

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO EXPLORATÓRIO NO SETOR QUÍMICO

Daniel Antonio de Oliveira¹, Marco Antonio Chamon², Adriana Leônidas de Oliveira³, Edna Maria Querido de Oliveira Chamon⁴

¹Universidade de Taubaté/Programa de Pós-Graduação em Administração, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Taubaté, São Paulo.

²Universidade de Taubaté/Programa de Pós-Graduação em Administração, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Taubaté, São Paulo, chamon@directnet.com.br

³ Universidade de Taubaté/Programa de Pós-Graduação em Administração, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Taubaté, São Paulo, adrianaleonidas@uol.com.br

⁴ Universidade de Taubaté/Programa de Pós-Graduação em Administração, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Taubaté, São Paulo, edna_chamon@directnet.com.br

Resumo- Este estudo teve como objetivo diagnosticar o nível de satisfação dos funcionários de uma empresa do setor químico da região do Vale do Paraíba, interior do Estado de São Paulo, e identificar quais setores da organização necessitam de melhorias. Caracterizando-se como uma pesquisa exploratória de caráter quantitativo, foi realizada por meio de um questionário estruturado, aplicado numa amostra de oitenta e quatro funcionários. Os resultados obtidos evidenciaram tanto aspectos positivos como aspectos negativos com relação aos indicadores de clima organizacional analisados: liderança, ambiente, motivação, relacionamento e comunicação. Pode-se concluir que a pesquisa de clima organizacional atingiu seus objetivos e foi eficiente no sentido de se identificar as percepções predominantes acerca do ambiente de trabalho, possibilitando-se vislumbrar caminhos para melhoria do ambiente, da motivação e da qualidade de vida dos funcionários.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Motivação, Teorias da Administração.

Área do Conhecimento: Administração

Introdução

O ambiente atual de alta competitividade exige a otimização de todos os aspectos da produtividade de uma empresa. O grau de satisfação material e emocional dos funcionários, que é retratado pelo Clima Organizacional, é um dos fatores determinantes da produtividade, e deve ser avaliado para que a empresa possa agir no sentido de se tornar mais competitiva. O Clima Organizacional deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Clima Organizacional, para o presente estudo, é entendido como o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelos trabalhadores, e que influencia a motivação e o comportamento dos mesmos. O clima pode ser considerado uma variável interveniente entre a organização e as pessoas, resultando em um dado comportamento, retroalimentando a gestão organizacional (FAYOL, 1989).

Kolb e colaboradores (1986) estabelecem uma relação direta entre clima organizacional e motivação. O conceito de clima organizacional

envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou prioridade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia no seu comportamento. Segundo Bergamini (1997), Um comportamento motivado se caracteriza pela energia relativamente forte nele dispensada e por estar dirigido para um objetivo ou meta.

Por meio da gestão do clima organizacional as empresas e instituições, monitoram constantemente as percepções das pessoas no seu ambiente de trabalho, conhecem o que funciona e o que não funciona na organização e tomam decisões para melhorar o ambiente, a motivação e a qualidade de vida dos seus funcionários ou servidores. De acordo com Coda (1997) a pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente. Se aplicada de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistências em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade, uma vez que fornece informações que permitem à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-

ativas de seus funcionários. Assim, o objetivo geral deste trabalho foi diagnosticar e descrever o clima organizacional existente em uma empresa do setor químico, a fim de apontar caminhos para a melhoria.

Materiais e Métodos

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório, de natureza quantitativa, desenvolvido por meio do delineamento de levantamento de dados. Segundo Gil (2002) este tipo de pesquisa caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas acerca de seus comportamentos, crenças e opiniões.

Foi utilizado como instrumento para a coleta de dados um questionário, composto por vinte e sete questões fechadas, as quais exploraram os seguintes indicadores de clima organizacional: liderança, ambiente, motivação, relacionamento e comunicação. O questionário apresentava formato escalar, sendo que mediante as afirmativas realizadas, os participantes poderiam situar suas respostas numa escala que variava de 1 (concordo totalmente) a 5 pontos (discordo totalmente).

Foi composta uma amostra não probabilística por acessibilidade com oitenta e quatro funcionários, que trabalham de forma rotineira em turnos de oito horas na produção, de uma empresa do setor químico da região do Vale do Paraíba, Estado de São Paulo.

Segue abaixo uma breve especificação da amostra:

Tabela 1 – Especificação da população

Características	Valor
Quantidade de homens	63
Quantidade de mulheres	21
Idade dos funcionários	entre 22 e 37 anos
Escolaridade	2º grau completo
Tempo de Empresa	de 11 meses a 3 anos

Os dados foram coletados mediante aplicação individual do instrumento e foram analisados quantitativamente, utilizando-se o software SPHINX®.

Resultados

Apresentamos a seguir os principais resultados obtidos com relação a cada indicador de clima organizacional.

A-Liderança: a maioria dos funcionários participantes (63%) concorda totalmente e 15,5% concordam com a afirmação de que a empresa

tem uma missão claramente definida. A maioria (71%) também afirma concordar totalmente de que as normas e diretrizes da empresa são claramente explicadas pelos gerentes. Uma porcentagem menor (54,8%) afirma concordar totalmente que procedimentos formais e burocráticos são claramente explicados pelos líderes.

B-Ambiente: quando questionados sobre a organização e planejamento, 34,5% da amostra afirma que concorda totalmente e 13,1% concorda com a afirmação de a falta de organização afeta a produtividade, sendo que dentre os que discordam ou discordam totalmente tem-se um índice total de 33,3% da amostra. Por outro lado, 38,1% dos participantes concordam totalmente que as decisões são tomadas cautelosamente para garantir eficiência. Em relação à afirmação de que existe uma boa dose de calor humano entre gerentes e subordinados, 44% da amostra discorda totalmente. Também frente à afirmação de que as pessoas naquela organização confiam umas nas outras, 44% discorda totalmente e apenas 7,1% da amostra concorda totalmente. Frente à afirmação “as pessoas se orgulham de integrar nossa empresa” apenas 11,9% dos participantes discordam totalmente, entretanto o maior índice (36,9%) foi obtido para a resposta “nem concordo nem discordo” e 28,6% dos funcionários revelam orgulho de trabalhar naquela organização concordando totalmente com a afirmação.

C-Motivação: Em relação à afirmação de que a empresa tem um sistema de promoções que ajuda o bom funcionário a subir na carreira, a maioria (70,2%) respondeu não concordar com a afirmação. Também um total de 67,9% dos funcionários abordados discorda da afirmação de que na organização as pessoas são premiadas na proporção da qualidade de seu trabalho.

D-Relacionamento: Em relação à afirmação de que existe uma atmosfera amigável dentro da empresa 32,1% dos pesquisados optaram em dizer que não concordam nem discordam da afirmação, porém 22,6% dos respondentes disseram discordar totalmente de que existe uma atmosfera amigável na empresa e 17,9% concordam totalmente que essa atmosfera exista. Quando confrontados com a afirmação “para progredir nessa empresa é mais importante trabalhar bem do que fazer amizades” 32,1% dos funcionários concordam totalmente e 13,1% concordam, o que revela maiores índices com relação aos que discordam (11,9%) ou discordam totalmente (20,2%).

E-Comunicação: “As reuniões em nossa empresa têm por objetivo chegar a uma decisão o mais rápido possível” foi uma afirmativa realizada para se investigar o processo de comunicação e revelou que a maioria concorda totalmente (48,8%) ou concorda (17,9%). Apenas 2,4%

discordam e 10,7 discordam totalmente. Ainda sobre a comunicação afirmou-se “em nossa empresa os elogios e recompensas superam as críticas e advertências” e a maioria (52,4%) discorda totalmente dessa afirmação e 13,1% dos respondentes discordam. Apenas 8,3% dos funcionários abordados concordam totalmente e 7,1% dos mesmos concordam.

Discussão

Uma análise global dos resultados obtidos permite-nos observar aspectos favoráveis quanto ao clima da organização estudada e aspectos que merecem a atenção no sentido de obtenção de melhorias.

Quanto à liderança, constata-se que os funcionários, em sua maioria, conhecem claramente a missão da empresa, o que é bastante favorável. Diferentes estudiosos (MEGGINSON, MOSLEY, JUNIOR PETRI, 1998) apontam que as organizações simplesmente não podem sobreviver se não souberem o que querem e para onde vão. A missão define o propósito fundamental e único que a organização deve seguir e identifica seus produtos ou serviços e clientes. Assim, a missão identifica o que a empresa representa, sendo um aspecto essencial para a obtenção de resultados de qualidade.

Todos os grupos têm normas estabelecidas, isto é, padrões aceitáveis de comportamentos que são partilhados pelos membros do grupo. Do ponto de vista de um indivíduo, elas dizem o que se espera de você em certas situações. Quando acordadas e aceitas pelo grupo, as normas agem como um meio de influenciar o comportamento dos membros do grupo com um mínimo de controle externo (ROBBINS, 1998). Nesse sentido, são favoráveis os resultados obtidos quanto à clareza das explicações de líderes aos seus subordinados sobre as normas e diretrizes da empresa e também quanto aos procedimentos formais e burocráticos.

Com relação ao ambiente, resultados contraditórios e indefinidos são evidenciados. Praticamente as opiniões se dividem quando questionados se a falta de organização da empresa afeta a produtividade e uma porcentagem (19%) mostra-se indecisa. Isso pode se dar ao fato de que nos dias que antecederam a pesquisa, o setor estava operando com aproximadamente 30% de sua capacidade, pois não havia pedidos de produtos, o que pode ter causado uma “confusão” entre os sentimentos dos funcionários. Kolb e colaboradores (1986) enfatizam a importância do sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos. Assim, fica evidenciada a importância de uma comunicação clara em tempos de mudanças

ou em situações que fogem do habitual ou padrão dentro da organização.

A ambivalência quanto à opinião dos funcionários sobre a organização e o planejamento do ambiente também é mais uma vez evidenciada quando a maioria dos respondentes afirma que decisões são tomadas cautelosamente para garantir eficiência.

O processo de comunicação ligado ao processo decisório é avaliado como positivo pelos funcionários. A tomada de decisão pode ser definida como a escolha consciente de um rumo de ação entre várias alternativas possíveis para se chegar a um resultado desejado. Os administradores de alto nível não são os únicos a tomar decisões, podemos dizer que todas as funções de uma pessoa em uma organização, mesmo as mais rotineiras, envolvem certo grau de decisão (MEGGINSON, MOSLEY, JUNIOR PETRI, 1998).

Quanto se avalia o processo de comunicação ligado à expressão de elogios e recompensas, a visão dos funcionários é bastante negativa. Acreditam que críticas e advertências se sobrepõem aos elogios e recompensas, o que pode afetar diretamente o aspecto motivacional. Além disso, afirmam não existir um sistema de promoções e plano de carreira adequados. Os estímulos ou incentivos são fatores motivacionais externos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem as necessidades, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada (MAXIMIANO, 2000). Assim, este é um aspecto que merece especial atenção para a melhoria do clima organizacional.

De acordo com a teoria de Herzberg, a presença dos fatores higiênicos cria um clima psicológico e material saudável. Quanto melhores, por exemplo, as relações entre colegas e o ambiente físico de trabalho, melhor será o clima (MAXIMIANO, 2000). Nesse sentido, a dimensão relacionamento interpessoal é um aspecto que merece especial atenção no diagnóstico de clima realizado, uma vez que os funcionários, em sua maioria não apontam a prevalência de uma atmosfera amigável na empresa. O calor humano e a confiança mútua, também são aspectos que merecem ser trabalhados e desenvolvidos.

Conclusão

Pode se concluir que a pesquisa de clima organizacional atingiu seus objetivos e foi eficiente no sentido de se identificar as percepções dos funcionários acerca de seu ambiente de trabalho, evidenciando os aspectos funcionais e

disfuncionais da organização. Nesse sentido poderá contribuir no sentido de apontar caminhos para melhoria do ambiente, da motivação e da qualidade de vida dos seus funcionários.

De forma geral, pode se concluir que um estilo de administração democrática, participativa e apoiadora poderá proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável e, provavelmente, mais rentável para a organização. Também pode se concluir a necessidade do desenvolvimento contínuo da capacidade de trabalhar em equipe, sabendo explorar e valorizar as individualidades, sempre promovendo o desenvolvimento individual, com uma postura crítica, construtiva e equilibrada, são qualidades essenciais e que merecem investimento contínuo por parte da organização.

Referências

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10.ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOLB, D. A. et. al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 5ª ed. rev. e ampl. São Paulo: 2000.

MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C, PIETRO JUNIOR, P. H. **Administração – Conceitos e Aplicações**. Trad. Maria Isabel Hopp, 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro, Editora LTC, 1998.