

**A IMPORTANCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE  
TRABALHO:** Um estudo de caso no Grupo Barroso, na cidade de Picos-PI

**AUTORES: ALACIR CÂMARA FERREIRA /  
ÍTALO ROBERTO BATISTA GOMES /  
ROMÁRIO DOS SANTOS COIMBRA.**

**PROFESSOR ORIENTADOR MSc: CÍCERO CARLOS DE LIMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR RAIMUNDO SÁ - IESRSA**

**RESUMO**

Esse artigo tem como objetivo compreender e apresentar como a análise do clima organizacional pode ser uma ferramenta eficaz para os gestores do Grupo Barroso de Picos – PI, a qual atua no seguimento de fabricação de móveis personalizados e venda em atacado e varejo de madeiras em geral. Trata-se de uma pesquisa exploratória de caráter quantitativa. A amostra da pesquisa foi de 20 dos 33 colaboradores existentes presentemente no grupo, onde são aproximadamente 61% do total de colaboradores. Os dados foram levantados através de um questionário contendo 14 questões de múltipla escolha no período de 05 a 10 de setembro de 2013, onde os resultados foram demonstrados em gráficos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Motivação. Ambiente de trabalho. Clima Organizacional.

**ABSTRACT**

The main purpose of this article is to understand and present how the analysis of organizational climate can be an effective tool for managers Barroso Group of Picos - PI, which operates in the following custom furniture manufacturing and in wholesale and retail sale of wood in general. This is an exploratory quantitative character. The survey sample was 20 of 33 employees presently existing in the group, where approximately 61% of the population that participated in the survey based on experience for each employee in the workplace where they are currently, data were collected through a questionnaire containing 14 multiple choice questions in the period of 05 to 1 of September of 2013, where the results were shown in graphs.

**KEY WORDS:** Motivation. Work environment. Organizational Climate.

**1 INTRODUÇÃO**

Antes de dar início a discorrer sobre clima organizacional é importante conceituar o termo “organização”. Pode-se descrever que organização é um sistema de atividades sistematicamente classificadas de dois ou mais indivíduos onde, devido a restrições pessoais,

os sujeitos são levados a contribuírem uns com os outros para obter certos objetivos que o ato individual isolado não conseguiria.

Assim sendo, as organizações se instituem nessa interação que faz com que elas sejam dinâmicas e complexas, ou seja, um organismo vivo. Deste modo, pode-se compreender porque o significado etimológico do termo é *organom*= órgão.

As relações em meio a empresa e seu capital humano tem grande importância no alargamento do trabalho de ambas as partes, um clima organizacional bem disseminado, com políticas de motivação e reconhecimento nas empresas estão se tornando imprescindíveis para a conservação positiva das relações entre os presidentes, diretores ou gerentes para com seus subordinados.

Pode-se falar que organização é um sistema de atividades conscientemente distribuídas de duas ou mais pessoas onde, devido a barreiras pessoais, os sujeitos são levados a cooperarem uns com os outros para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria. Pode-se dizer, ainda, que um dos fatores mais complexos e robustos nesse sentido é a própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, estima, história de vida, modo de relacionar-se, enfim a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo por completo.

Segundo Moscovici (1997), O modo de lidar com as diferenças particulares cria um certo clima em meio as pessoas e tem forte controle sobre toda a vida em grupo, especialmente nas técnicas de comunicação, relacionamento interpessoal na conduta organizacional e na produtividade. Com isso, o relacionamento interpessoal e o clima dos funcionários de um empreendimento podem trazer satisfações ou desprazeres individuais ou de determinados grupos, repercutindo na organização como um todo.

Para que possamos compreender melhor o Clima interno dentro de uma organização se faz indispensável pesquisar e examinar seu clima organizacional analisando o conjunto histórico e cultural em que ela está introduzida.

A partir da coleta de dados haverá uma conscientização dos colaboradores do Grupo Barroso sobre o intuito da pesquisa e a importância que a mesma irá trazer para a empresa, onde também será explicado sobre o sigilo dos dados para que os colaboradores levem suas respostas de forma tendenciosa a favor da empresa, o levantamento de dados foi obtido através de uma aplicação de um questionário de múltipla escolha contendo 14 questões sobre o assunto abordado, essas perguntas abordarão os pontos mais comuns e relevantes a todos os tipos de empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Histórico do estudo sobre Clima Organizacional.

O Clima Organizacional começou a ser observado a partir do pensamento de autores sobre o comportamento e satisfação do trabalhador. Frederick W. Taylor em 1912 já fundamentava alguns conceitos que influenciaram o estudo de climas organizacionais. O autor noticiou, no início do século XX, que o papel do dirigente é examinar o caráter, o temperamento e a performance de cada colaborador com o alvo de desvendar suas limitações, e as probabilidades de desenvolvimento por meio do treinamento. Chester Barnard (1938), igualmente como Taylor, colaborou para o alargamento da gestão de clima organizacional.

O autor dava destaque à importância em se alcançar fidelidade, confiança, responsabilidade, ânimo, empenhos e resultados dos colaboradores. Para ele, as peculiaridades principais do executivo deveriam ser: promover um sistema de diálogo, promover e garantir os esforços fundamentais, ordenar e determinar propósitos. Com a chegada da Segunda Guerra Mundial, houve um amplo interesse de psicólogos sociais em pesquisar e analisar o comportamento humano.

Os assuntos mais explorados na época eram: motivação, relações humanas, dinâmicas em grupo, treinamento e liderança. Os autores Roethlisberger, Elton Mayo, Kurt Lewin, Homans, Argyris e Herzberg foram às referências mais conhecidas nos estudos do comportamento humano nas tarefas.

Os Estados Unidos foram o palco inicial de descobertas sobre o homem em seu espaço de trabalho. Pois neste período, a ênfase em eficácia gerencial era o centro de estudos de núcleos de treinamentos em relações humanas. Os estudos da época já finalizavam que, com a modificação do comportamento de gerentes, ou seja, o gerente “treinado” implicaria na ampliação da eficiência da produtividade dos colaboradores e também haveria avanços nos relacionamentos dos grupos. Ao fim da década de 60 e durante década de 70, existiu a inclusão dos conceitos sistêmicos de organização aberta e a evidência no desenvolvimento organizacional de forma global. Portanto, permitiu a valorização do fator humano nos resultados da produção das empresas. Nestas mesmas décadas apareceram investigações que

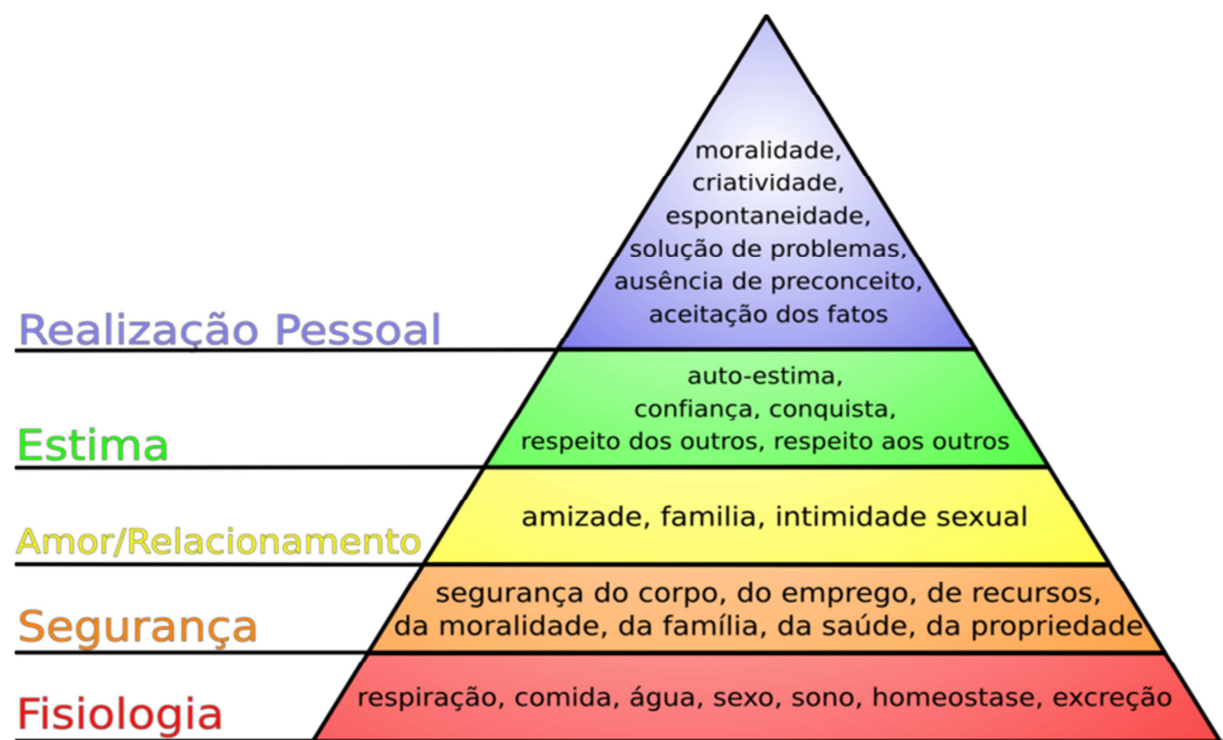
explicitamente abordavam a cultura e o clima das empresas, por meio da aplicação de questionários envolvendo os colaboradores.

A análise de clima organizacional hoje em dia é avaliada como um instrumento essencial para o campo da Administração de Recursos Humanos e para a empresa que ambiciona conhecer seus colaboradores e comunicar-se com eles.

## 2.2 Hierarquia das necessidades de Maslow.

Abraham Maslow era um psicólogo americano que dizia que todo ser humano é movido pela busca incessante de suas necessidades, necessidades essas que quando alcançadas, o ser humano passa a buscar outras mais complexas, foi aí onde Maslow elaborou uma pirâmide, conhecida como a pirâmide das necessidades de Maslow, com ela podemos observar a busca da satisfação pelo ser humano, realizando diversas etapas chamadas de necessidades.

**Figura 1 - Hierarquia das Necessidades Humanas**



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003)

A importância de se estudar a hierarquia das necessidades de Maslow se dá por conta de que tudo que envolve clima organizacional está relacionado com estes fatores acima citados, eles são motivadores quando alcançados e em contra partida são desmotivadores quando não alcançados, podendo gerar um clima desfavorável na organização.

### 2.3Clima Organizacional

O clima organizacional influencia direta e indiretamente na conduta, na motivação, na produtividade das tarefas e ao mesmo tempo na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Segundo Luz (2001),

*“O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.”*

O clima organizacional ao mesmo tempo reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus métodos de trabalho, das modalidades de diálogo e também reflete a história de quem desempenha a autoridade dentro do sistema. Davis (Edela, 1978), como outro referencial fixou-se mais no clima organizacional e compreendeu que este é consequência, em seu contexto, da própria cultura, tradições e técnicas de ação de cada organização.

Ao avaliar clima organizacional, há uma necessidade de distinção em relação a diversos conceitos que se assemelham. Clima organizacional se refere a definições grupais do ambiente da organização, enquanto que o clima psicológico, às vezes usado como sinônimo é pertinente aos traços individuais dos métodos organizacionais (Joyce e Slocum *apud* Bär, 1995), pois é visto como global da organização, não podendo ser decomposto.

Todos os campos da empresa estão vinculados indiretamente na influência do clima na organização, esse caso faz com que os superiores aceitem algumas falhas que acontecem nos diversos departamentos da empresa por entender que não há importância, sobretudo sobre o pensamento crítico de seus colaboradores sobre determinados atos, por isso o valor de um estudo planejado dentro da empresa para que seus dirigentes, gerenciadores ou supervisores possam ter o conteúdo de informação necessários sobre como todas as ações cometidas pela empresa podem implicar na conduta de cada colaborador, pois nem todos os

gestores sabem lidar com os mais diferentes tipos de empresas, onde cada uma tem um costume diferente.

Para Payne e Mansfield (1973), o clima organizacional é avaliado como o ato conceitual de ligação em meio a o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou coerência das perspectivas, estima e interesses pessoais com as necessidades, valores e diretrizes formais. Com isso completa-se que o colaborador tende a induzir ao o grupo ao qual está inserido dentro da organização tanto seus anseios particulares e corporativos como do mesmo modo suas motivações individuais e as contraídas na organização.

Pode-se dizer ainda que os clientes são os mais favorecidos com um clima organizacional favorável, pois uma organização com um clima organizacional favorável proporciona um melhor atendimento aos clientes por meio da satisfação de seus colaboradores em estarem oferecendo aquele serviço, transmitindo comodidade ao clientes que por sua vez irão originar bons comentários sobre o clima e o acolhimento da organização em questão. Quanto mais desfavorável for o Clima Organizacional maiores serão os desapontamentos por parte dos colaboradores e vice-versa, como podemos ver na tabela a seguir:

**Tabela 1: Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de Clima Organizacional**

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>DESFAVORÁVEL</b>	<b>INTERMEDIÁRIO</b>	<b>FAVORÁVEL</b>
Desmotivação	Apatia	Motivação
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Frustração	Indiferença	Satisfação
Alto índice de absenteísmo	Médio nível de absenteísmo	Baixo nível de absenteísmo
Falta de integração empresa/funcionários	Baixa integração empresa/funcionários	Alta credibilidade mútua empresa/funcionários
Alto nível de stress	Stress sob controle	Baixo nível de stress
Clientes insatisfeitos	Clientes Indiferentes	Clientes Satisfeitos

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2006)

A seguir observaremos alguns modelos empregados em pesquisas organizacionais para avaliação do Clima Organizacional.

## 2.4 Principais modelos de estudos já realizados sobre Clima Organizacional.

### 2.4.1 *Modelo de Litwin e Stringer*

O modelo de *Litwin e Stringer* (1968) emprega um questionário fundamentado em nove fatores/indicadores:

- Estrutura – Que diz respeito às restrições, normas ou condicionamentos impostos para a efetivação das tarefas;
- Responsabilidade – Sentimento de autonomia para a efetivação dos trabalhos sem a dependência de nenhuma pessoa;
- Desafio – Sentimento de risco na tomada de deliberações sobre suas funções;
- Recompensa – Sentimento de prestígio por seus superiores e semelhantes sobre suas tarefas bem executadas;
- Cooperação – Sentimento de ajuda oriundo tanto de seus semelhantes como de seus superiores;
- Conflito – Sentimento de que seus superiores não sejam radicais em relação a conceitos adversos, sabendo interceder o conflito de forma apropriada;

### 2.4.2 *Modelo de Kolb*

O modelo de Kolb (KOLB ET AL., 1986) emprega uma escala de sete fatores/apontadores:

- Conformismo – É o sentimento de que tem que se ajustar às regras da empresa e não de fazer suas próprias regras ou suas tarefas de modo desejado;
- Clareza Organizacional – Sentimento de que todas as formas de tarefas da empresa são objetivas e resumidas ao invés de serem equívocas, tornando assim o ambiente de trabalho confuso;
- Calor e Apoio – Sentimento de afeto e ajuda mútua, onde todos ajudam a predominar um ambiente amigável e seguro;
- Liderança – Sentimento de alinhamento do grupo quanto à aceitação de um líder quando passar a existir a necessidade.

### 2.4.3 Modelo de Sbragia

Sbragia (1983) emprega um exemplo contendo vinte fatores/apontadores:

- Estado de Tensão - Esse estado apresenta o quanto às ações das pessoas tem como maior dimensão o emprego da lógica e inteligência do que os sentimentos;
- Ênfase na participação – O quanto suas opiniões são aceitas pelos seus semelhantes bem como a busca por suas idéias nas tomadas de decisões relevantes para a empresa;
- Proximidade da Supervisão – Quando a administração da empresa procura deixar o colaborador mais solto para por em prática suas opiniões e com isso avaliar suas ações sem marcação serrada;
- Consideração humana – Expõe o quanto o colaborador é tratado como humano dentro da organização, tendo suas necessidades e defeitos notados pelos seus superiores e semelhantes;
- Autonomia presente – É o sentimento em que o colaborador se sente seu próprio diretor sem ter sempre alguém para averiguar seus atos e decisões;
- Prestígio Obtido – É o sentimento de pertencer à empresa no ambiente exterior, seu status na sociedade, o quanto as pessoas o apreciam por ser membro da empresa;
- Tolerância existente – Apresenta como as falha das pessoas são tratadas com críticas construtivas tentando extrair o maior proveito possível sobre a falha cometida para não mais cometê-la sem antes puni-lo;

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Conceitos de Metodologia

Segundo Minayo (2000), metodologia é o caminho do pensamento e a prática da realidade e a pesquisa é a atividade fundamental da ciência na sua recomendação e construção do fato. Toda análise tem início com um problema, com uma dúvida articulada a conhecimentos anteriores.

### 3.2 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa se realizará mediante um estudo quantitativo, no significado de abordar o objeto de análise mediante dados descritivos. A análise tenderá a ser exploratória de



forma a considerar os acontecimentos e elementos do complexo estudado. As informações empregadas serão colhidas por meio da explanação de fontes obtidas em livros, revistas, sites da internet e análises de campo desempenhadas. Utilizará ainda para o processamento de conhecimentos, a coleta de dados em amostras envolvendo o Grupo Barroso na cidade de Picos, por meio da aplicação de um questionário.

### 3.3 Técnicas da pesquisa

Antes da introdução da coleta de dados haverá uma conscientização dos colaboradores do Grupo Barroso sobre o intuito da pesquisa e a importância que a mesma irá trazer para a empresa, onde também será explicado sobre o sigilo dos dados para que os colaboradores participantes não se sintam coagidos a levar suas respostas de forma tendenciosa a favor da empresa.

De acordo com Oliveira

*“Questionário é um instrumento que serve de apoio ao pesquisador para a coleta de dados.a)É a espinha dorsal de qualquer levantamento;b)Precisa reunir todas as informações necessárias, nem mais nem menos;c)Cada levantamento é uma situação nova;d)Necessidade da preparação da amostra (conhecer estatística);e)Linguagem adequada,certa dose de visão psicológica introspectiva para apanhar o pensamento das pessoas;f) Possuir imaginação;g)Experiências; h)Conhecimento.”OLIVEIRA (2004, p.165).*

A metodologia que será empregada terá como principal fonte de análise o levantamento de dados, que foi obtido através de uma aplicação de um questionário de múltipla escolha contendo 14 questões sobre o assunto abordado, essas perguntas abordarão os pontos mais comuns e relevantes a todos os tipos de empresa.

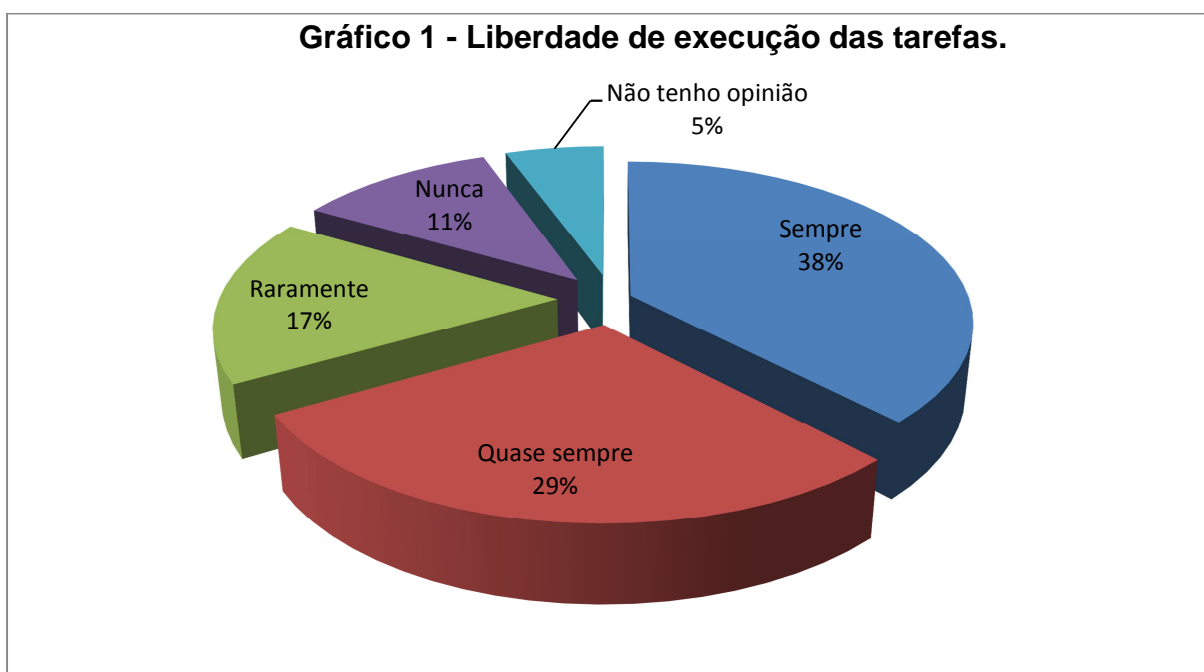
### 3.4 Análise dos dados

“Uma vez feita a coleta dos dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas na essência central da pesquisa que foi realizada.” MARCONI,LAKATOS ( 2006,p.34).

Posteriormente a aplicação do questionário será avaliado o pensamento de cada colaborador sobre o clima organizacional do Grupo Barroso, tendo como base de estudos e resultados os modelos apresentados anteriormente.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS DADOS

Os dados levantados através do questionário foram discutidos e demonstrados através de gráficos onde foram explanados após cada demonstração a sua utilização na pesquisa, ou seja, no que ela contribuiu para a conclusão desta pesquisa. Vale ressaltar que todos os dados representados nos gráficos a seguir foram obtidos somente dos colaboradores do Grupo Barroso, não tendo sido entrevistados os proprietários que fazem parte da gestão do Grupo. O questionário foi estruturado com temas que procuraram privilegiar os seguintes assuntos: **Relacionamento Interpessoal, Trabalho Realizado Pelo Funcionário, Benefícios, Salário, Envolvimento/Comprometimento, Imagem da Organização, Fatores Motivacionais, Reconhecimento e Condições Físicas de Trabalho.**

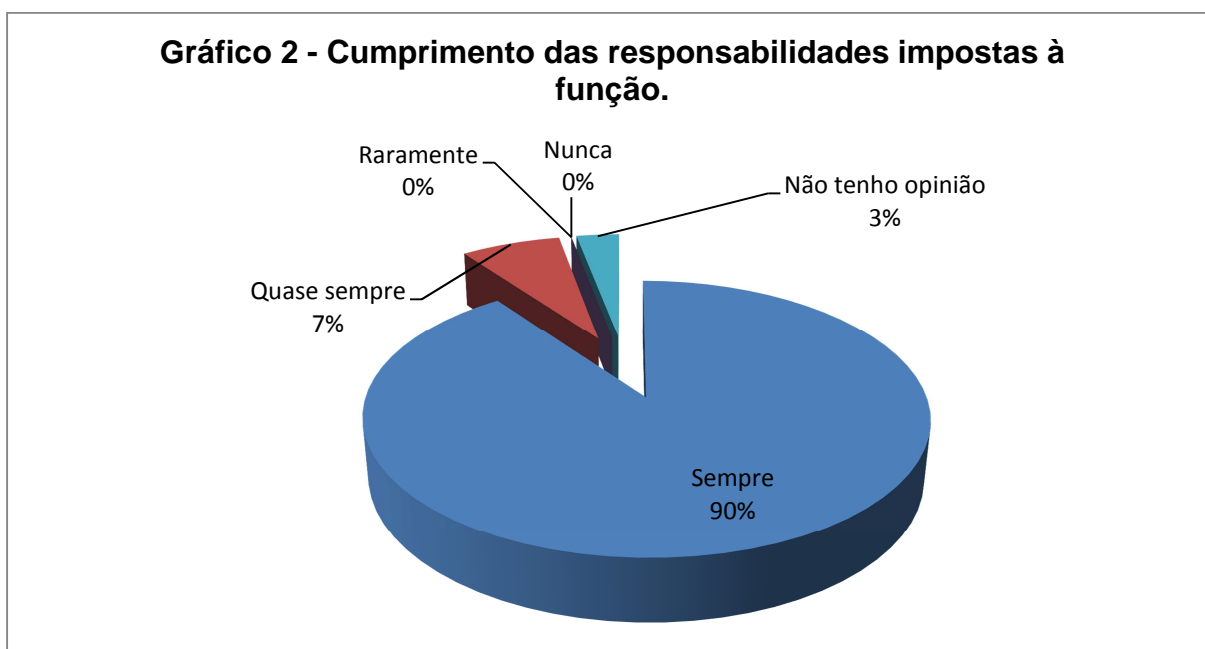


**Fonte:** Dados da Pesquisa. Dezembro, 2012.

Quanto maior a autonomia, sobretudo, em relação à execução das atividades, maior a percepção de responsabilidade experimentada, pois a responsabilização acontece no grau em que os colaboradores podem tomar as suas próprias decisões sem ter de recorrer tanto a seu superior.

De acordo com a pesquisa, 38% dos colaboradores disseram que sempre existe a liberdade de execução das tarefas ao seu modo, havendo assim uma flexibilidade por parte dos gestores em dar autonomia aos colaboradores, sendo que a autonomia é um dos fatores

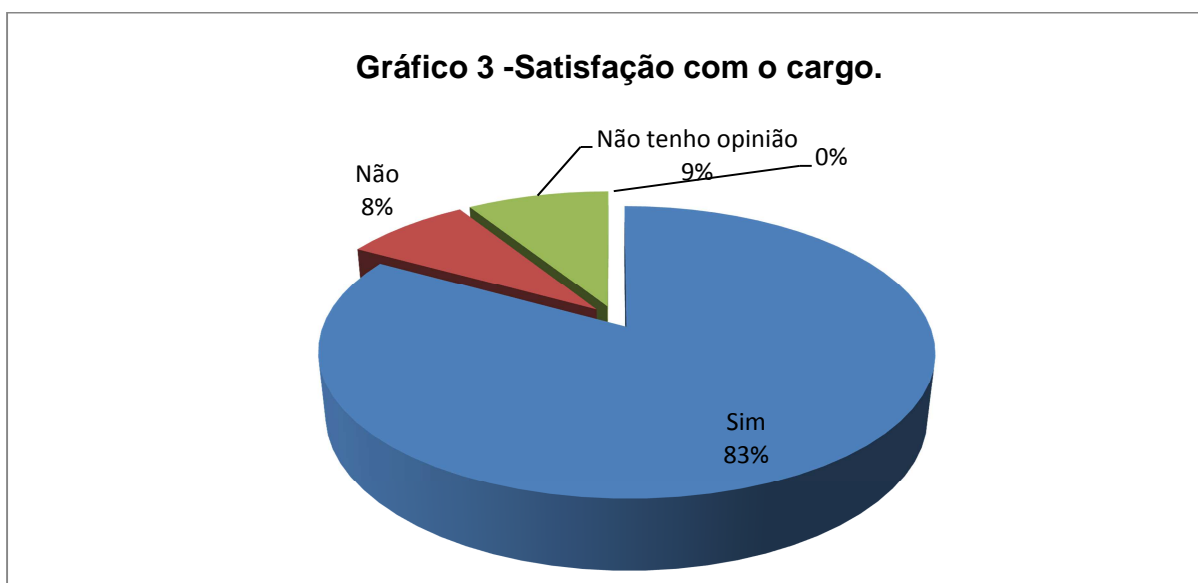
motivacionais que mais ajudam a preservar um bom clima organizacional, seguindo a linha de raciocínio, 29% dos entrevistados responderam que quase sempre isso acontece no seu setor, havendo uma certa liberdade na execução de tarefas, porém menos flexível, em seguida 17 % relataram que raramente isso acontece no seu setor, fazendo com que as tarefas sejam realizadas de um modo específico, haja vista que existem setores na empresa que necessitam de serviços únicos e padronizados, 11% responderam que nunca ocorre esse tipo de flexibilização no seu setor, seguido de 5 % que não souberam ou não quiseram responder sobre o assunto, pode-se gerar um sentimento de desconfiança por parte dessa pequena parcela que estão descontentes, onde podem supor que os gestores não o deixam a vontade pela falta de experiência, responsabilidade ou porque não estão totalmente aptos para se policiarem em relação às suas próprias tarefas. Os gestores do Grupo Barroso devem analisar esse quesito com muita cautela, não é porque o colaborador está desmotivado que ele tem que ter total controle sobre suas tarefas, sendo assim os gestores devem mostrá-los o motivo de sua tarefa ser controlada e o que pode ser feito para que futuramente eles tenham autonomia sobre sua própria função, captando idéias dos próprios colaboradores de como essas atividades poderiam ser desempenhadas com seus próprios métodos e alcançando os objetivos estipulados pelo Grupo.



**Fonte:** Dados da Pesquisa. Dezembro, 2012.

Outro quesito analisado envolve “envolvimento/comprometimento”, foi a percepção do colaborador em relação à sua participação no método de alcance das finalidades

estratégicas do grupo. Neste quesito são levados em consideração o nível de informação e envolvimento com as tarefas a ele delegadas; as diversas formas de participação dos colaboradores no dia-a-dia e na gestão da organização; até que ponto tomam parte na definição dos objetivos de sua área; se os colaboradores tem participação financeira nos resultados. Hoje em dia, considera-se que a maior riqueza de uma empresa é o seu quadro de colaboradores, pois eles são o seu contingente intelectual. Tornando-se um diferencial da organização, exatamente, a habilidade que ela desenvolve de atrair, motivar e conservar esta riqueza. Em resposta ao quesito do grau de cumprimento das responsabilidades impostas aos colaboradores referentes à sua função, 90% disseram que cumprem todas as solicitações superiores quanto à sua função, onde 7 % afirmaram que quase sempre cumprem tudo que é imposto a eles e 3% não sabiam ou não queriam responder sobre o assunto.



**Fonte:** Dados da Pesquisa. Dezembro, 2012.

Em relação à satisfação com o cargo, 83% dos colaboradores responderam que estão satisfeitos com os cargos que ocupam atualmente, seguido de 9% que não sabiam ou não quiseram responder e 8% que não estão satisfeitos com os cargos que ocupam atualmente.

A satisfação com o cargo ocupado pode ter origem de vários fatores, como por exemplo, o tempo de serviço de um funcionário no mesmo setor, fazendo com que vire rotina seus trabalhos e que não tenha perspectivas futuras de promoção ou até mesmo de mudança de função, causando conflitos e atritos com alguns pares que sobressaem e mudam de função constantemente, causando conflitos e consequentemente prejudicando à saúde do clima organizacional da empresa.

Nessa questão os gestores deveriam avaliar periodicamente e exclusivamente na introdução do colaboradores na empresa o perfil adequado que a função exige do colaborador, para que com o passar do tempo ele não se sinta desmotivado com sua função, por achar que não é aquilo que ele quer por muito tempo, ou se a função não é o que ele esperava ser devido a seu perfil se encaixar melhor em outras atividades, por isso os gestores do Grupo Barroso devem se policiar e observar o desempenho periódico de cada colaborador, a fim de identificar os possíveis desvios de conduta para com a função, depois de analisado e identificado, procurar resolver da melhor forma o problema para que não afete a motivação do colaborador nem a de seus pares, podendo ser feito treinamentos de reciclagem ou até mesmo a mudança de função caso seja necessário e a empresa não perca com isso.



**Fonte:** Dados da Pesquisa. Dezembro, 2012.

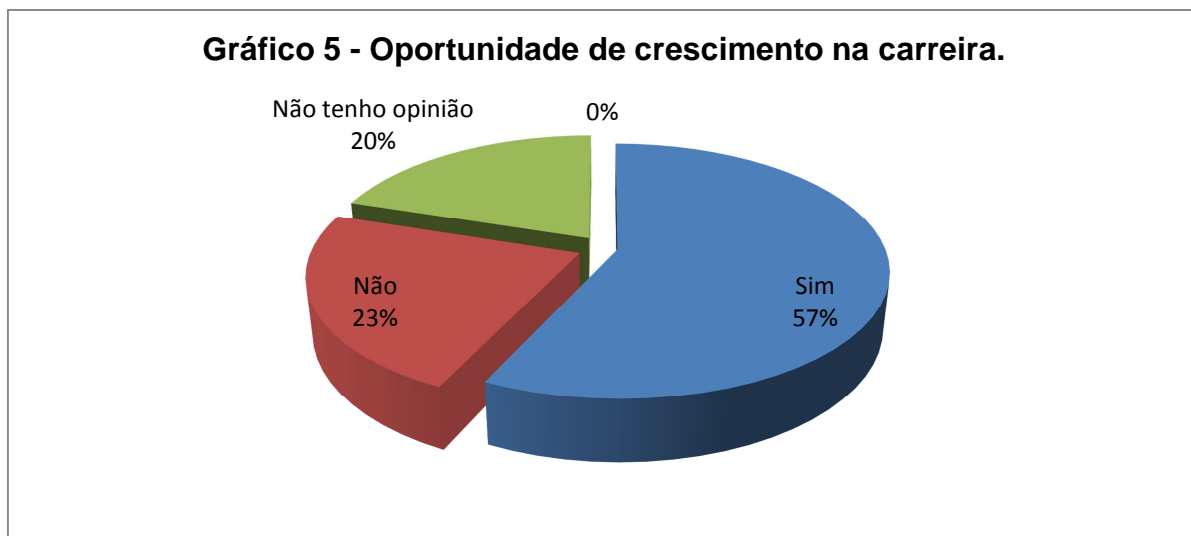
Dando continuação às análises, o salário foi o próximo fator avaliado. Esse é um dos principais fatores a serem analisados, em papel da sua importância sobre o nível de satisfação dos colaboradores. Nela averigua-se a percepção deles quanto ao equilíbrio existente na organização entre os salários das funções de mesma importância; quanto à compatibilização dos salários da organização com aqueles cometidos no mercado; a probabilidade de alcance de aumentos salariais; a probabilidade de viver dignamente com o

salário; o impacto na atração de talentos e na satisfação e fixação dos colaboradores; a nitidez quanto aos critérios do plano de cargos e salários da organização.

A satisfação salarial é uma das principais fontes de motivação do colaborador, nesta pesquisa os colaboradores do Grupo Barroso, 55% responderam quem estão satisfeitos com os salários que recebem atualmente para exercerem suas funções, onde 10% não sabiam ou não quiseram responder e 35% responderam que não estão satisfeitos.

Segundo Chiavenato (2003), onde Maslow afirmava que o salário contribui indiretamente, por que ele satisfaz as necessidades básicas independentemente da empresa, o salário também contribui para aceitação social do indivíduo, o salário é de forma objetiva uma demonstração do valor do trabalho. Portanto é um fator importantíssimo para que a organização venha a ter um bom clima organizacional, porém algumas pesquisas já revelaram que o salário motiva temporariamente, sendo hoje em dia um dos fatores motivacionais mais importantes, mais não o único.

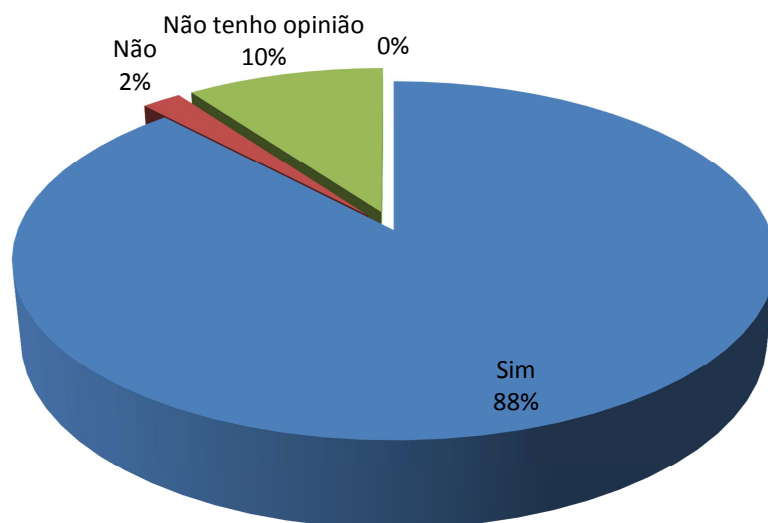
É importante ressaltar que esse quesito se encontra nos principais fatores motivadores nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, pois faz com que o indivíduo no momento do aumento salarial se sinta bem recompensado pela tarefa exercida causando uma sensação de bem-estar e valorização por parte dos gestores e em troca melhora significativamente sua produção na empresa. No entanto vale lembrar que é um fator motivacional temporário, pois como o ser humano sempre anseia uma necessidade a mais do que a que foi alcançada, o colaborador futuramente se sentirá outra vez desvalorizado financeiramente, como foi citado anteriormente é preciso haver um equilíbrio de fatores motivacionais para a permanência de um clima organizacional favorável. O fator salário é a variável mais complexa dentro de uma organização, pois nem sempre a empresa está em condições financeiras de dar aumentos salariais a seus colaboradores, como também o colaborador pode exercer alguma atividade em que o seu salário atual seja um piso regional ou nacional, sendo assim se um obtiver aumento salarial, os outros pares também terão que ser beneficiados, caso contrário o clima organizacional poderá ser significativamente afetado causando uma insatisfação coletiva na empresa.



**Fonte:** Dados da Pesquisa. Dezembro, 2012.

Segundo os dados da pesquisa, a oportunidade de crescimento na carreira que questionada aos colaboradores, obteve um grau satisfatório de aprovação, onde 57% afirmam que tem oportunidade de crescimento na carreira dentro do próprio Grupo Barroso, seguidos de 23% que afirmam que não vão ter e nem tiveram oportunidades de crescimento na empresa e 20 % que não sabia ou não quiseram opinar. Pode ser um fator motivacional muito importante para a manutenção de um clima organizacional favorável, tendo em vista a oportunidade de crescimento na carreira, o colaborador estará buscando ser um exemplo de funcionário padrão, tentando alcançar e ultrapassar suas metas, almejando uma promoção futura, estimulando a concorrência interna saudável e fazendo com que os colaboradores sempre se sobressaíam diante das adversidades impostas a eles.

Conforme foi possível compreender a partir da pesquisa, esse quesito de avaliação procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles. No Grupo Barroso, o fato dos funcionários estarem descontentes com o plano de carreira oferecido pela empresa, tem sido a principal causa da insatisfação no Grupo, indicando para os gestores que tomem providências quanto a esse quesito. Porém a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com as promoções obtidas ou almejadas, reforçando a idéia de que os gestores do Grupo têm que zelar pela manutenção desse resultado que se avalia positivo.

**Gráfico 6 - Satisfação em relação ao ambiente de trabalho.**

**Fonte:** Dados da Pesquisa. Dezembro, 2012.

No quesito relacionado à satisfação em relação ao ambiente de trabalho verifica-se a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos alocados à disposição dos colaboradores para o cumprimento das suas tarefas. Analisar a qualidade das condições físicas e das instalações das empresas é indispensável. Desta forma, pode-se impedir a dispersão e a conhecida “greve branca” na qual os colaboradores comparecem na empresa, mas não cumprem suas tarefas cotidianas com eficácia e eficiência (LUZ, 2001).

Constatou-se que 88% dos colaboradores entrevistados se sentem satisfeitos em relação ao ambiente de trabalho, 10% não sabiam responder ou não quiseram opinar e apenas 2% não se sentem satisfeitos com o atual ambiente de trabalho. Sendo que o ambiente de trabalho influencia diretamente no comportamento do colaborador, pois pode haver alteração de humor, reflexo, produtividade etc. Sendo um forte fator motivacional, o ambiente de trabalho é o espaço onde o colaborador passa a maior parte de seu dia, portanto para se ter um ambiente saudável, deve-se levar em conta a luminosidade, a acústica, a temperatura, a ergonomia e o modo em que o colaborador é submetido a determinados serviços, tudo isso contribui para um perfeito ambiente de trabalho e conseqüentemente favorecerá um clima organizacional em perfeita harmonia.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Perante o escopo geral sugerido de abranger e descrever como a pesquisa de clima organizacional pode ser uma ferramenta eficaz para os gestores do Grupo Barroso, foi possível identificar a eficácia dessa ferramenta, no grau em que através do bom emprego da pesquisa de clima organizacional, foram identificados os pontos críticos, as carências de cada um dos quesitos importantes e seus resultados positivos para que a empresa possa desenvolver planos de ação, buscando melhorar ou manter o conjunto atual do clima organizacional, procurando aperfeiçoar os interesses das equipes, às estratégias dos gestores para o alcance dos resultados almejados, como também maior performance dos colaboradores na efetivação dos trabalhos, afinidade entre as equipes, avanço na qualidade dos serviços prestados e a permanente manutenção do ambiente organizacional motivador.

As informações alcançadas na pesquisa permitiram identificar quais os fatores que estão influenciando o clima dessa organização, vindo ao encontro das afirmações dos autores que embasaram a pesquisa no que se refere principalmente à percepção do clima organizacional pelos colaboradores que fizeram parte desse estudo.

Pode-se ao mesmo tempo ressaltar, que a análise revelou que todos os quesitos pesquisados tiveram resultados positivos, demonstrando que existem elevados índices de satisfação por parte dos funcionários do Grupo Barroso. A pesquisa de clima organizacional representa um trabalho cuidadoso que procura detectar as deficiências existentes na relação empresa x empregado, ressaltando sua importância para identificar os pontos que devem ser trabalhados pelos gestores na busca pelo aperfeiçoamento desses índices, de integrar os funcionários tendo em vista atingir as metas presentes no planejamento estratégico.

Conclui-se, desta maneira, que a eficácia dessa ferramenta para os gestores do Grupo Barroso ficou comprovada na medida em que pelo meio da pesquisa de clima organizacional aplicada nesse Grupo, os pontos cruciais positivos do cenário do grupo Barroso ficaram em evidência. Além disso, foi demonstrada a situação atual de cada um dos quesitos importantes para que a empresa tenha bons resultados, e como decorrência, desenvolva planos de ação, procurando a melhoria contínua do ambiente do grupo, por meio do constante acompanhamento dos resultados aqui explanado.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. Ed, 2003.
- **Administração de recursos Humanos**: Fundamentos Básicos. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH**: Boletim Administração em Pauta, suplemento da *Revista de Administração*, São Paulo. IA-USP, n 75, dez., 1993.
- KOLB, D. A. ET AL. **Psicologia Organizacional**: Uma abordagem vivencial. São Paulo, Atlas, 1986.
- LITWIN, G.H., STRINGER, R.A. **Motivacion and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- LUZ, J.P. **Metodologia para análise de clima organizacional**: Estudo de caso para pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, UFSC, 2001,
- PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. **Relationship of perceptions of organizational structure, context e hierarchical position**: Administrative Science Quartely, n. 18, p. 515-526, 1973.
- SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa**: Revista de Administração, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 17.ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**: Do planejamento aos textos da escola à academia. 2 ed. São Paulo: Rêspel, 2003.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. Projeto de pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Pionera, 2004.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 6 ed.. São Paulo: Atlas, 2006.
- Feedback de funcionarios.GMI.2007.Disponível em :  
<<http://pt.gmimr.com/solutions/feedback/employee-feedback.php>> acesso 10 de Abril de 2012.
- COLA, Julio Ernesto. Administradores.2006.Disponível em:  
<[http://www.administradores.com.br/membros.jsp?pagina=membros\\_espaco\\_aberto\\_corpo&idColuna=2706&idColunista=12007](http://www.administradores.com.br/membros.jsp?pagina=membros_espaco_aberto_corpo&idColuna=2706&idColunista=12007)> acesso em 13 de Abril de 2012.