

FACULDADE LABORO
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

**ISABEL CRISTINA COSTA DOS SANTOS
LILIANE GALVÃO DE SOUSA.
MARIA DA CRUZ PEREIRA DA ROCHA MOURA
VALÉRIA CRISTINA LOPES DOS SANTOS SOUZA**

RELATO DE CASO:

Clima organizacional em uma empresa de Organização e Promoção de Eventos.

São Luís
2015.

**ISABEL CRISTINA COSTA DOS SANTOS
LILIANE GALVÃO DE SOUSA.
MARIA DA CRUZ PEREIRA DA ROCHA MOURA
VALÉRIA CRISTINA LOPES DOS SANTOS SOUZA**

RELATO DE CASO:

Clima organizacional em uma empresa de Organização e Promoção de Eventos.

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Pessoas da Faculdade Laboro Universidade Estácio de Sá, para obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão de Pessoas.

Orientadora :Prof^aMs.Cláudia Monteiro de Andrade.

**ISABEL CRISTINA COSTA DOS SANTOS
LILIANE GALVÃO DE SOUSA.
MARIA DA CRUZ PEREIRA DA ROCHA MOURA
VALÉRIA CRISTINA LOPES DOS SANTOS SOUZA**

RELATO DE CASO:

Clima organizacional em uma empresa de Organização e Promoção de Eventos.

Trabalho de conclusão de Curso – TCC ao curso de Pós Graduação MBA em Gestão de Pessoas da Faculdade Laboro, como requisito para obtenção do grau de Especialista em MBA em Gestão de Pessoas.

Aprovado em ____/____/____

Nota_____

Orientadora: Prof^a Cláudia Monteiro de Andrade
Mestre em Biologia Parasitária
Universidade CEUMA

Avaliadora: Prof^a. Rosemary Ribeiro Lindholm
Mestre em Enfermagem Pediátrica
Universidade São Paulo-USP

À Deus, dedicamos nosso
agradecimento maior porque
têm sido tudo em nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida e vitórias alcançadas, por ter sido companheiro nos momentos de desespero e angústia;

Aos nossos pais, que com amor incondicional não mediram seus esforços para nos educar, e sempre acreditaram na capacidade de educar cada um dos seus filhos, com amor e perseverança;

Aos demais membros de nossas famílias que sempre nos deram amor, carinho e atenção em nossas decisões, ajudando e compreendendo as nossas ausências em alguns momentos;

À professora orientadora Cláudia Monteiro de Andrade, pela orientação dedicada e pelo constante estímulo em todas as fases de realização deste trabalho;

Aos nossos amigos e colegas de turma que deixarão saudades, pelo apoio e companheirismo ao longo desses meses de curso de MBA em Gestão de Pessoas bem como pelas discussões críticas e diálogos em sala de aula, que em muito enriqueceram esta realização deste projeto;

À esta universidade, seu corpo docente, direção, administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbram um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e na ética aqui presente.

À todos os professores, que contribuíram para nossas formações acadêmicas;

E a todos que contribuíram direta ou indiretamente com esta realização.

“Toda energia consciente é,
como amor, à base da
esperança”

Teilhard de Chardin

RESUMO

Entende-se por Clima Organizacional um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização. É uma avaliação para determinar até que ponto as expectativas das pessoas estão sendo atendidas dentro da organização. Este artigo tem por finalidade a análise do grau de satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional. Através avaliação da forma de comunicação interna utilizada pelos gestores e administradores, o clima organizacional na empresa estudada, bem como os problemas e consequências ocasionados a partir deste modelo. Pensando nestes aspectos, foi aplicado o PCO (Pesquisa de Clima Organizacional) para serem analisadas as possíveis consequências causadas pela falta da comunicação. Através destes levantamentos foram identificados os seguintes fatores exercendo importante influência no CO da empresa: Insatisfação salarial, inexistência de plano de desenvolvimento de carreira, funcionários com escolaridade nível médio e fundamental, desvalorização dos funcionários, desmotivação, comunicação ineficaz e sem clareza, resolutiva de conflitos ruim, falta de segurança e estabilidade para os empregados e a falta de bonificações e benefícios. Diante do exposto concluímos que os gestores desta empresa precisam rever seus conceitos e estudar maneiras de se readequar à atual realidade do contexto empresarial que estamos vivendo em pleno século XXI.

Palavras-chave: cultura, clima organizacional, motivação, satisfação, comportamento, desempenho.

ABSTRACT

It is understood by organizational climate a set of values, attitudes and patterns of behavior, formal and informal, existing in an organization. It is an assessment to determine the extent to which people's expectations are being met within the organization. This article aims to analyze the degree of satisfaction of employees in the organizational environment. Through evaluation of the form of internal communication used by managers and administrators, the organizational climate in the studied company, as well as the problems and consequences caused from this model. Thinking of these things, the PCO was applied (Organizational Climate Survey) to be analyzed the possible consequences caused by the lack of communication. Through these surveys were identified the following factors exerting important influence on the CO of the company: salary dissatisfaction, career development plan exists, employees with schooling high school and fundamental devaluation of employees, motivation, ineffective communication and without clarity, solving conflicts bad, lack of security and stability for employees and the lack of bonuses and benefits. Given the above we conclude that the managers of this company need to review their concepts and study ways to readjust to the current reality of the business environment we are living in the XXI century.

Key-Word: culture, organizational climate, motivation, satisfaction, behavior, performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 01	Faixa etária dos funcionários.....	26
Gráfico 02	Classificação por Gênero.....	27
Gráfico 03	Tempo de Serviço na Empresa.....	29
Gráfico 04	Renda dos Funcionários.....	30
Gráfico 05	Escolaridade dos Funcionários.....	31
Gráfico 06	Satisfação Quanto Ao Local De Trabalho.....	32
Gráfico 07	Estrutura e Instalações.....	33
Gráfico 08	Equipamentos para Realização dos Trabalhos.....	34
Gráfico 09	Quanto aos Equipamentos de Segurança.....	35
Gráfico 10	Valorização do Funcionário.....	36
Gráfico 11	Valorização da Capacidade Profissional.....	38
Gráfico 12	Orgulho de Permanecer nessa Organização.....	39
Gráfico 13	Existência de Planejamento de Cargos.....	40
Gráfico 14	Comunicação entre Gestores e Proprietários.....	41
Gráfico 15	Clareza na Comunicação.....	42
Gráfico 16	Excelência na Comunicação.....	43
Gráfico 17	Conversação na Resolução de Conflitos.....	45
Gráfico 18	Trabalho Em Equipe.....	46
Gráfico 19	Cooperação entre indivíduos na Empresa.....	47
Gráfico 20	Confiança nos Colegas de Trabalho.....	48
Gráfico 21	Não Existência de Relações Conflituosas	49
Gráfico 22	Satisfação com a Remuneração.....	50
Gráfico 23	Segurança e Estabilidade no Emprego.....	51
Gráfico 24	Bonificações e Benefícios	52
Gráfico 25	Gratificação Extra na Superação de Metas.....	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	Comportamento Humano Organizacional.....	13
2.2	Dinâmica das mudanças no clima organizacional.....	15
2.2.1	Necessidade de continua adaptação á mudança.....	15
2.3	Cultura e clima organizacional.....	16
2.3.1	Definição de cultura.....	16
2.3.2	Definição de Clima Organizacional.....	18
2.3.3	Motivação no clima organizacional.....	19
2.3.4	Conceito de satisfação no trabalho.....	19
2.3.5	Comportamento e desempenho das pessoas no trabalho.....	20
2.3.6	Ambiente organizacional.....	21
3.0	OBJETIVOS.....	22
3.1	Objetivo geral.....	22
3.2	Objetivos específicos.....	22
4	DESCRIÇÃO DO CASO.....	22
4.1.	Descrição do local.....	22
4.1.1	Característica da empresa estudada.....	24
4.1.1.1	<i>Missão.....</i>	24
4.1.1.2	<i>Visão</i>	24
4.1.1.3	<i>Valores.....</i>	24
4.1.1.4	<i>Perfil dos funcionários.....</i>	25
4.2	Estratégia de Coleta de Dados.....	25
5	RESULTADOS E DISCURSÃO.....	26
6	PARECER CONCLUSIVO.....	54
	REFERÊNCIAS.....	56
	APÊNDICE.....	59

1. INTRODUÇÃO

Empresas de eventos com estrutura familiar estão cada vez mais numerosas no mercado e operam em vários setores econômicos, e para sobreviverem num mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, onde as organizações vivenciam mudanças duras e complexas, houve a necessidade de maior dedicação nas formas de realizar trabalhos mais ágeis e que valorizassem as relações humanas.

Neste contexto, empresas de serviços em eventos se inserem em um mercado cada vez mais crescente e diversificado, de oportunidades e desenvolvimentos, devido principalmente à pluralidade de eventos comemorativos e festivos necessitando de maior profissionalismo e demandando em alta escala no âmbito global, contribuindo de forma significativa para o crescimento do país, uma vez que se tem vivido um período de intenso crescimento competitivo advindo do processo de globalização, onde as principais características são a liberalização dos meios de comunicações e tecnológicos, em que o consumidor está cada vez mais exigente por requinte e sofisticação.

Desse modo, as relações humanas que atuam em sincronismos podem operacionalizar um serviço de maior qualidade atendendo a altos graus de satisfações internas e externas. O clima organizacional (CO) é reflexo de princípios e valores, e diante da cultura expressa pelos níveis estratégicos e incorporada pela organização nos níveis tático e operacional, molda os costumes e práticas que sustentam as relações que podem tender a serem saudáveis conflituosas ou desarmônicas na organização.

O Clima Organizacional é o estado em que o colaborador se encontra dentro das instituições, e este influencia diretamente no comportamento positivo ou negativo deste indivíduo. Nos dias atuais as organizações exigem mais por: inovação, produtividade e lucratividade, em contra partida se limitam no investimento em treinamentos e desenvolvimento de pessoas. Em empresas familiares e micro empresas o que se pode observar é que não há uma figura de um profissional de recursos humanos capaz de detectar e gerenciar talentos. Em geral cabe ao proprietário assumir esse papel, que em sua maioria, não estão habilitados a exercer esta função.

No âmbito organizacional, tem-se visto com grande frequência as reclamações de colaboradores em diversos setores, mostrando-se insatisfeitos com a falta de realização profissional, política salarial, relacionamentos e falhas na comunicação, o fator humano é a mola propulsora para melhorias na organização em um mercado tão concorrido.

Equilíbrio emocional, motivação, liderança, estresse são alguns dos elementos que estão relacionados ao CO, e seus fatores devem ser levado em considerações para que os indivíduos tenham um bom desempenho e um ambiente saudável nas organizações, é necessárias que as pessoas sintam-se acolhidas e motivadas, pois através do comprometimento, envolvimento e acima de tudo responsabilidade; proporcionem através de seus esforços a rentabilidade e perpetuidade ao negócio.

Diante do Clima Organizacional que está voltado para analisar o ambiente interno, as organizações devem aumentar o nível motivacional dos indivíduos em contrapartida os mesmo almejam atingir seus objetivos pessoais, e juntos atingem os objetivos empresariais.

Para análise de estudo inicial foi elaborado um Guia de levantamento de dados e pesquisa de clima organizacional nos Recursos Humanos, onde houve o levantamento de dados e aplicação de uns formulários de pesquisa aos funcionários de uma empresa de Organização e Promoção de Eventos, onde foi feito uma investigação sobre o CO, limitando-se à verificação da satisfação do público interno focando detectar as principais dificuldades e problemas relacionados ao bem estar destes indivíduos, bem como amoldar melhorias à motivação e satisfação das pessoas, buscando conduzir a empresa ao sucesso no segmento de eventos.

O estudo se estreita na análise das relações humanas na empresa de Organização e Promoção de Eventos e o que este comportamento influencia no desenvolver das atividades e processos organizacionais, atingindo diretamente o negócio, detectando os principais problemas existentes e propor melhorias.

Para melhor clareza e esclarecimento deste assunto, o trabalho apresenta-se ordenado em 4 capítulos:

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

O referencial teórico realizado a partir de uma pesquisa sobre clima organizacional.

2.1 Comportamento Humano Organizacional

Segundo Chiavenato (2007, p. 352) Comportamento Organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro dela. É uma ciência interdisciplinar. “Por ser sistema cooperativo racional, as organizações somente podem alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõe coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam.”

As relações humanas dentro das organizações se propagam nas suas diversidades, onde os indivíduos devem almejar a busca pelo alcance dos objetivos organizacionais, isto de forma coordenada, unindo seus esforços na busca constante pelo atingimento dos propósitos organizacionais, e claro, esta busca deve estar em sintonia com o atingimento de seus objetivos pessoais.

De acordo com Chiavenato (2007, pág. 329), “Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana.”

Os seres humanos, segundo Maslow (1970:48) possuem necessidades básicas que se apresentam com intensidades diferentes, concomitantemente; entretanto, à medida que as necessidades fisiológicas são satisfeitas (comer, beber, reproduzir-se etc), as de autopreservação, de segurança, ganham força; atendidas estas, manifestam-se as de caráter social (necessidade de aceitação, de amizade, de pertencer ao grupo), seguida daquelas voltadas para autoestima, autoconfiança etc.; por último, no nível mais elevado, manifestam-se as necessidades de auto realização – poder realizar aquilo de que é capaz.

Ainda nesse contexto, de acordo com Paul E. Spector em Psicologia nas Organizações (p. 286). A teoria da hierarquia das necessidades afirma que a satisfação das necessidades humanas é importante para a saúde física e mental do indivíduo, pois elas estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas.

Segundo Maslow, para que um desejo seja motivador, ele não pode ser satisfeito já que as pessoas são motivadas pelo nível mais baixo de necessidade

não satisfeito. Ou seja, se dois níveis de necessidades não são satisfeitos, o nível mais baixo irá prevalecer.

Os tipos de comunicação necessários para a efetivação das funções são sistemas hierarquizados, por ordens de complexidade, para comunicações operacionais e comunicações administrativas (Bernardes, 1988:229-231).

Existem basicamente três categorias de diferentes razões ou motivos que induzem o homem a comportar-se desta ou daquela maneira (McClelland, 1995:164-167): a necessidade de realização, de poder e de afiliação.

A cultura divide-se em material e não material. O material é entendido como os produtos, processos de fabricação, equipamentos, locais de trabalho etc. A não material como a linguagem, costumes, crenças, hábitos etc. Assim, não importando a cultura se a organização é familiar, educacional, política ou mesmo econômica, sua cultura e subcultura são identificadas pelo conteúdo e intensidade de três variáveis as quais se chamam variáveis organizacionais ou variáveis culturais: tecnologia, instituição e sentimentos (Lakatos, 1991: 127-146).

Weber (1979) e Etzioni (1961) dão ênfase à obediência como um elemento central na análise da construção do poder organizacional. Foucault (1977) evidencia a relação que existe entre a obediência, disciplina e a virtude organizacional. A disciplina regulamenta a avaliação interna e estabelece os deveres de cada membro da organização. Foucault chama os mecanismos reguladores de “práticas disciplinares” expressão utilizada para designar as micro técnicas de poder que estabelecem e regulamentam a não apenas os indivíduos, mas também a coletividade presente na organização. Esses mecanismos podem apresentar-se sob a forma de supervisão, rotinização, formalização, automatização e da legislação que reforça o poder sobre o comportamento, as disposições e a integração dos empregados como membro da organização.

O comportamento organizacional pertence antes de tudo, ao universo das ciências administrativas. Caracterizam-se pela preocupação com a eficácia organizacional, suas mudanças, seu caráter aplicado e pluridisciplinar. O comportamento organizacional “é um campo que é orientado para o desenvolvimento da melhor compreensão do comportamento humano e que utiliza este saber para tornar as pessoas mais produtivas e satisfeitas nas organizações” (Chanlat, 1993:22-23). Logo as afirmações que aqui serão feitas, segundo o citado autor, terão o sentido de destacar alguns dos aspectos humanos nas organizações

empresariais; haja visto que estudar o comportamento organizacional é, antes de mais nada, estudar aspectos que buscam a melhoria da produtividade e a satisfação no trabalho.

2.2 Dinâmica das mudanças no clima organizacional

Atualmente está caracterizado por mudanças constantes no ambiente que envolve as organizações, sendo esse ambiente mutável e dinâmico, estando aberto as inovações tecnológicas, exigindo contudo, uma elevada capacidade de adaptação.

O CO é uma resposta a estas mudanças. O mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas, constantes e em explosiva progressão. A mudança científica, tecnológicas, econômicas, sociais, políticas etc. influenciam o desenvolvimento e o êxito das organizações, sejam elas empresas industriais, de serviços, organizações públicas, hospitais, bancos universidades etc.

O processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em algumas partes da organização. Essas forças podem ser exógenas ou endógenas á organização.

1. Forças exógenas: provém do ambiente, como novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social). Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna.
2. Forças endógenas: que criam necessidades de mudança estrutural e comportamental provém do próprio interior da organização em virtude da interação de seus participantes e das tensões provocadas por diferentes objetivos e interesses.

2.2.1 Necessidade de continua adaptação ás mudanças

O individuo, o grupo, a organização e a comunidade são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação, ajustamento e reorganização, como condição básica de sua sobrevivência em um ambiente de mudança. A mudança organizacional não pode ser deixada ao acaso: ela deve ser planejada.

Existem quatro tipos de mudanças nas organizações:

1. Mudanças estruturais: que afetam a estrutura da organização, os órgãos (como divisões ou departamentos, que são fundidos, criados, eliminados ou terceirizados por meio de novos parceiros), as redes de informações internas e externas, os níveis hierárquicos (que são reduzidos, no sentido de horizontalizar as comunicações) e alterações no esquema de diferenciação versus integração existente.
2. Mudança na tecnologia: que afetam máquinas, equipamentos, instalações, processos empresariais etc. A tecnologia envolve a maneira pela qual a empresa executa suas tarefas e produz seus produtos e serviços.
3. Mudanças nos produtos e serviços: que afetam os resultados ou as saídas da organização.
4. Mudanças Culturais: isto é, mudança nas pessoas, em seus comportamentos, atitudes, expectativas e necessidades.

Essas mudanças não ocorrem isoladamente, mas sistematicamente, uma afetando as outras e provocando um poderoso efeito multiplicador.

2.3 Cultura e Clima Organizacional

2.3.1 Definição de Cultura

Dando continuidade ao presente estudo, apresentamos o conceito proposto por Chiavenato (1999, p. 138), que define cultura organizacional como:

[.....] O conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e de agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa de maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários. O grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritório e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação á empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização.

Podemos considerar a cultura, como um composto sistemático de relacionamentos humanos, que envolve hábitos, costumes, crenças, valores e tradições em um determinado espaço tempo, envolve ainda, dinheiro, tecnologia e a natureza. Isto posto, para Pérsio pág. 151 “A cultura é um estilo de vida próprio, um modo de vida particular, que todas as sociedades possuem e que caracteriza cada uma delas. Assim, os indivíduos que compartilham a mesma cultura apresentam o que se chama de identidade cultural.”

O antropólogo polonês Bronislaw Malinowski (1884-1942) ensina que a cultura compreende “artefatos, bens, processos técnicos, ideias, hábitos e valores herdados”.

Dentro desta linha conceitual, no âmbito das organizações, a cultura se intitula segundo Chiavenato (pág. 372/373), por: “Cultura Organizacional e o conjuntos de hábitos, crenças, valores e tradições interações e valores sociais típico de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização”

A cultura atua de forma imprescindível no comportamento do indivíduo dentro das organizações, e está representada pelos costumes, hábitos e práticas rotineiras de cumprir cada tarefa nos processos organizacional.

Embora haja complexidade no conceito de cultura, podemos através de seu estudo entender e associar o conceito às particularidades da empresa pesquisada, possibilitando atuação sugestiva estratégica aplicada em correção à negativa encontrada nesse composto organizacional.

Sobre as mudanças culturais, Chiavenato afirma:

A cultura não é estática ou permanente, mas sofre alterações com o tempo, dependendo de condições interna ou externas. Certas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura mantendo sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com a cultura amarrada a padrões antigos e ultrapassados. Mudar apenas a estrutura organizacional não é suficiente para mudar uma organização. A única maneira viável de mudar uma organização é mudar sua cultura, isto é, os sistemas de relacionamento dentro das quais as pessoas vivem e trabalham. Para que as organizações possam viver e se desenvolver, para que existam a renovação e a revitalização, deve-se mudar a cultura organizacional.

Tendo em vista esta afirmação, Chiavenato(2007) deixa nítido que, as organizações não pode perder a sua essência, sua identidade, devendo manter seus pilares sempre sólidos. Em resumo a cultura pode e deve sofrer transformações dentro do composto organizacional com o intuito de aperfeiçoá-la, mas sem perder sua personalidade, ou seja a maneira como faz seus negócios, a sua sintonia

grupar, liberdade e autoritarismo, entretanto, sem deixar de adaptar-se ao ambiente em que se insere.

No contexto atual é necessária a revitalização e a reciclagem proporcionando mudanças constantes nos sistemas de relacionamento que os indivíduos compartilham.

2.3.2 Definição de clima Organizacional

Quanto ao clima organizacional, nota-se desde que o movimento de relações humanas surgiu como se contrapondo á administração Científica de Taylor (1947) e Fayol (1950), os principais estudiosos do movimento como Bernard (1971), Mayo (1945), Argyris (1957) e Herzberg(1959) entre outros, demonstravam uma certa preocupação com o clima das organizações mesmo que tratando indiretamente do assunto, através de suas preocupações com os problemas de relações humanas. A interação pessoal e grupal dentro das organizações são elementos relevantes para a compreensão dos diversos fatores que afetam o clima organizacional.

O Clima Organizacional trata-se do ambiente interno de uma empresa, incluindo subordinados, supervisores e direção. O relacionamento entre as pessoas do trabalho deve ser saudável para que a empresa também esteja com saúde, este assunto está ligado diretamente com a satisfação do trabalhador e seus resultados na organização.

Para Judge, Robbins e Sobral(2011) o Clima Organizacional faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho.

Payne & Mansfield (1973) consideram que o clima organizacional como “elo conceitual” de ligação entre o nível individual e o nível organizacional no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Teixeira et al. (2005) definem Clima Organizacional como percepções, opiniões e sentimentos que são expressados pelo meio de comportamento por um grupo ou organização, em um dado momento.

Para Bowditch e Buono (1997) o Clima Organizacional é definido como percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo

consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho e a empresa e nos comportamentos que geram absenteísmo e rotatividade.

Maximiano (2009) afirma que o Clima Organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), o Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente da empresa. Ela é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e influencia seus comportamentos. Foi realizada uma pesquisa (questionário) sobre o clima organizacional, motivação, satisfação comportamento e desempenho das pessoas no trabalho. E apresentada uma análise e realizada uma comparação.

2.3.3 Motivação no clima organizacional

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. (MAXIMIANO, 2010, p. 179).

Daft (1999, p. 318) afirma que “a motivação do empregado afeta a produtividade”. Segundo Ferreira; Fortuna; Tachizawa (2006) apenas o indivíduo motivado terá disposição para comprometer-se com os objetivos da organização.

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Segundo Luz (2001).

2.3.4 - Conceito de Satisfação no Trabalho

Robbins (2002) tem por conceito de satisfação no trabalho a atitude geral de uma Pessoa em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho, até mesmo as relações de poder; o ambiente; a organização do trabalho; as políticas e programas de gestão da empresa; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses;

seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os desejos dos colaboradores no sentido singular e coletivo.

Ainda não há acordo em relação aos conceitos e teorias ou modelos teóricos de satisfação no trabalho e essa variedade de conceitos e definições sobre tal assunto tem gerado dificuldades, inclusive falhas metodológicas em estudos sobre o tema (CURA, 1994; PEREZRAMOS, 1980).

Busch, Fallan, Pettersen (1998) entendem satisfação no trabalho por um conceito unidimensional de satisfação no trabalho ou um constructo multidimensional, facetado,[...] que prende distintos aspectos de uma situação de trabalho, podendo variar de forma independente e mensurado separadamente.

Para Fraser (1983) a satisfação no trabalho é considerada um fenômeno complexo e de difícil definição, tendo como parte dessas dificuldades seu estado subjetivo em que a satisfação com uma situação pode alterar de indivíduo para indivíduo, de circunstância para circunstância e de tempo em tempo para a mesma pessoa. Estamos sujeita as influências de forças internas e externas do ambiente de trabalho.

Basil & Cook (1978) enfatiza a importância do clima na situação de mudanças que é a realidade e exigência que o dia-dia nos impõe e às organizações: “ A orientação do indivíduo no sentido de um comportamento reativo a mudanças depende especificamente do clima e das formas organizacionais. Se não puder contar com a orientação e apoio seguro da entidade organizacional, o homem do século XX resistirá, em lugar de se adaptar á mudança”.

2.3.5 Comportamento e Desempenho das Pessoas no Trabalho

A frase “Funcionários felizes são funcionários mais produtivos”, geralmente é verdadeira. Essa especulação iniciou-se nos anos de 1930 e 1940, principalmente pela contribuição dos estudos de Hawthorne (1927 e 1932), por George Elton Mayo e seus colaboradores em fábrica da Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne , e tinha como objetivo inicial conduzir experimentos relacionado a luminosidade do ambiente de trabalho com a eficiência dos operários medida pela produção porém mais recentemente, foram feitas mais de 300 estudos sobre a mesma análise, corrigindo erros da revisão anterior e, assim

instigando a correlação da satisfação e o desempenho no trabalho como razoavelmente alta (JUDGE; ROBBINS E SOBRAL, 2011).

“A experiência de Hawthorne demonstrou que o homem não é só motivado pelas recompensas materiais e econômicas. A integração social atua como fator de motivação”.(Rui Otavio Bernard, 2011 p.109).

Moscovici (1997) afirma que a forma como se lida com as diferenças individuais indica um determinado clima entre as pessoas e tem uma intensa influência sobre a vida em grupo. Sobretudo no comportamento organizacional, nas relações interpessoais nos processos de comunicação e na produtividade.

Para as empresas bem-sucedidas tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade. Ainda reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal (CHIAVENATO, 2010).

2.3.6 Ambiente Organizacional

Segundo Chiavenato (pág. 302), as organizações vivem em um mundo humano, social, político, econômico. Elas existem em um contexto ao qual denominamos ambiente. Ambiente é tudo aquilo que envolve externamente uma organização.

O ambiente influi nos comportamentos grupais e proporciona as relações temerosas e conflituosas. Desse modo, para que haja a fluidez das atividades e do próprio negócio, é necessário que as alterações ambientais não atinjam emocionalmente os funcionários.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Relatar o Clima Organizacional em empresas de Organização e Promoção de Eventos. .

3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os colaboradores atuantes na empresa, suas remunerações, grau de instrução e o tempo de serviço na empresa;
- b) Apresentar as dificuldades de comunicação existentes na organização;
- c) Examinar as condições culturais, ambientais e estruturais na empresa;
- d) Avaliar como se encontram os funcionários quanto à motivação.
- e) Identificar o nível de satisfação dos colaboradores.

4 DESCRIÇÃO DO CASO.

O foco deste estudo de caso é uma empresa de Organização e Promoção de Eventos. A realização deste estudo se deu a partir da necessidade de investigação de possíveis falhas na diretoria e gerência da administração da empresa, no repasse das informações inerentes à área administrativa aos demais setores. Problemas operacionais sugerem deficiência na comunicação entre gestão e demais setores, além de conflitos na empresa.

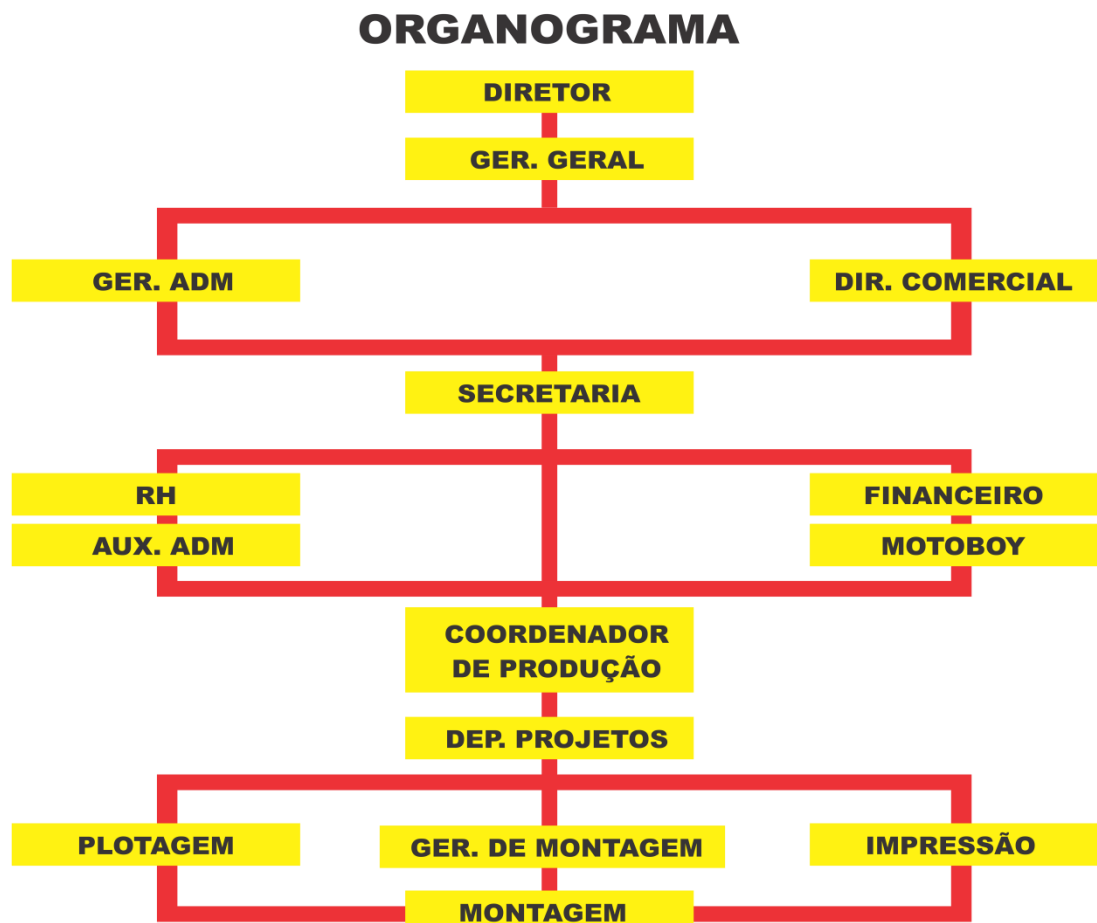
4.1. Descrição do local

A organização em análise atua no mercado de Organização e Promoção de Eventos desde 1998, data de sua fundação, tendo sua sede localizada na cidade de São Luis-Ma. Encontra-se sob gestão familiar, dividida entre primos, dentre os quais um é sócio majoritário e desempenha as funções de gestor. A situação da empresa hoje é estável e vem conquistando espaço dentro do mercado, oferecendo serviços de excelência aos seus clientes.

Atuando há 16 anos no mercado, esta empresa encontra-se consolidada dentro do mercado maranhense, sendo considerada uma das mais bem estruturadas no Norte/Nordeste, possuindo boa clientela, garantindo assim uma boa demanda de serviços.

Diante deste cenário de crescimento rápido e acelerado, a empresa tem vivenciado situações de conflitos devido à concentração decisória, onde surgem várias dificuldades com relação a procedimentos, controles, relacionamentos, recursos humanos e outros necessários para a fluidez do negócio.

Figura 1: Organograma da empresa



A empresa estudada objetiva atender às demandas de procura de serviços para a realização de eventos personalizados, incluindo a comercialização

de produtos exclusivos para os eventos. A organização teve um crescente aumento na demanda, por ser uma das maiores no seguimento de montagem e desmontagem de estrutura metálica em material octanorm, visto que este é o material usual mais confiável no mercado atuante.

A organização assume uma posição de destaque no mercado atual, pois nenhuma outra empresa nesta cidade tem a capacidade de atender a este tipo de demanda sem precisar fazer contratação de terceiros, pois a mesma disponibiliza de mão-de-obra qualificada, máquinas e equipamentos indispensáveis á otimização na execução dos seus serviços, gerando satisfação do cliente.

4.1.1 Características da empresa estudada

4.1.1.1 Missão

Realização de eventos com excelência, prestação de atendimento personalizado, objetivando a satisfação do cliente, conquistando resultados eficazes; projetando, organizando, montando, comercializando e garantindo excelência com qualidade, pontualidade e confiança nos serviços prestados, superando e alcançando as expectativas dos nossos clientes.

4.1.1.2 Visão

Ser reconhecida até 2020 como uma empresa líder de mercado na realização de eventos, crescendo, gerando empregos e rendas, conquistando parceiros e colaboradores. Obtendo resultados satisfatórios com o sucesso alcançado.

4.1.1.3 Valores

Clientes satisfeitos, pessoas comprometidas realizadas com o trabalho, qualidade nos serviços prestados, profissionalismo, transparência e criatividade, com dedicação integral ao sucesso dos eventos.

4.1.1.4 perfil dos funcionários

O perfil da força de trabalho na empresa adquiriu uma característica multidisciplinar para atender à demanda e se organizar no cumprimento das tarefas, que nos últimos anos vem aumentando. As questões a seguir têm como função principal identificar o perfil dos funcionários, considerando como princípios importantes de identificação dos membros abordados: idade, sexo, tempo de trabalho na empresa, renda e grau de escolaridade.

4.2 Estratégia de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de um Guia de levantamento (APÊNDICE 1), elaborado pelos próprios autores do trabalho. Neste constam questões relacionadas à pesquisa de Clima Organizacional.

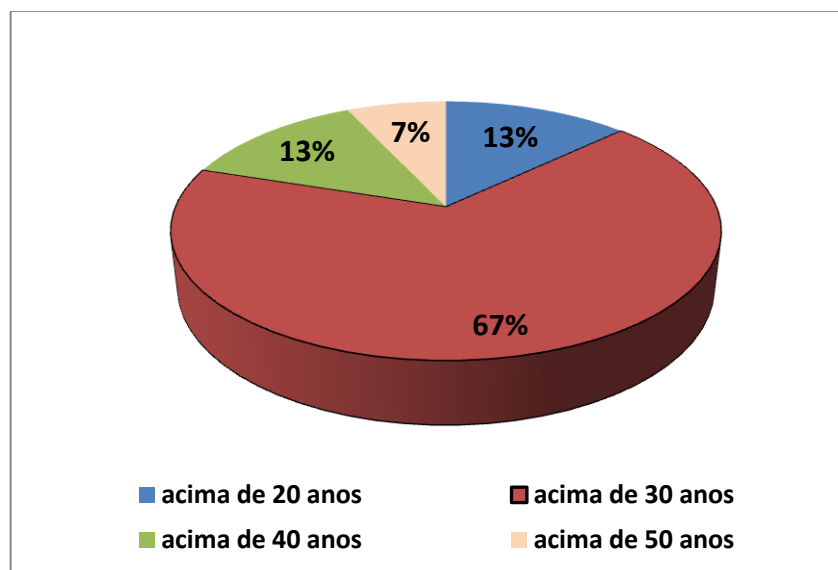
Neste estudo foi utilizado somente o guia de levantamento, no item 1, neste item consta formulário de pesquisa de clima organizacional. Foram entrevistados 16 (dezesesseis) funcionários representando 65% (sessenta e cinco) por cento do total da força de trabalho que espontaneamente respondeu aos questionamentos, na busca da resolutiva de fatores geradores de insatisfação coletiva. O questionário é composto por 25 questões de múltipla escolha, onde os elementos envolvidos atuam-nos diversos aspectos da conjuntura da empresa. Aborda os fatores geradores de satisfação pessoal e profissional de cada indivíduo. Os resultados foram expressos através de percentuais

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a realização da pesquisa, os dados foram apurados e para melhor demonstração dos resultados utilizou-se gráficos com os comentários pertinentes a cada pergunta da pesquisa. Através deste levantamento, identificamos fatores que influenciam o CO da empresa.

Como podemos observar no gráfico 1, com relação à faixa etária dos funcionários, 67% estão acima dos 30 anos e abaixo de 40 anos, 13% tem acima de 20 anos, 13% acima de 40 anos e 7% acima de 50 anos. Constatou-se que a empresa apresenta uma amostragem jovem, tendendo a ser um ponto positivo na empresa diante dos novos perfis de funcionários solicitados pelas organizações nos dias de hoje para preenchimento de vagas no quadro de funcionários.

Gráfico 1 - Faixa Etária dos Funcionários



Fonte: autores

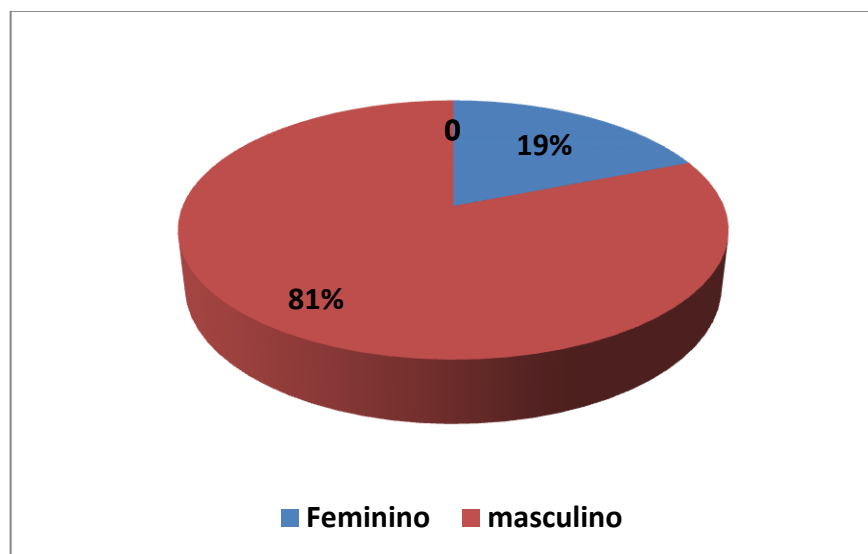
No segundo gráfico, podemos averiguar que dos funcionários da empresa de Organização e Promoção de Eventos, 81% são do sexo masculino e 19% do sexo feminino. Este percentual mostra que a maioria dos colaboradores são homens e que as mulheres são a minoria. As mulheres que representam a minoria ocupam cargos no setor administrativo (Financeiro, RH e Gerência) da empresa.

Os processos de diferenciação entre gêneros são explicados pelos diferentes papéis atribuídos a homens e mulheres na sociedade (Deaux, 1984,

1985) que são internalizados através da socialização, de modo que a orientação aprendida de papéis adequados a identidade do gênero e as expectativas que lhe estão associadas surgem como principais determinantes, tanto das diferenças entre os sexos, como da diferenciação entre os gêneros (Eagly, 1988).

A organização necessita dos funcionários em cinco aspectos: adesão, direção, empenho, eficiência e inovação (XAVIER, 2006). Por isso, a percepção coletiva que os funcionários têm da organização por meio das práticas, experimentação, políticas, estrutura, processos e a consequente reação a esta percepção, cria um padrão de comportamento importante na relação entre as pessoas que compõem a organização. Estas estão engajadas num processo contínuo de ajustamento a diferentes variantes no sentido de satisfazer e equilibrar os interesses individual e organizacional

Gráfico 2 – Classificação por Gênero



Fonte: autores.

No gráfico 3, onde se trata do “tempo de permanência na organização”, pode-se observar que 67% tem até 05 anos, 20% estão na organização há 15 - 20 anos, e 13% acima de 5 - 10 anos. Diante desse exposto, esses resultados revelam pontos positivos e negativos para organização. Pontos positivos no que tange a predominância de funcionários jovens, pois um dos seus diferenciais é criatividade e o dinamismo, somados ao desejo veloz de ascensão profissional. De acordo com o autor (Oliveira, 2010p.26). Estes representam uma nova geração titulada como: Geração Y e sua destreza e desembaraços dão à capacidade de realizações de

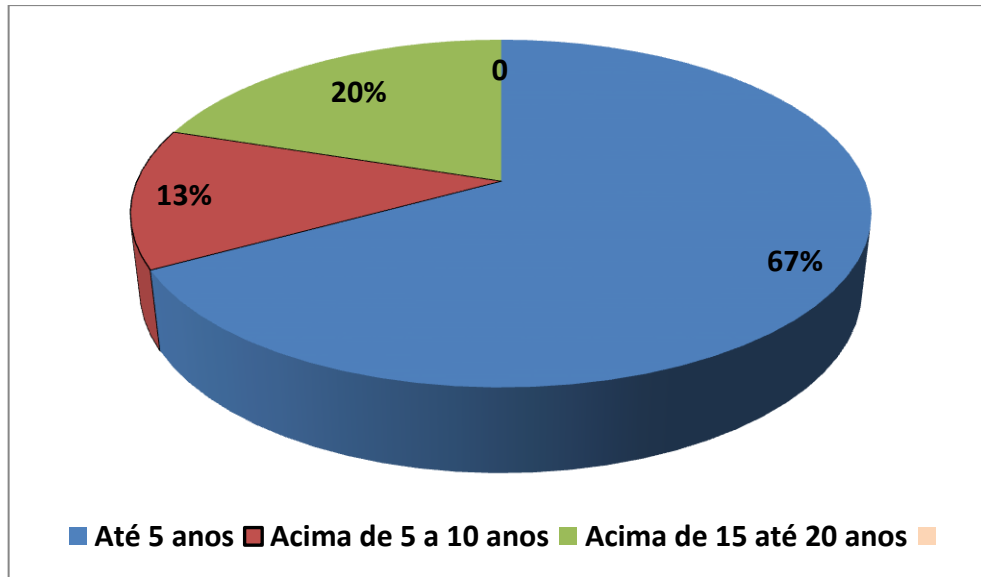
tarefas multifacetadas. Os fatores desfavoráveis deste composto organizacional, por sua vez, podem ser explicados por que estes mesmos profissionais possuem pouca vivência no âmbito corporativo na resolução de conflitos, característica dotada como positiva aos funcionários com maior tempo de trabalho na mesma organização.

Quando falamos nos profissionais mais antigos nessa organização, apesar de adotarem pontos positivos e serem assertivos na resolução de conflitos, estes mesmo profissionais estão muitas vezes ameaçados e estagnados em suas carreiras, uma vez que, tratando-se de uma empresa de pequeno porte, onde não existe um plano de desenvolvimento de carreira, pode vir a gerar comodismo e desmotivação. Esses são pontos cruciais e geradores de rotinas exaustivas e queda na produtividade. É importante destacar o pensamento de Robbins (2005): “segundo este autor, a diversidade quando bem administrada pode aumentar a criatividade e a inovação dentro das organizações, bem como melhorar as decisões tomadas, por trazer novas perspectivas em relação aos problemas”. Quando isso não acontece, pode ocasionar rotatividade, maior dificuldade de comunicação e mais conflitos interpessoais.

As experiências novas enriquecem o dia e contribuem para que a passagem do tempo seja percebida de forma peculiar como comenta Oliveira (2010). E é desta forma que a geração y nota a realidade, de forma única, imediata e efêmera. “Segundo este autor a geração y sempre foi bastante estimulada pelos pais, que visava ao preparo de seus filhos para um ambiente competitivo no futuro.”

Um estudo de Hausknecht et al (2009) também avaliou fatores que influenciaram os empregados a permanecerem na organização.

Gráfico 3 – Tempo de Serviço na Empresa



Fonte: autores. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

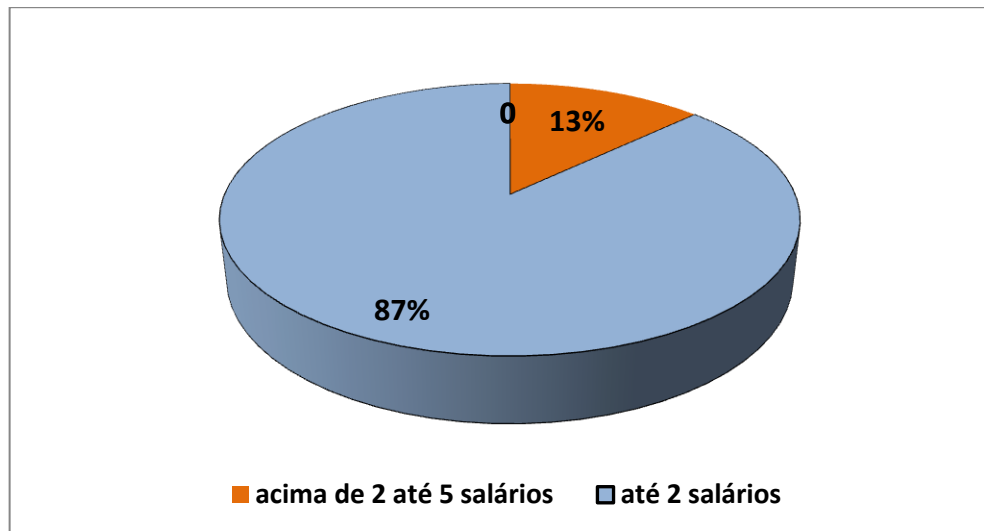
No gráfico 4, verifica-se o resultado em relação a renda. 88% dos funcionários são restituídos em até 2 salários. De acordo com a categoria, são alicerçados ao sindicato dos metalúrgicos, que numericamente está representado por R\$1.183,50; os 13% composto pelo restante dos funcionários que recebem acima de 2 salários até 5, em sua maioria são compostos por funcionários do nível estratégico desta corporação. Cabe-nos apontar que grande parte dos funcionários são montadores de estrutura metálica. Estes também são gratificados por viagens, horas extras, e recebem até abono quando há execução de serviços exclusivos e o cumprimento dos prazos estipulados.

Segundo (Chiavenato 2008 p.274) “as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por esta razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações”.

Para SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN (1999) é importante salientar o conceito de qualidade de vida no trabalho, para os autores, a organização deve criar sistemas de remuneração e premiação justos, estimular a participação e a

confiança além de tornar o ambiente mais agradável e capaz de atender às necessidades individuais.

Gráfico 4 – Renda dos Funcionários

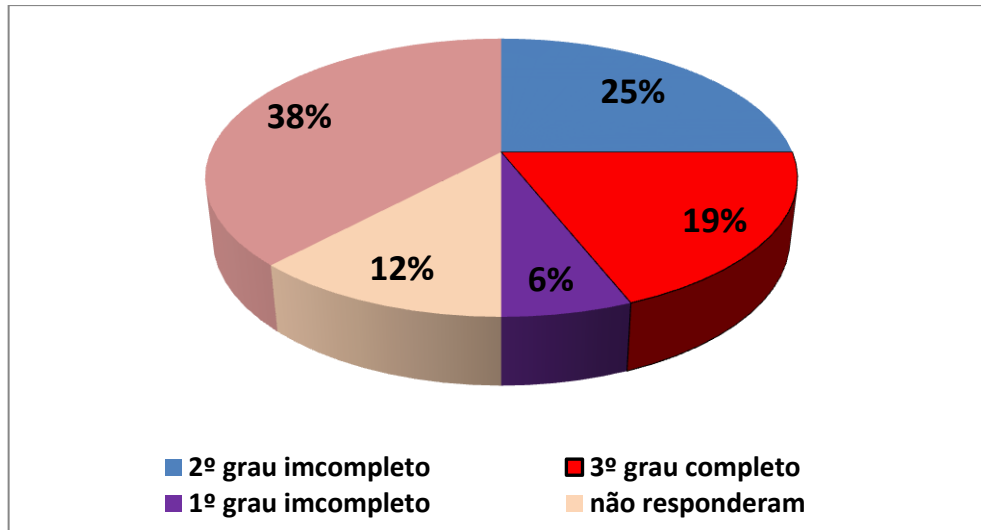


Fonte: autores. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

Diante do gráfico 5 abaixo, estão expressos a escolaridade dos profissionais existentes na empresa de Organização e Promoção de Eventos, 38% dos entrevistados tem o 2º grau completo, 25% o 2º grau incompleto, 19% terceiro grau completo, 6% primeiro grau do ensino fundamental incompleto, e os tantos outros restantes com percentual de 12% não respondeu à pesquisa. Comparando-se com o gráfico 1, que demonstrou que a maioria (67%) dos funcionários estão na faixa acima de 30 anos, essa possivelmente seria a causa de a grande maioria pertencer a uma classe ainda jovem e estes estarem na categoria pertencente ao nível de ensino médio completo. Outro ponto que nos cabe ressaltar é que os 25% não possuem nem o ensino médio completo.

“Segundo “Gutierrez (1999, p. 38)” pressupõe que um conjunto de pessoas, com preparação intelectual, informações e interesse em chegar a um acordo, debate todas as alternativas possíveis, até constituir um plano de ação coletivo consensual”.

Gráfico 5 – Escolaridade dos Funcionários



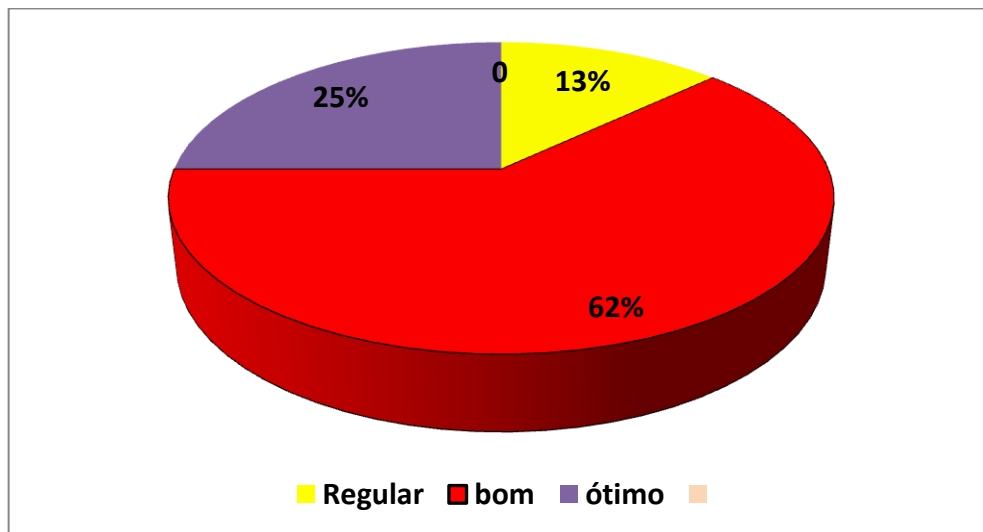
Fonte: Autores. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

Entre os diferentes fatores que poderiam incidir sobre esse grau de satisfação, foi determinado neste estudo o nível de escolaridade como referencial.

Conforme gráfico 6 a seguir, verifica-se que 25% declararam ser o local de trabalho “ótimo”, 62% boas e 13% regular. Levando-se em consideração as respostas em questão pode-se definir que o ambiente da empresa em questão está em condições satisfatórias, porém pode ser melhorado,

Lacombe (2005) afirma que ambiente é tudo que envolve o sistema organizacional, ou seja, ambiente macroeconômico e microeconômico, sendo que o primeiro refere-se aos aspectos tecnológicos, científicos, demográficos, políticos, econômicos, sociais e culturais e o segundo são sistemas próximos à empresa, abrangendo os fornecedores, os clientes, concorrentes, os órgãos governamentais e reguladores.

Gráfico 6 – Satisfação Quanto Ao Local De Trabalho



Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

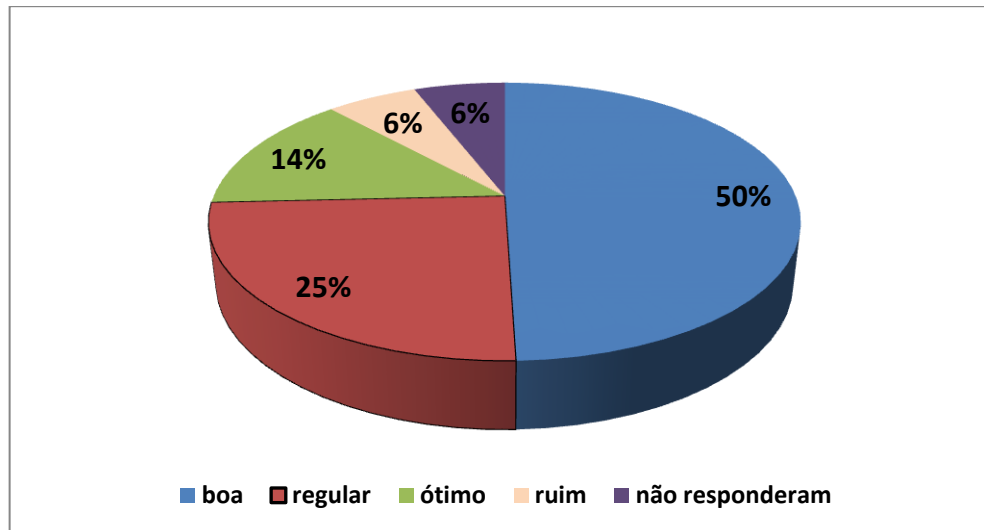
Verificando –se a satisfação quanto ao local de trabalho no gráfico 7 foi obtido os seguintes índices: 50% declararam que as instalações são “boas”, 25% regular, 14% ótimas, 6% ruim, e 6% não respondeu, comparando-se com o gráfico 6 chegamos à conclusão que, embora os funcionários estejam relativamente satisfeitos com seu local de trabalho boa parte dos mesmos considera que seu setor precisa de melhorias tais como: equipamentos mais modernos, tecnologia mais avançada, entre outros, esses fatores contribuem de forma negativa para o clima organizacional da empresa.

Idalberto Chiavenato (2010) leva em conta que o ambiente físico de trabalho envolve aspectos como iluminação, ventilação, ruído, conforto e temperatura.

Embora as organizações sejam avaliadas pelo seu desempenho quantitativo no mundo mercantil, conhecer a vida íntima organizacional possibilita ter uma visão de sua potencialidade e valor. O valor de uma organização não é medido apenas pelo ativo tangível, mas também pelo intangível, em que reside sua verdadeira riqueza, seu capital humano e intelectual, que proporciona a base e dinâmica, constituindo a mola mestra para a inovação e competitividade nas organizações. Esta mola propulsora é ativada pela motivação, o engajamento dos funcionários, no ajuste de uma série de variáveis para satisfazer suas necessidades, conforme cita Chiavenato:

Tal ajustamento não se restringe apenas à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança – as chamadas necessidades vegetativas –, mas envolve também a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização – as chamadas necessidades superiores (CHIAVENATO, 2006, p.122).

Gráfico 7 – Estrutura e Instalações



Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

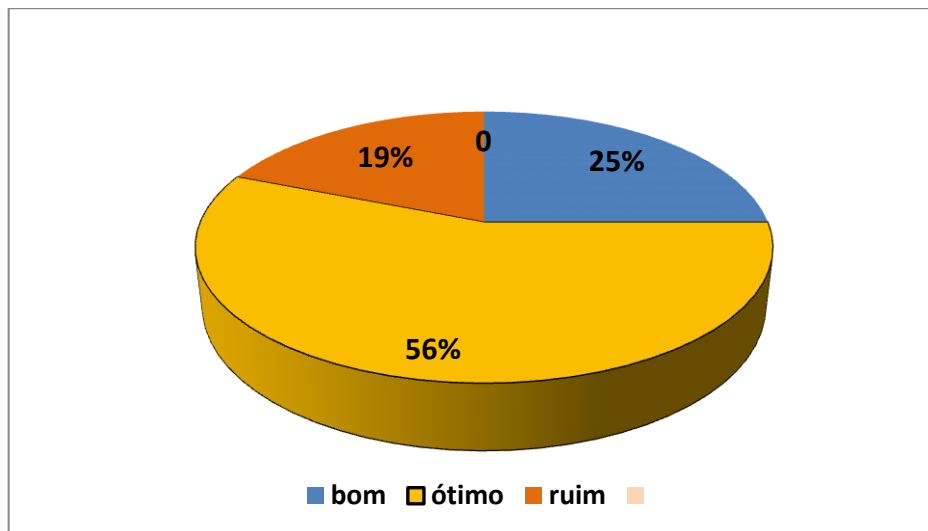
O gráfico 8 mostra o grau de satisfação dos funcionários quanto aos equipamentos utilizados na realização dos trabalhos, onde 56% dos pesquisados responderam que a empresa fornece os equipamentos necessários para a realização de suas tarefas, 25% declaram que são bons os seus equipamentos e 19% responderam que são ruins seus equipamentos e inadequados para realização de seus serviços. Podemos identificar claramente que a maioria estão satisfeitos, o que nos leva ao pressuposto que o clima organizacional está bom, mas que pode melhorar para um bom desempenho dos profissionais e da organização. Quando imaginamos em criatividade entendemos que ela aflora em um ambiente agradável, pois com isso a criatividade pode ser desenvolvida. Robbins (2000) defende que a resolução do problema pode ser feita a partir de qualquer ponto. Por tanto não é necessário que cada um esteja certo, mas é errando que se visualiza o caminho para o acerto.

Segundo Alencar (1998), é perceptível que as incertezas dessa nova realidade tem se mostrado frequente e as pessoas que estão à frente desse

processo, precisam evitar barreiras e tornar o ambiente propício para inovação. E tem sido tema de constante citação entre autores.

Dado o papel decisivo da criatividade para o êxito das organizações no seu processo de lidar com a mudança, incerteza, instabilidade, concorrência, e promover de forma sistemática a inovação, é necessário que os dirigentes estejam atentos às condições prevalentes no seu ambiente de trabalho, no sentido de desfazer possíveis barreiras á criatividade, maximizando as oportunidades para a sua expressão (ALENCAR, 1998, p23).

Gráfico 8 – Equipamentos para Realização dos Trabalhos



Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

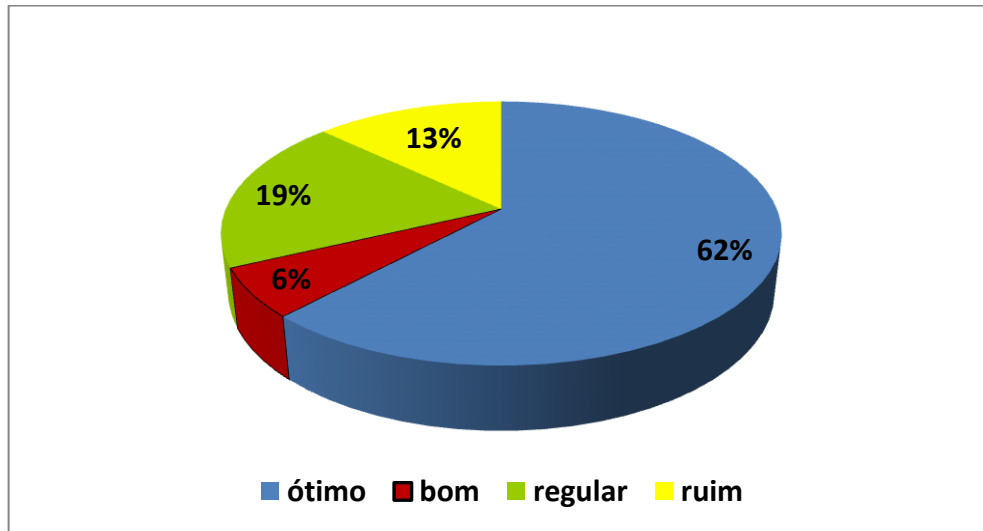
Levando-se em conta estes fatores, os funcionários foram indagados na pesquisa em relação aos equipamentos de segurança para a realização de suas funções, onde grande parte 62% respondeu ótimo, 19% regular, 13% ruim e 6% bom, neste cenário verifica-se que grande parte dos funcionários se sentem seguros, pois existe poucas chances de ocorrer acidente de trabalho nesta organização, sendo assim observamos um clima agradável e seguro o que gera pontos positivos para a organização pois a mesma se preocupa com a segurança e integridade de seus funcionários.

Trabalhos efetuados sem equipamentos de proteção, iluminação insuficiente, equipamentos de segurança defeituosos, entre outros fatores, são uma das principais causas de acidente no trabalho (LACOMBE, 2005),

Segundo Antônio Castro Diniz (2005) a prevenção dos acidentes deve ser realizada através de medidas gerais de comportamento, eliminação de condições

inseguras e treinamento dos empregados, devendo o uso dos EPI's ser obrigatório, havendo fiscalização em todas as atividades, sendo os empregados treinados quanto ao seu uso correto. As tarefas devem ser previamente avaliadas, os riscos e os padrões de trabalho identificados e todos devem responsáveis pela segurança e prevenção de acidentes.

Gráfico 9 – Quanto aos Equipamentos de Segurança



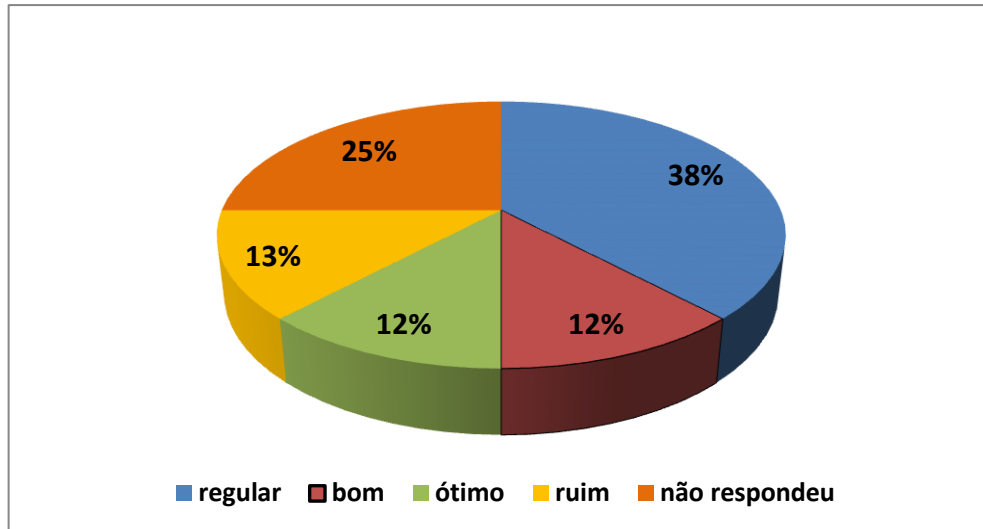
Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

Os funcionários entrevistados foram indagados se o profissional é valorizado na empresa, e os resultados obtidos estão expostos no gráfico 9 abaixo: onde 38% respondeu regular, 12% bom, 12% ótimo 25% não respondeu e 13% ruim, analisando as informações dos dados obtidos na pesquisa observamos nitidamente que há uma elevada taxa de porcentual regular e ruim, o que nos leva a crer que a força de trabalho encontra-se insatisfeita no quesito valorização dentro da organização, e o fator analisado é de grande relevância no composto organizacional. A empresa necessita rever seus conceitos e normas, pois a desvalorização gera baixo desempenho, menor comprometimento por parte dos colaboradores e pode elevar o nível de rotatividade, somado a perdas grandiosas ao negócio, tais como: despesas com demissão e admissão de empregados, perda de tempo em processos seletivos, entre tantos outros.

Segundo Mendes (1996 e 1999), à medida que o trabalho tem sentido a importância tanto para o indivíduo como para a organização, considerando que são valores resultantes ou reforçadores dos sentimentos de utilidade, produtividade

quando tem espaço a criatividade, liberdade e autonomia, o que estabiliza a identidade, fortalecendo a auto-imagem devido á predominância do sentimento de valorização.

Gráfico 10 – Valorização do Funcionário



Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

Novos paradigmas de gestão impõem uma mudança no reconhecimento da força de trabalho como um dos maiores recursos de uma organização. Identificar a percepção que o trabalhador tem acerca do ambiente de trabalho constitui-se em um dos fatores essenciais às instituições, principalmente para aquelas que entendem que o trabalhador satisfeito é imprescindível ao alcance da eficácia administrativa. De nada adianta à empresa acreditar ou mesmo ter certeza de que o que é oferecido a seus empregados é superior ao que oferecem as outras empresas, se estes têm uma percepção diferente. O que é necessário é saber como as pessoas se sentem e, a partir daí, gerenciar esse dado. (GIL, 2006, p.272)

Dando continuidade à pesquisa, tivemos como retorno a indagações feitas aos funcionários, sobre sua capacidade profissional é valorizada dentro da organização, e os resultados expostos no gráfico 11, 25% responderam ótimo, 25% bom, 31% Regular e 19% ruim. À frente dessa negativa, as maiorias dos colaboradores estão desmotivados e está predominância é um fator preocupante, visto que, é de suma importância a valorização do capital intelectual, e que a liderança precisa atuar na descoberta desses potenciais, descobrindo suas

competências individuais, levando em consideração que atendendo esses desejos, terão como retorno a rentabilidade do negócio.

Comparando o gráfico 10 valorização do funcionário com o gráfico 11 valorização da capacidade do profissional verificamos que ambas não estão dentro dos padrões de satisfação dos funcionários e a empresa precisa estudar uma forma de satisfazer ambas as partes tendo em vista que se permanecer do jeito que está a tendência é o crescimento da insatisfação e conseqüentemente perda de negócio, lucro e renda.

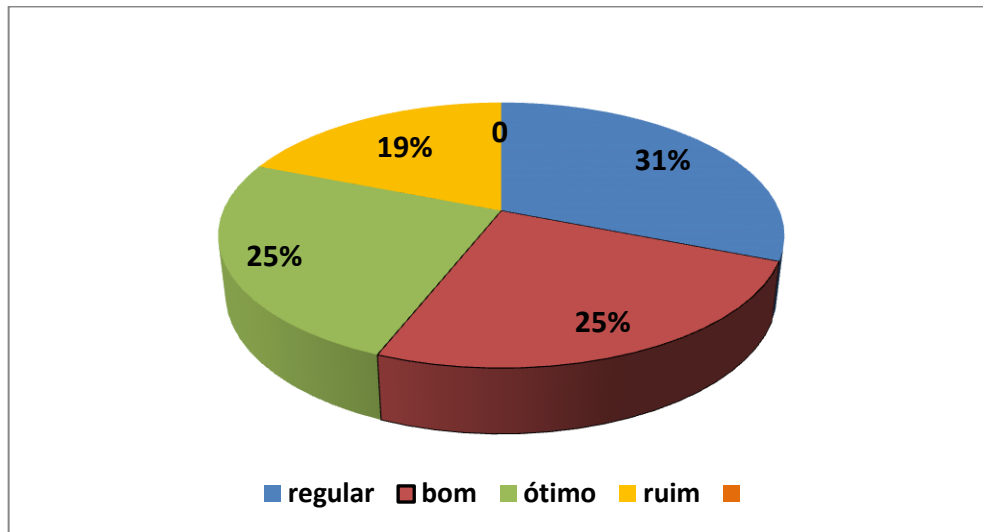
As crenças e as expectativas do indivíduo a cerca da retribuição e do reconhecimento dado pela organização ao seu trabalho são questões diretamente relacionadas á percepção de suporte organizacional, este conceito foi definido por Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sousa (1986).

Analisando os talentos, Abreu et al (2003) afirmam que quanto maior a qualificação do empregado, mais difícil torna-se atrair, reter ou motivar apenas com recompensas monetárias.

Para KANAANE (1995, P.46), “A qualidade de vida está diretamente relacionada ao desenvolvimento organizacional, isto é, voltada para aspectos de satisfação no cargo e valorização do trabalho.”

Segundo Marins (2007), não existe incentivo melhor que o prestígio e o reconhecimento, mesmo não sendo um bem tangível, torna-se um aliado importante, o que poderá determinar a diferença entre uma alta ou baixa produtividade.

Gráfico 11 – Valorização da Capacidade Profissional



Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

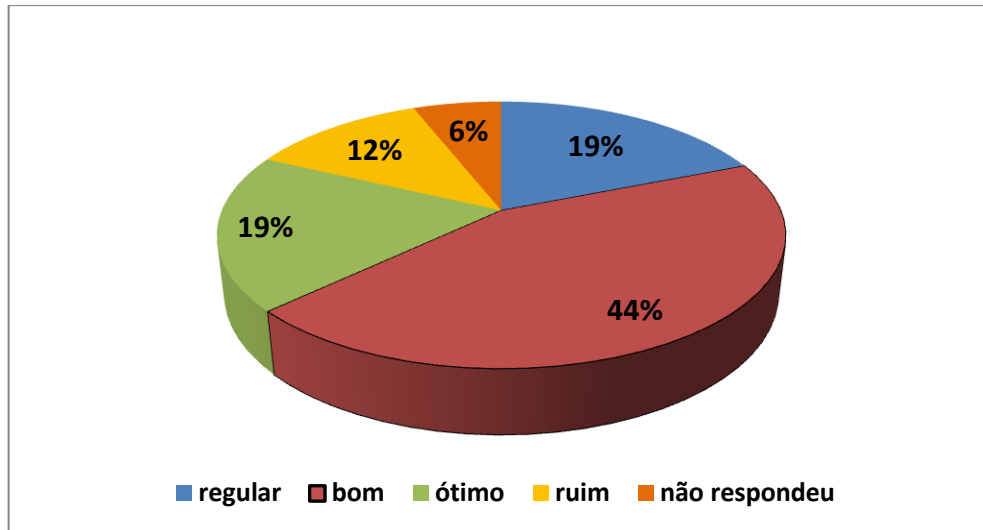
Quando os colaboradores foram questionados sobre o orgulho de permanecer nesta organização 44% responderam “bom”, 19% “regular”, 19% “ótimo”, 12% “ruim” e 6% não responderam. Com base nestes dados, considera-se que a empresa tem uma boa imagem e credibilidade para os funcionários. Essa credibilidade é adquirida através da confiança que os funcionários afirmam existir na organização.

Segundo Chiavenato (2010), “as pessoas permanecem em seu local de trabalho durante a maior parte do tempo e, portanto, formam ali seu habitat”

De Vos e Meganck (2009) mostraram que a carreira é um ponto central não só para evitar que os empregados deixem a empresa, mas como forma de aumentar a lealdade á organização.

Segundo Siqueira e Gomide Junior (2004), a forte identificação com a organização e o fato de nutrir por ela sentimentos e afetos positivos.

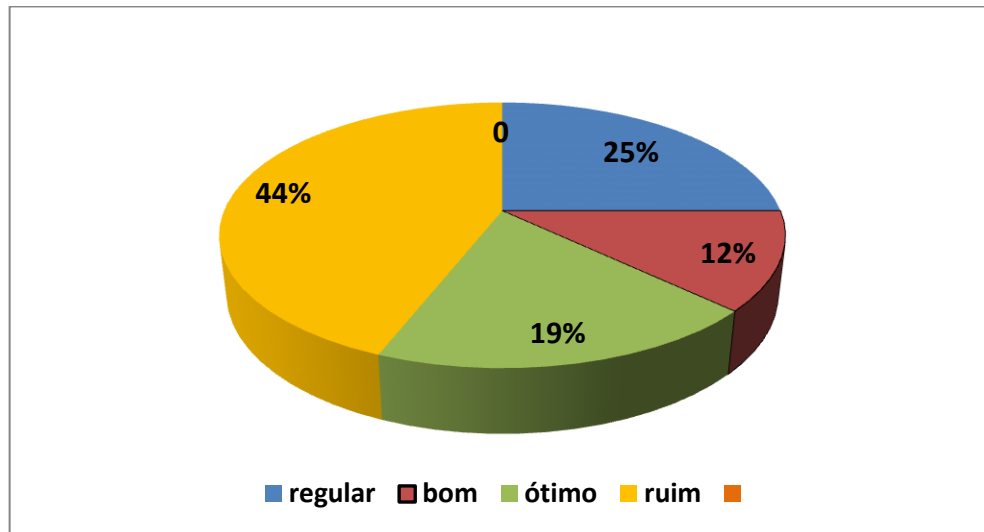
Gráfico 12 – Orgulho de Permanecer nessa Organização



Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

No gráfico 13 exposto abaixo, as respostas adquiridas através de questionário aplicado aos colaboradores sobre a existência de planejamento de carreira na empresa, gerou os seguintes resultados: 19% responderam ótimo, 44% ruim, 25% regular, e 12% bom. Através destes dados, pode ser observada a escassez de um bom e bem elaborado planejamento de cargos. Isto provavelmente se dá por ser esta uma empresa familiar e de pequeno porte, onde todas as funções existentes nos níveis hierárquicos são preenchidas por indivíduos da família, tornando-se restritos. Sendo assim, as chances de crescimento e de nomeações são poucas.

Gráfico 13 – Existência de Planejamento de Cargos



Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

A satisfação com o trabalho engloba os conceitos de resultado, tratamento e procedimentos justos. Se você não vê justiça em seu chefe, nos procedimentos da empresa ou na sua política de remuneração, sua satisfação com o trabalho decai consideravelmente. Entretanto, quando você percebe que os processos e resultados da empresa são justos, a confiança é criada. E, quando confia em seu empregador, você tem mais boa vontade para engajar-se voluntariamente em comportamentos que excedam suas atribuições regulares. (ROBBINS, 2002, p. 78)

No gráfico 14, os funcionários foram questionados quanto a real existência de uma boa comunicação entre gestores, proprietários/sócios. O resultado obtido foi 56% ruim, 19% ótimo, 6% bom e 19% regular, onde detectamos no índice apurado que a comunicação interna é deficiente e precisa ser melhorada, pois o percentual negativo está alto e esta falha é fator gerador de barreiras e dificuldades, possibilitando ao não desenvolvimento de equipes de alta performance.

Em análise que intensifica tal negativa, foram observados que a organização não realiza reuniões, comunicados coerentes e nem mesmo planeja antecipadamente com acréscimo de recursos, como tais medidas devem ser transpostas ao público interno.

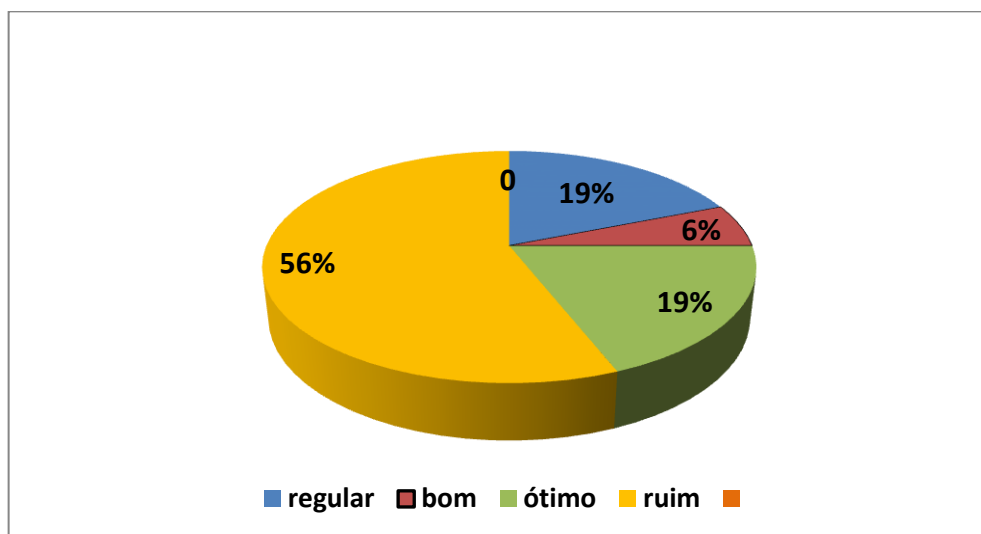
Tratando da integração entre colaborador e organização, Dutra (2009) declarou:

Quando a pessoa percebe que os resultados desejados estão sendo alcançados, ela fica mais satisfeita consigo e com suas atividades, e essa satisfação é transferida para o seu trabalho. Assim sendo, o grande diferencial competitivo em uma organização é o capital intelectual, pois as pessoas são únicas e podem maximizar seu potencial quando a organização colabora para isso. A cultura organizacional se reflete diretamente na conduta dos colaboradores e, conseqüentemente, no clima das organizações.

As organizações precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus colaboradores, em relação às diferentes variáveis internas que afetam o clima, também sendo indispensável conhecer a realidade pessoal, familiar, social e econômica na qual os trabalhadores vivem fora do ambiente de trabalho.

De acordo com Marchiori (1995), executivos que querem obter sucesso organizacional devem dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno em primeiro lugar, porque este é o público responsável pela sustentação da organização, pois é por meio do desempenho de sua função que a organização alcança seus objetivos e metas.

Gráfico 14 – Comunicação entre Gestores e Proprietários



Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

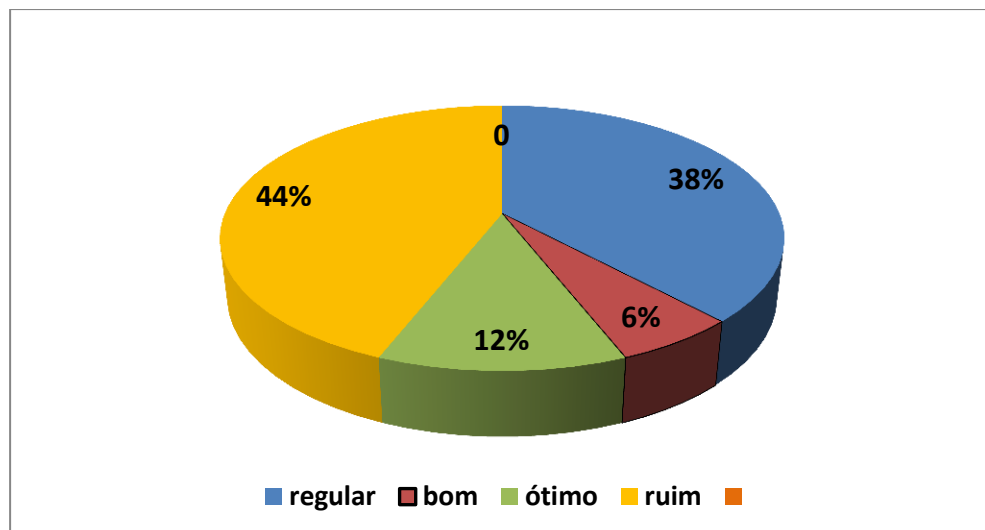
No gráfico 15 os funcionários foram questionados quanto à clareza na comunicação sobre as regras e normas institucionais. Dos entrevistados, 44% responderam ruim, 38% regular, 12% ótimo e 6% bom. No gráfico abaixo, percebe-se que a maioria dos funcionários não tem uma boa comunicação com os gestores e proprietário da empresa.

O desafio da gestão de pessoas é proporcionar à organização pessoas com características superiores e experientes, bem capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, além de se manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas. Conforme Dutra (2009, p. 42):

Para que as políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário.

Segundo Robbins (2005), as pessoas trabalham melhor quando possuem feedback em relação ao progresso conquistado, pois isto as ajuda a perceber as discrepâncias entre o trabalho feito e o que realmente precisa ser realizado para o alcance do objetivo, guiando o comportamento.

Gráfico 15 – Clareza na Comunicação



Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

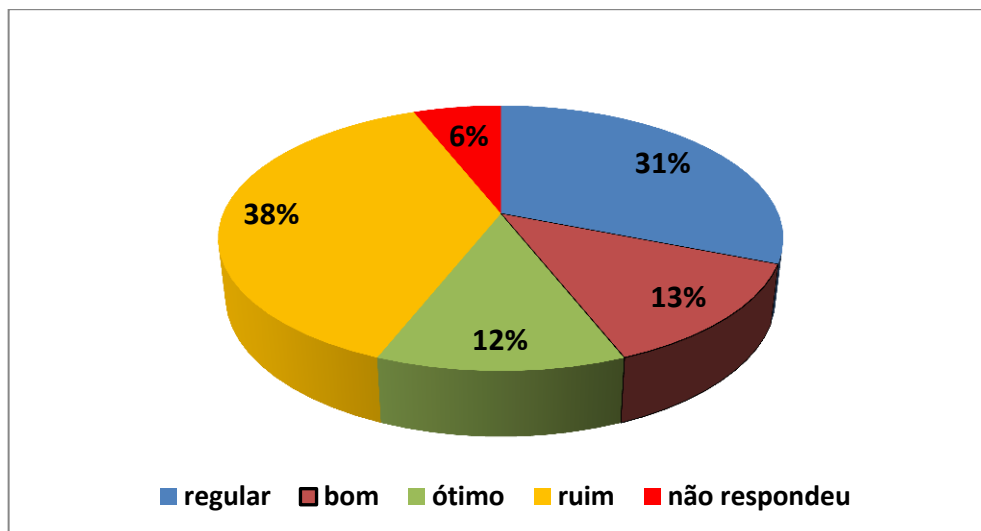
No gráfico 16 obtivemos os seguintes índices: 38% ruim, 31% Regular, 13% Bom, 12% ótimo e 6% não responderam. Comparando-se com os resultados do gráfico 15 só é comprovado mais uma vez que a comunicação é insatisfatória.

“Comunicações aberta uma tendência recente à ênfase crescente dos gerentes na concessão de empowerment aos funcionários, desenvolvendo confiança e compromisso e intensificando a colaboração, é a comunicação aberta. Comunicações aberta significam compartilhar todos os tipos de informações por toda a empresa, pelos níveis funcionais e hierárquicos.”(Richard 2007 p.430) Já uma empresa que não existe comunicação entre os seus funcionários, esta estará com graves problemas. Uma ferramenta administrativa que ajuda a comunicação dentro de uma empresa é o Clima organizacional.

O clima organizacional é produzido pela interação dos membros e reflete as atitudes, normas e os valores prevalentes da cultura organizacional. Atua como uma fonte de influência para comportamentos apresentados, incluindo as percepções coletivas dos membros sobre sua organização com relação a dimensões como autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação, honestidade, etc. (ASSAD, 2011)

Alguns teóricos da administração, como Davenport (1998), Nanaka&Takeuchi (1997), Stewart (1998) e Sveiby (1998), apontam um novo direcionamento da comunicação, voltado principalmente às questões relacionadas á transmissão da informação e do conhecimento organizacional (Angeloni& Fernandes, 1999).

Gráfico 16 – Excelência na Comunicação



Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

Quando avaliados a respeito da resolutiva de conflitos, os avaliados responderam o seguinte: 50% ruim, 31% regular, 14% Bom e 5% Não responderam, o quadro abaixo demonstra que existe conversação, porém precisa ser melhorada e bastante, pois 50% dos entrevistados não estão confiante na resolutiva de conflitos

na empresa, o que causa uma insegurança nos mesmos, podendo também causar desmotivação e até absenteísmo.

Para a administração gerir o conflito é importante que se investigue o que ocorreu, pessoas envolvidas, histórico da situação, tempo em que os envolvidos no conflito trabalham na empresa, suas condutas e desempenho etc. São fatores importantes antes de se tomar qualquer decisão e para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos os envolvidos.

“Estão incluídas nesta categoria a habilidade interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e a habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios. A utilização destas habilidades produz tensão. Portanto, esta habilidade exige outra: a tolerância a tensões”. (Maximiano, 2010 p.109).

Para Hohlfeldt(2007), a missão da comunicação é socializar os indivíduos, uma vez que o ser humano tem a necessidade básica de viver em sociedade. Por tanto o ato comunicativo é considerado como um fenômeno social

Pimenta ainda cita que:

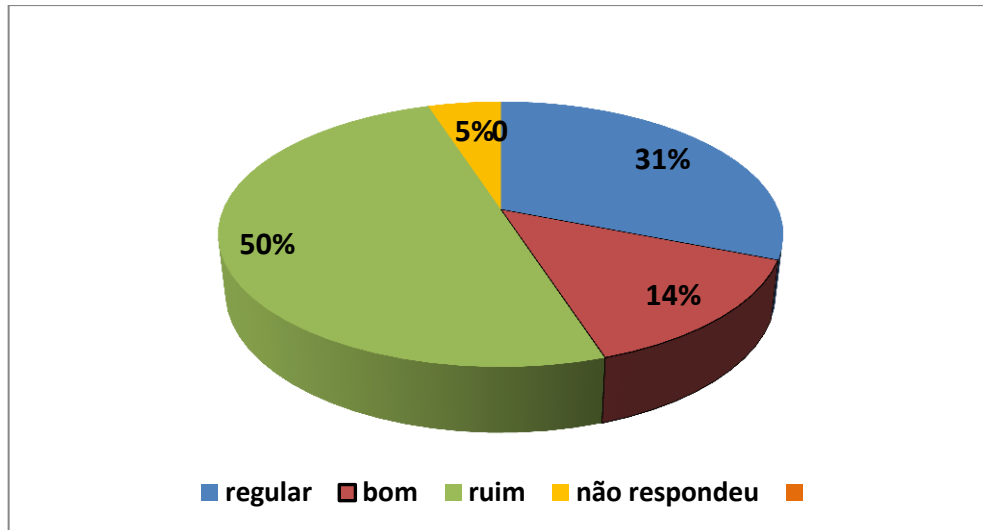
Nas organizações, é possível analisar a comunicação, como fenômeno de aspecto sociológico, considerando a maneira como são formados os grupos, as lideranças, os boatos, e também de uma perspectiva antropológica, considerando a ethia e cultura que compõe o clima interno. (PIMENTA (2009, P.82)

Por tanto compreendemos que cada individuo, principalmente por possuírem cultura, educação e comportamentos diferentes, precisam se relacionar com outras pessoas. Bordenave (2002) apresenta a ideia de Mead, citando que o ser humano somente é uma pessoa por poder avaliar as atitudes de outros.

“ A sociedade existe na comunicação e por meio da comunicação, porque é através do uso de símbolos significativos que nos aprimoramos das atitudes de outros, assim como eles, por sua vez, se apropriam de nossas atitudes”. (MEAD apud BORDENAVE, 1983).

(Segundo Chiavenato 2003, p. 305) “Os estruturalistas discordam de que haja harmonia de interesse entre patrões e empregados (como afirmava a Teoria Clássica) ou de que essa harmonia deva ser preservada pela administração por meio de uma atitude compreensiva e terapêutica (como afirmava a Teoria das Relações Humanas).

Gráfico 17 – Conversação na Resolução de Conflitos



Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

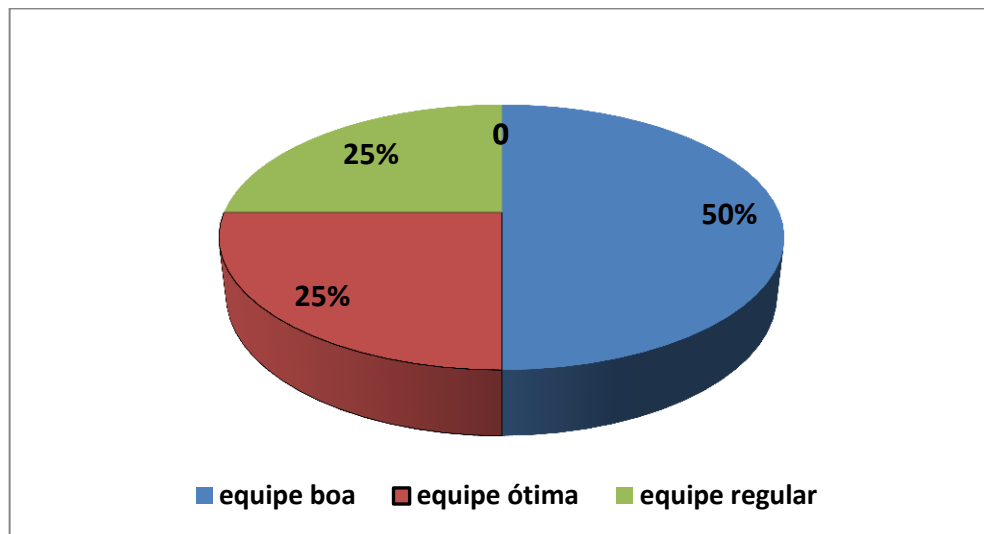
No gráfico 18, estão ilustrados os resultados com relação à percepção dos funcionários sobre o trabalho em equipe. Foram obtidos os seguintes percentuais: 50% definiu a equipe como “boa”, 25% equipe ótima e 25% regular. Conseguiu-se aferir a partir dos resultados que, no geral, os funcionários são atenciosos e ajudam seus companheiros a executarem seus trabalhos, o que vem gerar pontos positivos para a organização.

A equipe deixa transparecer como cada indivíduo é e age fazendo-o se auto avaliar a todo o tempo. Conforme dados desta pesquisa, percebe-se que a empresa está com índice muito bom de trabalho em equipe, porém ainda precisa de ajustes.

Para Bertero (apud Fleury, 1989: passim), a atribuição principal do poder é manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização. O poder ordena, à medida que é legítimo e também por que estabelece fronteiras, homologa os processos organizacionais e premia o que organizacionalmente é considerado bom desempenho. <http://www.cantareira.br/thesis2/v4n1/alvaro.pdf> Gestão de Conflitos, disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos/>

Segundo (Angeloni, 1992) o trabalho em equipe coloca em evidência os procedimentos de diálogo baseados na ideia de que, em uma organização, a comunicação deve ser estimulada visando ao estabelecimento de um pensamento comum.

Gráfico 18 – Trabalho Em Equipe

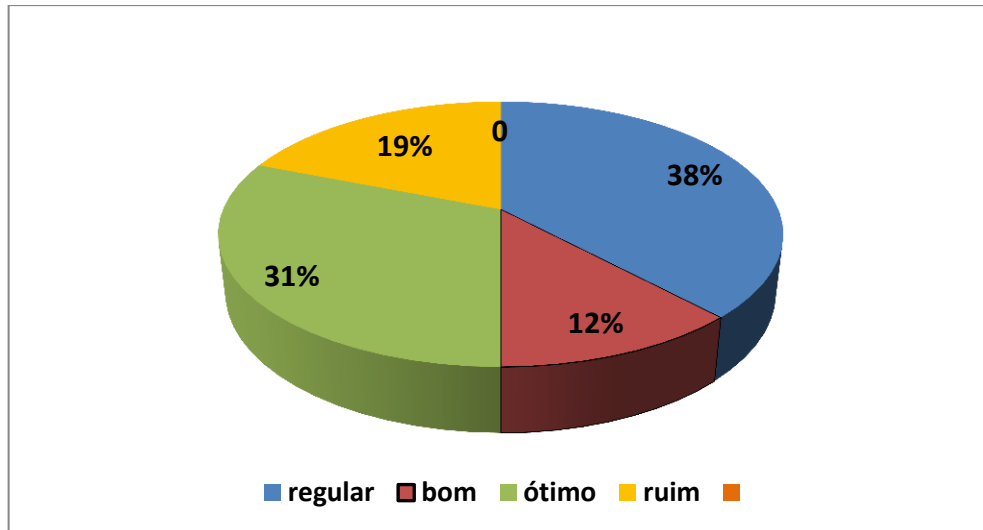


Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

O gráfico19 trás o resultado do questionamento feito a respeito da variável “cooperação entre os indivíduos do total de colaboradores avaliados da empresa, onde38% responderam regular, 19% ruim, 31% ótimo e 12% bom. Constatou-se com este resultado, que existe a cooperação entre os indivíduos no trabalho e integração na equipe, onde alguns procuram ajudar e contribuir para o bom desenvolvimento de suas tarefas, porém ajustes específicos ainda são necessários para que se garanta um ambiente sadio para a organização.

Segundo James e James (1989) é a cooperação entre os membros da organização e a qualidade das relações de amizade. (E de acordo com Koys e DeCotiis (1991), é possível observar que, dados os seus componentes cooperação do grupo, responsabilidade pela efetividade e relações de amizade), é o que melhor responde ás especificações do conceito.

Gráfico 19 – Cooperação entre indivíduos na Empresa



Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

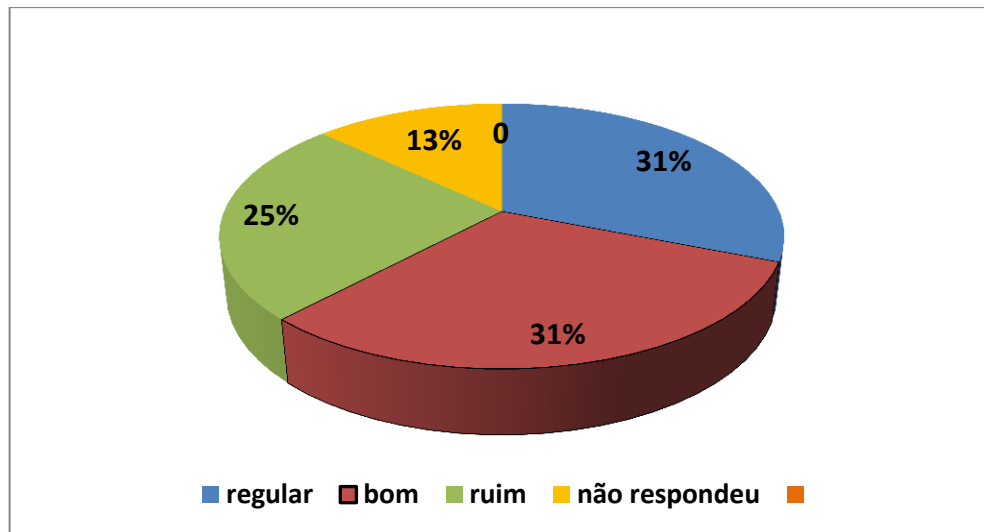
O gráfico 20 ilustra a situação dos colaboradores com relação à confiança nos seus colegas de trabalho e a resposta obtida foi: 31% regular, 31% Bom, 25%ruim e 13% não responderam, o gráfico demonstra que a confiança existe entre alguns, porém está balanceada, pois 38% não está satisfeita coma confiança entre seus colegas de trabalho, isso demonstra sensação de insegurança e desconforto e consequentemente gera baixa produtividade do individuo na empresa.

“Para Mintzberg, nessa categoria está toda a capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais com os colegas, especialmente do mesmo nível hierárquico, para atender e seus próprios objetivos ou servir a interesse recíproco.” (Maximiano2010 p.109).

GRAY & WOOD (1991) definem colaboração e sua ocorrência da seguinte forma:

“Colaboração é um processo através do qual diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema podem construtivamente explorar suas diferenças e, procurar limitadas visões” “ Colaboração corre quando um grupo de autônomos stakeholders” com domínio de um problema, se envolvem em um processo interativo, usando divisão de papéis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionadas ao problema”.

Gráfico 20 – Confiança nos Colegas de Trabalho



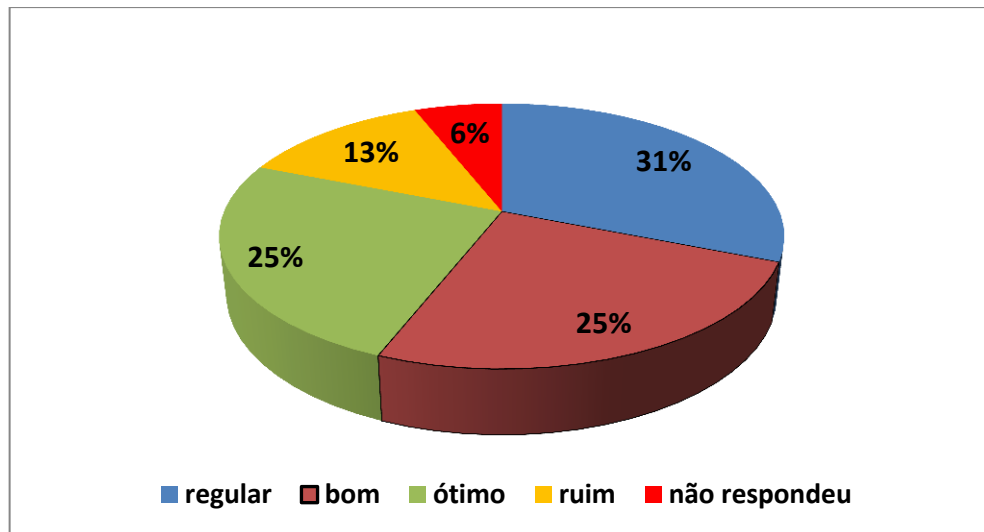
Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

No gráfico 21, podem ser vistos os resultados quanto ao questionamento dos funcionários sobre a percepção de situações conflituosas no setor de sua atuação, tendo sido obtidos os seguintes resultados: 31% responderam regular, 25% responderam bom, 25% responderam ótimo, 13% respondeu ruim e 6% não respondeu. Conforme essas análises percebe-se a existência de conflitos, mas a situação no geral é boa.

De acordo com Chiavenato (1999), é importante também identificar se os envolvidos trabalham em um grupo ou em uma equipe, já que existem diferenças entre tais denominações. Uma equipe tem um objetivo em comum. Além de possuir um número reduzido de componentes. Seus integrantes, necessariamente, devem possuir as seguintes qualidades: disposição para compartilhar oportunidades e reconhecimentos; além de comunicarem-se de forma aberta e direta (supervisão funcional). Para que tais qualidades sejam fomentadas numa organização, é necessário estabelecer objetivos claros e métodos de trabalho eficazes, e ainda, que os indivíduos sejam respeitados, tanto pessoais, quanto profissionalmente.

“A maioria das pessoas tem um potencial criativo que pode ser usado quando elas se confrontam com a necessidade de solucionar problemas” (ROBBINS, 2005, p.112).

Gráfico 21 – Não Existência de Relações Conflituosas

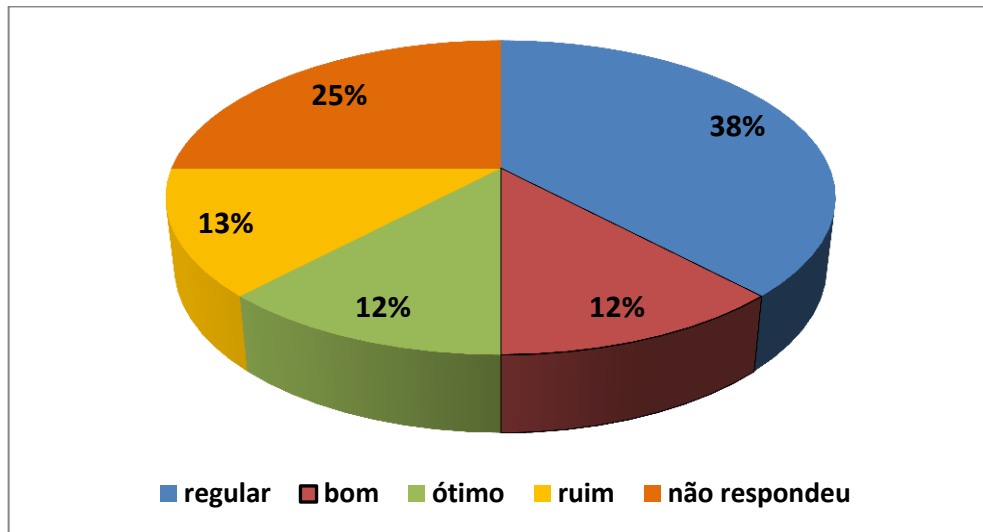


Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

No gráfico – 22, quando abordados a respeito da satisfação com a remuneração, Foram obtidos os seguintes resultados: 63% respondeu “ruim”, 25% regular, 6% bom e 6% não respondeu.

Ceriello e Freeman (apud HIPÓLITO, 2001, p. 13) definem remuneração ou compensação como “[...] toda forma de pagamento monetário para o qual o empregado é elegível ou o qual o empregado recebe.” Neste sentido, o salário age como redutor da insatisfação existente em vez de gerar uma motivação. O sistema de remuneração tradicional consiste, basicamente, na análise, descrição e ordenação de cargos (tarefa e posição) existentes na organização em comparação com o mercado externo.

Gráfico 22 – Satisfação com a Remuneração



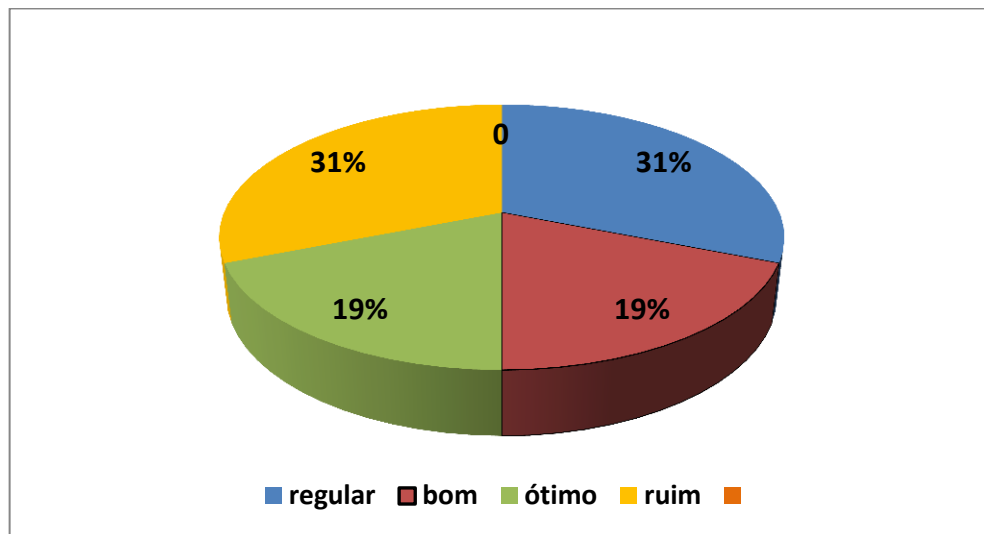
Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

Kahale (2001) aborda a questão salarial afirmando que só em empresas onde a remuneração é muito abaixo do mercado, e há rotatividade alta, este passa a ser o primeiro fator de insatisfação. Na empresa objeto da pesquisa a maioria (38%) relatou sobre a questão salarial, a indicação de regular.

O Gráfico -23 mostra a situação dos funcionários quanto à segurança e à estabilidade no emprego. De todos os entrevistados, 31% responderam regular, 31% ruim, 19% bom e 19% ótimo, o que demonstra que os funcionários estão inseguros quanto à estabilidade no emprego, o que vem repercutir como mais um ponto negativo a contribuir para o insucesso da empresa, pois no geral, tem mais funcionários inseguros do que os que se sentem em segurança para contribuir para o crescimento da organização.

Para Coda (1997), a pesquisa permite identificar a maneira como cada colaborador sente em relação à organização, para se tornar efetiva, deve resultar da decisão política por parte da direção da organização, bem como os objetivos a serem sondados, como serão anunciados e gerenciados.

Gráfico 23 – Segurança e Estabilidade no Emprego

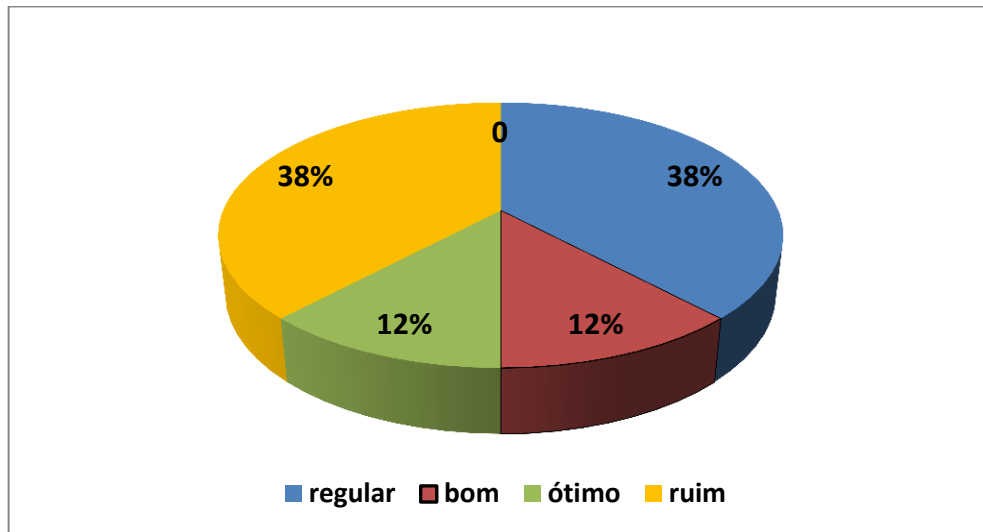


Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

No gráfico -24 trás os resultados encontrados sobre bonificações que auxiliassem satisfatoriamente na renda familiar, e obtivemos as seguintes respostas: 38% responderam “ruins”, 38% “regular”, 12% “bom”, e 12% “ótimo”. Assim, foi observado que no que se refere a salários/bonificações, não há uma situação de satisfação para todos os funcionários.

O capital humano se tornou um patrimônio intangível para as organizações, visto ser a matéria prima para superar de forma criativa e inovadora a competitividade do mercado e todos os conflitos organizacionais. O ativo tangível pode ser comprado, negociado, já a inteligência, as relações e as competências das pessoas é que são responsáveis pelo desempenho e melhoria do clima nas organizações (CHIAVENATO, 2005).

Gráfico 24 – Bonificações e Benefícios

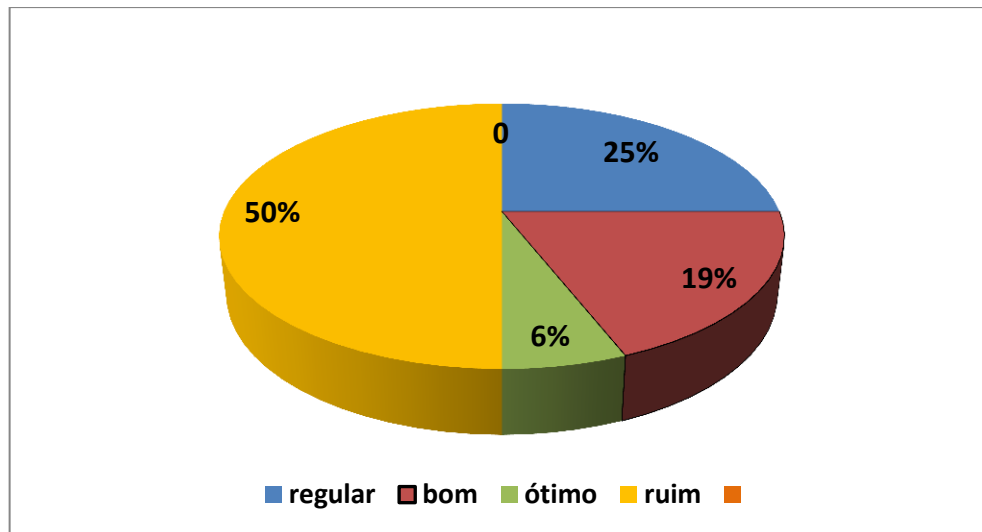


Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

No gráfico 25, pode ser visualizada a situação dos funcionários com relação ao recebimento de bonificações. Quanto ao recebimento de gratificações extras, conforme demonstrado abaixo obtivemos 50% respondeu ruim, 25% regular, 19% bom e 6% ótimo, demonstrado claramente que a maioria não recebe de fato estas bonificações extras, embora alguns as recebam. Entretanto, relatam que o valor é insignificante e que não motiva ao funcionário a se esforçar mais para atingir as metas em curto prazo de tempo.

Para Bom Sucesso (2002), como cada empregado traz consigo uma série de expectativas quanto a diversos fatores, tais como, salário, convivência, contribuição para melhorias e segurança, a organização na pessoa de seus dirigentes, deveria estabelecer, no momento de sua admissão, um contrato psicológico que deveria ser constantemente renegociado mediante mecanismos de *feedback*, que asseguram a comunicação entre as pessoas e a organização, orientando a definição dos incentivos organizacionais e a trajetória profissional dos indivíduos.

Gráfico 25 – Gratificação Extra na Superação de Metas



Fonte: Autoras. Levantamento realizado no período de 02 a 23 de Fevereiro de 2015.

A questão da remuneração constitui um fator altamente sensível dentro das organizações e, se não for tratada de maneira transparente e com critérios objetivos, pode causar enormes transtornos para a administração, gerando alto índice de insatisfação e desmotivação nos funcionários.

Verifica-se que há uma clara discordância com os modelos atuais de gestão, que buscam o alinhamento de todos os colaboradores e a união de esforços para obter os melhores resultados. Reis Neto e Marques (2004, p. 6) constataram que:

Ao longo de toda a história da administração, o desafio do presente continua sendo o mesmo, ou seja, propor um sistema de remuneração dinâmico (variável) que possa contribuir para a melhoria do desempenho e incentivar maior interesse dos empregados pelo sucesso da organização.

A remuneração possui duas dimensões: a intrínseca, que se refere ao estado psicológico relacionado com o desempenho de uma função, e a extrínseca, que inclui a recompensa tanto monetária quanto não monetária. A remuneração total é composta de uma base fixa, benefícios indiretos e remuneração variável de acordo com programas específicos que estabelecem previamente os objetivos a serem alcançados.

6 PARECER CONCLUSIVO

O presente trabalho teve como meta identificar os fatores que afetam o clima organizacional na empresa estudada, gerando satisfação e não satisfação nos indivíduos dentro da organização, elencando os pontos positivos e os pontos negativos. Foi identificado como pontos positivos, o local de trabalho, estruturas e instalações, equipamentos maquinários, equipamentos de segurança, o orgulho dos funcionários em permanecer na organização, o trabalho em equipe, cooperação entre os indivíduos, confiança entre os colegas e segurança no emprego. E os pontos negativos foram baixa escolaridade, desvalorização da mão-de-obra, não existência de planejamento de cargos, falta de comunicação entre gestores e clientes internos, inexistência de clareza na comunicação, não existência de conversação na resolução de conflitos, insatisfação com a remuneração, bonificações, benefícios insatisfatórios, e não existência de gratificação na superação de metas.

O Clima Organizacional presente, pode ser percebido como o que atualmente se manifesta dentro da organização, de como as pessoas se sentem, se comportam e desempenham suas atividades.

Diante desta realidade apresenta-se como sugestão de melhoria a padronização do departamento de RH, uma vez que a organização apresenta uma estrutura que tende ao crescimento.

Tomando como considerações este composto, e percebendo que a empresa precisa de forma efetiva da força de trabalho para o crescimento mercadológico, e que dentro do processo as pessoas possam ter assistência, é necessário à reciprocidade nas relações, visando integralização dos funcionários ao processo de compartilhamento de ideias e objetivos.

A organização precisa investir na comunicação interna, criando e investindo em meios de comunicação adequados que permitam com que os clientes internos e departamentos possam se comunicar de forma correta, proporcionando treinamentos que estimulassem a endocomunicação.

A pesquisa nos mostra que estar em um ambiente receptivo, amigável e agradável gera satisfação, motivação e melhora o desempenho dos funcionários, pois estarão mais confiantes e seguros pelo Clima Organizacional saudável e favorável ao desenvolvimento de suas atividades e isso gera pontos positivos para a

organização, porém se os mesmos estiverem em um ambiente negativo, adverso e desagradável é provável que estes funcionários sintam-se retraídos e tenham mais dificuldade em realizar suas tarefas pelo Clima Organizacional desfavorável.

Em resumo uma comunicação interna eficaz reduz o esforço dispensado em conflitos gerados pela falta de informação, aumenta produtividade através da capacitação dos clientes internos que sabem o que fazer e como fazer, isso sem contar o ganho de tempo e dinheiro.

AKIO MORITA (1986) tem uma frase que simboliza uma administração de mudanças que diz:

*“Aprendemos muito ouvindo
nossos colaboradores porque,
afinal sabedoria não é
exclusividade da diretoria.”*

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Teoria geral da administração** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção (São Paulo), v. 16, p. 258-273, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto, 1929 – 9.ed. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**/Idalberto Chiavenato. – 9.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. II.

_____. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CODA, R. **Pesquisa de Clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas**. 2009.

FERREIRA, J.M.C., Neves, J. & Caetano, A. **Manual de psicossociologia das organizações**, 2001.

FREITAS, de Maria Ester de. **Cultura organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?**, 4. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

GAIO, R.; CARVALHO, R. B.; SIMÕES, R. **Métodos e Técnicas de Pesquisa: a metodologia em questão**. Petrópolis: Vozes, 2008.

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

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

J.A. Oliveira e Rocha. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. 2ª Edição. Escolar Editora, 2013.

JUNIOR, A. L. T. Pesquisa Avançada de Clima Organizacional: novas metodologias e reflexões. **Revista Anhangüera**, vol. 6, n. 1, São Paulo, 2005.

KANNANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração** / Eva Maria Lakatos. – 1. Ed. – 7. Reimpr. – São Paulo : Atlas, 2007. Vários colaboradores. Bibliografia. ISBN 978-85-224-1637-0

LISBOA, McGraw-Hill. Robbins, S. P., (1996) **Organizational Behaviour**. Concepts, controversies and applications. London, Prentice Hall.

MAXIMIANO, Antonio. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6ª Edição. São Paulo : Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

REIS NETO, Mário Teixeira. A Remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho. 30º Encontro da ANPAD 23 A 27 de setembro de 2006 – Salvador/BA – Brasil. Disponível em: . Acesso em: 8 agosto 2015.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações** / Paul E. Spector; tradutor Solange Aparecida Visconte ; revisor técnico Maria José Tonelli. – São Paulo ; Saraiva, 2005. Título original: Industrial and organizational psychology; research and practice. Bibliografia. ISBN 978-85-02-05483-7, 85-02-05483-X ; 1. Administração de pessoal 2. Psicologia industrial I. Tonelli, Maria José II. Título. 01-1610 CDD-158.07.

XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na prática**: os desafios e as soluções. São Paulo: Gente, 2006

Consulta à internet, Artigos, periódicos e Revistas:

Revista de Administração volume 22(2) – abril/junho/1987 – páginas 36 a 43.

Pesquisa Google em 25/03/2015 artigo A comunicação empresarial e a gestão da mudança – Renato Dias Baptista.

Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/estrategia-conceito-de-ambiente-organizacional/69858/>

Gestão de Conflitos, disponível em <http://www.cantareira.br/thesis2/v4n1/alvaro.pdf> Gestão de Conflitos, disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos/>

Artigo: Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com estratégias de coping no trabalho. (estudo de psicologia 2002, 7(1), 37-46)

Artigo Redes de cooperação produtiva (Gestão e Produção v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001)

Artigo:In: Sicsú, J.;Vidotto, C.. (Ed.). Economia do Desenvolvimento: Teoria e Políticas Keynesianas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, p. 217-239).

Artigo: Elementos intervenientes na tomada de decisão (Ci. Inf., Brasília, v.32, n. 1.p. 17-22, jan/abr. 2003

XXV Encontro Nac. de Eng. De Produção – PortoAlegre, RS, 29 out a 01 de nov de 2005.

Artigo: Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional (258 produção, v 16, n.2. p.258-273, maio/ago. 2006)

Artigo: As assimetrias nas representações do gênero (Revista Critica de Ciências Sociais n. 34 Fevereiro 1992).

Artigo: Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. (O&S – v,13 – n. 38 – Julho/Setembro – 2006.

JACOMINI, Luciana. O papel da comunicação nas organizações. Ver. Npi/Fmr. set.2011.

Disponível em: <<http://www.fmr.edu.br/npi.html>>

APÊNDICES

APÊNDICE A: Guia de levantamento de dados e pesquisa de clima organizacional (PCO) em Recursos Humanos

Descrição Organizacional e de Recursos Humanos		
1. Dados Gerais		
Nome da Empresa:	Nome Fantasia:	Data de abertura:
CNPJ:	Inscrição Estadual:	Inscrição Municipal:
Endereço/localização:	Cidade:	Telefone:
Junta comercial:	Última alteração:	Cep:
Natureza Jurídica:	Capital Social:	Atividade Econômica:
Descrição da Missão:		
Descrição da Visão:		
Descrição de Valores:		
2. Recursos Humanos		
Formulário de Pesquisa de Clima organizacional		
Atenção:		
<ul style="list-style-type: none"> Você não precisa se identificar, sinta-se à vontade para expor seus pensamentos e opiniões. 		
1 . Qual a sua idade?		
<input type="checkbox"/> até 20 anos	<input type="checkbox"/> acima de 20 anos e até 30 anos	
<input type="checkbox"/> acima de 30 anos e até 40 anos	<input type="checkbox"/> acima de 40 anos e até 50 anos	
<input type="checkbox"/> acima de 50 anos		
2.Qual o seu sexo?		

<input type="checkbox"/> M		<input type="checkbox"/> F			
3. Quanto tempo trabalha na empresa?					
<input type="checkbox"/> até 5 anos		<input type="checkbox"/> acima de 5 e até 10			
<input type="checkbox"/> acima de 10 e até 15		<input type="checkbox"/> acima de 15 e até 20			
<input type="checkbox"/> acima de 20					
4. Qual sua renda?					
<input type="checkbox"/> até 2 salários mínimos					
<input type="checkbox"/> acima de 2 salários mínimos e até 5 salários mínimos					
<input type="checkbox"/> acima de 5 salários mínimos e até 10 salários mínimos					
<input type="checkbox"/> acima de 10 salários mínimos					
5. Qual sua escolaridade?					
<input type="checkbox"/> 1º grau incompleto/ensino fundamental		<input type="checkbox"/> 1º grau completo/ensino fundamental			
<input type="checkbox"/> 2º grau incompleto/ensino médio		<input type="checkbox"/> 2º grau completo/ensino médio			
<input type="checkbox"/> 3º grau incompleto/ensino superior		<input type="checkbox"/> 3º grau completo/ensino superior			
Itens analisados		Ótimo	Bom	Regular	Ruim
		4	3	2	1
Ambiente organizacional					
6.	Sinto-me satisfeita com o meu local de trabalho				
7.	A estrutura e instalações do ambiente é agradável				
8.	Possuo equipamentos necessários e suficientes para realizar meu trabalho de acordo com minhas funções				
9.	Tenho equipamento de segurança adequado para realizar minha atividades sem risco				
Oportunidades e Planos de Carreira					

