionário estruturado com questões fechadas, como também de ordem qualitativa por permitir que os elementos fizessem críticas, sugestões ou comentários adicionais.

3.1 Universo e Amostra

De acordo com Richardson (1999), universo ou população é um conjunto de elementos que possuem determinadas características. Cada membro da população denomina-se elemento e quando se determina certo número de elementos para averiguar algo sobre a população a que pertencem, chama-se de amostra.

Para Sâmara e Barros (1997, p. 73) “universo são todas as pessoas que detêm a informação que está sendo procurada”. E para Marconi e Lakatos (1990, p. 43) “a amostra é um subconjunto do universo, sendo n o número de elementos da amostra”.

Inicialmente, pretendia-se realizar um censo na loja matriz Gran Moto, ou seja, pretendia-se obter as informações de todos os elementos da população em relação às características desejadas, visto que o estudo de todos os elementos da população possibilita um preciso conhecimento das variáveis que estão sendo pesquisadas. Porém por motivos relevantes, tais como: licença maternidade, licença saúde, atestado médico, férias ou não devolução de o questionário não foi possível realizá-lo.

Como dito anteriormente, o estudo se propôs a pesquisar todos os funcionários da loja matriz da Gran Moto, cerca de sessenta e sete (67), mas apenas Quarenta e dois (42) colaboradores responderam ao instrumento de pesquisa, que representa uma amostra de aproximadamente 62% do quadro de funcionários. Neste sentido, foi abandonada à idéia de se realizar o censo, porém, evidencia-se que a pesquisa foi bastante satisfatória segundo afirmação de Marconi e Lakatos (1990, p. 88) que diz que “em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução”, conclui-se então embasado nesta afirmativa que se obteve sucesso nas devoluções dos questionários entregues aos colaboradores, pois foram devolvidos mais de 60%.

3.2 Técnicas de Coleta de Dados

A pesquisa se constituiu de duas etapas distintas, sendo a primeira realizada através de entrevista não estruturada e observação direta dos colaboradores em seu cotidiano na empresa, e a segunda por meio de questionário estruturado.

A entrevista não estruturada foi realizada com a responsável pela área de Recursos Humanos da Gran Moto, com o objetivo de obter dados sobre a empresa.

A coleta de dados primários foi realizada através de questionário estruturado (vide apêndice), visto que é a forma mais utilizada, pois possibilita medir com exatidão o que se deseja. O questionário contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema (CERVO E BERVIAN, 1983).

Uma das vantagens deste instrumento é que a impessoalidade faz com que os respondentes sintam-se mais confiantes, o que possibilita uma coleta de informações mais próximas da realidade.

Os questionários foram entregues a cada um dos colaboradores da empresa pela própria pesquisadora, sendo posteriormente recolhidos. O recorte temporal em que se realizou esta entrega e recolhimento foi de 05 a 12 de Março do corrente ano.

Quanto a sua estruturação, o questionário foi elaborado com perguntas fechadas e abertas. As perguntas fechadas destinam-se a obter respostas mais precisas. Pois são padronizadas, de fácil aplicação, fáceis de codificar e de analisar. As perguntas abertas destinam-se a obter respostas livres, que possibilitam o recolhimento de informações mais ricas.

Do ponto de vista da elaboração do questionário, as recomendações de Coda (1997) foram bastante relevantes: uma investigação sobre Clima Organizacional começa exatamente pela escolha e pelas definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito. São os indicadores que traduzem o que em determinado momento faz parte da realidade organizacional. Os diferentes indicadores operacionais de cada variável formadora do Clima Organizacional são, em seguida, transformados em afirmações que serão avaliadas dentro de uma escala de concordância ou de discordância, conforme o grau de satisfação ou de insatisfação em relação às mesmas e percebidas pelos colaboradores.

O método que identifica grau de concordância ou de discordância é denominado de escala de Likert. Segundo Richardson (1999), o método começa com a coleta de uma quantidade importante de itens que indicam atitudes negativas e positivas sobre uma

instituição, objeto ou pessoa. Cada item se classifica ao longo de um contínuo de cinco pontos, que variam entre “muito de acordo e muito em desacordo”.

De acordo com Mattar (1996), a pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação, obedecendo-se as seguintes pontuações: concordo totalmente (5), concordo (4), concordo parcialmente ou indeciso (3), discordo (2) e discordo totalmente (1). Esse modelo de escala pode ser observado no questionário utilizado como instrumento de coleta de dados apresentado no Apêndice.

Quanto aos resultados da pesquisa, foram apresentados através dos textos de relatório de pesquisa, sendo eles informativos técnicos e expositivos. Consta de uma exposição clara, sóbria e objetiva do que se pretende fazer, do que se fez realmente, por que se fez ou não, como, quando, onde e naturalmente, os resultados que foram obtidos (RICHARDON, 1999).

Como partes do relatório de pesquisa, foram apresentados os resultados em gráficos e Figuras, sendo valiosos auxiliares no esclarecimento e na apresentação dos dados obtidos na pesquisa.

3.3 Técnicas estatísticas para análise de dados

Para análise estatística dos dados fez-se uso do o Microsoft Excel (versão 2003) utilizado no procedimento de análise dos dados colhidos na pesquisa de campo, bem como a elaboração das planilhas eletrônicas para criação de tabelas codificadas dos dados complementares colhidos.

Foram utilizadas as seguintes técnicas estatísticas, segundo Bussab (1987) para análise de dados do presente estudo:

- *Frequência Absoluta* – são valores que representam o número de dados de cada classe, que por sua vez, são intervalos de variação da variável.
- *Frequência Relativa* – são os valores das razões entre frequência absolutas e a frequência total.

CAPÍTULO 4
Apresentação e
Análise dos Resultados

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como principais objetivos caracterizar o ambiente da pesquisa, bem como expor e interpretar os dados pesquisados.

4.1 Caracterização do Ambiente da Pesquisa

O ambiente da pesquisa se caracteriza como sendo uma empresa de sociedade por cotas de responsabilidade limitada, que tem a sua sede e duas das suas filiais em Campina Grande, uma filial na cidade de Ingá, outra em São João do Cariri, mais uma em Soledade e outra em Esperança, todas situadas no estado da Paraíba. Atua no ramo de comércio varejista de motos, peças e serviços Honda, comumente conhecida como Gran Moto, a qual se situa na Avenida Prefeito Severino Bezerra Cabral, 665 – Mirante – Campina Grande-PB.

4.1.1 Breve Histórico

A história da Gran Moto teve o seu início no dia 24 de novembro de 1974, quando foi lavrado o contrato de constituição de uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada, que gira sob a denominação de Gran Moto Campina Grande Motores Ltda. Naquela época situada na Rua João Suassuna – Centro – Campina Grande.

No ano de 1984, a Gran Moto ganha uma nova sede, visando novos horizontes, transfere-se para Avenida Severino Bezerra Cabral, nº 665, Mirante, Campina Grande/ PB. Já no ano de 1997, a loja atendendo à necessidade de crescimento do mercado realiza uma ampliação do seu espaço físico e presencia o crescimento vertiginoso de suas vendas, sendo destaque no quadro de concessionárias Honda no Brasil, elegendo o seu diretor como presidente da ASSOHONDA do Brasil, por dois mandatos consecutivos.

Por fim, no ano de 2007 a Gran Moto chega aos seus 33 anos, presenteando os amantes do motociclismo com uma nova loja com designer arrojado, amplo espaço físico, novo salão de oficina, um centro de treinamento de aperfeiçoamento e de técnicas de pilotagem defensiva. Dando mais uma vez destaque em âmbito nacional a Gran Moto com sendo uma das concessionárias mais bem estruturadas do país. Fazem parte do quadro de colaboradores da empresa 88 pessoas, entre matriz e filiais.

Ao longo destes 33 anos, a Gran Moto tem contribuído para o crescimento do estado e principalmente do mercado motociclístico desta cidade e cidades circunvizinhas. Atualmente

a Gran Moto conta com três lojas na cidade de Campina Grande, sendo uma matriz e duas filiais, em cidades circunvizinhas estão localizadas mais quatro lojas filiais situadas nas cidades de Ingá, São João do Cariri, Soledade e Esperança, o que demonstra uma pulverização de lojas nas cidades adjacentes dando conforto e comodidade aos seus clientes.

Atualmente o seu potencial de desenvolvimento está em destaque, se comparado aos demais concorrentes, confirmando a liderança absoluta em vendas de motos na cidade e dominando este nicho de mercado.

4.1.2 Aspectos Operacionais

A empresa possui atualmente um quadro funcional de 88 colaboradores distribuídos nas sete lojas e entre os seguintes departamentos: administrativo/financeiro; setor de vendas; divisão de informática; divisão de manutenção e limpeza; setor de peças; consorcio; e setor de oficina. Conta também com uma bolsista (estagiária) de nível superior (incompleto).

Existem algumas atividades que são terceirizadas, como é o caso do serviço de divulgação e propaganda, que fica a cargo de uma agência de publicidade. Esta fica encarregada do desenvolvimento de promoções e pela veiculação de mídias ou comerciais na TV, rádio, ônibus e outdoors, sem que haja a necessidade de a empresa disponibilizar um setor específico para a realização deste serviço.

Em todos os departamentos são realizadas reuniões, porém apenas no de oficina há uma periodicidade definida (mensal), pois nesse departamento os colaboradores são avaliados pelo desempenho e pelas metas atingidas, bem como por conta da busca constante pela excelência nos serviços prestados aos clientes por este setor. A empresa possui também uma intranet para que todos possam se comunicar, viabilizando o processo produtivo do dia-a-dia.

Ademais, todo ano é oferecida aos colaboradores uma festa de confraternização com direito a sorteios e premiações. Neste sentido, a empresa procura promover, de forma ainda discreta, alguns tipos de estímulos motivacionais de maneira a satisfazer seus colaboradores e integrar as equipes, melhorando o clima organizacional na empresa.

4.1.3 Forma de Atuação

A Gran Moto atua no mercado local e nas cidades adjacentes, através da venda de motos e peças originais da marca Honda como também na prestação de serviços mecânicos e de assistência técnica autorizada pela Honda. Possui atualmente um Centro Educacional de

Trânsito (CET), que visa dar à sociedade a oportunidade de aperfeiçoar suas técnicas de pilotagem defensiva no trânsito, garantindo aos usuários de motocicletas a tranquilidade de uma pilotagem com segurança.

4.2 Dados Sócio-Demográficos

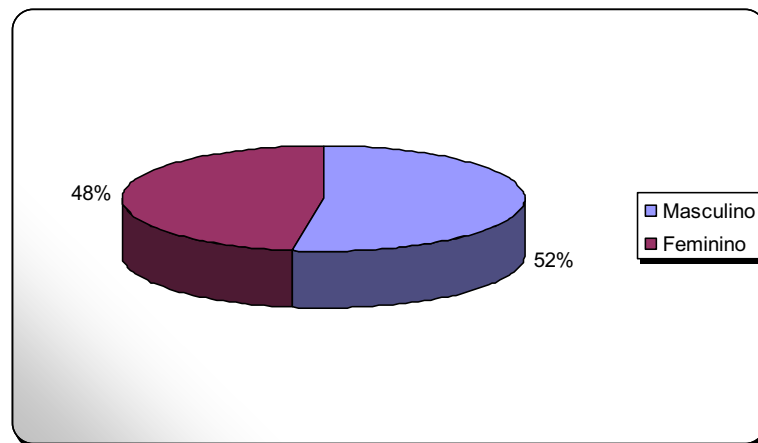
Para mostrar a importância analítica dos dados, os mesmos foram sempre apresentados de forma gráfica, para assim facilitar a compreensão das respostas obtidas no trabalho de campo.

4.2.1 Sexo

No gráfico 01, apresenta-se a estratificação da população por sexo, mostrando que do total dos respondentes 52% pertencem ao sexo feminino e os 48% restantes são do sexo masculino.

Essa variável é bastante significativa e deve ser considerada, assim como a faixa etária e o tempo de empresa, no que se refere à atribuição de benefícios e a outros aspectos relacionados à gestão de recursos humanos.

GRÁFICO 01 – Sexo



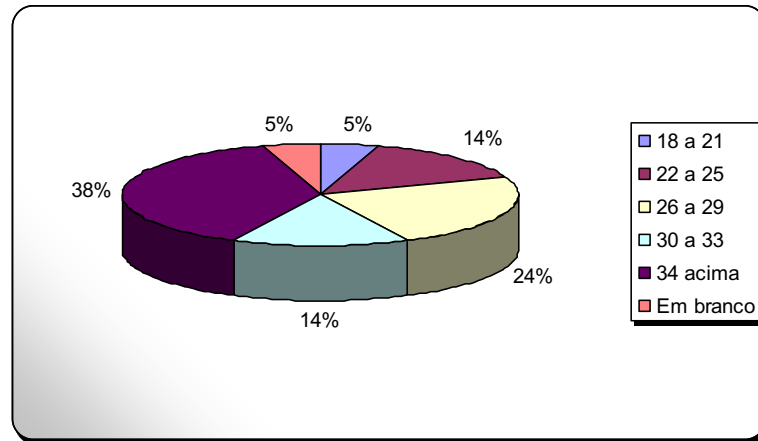
Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

4.2.2 Faixa etária

Os dados da pesquisa revelam que a faixa etária predominante dos colaboradores que trabalham na Gran Moto está acima de 34 anos, representando 38%, seguida de 26 a 29 anos

com 24%, as faixas de 30 a 35 e 22 a 25 anos ambas representam 14% do total, 18 a 21 anos representam 5% da amostra e por fim 5% não opinaram.

GRÁFICO 02 – Faixa etária



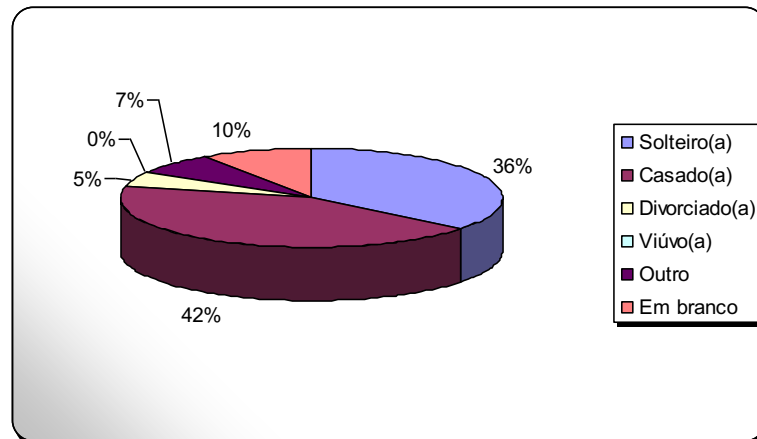
Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

De acordo com o exposto, pode-se dizer que a empresa possui colaboradores com mais idade, revelando uma tendência de valorização da experiência profissional.

Sabe-se que faixas etárias mais altas pressupõem maior experiência, porém, deve haver um cuidado, por parte da empresa, em equilibrar essa distribuição com pessoas mais jovens, pois estas trazem novas idéias, conhecimentos atualizados e renovam o fôlego da organização bem como melhoram o clima dentro da equipe de trabalho.

4.2.3 Estado civil

Quanto ao estado civil, observa-se que 42% dos entrevistados são casados, 36% são solteiros, 7% enquadram-se em outros, 5% são divorciados, não existem viúvos e 10% deixaram em branco. Assim, percebe-se que existe de fato uma necessidade latente de trabalho independentemente do estado civil em que as pessoas se encontrem. Esta, por sua vez, aumenta de acordo com o crescimento da quantidade dos indivíduos dentro do âmbito familiar.

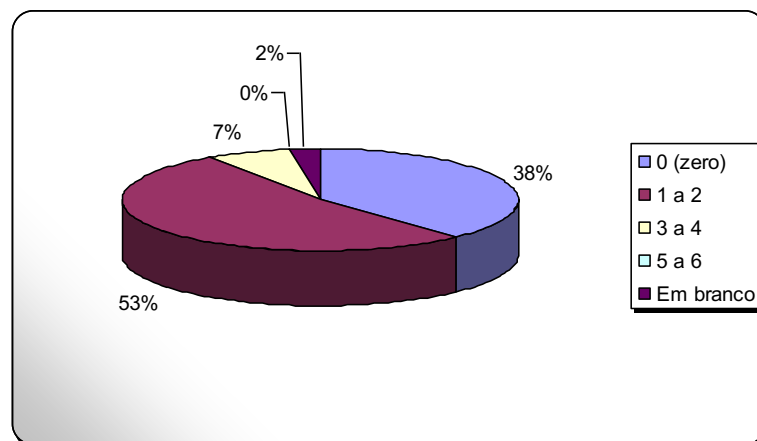
GRÁFICO 03 – Estado civil

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

4.2.4 Prole

Verifica-se no Gráfico 4, que 53% dos pesquisados possuem de 1 a 2 filhos, 38% não têm filhos, apenas 7% possuem de 3 a 4 filhos, não há colaboradores na faixa de 5 a 6 filhos ou mais, e 2% não opinaram.

Dessa forma, a percentagem dos colaboradores que têm filhos chega a 60% do total da amostra, o que revela a maior necessidade de trabalhar, em especial para manter o sustento da família.

GRÁFICO 04 – Prole

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

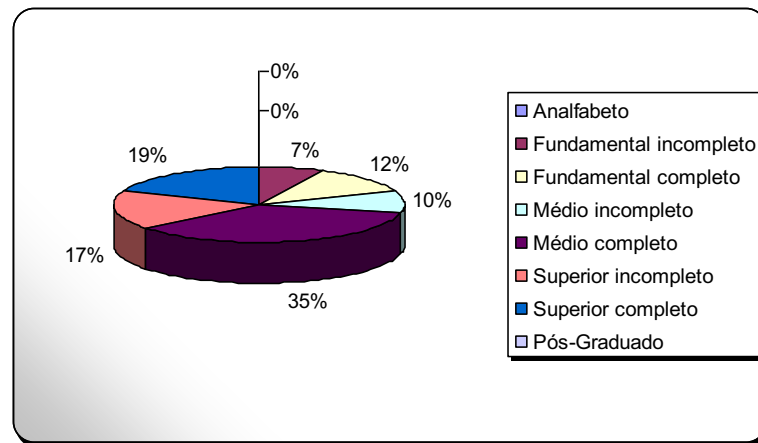
4.2.5 Índice de escolaridade

Quanto à escolaridade, a pesquisa revela que 35% dos colaboradores entrevistados têm nível médio completo, 19% possuem superior completo, 17% nível superior incompleto, 12%

ensino fundamental completo, 10% ensino médio incompleto, 7% ensino fundamental incompleto, analfabetos e pós-graduados igualando-se com 0%, ou seja, nenhum representante.

Portanto, com relação à escolaridade dos colaboradores da Gran Moto, pode-se verificar (Gráfico 5) que há um baixo nível de escolaridade. Apenas 36% dos entrevistados possuem nível superior, que vai do superior incompleto ao pós-graduado, e os de níveis fundamental e médio totalizam 64%, o que demonstra um nível de escolaridade baixo. Tais fatos reafirmam a característica do setor de comércio de possuir trabalhadores com baixo nível de educação formal.

GRÁFICO 05 – Grau de escolaridade

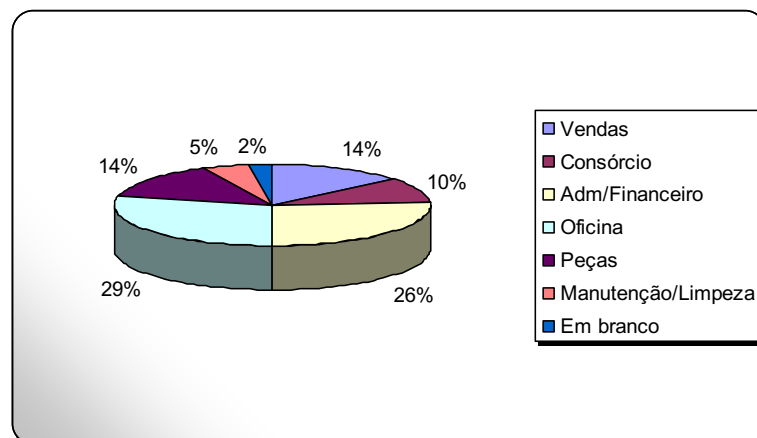


Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

4.2.6 Distribuição por departamento

A pesquisa revela que 29% dos entrevistados fazem parte do setor de Oficina, 26% do departamento Administrativo/Financeiro, igualam-se com 14% Peças e Vendas, 10% são do setor de Consórcio, 5% são do setor de manutenção e limpeza e 2% não opinaram.

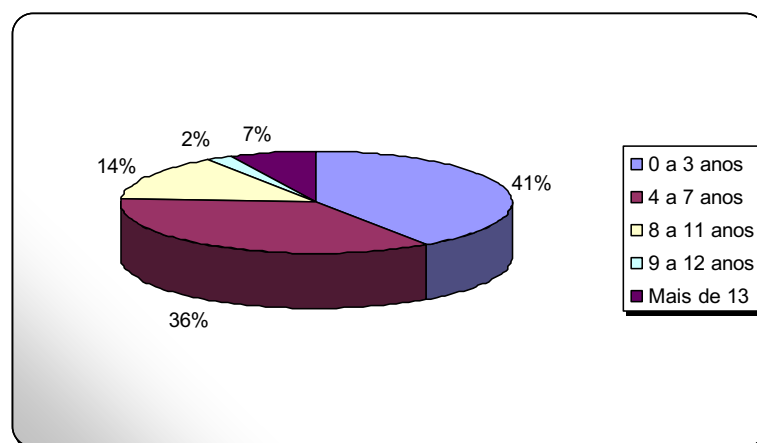
Deste modo, do total de questionários respondidos, verifica-se que o setor de oficina e o Administrativo/Financeiro são os mais representativos em número de colaboradores.

GRÁFICO 06 – Distribuição por departamento

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

4.2.7 Tempo de trabalho na empresa

Quanto ao tempo de trabalho, 41% dos questionados trabalham de 0 a 3 anos na empresa, 36% de 4 a 7, 14% de 8 a 11, 7% com mais de 13 anos e 2% de 9 a 12 anos. Então 59% do total dos respondentes está há mais de quatro anos na empresa, o que demonstra que a mesma é estável quanto a manter seu quadro de funcionários, evitando o rodízio de pessoal, além de demonstrar credibilidade diante do mercado e principalmente a sua confiabilidade quanto aos colaboradores.

GRÁFICO 07 – Tempo de trabalho na empresa

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

4.3 Clima Organizacional

Para cada uma das quatro dimensões, liderança, política de RH, comunicação interna e ambiente relacional, adaptadas do modelo de Coda (1997) e utilizadas para a avaliação do

Clima Organizacional na Empresa, as respostas do conjunto de colaboradores podem ser assim representadas:

4.3.1 Liderança

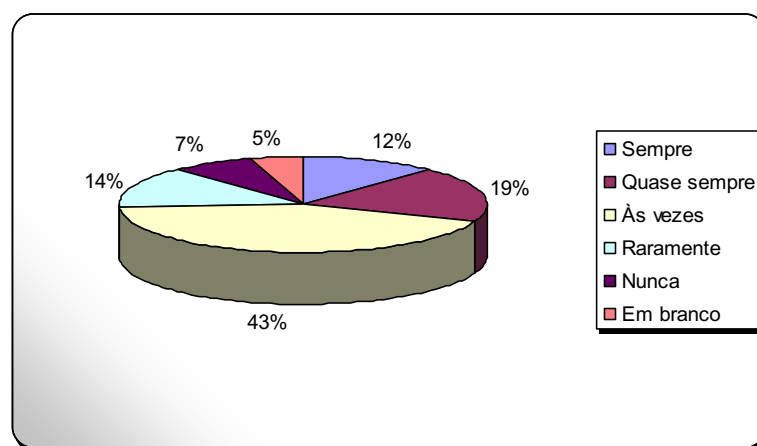
Esta dimensão demonstra como os líderes estão se portando com relação à melhoria do Clima Organizacional dentro das equipes de trabalho, do ponto de vista dos colaboradores.

Procura verificar a opinião do colaborador com relação às lideranças bem como as estratégias utilizadas por elas com relação ao Clima Organizacional. Para melhor entendimento, este fator foi apresentado em forma de dez questões.

Na primeira questão referente a este fator, 43% dos entrevistados consideraram que só algumas vezes é que seus superiores estão abertos a mudanças, 31% responderam sempre ou quase sempre, 21% disseram que raramente ou nunca os líderes estão abertos a mudanças e 5% deixaram em branco.

Portanto, de acordo com os colaboradores pesquisados, nem sempre os seus superiores estão abertos a mudanças, o que acaba prejudicando o Clima Organizacional no que diz respeito à implementação de mudanças que visam à melhoria do clima dentro das equipes de trabalho. A propósito o tema mudança é hoje muito trabalhado pelas empresas, pois em um mercado altamente competitivo e onde o capital humano passa a ser um diferencial a flexibilidade deve ser vista como algo imprescindível.

GRÁFICO 08 – Os superiores estão abertos a mudanças

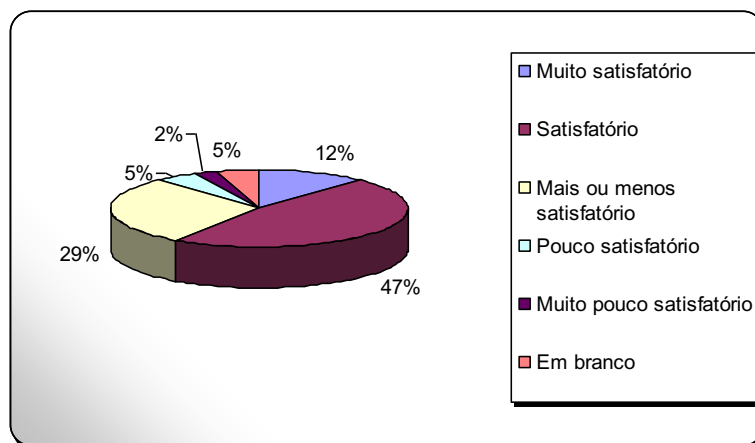


Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Na questão que se refere ao relacionamento entre superiores e subordinados, 59% dos respondentes acham satisfatório ou muito satisfatório o relacionamento entre superiores e subordinados, 29% acham mais ou menos satisfatório, 7% pouco satisfatório ou muito pouco satisfatório, 5% deixaram em branco.

Neste caso, verifica-se que os colaboradores pesquisados, em sua maioria, estão satisfeito com o relacionamento com seus superiores, o que é muito bom para a empresa, visto que para um Clima Organizacional propicio é de fundamental importância o bom relacionamento entre colaboradores e seus superiores.

GRÁFICO 09 – Relacionamento entre os superiores e subordinados dentro da equipe de trabalho

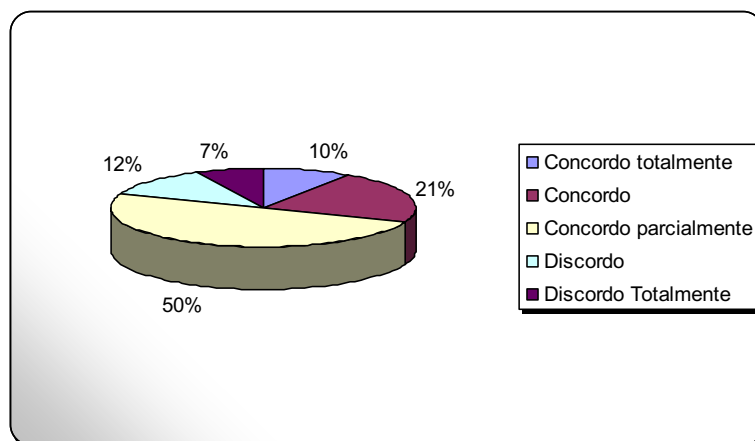


Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Nesta questão procurou-se verificar a percepção do colaborador no que se refere à figura do líder como sendo inovador e dinâmico.

Observa-se que, quando questionados a respeito deste assunto, 50% concordam parcialmente com esta afirmativa, 31% concordam ou concordam totalmente, 19% discordam ou discordam totalmente.

GRÁFICO 10 – A empresa é gerenciada por líderes inovadores e dinâmicos



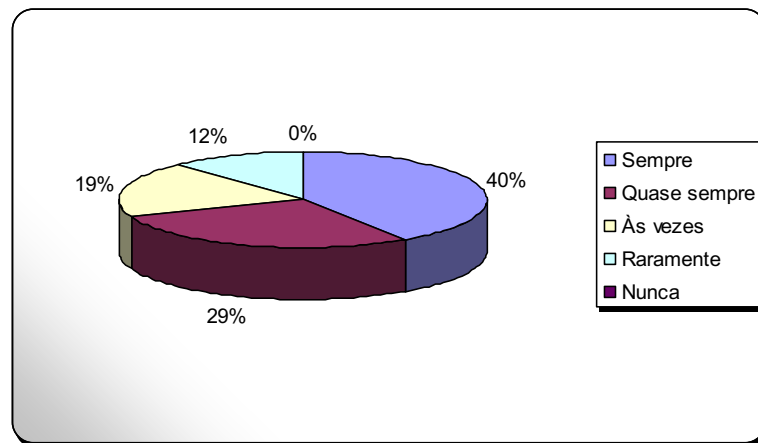
Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Diante do exposto (Gráfico 10), os colaboradores não têm convicção de que estão sendo liderados por pessoas inovadores e dinâmicas, isso acaba prejudicando um pouco o

clima dentro da equipe, pois é preciso que os líderes tentem atender aos anseios dos seus liderados passando-lhes confiança e sendo vistos como referencial.

Quando questionados sobre a preocupação da direção com o bom relacionamento dentro das equipes de trabalho, a pesquisa revela que, 69% dos pesquisados acham que a direção se preocupa com o bom relacionamento dentro das equipes de trabalho, 31% assinalaram que ela só estaria preocupada às vezes ou raramente e 0% respondeu que ela nunca está preocupada. Assim, Podemos observar que a direção se preocupa com o clima amistoso dentro das equipes, o que passa a ser um ponto positivo para a empresa na análise do seu Clima Organizacional.

GRÁFICO 11 – A direção está preocupada com o bom relacionamento da equipe

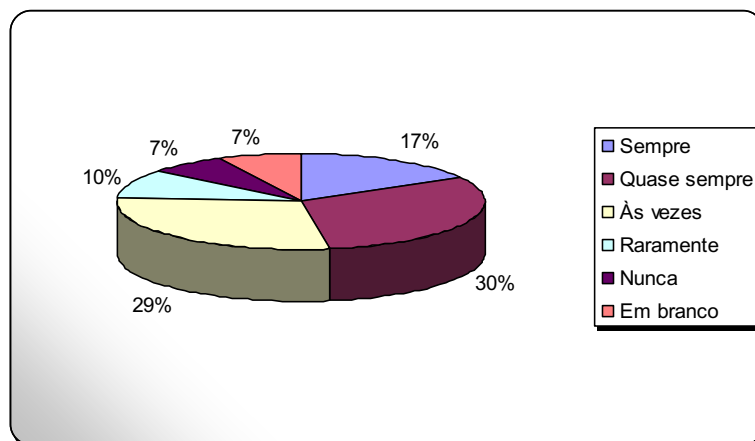


Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Ao abordar os colaboradores em relação ao respeito de suas individualidades por parte da direção, 47% responderam que as individualidades são sempre ou quase sempre respeitadas, 29% responderam às vezes, 17% raramente ou nunca e 7% não quiseram opinar.

De uma forma geral os colaboradores sentem que suas individualidades estão sendo respeitadas, o que ajuda a manter o equilíbrio nas relações superior subordinado, o que se mostra de grande importância para a manutenção do respeito mútuo.

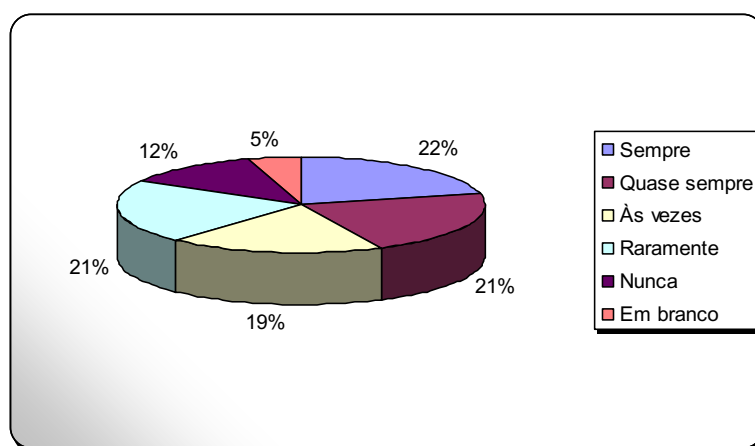
Salienta-se que o desrespeito às individualidades pode comprometer o Clima Organizacional, produzindo resultados desconfortáveis tanto à Empresa quanto aos colaboradores.

GRÁFICO 12 – As individualidades são respeitadas pela direção

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

A tomada de decisão tem a participação dos colaboradores para 43% dos entrevistados, 33% responderam raramente ou nunca, 19% às vezes e 5% não opinaram.

Sabe-se que toda empresa que deseja ser competitiva e que busca a melhoria do Clima Organizacional deve deixar de lado a centralização de decisões rotineiras e apostar na criatividade de seus colaboradores. Tais organizações devem despertar a autoconfiança dos indivíduos, o que comprovadamente resulta em um processo de *feedback* mais dinâmico e, conseqüentemente, em maior eficiência na resolução de problemas.

GRÁFICO 13 – Os colaboradores participam do processo de tomada de decisões

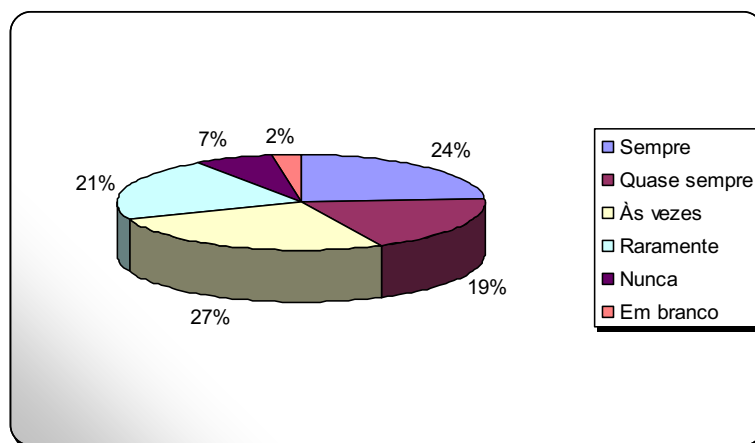
Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Para 43% dos colaboradores, as decisões são tomadas através de fatos concretos, 28% opinaram dizendo que elas são tomadas através de opiniões pessoais, 27% responderam que às vezes as decisões são tomadas através de fatos concretos e 2% não opinaram.

Podemos observar através da pesquisa que uma boa parte dos entrevistados não sente que as decisões são tomadas a partir de fatos concretos e sim em opiniões pessoais, este

quadro desfavorece o Clima organizacional no que diz respeito à liderança, visto que os colaboradores, em sua maioria, não confiam nas decisões tomadas por seus superiores.

GRÁFICO 14 – As decisões são tomadas através de fatos concretos e não em opiniões pessoais

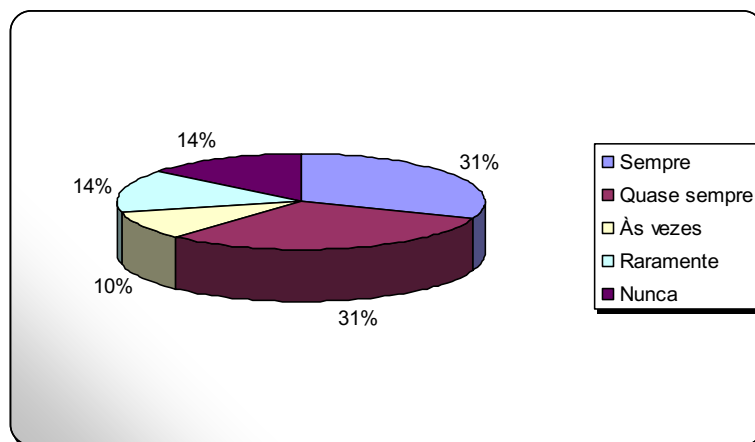


Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

De acordo com a pesquisa, os colaboradores concordam que sempre ou quase sempre (62%) a empresa gera um clima de segurança e confiança para o funcionário, 28% discordam desta afirmação, pois responderam que raramente ou nunca esse clima é gerado e 10% responderam que às vezes.

De modo geral, podemos observar que as lideranças conseguem transmitir um clima de confiança e segurança para seus subordinados, favorecendo muito o clima existente dentro da organização. Salientando-se que um clima de confiança e segurança pressupõe a existência de um Clima Organizacional propício à empresa.

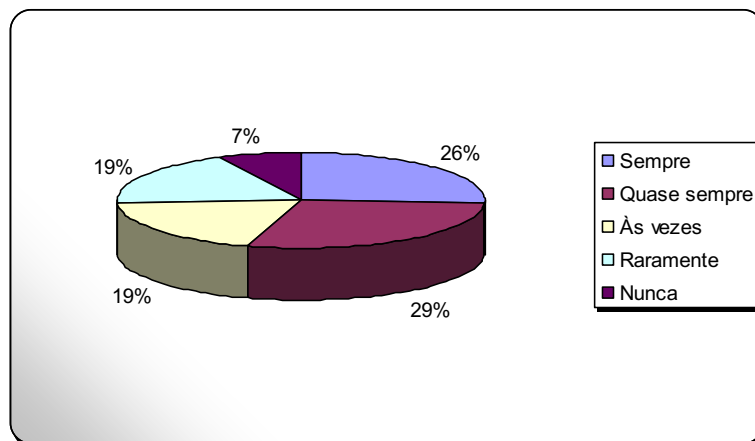
GRÁFICO 15 – A direção gera um clima de confiança e segurança para o funcionário



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Para 55% dos colaboradores entrevistados, os líderes sempre ou quase sempre comunicam os valores e expectativas da organização através das suas próprias ações, 26% acham que eles raramente ou nunca as passam e 19% dizem que às vezes isso ocorre.

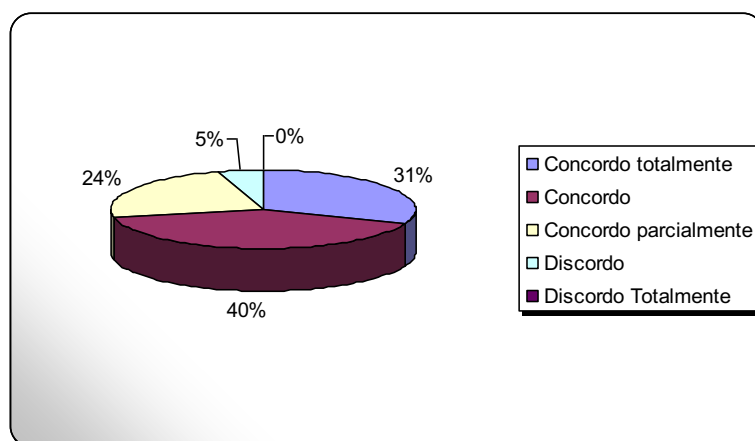
GRÁFICO 16 – Os líderes comunicam os valores e expectativas através das próprias ações



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

De acordo com o gráfico 17, que diz respeito às estratégias utilizadas pela empresa, através de seus líderes, para o desenvolvimento da mesma com relação ao mercado no qual está inserida, mostra que 71% dos questionados concordam que estão sendo utilizadas estratégias corretas para o desenvolvimento da organização, 24% concordam parcialmente, 5% discordam e 0% discorda totalmente.

GRÁFICO 17 – A direção da empresa está utilizando-se de estratégia corretas para o desenvolvimento da empresa em relação ao mercado



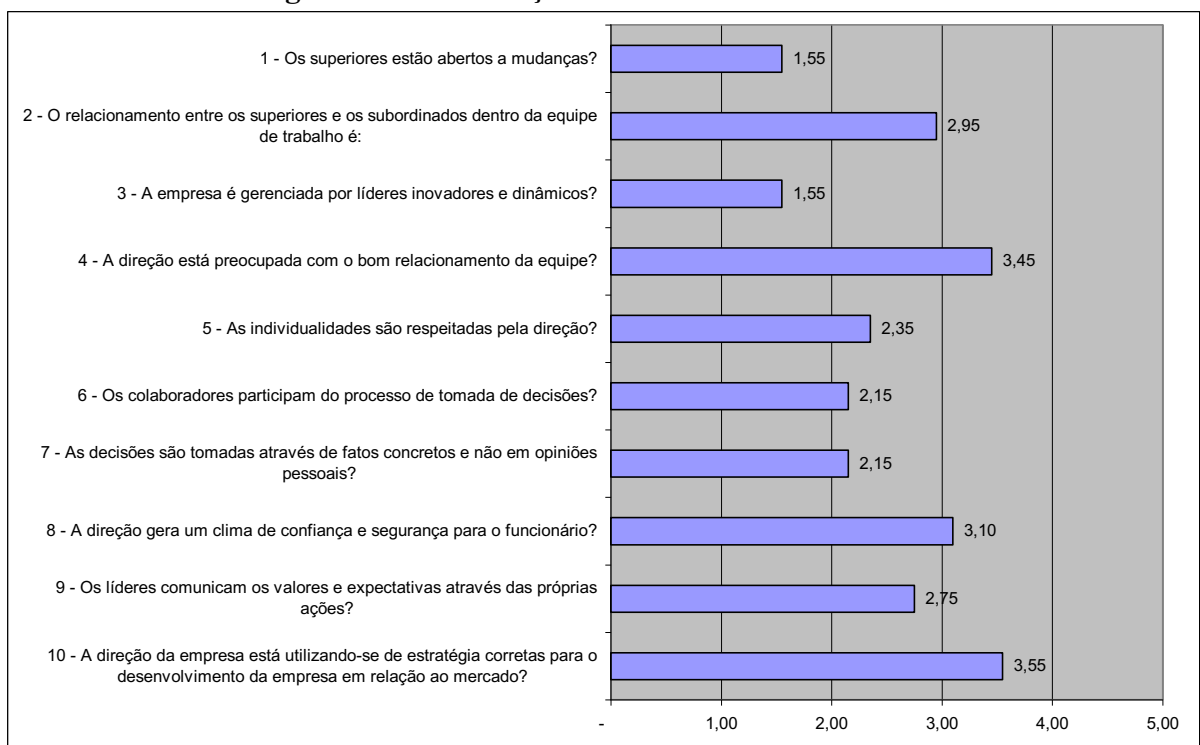
Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Com o objetivo de melhor visualizar os resultados da pesquisa, ao final de cada seção, apresenta-se figuras construídas com base nos resultados das quatro variáveis analisadas, que

são: liderança, política de recursos humanos, comunicação interna e ambiente relacional, todas na escala de Likert, que apresenta estes resultados de forma mais condensada.

Em relação aos aspectos da Liderança, os fatores que apresentaram o menor índice de aprovação foram: a abertura dos líderes a mudanças (1,55), e a empresa está sendo gerida por líderes inovadores e dinâmicos (1,55), o que demonstra a insatisfação do funcionário com relação a estes aspectos, indicando haver necessidade de melhorias destes. Como ponto positivo destaca-se o aspecto da empresa estar utilizando estratégias corretas para seu desenvolvimento em relação ao mercado (3,55). Os líderes desempenham um papel fundamental dentro das equipes de trabalho, os membros das equipes precisam ter um referencial para a execução das tarefas, alguém que os guie rumo aos objetivos organizacionais.

Figura 01 – Liderança: resultados na Escala Likert



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Vale salientar ainda que boa parte dos aspectos aqui analisados (7) apresenta-se de forma desfavorável, visto que a sua concordância apresenta-se como sendo menor/igual a três, o que indica um maior número de discordância em detrimento a concordância.

Quanto aos aspectos das Políticas de Recursos Humanos, observa-se que quando indagados quanto a empresa possuir um processo de seleção de pessoal rigoroso, a avaliação foi um índice de 1,45, mostrando que a empresa não é criteriosa em seu processo de seleção, do

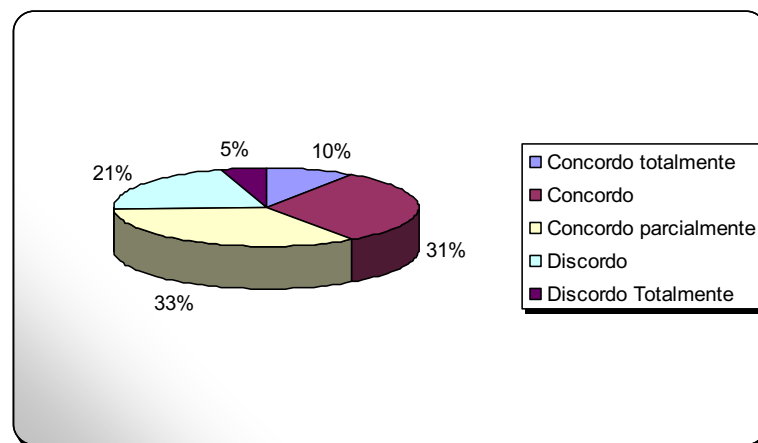
ponto de vista de seus colaboradores, podendo até estar contratando pessoal não muito qualificado para a execução das tarefas. De outro lado, com um índice de 4,40, os colaboradores mostram-se de acordo com relação a disponibilidade de recurso de higiene e segurança por parte da empresa, proporcionando aos mesmos uma imagem de confiabilidade e compromisso com o bem estar de seus colaboradores.

4.3.2 Política de Recursos Humanos

Esta segunda dimensão apresentada tem por objetivo analisar a percepção do colaborador em relação às condições de trabalho como um todo. É de relevante importância a verificação do Clima Organizacional.

No questionamento quanto à remuneração dos colaboradores em comparação com o que é pago em outras empresas para o mesmo tipo de trabalho, 41% responderam que concordam que estão sendo bem remunerados em comparação ao que é pago por outras empresas, 33% concordam parcialmente, 26% discordam.

GRÁFICO 18 – Os colaboradores são bem remunerados em comparação com o que é pago em outras empresas para o mesmo tipo de trabalho

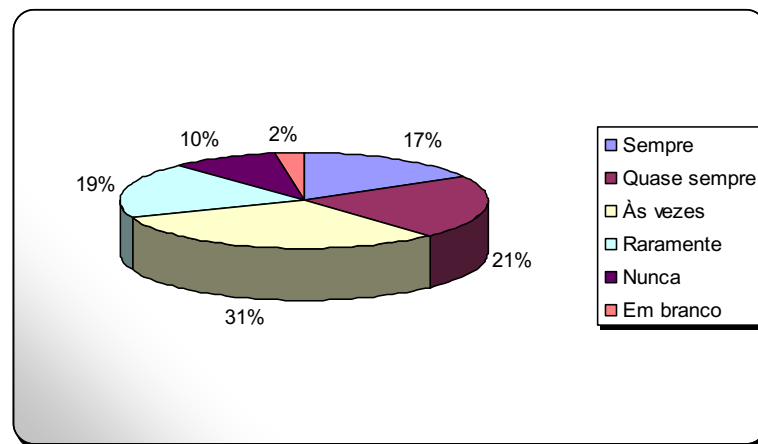


Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Conforme visto (Gráfico 18), há uma pequena diferença (8%) entre os entrevistados que concordam ou concordam totalmente e os que não têm tanta certeza (concordam parcialmente) de que estão sendo bem remunerados.

Quando questionados se os colaboradores são reconhecidos por apresentarem novas idéias que objetivam a melhoria e a eficiência do trabalho, 38% dos colaboradores pesquisados julgaram que sempre ou quase sempre são reconhecidos, 31% julgaram que apenas algumas vezes são reconhecidos, 29% raramente ou nunca e 2% não opinaram.

GRÁFICO 19 – O colaborador é reconhecido por apresentar novas idéias que levam a melhoria e eficiência do trabalho

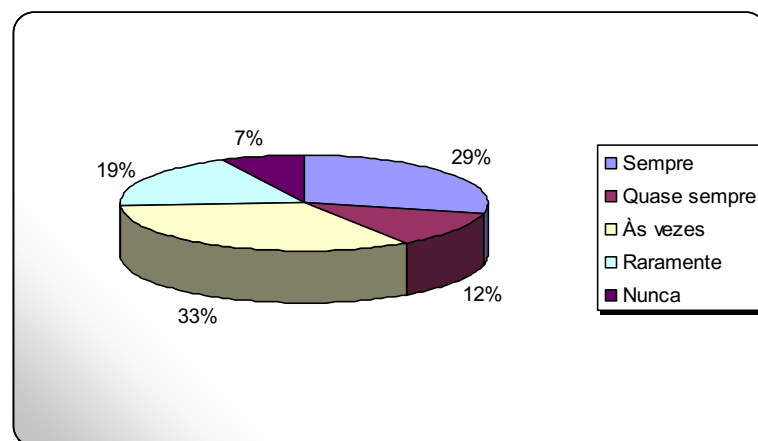


Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Tal resultado, exposto no Gráfico 19, talvez esteja relacionado à falta de *feedback* por parte da direção, já que, como foi visto anteriormente, os colaboradores possuem um bom relacionamento com os seus superiores o que permite que eles levem suas sugestões à direção sem nenhum problema. Porém, parece que eles não estão tendo um retorno com relação às idéias por eles sugeridas. Já que 31% dos respondentes, apenas algumas vezes são reconhecidos.

Em relação a oportunidades oferecidas pela empresa para bom funcionário progredir, 33% dos colaboradores dizem que a empresa às vezes oferece oportunidades para os funcionários progredirem, 29% sempre e 12% quase sempre, 19% dos colaboradores responderam que raramente e 7% que nunca.

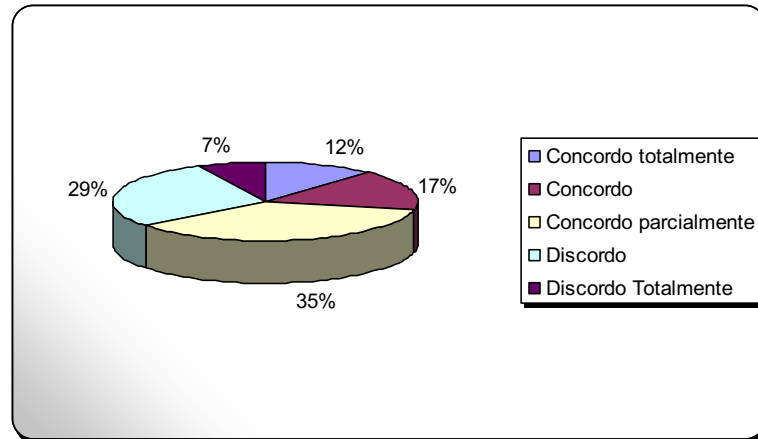
GRÁFICO 20 – A empresa oferece oportunidades para o bom funcionário progredir



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Quanto ao processo de seleção, 36% dos entrevistados discordam que o processo de seleção seja rigoroso, seguido de 35% que responderam que concordam parcialmente e 29% concordam.

GRÁFICO 21 – O processo de seleção de pessoal é rigoroso

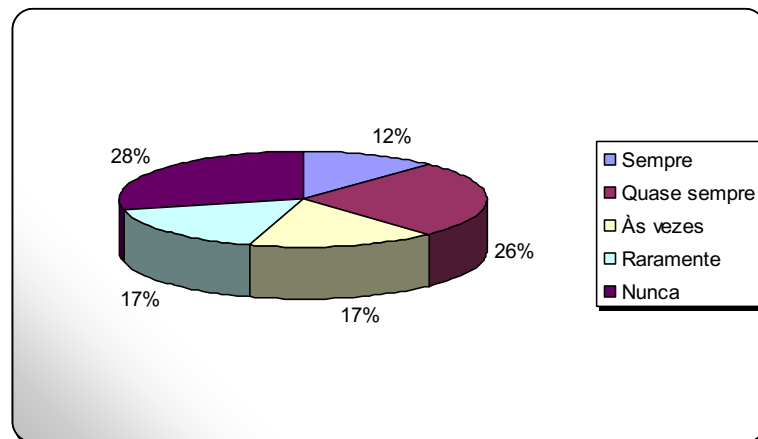


Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Pelas respostas da maioria dos pesquisados (Gráfico 21), nota-se que o processo de seleção não é rigoroso. Este fato sugere que a seleção de pessoal é feita através de indicação de outros funcionários da empresa, isso favorece o clima dentro das equipes já que o novo integrante é conhecido de outro funcionário da empresa dando assim um ar de familiaridade ao novato.

Em relação ao questionamento feito a respeito da elevação salarial estar ligada à aquisição de competências, 45% dos entrevistados afirma que raramente ou nunca a empresa eleva o salário do colaborador a medida que o mesmo adquire certas competências, 38% assinalaram sempre ou quase sempre e 17% assinalaram às vezes.

GRÁFICO 22 – A elevação salarial está diretamente ligada à aquisição de competências

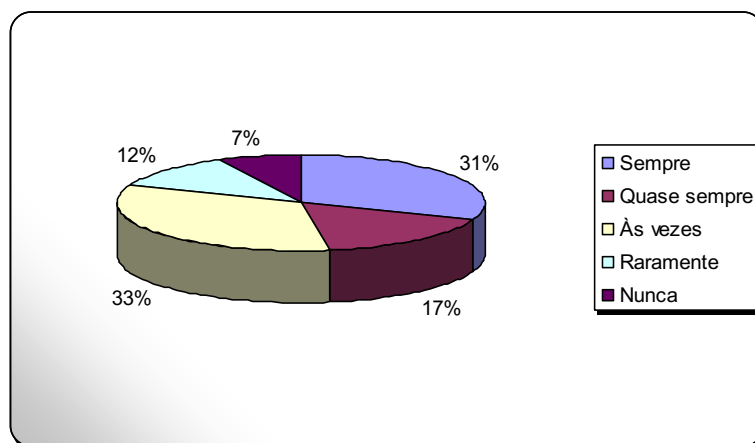


Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Conforme o Gráfico 22 observa-se que a maioria dos colaboradores concorda que não ocorre aumento salarial quando o colaborador adquire certas competências. Esta realidade pode comprometer o equilíbrio do Clima Organizacional, já que no ponto de vista do colaborador a empresa não vai recompensá-lo pela competência adquirida por ele, gerando assim um clima de acomodação nos colaboradores o que acaba prejudicando a organização. Vale ressaltar que, para os colaboradores, valorização profissional é praticamente sinônimo de promoção; não de promoção no cargo, mas principalmente promoção que culmine em aumento salarial.

Com relação à preocupação da empresa com o crescimento profissional de seus colaboradores, a pesquisa mostrou que, 48% dos questionados afirmam que a direção está preocupada com o crescimento profissional do colaborador, 33% mostraram-se inseguros dizendo que apenas algumas vezes a direção se preocupa com o crescimento profissional dos colaboradores e 19% responderam que raramente ou nunca.

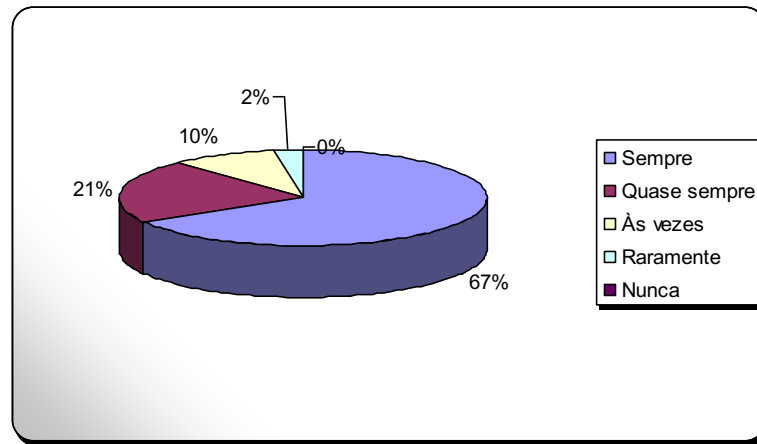
GRÁFICO 23 – A direção está preocupada com o crescimento profissional de seus colaboradores



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Segundo a pesquisa, 67% dos entrevistados afirmam que sempre a empresa oferece condições de higiene e segurança no trabalho, 21% que quase sempre, 10% dizem que às vezes, 2% raramente e 0% que nunca.

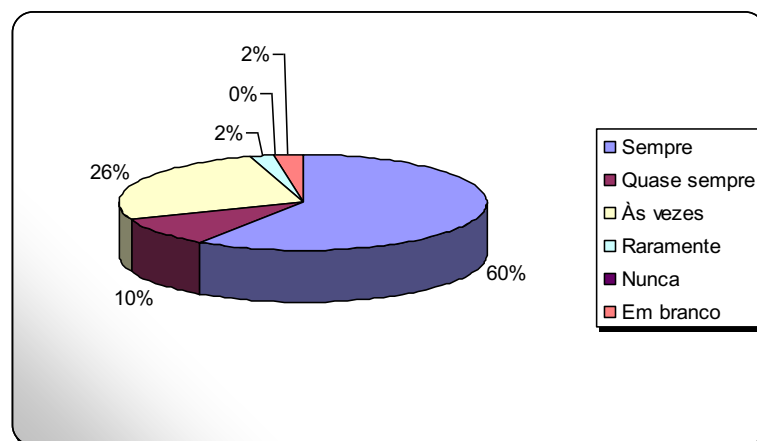
Pelas respostas da grande maioria dos pesquisados (Gráfico 24), nota-se que há preocupação de forma constante por parte da empresa com a higiene e com a utilização de ferramentas e técnicas de segurança no trabalho, o que auxilia no processo de formação de um clima salutar na empresa.

GRÁFICO 24 – A empresa oferece condições de higiene e segurança no trabalho

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Para 70% dos colaboradores entrevistados a empresa oferece oportunidades de crescimento profissional através de treinamento e capacitação, 26% dizem que às vezes, 2% dizem que raramente, também com 2% os que não quiseram opinar e 0% nunca.

Portanto, o Gráfico 25 demonstra que a grande maioria dos entrevistados sente que a empresa oportuniza o crescimento profissional oferecendo sempre treinamento e capacitação a seus colaboradores, desta forma os funcionários sentem-se mais preparados para oferecer um melhor atendimento aos clientes melhorando assim o Clima Organizacional.

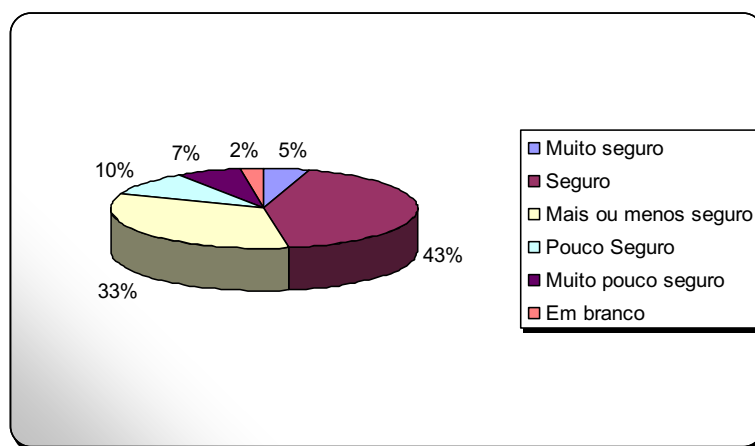
GRÁFICO 25 – A empresa oportuniza o desenvolvimento profissional através de treinamento e capacitação

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Em relação à segurança e estabilidade no emprego, 48% dos entrevistados sentem-se seguros ou muito seguros em seu atual emprego, 33% sentem-se mais ou menos seguro, 17% dizem que se sentem pouco seguro ou muito pouco seguro e 2% não opinaram.

Assim, o Gráfico 26 evidencia que boa parte dos colaboradores da Gran Moto apresenta respostas positivas, ou seja, sente segurança quanto à manutenção de seu emprego. E quando positivo este age como fator motivador, impulsionando o colaborador a atingir um desempenho superior.

GRÁFICO 26 – Em termos de estabilidade no emprego, as pessoas na sua área, incluindo você, sentem-se atualmente

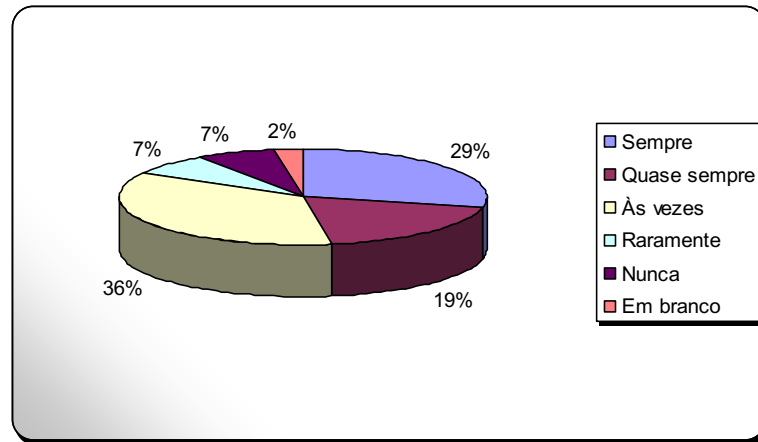


Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Em se tratando das avaliações de desempenho, procurou-se verificar se as mesmas são realizadas objetivando melhorias na produtividade do colaborador. Para 48% dos questionados sempre ou quase sempre as avaliações objetivam a melhoria da produtividade, 36% afirmam que às vezes, 14% não acreditam que elas objetivem a melhoria da produtividade e 2% não opinaram.

Dessa forma, constata-se que a maioria dos entrevistados acredita que as avaliações de desempenho são realizadas objetivando a melhoria da produtividade, o que é importante para o bom desempenho individual e coletivo bem como para a preservação do clima de confiança.

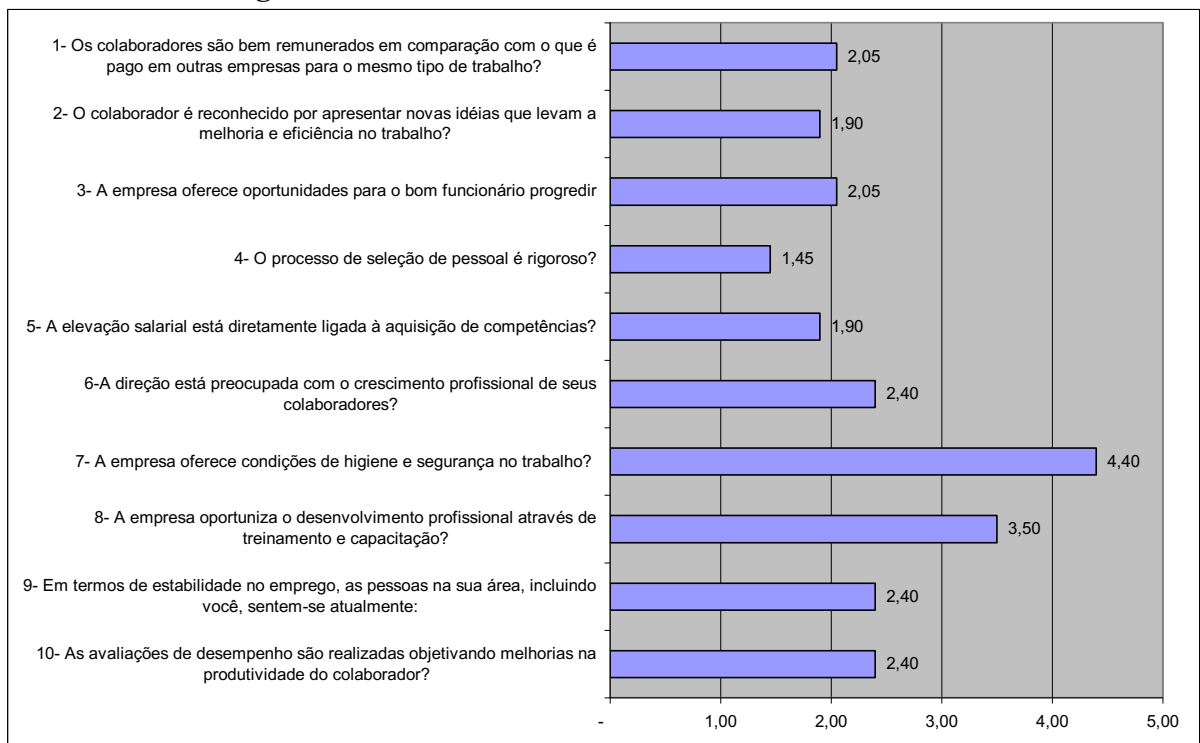
GRÁFICO 27 – As avaliações de desempenho são realizadas objetivando melhorias na produtividade do colaborador



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Pode-se observar que existem mais pontos em desacordo do que em acordo, onde das dez afirmações feitas no questionário apenas duas mostram-se favoráveis, o que demonstra que a empresa deve descender um pouco mais de atenção para as políticas de RH utilizadas por ela. Podendo até não estar valorizando o seu capital intelectual que hoje é visto com diferencial competitivo e indispensável ao processo decisório.

Figura 02 – Política de RH: resultados na Escala Likert



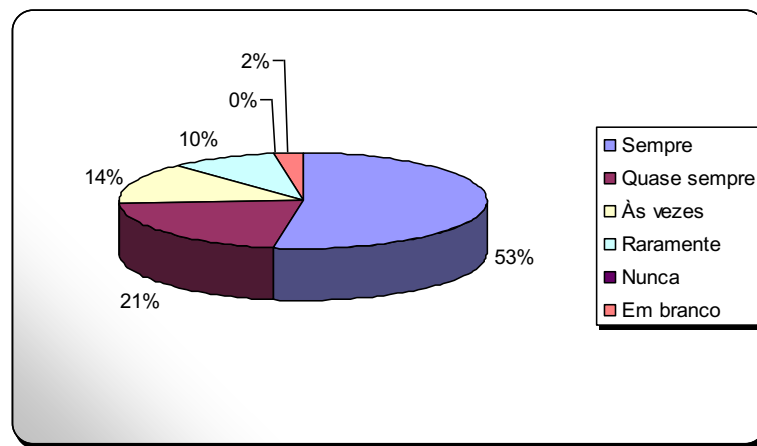
Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

4.3.3 Comunicação interna

Esta dimensão tem por objetivo analisar a percepção dos colaboradores quanto à comunicação existente na empresa, bem como dentro das equipes de trabalho, ou seja, se o colaborador sente que a comunicação é eficiente dentro da empresa auxiliando a realização do trabalho.

A pesquisa revela que, 74% dos questionados acreditam que a direção deixa claro as metas e os objetivos a serem alcançados, 14% assinalaram às vezes, 10% raramente, 0% nunca e 2% não opinaram.

GRÁFICO 28 – A direção deixa claro as metas e objetivos à serem alcançados

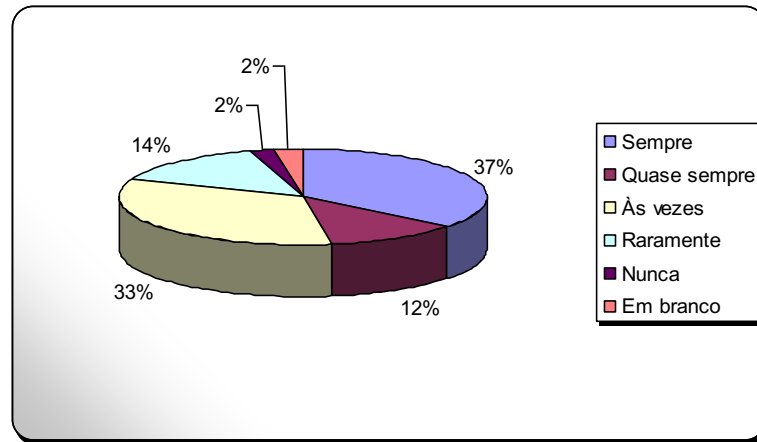


Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Portanto, o Gráfico 28 demonstra que a grande maioria dos entrevistados sente que as metas e os objetivos são sempre repassados a eles pela direção, o que dá indícios de que há um bom nível de comunicação.

Quando questionados se os colaboradores conhecem os projetos traçados para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, 49% dos colaboradores entrevistados afirmam que sempre ou quase sempre têm conhecimento sobre os projetos, 33% às vezes, seguido de 16% raramente ou nunca e 2% não opinaram.

GRÁFICO 29 – O colaborador conhece os projetos traçados pela direção para a melhoria da qualidade dos serviços

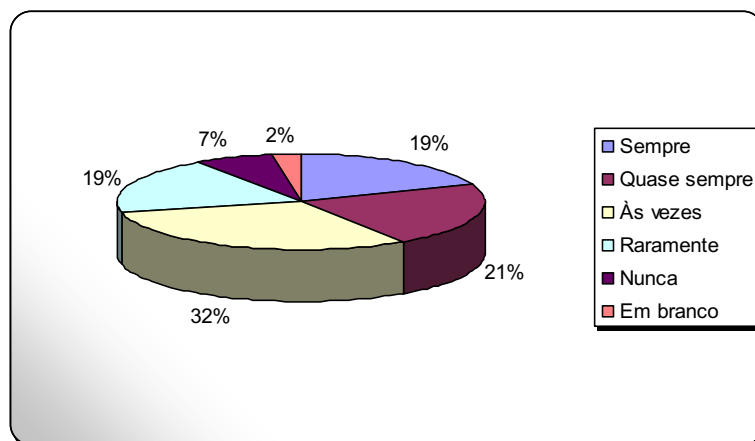


Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Verifica-se então (Gráfico 29), que boa parte dos colaboradores entrevistados conhece os projetos de melhoria da qualidade dos serviços. Este é um ponto muito importante, porque caso a comunicação fosse falha neste ponto, isso poderia comprometer muito a qualidade dos serviços prestados ao cliente o que provavelmente geraria um clima de insatisfação nos clientes e nos colaboradores da empresa.

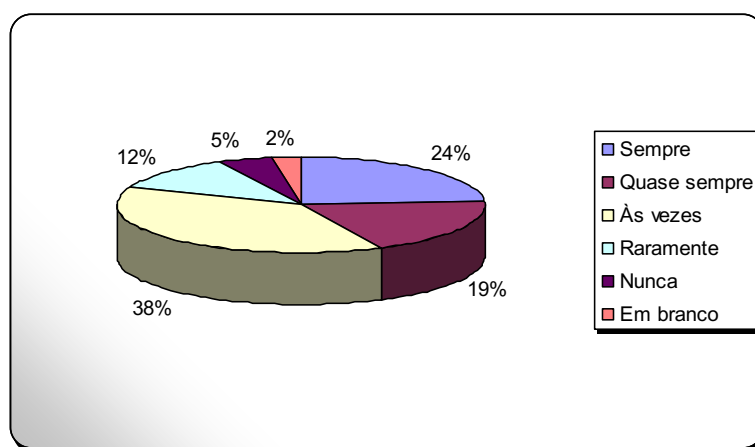
Com relação às sugestões dadas pelos colaboradores à direção, a pesquisa revela que, 32% consideram que às vezes as sugestões são valorizadas, 21% assinalaram quase sempre, com igual percentagem encontramos sempre e raramente ambas com 19%, 7% nunca e 2% não opinaram.

Assim, conforme segue no Gráfico 30, cerca de 40% dos colaboradores acreditam que suas sugestões são valorizadas. Este fator, com essa tendência positiva, poderá despertar um clima de participação mais ativa dos colaboradores para a melhoria do trabalho causando um clima organizacional favorável e motivador, isto por que a filosofia de qualquer processo de mudança organizacional parte do pressuposto de que é o corpo de pessoas (colaboradores) que transforma e constrói uma organização. Logo, quando o colaborador tem consciência que suas sugestões são necessárias para que a empresa alcance seus objetivos, este processo torna-se mais fácil.

GRÁFICO 30 – As sugestões são valorizadas pelos superiores

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Procura-se, através desta questão, verificar se existe adequação das informações recebidas ao desempenho das atividades. Quanto a este questionamento, 38% afirmam que às vezes existe adequação, seguido de 24% que assinalaram sempre, 19% quase sempre, 12% raramente, 5% nunca e 2% não opinaram.

GRÁFICO 31 – Existe adequação das informações recebidas ao desempenho das atividades

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

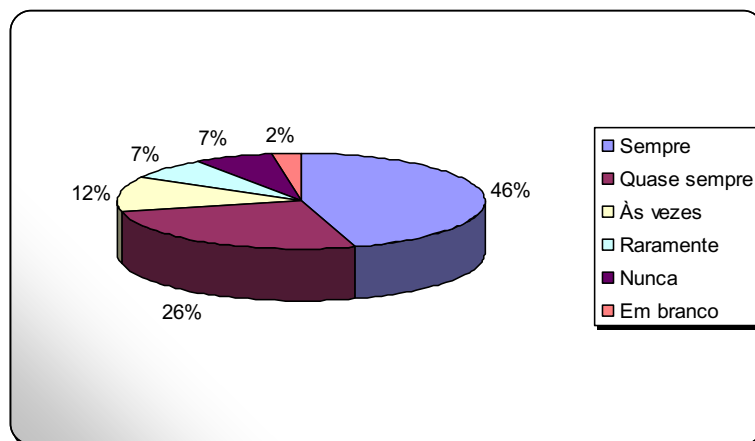
Cerca de 43% dos entrevistados afirmam que sempre ou quase sempre existe adequação das informações, contra 55% que se mostraram desconfiados ou não acreditam que a adequação exista na prática. Logo, a Gran Moto deve tentar melhorar esta percepção, pois a empresa possui uma equipe de colaboradores que desconfia das informações recebidas.

Aqui se procura verificar se o colaborador foi informado sobre os valores e a missão da empresa, e segundo a pesquisa, 46% dos questionados sempre têm conhecimento dos valores e da missão da Gran Moto, 26% assinalaram que quase sempre têm conhecimento,

seguido de 12% que assinalaram às vezes, 7% assinalaram raramente que se igualou em termos de porcentagem com os que responderam nunca, 2% não opinaram.

Dessa forma, constata-se que 72% dos entrevistados afirmam ter conhecimento dos valores e da missão da empresa, o que indica que o processo de comunicação interna vem funcionando de forma correta ou pelo menos de forma eficaz.

GRÁFICO 32 – Tenho conhecimento dos valores e missão da empresa

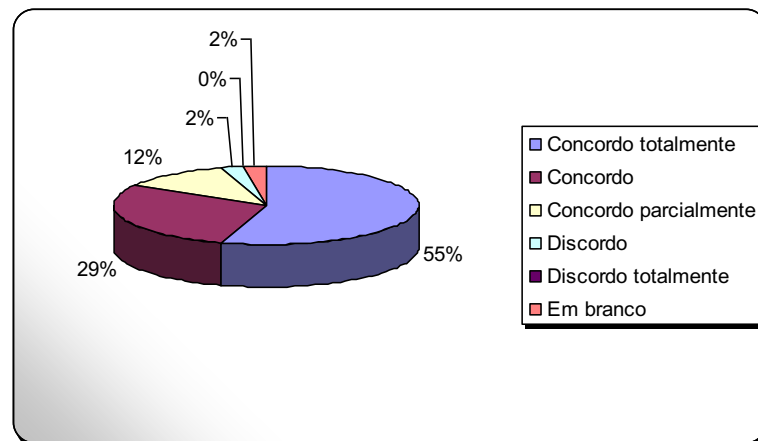


Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Nesta dimensão procura-se verificar se o colaborador percebe ou se foi passado a ele que os fatores chaves para um bom Clima Organizacional dependem da satisfação mutua dos colaboradores e dos clientes da empresa.

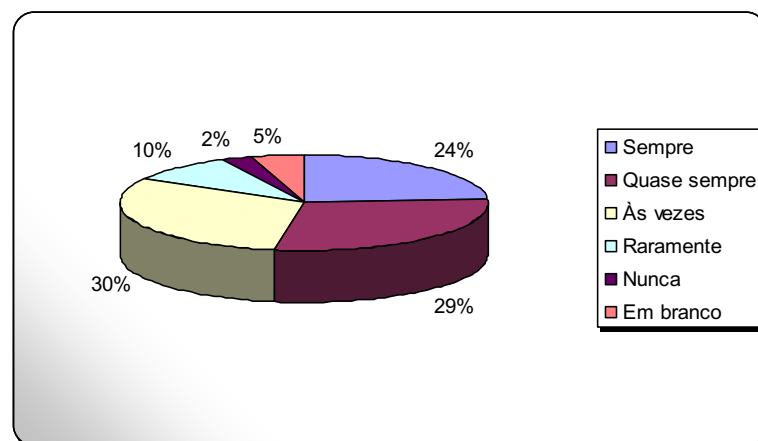
Nesta questão, a pesquisa revela que 55% dos pesquisados concordam totalmente com a afirmação, 29% concordam, 12% concordam parcialmente, 2% discordam, 0% discorda totalmente e 2% não opinaram.

Na realidade, 84% dos colaboradores da Gran Moto concordam que há uma íntima ligação que envolve a satisfação dos colaboradores em detrimento à satisfação dos clientes, e que a partir da satisfação do colaborador gera-se um clima de bom atendimento para os clientes, dando à empresa a oportunidade de possuir um Clima Organizacional favorável tanto para os seus colaboradores como para seus clientes.

GRÁFICO 33 – A satisfação do empregado resulta na satisfação do cliente

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Em se tratando de cooperação, ênfase na comunicação, estímulo à iniciativa e delegação de poderes, esta questão tenta verificar se estes valores são utilizados pela empresa. E de acordo com a pesquisa, 30 % dos questionados acham que às vezes estes valores são utilizados pela empresa, seguido de 29% que marcaram a opção quase sempre, 24% a opção sempre, 10% raramente, 2% nunca e 5% não opinaram.

GRÁFICO 34 – A cooperação, a ênfase na comunicação, o estímulo à iniciativa e a delegação de poder são valores organizacionais utilizados pela empresa

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

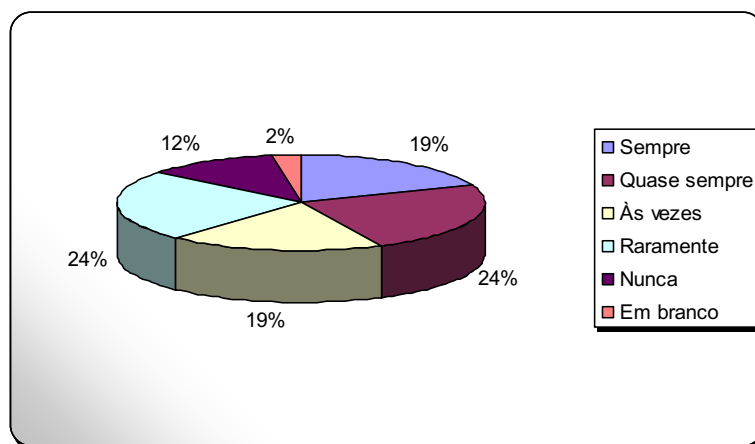
Conforme exposto no Gráfico 34, para mais da metade (53%) dos colaboradores entrevistados a organização utiliza os valores organizacionais acima citados. Porém boa parte dos entrevistados (30%) afirma que este evento acontece apenas algumas vezes.

Em relação à eficiência do processo de comunicação na empresa pesquisada, observa-se que a opção quase sempre se iguala com a opção raramente onde representam cada uma

24% dos entrevistados, também se igualam com 19% as opções sempre e às vezes, 12% nunca e 2% não opinaram.

Assim, o gráfico 35 evidencia que há certa divisão entre os colaboradores com relação a esta questão. No geral, 43% dos colaboradores da Gran Moto apresentam respostas positivas, ou seja, acham que a comunicação é eficiente em todos os sentidos. Contra 36% que apresentaram respostas negativas. A diferença entre respostas positivas e negativas é bem pequena, cerca de 7%, isso confirma que os colaboradores da empresa encontram-se com opiniões divididas com relação à eficiência da comunicação.

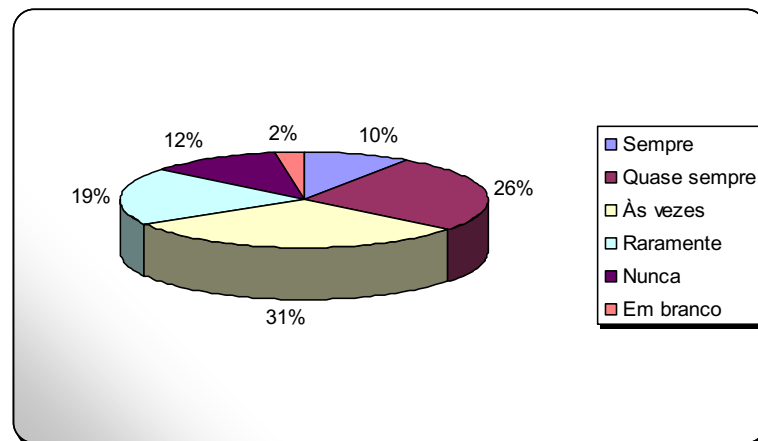
GRÁFICO 35 – A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima pra baixo, de baixo para cima e entre as áreas)



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Quando questionados sobre o compartilhamento das informações, 36% dos questionados assinalaram que sempre ou quase sempre as informações são compartilhadas, 31% assinalaram que raramente ou nunca há compartilhamento de informações que se igualou com os que assinalaram a opção às vezes, 2% não opinaram.

Nesta questão também verificamos a divisão das opiniões dos colaboradores com relação à comunicação, como já foi comentado no gráfico anterior (Gráfico 35), a diferença entre respostas positivas e negativas é muito pequena, cerca de 5%, indicando que os colaboradores da empresa possuem opiniões diferentes apresentando-se de forma bem dividida desta vez com relação ao compartilhamento das informações.

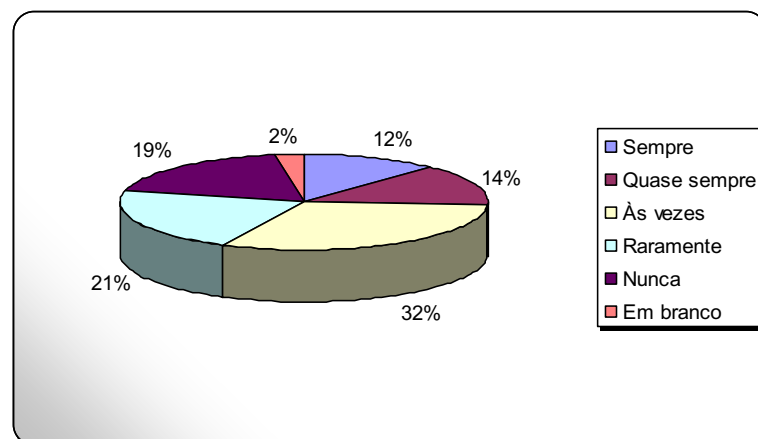
GRÁFICO 36 – As informações são compartilhadas

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Aqui se procura verificar o quanto a empresa transmite ao colaborador informações a respeito de seu desempenho e do trabalho por ele desenvolvido.

Segundo a pesquisa, 32% dos questionados às vezes obtém informações de retorno dos resultados e processos dos trabalhos que desenvolvem, 21% assinalaram que raramente obtém, seguido de 19% que assinalaram nunca, 14% quase sempre, 12% sempre e 2% não opinaram.

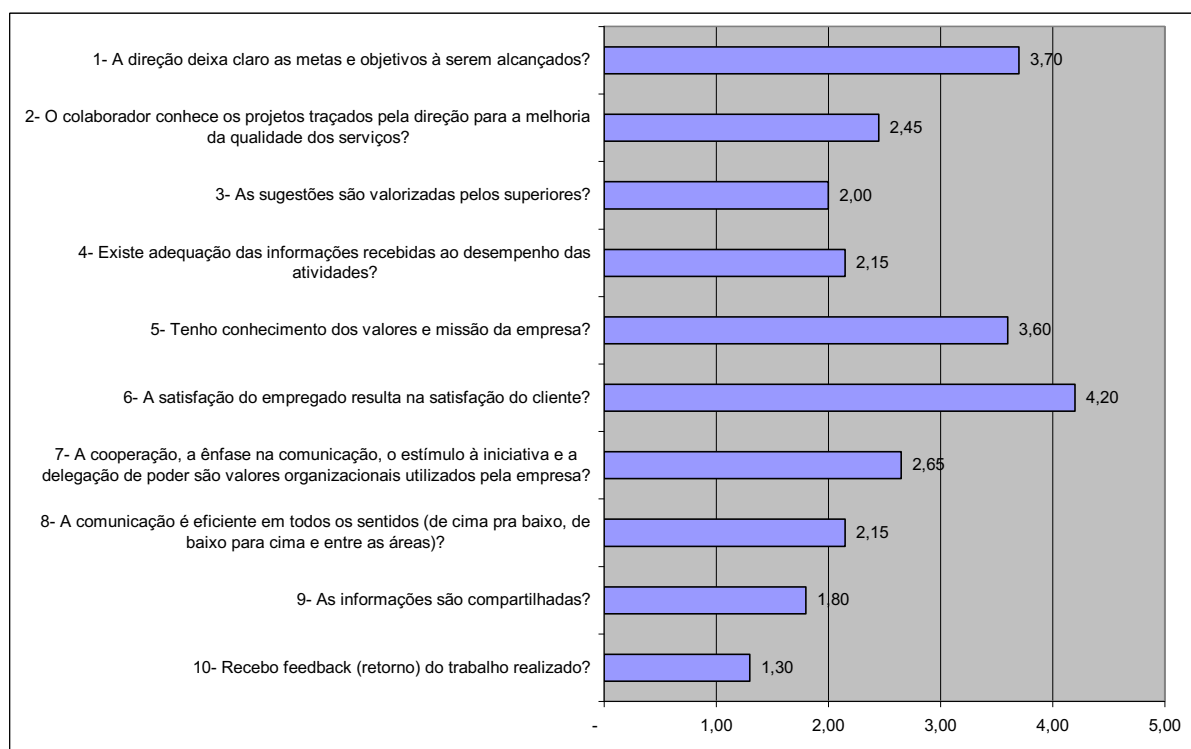
Dessa forma, constata-se que apenas a minoria dos entrevistados, cerca de 26%, recebem retorno dos resultados do seu trabalho, isso dificulta o processo de implementação e melhoria do Clima Organizacional da empresa, visto que os funcionários não obtém informações necessárias ao aperfeiçoamento dos métodos utilizados por eles, o que os impedem de melhorar o clima da organização, já que os mesmos não ficam sabendo onde estão errando para que possam reparar os seus erros e contribuir para a melhoria do Clima Organizacional. Assim, observa-se que o processo de *feedback* na empresa pesquisada não é claro, nem objetivo e nem tão pouco bem difundido.

GRÁFICO 37 – Recebo feedback (retorno) do trabalho realizado

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Em relação à Comunicação Interna, os pontos que merecem maior atenção são os do recebimento de feedback (1,30) e o do compartilhamento de informações (1,80). Estes pontos mostram-se carentes da atenção de empresa, pois quando não há o compartilhamento de informações e um retorno sobre o desempenho dos funcionários, o processo de comunicação fica um pouco comprometido, pois causa a impressão de que a empresa não estabelece um canal de comunicação com os seus funcionários. Quanto ao aspecto positivo da avaliação, na percepção dos colaboradores, a sua satisfação resulta na satisfação do cliente (4,20), aqui percebemos que a empresa conseguiu transmitir aos seus colaboradores que quando os colaboradores estão satisfeitos eles tendem a satisfazer os clientes da empresa.

Figura 03 – Comunicação Interna: resultados na Escala Likert



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

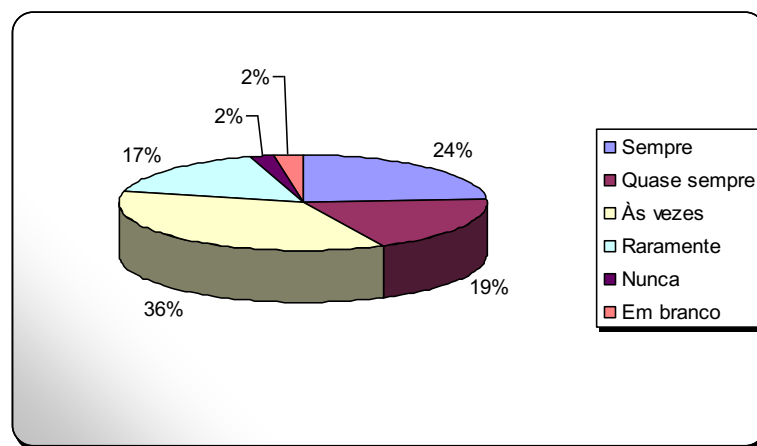
A comunicação Interna da empresa possui três pontos de concordância entre as dez afirmativas, o que demonstra que a empresa procura principalmente transmitir a idéia de satisfação mutua de seus clientes e colaboradores, que deixa claro, as meta e objetivos a serem alcançados e que consegue transmitir sua missão e seus objetivos.

4.3.4 Ambiente relacional

Busca-se, nesta dimensão, verificar a percepção dos colaboradores quanto ao ambiente no qual eles estão inseridos e de forma a avaliar as relações existentes dentro deste ambiente, no qual se encontram os colaboradores e suas lideranças.

Quando questionados a respeito da abertura dos colaboradores a mudanças e a novas idéias, 36% dos colaboradores entrevistados afirmaram que às vezes estão abertos a mudanças, 24% afirmam que sempre, 19% quase sempre, 17% raramente, 2% nunca e também com 2% os que não opinaram.

GRÁFICO 38 – Os colaboradores estão abertos à mudanças e novas idéias

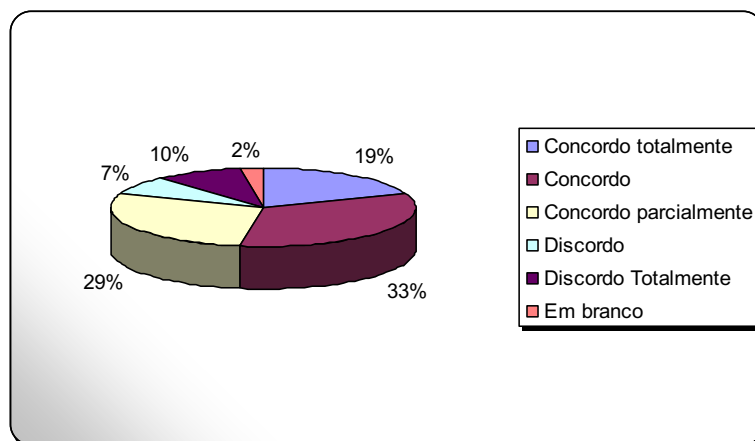


Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

De acordo com o Gráfico 38, observa-se que boa parte dos entrevistados (36%) diz está apenas algumas vezes abertos a mudanças e a novas idéias, isso demonstra que a Empresa deve tentar aumentar o nível de flexibilidade dos seus colaboradores. Caso contrário fica difícil implementar qualquer projeto que necessite de alterações no cotidiano dos colaboradores da Empresa.

A pesquisa revela que, 33% dos colaboradores entrevistados concordam que o chefe do seu setor é justo e dá oportunidade a todos, 29% concordam parcialmente, 19% concordam totalmente com a afirmação, 10% discordam totalmente, 7% discordam e 2% não opinaram.

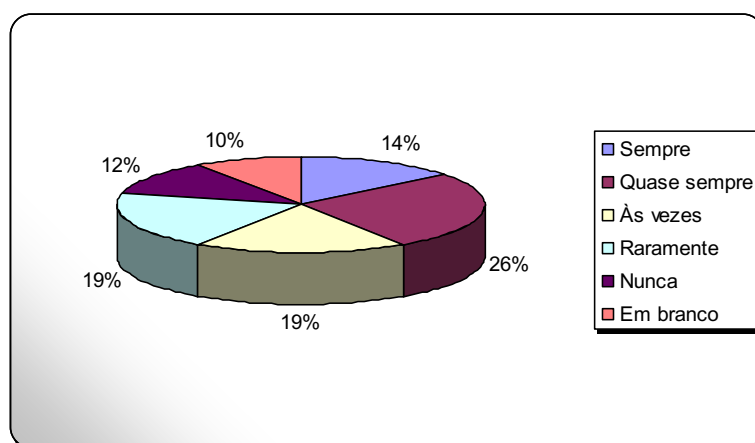
Dessa forma, conforme Gráfico 39, 52% dos entrevistados concordam com a afirmação, e essa atitude ajuda na busca rumo a um ambiente relacional salutar a todos os membros da equipe.

GRÁFICO 39 – O chefe do seu setor é justo e dá oportunidade a todos

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Aqui o ponto analisado consiste em verificar como os colaboradores sentem-se em relação à solução dos conflitos existente na empresa, ou seja, verificar a rapidez com que os conflitos são solucionados e saber se eles são erradicados de forma justa.

Quanto a este ponto, 26% afirmam que sempre os conflitos são resolvidos rapidamente e de forma justa, empatados com 19% encontramos as respostas raramente e às vezes, 14% assinalaram a opção sempre, 12% nunca, 10% não opinaram.

GRÁFICO 40 – Os conflitos são resolvidos rapidamente e de forma justa

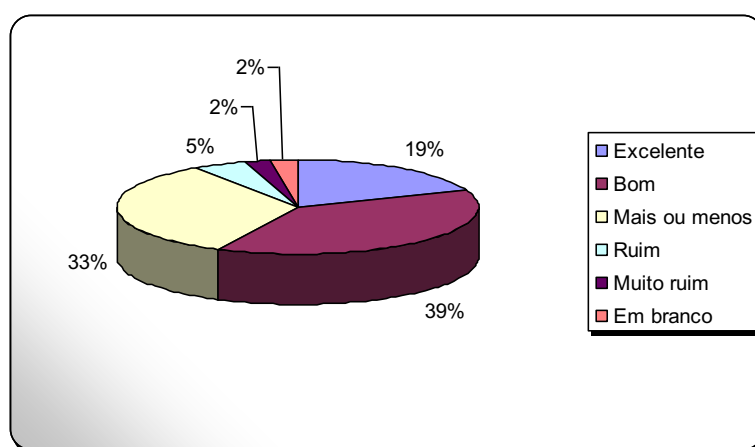
Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Diante do exposto (Gráfico 40), verifica-se que a maioria dos colaboradores (40%) afirma que os conflitos são resolvidos rapidamente e de forma justa, o que confere a Empresa certa credibilidade do ponto de vista do colaborador. O mesmo não se sente injustiçado e tem a certeza que caso surja algum conflito na equipe de trabalho, ele logo será solucionado, beneficiando assim o ambiente no qual o colaborador se encontra.

A pesquisa revela que, 39% dos questionados acham que o relacionamento entre as pessoas de sua equipe é bom, 33% consideram mais ou menos, 19% excelente, 5% ruim, 2% muito ruim e também 2% não opinaram.

Conforme exposto (Gráfico 41), para a minoria dos entrevistados, cerca de 7%, O relacionamento entre as pessoas de sua equipe é ruim ou muito ruim. Para a maioria dos colaboradores (58%), o clima entre os colegas de trabalho é considerado entre excelente e bom, o que vem resultar que se tem um ambiente ideal para desenvolvimento do trabalho em equipe.

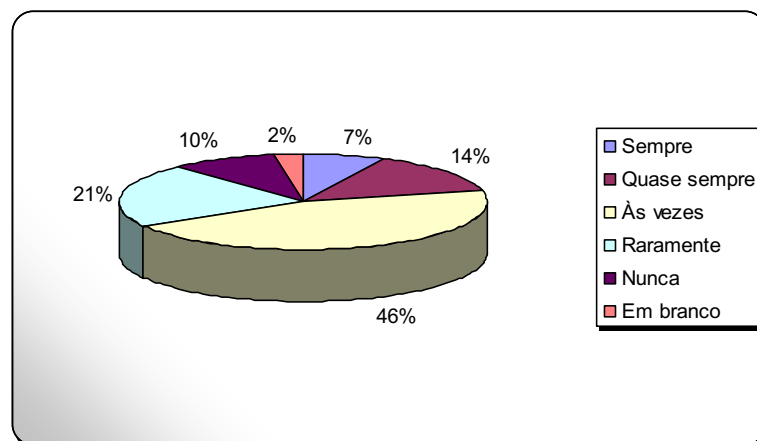
GRÁFICO 41 – O relacionamento entre as pessoas de sua equipe é



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

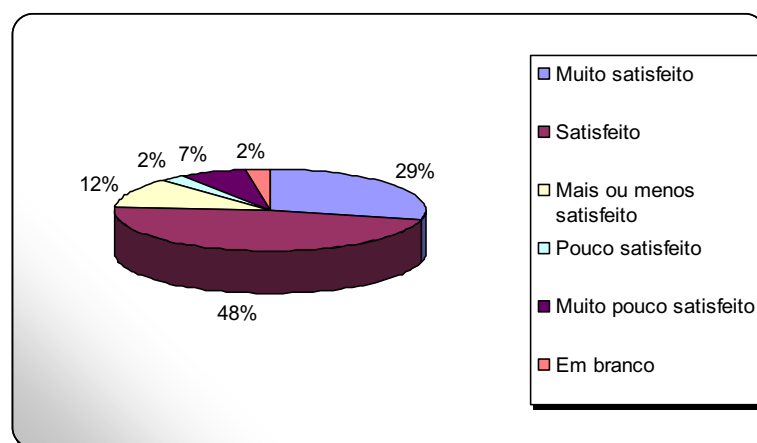
Quando questionados se conseguem levar as suas idéias à direção 46% dos colaboradores assinalaram que às vezes eles conseguem, 21% responderam que raramente, 14% quase sempre, 10% nunca, 7% sempre e 2% não opinaram.

Dessa forma, pode-se notar no Gráfico 42 que a maioria dos colaboradores (46%) mostra-se indecisos com relação a questão, 31% não conseguem levar as suas idéias aos superiores, 21% sempre ou quase sempre consegue. Assim, o processo de melhoria do Clima Organizacional da Empresa está comprometido, bem como o processo criativo de seus colaboradores, o que deixa a Empresa bastante vulnerável em relação ao mercado. Isso porque empresas competitivas possuem colaboradores comprometidos e que auxiliam nas decisões através de suas idéias, objetivando o aumento de qualidade dos produtos e processos, através da melhoria contínua, que está embasada na contribuição e sugestão de seus colaboradores.

GRÁFICO 42 – Consigo levar as minhas idéias à direção

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Quando questionados como se sentem em trabalhar na Empresa, a grande maioria dos colaboradores pesquisados (77%) afirma sentir-se satisfeita ou muito satisfeita em trabalhar na Gran Moto, apenas 9% sentem-se insatisfeitos. Logo, esta questão demonstra a satisfação que os colaboradores possuem em trabalhar na Empresa, e esta deve utilizar-se de tal vantagem para trabalhar as questões ligadas à comunicação, à autonomia dos colaboradores e investir no potencial criativo de seus profissionais.

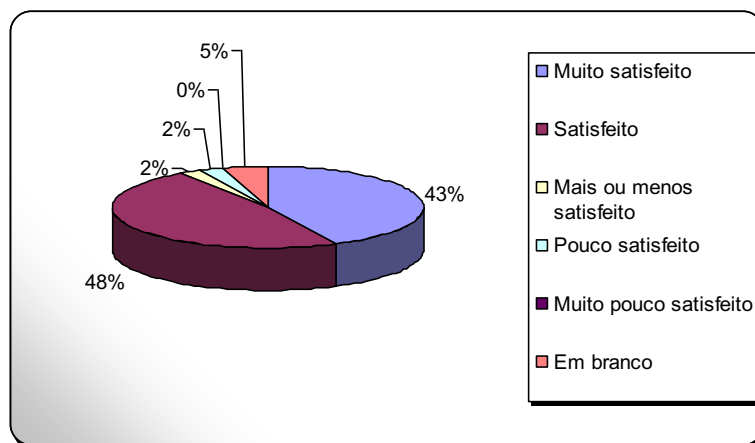
GRÁFICO 43 – Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar nesta empresa

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Quanto ao questionamento sobre a realização profissional com o trabalho executado, 91% dos entrevistados sentem-se satisfeitos ou muito satisfeitos com o trabalho que executam na Empresa, 2% sentem-se mais ou menos satisfeitos, também com 2% encontramos os que afirmam estar pouco satisfeito, 0% muito pouco satisfeito e 5% não opinaram.

Um número bem representativo dos colaboradores afirma estar muito satisfeito em termos de realização profissional. O que é muito bom tanto para a Empresa, quanto para a harmonia do ambiente relacional, bem como para o estabelecimento de um Clima Organizacional favorável à Empresa e a seus colaboradores.

GRÁFICO 44 – Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, você se sente

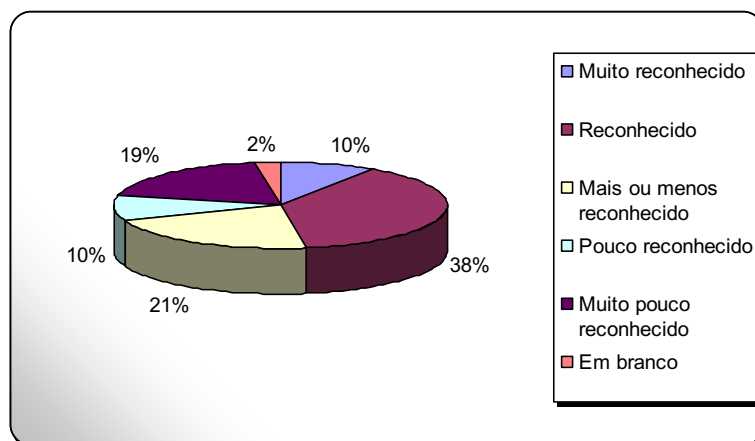


Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

A pesquisa revela que, 38% dos questionados afirmam ser reconhecidos pelo trabalho que executam, 21% dizem ser mais ou menos reconhecidos, com 10% encontramos ou que dizem se sentir muito reconhecidos bem como os que se sentem pouco reconhecidos e 2% não opinaram.

A maioria dos colaboradores pesquisados, cerca de 48%, afirma sentir-se reconhecido pelo trabalho que executa. Neste caso, a Empresa poderia empenhar-se na melhoria deste percentual, fazendo com que os seus colaboradores se sentissem mais reconhecidos, extraindo deles o seu potencial máximo na realização das tarefas.

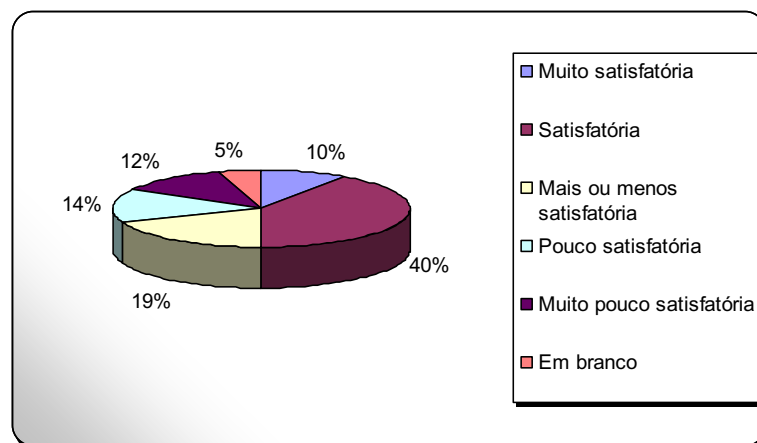
GRÁFICO 45 – Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Quanto à autonomia dada ao colaborador para propor melhorias na execução do seu trabalho, 50% dos colaboradores entrevistados afirmam que a autonomia dada a eles é satisfatória, 26% pouco satisfatória, 19% mais ou menos satisfatória e 5% não opinaram.

GRÁFICO 46 – A autonomia que você tem para propor melhorias na execução o seu trabalho



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Portanto, o Gráfico 46 demonstra que a maioria dos entrevistados não se sente muito presa à autorização superior para decidir sobre seu trabalho desenvolvido diariamente, o que vem causando um sentimento de realização e, com isso, estimula a criatividade dos colaboradores. Pois, conforme retratado por Iida (1990, p. 301) “a organização do trabalho deve ser feita com a participação dos próprios trabalhadores de tal forma que eles possam desenvolver suas atividades sem um controle rígido, com sentimento de auto-realização”.

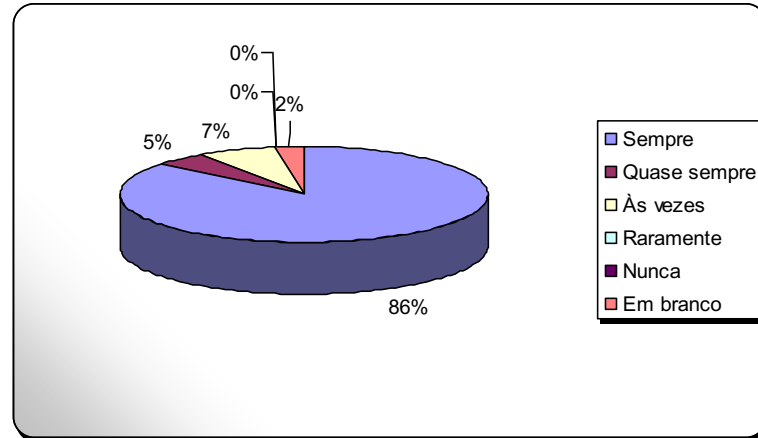
Sabe-se que toda empresa que deseja ser competitiva deve deixar de lado a centralização de decisões rotineiras e apostar na criatividade de seus colaboradores. Tais organizações devem despertar a autoconfiança dos indivíduos, o que comprovadamente resulta em um processo de *feedback* mais dinâmico e, conseqüentemente, em maior eficiência para a resolução de problemas.

Com relação ao comprometimento do colaborador com o trabalho que realiza, a pesquisa revela que, 86% dos colaboradores entrevistados classificam-se como sendo comprometido com o seu trabalho, 7% afirmam que às vezes são comprometidos, 5% quase sempre, 0% respondeu raramente ou nunca e 2% não opinaram.

Dessa forma, conforme Gráfico 47, o espírito de comprometimento na Empresa é percebido pelos colaboradores de uma maneira muito presente. Este fator é um ponto positivo para a Empresa, e ela deveria aproveitar melhor esta oportunidade dando maior autonomia aos

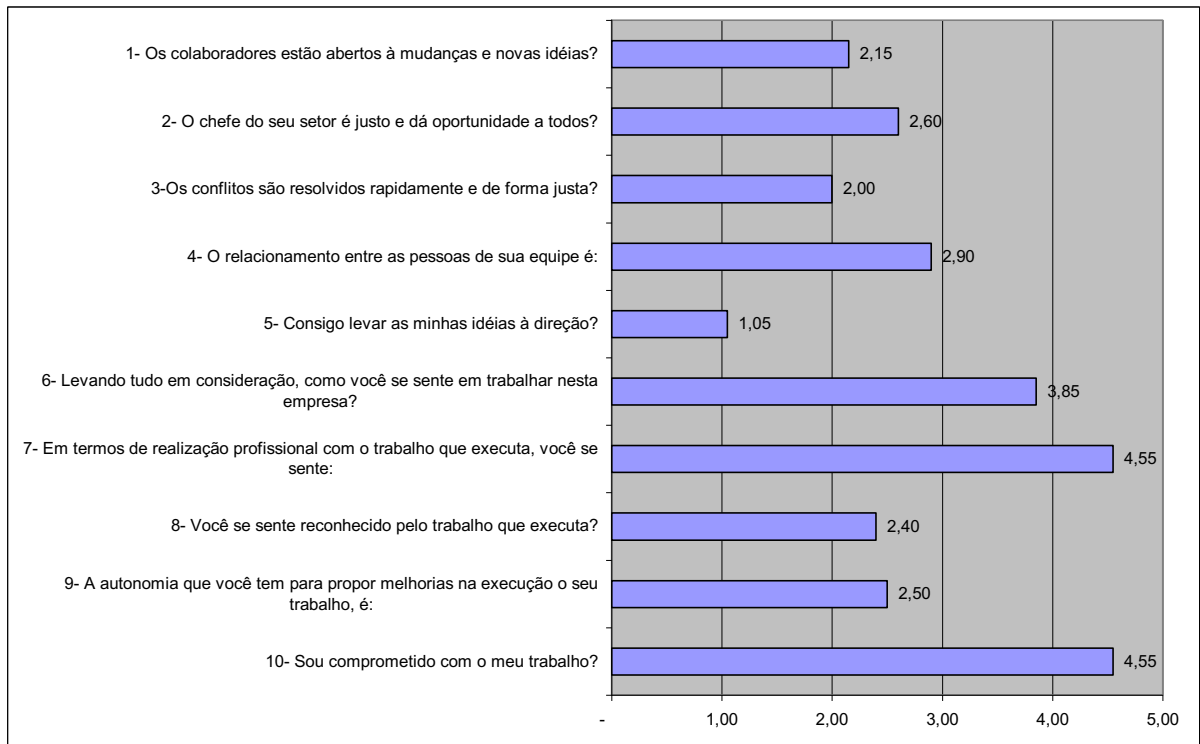
seus colaboradores tanto no processo de tomada de decisão como no desempenho de tarefas que exijam maior comprometimento por parte do colaborador.

GRÁFICO 47 – Sou comprometido com o meu trabalho



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Quanto ao relacionamento observa-se que o ponto mais insatisfatório e que merece maior atenção é o que diz respeito aos colaboradores conseguirem levar as suas idéias à direção (1,05), isso pode ser por decorrência de barreiras no aspecto da comunicação, que mostram alguns pontos desfavoráveis. Quanto aos aspectos que obtiveram maior concordância, destacam-se o comprometimento com o trabalho (4,55), e a satisfação com o trabalho que desenvolvem (4,55). A escala revela que a empresa pode perfeitamente envolver seus colaboradores no processo decisório. Haja vista que a mesma possui em sua maioria, pessoal comprometido com seu trabalho e que se sentem satisfeitos com o trabalho que desenvolvem dentro da empresa, o que passa certa confiança para a empresa, em envolver as opiniões e idéias de seus funcionários nas decisões a serem tomadas pela mesma. Vale lembrar que o ambiente relacional influi muito no Clima Organizacional da empresa.

Figura 04 – Ambiente Relacional: resultados na Escala Likert

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Portanto, de acordo com os resultados obtidos, pode-se constatar que o Clima organizacional da Gran Moto não influencia o processo de tomada de decisão no que se refere ao ambiente organizacional. Visto que as variáveis adaptadas do modelo de Coda (1997) e aqui estudadas, apresentam-se desfavorecidas dentro do ambiente organizacional, o que vem a resolver o problema da pesquisa, que era exatamente avaliar o Clima organizacional na empresa.

CAPÍTULO 5

Considerações Finais

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho contemplou os aspectos do Clima Organizacional, adaptados do modelo Coda (1997), avaliando a percepção dos colaboradores da Gran Moto Campina Grande Motores Ltda, quanto aos fatores relacionados à liderança, políticas de RH, ambiente relacional e comunicação interna, avaliando o Clima Organizacional com referência ao processo de tomada de decisão no concernente ao ambiente organizacional da empresa.

O presente relatório focalizou o estudo de Clima Organizacional, tema que vem sendo muito debatido e tornou-se fundamental para todas as empresas que possuem como meta atenuar os conflitos existentes entre colaborador e organização, conciliando os interesses de ambos. Envolve uma série de conceitos que guiam o seu desenvolvimento, implicando na necessidade de adentrar em áreas do comportamento humano nas organizações. E, entendendo o comportamento organizacional como o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, percebe-se de imediato a correlação existente entre este campo da teoria das organizações com o estudo de Clima Organizacional.

Para Payne e Mansfield apud Sbragia, (1983), o Clima Organizacional é considerado como o elo conceitual entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Sob este aspecto deve se considerar como de fundamental importância o conhecimento do Clima Organizacional. A sua avaliação pode fornecer belos rendimentos para a compreensão do funcionamento organizacional, revelando a pré-disposição ou não dos empregados para a implantação ou manutenção das práticas administrativas bem como auxiliar no processo decisório.

O modelo de Coda (1997), entre os demais apresentados neste relatório, é o que melhor enfatiza questões elementares à realização do trabalho, priorizando quatro perspectivas: liderança, política de recursos humanos, comunicação interna e ambiente relacional. Foram observadas as perguntas fechadas e fez-se uma relação com os índices de concordância ou discordância, apresentando as práticas que expressam os melhores resultados e as que necessitam de melhorias, possibilitando identificar os pontos fortes e fracos da organização.

O presente relatório é uma contribuição para os estudos sobre Clima Organizacional e procura mostrar de que maneira alguns aspectos do modelo de Coda (1997) pode ser utilizado

para avaliar o Clima Organizacional de uma determinada empresa, dado um conjunto de quatro variáveis, caracterizadas através de perguntas diretas aos próprios colaboradores.

Dada à confiabilidade das respostas e dos resultados por ela obtidos, pode-se constatar que o Clima organizacional da Gran Moto não influencia o processo de tomada de decisão no que se refere ao ambiente organizacional. Visto que as variáveis adaptadas do modelo de Coda (1997) e aqui estudadas, apresentam-se desfavorecidas dentro do ambiente organizacional, o que vem a resolver o problema da pesquisa, que era exatamente avaliar o Clima organizacional na empresa.

No que se refere aos resultados, em relação à liderança, pode-se observar que há certa necessidade de análise da força de liderança, visto que, parte dos aspectos aqui abordados obteve um grande índice de discordância por parte dos colaboradores, principalmente em relação à abertura dos líderes a mudanças e à figura do líder como sendo inovador e dinâmico. Os pontos que obtiveram um melhor posicionamento neste aspecto foram os relacionados à utilização de estratégias corretas para o desenvolvimento da empresa, à preocupação com o bom relacionamento na equipe e à geração de um clima de confiança e segurança por parte da direção. Assim vemos que nenhum dos pontos abordados atingiu um índice de concordância superior a quatro na escala Likert.

Logo, percebe-se que as dimensões voltadas à força da liderança na Gran Moto mostram-se carentes de atenção, visto que os colaboradores necessitam de líderes que estimulem o potencial de cada um gerando um clima propício a mudanças e que incentive a criatividade dentro das equipes de trabalho, obtendo assim uma força de liderança eficiente e eficaz facilitando o processo de tomada de decisões.

A participação dos colaboradores na tomada de decisões foi considerada insatisfatória. Este percentual de discordância chegou a 33%, demonstrando ser uma necessidade da empresa, a implantação de melhores canais de comunicação entre superiores e colaboradores.

O tema liderança não apresentou bom índice de aprovação, visto que dos dez aspectos aqui abordado, apenas três apresentaram concordância parcial por parte dos colaboradores, os outros sete aspectos apresentaram índices de discordância com relação às lideranças da empresa. As questões relacionadas à liderança são essenciais no que se refere ao processo de gerir pessoas, e os fatores problemáticos identificados na pesquisa devem ser rapidamente melhorados.

No que se refere à Política de Recursos Humanos, o tema apresenta índices de insatisfação, o que demonstra ser alvo de crescente preocupação para a empresa. Deve-se então trabalhar na melhoria das políticas identificadas pelos colaboradores como sendo

insatisfatórias, pois são as políticas de RH que representam as estratégias e a preocupação da empresa em relação aos seus colaboradores. O uso das ferramentas de RH é necessário para a disseminação de políticas organizacionais que dão apoio à melhoria do ambiente organizacional na empresa.

Dos pontos identificados como passíveis de melhoria, destacam-se: recrutamento e seleção, remuneração, elevação salarial ligada à aquisição de competências, reconhecimento profissional e oportunidades de progresso na empresa.

O fator mais preocupante é em relação aos resultados obtidos quanto à seleção de pessoal. Para a maioria dos colaboradores o processo de seleção não é rigoroso, este fator foi o que apresentou maior índice de discordância na escala Likert, demonstrando ser um ponto de melhoria.

A remuneração por competência e o reconhecimento também não estão sendo vistos como prioridade da empresa. Isso é mostrado nos resultados, pois obteve o segundo menor índice de concordância.

Como último ponto de destaque dentro das políticas de RH, deve-se mencionar a questão da remuneração e das oportunidades de progresso oferecidas pela empresa. Estes aspectos também foram vistos como insatisfatórios e apresentam índices de discordância por parte dos colaboradores.

Os resultados apresentados em relação à necessidade de melhorias nas políticas de RH evidenciam que a empresa não utiliza as ferramentas de RH para disseminar políticas que auxiliariam no processo de melhoria e apoio do ambiente organizacional.

Segundo Brocka & Brocka (1994, p. 33) "a comunicação é a cola que solidifica tudo, as técnicas, as práticas, as filosofias e as ferramentas", ou seja, uma organização que apresenta um sistema de comunicação interna ineficiente poderá condenar ao fracasso toda e qualquer iniciativa de sua parte.

A Comunicação Interna apresentou melhores índices do que as políticas de RH. Porém ainda assim apresenta índices considerados insatisfatórios na pesquisa. Nos aspectos relacionados à comunicação interna, os pontos onde ficam evidenciadas necessidades de mudança estão relacionados ao recebimento de feedback, ao compartilhamento das informações e à valorização das sugestões dos colaboradores.

Com relação ao recebimento de feedback, este foi o ponto que apresentou menor índice de concordância dentro do aspecto comunicação interna, isso indica que os colaboradores desejam ser informados como relação aos resultados do trabalho por eles realizados, o que não acontece ou acontece de forma esporádica. O feedback é visto como a

realimentação do sistema produtivo, quando ele inexistente ou pouco se utiliza dele, o sistema fica comprometido, visto que não há um retorno de informações com relação ao trabalho realizado pelo colaborador impedindo a implantação de mudanças que visam à melhoria do trabalho por ele realizado.

Ficou também evidenciada a necessidade de maior compartilhamento das informações, pois 62% dos colaboradores concordam parcialmente ou não concordam que ocorra um amplo acesso as informações existente na empresa.

Ocorre também a necessidade de melhorar a valorização das sugestões dadas pelos colaboradores, isto pode ajudar a empresa a integrar o colaborador no processo decisório fazendo com que ele sintam-se mais integrado com a mesma e passe a sentir-se responsável pelos resultados obtidos por ela.

Na comunicação interna, o que chamou a atenção foi o fato de a empresa mesmo enfrentando problemas de comunicação conseguir transmitir para seus colaboradores a visão de que a satisfação deles resulta a satisfação do cliente, como também conseguir deixar claro as metas e objetivos organizacionais.

Portanto, sendo o processo de comunicação interna elencado pelos colaboradores da Gran Moto como insatisfatório, cabe a esta rever todos os pontos envolvidos neste processo, bem como definir a melhor forma de atingir um maior número de colaboradores com suas mensagens.

Para que a comunicação seja eficaz a organização deverá falar a mesma linguagem de seus colaboradores, deverá ser a mais direta e honesta possível; o transmissor da mensagem deverá se utilizar do processo de empatia, pois o que está claro para ele poderá não estar para o outro.

O Ambiente Relacional foi o aspecto que alcançou os melhores índices de concordância dentre os temas pesquisados. Esse resultado é de grande importância, visto que representa o grau de relação, interação, conflitos e comprometimento e a satisfação das pessoas no trabalho, a valorização e a abertura dos colaboradores a mudanças e a novas idéias.

Os fatores positivos que contribuíram para o alcance do resultado estão relacionados ao grande comprometimento, à satisfação e à realização profissional dos colaboradores com o trabalho que exercem. Esses pontos favorecem de forma positiva a organização sendo muito úteis quando houver a implementação de estratégias que objetivem contribuir com melhorias nos relacionamentos e no ambiente de trabalho.

Uma melhoria nos canais de comunicação entre direção e colaboradores deve ser implementada, visto que, de acordo com a pesquisa, este foi o ponto que obteve menor índice

de concordância neste aspecto estudado, o que provavelmente está dificultando a relação da direção com os colaboradores da empresa.

A resolução de conflitos de forma justa e rápida deve ser uma prática constante na empresa. Verifica-se a necessidade da organização em estudo buscar agilizar esse processo, pois o mesmo apresenta o segundo menor índice de concordância.

Os resultados da pesquisa mostram que a organização estudada apresenta um Clima Organizacional que não auxilia e nem favorece o processo de tomada de decisão no que se refere ao ambiente organizacional. Pois, de acordo com os resultados obtidos através da análise das variáveis adaptadas do modelo de Coda (1997): Liderança, Políticas de RH, Comunicação Interna e Ambiente Relacional, obteve-se apenas um nível de aproximadamente 30% de concordância com as variáveis analisadas, ou seja, dos dez pontos analisados dentro de cada variável, apenas três apresentam índices de concordância por parte dos colaboradores da empresa.

A pesquisa demonstra que a organização não apresenta bons índices de satisfação em seu ambiente organizacional, e é de fundamental importância trabalhar os pontos que necessitam realizar mudanças ou implementar melhorias conforme foi diagnosticado, para que se possa melhorar o Clima Organizacional da empresa e que o processo decisório vise à melhoria do seu ambiente organizacional.

Com base nos resultados da pesquisa, se propõe um conjunto de intervenções que podem ser aplicadas junto à Empresa e colaboradores, que poderão atenuar as dificuldades e que, por sua vez, ajudarão na melhoria do clima e do ambiente organizacional, como segue:

Foi identificada, a partir dos resultados da pesquisa, uma crescente preocupação dos colaboradores quanto à melhoria da comunicação e feedback. Como este fator é de grande relevância no processo de comunicação, devem-se levar ao conhecimento das pessoas os resultados por elas obtidos. Começando pelo feedback dos resultados obtidos na pesquisa, juntamente com uma análise da diretoria com relação ao tema. Os resultados servem de informações para a avaliação das condições de trabalho da empresa, evidenciando as necessidades e também as práticas julgadas positivas, proporcionando uma relação de transparência para o colaborador, ao mesmo tempo em que serve de base para a tomada de decisão quanto ao ambiente organizacional.

Deve-se criar mecanismos de participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão, visto que eles são os principais agentes envolvidos no ambiente organizacional da empresa podendo dar opiniões valiosas para a melhoria do Clima Organizacional.

Desenvolver uma maior abertura na comunicação entre direção e colaboradores, podendo até criar, por exemplo, um jornal interno ou um informativo periódico.

Implantar um método de avaliação de desempenho que tenha por base a auto avaliação, a avaliação dos colegas e dos superiores. Buscando mais uma vez melhorar o feedback na empresa.

Melhorar o processo de seleção utilizado pela empresa, traçar o perfil da pessoa que deverá ocupar a vaga oferecida, determinar os procedimentos para a seleção, especificar os pré-requisitos para a participação da seleção, dar prioridade, na seleção, aos colaboradores que atendam aos requisitos e que desejem concorrer à vaga oferecida e observar sempre aspectos comportamentais e técnicos na seleção, aplicando com a ajuda de um profissional de psicologia, um sistema com entrevistas e provas de conhecimentos específicos, raciocínio lógico e testes e de personalidade.

Agrupar os cargos existentes na empresa através das atribuições e responsabilidades atribuídas a cada posto de trabalho, de forma que cada grupo corresponda a um nível de faixa salarial compatível com o praticado no mercado e que seja com base na habilidade e responsabilidade exercida no cargo. Remunerando os colaboradores de acordo o seu desempenho e competências adquiridas.

Estimular os líderes de equipes ao treinamento e desenvolvimento de habilidades voltadas à gestão de pessoas, que busque o desenvolvimento de habilidade de linguagem e comunicação, técnicas interpessoais e de estímulo à iniciativa junto aos colaboradores.

Avaliar anualmente o Clima Organizacional, através de pesquisas diretas aplicadas a todos os colaboradores de todos os níveis hierárquicos e que sejam respondidas anonimamente. Que servirão de subsídios para implementação de novas melhorias e nortearão as decisões organizacionais referentes ao ambiente organizacional da empresa.

Diante dessa perspectiva, esse estudo de caso também evidenciou novas oportunidades de estudos para futuras pesquisas, são elas:

Novas pesquisas de clima organizacional na empresa, para análise da sua evolução e a relação com outros estudos sobre o assunto em empresas do mesmo setor, objetivando obter alguns referenciais no processo de benchmarking.

Estudo da cultura organizacional envolvendo fatores ligados a macroaspectos organizacionais, tais como traços culturais, filosofia de gestão ou grau de maturidade empresarial.

Pesquisa de fatores relacionados á aprendizagem organizacional, visto que é uma área ainda muito dinâmica e rica a ser explorada nas organizações.

Levando em consideração a relevância do tema abordado no contexto atual das organizações, recomenda-se seu aprofundamento em estudos futuros, tanto no âmbito da Gran Moto como também em outras organizações. Trabalhos com este enfoque contribuem de forma bastante positiva para o desenvolvimento das pessoas no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANSOFF, I. **A organização estratégica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- ARGYRIS, Chris. **Aprendizado de duas voltas**. HSM Management, n. 17, p.12-20, nov/dez, 1999.
- BARÇANTE, Luiz César; CASTRO, Guilherme Caldas. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1981.
- BERTERO, C. O. **“Influências sociológicas em teoria organizacional”**. Revista de Administração Pública, v. 15, n. 6, p. 27-37, nov/dez, 1975.
- BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BROCKA, Bruce & BROCKA, M. Suzanne. **Gerenciamento da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994
- CAMPOS, Wagner Estelita. **Estudos organizacionais**. Rio de Janeiro: CEBRAE, 1980.
- CANNIE, J.K. **Mantendo clientes fiéis para sempre**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Aprendizagem organizacional: Em tempos de mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CAVEDON, Neusa Rolita. **As manifestações rituais nas organizações e a legitimização dos procedimentos administrativos**. Porto Alegre:UFRGS, 1988. Dissertação (Mestrado em Administração – UFRGS)
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas**, vol. 2, São Paulo: Atlas, 1993.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3ª ed. v.1, São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3 ed. São Paulo: Makron, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

DaMATTA, Roberto. **Relativizando: uma introdução à antropologia social**. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J. **Human behavior at work: organization behavior**. 7th ed. New York: MacGraw-Hill, 1985.

DRUCKER, Peter F., **O Novo Papel da Administração**. Coleção Harvard de Administração, São Paulo: Nova Cultural, 1986.

ELTZ, F. **Qualidade na comunicação: preparando a empresa para encantar o cliente**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

ETZIONI, Amitai. (Org.). **Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1976.

FARIA, Antonio Nogueira. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

FINLEY, M.I. **A economia antiga**. Porto: Edições Afrontamento, 1980.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 1991.

GONÇALVES, Ernesto Lima. **A empresa e a saúde do trabalhador**. São Paulo: Pioneira, 1988.

GRETZ, José R. **É obvio! Qualidade real ao alcance de todos**. Florianópolis: Viabilização de Talentos Humanos, 1996.

HALL, Richard H. **Organização: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HERZBERG, F. W. **Novamente: Como se Faz para Motivar Empregados?**. Harvard Business Review, Rio de Janeiro:, jan-fev 1968.

HOLANDA, Aurélio Buarque. **Novo dicionário da Língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, [s.d.].

- ISKANDAR, Jamil Ibrahim. **Normas da ABNT: comentadas para trabalhos científicos**. 2. ed. (ano 2003), 3º tir. Curitiba: Juruá, 2005.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo : Atlas, 1995.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- KOLB, David Allen et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.
- KRAUSE, W. M. **Chefia: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1981.
- LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- McGREGOR, Douglas. **O lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MARCOVITCH, J. **Contribuição ao estudo da eficácia organizacional**. São Paulo, 1972. 113 f. (Tese de Doutorado em Administração) - USP.
- MARX, Karl. **Manuscritos econômicos e filosóficos**. In: Os pensadores, 4ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987.
- MATTAR, Fauze Najid. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, Fela. **Renascença Organizacional**, 3.ed., Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1993.
- MOTTA, F.C.P.; PEREIRA, L.C.B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980.
- MOUZELIS, Nicos P. **Organización y burocracia**. Barcelona: Edicions 62, 1975.
- OLIVEIRA, M. A . **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.
- POLANYI, Karl. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro, Campus, 1980.
- POTTIER, C.C. **What is culture: can it be useful for organizational change agents?** Leadership & organization development Journal, v.10, nº 3, 1989.

- PUENTE-PALACIOS, Kátia Elizabeth. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de Clima Organizacional. **Revista de Administração**. São Paulo v.37, n.3, jul./set. 2002.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto Brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1986.
- RIOUX, J.P. **A revolução industrial: 1780-1880**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RODRIGUES, A. **Psicologia social**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- SANTOS, Neuza M.B. **Clima Organizacional: um estudo em instituições de pesquisa**. São Paulo, 1983. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, 1983.
- SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SANTOS, J.L. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- SANTOS, J. J. **Encantar o cliente dá lucro: fatores primordiais de diferenciação dos concorrentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SBRAGIA, Roberto. **Um Estudo Empírico sobre o Clima Organizacional em Instituições de Pesquisa**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: vol 18(2) - abr/jun-83.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice - Hall do Brasil, 1982.
- SCHEIN, Edgard. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- SCHNEIDER, B., & REICHERS, A. **On etiology of climates**. *Personnel Psychology*, 1983
- SCOTT, D. **Satisfação do cliente: a outra parte do seu trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- SHINYASHIKI, Roberto. **A Revolução dos Campeões**. São Paulo, Gente, 1995.
- SIEVERS, Burkard. **Participação como uma disputa conspirativa**. Revista de Negócios, Blumenau, v.1. n4, p.37-48, jul/set, 1996.
- SILVA, Narbal. [s.t.]. Florianópolis, 2001. (Qualificação de tese) – UFSC.
- SOUZA, Edela L. Pereira. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

STONER, James A F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da Administração Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1966.

VERBEKE, W., VOLGERING, M., & HESSELS, M. (1998). **Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: organizational climate and organizational culture**. *Journal of Management Studies*, 35, 303-329.

WEBER, M. **Economía y sociedad: esbozo de sociologia comprensiva**. México: Fondo de Cultura Económica, 1977, v.1.

WAHRLICH, B. M. **Uma análise das teorias de organização**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

WOOD Jr., T. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

APÊNDICE

APÊNDICE

Questionário – Clima Organizacional

Campina Grande-PB, Março de 2007.

Prezado (a) Senhor (a)

Este questionário faz parte do Relatório de Estágio Supervisionado, do Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande. Assim, as informações aqui contidas serão mantidas em completo sigilo, não sendo divulgado nomes, cargos ou quaisquer outras informações pessoais dos entrevistados e somente serão utilizados como dados para a tabulação dos resultados do trabalho de conclusão de curso.

Desde já agradecemos a sua disposição e colaboração. Muito obrigada!

Assinale as questões abaixo:

Parte I – Perfil do respondente

1- Sexo

Masculino Feminino

2- Faixa etária:

18 a 21 22 a 25 26 a 29 30 a 33 34 acima

3- Estado Civil:

Solteiro(a) Casado(a) Divorciado(a) Viúvo(a) Outro

4- Prole (Nº de filhos):

0 (zero) 1 a 2 3 a 4 5 a 6 7 ou mais

5- Grau de escolaridade:

Analfabeto Ensino médio completo
 Ensino fundamental incompleto Superior incompleto
 Ensino fundamental completo Superior completo
 Ensino médio incompleto Pós-graduado/mestrado/doutorado

6- Departamento que trabalha:

Vendas Adm/Financeiro Peças
 Consorcio Oficina Manutenção/Limpeza

7- Tempo de trabalho na empresa:

0 a 3 anos 4 a 7 anos 8 a 11 anos 9 a 12 anos Mais de 13

Parte II – Clima Organizacional

Liderança

01- Os superiores estão abertos a mudanças?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

02- O relacionamento entre os superiores e os subordinados dentro da equipe de trabalho é:

Muito Satisfatório Satisfatório Mais ou Menos Satisfatório
 Pouco Satisfatório Muito pouco Satisfatório

03- A empresa é gerenciada por líderes inovadores e dinâmicos?

Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente Discordo Discordo Totalmente

04- A direção está preocupada com o bom relacionamento da equipe?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

05- As individualidades são respeitadas pela direção?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

06- Os colaboradores participam do processo de tomada de decisões?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

07- As decisões são tomadas através de fatos concretos e não em opiniões pessoais?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

08- A direção gera um clima de confiança e segurança para o funcionário?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

09- Os líderes comunicam os valores e expectativas através das próprias ações?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

10- A direção da empresa está utilizando-se de estratégia corretas para o desenvolvimento da empresa em relação ao mercado?

Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente Discordo Discordo Totalmente

Deseja apresentar sugestões para melhorar a liderança nesta organização?

Quais? _____

Política de Recursos Humanos

1- Os colaboradores são bem remunerados em comparação com o que é pago em outras empresas para o mesmo tipo de trabalho?

Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente Discordo Discordo Totalmente

2- O colaborador é reconhecido por apresentar novas idéias que levam a melhoria e eficiência no trabalho?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

3- A empresa oferece oportunidades para o bom funcionário progredir

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

4- O processo de seleção de pessoal é rigoroso?

Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente Discordo Discordo Totalmente

5- A elevação salarial está diretamente ligada à aquisição de competências?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

6- A direção está preocupada com o crescimento profissional de seus colaboradores?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

7- A empresa oferece condições de higiene e segurança no trabalho?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

8- A empresa oportuniza o desenvolvimento profissional através de treinamento e capacitação?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

9- Em termos de estabilidade no emprego, as pessoas na sua área, incluindo você, sente-se atualmente:

Muito Seguro Seguro Mais ou Menos Seguro
 Pouco Seguro Muito Pouco Seguro

10- As avaliações de desempenho são realizadas objetivando melhorias na produtividade do colaborador?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

Deseja apresentar sugestões para melhorar a política de RH nesta empresa?

Quais? _____

Comunicação Interna

1- A direção deixa claro as metas e objetivos à serem alcançados?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

2- O colaborador conhece os projetos traçados pela direção para a melhoria da qualidade dos serviços?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

3- As sugestões são valorizadas pelos superiores?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

4- Existe adequação das informações recebidas ao desempenho das atividades?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

5- Tenho conhecimento dos valores e missão da empresa?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

6- A satisfação do empregado resulta na satisfação do cliente?

Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente Discordo Discordo Totalmente

7- A cooperação, a ênfase na comunicação, o estímulo à iniciativa e a delegação de poder são valores organizacionais utilizados pela empresa?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

8- A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima pra baixo, de baixo para cima e entre as áreas)?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

9- As informações são compartilhadas?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

10- Recebo feedback (retorno) do trabalho realizado?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

Deseja apresentar sugestões para melhorar a comunicação interna na organização?

Quais? _____

Ambiente Relacional

1- Os colaboradores estão abertos à mudanças e novas idéias?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

2- O chefe do seu setor é justo e dá oportunidade a todos?

Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente Discordo Discordo Totalmente

3- Os conflitos são resolvidos rapidamente e de forma justa?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

4- O relacionamento entre as pessoas de sua equipe é:

Excelente Bom Mais ou Menos Ruim Muito Ruim

5- Consigo levar as minhas idéias à direção?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

6- Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar nesta empresa?

Muito Satisfeito Satisfeito Mais ou Menos Satisfeito
 Pouco Satisfeito Muito Pouco Satisfeito

7- Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, você se sente:

Muito Satisfeito Satisfeito Mais ou Menos Satisfeito
 Pouco Satisfeito Muito Pouco Satisfeito

8- Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa?

Muito reconhecido Reconhecido Mais ou Menos Reconhecido
 Pouco Reconhecido Muito Pouco Reconhecido

9- A autonomia que você tem para propor melhorias na execução o seu trabalho, é:

Muito Satisfatória Satisfatória Mais ou Menos Satisfatória
 Pouco Satisfatória Muito Pouco Satisfatória

10- Sou comprometido com o meu trabalho?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

Deseja apresentar sugestões para melhorar o ambiente relacional na organização?

Quais? _____

