

# **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO REALIZADO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NA CIDADE DE GASPAR, SC**

Paulo Roberto da Cunha\*  
Filipe Jose Costa\*\*  
Nayane Thais Krespi\*\*\*  
Giancarlo Gomes\*\*\*\*  
Tarcísio Pedro da Silva\*\*\*\*\*

## **Resumo**

Este estudo tem como objetivo analisar o modelo utilizado na Gestão de Clima Organizacional em uma indústria de produtos alimentícios de grande porte na cidade de Gaspar, SC. Esta análise foi elaborada por meio do entendimento da motivação humana, do conceito do clima organizacional e seus métodos mais conhecidos. A pesquisa é classificada como descritiva em relação aos seus objetivos, levantamento quanto aos seus procedimentos e quantitativa em relação à sua abordagem. Um questionário, composto por 68 questões fechadas foi respondido pelos funcionários da empresa. Assim, 117 trabalhadores pertencentes a seis setores diferentes da entidade foram os colaboradores da pesquisa, que responderam ao questionário, e, com as respostas, obtiveram-se os resultados deste estudo. Ressalta-se que nenhum dos respondentes foi identificado, garantindo, dessa forma, que as respostas seriam dadas com o máximo de sinceridade possível. Os resultados mostraram a percepção dos colaboradores da empresa quanto aos diversos fatores estudados. Destacou-se

\* Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau; Professor do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau; Professor da Universidade do Estado de Santa Catarina, Rua Antônio da Veiga, 140, Victor Konder, 89012-900, Blumenau, SC; paulocsa@furb.br

\*\* Especialização em Gestão de Pessoas pela Universidade Regional de Blumenau; xxilipe@hotmail.com

\*\*\* Mestranda em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau; nayanethais@hotmail.com

\*\*\*\* Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau; giancarlo@pzo.com.br

\*\*\*\*\* Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau; tarcisio@furb.br

a *performance* dos supervisores nas habilidades de supervisão relacionados à gestão de pessoas. Dessa forma, várias recomendações foram sugeridas para a elaboração de um plano de ação monitorado para beneficiar as melhorias na Gestão de Clima Organizacional da empresa, bem como na satisfação dos seus colaboradores.

Palavras-chave: Clima organizacional. Motivação. Pesquisa de clima organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

Estão sendo desenvolvidas diversas ferramentas gerenciais para melhorar o nível de relacionamento entre a empresa e seus clientes. Porém, não estão sendo desenvolvidas, com a mesma intensidade, ferramentas gerenciais para melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e seus colaboradores.

A personalidade do ser humano precisa ser considerada quando se trata de motivação e desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. De acordo com Maslow (1954), todo o ser humano possui necessidades inerentes a serem atendidas, que podem variar desde as mais básicas até as mais complexas.

Clima organizacional, segundo Chiavenato (2003), refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação.

Diante do exposto, surge a questão que motivou a realização deste estudo: “Qual é e como é aplicado o modelo utilizado na Gestão de Clima Organizacional em uma indústria de produtos alimentícios de grande porte na cidade de Gaspar, SC?”

Em face disso, apresenta-se o objetivo desta pesquisa, que foi analisar o modelo utilizado na Gestão de Clima Organizacional em uma indústria de produtos alimentícios de grande porte na cidade de Gaspar, SC.

Para alcançar os objetivos propostos e tentar responder à questão central, os procedimentos metodológicos tiveram por base a pesquisa descritiva quantitativa aplicada mediante um questionário aos colaboradores da empresa.

A fundamentação teórica por intermédio da qual pôde ser feita a análise e a reflexão sobre o tema teve por base os seguintes autores: Bergamini (1997); Maslow (1954); Rizzatti (1995); Chiavenato (2003); Litwin e Striger (1968); Kolb (1986) e Sbragia (1083).

O artigo está dividido em mais quatro seções, sendo a primeira o referencial teórico, que diz respeito à teoria que sustenta o artigo; a seção seguinte apresenta os procedimentos metodológicos, ou seja, como foi desenvolvida a pes-

quisa; e em seguida, analisaram-se os resultados, seção na qual se discutem os achados da pesquisa, contrapondo-os com o referencial teórico. Por fim, as considerações finais contemplam as sugestões para a empresa e o que se pode concluir a partir dos resultados encontrados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresenta-se a plataforma teórica que traz sustentação à investigação empírica realizada. Está dividida em quatro subseções, sendo a primeira referente à teoria da motivação humana, a segunda expondo o comportamento motivacional, a terceira abordando fundamentos do clima organizacional, a quarta apresentando pesquisas de clima organizacional, e, por fim, a quinta expondo modelos de pesquisa de clima organizacional.

### 2.1 TEORIA DA MOTIVAÇÃO HUMANA

Segundo Motta (2001), as pesquisas recentes das teorias da motivação, embora não digam todas as respostas sobre o avanço para o trabalho, já oferecem recomendações para uma ação efetiva no meio organizacional. Várias pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento dessa força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance dos objetivos da organização.

A motivação se relaciona com a personalidade do ser humano e com o seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. Segundo Lopes (1980), ela provoca as pessoas a se superarem, e, conseqüentemente, persistirem na conclusão do objetivo ao qual visam.

O estilo motivacional consegue que as pessoas coloquem o seu potencial a serviço do trabalho que desempenham. Trata-se da habilidade interpessoal da sua chefia em diagnosticar o tipo de pessoa que lhe é dado supervisionar como ponto de partida para o oferecimento da meta motivacional que está sendo almejada naquele exato momento (BERGAMINI apud NEPOMUCENO, 2004).

Na concepção de Stoner e Fremann (1985), nenhuma organização tem sucesso absoluto sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus empregados. Por essa razão, os profissionais precisam compreender a motivação, os fatores que provocaram, canalizaram e sustentaram os seus comportamentos.

Motomura (1994) pondera que os resultados excelentes somente aparecem quando as pessoas têm motivação genuína, trabalham para um propósito nobre

e veem significado no que fazem. A motivação tem uma base muito mais sólida e é de longo prazo. Mas, quando a empresa trabalha simplesmente em razão do atingimento de metas numéricas (retorno sobre investimentos, volume de vendas, entre outras), a motivação das pessoas tende a ser algo sujeito a altos e baixos.

## 2.2 COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL

Embora diferentes teorias sobre a motivação tenham apresentado diferentes enfoques a respeito das características e do processo em que ela ocorre, há considerações gerais que podem se caracterizar como sintomas capazes de distingui-la de outros tipos de funções próprias do comportamento humano.

Steers e Porter (1983, p. 4 apud NEPOMUCENO, 2004, p. 34) propõem que a motivação seja uma cadeia de eventos:

[...] baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito. Para tais autores os indivíduos agem da maneira pela qual acreditam que serão levados até o objetivo desejado. O estudo da motivação guarda, no entanto, significativas particularidades que podem complicar o modelo geral que serve de base para a descrição dos atos motivacionais em sua concepção mais ampla.

Maslow (1954) foi o pesquisador que estabeleceu a estrutura conceitual no estudo da motivação humana, a partir da elaboração da Teoria da Hierarquia das Necessidades Básicas. O psicólogo formulou um modelo da motivação humana que exerce grande influência sobre o pensamento administrativo. Este modelo considera que as necessidades humanas se organizam segundo uma hierarquia, na qual as necessidades de nível mais baixo prevalecem sobre as de nível mais alto. Apesar disso, são exatamente as aspirações do nível mais alto que levam à realização do potencial dos seres humanos, à vida feliz e aos momentos de plenitude.

Para Maslow (1954), a pirâmide sugere que todo o ser humano possui necessidades internas a serem atendidas, de um nível mais simples até um mais complexo. Assim, as necessidades fisiológicas dizem respeito a questões como alimentação, moradia, vestuário, entre outras. Quando as necessidades fisiológicas estão razoavelmente satisfeitas, aparece uma nova categoria: necessidades de segurança.

Quando os dois primeiros tipos de necessidades estão satisfeitos, aparecem as de amor e afeto. A pessoa sentirá imperiosa necessidade de amigos, relacionamentos afetivos, parentes e integração nos grupos a que pertence. Satisfeitas, pelo menos parcialmente, às necessidades de amor, a pessoa sente também a necessidade

de fortalecer a sua autoestima e de receber a estima dos outros. Estas necessidades têm os seguintes significados: autoestima: desejo de força, realização, suficiência, domínio, competência, confiança, independência e liberdade; estima dos outros: desejo de reputação e prestígio, dominação, reconhecimento, atenção, importância ou apreço dos demais. A satisfação das necessidades de estima leva ao desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança, capacidade de ser útil e necessário para os outros. Por fim, quando todas as demais necessidades estão satisfeitas, surge uma mais elevada, a de autorrealização. Isso implica querer realizar suas potencialidades, com um sentido de plenitude do ser (MOTTA, 2001).

Maslow (1954) descobre que as necessidades humanas “[...] estão organizadas numa série de níveis, segundo uma hierarquia de importância. De menor a maior importância, existem cinco níveis de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.” O esquema de Maslow (1954) propõe uma visão não hierarquizada das necessidades humanas: necessidades fundamentais à existência; necessidades sociais de relacionamento e necessidades de desenvolvimento.

### 2.3 FUNDAMENTAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Rizzatti (1995 apud BISPO, 2006), os primeiros estudos sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início da década de 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer (1964) sobre comportamento organizacional, dentro de um grande e conhecido movimento da Administração chamado de Comportamentalismo. Este movimento buscou formas de entender a humanização do trabalho com as melhorias na forma de produção, buscando, principalmente por intermédio da Psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo. Os trabalhos de Forehand e Gilmer (1964) levantaram alguns conceitos e indicadores iniciais do clima organizacional a partir de estudos sobre comportamento individual realizados na Psicologia.

Já no trabalho de Litwin e Stringer (1968) se verifica que estes aproveitaram tais estudos e realizaram experiências em três diferentes organizações americanas. Os resultados demonstraram que cada uma das organizações apresentou três situações bem distintas em termos de satisfação e desempenho no trabalho. Estes resultados ajudaram a difundir os estudos sobre clima organizacional nas empresas, auxiliando outros estudos do movimento Comportamentalista.

Para Coda (1993), o clima organizacional é um indicador do grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa, em relação aos diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Para Payne e Manseld (1973), o clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a relação entre eles, por meio das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Segundo Chiavenato (2003), clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado ao grau de motivação de seus participantes.

O conceito de clima organizacional, conforme descreve Santos (1999, p. 27), “[...] envolve o dilema do esforço em descrever e compreender o comportamento humano.” O problema é operacionalizar o conceito, para, então, medi-lo de forma confiável e válida.

## 2.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Luz (2003), a pesquisa de clima organizacional é considerada uma importante ferramenta de Gestão Estratégica de Pessoas para o alcance dos resultados, pois possibilita uma macro na análise dos ambientes internos e externos da organização, acompanhando e monitorando a satisfação e o comprometimento dos colaboradores frente às diretrizes organizacionais. Esse cenário possibilita o desenvolvimento de estratégias e ações, que favorecem o crescimento e desenvolvimento da empresa por intermédio das suas pessoas com ganhos de produtividade e qualidade em seus produtos e serviços, e de vantagens competitivas sustentáveis que sejam percebidas com os diferenciais competitivos pelos clientes e por toda a cadeia de valor da companhia. Segundo ele, a pesquisa organizacional revela o retrato da organização mostrando a percepção e as atitudes das pessoas que nela trabalham.

Para Chiavenato (2003), a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em

busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados à melhoria da qualidade, ao aumento da produtividade e à adoção de políticas internas.

Corroborando, Plagiara (2004) menciona que para melhorar o desempenho dos funcionários, a empresa deve trabalhar também com a Gestão de Clima, fazendo pesquisas com os funcionários para descobrir como manter a produtividade e o bom ambiente de trabalho. A capacidade do gestor de aumentar a moral e manter um clima positivo é fundamental.

## 2.5 MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme descreve Bispo (2006), destacam-se os três principais modelos desenvolvidos especificamente para a pesquisa de clima organizacional em empresas. São eles: Modelo de Sbragia (1983), que utiliza um modelo contendo 20 fatores; Modelo de Litwin e Stringer (1968), que utiliza um questionário baseado em nove fatores; e o Modelo de Kolb (1986), que utiliza uma escala de sete fatores. O Quadro 1 apresenta a descrição destes fatores.

Quadro 1 – Descrição dos fatores componentes dos modelos de pesquisa em clima organizacional (continua)

Modelo de Sbragia (1983)	Modelo de Litwin e Stringer (1968)	Modelo de Kolb (1986)
<b>Estado de tensão:</b> quanto as ações das pessoas são dominadas por, inicialmente, lógica e racionalidade, e, posteriormente, por emoções.	<b>Estrutura:</b> sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolvimento deste.	<b>Conformismo:</b> grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais se devem amoldar em vez de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
<b>Ênfase na participação:</b> quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; quanto suas ideias e sugestões são aceitas.	<b>Responsabilidade:</b> autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e à independência no desempenho de suas funções.	<b>Clareza organizacional:</b> sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos.
<b>Proximidade da supervisão:</b> quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho e possibilidade de exercitar sua iniciativa.	<b>Desafio:</b> risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções.	<b>Calor e apoio:</b> sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, na qual os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo.

Modelo de Sbragia (1983)	Modelo de Litwin e Stringer (1968)	Modelo de Kolb (1986)
<b>Consideração humana:</b> quanto as pessoas recebem de atenção em termos humanos.	<b>Recompensa:</b> obter recompensa por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições.	<b>Liderança:</b> disposição de assumir a liderança quando surge essa necessidade; os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida.
<b>Autonomia presente:</b> quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões.	<b>Relacionamento:</b> sentimento de “boa camaradagem” geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.	<b>Responsabilidade:</b> autonomia para a tomada de decisões relacionadas ao trabalho.
<b>Prestígio obtido:</b> percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo, pelo fato de pertencerem à organização.	<b>Cooperação:</b> percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados).	<b>Recompensa:</b> obter recompensa por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições.
<b>Tolerância existente:</b> grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.	<b>Conflito:</b> sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes; é a forma mediadora utilizada para a solução dos problemas.	<b>Padrões:</b> grau em que a organização enfatiza normas e processos.
<b>Clareza percebida:</b> quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso.	<b>Identidade:</b> sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho.	
<b>Justiça predominante:</b> grau que predomina nos critérios de decisão..	<b>Padrões:</b> grau em que a organização enfatiza normas e processos.	
<b>Condições de progresso:</b> ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional.		
<b>Apoio logístico proporcionado:</b> quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho.		
<b>Reconhecimento proporcionado:</b> quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros.		

(conclusão)

Modelo de Sbragia (1983)	Modelo de Litwin e Stringer (1968)	Modelo de Kolb (1986)
<b>Forma de controle:</b> quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.		

Fonte: adaptado de Bispo (2006).

O modelo de Litwin e Stringer (1968) pondera que há diversos tipos de climas organizacionais nas empresas que possuem políticas de Recursos Humanos diferenciadas umas das outras, isso desde o movimento Comportamentalista em 1940. O modelo de Kolb (1986) tem seu surgimento após o modelo de Litwin e Stringer (1968), e segue basicamente a mesma linha, um pouco aperfeiçoado com o progresso dos estudos da Psicologia. O modelo de Sbragia (1983) foi baseado também no primeiro modelo, é mais abrangente e iniciou em 1980. Um modelo mais atualizado nas práticas de Recursos Humanos das empresas, em relação às suas políticas e também às suas estratégias.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção é responsável por caracterizar a pesquisa e descrever os procedimentos metodológicos utilizados durante seu desenvolvimento.

O presente estudo teve por objetivo analisar o modelo utilizado na Gestão de Clima Organizacional em uma indústria de produtos alimentícios de grande porte na cidade de Gaspar, SC. Para alcançar o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa descritiva, de levantamento e quantitativa.

Esta é uma pesquisa caracterizada como descritiva em relação ao objetivo que se pretende. Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva tem por finalidade principal estudar as características de um grupo, ou seja, descrever determinada população.

Quanto aos procedimentos, ela é levantamento ou *survey*. De acordo com Gil (1999, p. 73), levantamentos “[...] se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”, ou seja, “[...] basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do

problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.” (GIL, 1999, p. 73).

Quantitativa é a característica desta pesquisa quanto à abordagem. Conforme pondera Richardson (1989, p. 29), “[...] o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto as inferências”, auxiliando na verificação da situação atual da empresa com a satisfação de seus empregados.

Um questionário dividido em 10 grupos de questões, perfazendo um total de 68 questões fechadas, foi aplicado na empresa no período de 25 de maio até 10 de julho de 2009. A pesquisa contou com a colaboração de 117 funcionários pertencentes aos diversos setores e níveis hierárquicos da instituição, contemplando 96% do público-alvo da pesquisa. A participação dos empregados no processo da pesquisa de clima é fundamental (SBRAGIA, 1983).

Os respondentes da pesquisa são oriundos de seis setores da empresa, são eles: Envase Pet; Manutenção e Instalações Térmicas; Margarina; PQSE e Reflorestamento; Refinaria e Administrativo. Salienta-se que os respondentes não foram identificados em nenhum momento da pesquisa para não influenciar o resultado e para que as respostas fossem fornecidas com o máximo de sinceridade, sendo, dessa forma, possível obter os dados mais fiéis.

O questionário aplicado teve pretensões de identificar o cenário real do clima organizacional da empresa em análise para se corrigirem eventuais distorções que estejam ocorrendo no relacionamento entre esta e seus empregados. A abordagem estratégica utilizada é a de pilares de fortalezas e oportunidades de melhorias, cultura e os valores organizacionais divididos entre relacionamento, comunicação, liderança, desenvolvimento profissional, reconhecimento de justiça, imagem, identidade, remuneração, condições de trabalho e inovação.

A análise dos dados, obtidos com a resposta aos questionários, foi realizada de forma quantitativa e apresentada por meio de tabelas. Assim, é possível verificar mais precisamente a situação dos dados levantados para determinar a eficácia do objetivo proposto. Houve a pontuação de 1 a 10 na forma crescente que avaliou por intermédio dos parâmetros para Manter/Aprimorar; Reavaliar/Melhorar e Prioridade de Ação. Os resultados indicam como estratégia de intervenção e reavaliação das políticas e práticas adotadas e necessidade de a empresa implementar mudanças e melhorias em seu ambiente de trabalho.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção descreve os achados obtidos por meio da pesquisa realizada, além disso, tem pretensões de analisá-los também.

Considera-se a pesquisa de clima organizacional um instrumento fundamental da gestão, pois permite a expressão de todos os colaboradores e possibilita à empresa conhecer, mediante os resultados, qual é a percepção, o nível de satisfação e de credibilidade quanto às suas políticas e práticas (CODA, 1997).

O Quadro 2 apresenta a escala utilizada para responder ao questionário. Respostas que obtiveram nota entre 1 e 5,9 demonstram que o respondente está muito insatisfeito com a situação, o que faz com que a empresa, por sua vez, tenha prioridade em reorganizar a situação. Já notas compreendidas entre 6 e 7,9 demonstram insatisfação por parte dos empregados e pedem que a empresa adote a postura de reavaliar e melhorar a situação. E, por fim, notas entre 8 e 10 demonstram total satisfação dos respondentes e se pede que a empresa mantenha esta situação, ou que ainda, se for possível, aprimore-a.

Quadro 2 – Parâmetros

Classificação da resposta	Parâmetro	Estratégia
Entre 8 e 10	Satisfeito	Manter/Aprimorar
Entre 6 e 7,9	Insatisfeito	Reavaliar/Melhorar
Entre 1 e 5,9	Muito insatisfeito	Prioridade de Ação

Fonte: os autores.

A Tabela 1 apresenta as respostas obtidas na aplicação do questionário em relação à classificação exposta no Quadro 2, ou seja, Manter/Aprimorar, Reavaliar/Melhorar e Prioridade de Ação.

Tabela 1 – Priorização dos resultados

Estratégia	Número de perguntas	(%)	Nota mínima	Nota máxima	Nota média	Desvio padrão
Manter/Aprimorar	10	14,7	8	8,8	8,4	0,3
Reavaliar/Melhorar	47	69,1	6,1	7,9	7	0,5
Prioridade de Ação	11	16,2	4,5	5,9	5,6	0,4
Total	68	100	4,5	8,8	7	0,9

Fonte: os autores.

A partir dos dados apresentados na Tabela 1, tornam-se mais claras as questões em que a empresa deve concentrar seus esforços, tanto nas suas fraquezas quanto nas suas fortalezas. De acordo com Chiavenato (2003), a análise que a pesquisa proporciona é um fundamental instrumento para o sucesso de programas voltados às melhorias da qualidade, ao aumento da produtividade e à adoção de políticas internas.

De acordo com a Tabela 1, percebe-se que 10 perguntas, ou seja, 14,7% obtiveram nota entre 8 e 10. Portanto, são poucas as questões que, na opinião dos respondentes, devem ser mantidas ou aprimoradas. Em seguida, observa-se que 69,1% das questões analisadas, ou 47 delas, obtiveram nota entre 6 e 7,9 e precisam ser reavaliadas ou melhoradas. Por fim, 11 questões obtiveram nota entre 1 e 5,9, o que corresponde a 16,2% do total de questões. Isso significa que 11 itens têm Prioridade de Ação na opinião dos respondentes.

Prioridade de Ação e até Reavaliar/Melhorar podem ser tratados como ameaças críticas na gestão de pessoas com ações imediatas para promoverem a melhoria do indicador de clima organizacional. Já Manter/Aprimorar pode ser tratado como uma fortaleza que deve ser cultivado para destacar a organização externamente, e monitorado para não virar uma ameaça organizacional.

Ressalta-se que a nota máxima obtida na pesquisa foi 8,8, enquanto a mínima foi 4,5, valores que mostram que não existe nada tão bom e nada tão ruim na empresa.

A Tabela 2 apresenta os resultados médios obtidos a partir das respostas dos questionários. Estes estão divididos de acordo com o grupo ao qual pertencem.

Tabela 2 – Média das questões e comparativo (continua)

<b>Grupo</b>	<b>Nota média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Coefficiente de variação (%)</b>	<b>Nota mínima</b>	<b>Nota máxima</b>
Relacionamento	7,1	1,3	18,7	4,5	7,8
Comunicação	7,1	0,7	10,4	6,2	8,3
Liderança	6,5	0,4	6,1	5,9	7
Desenvolvimento profissional	6,5	0,6	9,1	5,8	7,4
Reconhecimento de justiça	6,1	0,3	5,4	5,7	6,4
Imagem da empresa	7,9	0,8	10,3	6,4	8,8

(conclusão)

Grupo	Nota média	Desvio padrão	Coefficiente de variação (%)	Nota mínima	Nota máxima
Identidade	7,9	0,6	8,1	7,3	8,8
Remuneração	6,7	1,5	21,9	5,1	8,3
Condições de trabalho	7,1	0,9	12,9	5,6	8,5
Inovação	7	0,6	8,9	6,1	7,8
<b>Geral</b>	<b>7</b>	<b>0,9</b>	<b>13,3</b>	<b>4,5</b>	<b>8,8</b>

Fonte: os autores.

Os resultados apresentados na Tabela 2 estão divididos por grupos, conforme referenciam os autores citados: Litwin e Stringer (1968); Kolb (1986) e Sbragia (1983). Estes grupos, também chamados de pilares, são: Relacionamento, Comunicação, Liderança, Desenvolvimento profissional, Reconhecimento de justiça, Imagem da empresa, Identidade, Remuneração, Condições de trabalho e Inovação.

Os grupos Imagem da empresa e Identidade foram os que apresentaram melhor desempenho, evidenciando nota média de 7,9. Por outro lado, o pilar Reconhecimento de justiça foi o que obteve o pior desempenho, apresentando nota média de 6,1.

Os pilares de Reconhecimento de justiça, Liderança, Desenvolvimento organizacional e Remuneração são os que precisam de prioridade de ação, pois não apresentaram um bom desempenho. No que se refere ao Reconhecimento de justiça, Sbragia (1983) descreveu a valorização do desempenho ou atuação dos membros acima do padrão estabelecido, bem como o reconhecimento dos esforços individuais.

Já no pilar Liderança, concede-se destaque para o diálogo com os gestores e subordinados. Litwin e Stringer (1968) destacaram a cooperação como a percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados), e, corroborando, Sbragia (1983) descreve a importância da proximidade da supervisão.

No item do Desenvolvimento organizacional, Sbragia (1983) descreve a ênfase com que a organização deve prover aos seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional e o quanto à organização atende às suas aspirações e expectativas de progresso. Destaca-se que a responsabilidade acerca desse assunto não se refere somente à alta direção ou à estrutura organizacional; a liderança imediata também assume esta responsabilidade fundamentalmente.

Quanto à questão de Remuneração, Sbragia (1983) relata que quando há clareza percebida nos assuntos que dizem respeito aos empregados e também transparência em como a empresa informa a eles suas políticas e práticas, há a tendência de se ter um clima de trabalho melhor.

A Motivação consiste no fato de cada indivíduo ter necessidades, as quais variam em intensidade e persistência. Tem-se como objetivo a satisfação destas necessidades; isso é traduzido em desejo e a atividade proposta resulta da aplicação de um incentivo ou estímulo para atingir o objetivo. Portanto, estes objetivos devem ser comuns, tanto da organização quanto dos seus membros (MOTTA, 2001).

De forma geral, a empresa analisada obteve nota média igual a 7, o que quer dizer que a maioria das questões verificadas possui nota na estratégia que diz respeito à reavaliação e à melhora. Logo, o clima organizacional da instituição deve ser repensado visando corrigir as questões apresentadas.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa de clima para uma empresa de grande porte no segmento de alimentos é uma ferramenta estratégica de gestão e tem como objetivo conhecer a percepção dos colaboradores e o nível de satisfação e de credibilidade existente em relação às políticas e práticas da empresa, além de representar uma oportunidade de estreitar as relações e o diálogo da empresa com o seu público interno.

O presente estudo teve por objetivo analisar o modelo utilizado na Gestão de Clima Organizacional em uma indústria de produtos alimentícios de grande porte na cidade de Gaspar, SC. Para viabilizar a pesquisa, um questionário foi aplicado aos funcionários dessa empresa.

Sobre a postura da Liderança, vale ressaltar questões críticas como o relacionamento com o líder, a comunicação com a equipe no que se refere à abertura para o diálogo e a conversa sobre desempenho, oportunidade de participação nas decisões que afetam os colaboradores e a imparcialidade nas ações e nas tomadas de decisão da liderança. Estas são ações que têm como consequência o sentimento do favoritismo e que afetam um bom ambiente de trabalho.

Quanto ao Crescimento e Desenvolvimento profissional, os colaboradores apontam necessidades de maiores investimentos para o desenvolvimento, o *feedback* periódico das lideranças, assim como as oportunidades para que visem a perspectivas de crescimento na empresa e com critérios claros, definidos e baseados em seu desempenho. Reflexão e diálogo dos gestores com as suas equipes

sobre os resultados segmentados, buscando compreender fatores e identificar evidências que estão impactando no ambiente de trabalho. A conquista dos resultados com as equipes de trabalho trazem a satisfação dos colaboradores e os desafiam a conquistarem novos resultados ainda mais ousados.

O Reconhecimento de justiça é outro indicador que aponta à necessidade de ações imediatas para que os colaboradores se sintam valorizados e seu desempenho reconhecido por meio de atitudes da liderança, bem como oportunidades para participar de seleções internas e critérios claros para a promoção. Um bom profissional tem sempre os seus objetivos profissionais bem definidos. O plano de carreira se faz necessário para mensurar e oportunizar grandes talentos destacados na organização com base em desempenho e desenvolvimento das competências essenciais para cada função.

Outro aspecto importante a destacar é o indicador referente à Remuneração que apresenta na pesquisa a mais baixa satisfação, nas questões de salário *versus* função e nos critérios para o aumento salarial. Políticas claras, justas e mensuráveis eliminam boa parte de conflitos, tanto interpessoais quanto de postura ética. Acredita-se que os princípios da equidade entre remuneração e cargo devem ser justos para manter a integridade e os princípios do Plano de Cargos e Salários, pois espelham um bem poderoso da empresa, a Política Salarial.

Questões que também estão impactando negativamente na satisfação dos colaboradores se referem à integração, comunicação e troca de experiências entre áreas, setores e demais filiais da companhia. Os colaboradores devem enxergar a empresa como uma visão sistêmica, em que todos os setores trabalham para uma única e exclusiva empresa que alcança um resultado único e que todos são responsáveis por este resultado. Entende-se que o trabalho em equipe e a gestão participativa auxiliam na integração e comunicação entre as pessoas.

A qualidade de vida no trabalho, o equilíbrio profissional *versus* pessoal e a sobrecarga também estão afetando o clima organizacional da empresa conforme demonstra os resultados pesquisados. O propósito de um programa de Qualidade de Vida ou Promoção de Saúde nas Organizações é encorajar e apoiar hábitos e estilos de vida que promovam saúde e bem-estar entre todos os funcionários e famílias durante toda a sua vida profissional. Entende-se que um programa de Qualidade de Vida existe para gerar estratégias com o intuito de promover um ambiente que estimule e ofereça suporte ao indivíduo e à empresa, conscientizando sobre como sua saúde está diretamente relacionada à sua qualidade e produtividade. Destaca-se que as jornadas de trabalho excessivas e as sobre-horas podem

influenciar no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, em que a organização deve prever meios que eliminem estas sobrecargas que custam muito mais caro para a empresa. Ela deve transformar o ambiente de trabalho e a saúde emocional e física em vantagem competitiva, tendo plena convicção de que quanto mais almejar satisfação, mais retornos terá em produtividade, criando a visão de uma organização mais privilegiada, competitiva e equilibrada.

Já as fortalezas da pesquisa revelam que os empregados possuem o orgulho de pertencer à organização, cujo nome é muito forte na vida cotidiana de seus colaboradores, tanto internamente quanto externamente. A identidade dos valores pessoais com os valores organizacionais; o respeito, a postura ética e a responsabilidade social entre as comunidades; a preocupação da empresa com a segurança dos seus empregados; os planos de benefícios e saúde; o foco nos resultados alcançados com os consumidores e clientes; o conhecimento das metas individuais e setoriais são suas maiores fortalezas. Outra questão que vale destacar é a participação e o envolvimento dos colaboradores na pesquisa, ocorrendo 96% de participação; isso demonstra o envolvimento das pessoas para a melhoria do clima organizacional.

Considerando o resultado da empresa, a implementação de políticas e ações que contemplem o que se destacou serve como uma referência nas questões do seu clima organizacional. Para isso, a empresa deve trabalhar nestas questões para fortalecer e buscar melhorias efetivas na Gestão de Clima Organizacional dos seus colaboradores. Acredita-se que a organização deve atacar os pontos críticos da pesquisa que são os de Prioridade de Ação, mas também não deve esquecer de monitorar os pontos que estão nos índices de Manter/Aprimorar e Reavaliar/Melhorar.

O plano de ação é um instrumento organizado e que auxilia a Gestão de Clima Organizacional. A fase mais importante após a aplicação da pesquisa de clima são as ações que serão tomadas e as medidas de controle e monitoramento. É imprescindível que com o resultado da pesquisa a empresa elabore um plano de ação para promover melhorias nos pontos destacados que estão no nível de Prioridade de Ação. O plano de ação não deve ser muito extenso e precisa compreender ações simples para a melhoria da satisfação dos colaboradores com a empresa. Nesse processo, ressalta-se o alinhamento estratégico no foco da pesquisa, na capacitação dos grupos envolvidos, na implementação e no acompanhamento periódico do plano. Todas essas atividades devem ser realizadas sob plena comunicação entre todos

os envolvidos para que o processo seja fácil e claro para todos, propondo a melhoria contínua na gestão de pessoas.

Considerando-se o que foi observado, destacam-se algumas melhorias que podem ser utilizadas para a organização na sua Gestão de Clima Organizacional. Em uma perspectiva de gestão participativa, têm-se como possibilidades de melhorias ações que remetam à transparência, ao diálogo e à participação mais efetiva dos supervisores e seus subordinados, ao comprometimento da alta direção, à efetividade na atuação dos líderes e da área de Gestão de Pessoas na Gestão de Clima Organizacional.

Em uma perspectiva de gestão de carreira, devem ter ações para a definição de regras claras, as políticas de reconhecimento e valorização integradas às ações de desenvolvimento e remuneração.

Por fim, em uma perspectiva atrelada a uma visão sistêmica, deve-se direcionar a ações com foco no cliente interno, quebra de paradigmas e menos hierarquização e departamentalização.

***Organizational climate survey: a study in a food industry in the city of Gaspar, SC***

*Abstract*

*This study aims to analyze the model used in the Organizational Climate in a food industry is large in the city of Gaspar, SC. This analysis was carried out through the understanding of human motivation, the concept of organizational climate and its most popular methods. Research is classified as descriptive in relation to their goals, lifting procedures and about their quantitative relation to its approach. We administered a questionnaire consisting of 68 closed questions to company employees. 117 employees from six different sectors of the organization 's employees was research, these respondents, and responses were obtained the results of this study. It is noteworthy that none of the respondents was identified, ensuring thus that the answers would be given with as much sincerity as possible. The survey results showed the perception of company employees regarding the various factors studied. Highlight was the performance of supervisors in supervisory skills related to personnel management. Thus several recommendations were suggested for developing a plan of action to benefit the monitored improvements in the Organizational Management of the company, as well as the satisfaction of its employees.*

*Keywords: Organizational climate. Motivation. Organizational climate survey.*

## REFERÊNCIAS

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

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo: Ed. USP, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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.

FOREHAND, G. A.; GILMER, B. H. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, v. 62, p. 83-361, 1964.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LOPES, T. V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MASLOW, A. H. **Motivação e Personalidade**. New York: Harper, 1954.

MOTOMURA, O. Assegurando pessoas motivadas e energizadas. **Revista Amanhã Desenvolvimento & Educação**, São Paulo, Edição dupla, p. 3-19. nov./dez. 1994.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NEPOMUCENO, C. A. **Diagnóstico do clima organizacional como instrumento de gestão empresarial: o caso da companhia siderúrgica Belgo Mineira.** Florianópolis: Ed. UFSC, 2004.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position. **Administrative Science Quarterly**, v. 18, n. 4, 1973.

PLAGIARA, J. Qual foi a última vez que você validou. **Revista HSM Management**, ano 8, n. 42, p. 22-28, jan./fev. 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade.** 1995. Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

SANTOS, N. M. B. F. dos. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico.** Lorena: Stiliano, 1999.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

STEERS, R. M.; PORTER, R. W. **Motivation and work behavior.** 3. ed. New York, McGraw-Hill, 1983.

STONER, J.; FREEMANN, G. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

Recebido em 16 de julho de 2013  
Aceito em 16 de dezembro de 2013

