

## ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO RAMO DE INFORMÁTICA

Laiane das Graças Silva<sup>1</sup>

Fernanda Fernandes Gurgel<sup>2</sup>

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo verificar a compreensão dos funcionários quanto ao clima organizacional de uma empresa, que atua no ramo de informática, na cidade de Currais Novos, interior do Rio Grande do Norte. E se justifica pela importância estratégica de se avaliar o clima, uma vez que apresenta formação de opinião em relação à realidade do trabalho e decisões que podem provocar impactos importantes na organização. O instrumento usado para a coleta de dados é a Escala de Clima Organizacional (ECO), que foi validada por Martins, no qual oferece ferramenta de medidas que propicia o estudo do ambiente de trabalho. A escala ECO foi aplicada em todos os funcionários da loja de informática, perfazendo uma amostra de 100% dos colaboradores. Esse é um estudo de caráter quantitativo e descritivo. Na análise dos resultados, referente aos cinco fatores de clima organizacional, constou-se uma média de concordância em relação aos fatores, perfazendo um bom clima organizacional, exceto para o fator controle/pressão.

**Palavras-Chave:** Clima Organizacional. Organização. Informática.

### ABSTRACT

This work has as purpose to verify the understanding of employees about the organizational environment of a company, which operates in the computer science branch in the city of Currais Novos, countryside of Rio Grande do Norte. And is justified by the strategic importance of evaluating the environment, once it features opinion formation in relation to the reality of work and decisions that can cause significant impact on the organization. The instrument used for data collection is the Organizational Climate Scale (ECO), which was validated by Martins, which offers measures tool that promotes the study of the work environment. The ECO scale was applied in every computer store employees, totaling a sample of 100% of the employees. This is a study of quantitative and descriptive. In analyzing the results,

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: laiane\_silva@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor(a) Orientador(a) do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: fernandafgurgel@hotmail.com

referring to the five organizational environment factors, comprised a mean of agreement in relation to the factors, making a good organizational environment, except for the factor control / pressure.

**Keywords:** Organizational environment. Organization. Computing.

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo do clima organizacional é de fundamental importância no entendimento da dinâmica interna de uma organização, pois se refere às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. Trata-se de um conjunto de percepções dos empregados sobre vários aspectos da organização, tais como: orientação de tarefas, pressão de trabalho, coesão entre os colegas, conforto físico, entre outros.

De acordo com Martins (2008), o Clima Organizacional é um conceito importante para se compreender o modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste meio, sua qualidade de vida e desempenho da organização.

O contexto atual está exigindo das organizações mudanças nos processos produtivos, pois para se sustentarem em um mercado altamente competitivo é necessário que além do desenvolvimento na estrutura física se criem formas de melhoria e alterações nas relações entre os empregados, como também entre o empregador e sua equipe, deixando que a configuração de contrato de trabalho tome outras formas. As organizações estão cada vez mais preocupadas com o indivíduo em sua essência, procurando alternativas que envolva os objetivos da empresa com as do colaborador (MOTTA, 2001, *apud* SOUSA; GARCIA, 2011).

Dentro dessa realidade, pode-se inferir que atualmente o maior desafio das organizações é perceber que as tecnologias não são os únicos recursos necessários para se atingir os resultados esperados da empresa. O comprometimento das pessoas é que elevarão os conceitos de credibilidade e reconhecimento, além da satisfação do colaborador e o crescimento da organização.

Esta pesquisa se justifica pela importância de se avaliar o clima organizacional de uma empresa, a *Micro Tecnologia* (nome fictício), que se encontra

há 18 anos no mercado e que se tornou destaque no ramo de informática, não só da cidade de Currais Novos/RN, mas da região.

Esse estudo tem por objetivo geral compreender como os funcionários avaliam o clima organizacional da loja matriz da *Micro Tecnologia* e, por objetivo específico, identificar a qualidade do clima organizacional em que a empresa selecionada se encontra.

## **2 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITO E CONSIDERAÇÕES**

A concepção do recurso humano, no ambiente de trabalho, vai muito além do que a ideia de um composto mecânico e fatores produtivos, pois ele possui muitos outros atributos que afetam o seu desempenho. É importante considerar as variações diversas em seu estado psicológico devido às mudanças em seu cotidiano que podem afetar o seu local de trabalho. De acordo com Oliveira (2006) o fato de que, em algumas situações, as pessoas se encontrarem emocionalmente confusas ou abaladas, pode comprometer a qualidade dos seus serviços, de outro modo pode-se perceber que as pessoas emocionalmente equilibradas tem um nível mais elevado do seu grau de profissionalismo e eficiência em suas atividades, além de estarem sempre melhorando a qualidade das relações com os membros da organização em que trabalham. Diante disso, “É preciso identificar quais os fatores que afetam a atitude ou os sentimentos do homem em relação ao seu trabalho e os impactos na produtividade e competitividade das organizações” (OLIVEIRA; MAURO 2006, p. 2).

A partir de então, vê-se a importância de olhar para o clima dentro das organizações, pois segundo Chiavenato (1994), esse fator influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações a partir das suas percepções do clima organizacional e essas expectativas tendem a conduzir a motivação. Quando existe um bom clima organizacional a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais seja realizada, já quando o clima é tenso ocorrem frustrações dessas necessidades, o que provoca insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores.

O clima organizacional pode ser definido como um conjunto de variáveis que tem por objetivo identificar os aspectos que precisam ser melhorados em busca da

satisfação e bem estar dos colaboradores. Segundo Freitas (apud PALACIOS; FREITAS, 2006), o termo *clima organizacional* é um metáfora derivada da meteorologia, já que o clima, na perspectiva da natureza, varia de acordo com a região, estações do ano e ação de demais agentes, além de ter como característica a ideia de mudança e instabilidade, aliada a influência exercida sobre o comportamento dos indivíduos. Metaforicamente o clima organizacional é visto também como uma atmosfera mutável, pois é capaz de influenciar o comportamento e desempenho dos indivíduos na organização. No entanto, uma diferença deve ser evidenciada: o clima organizacional não é tão instável como o meteorológico, pois trata de:

[...] padrões característicos de comportamentos instaurados no cenário organizacional e sustentados na cultura subjacente. Esse conjunto de comportamento é passível de modificação, mas não com a velocidade com que o clima meteorológico (PALACIOS; FREITAS, 2006, p. 46).

O clima organizacional é, pois um conjunto de causas que interfere no ambiente de trabalho e pode variar de acordo com os níveis culturais, econômicos e psicológicos. De acordo como Oliveira (1995, p. 15) a expressão *clima organizacional* só foi usada após a década de 1930 depois do experimento de Hawthorn, da Escola de Relações Humanas, que tinha por objetivo identificar uma possível relação entre a intensidade da iluminação do ambiente de trabalho e a eficiência dos trabalhadores.

Desta forma, tais pesquisadores buscavam utilizar a iluminação como algo que pudesse alterar o sistema fisiológico dos funcionários, o que acarretaria em alteração em seus rendimentos. Não obtendo resultados plausíveis, a pesquisa avançou em um segundo momento e descobriu-se que o fator psicológico era capaz de alterar a produtividade dos funcionários (PARK; BONIS; ABUD, 1997).

Luz (1995, p. 5), define clima organizacional como “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”. Para Champion (1988), o clima organizacional se relaciona as impressões que os colaboradores possuem do ambiente de trabalho, mesmo que a opinião não seja unânime o clima reflete o comportamento organizacional. De alguma forma reflete questões da organização como: valores, crenças e atitudes, que são componentes que

influenciam diretamente na forma como as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho.

Neste sentido, Maximiano (2000, p. 107) diz que o clima nas organizações é representado pelos “conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. Diante disso, tem-se que o clima afeta o comportamento organizacional, que reflete no resultado dos negócios.

De acordo com o exposto, Souza (1980, p. 27) afirmou que:

É importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, porque é através de sua criação que ele pode manejar a motivação dos seus empregados. A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Para identificar clima organizacional existem diversos métodos formais, que são utilizados na pesquisa de clima organizacional, na qual possibilita identificar e mensurar as atitudes dos colaboradores e com o resultado dessa análise, a organização terá subsídios confiáveis que ajude a promover mudanças e alterações necessárias.

Investir em pesquisa de clima organizacional é fundamental para se construir um local cada vez melhor para se trabalhar. E o primeiro passo é ouvir os colaboradores de forma clara e transparente lançando mão de um instrumento comprovadamente eficaz e que certamente norteia as tomadas de decisões dos gestores com relação ao clima interno da empresa, que é a pesquisa de clima (BISPO, 2006, p. 262)

Por fim, de acordo com Mello (2004):

O estudo do clima organizacional pode oportunizar resultados excepcionais para a compreensão do funcionamento da organização, como também servir de apoio à tomada de decisão, identificar o grau de satisfação dos funcionários, estilo de liderança dentre outros fatores cruciais para a gestão de pessoas.

No entanto, é importante ressaltar a necessidade de um planejamento para a execução de um diagnóstico de clima organizacional, pois uma vez que não for bem planejada, implementada e direcionada, pode trazer consequências negativas para a

organização. Neste sentido Motta (apud SOUSA; GARCIA, 2006) reforçou que a escolha da escala tem função crucial, pois garante a fidedignidade dos resultados.

Atualmente uma escala bastante utilizada nas pesquisas de clima organizacional foi construída e validada por Martins et al. (2004). A Escala de Clima Organizacional (ECO), que se baseia em 63 itens reunidos nos seguintes fatores: apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão; e coesão entre os colegas. Esta será a escala empregada no presente estudo para a avaliação do clima organizacional da empresa em questão.

### 3 MÉTODO

Em seu sentido mais geral, o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade. (CERVO; BERVIAN, 2006, p. 23).

Este tópico será destinado a explicar o tipo de pesquisa, o instrumento utilizado, a forma como se deu o trabalho, a amostra pesquisada e a maneira como foram analisados os dados obtidos.

O método de pesquisa se baseou em um estudo de caso, de caráter descritivo e quantitativo, uma vez que se deteve a investigar, empiricamente, o clima organizacional, medindo e quantificando estatisticamente os resultados obtidos (VERGARA, 2006; YIN, 2001). A investigação também se deu de forma descritiva, uma vez que se inspirou no instrumento elaborado e validado por Martins *et al.* (2004).

A pesquisa foi realizada na loja matriz, de uma empresa que atua no setor de informática, situada na cidade de Currais Novos, no Estado do Rio Grande do Norte. A população dos funcionários é composta por 14 colaboradores e todos participaram da pesquisa, de caráter censitária, que foi aplicada no próprio ambiente de trabalho, após o horário do expediente, por meio de um questionário contendo as informações pessoais como: nome, idade, sexo, formação e estado civil.

Participaram da pesquisa 14 funcionários da loja matriz da *Micro Informática*, a idade mínima é de 20 e a máxima de 45 anos. 78,5% são homens e 21,5% mulheres. Constatou-se a predominância de funcionários casados (64,2%), existindo

35,8% de solteiros. O grau de instrução predominante é o Ensino Médio completo (78,6%), havendo 21,4% com nível técnico na área de informática.

Por meio da pesquisa se objetivou verificar a percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional, utilizando assim um instrumento de pesquisa constituído por um questionário validado por Martins *et al.* (2004). chamada de Escala de Clima Organizacional (ECO). Esta se constitui de uma escala multidimensional, composta por cinco fatores, que foi construída e validada com o propósito de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões.

O questionário contém 63 perguntas, que é dividida por uma escala de fatores que são divididas da seguinte forma: 01 a 21- apoio da chefia e da organização; 22 a 34 - recompensa; 35 a 47 - conforto físico; 48 a 56 - controle/pressão e 57 a 63 - refere-se ao fator coesão entre os colegas. As respostas são definidas por uma escala do tipo Likert de 5 pontos, sendo 1 o valor correspondente a “discordo totalmente” e o 5 “concordo totalmente”.

Os resultados da ECO são apurados por fator, dessa forma se terá um resultado (ou média fatorial) para cada um dos fatores, sendo feito a partir da soma dos valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e dividindo-se o total pelo número de itens. Exemplo: Para o fator 1, apoio da chefia e da organização, soma-se os valores das respostas dos itens 1 até o 21 e divide-se o resultado por 21, logo após soma-se as médias de cada fator e divide-se pelos números de participantes que responderam e assim sucessivamente. Os resultados das médias fatoriais deverão ser sempre um número entre 1 e 5, que é amplitude da escola de resposta (MARTINS, 2008).

Para a interpretação, considera-se que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor será o clima organizacional: valores maiores que 4 indicam bom clima e menores que 2,9 clima ruim, mas essa regra não se aplica para o fator 4, controle/pressão, pois quanto maior o resultado, pior será o clima, pois maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados. Dessa forma, segundo Martins (2008), para o fator 4 os valores maiores que 4 demonstram clima ruim e os menores que 2,9 apresentam um bom clima. Quando o valor apresentar uma média entre 3,0 e 3,9 tem-se uma situação intermediária entre a concordância e a discordância de todos os fatores dos informantes, desse modo pode-se inferir que não houve conformidade das respostas.

Além da escala ECO, como medidor para clima organizacional, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, por meio de reunião setorial, com questões abertas, que tinham a finalidade de ouvir o colaborador em sua subjetividade, confrontando com o que os mesmo haviam quantificado na pesquisa. A entrevista se deu de forma grupal, na própria loja, e cada profissional pode expor suas impressões sobre o ambiente em que trabalham.

#### **4 BREVE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A *Micro Tecnologia* foi fundada no ano de 1996 na cidade de Currais Novos/RN, e há 19 anos oferece serviços na venda de equipamentos, suprimentos de informática e assistência técnica. Já com o mercado consolidado em sua cidade de origem, a *Micro Tecnologia* ousou em seu processo de expansão e no ano de 2013 inaugurou sua primeira filial na cidade de Assú, também no Estado do Rio Grande do Norte.

A empresa pesquisada conta com a colaboração e o respeito de profissionais da área de informática da região. Atualmente possui quase 20 empregos diretos, sendo que 14 colaboradores estão presentes na loja matriz, a qual teve a pesquisa realizada. A *Micro Informática* tem papel fundamental na contribuição da economia local, gerando o emprego e renda na cidade de Currais Novos que hoje conta com 40 mil habitantes, e que tem como centro econômico a atividade comercial.

#### **5 RESULTADOS**

A seguir serão apresentados os resultados obtidos para cada um dos cinco fatores da Escala ECO.

Participaram da pesquisa 14 funcionários da loja matriz da *Micro Informática*, a idade mínima é de 20 e a máxima de 45 anos. 78,5% são homens e 21,5% mulheres. Constatou-se a predominância de funcionários casados (64,2%), existindo 35,8% de solteiros. O grau de instrução predominante é o Ensino Médio completo (78,6%), havendo 21,4% com nível técnico na área de informática.

Segundo Martins (2008, p. 33), pode-se definir apoio da chefia e da organização, o “Suporte afetivo estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho de suas atividades no trabalho”.

**Tabela 1 – Fator 1: Apoio da chefia e da organização**

1. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	4,4
2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	4,2
3. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	4,8
4. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	3,8
5. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	4,2
6. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	4,8
7. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefe).	4,7
8. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	4,5
9. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	4,2
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	4,5
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	4,2
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	4,7
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	4,0
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	4,4
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	4,2
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	4,4
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	4,7
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	4,7
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	4,5
20. A empresa aceita novas formas de funcionário realizar suas tarefas.	4,8
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	4,5

**Fonte:** Pesquisa de Campo, 2015.

Os resultados mostra que a maioria dos itens foram superiores a 4 (clima bom). No entanto, o item 4 mostrou que não houve um consenso quanto a afirmação de que as tarefas mais demoradas são orientadas até o fim pela chefia. No entanto, para esse fator não foi obtido nenhum valor inferior a 2,9 (clima ruim), dessa forma indica que os colaboradores consideram bom o apoio que recebem da chefia e da organização.

O segundo fator da ECO é a recompensa, que de acordo com Martins (2008, p. 33), constitui nas “Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador”.

**Tabela 2 – Fator 2: recompensa**

<b>22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.</b>	<b>3,7</b>
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	4,2
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	4,4
<b>25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.</b>	<b>3,8</b>
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	4,5
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seu funcionário.	4,4
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	4,0
<b>29 As recompensas que os funcionários recebem estão dentro das suas expectativas.</b>	<b>3,4</b>
30. O trabalho bem feito é recompensado.	4,1
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	4,7
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	4,1
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	4,7
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz	4,5

**Fonte:** Pesquisa de Campo, 2015.

Com relação ao fator recompensa a maioria dos itens indica média maior que 4,0 (clima bom), enquanto que os itens 22, 25 e 29 apresentam discordância entre os funcionários, uma vez que os valores ficaram entre 2,99 e 4,0. No entanto, pode-se também inferir, nesse fator, que houve um bom clima.

O terceiro fator é o conforto físico, e inclui o “Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados” (MARTINS, 2008, p. 33).

**Tabela 3 – Fator: conforto físico**

35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	4,4
36. O ambiente de trabalho atende as necessidades físicas do trabalhador.	4,4
<b>37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.</b>	<b>3,5</b>
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	4,2
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	4,8
<b>40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.</b>	<b>3,4</b>

41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	4,2
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	4,7
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	4,4
44. O setor de trabalho é limpo.	4,8
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	4,5
<b>46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.</b>	<b>3,7</b>
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	4,1

**Fonte:** Pesquisa de Campo, 2015.

Nesse fator nota-se que não há discrepância de resultados, pois é notório que os valores denotam um clima bom (a cima de 4,0), mas houve também desacordo nos itens 37, 40 e 46, o que indica avaliações diferentes entre os funcionários.

O quarto fator diz respeito ao controle e pressão que, segundo Martins (2008, p. 33). é o “Controle e pressão exercida pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados”.

**Tabela 4 – Fator 4: Controle/pressão**

48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	2,8
<b>49. Nesta empresa, tudo é controlado.</b>	<b>4,4</b>
<b>50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.</b>	<b>5,0</b>
<b>51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.</b>	<b>4,2</b>
<b>52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.</b>	<b>4,2</b>
53. Os horários dos funcionários são cobrados a rigor.	3,4
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	2,8
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	3,7
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	3,7

**Fonte:** Pesquisa de Campo, 2015.

Para o fator controle/pressão ocorre o inverso dos demais fatores, ou seja, quanto mais elevada for à média obtida, pior é o clima organizacional e quanto mais baixo melhor é o clima.

Na pesquisa realizada, verificou-se que 4 itens (49, 50, 51 e 52) apresentaram média superior a 4 (clima ruim) e 3 itens (53, 55 e 56) mostrou indiferença. Dois itens (48 e 54) apresentaram média inferior a 2,9, que indica bom clima organizacional.

Por fim, o último fator que é a coesão entre os colegas, significa “União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho” (MARTINS, 2008, p. 33).

**Tabela 5** – Fator 5: coesão entre os colegas

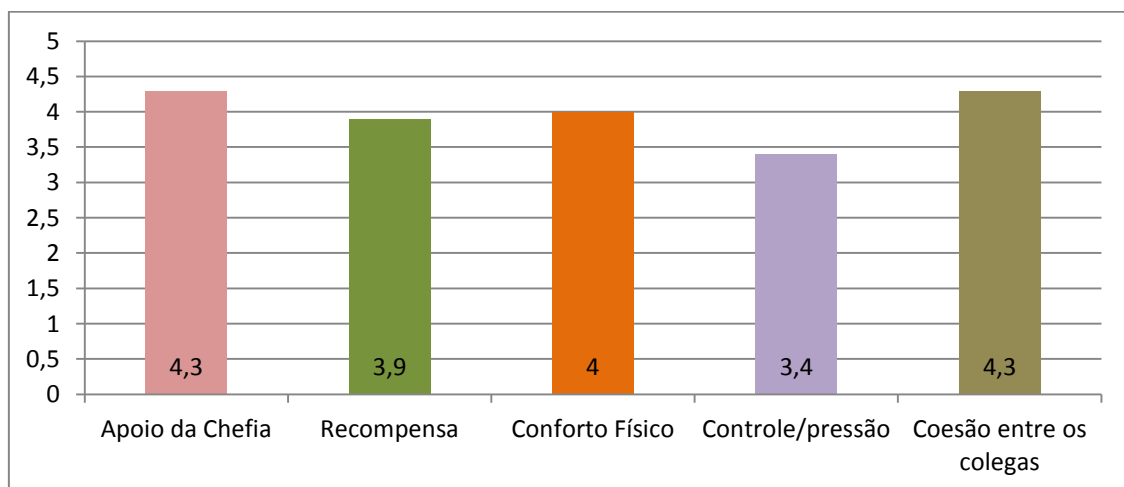
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	4,4
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	4,1
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	4,5
<b>60. Aqui nessa empresa, existe cooperação entre os colegas.</b>	<b>3,8</b>
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	5,0
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	4,8
<b>63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais.</b>	<b>3,7</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

No fator coesão entre os colegas as médias indicam que houve indiferença em apenas dois itens (60 e 63), enquanto os demais indicaram um bom clima, principalmente nos itens 61, que revela o valor máximo (5,0) mostrando que há uma boa integração dos novos funcionários.

A figura 1 apresenta as médias fatoriais globais obtidas para cada fator.

**Figura 1** – Médias fatoriais globais para cada fator.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

De acordo com a figura 1 os fatores apoio a chefia, conforto físico e coesão entre os colegas indicam clima organizacional bom. Para os fatores recompensa e controle/pressão constata-se uma indiferença por parte dos funcionários.

## 5.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No que se refere aos cinco fatores de clima organizacional, constatou-se uma predominância quanto à concordância dos indicadores, todavia houve fatores que demonstraram discordância. Os escores obtidos apresentavam uma média de 3,4 a 4,3. Pode-se afirmar que dois fatores se evidenciaram de forma mais precisa: o Apoio da Chefia (4,3), Coesão entre os colegas (4,3) seguidos do Conforto Físico (4,0), Recompensa (3,9) e Controle/pressão (3,4).

Os indicadores mais significativos do fator Apoio da Chefia relacionaram-se aos seguintes aspectos: os funcionários recebem orientação do seu supervisor na execução das tarefas (4,8); o chefe elogia o trabalho dos funcionários (4,8) e as mudanças são acompanhadas e planejadas pelo supervisor (4,7).

Quanto aos indicadores mais relevantes ao fator coesão entre os colegas, destacam-se aqueles associados aos funcionários receberem bem o novo colega que chega à organização (5,0); a existência de integração entre os funcionários (4,8); e o auxílio que se presta aos novos funcionários (4,5).

Outros indicadores que merecem ser destacados se referem ao fator conforto físico que apresenta expressividade nos itens: o ambiente físico de trabalho é agradável e limpo (4,8); a existência de iluminação adequada no ambiente de trabalho (4,7) e adequação dos equipamentos de trabalho que garantem a saúde do colaborador (4,5).

Referente ao indicador recompensa consideram-se mais expressivos a influência da qualidade no trabalho nos salários do empregado (4,7); o conhecimento dos funcionários sobre o motivo pelo qual está sendo recompensando (4,5) e a preocupação da empresa pela saúde dos funcionários (4,4).

Os indicadores mais expressivos para o fator controle/pressão são a exigência do cumprimento de prazos (5,0); o controle sobre tudo (4,4); a frequência com que os funcionários são controlados com rigor por parte da empresa e a o uso das regras para punir os funcionários (ambos com escore 4,2).

Tendo com base os dados expostos e partir das reuniões, onde foram também realizadas as entrevistas de forma semiestruturada, foi possível perceber que os pontos fortes da empresa considerados pelos colaboradores dizem respeito ao fato de que a gestão é aberta ao diálogo; há flexibilidade e incentivo para desenvolver a criatividade, além do fortalecimento de vínculos que existe entre os colaboradores, no qual afirmam encontrarem na equipe companheirismo nas atividades, o que confirma o bom resultado no fator coesão entre os colegas.

Como ponto fraco os colaboradores apontaram falha na comunicação tanto entre as equipes como entre a gestão e os setores, segundo eles as decisões da gestão nem sempre são claras, além de haver ordens divergentes de serviços, entendendo que isso interfere de forma direta na execução das atividades. A equipe apontou que entre os dois setores (vendas e assistência) a comunicação não acontece de forma efetiva o que gera, por muitas vezes, atrasos, informações incompletas e retrabalho, interferindo nos resultados. Em relação às atividades, muitos consideram que há sobrecarga de funções, o que gera acúmulo. A falha da comunicação está relacionada com o que se pode ver nos resultados do fator controle/pressão, uma vez que se exige e controla-se muito, e não há um espaço para que seja possível falar e também ouvir as necessidades da equipe.

Contudo, pode-se inferir como bom o clima da organização, precisando ser revistas algumas posições como a comunicação, uma vez que os resultados mais efetivos e rápidos podem ser conseguidos mediante uma comunicação simples, direta e transparentes. Quando cada colaborador tem conhecimento das expectativas que a empresa deposita nele e as perspectivas de negócio, as metas serão atingidas com mais facilidade. Quando as informações são compartilhadas e cada um entende a parte que lhe cabe na empreitada, erros e sinais trocados ficam bem mais próximos da eliminação.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Compreender o clima organizacional, como forma de orientação e apoio a gestão na organização, torna-se pertinente e de grande importância. Pode-se considerar a pesquisa de clima organizacional uma ferramenta estratégica de apoio à gestão.

Avaliando-se os fatores de clima organizacional abordados, verificou-se que todos os escores obtidos apresentaram médias maiores que 3,0, mostrando uma percepção de um bom clima organizacional na empresa, exceto no fator controle/pressão, que teve um escore 3,4, considerado alto para o que deveria ter escore mais baixo.

Diante das limitações do estudo, por se voltar a uma pesquisa quantitativa, se fez necessário à utilização de uma pesquisa qualitativa nos moldes de reunião setorial, onde foi possível aprofundar os dados por meios de questões abertas e semiestruturadas.

Um ponto a ser analisado diz respeito à pressão exercida, já que obteve escore elevando na escala ECO, é preciso ver como se dá essa pressão e os impactos que ela gera na produção dos resultados, como também no clima da empresa.

A dificuldade da pesquisa se deu devido à gestão ser resistente aos momentos de reunião com as equipes, que pelo fato de haver falhas no processo de comunicação acabou gerando receio em poder ouvir as reais necessidades dos colaboradores. Como sugestão é preciso que haja a realização de reuniões periódicas entre os setores.

Por fim, esse estudo se mostrou relevante, uma vez que a aplicação da pesquisa de clima organizacional indicou resultados específicos possibilitando mostrar que a organização tem mantido padrões positivos de clima, além de oferecer um ambiente favorável e de colaboração entre os funcionários e a chefia.

## REFERENCIAS

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago., 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHAMPION, Dean. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Brasiliense, 1988.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 3 ed, 252 p, 1994.

FREITAS, I. A. **Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho:** suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua. 2005. Tese (Doutorado) – Curso de Psicologia – Universidade de Brasília. Brasília, 2005.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima organizacional. In. SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 29 – 40.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes et al. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 1, p. 37-60, Brasília, jan./jun., 2004.

MAXIMIANO, Antônio César Amauri. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A Qualidade do Clima Organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho:** Um estudo de caso da empresa Herbarium. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Pesquisas de clima interno nas empresas:** o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, Juliana Servilha Gonçalves; MAURO, Campello. Clima Organizacional e o Desempenho das Empresas. **XIII SIMPEP**, Baurú/SP, 6 a 8 de novembro, 2006.

PALACIOS, Puente Kátia; FREITAS, Isa Aparecida. Clima Organizacional: Uma Análise de sua Definição e de seus Componentes. **O&S**, v. 23, n. 38, jul./set., 2006.

PARK, H. K. BONIS, D. F. ABUD, M. R. **Introdução ao Estudo da Administração.** 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

SOUZA, Edela Lanzer P. de. Percepção do clima conforme o escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, nº 4, p. 27, Rio de Janeiro, out-dez/1980.

SOUSA, Jorgiane Suelen; GARCIA, Fernando Coutinho. Clima Organizacional: Um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais. **Gestão e Regionalidade**, Minas Gerais, V. 27, n. 79, jan./abr. 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.