

## **DIAGNÓSTICO DE FATORES DETERMINANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA<sup>1</sup>**

### ***DIAGNOSIS OF DETERMINANT FACTORS IN AN ENTERPRISE ORGANISATIONAL ENVIRONMENT***

**Juliana Wahirich Leal<sup>2</sup>**

**Marcelo Trevisan<sup>3</sup>**

#### **RESUMO**

O diagnóstico de fatores determinantes do clima organizacional, ligados à liderança, motivação, comunicação e qualidade de vida, em uma empresa do setor alimentício, deu-se através da análise das respostas a um questionário elaborado para essa finalidade e aplicado aos funcionários da empresa. Os resultados obtidos permitiram concluir que: a liderança da empresa é considerada autoritária por grande parte dos funcionários; os funcionários consideram-se motivados e com bom ambiente de trabalho; tanto a comunicação interpessoal como a organizacional apresentam-se em níveis satisfatórios; e d) a qualidade de vida é vista pelos funcionários, de modo geral, mais como valores emocionais e psicológicos do que como valores materiais. Paralelamente, evidenciou-se a importância da pesquisa do clima organizacional como instrumento para descrever o ambiente psicológico de uma empresa.

**Palavras-chave:** clima organizacional, cultura organizacional, comportamento organizacional.

#### **ABSTRACT**

The diagnosis of the determinant factors in an enterprise organisational environment, specifically those ones related to leadership, motivation, communication and quality of life, took place by the analysis of the answers of a questionnaire elaborated with this purpose. Employees of the enterprise were supposed to answer the questions and the obtained data allow to conclude that: a) most of them consider the leadership in the enterprise authoritarian; b) they consider themselves motivated enough and with a good work environment; c) both interpersonal communication and organisational communication are satisfactory; and d) the quality of life is considered, in

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação.

<sup>2</sup> Curso de Pedagogia - Habilitação Magistério e Tecnologia Educacional. UNIFRA.

<sup>3</sup> Orientador.

general, most as an emotional and psychological value than a material value. At the same time, it became evident the importance of the research around this subject as an instrument to describe the psychological environment in an enterprise.

**Key words:** organisational environment, organisational culture, organisational conduct.

## INTRODUÇÃO

As organizações exercem influência acentuada sobre os estados mentais e emocionais dos indivíduos que as compõem. Elas podem atuar como ambiente integrador e enriquecedor para as pessoas que nelas trabalham ou, contrariamente, como ambiente desagregador, empobrecedor e manipulador. As implicações decorrentes de práticas coercitivas ocasionam danos profundos na personalidade dos indivíduos - em sua forma de ser, pensar e agir - e no clima organizacional, gerando manifestações comportamentais inadequadas e inadaptadas, quer do ponto de vista individual, quer do ponto de vista grupal.

Hoje, mais do que nunca, o clima organizacional é de extrema importância para as organizações que buscam vantagem competitiva frente às concorrentes. Isso porque os novos modelos de gestão, para serem bem sucedidos, exigem um alto grau de comprometimento dos funcionários com suas empresas. Assim, o conhecimento do clima organizacional é fundamental, pois a sua avaliação revela a predisposição ou não dos empregados para a implantação e/ou manutenção de novas práticas gerenciais (LUZ, 1995). O clima organizacional favorável na empresa traz inúmeros benefícios para todos envolvidos, pois o nível de satisfação é mais elevado e, conseqüentemente, isso se traduz em um funcionamento mais eficiente.

Tendo em vista a relevância do tema e seus reflexos significativos no ambiente de trabalho e na vida das organizações como um todo, decidiu-se pesquisar o clima organizacional em uma empresa do setor alimentício localizada no Rio Grande do Sul. Este trabalho teve como objetivo principal o diagnóstico de fatores determinantes do clima organizacional da empresa, buscando fazer uma leitura do mesmo em um dado momento e comentá-la, para que sirva de reflexão quanto aos aspectos gerenciais e sua influência no comportamento organizacional.

Além do objetivo principal, foram também definidos os seguintes objetivos específicos: analisar aspectos relacionados à liderança na empresa; à motivação dos funcionários; à comunicação na empresa e à qualidade de vida dos funcionários.

## REVISÃO DA LITERATURA

### CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS

Ao tratar do contexto de uma empresa, um aspecto importante a ser considerado em primeira instância é a cultura organizacional, porque ela reflete seus valores, ideologia, crenças, leis e rituais quotidianos, implícita ou explicitamente. A cultura organizacional por vezes, pode influenciar o comportamento, pois segundo CHIAVENATO (1992, p. 49), ela “condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes”. Em outras palavras, pode-se dizer que é a própria identidade de cada empresa. De uma maneira genérica, pode-se dizer que a cultura é o padrão ou o modelo comportamental, dentro de valores, de normas e de princípios já sedimentados no contexto da organização, que afeta diretamente o clima organizacional da mesma.

Para CONNER (1995), a cultura é o referencial que ajuda a distinguir um grupo de pessoas de outro. Ela estabelece um conjunto de regras sobre como as pessoas pensam, comportam-se e em que acreditam de verdade. Enquanto que os membros individuais de uma cultura são distintos entre si, seu ponto de vista serve como um elo comum. Assim, a cultura influencia o comportamento das pessoas, definindo hábitos e costumes, o que proporciona a cada empresa uma identidade própria. Ainda conceituando a cultura, Schein (1985), citado por TEIXEIRA FILHO (s.d.), define-a como um padrão de pressupostos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros, como uma concepção correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

O clima organizacional é o reflexo da identidade da empresa e está relacionado, entre outras coisas, com o grau de motivação dos envolvidos. CHIAVENATO (1992, p. 50) coloca que “o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização.” Constitui ainda, enfatiza o mesmo autor (p. 50), “a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.” A palavra clima origina-se do grego *klima* e significa tendência, inclinação. O clima, na concepção de KANAANE (1999), é, às vezes, consequência e, outras vezes, condicionante da saúde mental da organização, dos seus funcionários e das relações com o ambiente.

Segundo SOUZA (1978), clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura organizacional: o gerencial-administrativo, o tecnológico-industrial e o psicossocial. É uma consequência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois, com reflexos na atmosfera psicológica. Para Coda, apud NERI (s.d.), o clima organizacional é considerado como um indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou da realidade aparente da organização, ou seja, a política de recursos humanos, o modelo de gestão, a missão da empresa, o processo de comunicação e a valorização profissional.

Na opinião de LUZ (1995, p. 6), o clima organizacional “é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”. O autor salienta a importância do fator tempo no seu conceito, pois o clima organizacional pode modificar-se no decorrer do mesmo, devido a influências internas ou externas. Geralmente, as influências internas têm reflexos muito mais marcantes e duradouros que as influências externas.

O clima organizacional refere-se às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aos aspectos internos da empresa que provocam diferentes motivações nos indivíduos. Ele depende de fatores determinantes que influenciam variáveis dependentes intermediárias, as quais determinam o sucesso ou o insucesso da empresa. Por sua vez, o nível de sucesso ou insucesso influencia o clima organizacional (CHIAVENATO, 1994).

Com o intuito de detectar a realidade de uma empresa a partir da percepção dos funcionários, utiliza-se como instrumento a pesquisa de clima organizacional. LUZ (1995, p. 41), citando Toledo e Milioni, diz que a pesquisa de clima “é o levantamento do clima organizacional ou cultura da organização, buscando identificar e avaliar as atitudes e padrões de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e correção de problemas”.

A pesquisa de clima tem como premissa o desenvolvimento organizacional através do mapeamento das necessidades, das aspirações, do nível de satisfação e/ou insatisfação no trabalho, da motivação dos funcionários e seu desempenho e prima por um olhar clínico e crítico do que é mais emergencial mudar para não entrar o desenvolvimento da empresa (BERGAMINI & CODA, 1997). Ela fornece um retrato da empresa, mostrando como as pessoas que nela trabalham a percebem e como se comportam nos mais diversos aspectos relacionados ao trabalho. É um trabalho minucioso que visa detectar os problemas porventura existentes na relação empresa x empregado, na intenção de solucioná-los (LUZ, 1995).

O clima organizacional abrange uma gama de fatores diretos e indiretos que o podem influenciar de forma positiva/favorável ou negativa/desfavorável em cada caso específico. Todos esses aspectos, na maioria das vezes, estão arraigados à cultura, à estrutura, à flexibilidade, ao sistema/processo de comunicação e à distribuição de cargos (hierarquia) na empresa. Conseqüentemente, a pesquisa de clima organizacional pode delinear as eventuais mudanças apropriadas num dado momento. Contudo, uma mesma mudança pode ser percebida de forma negativa por uma pessoa e positiva por outra (CHIAVENATO, 1996).

De acordo com CONNER (1995), hoje as empresas estão conscientizando-se para adequar sua forma de administrar os recursos humanos, deixando de administrar as pessoas para administrar com as pessoas. Nessa perspectiva, o funcionário sente-se mais valorizado e responsável pelos seus atos e atitudes, pois a sua contribuição é valorizada. Dessa forma, o gerenciamento participativo não deve fazer com que a administração se exima da responsabilidade das decisões. Porém, através desse sistema, a responsabilidade pode ser dividida entre a administração e os membros da organização, pois nesta condição todos participam dando opiniões e sugestões.

Segundo BRUM (1995), a pesquisa de clima consegue prever, identificar e minimizar manifestações de crises, por isso deve anteceder qualquer ação de comunicação interna. Portanto, antes de desenvolver uma comunicação interna eficaz, é preciso verificar o clima existente na organização, identificando prováveis falhas que possam estar enraizadas na cultura da mesma, permitindo que sejam vislumbradas soluções a curto, médio e longo prazo, além de propor meios mais efetivos através dos quais as sugestões e participações sejam melhor aproveitadas.

## **ASPECTOS RELEVANTES PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **LIDERANÇA**

A liderança é a chave das organizações que pretendem manter-se vivas no séc. XXI. Com a competição global pelo mercado, as empresas precisam passar por constantes mudanças e a ausência de líderes pode paralisar esse processo, trazendo conseqüências desastrosas (RODRIGUES, 2000). Uma liderança eficaz exige um comportamento que congregue e estimule os seguidores na direção de objetivos definidos em situações específicas. Líder, liderados e situação são variáveis que se afetam mutuamente na determinação do comportamento adequado de liderança (DAVIS & NEWSTROM, 1992).

O estilo de liderança é uma variável de extrema importância para o clima organizacional (LUZ, 1995). Focalizar os laços entre o estilo de liderança e a cultura organizacional frequentemente fornece descobertas-chave sobre as razões pelas quais as empresas trabalham de uma determinada forma (GARETH, 1996).

Para GIL (1994, p. 124), a liderança “constitui uma das mais importantes influências que se pode exercer em relação ao desempenho das pessoas”. Ela é uma das determinantes do clima organizacional, pois o estilo de liderança exercida tem impactos e repercussões distintos no comportamento humano, ou seja, a conduta do líder reflete-se nas ações dos subordinados.

A liderança, como qualquer fenômeno grupal, é socialmente construída através da interação, emergindo como resultado das construções e ações de ambos, tanto líderes como liderados (Berger e Luckmann, apud BERGAMINI & CODA, 1997).

## MOTIVAÇÃO

As pessoas têm seu comportamento orientado para a satisfação de necessidades pessoais e para atingir seus objetivos e aspirações. Os motivos que determinam o comportamento são oriundos de diversas necessidades, que apresentam diferentes significados para cada indivíduo. Maslow propôs a pirâmide da hierarquia das necessidades, com cinco tipos de necessidades dos seres humanos, em ordem da base para o ápice, de maior para menor prioridade: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização. De acordo com Maslow, as pessoas somente buscam satisfazer as necessidades de menor prioridade a partir do momento que têm satisfeitas as necessidades de maior prioridade (KREBS, 1995). Entretanto, não se deve levar somente em conta a ordem da pirâmide de Maslow, pois as pessoas são distintas entre si e, conseqüentemente, a motivação é um fator individual proporcional aos anseios e objetivos de cada pessoa.

Para motivar os funcionários é necessário que eles estejam satisfeitos, informados, participantes, convivendo em um ambiente positivo e produtivo. Essa satisfação refletirá no ambiente interno existente entre os membros de uma organização, ambiente esse chamado de clima organizacional. Portanto, um bom clima organizacional fará com que as pessoas trabalhem mais e melhor, estando motivadas e sentindo-se bem em seu local de trabalho (KONDO, 1994).

## O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação é a base para quase todas as atividades nas organizações. Sendo assim, é um dos processos fundamentais na condução do trabalho. Em âmbito geral, a comunicação é o processo pelo qual as pessoas conduzem suas vidas. Segundo BOWDITCH & BUONO (1992), a importância da comunicação dentro do contexto empresarial é demonstrada pelo fato de que os gerentes passam mais de 75,0% do tempo se comunicando. Assim, essa atividade oferece uma perspectiva importante para análise do comportamento organizacional. As organizações são vistas como fenômeno de comunicação, sem o qual não existiriam.

De acordo com CURVELLO (1997), um ambiente adequado para o trabalho pressupõe liberdade e competência para comunicar; e uma das principais exigências para a função gerencial é justamente a habilidade de comunicar-se. Essa habilidade envolve saber ouvir e lidar com as diferenças: apenas metade da mensagem pertence a quem a emite, a outra metade é de quem a escuta e processa. Essa maneira de vislumbrar o processo de comunicação traz consigo uma mudança radical no processo de troca de informações vigente nas organizações e envolve a reestruturação de todo um sistema baseado no paradigma da transmissão controlada de informações. A viabilização do diálogo e da participação deve ser uma política de comunicação e de recursos humanos. A construção e a viabilização dessa política é o grande desafio lançado aos profissionais de comunicação e de recursos humanos, tendo em vista o desenvolvimento de ambientes criativos e a construção de organizações capazes de enfrentar os constantes desafios de um mundo em mutação.

## QUALIDADE DE VIDA DOS FUNCIONÁRIOS

A definição de qualidade de vida é tão ampla quanto a dimensão do ser humano, uma vez que buscar qualidade de vida abrange, segundo JACQUES (1996), desde entender até procurar atender a pessoa em suas necessidades integrais, em âmbito biológico, psicológico, social e espiritual. Porém, em diversas situações, o termo tem sido empregado de forma muito simplificada, revelando uma forte tendência mecanicista e exploradora de manipulação pessoal, o que pode trazer conseqüências negativas para a saúde dos indivíduos e das organizações.

Na maior parte das vezes, ainda segundo JACQUES (1996), o termo é empregado de forma reducionista, abordando apenas aspectos biológicos do ser humano, principalmente relacionados ao trabalho, como por exemplo,

refeições. Em outras palavras, em troca de motivação e produção, o empregado recebe um certo número de benefícios relacionados à qualidade de vida. Entretanto, fora do plano profissional, não existe qualquer interesse, por parte das organizações, com a qualidade de vida do empregado, no sentido mais amplo do termo. O mesmo autor diz que a cultura dominante atual de recursos humanos e as próprias organizações não estão preparadas para lidar com seres humanos e não percebem como as pessoas estão se sentindo.

Staw, apud DAVIS & NEWSTROM (1992), diz ainda que a satisfação no trabalho constitui uma parcela da satisfação com a própria vida. O ambiente de trabalho influencia os sentimentos dos funcionários fora do trabalho e vice-versa. Entretanto, JACQUES (1996) coloca que muitos dirigentes de organizações se consideram firmemente comprometidos com a melhoria da qualidade de vida dos empregados, mas, de forma paradoxal, não manifestam nenhuma preocupação com as condições de vida dos mesmos fora do ambiente de trabalho, em suas casas, bairros e comunidades. Distribuem benefícios, mas não se preocupam de forma concreta com os valores existenciais do ser humano em sua totalidade, como relações de afetividade e de aceitação, vida em família, participação comunitária e espiritualidade.

## **METODOLOGIA**

A população alvo deste estudo, realizado no segundo semestre de 1999, constituiu-se dos funcionários de uma empresa do setor alimentício localizada no Estado do Rio Grande do Sul. Trata-se de uma empresa com pouco tempo de atuação no mercado, que no dia oito de junho de 2000 completou dois anos de atividades. Como amostra, foram utilizados os onze funcionários presentes na empresa no dia e horário da coleta dos dados. Esse grupo, correspondente a 55,0% do total de funcionários da empresa, contava com indivíduos de ambos os sexos, sendo 81,8% do sexo masculino e 18,2% do sexo feminino, com idade média de  $24,0 \pm 4,1$  anos.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário composto de cinquenta questões, quarenta e cinco das quais objetivas. Esse questionário foi elaborado a partir de sugestões de LUZ (1995), em conjunto com a direção da empresa. Sua aplicação foi feita pela pesquisadora na própria empresa, em um dia normal de trabalho. Após serem esclarecidos, os próprios funcionários, em grupos de no máximo três, individualmente responderam o questionário, sem interferência da pesquisadora, que se manteve presente apenas para dirimir eventuais dúvidas. Para evitar constrangimentos, somente ela permaneceu junto aos funcionários.

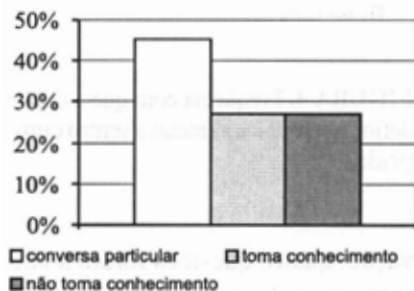


As respostas das questões objetivas foram posteriormente tabuladas e procedeu-se à análise da distribuição de frequência das mesmas. No presente estudo foram analisadas apenas vinte e três questões, todas elas objetivas, relacionadas mais diretamente com os aspectos determinantes do clima organizacional abordados na revisão da literatura.

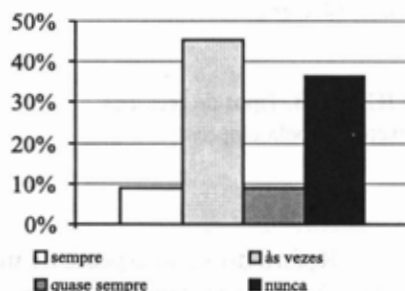
## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentre os aspectos determinantes do clima organizacional, o primeiro a ser discutido diz respeito à liderança. Os resultados de quatro questões relativas a esse tópico serão aqui apresentados. A primeira verifica a opinião dos funcionários sobre o comportamento da chefia, quando seus problemas pessoais interferem no trabalho. Analisando os resultados, verificou-se que 45,4% dos funcionários responderam que a chefia procura conversar em particular com quem está com problemas, buscando uma solução; 27,3% informaram que a chefia apenas procura informar-se sobre os problemas, salientando que os mesmos não devem interferir no trabalho; e 27,3% consideraram que a chefia não toma conhecimento dos problemas. Os resultados desta questão sugerem que a chefia tem comportamento diferente em situações ou com pessoas diferentes ou a percepção dos funcionários não é exatamente a mesma.

Quanto à existência de pressões por parte da empresa no ambiente de trabalho, 36,4% dos funcionários responderam que elas não existem, outros 45,4% responderam que às vezes elas existem, 9,1% afirmaram que sempre existem pressões e também 9,1% consideraram que elas quase sempre existem. Estes resultados também demonstram que a percepção da pressão exercida pela empresa varia bastante entre os funcionários. Os resultados destas duas questões estão apresentados nas Figuras 1 e 2.

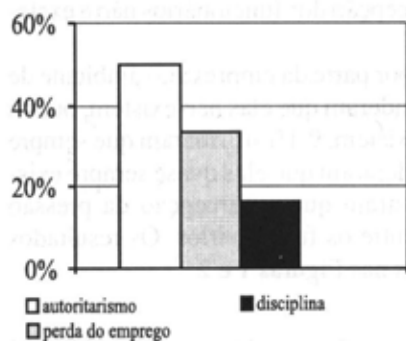


**FIGURA 1.** Comportamento da chefia em relação aos problemas pessoais dos funcionários.

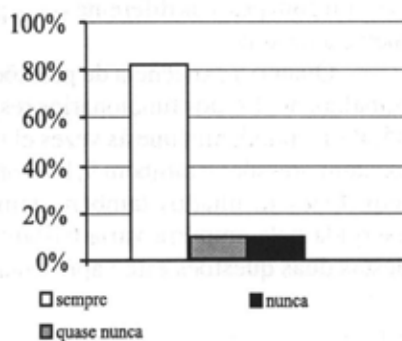


**FIGURA 2.** Frequência das pressões exercidas pela empresa.

A questão seguinte foi respondida apenas por aqueles funcionários que consideram a existência de algum tipo de pressão, em maior ou menor grau, por parte da empresa, no ambiente de trabalho. Dentre cinco alternativas, eles deveriam optar por até duas, especificando o tipo de pressão percebida. O autoritarismo situou-se como o tipo de pressão mais sentido pelos funcionários, com 50,0% do total das alternativas assinaladas. A seguir, com 33,3% do total das respostas, situou-se o medo de perder o emprego e depois, com 16,7%, a disciplina. As demais alternativas (ameaça e outro) não foram assinaladas nenhuma vez. Ainda relacionada com a liderança, outra questão inquiria se a chefia define e comunica as metas a serem cumpridas. Analisando as respostas obtidas, verificou-se que 81,8% dos funcionários consideram que as metas sempre são definidas e comunicadas pela chefia, 9,1% consideram que quase nunca o são e também 9,1% consideram que isto nunca acontece. Apesar das diferentes percepções por parte dos funcionários, fica claro que as metas a serem alcançadas são definidas e comunicadas pela chefia. Talvez isso justifique, em parte, a interpretação de que o autoritarismo representa o tipo de pressão mais freqüente por parte da empresa. As Figuras 3 e 4 ilustram os resultados destas duas questões.



**FIGURA 3.** Tipos de pressões exercidas pela empresa.



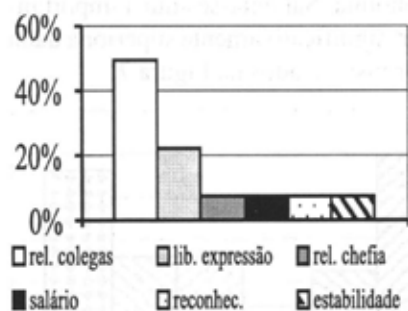
**FIGURA 4.** Freqüência com que a chefia define e comunica as metas a serem cumpridas.

Referindo-se ao aspecto da motivação, quatro questões foram analisadas. A primeira delas objetivou verificar se os funcionários gostam do trabalho que desempenham na empresa. Os resultados mostraram que 81,8% deles sempre gostam do que fazem e 18,2% quase sempre gostam do que fazem. Nenhum funcionário respondeu que somente às vezes ou nunca gosta

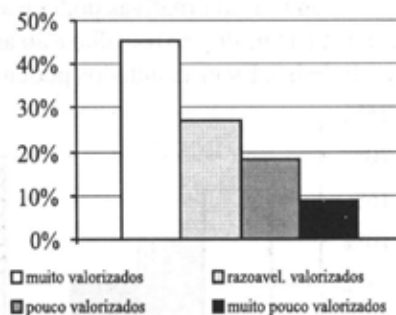
do que faz. Esses resultados mostram um alto grau de satisfação com o serviço desempenhado na empresa. Outro aspecto analisado foi o fato dos funcionários sentirem-se motivados para o trabalho. Os resultados desta questão também demonstraram um alto grau de motivação, pois 72,7% dos funcionários declararam que se consideram muito motivados para o trabalho e 27,3% razoavelmente motivados. Nenhum funcionário declarou sentir-se pouco motivado ou muito pouco motivado.

Em outra questão relacionada com a motivação, os funcionários eram solicitados a escolher, entre oito alternativas, quais os fatores que mais apreciavam no trabalho, até um máximo de quatro. Todos os funcionários responderam a questão e, considerando as respostas assinaladas, a alternativa relacionamento com os colegas representou 50,0% do total, seguida da alternativa liberdade de expressão, representando 21,0% do total. Com 7,0% do total de respostas ficaram as alternativas relacionamento com a chefia, salário, reconhecimento e estabilidade. A alternativa outro não foi assinalada nenhuma vez.

Na questão relativa a como os funcionários sentem-se com relação à valorização do seu trabalho na empresa, os resultados evidenciaram que 45,4% deles sentem-se muito valorizados, 27,3% razoavelmente valorizados, 18,2% pouco valorizados e 9,1% sentem-se muito pouco valorizados. As Figuras 5 e 6 apresentam os resultados destas duas questões.



**FIGURA 5.** Aspectos mais apreciados no trabalho.



**FIGURA 6.** Como os funcionários consideram-se em relação à valorização do seu trabalho.

Os resultados observados nas questões relacionadas à motivação evidenciam um quadro de funcionários motivados e satisfeitos com o trabalho, o que causa uma certa surpresa, pois grande parte desses funcionários vê a liderança como autoritária. Ao mesmo tempo, evidenciam um bom ambiente de trabalho, com bom relacionamento entre colegas.

Duas questões enfocando a comunicação foram analisadas. A primeira delas trata da comunicação com os colegas de trabalho. Do total dos funcionários, 63,6% qualificaram como ótima a comunicação com os colegas, 36,4% a vêem como regular e nenhum a considera ruim. A outra questão aborda a comunicação da empresa com os funcionários. Mais especificamente, ela questiona como os funcionários se consideram quanto às informações sobre a empresa. A grande maioria, representada por 81,8% dos funcionários, se considera muito bem informada a respeito da empresa. Nenhum dos funcionários se considera muito pouco informado, ao passo que 9,1% se consideram razoavelmente informados e um mesmo percentual, 9,1%, se consideram pouco informados. Percebe-se com esses resultados, que tanto a comunicação interpessoal quanto a organizacional estão funcionando satisfatoriamente. Talvez isso justifique o alto nível de motivação dos funcionários, pois o fato positivo de sentir-se bem com os colegas no ambiente de trabalho minimiza os efeitos negativos do autoritarismo da liderança.

Tratando da qualidade de vida, os funcionários foram solicitados a escolher, entre doze alternativas, as cinco consideradas mais importantes para a vida. Do total de respostas assinaladas, a alternativa família representou 20,0% do total, seguida das alternativas trabalho, com 18,0%, amor, com 16,0%, dinheiro, com 10,0%, segurança e competência, com 8,0%, auto-realização, prazer e religião, com 6,0% e dever, com 2,0%. Não foram assinaladas as alternativas poder e autonomia. Salienta-se aqui a importância dada à família, ao trabalho e ao amor, significativamente superior à dada ao dinheiro. Esses resultados podem ser visualizados na Figura 7.

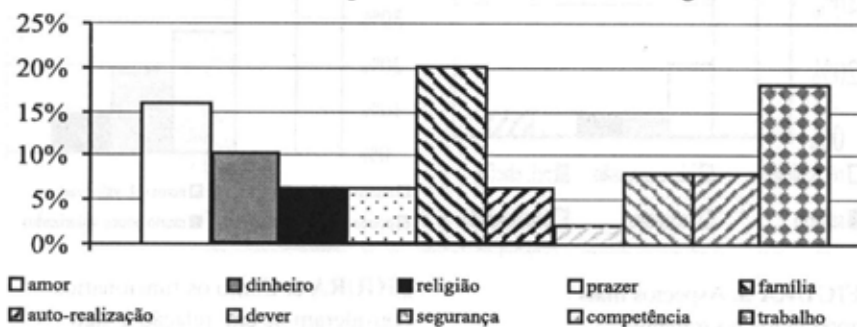


FIGURA 7. Aspectos mais importantes para a vida.

Finalmente, foram analisadas duas questões não especificamente ligadas aos fatores determinantes do clima organizacional abordado na revisão da literatura, mas igualmente importantes para o entendimento do mesmo. A primeira delas diz respeito à segurança no emprego. Questionados se

sentem-se seguros no emprego, 45,4% dos funcionários responderam que isso sempre acontece, 27,3% responderam que quase sempre sentem-se seguros, 27,3% responderam que às vezes e nenhum considera-se totalmente inseguro. Os resultados desta questão podem ser visualizados na Figura 8, ilustrando que os funcionários da empresa, de modo geral, estão tranquilos quanto à segurança no seu emprego.

Na última questão analisada, cujos resultados são apresentados na Figura 9, procurou-se saber dos funcionários o que eles mudariam no seu trabalho se tivessem liberdade de fazê-lo. Observou-se que 63,6% deles mudariam alguma coisa, 27,3% deixariam tudo com está e 9,1% fariam tudo diferente. Esses resultados chamam a atenção para um ponto interessante: mais da metade dos funcionários gostaria de mudar alguma coisa no trabalho. É uma constatação que não deve ser subestimada, pois talvez algumas mudanças sejam realmente possíveis, com conseqüências positivas tanto para os funcionários como para a empresa.

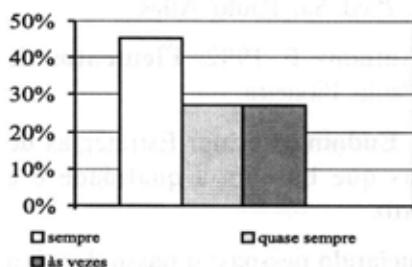


FIGURA 8. Frequência com que os funcionários sentem-se seguros no emprego.

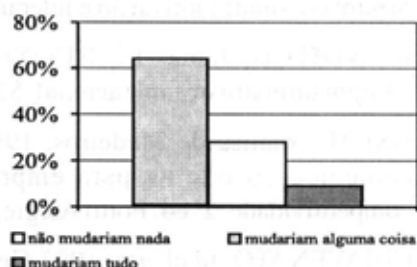


FIGURA 9. O que os funcionários fariam se pudessem mudar alguma coisa no trabalho.

## CONCLUSÕES

A análise dos resultados permite evidenciar a importância da pesquisa do clima organizacional como instrumento para identificar a atmosfera psicológica de uma empresa. Resgatando os objetivos do trabalho, acredita-se que as constatações aqui relatadas podem concretamente servir como pontos de reflexão para a direção da empresa, no sentido de identificar problemas e de avaliar o impacto positivo ou negativo de eventuais mudanças. Concomitantemente, considerando os resultados analisados, conclui-se que:

A liderança da empresa é considerada autoritária por grande parte funcionários; os funcionários, em sua maioria, consideram-se bastante motivados, valorizados e com bom ambiente de trabalho; tanto a comunicação

interpessoal como a organizacional apresentam-se em níveis bastante satisfatórios; e a qualidade de vida é vista pelos funcionários, de modo geral, mais como valores emocionais e psicológicos do que como valores materiais, salientando-se a importância dada à família e ao trabalho.

Dentre outros aspectos analisados, percebe-se, implicitamente, a necessidade de mais liberdade de expressão perante a chefia, o que poderia ser colocado em prática através de uma maior participação nas tomadas de decisão, pois muitos funcionários gostariam de mudar alguma coisa no seu trabalho. Como continuidade deste trabalho sugerem-se avaliações periódicas do clima organizacional da empresa, visando acompanhar suas mudanças, naturais ou induzidas, no decorrer do tempo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília, W.; CODA, Roberto. 1997. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas.

BOWDITCH, James L.; BUONO Anthony F. 1992. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira.

BRUM, Analisa de Medeiros. 1995. **Endomarketing: Estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. 2ª ed. Porto Alegre: Ortiz.

CHIAVENATO, Idalberto. 1992 **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books.

\_\_\_\_\_. 1994. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books.

\_\_\_\_\_. 1996. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas.

CONNER, Daryl R. 1995. **Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam**. Rio de Janeiro: Infobook.

CURVELLO, João José Azevedo. 1997. **Comunicação, trabalho e aprendizagem nas organizações**. <http://www.acaocomunicativa.pro.br/aprend.htm>, 26/05/00.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. 1992. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira.

GARETH, Morgan. 1996. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas.

GIL, Antonio Carlos. 1994. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas.

JACQUES, Wilson Cleber Antunes. 1996. Qualidade de vida: algo mais do que um elenco de benefícios. **Treinamento e desenvolvimento**. São Paulo, p. 32-33.

KANAANE, Roberto. 1999. **Comportamento humano nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas.

KONDO, Yoshio. 1994. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente.

KREBS, Ruy Jornada. 1995. **Desenvolvimento humano: teorias e estudos**. Santa Maria: Casa Editorial.

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

NERI, Aguinaldo. s.d. **Afinal, o que é clima organizacional?** <http://www.kairosnet.com.br/Definicaooclima.html>, 12/05/00.

RODRIGUES, Renato. 2000. A hora e a vez do líder. **Melhor - vida e trabalho**. São Paulo, nº 153, p. 28-32.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. 1978. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher.

TEIXEIRA FILHO, Jayme Teixeira. 2000. **Cultura organizacional e liderança**. <http://informal.com.br/artigos/art004.htm>, 15/05/00.