

# A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL: um Estudo de Caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN



Andicléia Tomaz Paulino<sup>1</sup>  
Rosângela de Menezes Cortes Bezerra<sup>2</sup>

## RESUMO

Reflete-se sobre a importância que o clima organizacional exerce sobre a satisfação das pessoas dentro das organizações. A pesquisa foi realizada com colaboradores da empresa CASSI/RN, que atua no ramo de saúde. O método de pesquisa utilizado foi um estudo descritivo e exploratório utilizando-se como instrumento de coleta um questionário com perguntas fechadas, aplicou-se em toda a empresa perfazendo um total de 34 colaboradores, caracterizando-se como sensitiva. Chegou-se à conclusão de que os principais fatores que influenciam de forma positiva são: Implantação do programa QVT, realização do almoço coletivo, movimentação dos colaboradores pelos diversos setores da empresa, treinamento/capacitação, conhecimento por parte dos seus colaboradores e suas respectivas atividades e comemoração do aniversariante do mês. Com relação aos fatores que afetam de forma negativa foram citados: A comunicação interna, a estrutura organizacional da empresa, o grau de motivação dos colaboradores, as reclamações efetuadas pelos clientes, a forma de distribuição das atividades para os colaboradores da empresa e a faixa salarial oferecida pela empresa.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Comunicação Empresarial. Recursos Humanos.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing (FARN) – andicleia@farn.br

<sup>2</sup> Mestre em Administração (UFRN), Professora da FARN – rosangela@farn.br

**THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE: a Study Case with collaborators from the company CASSI/RN**

**ABSTRACT**

This paper aims to reflect on the importance of organizational climate on people's satisfaction inside organizations. The research was done with collaborators from the company CASSI/RN, that works in the health area. The research method used was descriptive and exploratory through a questionnaire with closed questions that was applied in the whole company totalizing 34 collaborators, being characterized, then, as sensitive. It was concluded that the main factors that influence positively are: implementation of the QWL program, realization of a collective lunch, the movement of collaborators around the many sectors of the company, training/capacitation, recognition by collaborators and respective activities and celebration of the month birthday person. In relation to the factors that affect negatively, were mentioned: internal communication, the company's organizational structure, the level of collaborator's movement, clients' complaints, the way the tasks are distributed by the company's collaborators and the salary level offered by the company.

**Keywords:** Organizational Climate. Company's Communication. Human Resources.

## 1 INTRODUÇÃO

A ênfase no Comportamento Humano nas organizações é um desafio que hoje se apresenta como uma das mais valiosas possibilidades e perspectivas para o alcance da excelência no âmbito empresarial. No mundo globalizado em que estamos inseridos, as organizações precisam ter pessoas qualificadas e motivadas para o trabalho e entender que o comportamento humano nas empresas é vital, uma vez que o fator está intrinsecamente vinculado a toda tarefa realizada na empresa. Hoje, as empresas para sobreviverem em meio à alta competitividade precisam investir continuamente na qualidade dos seus produtos, serviços e acima de tudo na qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores. Através de estudos para avaliar a qualidade do Clima Organizacional da empresa, pode-se perceber em que grau as motivações e as relações sociais estão contribuindo de maneira favorável ou desfavorável na execução das tarefas e conseqüentemente para o aumento da satisfação no ambiente de trabalho.

Segundo Chiavenato (1998, p. 87) "Clima Organizacional é o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros".

O presente trabalho avaliou a qualidade do clima organizacional existente na empresa CASSI/RN, diagnosticando o clima interno, mensurando o grau de motivação e satisfação dos colaboradores e também realizando um levantamento teórico sobre o tema pesquisado, afim de que possam ser traçadas novas estratégias de recursos humanos para a empresa em questão. Observaram-se ainda os itens que influenciavam o clima de forma positiva ou negativa na opinião de seus colaboradores. O estudo foi realizado na CASSI/RN, localizada na Rua Ângelo Varela, nº 1058, Tirol, na cidade do Natal/RN, com todos os seus colaboradores e teve duração de nove meses. Os dados coletados foram analisados e, em seguida, apresentados em forma de gráficos para os gestores como contribuição para a solidificação da empresa.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Nas últimas décadas, observa-se que a área de Recursos Humanos vem intensificando-se nas organizações. A partir dos estudos iniciados com a Teoria das Relações Humanas na qual "Elton Mayo" e seus seguidores perceberam que não eram as instalações físicas as responsáveis pela eficácia na realização das tarefas, mas as relações existentes entre as pessoas da empresa e que o homem não é motivado por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais, simbólicas e não materiais. Esses estudos se aprofundaram ainda mais com a Teoria Comportamental, cuja ênfase é nas pessoas e seus comportamentos no âmbito organizacional. Os estudos na área de Recursos Humanos vêm crescendo a cada dia. A busca pelo conhecimento das pessoas que formam a organização supera as preocupações com o setor de produção, de finanças e marketing da empresa.

Os estudos sobre conceito de motivação em nível individual conduzem ao Clima Organizacional no âmbito da empresa. Os Seres Humanos estão continuamente engajados para o alcance de suas necessidades e em busca do

seu equilíbrio emocional. Na maioria das vezes, o alcance dessas necessidades depende particularmente, (isso não é incoerente?) daquelas pessoas que fazem parte do topo da pirâmide organizacional, ou seja, torna-se importante para os gestores compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento que variam de pessoa para pessoa e dentro do mesmo indivíduo de um momento para outro. Segundo Chiavento, (2000, p. 413):

O conceito de Clima Organizacional representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação. O Clima também é responsável por criar um ambiente que propicie a satisfação ou insatisfação entre os envolvidos. É a partir da análise do Clima Organizacional interno que se identifica a relação existente entre os colaboradores e a empresa.

Um Clima Organizacional favorável propicia a satisfação das necessidades do indivíduo afetando positivamente suas atitudes e despertando sua criatividade, seu desejo de inovar e acima de tudo, a capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho. Entretanto, quando o Clima predominante na organização é desfavorável, as pessoas ficam cada vez mais desmotivadas, com a auto-estima baixa e acima de tudo apresentam frustrações em suas atividades.

Hoje as organizações precisam investir continuamente na qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores, pois a grande maioria passa a maior parte do tempo executando as tarefas da empresa as quais precisam ser realizadas com qualidade acima de tudo. Portanto, as empresas líderes canalizam seus esforços para tornar o ambiente laboral cada vez mais agradável, tornando o trabalho a ser realizado cada vez mais satisfatório, reduzindo os conflitos entre os envolvidos nos processos produtivos e maximizando cada vez mais os lucros da empresa. Com base no exposto apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **Como os colaboradores avaliam o Clima organizacional existente na empresa CASSI/RN?**

## 1.2 OBJETIVO DO ESTUDO

O presente trabalho tem por finalidade avaliar a satisfação dos colaboradores com Clima organizacional existente na empresa CASSI/RN.

Os objetivos específicos são:

- 1º Identificar o perfil dos colaboradores da CASSI/RN;
- 2º Aferir qual o tipo de clima organizacional que predomina na CASSI/RN, na opinião dos seus colaboradores;
- 3º Identificar qual o grau de satisfação dos colaboradores da CASSI/RN, com relação ao tipo de clima organizacional predominante;
- 4º Aferir quais itens contribuem positiva e negativamente para a melhoria contínua do clima organizacional na CASSI/RN.
- 5º Sugerir, a empresa em tela, de acordo com os resultados da pesquisa, estratégias que contribuam com sua solidificação no mercado.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Neste ambiente de globalização as empresas precisam cada vez mais conhecer e avaliar o Clima existente em suas organizações, para uma melhor resolução nas relações entre empresa e empregados, reduzindo possíveis conflitos e proporcionando uma maior satisfação entre os interesses empresariais e individuais dos seus colaboradores. Através da compreensão do clima existente os gestores terão uma melhor resolutividade em seus objetivos.

Segundo Maximiniano, (2000, p.107), “O Clima organizacional é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

As empresas são compostas por indivíduos com diversas percepções e atitudes que determinam o seu comportamento nas organizações. Atualmente, não investir nas pessoas e na sua qualidade de vida no trabalho passa a ser o pior negócio que uma empresa pode realizar, pois em linhas gerais a valorização do fator humano em uma organização passa a ser o diferencial competitivo. Sendo assim, o assunto abordado justifica-se devido a sua importância como forma de complemento para a obtenção da formação acadêmica da autora, servindo também de fonte de consulta para eventuais pesquisas de futuros profissionais administradores, como também profissionais em áreas afins.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas (denominada Escola Humanística da Administração) surgiu nos Estados Unidos, como consequência imediata das conclusões da experiência de *Hawthorne*, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Foi um movimento de reação à Teoria Clássica da administração, que pregava a teoria de que o homem é indolente, preguiçoso e precisava ser vigiado o tempo todo, através de métodos rigorosos, científicos e preciso aos quais os trabalhadores deveriam se submeter. Em meio a essa situação surge a Teoria das Relações Humanas, através da necessidade de se humanizar e democratizar a Administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-se aos novos padrões de vida do povo americano. Iniciando o desenvolvimento das chamadas Ciências Humanas, principalmente a Psicologia e a Sociologia.

#### 2.1.2 A Experiência de *Hawthorn*:

Elton Mayo é considerado o fundador da escola, pois desenvolveu a experiência de *Hawthorn*, entre 1927 e 1932, na fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, mais especificamente num bairro chamado de *Hawthorn*. Segundo Motta, (1995, p.93):

Tais experiências aconteceram em função da necessidade de analisar a relação da produtividade com a iluminação no local de trabalho. O homem era visto isoladamente e sua experiência poderia ser influenciada por movimentos dispendiosos e ineficientes na execução do trabalho, seguidos por fadiga e deficiências do ambiente físico.

As conclusões da experiência de *Hawthorne* foram de que o nível de produção é resultante da integração social e não da capacidade física do empregado, visto que os empregados se apóiam totalmente no grupo, daí a compreensão do indivíduo como "homem social", da existência de grupos informais e das relações humanas praticadas entre eles, e por fim, da importância do conteúdo do cargo e da ênfase nos aspectos emocionais formais e informais.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Poucos são os livros e publicações que se referem, exclusivamente, ao tema clima organizacional ou como também chamado: clima interno e clima psicológico. A maioria das referências traz um conceito de clima associado ao tema cultura organizacional ou a motivação, fazendo apenas pequenas considerações sobre o tema clima organizacional. Os conceitos de Clima Organizacional estão sempre enfocando a satisfação e a percepção dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho, condições de trabalho, as variáveis que interferem no desempenho das atividades, entre outros.

### 2.2.1 Conceitos

Para Chiavenato (1994, p.523):

O Clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa. Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Veja que: a) Todos os indivíduos têm certos motivos ou necessidades básicas, que representam comportamentos potenciais e que somente influenciam o comportamento quando provocados. b) A provocação ou não desses motivos depende da situação real ou do ambiente tal como é percebido. c) As propriedades do ambiente envolvem cada indivíduo e serve para estimular ou provocar certos motivos. d) Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada.

Ainda Chiavenato (1994, p. 524):

Uma vez criado, o clima organizacional passa a provocar poderosa influência sobre a motivação e correspondentemente sobre o desempenho, satisfação no cargo, absenteísmo, propriedade. Através do esquema abaixo pode se observar o clima organizacional em uma organização.

Variáveis de Entrada	Saídas Intermediárias	Saídas Finais
Fatores determinantes do clima organizacional	Variáveis dependentes intermediárias	Variáveis dependentes finais
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Condições econômicas</li> <li>* Estilo de liderança</li> <li>* Estrutura organizacional</li> <li>* Características dos participantes</li> <li>* Ramo de atividade</li> <li>* Estágio da vida da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nível de motivação</li> <li>* Estimulação de motivos específicos</li> <li>* Satisfação no cargo</li> <li>* Métodos de trabalho</li> <li>* Nível de absenteísmo</li> <li>* Produtividade no trabalho</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Empresa bem-sucedida</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Empresa mal-sucedida</div>

↑ O nível de sucesso ou insucesso influencia o clima organizacional

**Quadro 1** - Esquema para visualizar o Clima Organizacional

Fonte: DuBrin (apud CHIAVENATO, 1994).

Para Oliveira (1995, p.17):

É sintomático, portanto, que até hoje (1995) não se tenha escrito – salvo melhor juízo – um só livro no Brasil que aborde o clima interno das empresas como tema central. Poucos autores se manifestaram ou se arriscaram a escrever ou a falar sobre o assunto clima organizacional. Mesmo esses, formularam conceitos mistos, ou seja, conceitos ligados a outros temas. Raros autores definiram clima organizacional de maneira “solta” ou isolada.

Segundo Coda (1997, p.98):

Para se analisar clima organizacional, é necessário separar satisfação e motivação no trabalho, onde motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e a natureza do próprio trabalho realizado". Satisfação é uma energia indireta extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefias, colegas, entre outros, e segundo ele são essas energias indiretas ou extrínsecas que formam o clima organizacional. E esse clima nada mais é do que um indicador do nível de satisfação ou insatisfação dos empregados no trabalho. "Clima origina-se do Grego klima e significa tendência, inclinação.

Quando se examina a evolução da teoria administrativa, é possível perceber que, a partir de determinado estágio, as organizações começam a ser comparadas a organismos vivos. Uma das implicações mais imediatas dessa comparação é tentar descobrir suas necessidades ou carências, pois além dessas carências fazerem parte do todo organizacional precisam também em algum lugar ser atendidas para a sobrevivência da empresa. Por que se avaliar o clima organizacional? As organizações estão passando por mudanças profundas e complexas, as empresas tem que desenvolver novas formas organizacionais de trabalho. Dessa forma, avaliar o clima organizacional é um fator importante, uma vez que para se ter um bom desempenho, faz-se necessário envolver os funcionários. Motivar ou pelo menos deixar satisfeitos os empregados de uma empresa é parte da missão da administração de recursos humanos. Então cabe a ela diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, dessa forma ficará sabendo se a parte mais nova de sua missão está sendo atingida.

De acordo com Coda (1997, p.99):

Os dez primeiros fatores que afetam o clima organizacional são: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, no sentido de valor, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, política global de recursos humanos e acesso.

Esse ponto de comparação entre a cultura estabelecida pela empresa e as atitudes diárias de seus colaboradores são itens consideráveis, já que a cultura é que norteia os passos de uma organização. A cultura e o clima organizacional significam o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização.



### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Para realização deste trabalho optou-se por fazer uma pesquisa do tipo exploratória que para Cervo; Bervian (1996, p.49) “a mesma observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

De acordo com Sâmará; Barros (2002, p.30):

Os estudos descritivos, também chamados pesquisas *ad-hoc*, como diz o próprio nome, procuram descrever situações de mercado a partir de dados primários, obtidos originalmente por meio de entrevistas pessoais ou discussões em grupo, relacionando e confirmando as hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa.

O presente trabalho tem como objetivo avaliar a qualidade do Clima Organizacional existente na empresa CASSI/RN, utilizando o método de pesquisa, denominado estudo de caso. Cujo objetivo segundo Santos (2001, p.26), é um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/ fenômeno/ problema. Referindo-se à pesquisa, caracteriza-se como descritiva e exploratória, que para Cervo; Bervian (1996, p.49), “a mesma observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Segundo Oliveira, (1997, p.114): “O estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, suas ordenações e classificações”.

#### 3.2 UNIVERSO DE PESQUISA

De acordo com Vergara (1998, p.48), “Universo é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que possuem características que serão objetos de estudo”. O universo desta pesquisa foi constituído por todos os colaboradores da CASSI/RN, totalizando o número de 34 colaboradores. Dentre os quais 3 (três) são terceirizados, 3 (três) são funcionários do BB, 3 (três) são estagiários e 25 (vinte e cinco) são funcionários da CASSI/RN. Sendo, portanto, uma pesquisa censitária.

#### 3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Santos (2001, 9.74), “Coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos”. E para Cervo; Bervian (1996, p.74), “Coleta de dados é a tarefa cansativa, por vezes fadiosa, que exige sempre muita paciência e perseverança”. O instrumento utilizado para coleta de dados nesta pesquisa foi o questionário (apêndice), composto por perguntas fechadas, relativas ao perfil da população e aos objetivos propostos para este estudo. Segundo Lakatos; Markoni (1999, p.100), “Questionário é um instrumento de coleta de dados construído por uma série ordenada de perguntas”.

### 3.4 O TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS.

Passada a etapa de realização dos questionários, o próximo passo foi a contagem, os cálculos e a posterior construção de gráficos, sendo usados para estes o programa EXCEL. Feito isso, o processo seguinte foi à análise dos dados coletados, os quais foram apresentados em forma de gráficos, podendo encontrar os mais amplos significados que os dados possam apresentar. Os dados desta pesquisa foram analisados qualitativa e quantitativamente.

## 4 ANÁLISES E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Com o objetivo de proporcionar informações resumidas dos dados contidos no total de elementos da população foi realizada uma análise descritiva dos quantitativos através dos gráficos.

### 4.1 PERFIL DOS COLABORADORES DA CASSI/RN.

É de grande importância pesquisar o perfil da população para que se possa observar a percepção de pessoas que tenham condições de emitir opiniões confiáveis. A população foi composta pelos 34 colaboradores. Verificou-se que a maioria dos respondentes são mulheres, correspondendo a 76%, e os homens correspondem a 24%. O conhecimento da faixa etária é importante porque quanto maior a experiência adquirida, maior é o grau de exigência em relação ao clima existente nas organizações. A prevalência dos respondentes é jovem, 35% têm entre (19-29 anos), cerca de 47% estão entre (30-40 anos) e 18% dos demais entrevistados tem entre (41-50 anos).

**Tabela 1** - Sexo e Faixa Etária

<b>Sexo</b>	<b>%</b>
Masculino	24
Feminino	76
Total	100
<b>Faixa Etária</b>	<b>%</b>
19 a 29 anos	38
30 a 40 anos	47
41 a 50 anos	18
Total	100

Fonte: Pesquisa direta, agosto-setembro (2005).

Nota-se a partir da tabela 2 que 33% dos colaboradores possuem menos de um ano de trabalho, 9% têm entre 3 anos e 1 mês a 5 anos, 6% têm de 5 anos e 1 mês até 7 anos de trabalho e 26% têm menos de 1 ano e outros 26% têm mais de 7 anos de trabalho na empresa. Dentre os colaboradores da CASSI/RN, 73% são do quadro próprio; 9% são estagiários; 9% são terceirizados e outros 9% são funcionários do Banco do Brasil cedidos à empresa.

**Tabela 2** - Tempo de Trabalho e Vínculo Empregatício na CASSI/RN

<b>Tempo de Trabalho</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	33
De 1 a 3 anos	9
De 3,1 a 5 anos	6
De 5,1 a 7 anos	26
Acima de 7 anos	26
<b>Total</b>	<b>100</b>
<b>Vínculo Empregatício</b>	<b>%</b>
Funcionários BB	9
Funcionários da CASSI	9
Estagiário	9
Terceirizado	73
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa direta, agosto-setembro (2005).

A tabela 3 evidencia que 22% trabalham como Auxiliar. De atendimento ou Auxiliar Administrativo; 18% são médicos com diversas especialidades; 6% correspondem às telefonistas; 9% são estagiários, 6% correspondem aos enfermeiros; 9% aos Técnicos de enfermagem; 3% à Assistente social; 6% trabalham como Assistente de saúde e administrativo; 3% nutricionista; 3% psicóloga; 3% trabalham como ASG; 9% ocupam cargos de gerência e por fim 3% trabalham com Administrador de rede.

**Tabela 3** - Função Existente na CASSI/RN

<b>Função</b>	<b>%</b>
Adm. de Rede	3
Gerente	9
ASG	3
Nutricionista	3
Psicóloga	3
Assistente Administrativo/Saúde	6
Assistente Social	3
Téc. de Enfermagem	9
Enfermeiro	6
Estagiário	9
Telefonista	6
Médico	18
Aux. Adm./Atendimento	22
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa direta, agosto-setembro (2005).

## 4.2 TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE.

Identificar o tipo de clima organizacional predominante em uma organização passa a ser o diferencial competitivo para os gestores, pois fornece subsídios para a tomada de decisão, já que os mesmos percebem através do clima, as relações existentes entre os colaboradores e evidenciam os possíveis conflitos na organização.

Através da tabela percebe-se que o clima predominante na CASSI/RN é favorável (Positivo, há aceitação, calor humano, satisfação, comprometimento e entusiasmo) correspondendo 76% dos entrevistados e apenas 24% o percebem como neutro (Existe indiferença, desinteresse e indefinição).

**Tabela 4** - Clima Organizacional Predominante na CASSI/RN

<b>Tipo de Clima</b>	<b>%</b>
Favorável	76
Neutro	24
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa direta, agosto-setembro (2005).

## 4.3 GRAU DE SATISFAÇÃO COM RELAÇÃO AO CLIMA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE.

Pesquisar o grau de satisfação em relação ao clima organizacional predominante em uma empresa possibilita avaliar o quanto os colaboradores estão satisfeitos e também evidenciar se existe insatisfação por parte dos mesmos. A tabela 5 evidencia que apenas 6% encontram-se muito satisfeitos com o clima predominante (favorável); 68% apresentam satisfação em relação ao clima predominante (favorável) e 26% entrevistados estão indiferentes ao clima da empresa.

**Tabela 5** - Clima Organizacional Predominante na CASSI/RN

<b>Grau de Satisfação</b>	<b>%</b>
Muito Satisfeito	6
Satisfeito	68
Indiferente	26
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa direta, agosto-setembro (2005).

## 4.4 TENS QUE CONTRIBUEM POSITIVA E NEGATIVAMENTE PARA MELHORIA CONTÍNUA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA CASSI/RN.

Identificar os itens que afetam de forma positiva ou negativamente possibilita criar estratégias para reduzir os possíveis conflitos e ampliar aqueles que segundo os colaboradores contribuem para sua melhoria contínua dentro da empresa. A tabela 6 mostra que 38% dos entrevistados apontam a implantação do QVT para melhoria do

clima, 18% optaram pelo almoço coletivo que é realizado mensalmente, outros 18% escolheram a movimentação dos colaboradores pelos diversos setores da empresa, 12% acreditam que deve haver treinamento e capacitação, 9% acreditam que com o conhecimento por parte dos colaboradores de suas respectivas atividades melhoraria gradativamente, 2% não responderam e outros 3% optaram pela comemoração do aniversariante do mês para melhoria do clima organizacional da empresa.

**Tabela 6** - Principais Itens que Contribui de Forma Positiva para Melhoria Contínua do clima Organizacional

<b>Itens por ordem de preferência</b>	<b>%</b>
Implantação do Programa QVT	38
Realização do almoço coletivo	18
Movimentação dos colaboradores pelos diversos setores da empresa	18
Treinamento/Capacitação	12
Conhecimento por parte dos colaboradores de suas respectivas atividades	9
Comemoração do aniversariante do mês	3
Não respondeu	2
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa direta, agosto-setembro (2005).

A tabela 7 mostra que 44% acreditam que a comunicação interna é a responsável pelos problemas referentes ao clima organizacional, 15% optaram pela estrutura organizacional, outros 15% escolheram a distribuição das atividades, 12% afirmaram ser o grau de motivação dos colaboradores, 9% responderam que eram as reclamações efetuadas pelos clientes e 5% optaram pela faixa salarial oferecida pela empresa com sendo o item que menos interfere no clima organizacional da empresa.

**Tabela 7** - Principais Itens que Afetam Negativamente o Clima Organizacional na CASSI/RN

<b>Itens por ordem de preferência</b>	<b>%</b>
A comunicação interna	44
A estrutura organizacional da empresa	15
A forma de distribuição das atividades para os colaboradores	15
O grau de motivação dos funcionários	12
As reclamações efetuadas pelos clientes	9
A faixa salarial pela empresa	5
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa direta, agosto-setembro (2005).

A tabela 8 mostra que no tocante ao item "a", 75% dos colaboradores concordam totalmente, 23% concordam parcialmente e 2% se mantêm indiferente ao mesmo. Em relação ao item "b", 70% dos colaboradores concordam totalmente, 12% são indiferentes e outros 18% concordam parcialmente. Para o item "c", 80% concordam totalmente e 20% concordam parcialmente.

**Tabela 8** - Avaliação do Chefe de Acordo com o Grau Hierárquico Direto na CASSI/RN

Itens Avaliados	Concordo	Sou	Concordo	%
	Totalmente %	Indiferente %	Parcialmente %	
a) Meu chefe reconhece um trabalho bem feito	75	2	23	100
b) Meu chefe sabe decidir quando necessário	70	12	18	100
c) Meu chefe ajuda quando necessário	80	-	20	100
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>56</b>	<b>19</b>	<b>300</b>

Fonte: Pesquisa direta, agosto-setembro (2005).

No tocante ao item "a" a tabela 9 evidencia que entre os 34 colaboradores entrevistados 15% concordam totalmente, 60% dentre os colaboradores concordam parcialmente e 25% dos colaboradores estão indiferentes ao item. Para o item "b" 70% dos colaboradores concordam totalmente, 12% dos colaboradores concordam parcialmente e 18% afirmaram estar indiferente ao mencionado. Perguntados sobre o item "c" 80% dos colaboradores concordam totalmente e 20% concordam parcialmente.

**Tabela 9** - Avaliação da Remuneração Oferecida e do Comprometimento com o Tempo de Trabalho na CASSI/RN

Itens Avaliados	Concordo	Sou	Concordo	%
	Totalmente %	Indiferente %	Parcialmente %	
a) A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que executo	15	25	60	100
b) Eu me realizo com o trabalho que executo	70	12	18	100
c) Sou comprometido (a) com o trabalho que executo	80	-	20	100
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>56</b>	<b>19</b>	<b>300</b>

Fonte: Pesquisa direta, agosto-setembro (2005).

Perguntados sobre o item "d" 62% dentre os entrevistados concordam parcialmente e os outros 38% concordam totalmente. Em relação ao item "e" 70% dos colaboradores concordam parcialmente, 20% discordam parcialmente e 10% concordam totalmente. No tocante ao item "f" 56% dos entrevistados concordaram totalmente e os outros 44% concordam parcialmente.

**Tabela 10** - Avaliação Quanto a importância do Trabalho em Equipe na CASSI/RN

<b>Itens Avaliados</b>	<b>Concordo Totalmente %</b>	<b>Discordo Parcialmente %</b>	<b>Concordo Parcialmente %</b>	<b>%</b>
d) Há cordialidade entre as pessoas do meu setor de trabalho	38	-	62	100
e) Entre as pessoas da empresa existe espírito de equipe	70	12	18	100
f) A empresa reconhece a dedicação dos funcionários	80	-	20	100
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>56</b>	<b>19</b>	<b>300</b>

Fonte: Pesquisa direta, agosto-setembro (2005).

Perguntados sobre o item “g” 58% dos entrevistados afirmaram que concordam parcialmente, 2% concordam totalmente e 40% discordam parcialmente. No tocante ao “h” 50% dos entrevistados concordam parcialmente, 23% dentre eles concordam totalmente e 27% discordam parcialmente com o item perguntado.

**Tabela 11** - Avaliação em Relação à Adequação do Quadro de RH na CASSI/RN

<b>Itens Avaliados</b>	<b>Concordo Totalmente %</b>	<b>Discordo Parcialmente %</b>	<b>Concordo Parcialmente %</b>	<b>%</b>
g) O quadro de funcionários é suficiente para realização das tarefas	2	40	58	100
h) Existem investimentos em qualidade de vida no trabalho	23	27	50	100
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>67</b>	<b>108</b>	<b>200</b>

Fonte: Pesquisa direta, agosto-setembro (2005).

A tabela 12 evidencia que para o item “j” 47%, dentre os entrevistados, concordam parcialmente e 53% dos demais colaboradores concordam totalmente. Para o item “k” 60%, concordam totalmente e outros 40% concordam parcialmente em relação ao item abordado.

**Tabela 12** - Avaliação em Relação as Relações Empresa e Empregados na CASSI/RN

<b>Itens Avaliados</b>	<b>Concordo Totalmente %</b>	<b>Concordo Parcialmente %</b>	<b>%</b>
j) O trabalho que realizo é importante para empresa	53	58	100
k) Você sente-se a vontade junto a empresa para expor suas idéias	23	50	100
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>108</b>	<b>200</b>

Fonte: Pesquisa direta, agosto-setembro (2005).

A tabela 13 evidencia que para o item “a” 28%, dentre os entrevistados, concordam parcialmente e os outros 72% dos colaboradores concordam totalmente. Para o item “b” 60%, dentre os colaboradores, concordam totalmente e outros 40% concordam parcialmente. Perguntados sobre o item “c” 50% dos colaboradores, concordam parcialmente e os outros 50% concordam totalmente em relação ao item abordado.

**Tabela 13** - Avaliação em Relação ao Ambiente Interno da CASSI/RN

<b>Itens Avaliados</b>	<b>Concordo Totalmente %</b>	<b>Concordo Parcialmente %</b>	<b>%</b>
a) O clima na empresa é favorável à realização das tarefas	72	28	100
b) O ambiente de trabalho no meu setor é bom	60	40	100
c) Existem incentivos para treinamento	50	50	100
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>90</b>	<b>300</b>

Fonte: Pesquisa direta, agosto-setembro (2005).

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A análise de dados após realização da pesquisa nos mostra que, na categoria avaliada a qualidade do clima organizacional existente na CASS/RN, foi considerada como favorável à realização das tarefas (positivo, há aceitação, calor humano, satisfação, comprometimento e entusiasmo) com 76% de aprovação por parte dos entrevistados. No entanto, para 24% dos entrevistados ele é percebido como sendo neutro (existe indiferença, desinteresse e indefinição). Para o grau de satisfação com o clima predominante (favorável) somam-se 74% dos entrevistados satisfeitos e 26% indiferentes ao mesmo, ou seja, o percentual de colaboradores indiferentes foi compatível com o resultado encontrado no item anterior.

Em meio à globalização e o atual cenário econômico, as organizações precisam mensurar a satisfação dos colaboradores, ou seja, medir a temperatura do ambiente interno da empresa no que diz respeito à motivação das pessoas que nela trabalham, para diagnosticar possíveis fatores que influenciam de forma positiva ou negativa esse ambiente que de uma forma ou de outra irá resultar na eficácia das atividades da empresa, já que é desenvolvido em sua maioria pelos colaboradores e oferecido aos clientes, ambos são seres humanos e com satisfação momentânea.

No tocante aos itens que contribuíram positivamente para a melhoria contínua do clima organizacional, o item mais citado foi a implantação do Programa Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) com 38% de aceitação, com 18% de aceitação pelos colaboradores foram a realização do almoço coletivo e a movimentação dos colaboradores pelos diversos setores da empresa e com 3% de aceitação por parte dos colaboradores ficou a comemoração do aniversariante do mês.



Para os itens que afetam negativamente o clima organizacional, a comunicação interna foi responsável por 44%, segundo os entrevistados, com 15% da aprovação dos colaboradores foram respectivamente, a estrutura organizacional e a forma de distribuição das atividades para os colaboradores e com apenas 5% na opinião dos mesmos, a faixa salarial oferecida pela empresa. Para os entrevistados é mais fácil conviver com o atual salário do que com a forma de comunicação predominante da CASSI/RN.

No tocante ao bom ambiente interno na empresa, 72% dentre os colaboradores concordam totalmente. Perguntados sobre o quadro funcional ser suficiente para realização das tarefas 58% dentre os entrevistados concordam parcialmente e 40% discordam totalmente com o item mencionado.

Como sugestão para a empresa reduzir a percepção em relação ao clima (neutro) citado por 24% dos entrevistados, ela precisa reavaliar suas formas de comunicação, através de estratégias de *endomarketing* (comunicação dirigida ao público interno com intuito de reduzir os conflitos e transformar os colaboradores em aliados). Para tanto os gestores da CASSI/RN precisam nomear ou contratar um colaborador para que o mesmo torne-se o responsável por enviar comunicados aos colaboradores através da *internet*, *extranet*, *intranet*, *cartazes*, *folders* e/ou verbalmente, com essa iniciativa os colaboradores dirigem-se a esse profissional reduzindo os desencontros das informações. Uma outra forma de reverter essa percepção equivocada em relação ao clima predominante é através da realização de rodízios das atividades nos setores da empresa, claro que sem prejudicar o fluxo das atividades, com isso os colaboradores passariam a conhecer mais sobre o trabalho como um todo e, acima de tudo, colocando-se no lugar do outro, ou seja, teriam uma visão sistêmica do processo operacional. Aproveitando a boa relação existente entre chefes e colaboradores, os gestores implantariam em um curto período de tempo o QVT e estenderiam suas ações para que o colaborador levasse-as para sua residência.

Continuando as ações de melhoria do clima, a empresa poderia está disponibilizando uma verba mensal para ações simples como: palestras, vídeos sob temas escolhidos pelos colaboradores; sessões de yoga; dança e massagem anti-stress. Por fim, os gestores criariam o café da manhã com o chefe, proporcionado aos colaboradores um momento de descontração e discussão dos problemas de cada setor e também um *brainstorm*, para as possíveis mudanças no âmbito organizacional.

## REFERÊNCIAS

CAIXA DE ASSISTÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL. **Estatuto**. Brasília: [s.n.], 1997.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial, 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** 2. ed. Compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000. (Edição compacta).

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional:** motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

GOMES, Marco Antônio Vieira. **Pesquisa de clima organizacional.** Disponível em: <[www.guairh.com.br/pp128htm](http://www.guairh.com.br/pp128htm)>. Acesso em 06 maio 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaral. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, Patrick; BRUCE, H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1999.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TEI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, Carlos de. **Pesquisa de Marketing:** conceitos e metodologia. 3. ed. São Paulo: Afiliada, 2002.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica:** a construção dos conhecimentos. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

VERGARA, Silva Constant. **Projeto de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.