

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO SETOR QUÍMICO¹

Edna Maria Querido de Oliveira Chamon²

Daniel Antonio de Oliveira³

Adriana Leonidas de Oliveira⁴

Resumo

Este trabalho teve como principal finalidade diagnosticar, por meio do estudo do clima organizacional, 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. Buscou-se avaliar o grau de cooperação existente entre os funcionários e identificar os elementos facilitadores do processo de melhoria. Desenvolveu-se um estudo de caráter quantitativo. Foi aplicado um questionário contendo vinte e sete questões fechadas do tipo Likert, que mapeava cinco dimensões do clima organizacional: liderança, ambiente, motivação, relacionamento e comunicação. A amostra analisada era composta por 84 funcionários de todos os turnos de trabalho. Os dados foram codificados e tratados estatisticamente com o software SPHINX. Foram realizadas análises unidimensionais dos dados primários e dos 5 construtos relativos às dimensões do clima organizacional. Os resultados preliminares mostram descontentamento com o ambiente de trabalho e com a relação com a gerência. Há, principalmente, uma sensação de falta de reconhecimento pelo desempenho no trabalho e uma falta de coesão nas equipes. Os aspectos mecanicistas do sistema - hierarquia, procedimentos, controle, metas - são bem caracterizados e consensuais. Por outro lado, os aspectos orgânicos, relativos a relacionamentos, são negligenciados, na percepção dos indivíduos.

Palavras-chave: Clima organizacional; Motivação; Teorias da administração.

ORGANIZATIONAL CLIMATE DIAGNOSTIC: A STUDY IN THE CHEMICAL SECTOR

Abstract

This study had as objective to detect the level of satisfaction of workers of an organization from chemical field located in Vale do Paraíba, interior of Sao Paulo, Brazil, trying to identify which areas of the organization need improvements and to evaluate the quality of the relationship of the workers. The study was developed using a structured questionnaire, with Likert questions applied in a sample composed by eight four workers. The questionnaire was structured around five organizational climate dimensions: leadership, environment, motivation, relationship, and communication. Results revealed dissatisfaction with work environment and managers. Performance are not fully appreciate and there is no team work. According to the individuals perception, mechanical aspects of the system, like hierarchy, procedures, control, goals, are well defined and consensual. By other hand, organic aspects, related to relationship, are neglected.

Key-words: Organizational climate; Motivation; Theories of administration.

¹ *Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.*

² *Professor Assistente Doutor, Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté - UNITAU*

³ *Especialista, Programa de MBA em Gestão de Produção e Tecnologia, Universidade de Taubaté - UNITAU*

⁴ *Professor Assistente Doutor, Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté - UNITAU*

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.⁽¹⁾

Kolb e colaboradores⁽²⁾ 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,⁽³⁾ um comportamento motivado se caracteriza pela energia relativamente forte nele dispensada e por estar dirigido para um objetivo ou meta. Assim, a motivação no trabalho leva os recursos humanos além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização. Também Robbins⁽⁴⁾ define motivação como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionadas pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

Sendo o trabalho uma atividade que consome grande parte da vida das pessoas é preciso desenvolver ambientes de trabalho que sejam tão bons para as pessoas como para a saúde econômica da organização. Chanlat⁽⁵⁾ afirma que a organização é um espaço onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para produção de objetos e serviços e é também o lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos. Assim, a análise deste espaço é fundamental e pode ser realizada por meio do estudo do clima.

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⁽⁶⁾ 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⁽⁷⁾ 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). Os outros valores correspondiam a intensidades intermediárias entre essas duas opiniões, sendo 2 equivalente a concordo; 3 nem concordo nem discordo e 4 discordo.

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 (64,3%) concorda totalmente e 15,5% concordam com a afirmação de que a empresa tem uma missão claramente definida. A maioria (71,4%) 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. Tais resultados podem ser visualizados na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2- Resultados referentes ao indicador liderança

	1 Concordo totalmente	2 Concordo	3 Nem concordo nem discordo	4 discordo	5 Discordo totalmente
A missão de nossa empresa é claramente definida	64,3%	15,5%	10,7%	3,6%	4,8%
As normas e diretrizes da empresa são claramente explicadas	71,4%	9,5%	9,5%	4,8%	4,8%
Os procedimentos formais e burocráticos são claramente explicados	54,8%	16,7%	17,9%	6,0%	4,8%

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. Tais resultados podem ser visualizados na Tabela 3.

Tabela 3- Resultados referentes ao indicador ambiente

	1 Concordo totalmente	2 Concordo	3 Nem concordo nem discordo	4 Discordo	5 Discordo totalmente
Nossa produtividade é afetada por falta de organização e planejamento	34,5%	13,1%	19%	10,7%	22,6%
As decisões são tomadas cautelosamente para garantir eficiência	38,1%	20,2%	29,8%	3,6%	8,3%
Existe uma boa dose de calor humano entre gerentes e subordinados	9,5%	3,6%	19%	23,8%	44%
As pessoas confiam realmente umas nas outras em nossa empresa	7,1%	10,7%	22,6%	15,5%	44%
As pessoas se orgulham de integrar nossa empresa	28,6%	9,5%	36,9%	13,1%	11,9%

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.

Tabela 4- Resultados referentes ao indicador motivação

	1 Concordo totalmente	2 Concordo	3 Nem concordo nem discordo	4 Discordo	5 Discordo totalmente
Temos um sistema de promoções que ajuda o bom funcionário a subir na carreira	4,8%	3,6%	16,7%	4,8%	70,2%
As pessoas são premiadas na proporção da qualidade de seu trabalho	2,4%	8,3%	11,9%	9,5%	67,9%

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%).

Tabela 5- Resultados referentes ao indicador relacionamento

	1 Concordo totalmente	2 Concordo	3 Nem concordo nem discordo	4 Discordo	5 Discordo totalmente
Prevalece uma atmosfera amigável em nossa empresa	17,9%	19%	32,1%	8,3%	22,6%
Para progredir nesta empresa é mais importante trabalhar bem do que fazer amizades	32,1%	13,1%	22,6%	11,9%	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.

Tabela 6- Resultados referentes ao indicador comunicação

	1 Concordo totalmente	2 Concordo	3 Nem concordo nem discordo	4 Discordo	5 Discordo totalmente
As reuniões têm por objetivo chegar a uma decisão o mais rápido possível	48,8%	17,9%	20,2%	2,4%	10,7%
Elogios e recompensas superam as críticas e advertências	8,3%	7,1%	19%	13,1%	52,4%

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. Estudiosos como Megginson, Mosley e Junior Petri⁽⁸⁾ 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. Segundo Robbins⁽⁴⁾ 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. 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⁽²⁾ 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. Segundo Megginson, Mosley, e Junior Petri⁽⁸⁾ 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.

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. Segundo as idéias de Maximiano (9) 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. 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.⁽⁹⁾ 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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. Essas são qualidades essenciais e que merecem investimento contínuo por parte da organização.

REFERÊNCIAS

- 1 FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- 2 KOLB, D. A. et. al. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1986.
- 3 BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- 4 ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro, Editora LTC, 1998.
- 5 CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.
- 6 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.
- 7 GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- 8 MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C, PIETRO JUNIOR, P. H. **Administração – Conceitos e Aplicações**. Trad. Maria Isabel Hopp, 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998
- 9 MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 5 ed. rev. e ampl. São Paulo: 2000.