ÁREA TEMÁTICA: RECURSOS HUMANOS

SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO MULTI-CASOS NA REGIÃO CENTRAL DO PARANÁ

AUTORES
SILVIO ROBERTO STEFANO
Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná - Unicentro
sstefano@usp.br

MARCIA APARECIDA ZAMPIER
Faculdades Guarapuava e Faculdade Campo Real
marciazampier@superig.com.br

MARLETE BEATRIZ MAÇANEIRO
Universidade Estadual do Centro-Oeste
mbeatriz@unicentro.br

RESUMO
A satisfação dos funcionários é decorrente de diversos fatores extrínsecos e intrínsecos em relação ao ambiente de trabalho. A pesquisa de clima organizacional permite estudar a cultura da empresa e medir o grau de satisfação dos empregados em seus diferentes aspectos: supervisão exercida e feedback realizado, remuneração, desenvolvimento profissional e o trabalho em si. Este estudo apresenta um referencial teórico pontuando os aspectos em relação à cultura das organizações, à satisfação no trabalho e o conseqüente clima organizacional. Ele objetivou analisar os indicadores de clima em organizações da região central do Estado do Paraná e os níveis de satisfação dos seus colaboradores. Foi realizada uma pesquisa exploratória e ocasional em Julho de 2006, com dados primários, de casos múltiplos. Apresentou-se um diagnóstico comparativo entre as organizações: entidade religiosa, comércio de materiais de construção, supermercado, cooperativas agropecuárias, confecções, laticínios e cerâmicas. O universo compreendeu 10 organizações com um total de 133 colaboradores, dos quais participaram da amostra 100 pessoas. Os resultados apontaram que a satisfação no trabalho foi mais expressiva em três organizações, com médias entre 7,9 e 8,38 numa escala de 10 pontos. Dessa forma, evidencia-se a importância das empresas gerenciarem o clima organizacional, visando à satisfação dos colaboradores.
PALAVRAS-CHAVE: cultura organizacional, satisfação no trabalho, clima organizacional.

SATISFACTION AT WORK AND INDICATORS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE: AN MULTI-CASUAL STUDY AT THE CENTRAL REGION OF PARANÁ

ABSTRACT
The satisfaction of the employees is decurrent of diverse internal and external factors in relation to the environment of work. The research of climate organization allow to study the culture of the company and measure the degree of satisfaction of the employees in their different aspects: supervision exerted and feedback realized, remuneration, professional development and the work itself. This study presents a theoretical referential pointing the aspects in relation to the culture of the organizations, to the satisfaction at the work and the

consequent organizational climate. He objectified to analyze the indicators of climate organization at the central region of Paraná and the levels of satisfaction of its collaborators. Was realized an exploratory and occasional research in July of 2006, with primary dates, of multiple cases. It was presented a comparative diagnostic between the organizations. The universe comprehended 10 organizations with a total of 133 collaborators, of which participated of the sample 100 people. The results pointed that the satisfaction at the work were more expressive in three organizations, with average between 7,9 and 8,38 in a 10 points scale. That way, it has been evidenced the importance of the companies to manage the organizational climate, aiming at the satisfaction.
KEY-WORDS: organizational culture, satisfaction at work, organizational climate.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente turbulento em que se encontram as organizações impõe desafios a sua sobrevivência, tendo em vista as profundas transformações técnico-econômicas da sociedade contemporânea, à intensificação da competição e ao ritmo da globalização do mercado. Neste cenário, o administrador deve aprender a lidar com as incertezas, no sentido de visualizar, antecipadamente, os problemas organizacionais advindos dessas transformações, com o intuito de possível resolução.

"Uma melhor integração entre o sistema e o indivíduo deverá ocorrer com a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades pessoais e às de caráter institucionais. Isto trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais" (SANTOS, 1999, p. 22).

Sendo assim, o instrumento que possibilita ao administrador conhecer a realidade de sua organização é a análise do clima organizacional. Esse estudo pode trazer a tona os fatores que influem no ambiente para a satisfação dos colaboradores das organizações, em face aos processos internos e as interações delas com esse ambiente.

De acordo com Teixeira (2002), o clima organizacional, visto como resultado das emoções, certamente é muito influenciado pela cultura. Ele pode ser afetado por diferentes aspectos decorrentes do país ou da região onde se localiza a empresa, da natureza do negócio, dos valores da companhia ou dos seus indivíduos, pois, os indivíduos e as equipes também influenciam a cultura organizacional Nesse sentido, o objetivo geral do presente estudo visou analisar os indicadores de clima organizacional em organizações da região central do Estado do Paraná e os níveis de satisfação dos colaboradores. Essa análise foi realizada com base nas variáveis propostas por Luz (1995), quais sejam: supervisão, salário, desenvolvimento profissional, *feedback* e trabalho em si.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória e ocasional, com dados primários, de casos múltiplos, e secundários. Foram investigadas dez organizações de três municípios da região central do Estado do Paraná, no período de 03 a 08/07/2006, cujo universo correspondeu a 133 funcionários, dos quais fizeram parte da amostra aleatória por conveniência, 100 colaboradores, representando 75% do universo amostral.

Os resultados apontaram que a satisfação no trabalho foi mais expressiva em três organizações, com médias entre 7,9 e 8,38 numa escala de 10 pontos. Por outro lado, cinco organizações obtiveram médias inferiores a 7 pontos, portanto abaixo da desejável (bom e ótimo). Assim sendo, evidencia-se a importância das empresas gerenciarem o clima organizacional, visando à satisfação dos colaboradores.

Em síntese, a pesquisa de clima organizacional permite estudar a cultura da empresa e medir o grau de satisfação dos empregados com os diferentes aspectos da organização, dentre outras formas de análise possíveis (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001).

Sendo assim, este artigo apresenta um referencial teórico pontuando os aspectos em relação à cultura das organizações, à satisfação no trabalho e o conseqüente clima organizacional. Além disso, traz a metodologia aplicada ao estudo, a análise dos dados coletados, os resultados encontrados e a conclusão da pesquisa.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O problema de pesquisa consiste em saber qual a satisfação dos colaboradores das organizações da região central do Estado do Paraná com os indicadores de Clima Organizacional.

Seu principal objetivo foi analisar os indicadores de clima em organizações da região central do Estado do Paraná e os níveis de satisfação dos colaboradores inseridos nesse contexto.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O termo cultura é bastante antigo e seu significado vem se modificando ao longo dos anos, nos quais sofreu influência da sociedade romana e européia, da antropologia, da sociologia e da psicologia. Ela consiste de ferramentas, implementos, utensílios, vestimentas, armamentos, costumes, instituições, crenças, rituais, jogos, obras de arte, linguagem, entre outras.

De acordo com Tylor (1871) apud Fleury e Sampaio (2002, p. 284), a cultura é definida como: "um complexo total de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade".

Somente a partir do final da década de 1950, é que o conceito de cultura foi incorporado às ciências administrativas, porém ainda há algumas divergências entre os diversos autores, como se pode constatar no quadro 1.

QUADRO 1- CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL E AUTORES

AUTORES	CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
SCHEIN (1992) apud CHIAVENATO (1999, p. 139)	Cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas
MEGGINSON MOSLEY e PIETRI JR. (1998) apud ARAUJO (2006, p. 308)	É o conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que formam o núcleo de identidade de uma organização
SANTOS (2000, p. 38)	Valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização
CAVEDON (2000) apud BITENCOURT (2004, p. 448)	A rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional
FLEURY e SAMPAIO (2002, p. 293),	Conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação
ROBBINS (2002, p. 498)	É uma percepção comum compartilhada pelos membros de uma organização; um sistema de valores compartilhados
LACOMBE e HEILBORN (2003, p. 354)	É o conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração
WAGNER III e HOLLENBECK (2006, p. 367),	É uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho

FONTE: Elaborado pelos autores.

Após análise do quadro 1, percebe-se que os valores, as crenças e os padrões de comportamento são os pilares do núcleo da identidade organizacional e estão interligados e em permanente aperfeiçoamento.

Autores como Robbins (2002) e Johann (2004) afirmam que a cultura organizacional deriva da filosofia dos seus fundadores que influenciam os critérios usados na contratação de mão-de-obra. As ações dos dirigentes da empresa é que designam quais comportamentos são

aceitáveis. As práticas de cada organização são repassadas a todos os colaboradores, inclusive os novos, através da socialização e, segundo Cohen e Fink (2003), as pessoas são influenciadas pelo que acontece em volta delas e reagem ao que percebem como sendo as expectativas gerais.

A maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante e diversos nichos de subculturas. A cultura dominante é aquela conhecida por todos, já as subculturas dizem respeito às miniculturas existentes em alguns departamentos da organização. "Quanto mais forte a cultura organizacional, menos os administradores precisam se preocupar em desenvolver regras e regulamentos para orientar o comportamento dos funcionários" (ROBBINS, 2002, p. 502).

O próprio autor destaca ainda, que a cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização, tais como: cria distinção entre uma organização e outras; proporciona senso de identidade aos seus membros; facilita o comprometimento com a empresa; estimula a estabilidade do sistema social; ajuda a manter a organização coesa e serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle.

Também é comentado no meio organizacional que "assim como a cultura de uma empresa pode alavancar seus negócios, quando deteriorada pode também contaminar a imagem e a própria marca da organização" (JOHANN, 2004, p. 143). Afinal, é a cultura quem define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. Assim sendo, é condizente a idéia de Araújo (2006) de que as pessoas devem conhecer a cultura das empresas por 3 motivos: i) porque ela define fronteira clara para todos os membros da empresa, ou seja, as normas e regulamentos delimitam as atitudes das pessoas dentro das organizações; ii) porque ela apresenta um modo consistente de abordar novas situações e, iii) porque ela ajuda a unir as pessoas, garantindo um padrão conhecido de sucesso.

De acordo com Chiavenato (1999), Robbins (2002), Lacombe e Heilborn (2003), Araújo (2006), Wagner III e Hollenbeck (2006), os funcionários de uma empresa aprendem a cultura organizacional através de várias maneiras: histórias, ritos, rituais, cerimônias, mitos, heróis, símbolos, linguagem, regras e regulamentos, ambiente organizacional, microculturas e contraculturas. Esse aprendizado ocorre por diversos meios como: documentos escritos, reuniões, seminários, palestras, treinamentos, orientações, exemplos, divulgação na mídia dos valores e princípios, processos de recrutamento, seleção e ambientação, reconhecimento dos profissionais, estilo de liderança dominante, o projeto físico dos edifícios e das instalações, a estrutura formal da empresa, entre outros.

A cultura organizacional é classificada por Chiavenato (1999) em: adaptativa (maleável e flexível, voltada para inovação e mudança) ou conservadora (rígida, voltada para a manutenção do status e conservadorismo) e, forte (quando seus valores são totalmente compartilhados e influenciam comportamentos e expectativas) ou fraca (menor comprometimento e facilmente mudadas).

Em determinados momentos da organização uma cultura muito forte pode afetar a eficácia da empresa, se tornando uma barreira às mudanças (quando "trabalhar como sempre" não é mais eficaz), à diversidade (ao eliminar as diferenças que as pessoas com históricos diversos levam para ela) e às aquisições e fusões (que só deverão ocorrer quando as culturas forem compatíveis), como bem lembra ROBBINS (2002).

No entanto, Stoner e Freeman (1999) relatam que para mudar uma cultura organizacional é preciso concentrar esforços nas pessoas e em suas rotinas, pois só através de novos comportamentos é que as mudanças ocorrem, apesar de ser um processo longo, que se mede em anos e não em meses. De acordo com as evidências, as mudanças na cultura organizacional são mais prováveis quando: i) a organização está enfrentando uma crise

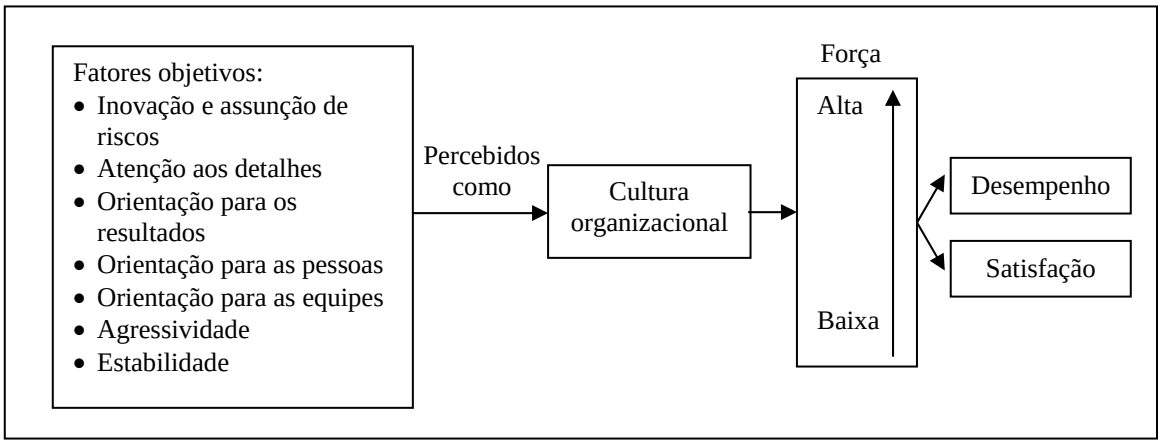
dramática; ii) há trocas de lideranças; iii) as organizações são jovens e pequenas e iv) a cultura é fraca (ROBBINS, 2002).

Já, Johann (2004) defende que a cultura organizacional pode ser modificada de forma consciente e planejada desde que haja um gerenciamento efetivo. Para ele, as organizações devem ser revitalizadas por meio de um processo de revaloração cultural, que consiste em preservar o núcleo da cultura, revitalizando-o de quando em quando, ao mesmo tempo em que se estimula a internalização de novos valores, atuando em duas dimensões: a) ressignificação dos valores culturais: apresentação de um preceito antigo a partir de outra ótica e com outra roupagem, como por exemplo: delegação de poderes x *empowerment*; b) obsolescência planejada de valores culturais: processo de análise e convencimento coletivo de que determinado valor não serve mais à empresa e, portanto, deverá ceder lugar a outro, como por exemplo: individualismo x trabalho em equipe.

O mesmo autor classifica os mecanismos que contribuem para a revaloração da cultura corporativa em: a) básicos: pesquisa-ação de clima organizacional, rituais corporativos, executivos e líderes como modelos sociais, comunicação/ações de endomarketing, padrões comportamentais com foco na interação com o cliente; e, b) avançados: gestão de talentos, matriz de indicadores/*balanced scorecard*, cidadania corporativa e reaprendizagem organizacional.

A cultura organizacional pode interferir no desempenho e/ou na satisfação dos funcionários, como demonstrado na figura 1.

FIGURA 1- IMPACTO DA CULTURA NO DESEMPENHO E NA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS



Fonte: ROBBINS (2002, p. 517).

A figura 1 apresenta a cultura organizacional como uma variável interveniente, em que os funcionários têm uma percepção geral subjetiva da organização com base em fatores como o grau de tolerância aos riscos, a ênfase nas equipes e o apoio às pessoas. Essa percepção genérica torna-se a cultura da organização. Essas percepções favoráveis ou desfavoráveis afetam o desempenho e a satisfação dos funcionários, cujo impacto maior ocorrerá quanto mais forte for a cultura (ROBBINS, 2002).

Uma das principais implicações gerenciais da cultura organizacional se relaciona com as decisões sobre seleção de pessoal, pois a contratação de pessoas cujos valores não se ajustam aos da empresa, geralmente resulta em funcionários com pouca motivação e baixo comprometimento, tendo em vista que se sentem insatisfeitos com seu trabalho e com a organização.

3.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Falar em satisfação dos funcionários é muito subjetivo, afinal, cada um tem seus objetivos e necessidades. Pode-se dizer então, que a satisfação de um indivíduo depende da sua formação, da sua ambição pessoal, da função exercida na empresa, das suas expectativas no trabalho, de suas experiências e do seu dia-a-dia.

Satisfação no trabalho é "um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho" (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p. 121).

As atitudes das pessoas em relação aos trabalhos executados determinam o grau de satisfação com o trabalho. Segundo Robbins (2002), os principais fatores relacionados com a satisfação no trabalho são: o trabalho mentalmente desafiador, as recompensas justas, as condições adequadas ao trabalho, o apoio dos colegas, o ajuste da personalidade com o cargo e a disposição genética do indivíduo.

Com o aumento da produtividade a pessoa muitas vezes, recebe elogios, promoções e/ou aumentos salariais, tornando-se mais satisfeita com o trabalho. Portanto, não é a satisfação que aumenta a produtividade e sim a produtividade que aumenta a satisfação (ROBBINS, 2002).

O mesmo autor defende a idéia de que as pessoas não escolhem seus empregos aleatoriamente, elas tendem a buscar posições que sejam compatíveis com seus interesses, valores e habilidades. Independentemente do nível de satisfação, os funcionários que apresentam melhor desempenho tendem a permanecer na organização, pois são reconhecidos, elogiados e recompensados. Portanto, percebe-se que o desempenho e a satisfação com o trabalho tendem a ser maiores quando seus próprios valores coincidem com os da organização.

Os funcionários podem expressar sua insatisfação de diversas formas, tais como: reclamações, insubordinação, fuga de suas responsabilidades e até furto. Como cita Robbins (2002), os colaboradores insatisfeitos podem optar por sair da empresa e buscar um novo emprego que lhes proporcione satisfação, assim como podem tentar melhorar as condições de trabalho através da comunicação, podem ficar esperando passivamente as condições melhorarem, mantendo-se fiel à organização ou ainda, reduzir seu empenho na realização das tarefas, aumentando os erros e o absenteísmo, ou seja, fazendo com que a situação piore.

Segundo Xavier (2004), a insatisfação é a grande causadora de problemas no trabalho e na vida particular do homem moderno, tendo em vista que o ser humano só terá uma vida plena se o seu trabalho for realizador. Ressalta ainda, que o trabalho é provedor de amigos, de conhecimento, de novidades, criatividade, conforto, diversão e do fato da pessoa ter a sensação de que pertence a algum lugar, identificando-se com o trabalho e com a empresa em que atua.

Percebe-se então, que a satisfação com o trabalho, engloba os conceitos de resultados, tratamento e procedimentos justos. Todos devem procurar descobrir quais são as atividades que lhe dão maior grau de satisfação e alegria e, conseqüentemente, praticá-las mais. Assim como, deve-se descobrir, também, quais são os poucos problemas que causam a maioria das preocupações e eliminá-los, tornando-se assim, seres humanos mais felizes e satisfeitos.

3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é percebido no interior das organizações, como a propriedade ou qualidade do ambiente encontrado. É resultante da cultura, de seus aspectos positivos e negativos (conflitos), bem como dos acontecimentos que ocorrem fora delas. Esses aspectos podem, de forma superficial ou comprometedora, influenciar o comportamento das pessoas nelas inseridas.

O clima de uma organização é definido como a forma de comportamento dos seus recursos humanos diante dos diferentes aspectos internos e externos, que se apresenta de forma diferenciada em cada período. Esses aspectos dizem respeito aos conflitos, aos fatores positivos e negativos e aos fatores externos à organização. O quadro 2 retrata os conceitos de clima organizacional, apresentados por diferentes autores da área.

QUADRO 2 – CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL E AUTORES

AUTORES	CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL
SOUZA (1978), apud SANTOS (1999, p. 32)	Um fenômeno resultante da interação da cultura. É a decorrência do peso de cada um dos seus elementos culturais e seus efeitos sobre os outros dois.
BOWDITCH e BUONO (1992)	Clima organizacional pode ser definido como uma percepção da atmosfera e do ambiente da organização, tendo implicações na satisfação do trabalho, no desempenho, na interação e no comportamento do grupo.
LUZ (1995, p. 6)	Clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período.
SANTOS (1999, p. 34)	O clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de desempenho, motivação e satisfação no trabalho. É um conceito abrangente e global por ser uma forma de retratar numerosas percepções através de um número limitado de dimensões.
TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA (2001, p. 241)	Clima organizacional pode ser definido como: o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos.
FLEURY e SAMPAIO (2002, p. 293)	Termo empregado para definir o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, geralmente identificado através de pesquisas calcadas em percepção e opinião.
TEIXEIRA (2002, p. 574)	O clima organizacional pode ser entendido como a expressão dos sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica.
CHIAVENATO (2004, p. 103)	Ele pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Analisando as definições dos diversos autores, verifica-se nas diferentes abordagens que o clima organizacional é proveniente da cultura da organização, sendo refletido no ambiente que se apresenta. Os membros das organizações e seus estados de ânimo são os indicadores do grau de qualidade desse ambiente, aferido por meio da percepção dos sentimentos, motivação e desempenho. O resultado desse clima afeta de forma positiva ou negativa, em determinado período, o comportamento das pessoas e sua satisfação ou insatisfação em relação ao trabalho.

Segundo Luz (1995), são vários os indicadores que podem definir como se encontra o clima organizacional. Um clima favorável ou desfavorável pode ser resultado dos seguintes aspectos: o envolvimento das pessoas com os seus trabalhos; o seu tempo médio de permanência nas organizações; o absenteísmo; a qualidade e a eficiência dos trabalhos realizados; os rumores; a participação nos eventos promovidos pela empresa; as greves; a apatia; a integração; o *turnover*; os conflitos; o entusiasmo; a cooperação entre indivíduos ou grupos, entre outros.

No interior das organizações há vários fatores que influenciam, em maior ou menor grau, na forma de agir e no comportamento das pessoas, afetando de forma positiva ou negativamente o clima das organizações. Luz (1995) apresenta esses fatores em termos de variáveis que impactam de forma decisiva no clima organizacional, quais sejam: a supervisão, o salário, o desenvolvimento profissional, o *feedback*, o trabalho em si, os benefícios e a

estabilidade no emprego.

A supervisão (ou estilo de liderança) é fundamental na satisfação da equipe de trabalho, tendo inúmeras possibilidades de o chefe mobilizar ou desmobilizar seus subordinados. Em alguns casos, resulta em uma acomodação diante do baixo desempenho de seus chefes, contra o qual pouco podem fazer, restando o conformismo, a insatisfação ou a saída da organização.

Outra variável extremamente importante para o clima é o salário, pois quando este não permite que os trabalhadores tenham condições dignas de vida, o resultado é a angústia e a frustração. Se por um lado o salário em si não é suficiente para motivar, por outro é certo que uma remuneração injusta torna os trabalhadores insatisfeitos.

No aspecto do desenvolvimento profissional, a falta de perspectiva desta variável causa sérios danos ao ambiente de trabalho, a ponto de motivar a mudança de emprego de muitos profissionais, principalmente os que ocupam cargos-chave. Isso porque, independente do interesse das organizações nesse sentido, o funcionário se interessa pelo seu desenvolvimento, sendo ele necessário para o crescimento e para enfrentar a competitividade no mercado de trabalho.

A falta de *feedback* é uma das principais causas que geram insegurança das pessoas nas empresas, que ficam sem saber como estão desempenhando seus trabalhos, por falta de retorno de suas chefias.

Outro fator importante é o trabalho em si, que exerce grande influência sobre a motivação ou sobre a satisfação na vida profissional. Isso porque há trabalhos que se resumem em mera repetição de uma única tarefa, que pela sua natureza ou duração acabam se tornando enfadonhos, principalmente quando a qualificação profissional do ocupante está acima da que o cargo demanda.

Os benefícios têm um forte impacto no grau de satisfação das pessoas no trabalho, devido às comodidades que geram e aos reflexos que têm em seus orçamentos. Por isso, quando a empresa decide suspender temporariamente ou cancelar a sua concessão, o resultado costuma ser danoso tanto para o clima quanto para a produtividade. Logo, é bom que as empresas ponderem bem antes de conceder hoje o que não podem garantir amanhã.

Quanto à estabilidade no emprego, se as pessoas são ameaçadas em relação a esse aspecto, ficam inseguras e insatisfeitas, refletindo no clima organizacional, pois isso ameaça as suas necessidades básicas. A segurança no emprego sempre esteve, e ainda está, calcada na relação entre chefe e subordinado, em vez de na relação objetiva, entre resultados esperados e obtidos.

O quadro 3 sintetiza os impactos positivos e negativos que podem causar ao clima organizacional, se atendidas as variáveis ou não.

QUADRO 3 - IMPACTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DAS VARIÁVEIS NO CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIÁVEIS e CARACTERÍSTICAS	IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS
SUPERVISÃO: a eficiência está naquele que dedica atenção tanto ao que faz (conteúdo), como à maneira de fazer (estilo)	Alta produtividade, relações maduras e saudáveis, satisfação com o trabalho.	Frustração, angústia, conformismo e desligamento.
SALÁRIO: política salarial justa e competitiva	Satisfação das necessidades, valorização.	Insatisfação, greves, ações sindicais.
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: treinamento e valorização dos recursos humanos	Crescimento pessoal e profissional, promoções, melhoria do desempenho.	Falta de perspectiva, mudança de emprego.
FEEDBACK: sistema de administração de desempenho	Definição de objetivos, acompanhamento e avaliação de	Insegurança quanto ao desempenho, apego das chefias

	desempenho, comunicação.	aos afetos e não aos fatos.
TRABALHO EM SI: tipo de trabalho	Conscientização da importância do trabalho, ajustamento funcional, condições de desenvolvimento das potencialidades e de auto-realização.	Cansaço, estresse, sensação de inutilidade, sofrimento psíquico, baixo desempenho, conflitos, absenteísmo, rotatividade.
BENEFÍCIOS: concedidos por liberalidade ou negociados em acordos coletivos de trabalho	Comodidade, reflexos positivos nos orçamentos, engajamento espontâneo, facilidades e conveniências.	Suspensão temporária ou cancelamento causa redução da disponibilidade das pessoas, absenteísmo, desligamentos voluntários.
ESTABILIDADE NO EMPREGO: segurança para a satisfação das necessidades básicas	Avaliação de desempenho adequada, procedimentos adequados de desligamento, após esgotadas as possibilidades de melhoria.	Insegurança, ameaça às necessidades básicas, perda de know-how, maior custo, perda de produção e de imagem.

FONTE: Adaptado de LUZ (1995, p. 20-33).

Portanto, o atendimento ou não dessas variáveis impactam no clima organizacional, tornando-o positivo ou negativo. Ele é positivo quando predominam as atitudes que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. É ruim quando algumas variáveis organizacionais e/ou ambientais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários, dependendo da intensidade com que os sintomas se manifestam.

A partir dessas variáveis, é possível realizar estudos que venham a apresentar de forma mais clara como se encontra o clima de uma organização. De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 240) “As pesquisas internas são úteis, portanto, na medida em que permitem identificar as providências necessárias à melhoria do clima organizacional e, logo, à obtenção de um nível adequado de competitividade e qualidade total.”

Em geral, dois tipos de medidas organizacionais orientam o trabalho dos pesquisadores de clima: as medidas com enfoque objetivo e as de enfoque subjetivo. As primeiras revelam uma medida direta das propriedades organizacionais sem qualquer transformação conceitual, sendo o indivíduo apenas um informante a respeito dos instrumentos disponíveis. Por outro lado, as subjetivas revelam uma medida indireta das propriedades organizacionais através de instrumentos que medem a percepção do participante, podendo revelar o estado de satisfação ou insatisfação dos respondentes sobre os questionamentos. Porém, ambos os métodos são úteis e se complementam dependendo dos objetivos da pesquisa (SANTOS, 1999).

Nesse sentido, a pesquisa expõe as fraquezas e os pontos fortes de uma gestão, consistindo em um instrumento de constatação antecipada de problemas para correção de possíveis distorções. Portanto, ela é fundamental, principalmente nas grandes organizações, onde a avaliação informal é dificultada pelo seu tamanho, pela estrutura geralmente complexa, pelas dificuldades de comunicação, entre outros aspectos.

Luz (1995) apresenta o método de questionário para a pesquisa de clima organizacional, que procura identificar o que o funcionário pensa e como age em relação às variáveis descritas no Quadro 3. Tendo esses dados levantados, a avaliação deve ser realizada pelas chefias ou pela Administração de Recursos Humanos, que tem como um de seus principais objetivos o de propor políticas efetivas de pessoal.

O agrupamento dessas variáveis, resultado da proposta metodológica de Luz (1995), foi utilizado como instrumento de coleta de dados deste trabalho. O detalhamento desse instrumento será apresentado na discussão da metodologia empregada, assim como na análise dos resultados.

4 METODOLOGIA

De acordo com o método proposto por Cooper e Schindler (1995), que compreende várias descrições diferentes para classificar uma pesquisa, esta envolve alguns aspectos:

a) Quanto à dimensão tempo, nesta pesquisa foram utilizados os procedimentos da pesquisa ocasional única, pois as informações foram obtidas somente uma vez no tempo;
b) Quanto à procedência dos dados, foram utilizados os dados primários (pesquisa de campo) e dados secundários (outras pesquisas realizadas e fundamentação teórica);
c) Quanto à natureza das variáveis, foi quantitativa, pois foram coletados dados de diversos funcionários das organizações participantes e, qualitativo, visto que foram pesquisadas e analisadas dez organizações da região central do Estado do Paraná, onde o tratamento dos dados ocorreu como fato não isolado, pois as informações surgem em um ambiente dinâmico e permitem ao pesquisador buscar a essência dos fenômenos em estudo.

Esta pesquisa tratou de análise de casos múltiplos, que são recomendados quando o pesquisador busca maior poder de generalização, por permitirem uma maior abrangência e cobertura das perguntas de pesquisa, de maneira que sejam obtidas as informações necessárias para as conclusões. As generalizações em estudos de caso são analíticas e não estatísticas, ou seja, o pesquisador generaliza dados específicos categorizando-os com base em teorias, que são amplas, e não considerando que o resultado encontrado estender-se-á a todo o universo (YIN, 2005).

Quanto à determinação da população de pesquisa, representa o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas. Neste estudo, é um único tipo de população, ou seja, funcionários operacionais de organizações situadas na região central do Estado do Paraná (COOPER e SCHINDLER, 1995).

A amostra foi selecionada através do método aleatório, através de informações obtidas junto às organizações escolhidas por conveniência, pois foram pesquisados os funcionários que estavam presentes nas organizações no momento da realização da coleta de dados.

Quanto ao método em sentido específico, foi utilizado o levantamento de dados ou enquête. Quanto à determinação da técnica de coleta de dados primários, foi utilizado o método de comunicação estruturado não disfarçado, através de questionários autopreenchidos. Os dados secundários foram obtidos da coleta de dados das organizações pesquisadas, outras pesquisas realizadas e revisão da literatura.

Neste estudo o instrumento de pesquisa foi baseado no modelo de Luz (1995), considerando as variáveis: a supervisão, o salário, o desenvolvimento profissional, o *feedback* e o trabalho em si. Os quesitos benefícios e estabilidade no emprego foram tratados nas variáveis salário e supervisão, respectivamente.

Os dados primários foram tratados utilizando uma estatística descritiva e análise de médias simples. Para a realização da análise descritiva, os dados obtidos através das vinte e duas questões, foram agrupados numa escala contínua *likert* de dez pontos, conforme seu grau de importância.

A pesquisa de campo foi desenvolvida entre 03 e 08/07/2006 em dez organizações de três municípios da região central do Estado do Paraná. O Universo foi representado por 133 funcionários e a amostra foi de 100 colaboradores. A amostra representou um total de 75,19% do universo de pesquisa, conforme a tabela 1 a seguir.

TABELA 1 – UNIVERSO E AMOSTRA DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Organizações	*A*	*B*	*C*	*D*	*E*	*F*	*G*	*H*	*I*	*J*	*Total*
Universo	2	15	13	15	32	6	14	13	14	9	133
Amostra	2	9	6	10	24	6	10	10	14	9	100

Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo

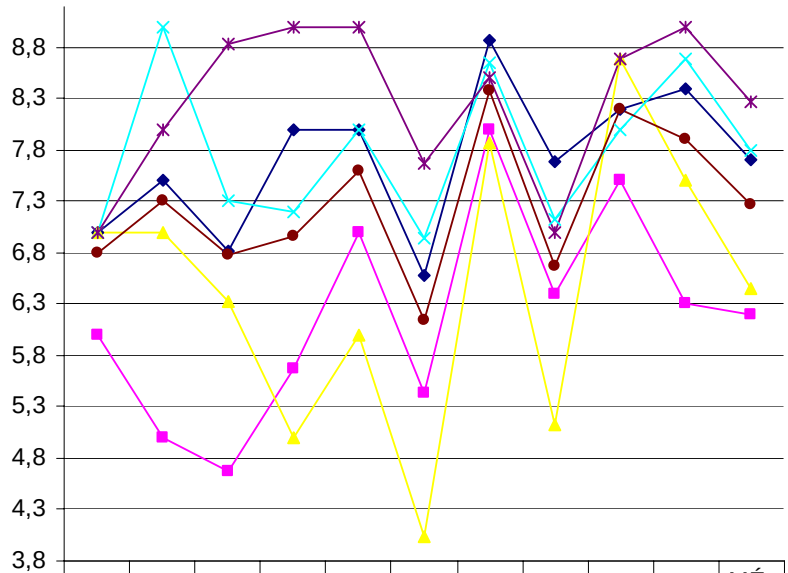
Conforme a tabela 1 observa-se que a amostra de pesquisa foi significativa, pois foram investigados ¾ dos colaboradores das organizações participantes do estudo. Entre estas organizações destacam-se: entidade religiosa, comércio de materiais de construção, supermercado, cooperativas agropecuárias, confecções, laticínios e cerâmicas, ou seja, uma diversidade de empresas participantes, abrangendo indústria, comércio e prestação de serviços.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

É apresentada nessa seção a análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional, com os funcionários de dez organizações, considerando os fatores de avaliação baseado no modelo de Luz (1995).

O gráfico 1 apresenta as médias das escalas de avaliação dos grupos de clima organizacional das dez organizações analisadas.

GRÁFICO 1 – MÉDIAS DAS ESCALAS DE AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	MÉ-DIA
SUPERVISÃO	7	7,5	6,82	8	8	6,59	8,87	7,69	8,2	8,4	7,71
SALÁRIO	6	5	4,67	5,67	7	5,44	8	6,4	7,5	6,3	6,20
DESENV PROFISSIONAL	7	7	6,33	5	6	4,04	7,87	5,12	8,7	7,5	6,46
FEEDBACK	7	9	7,3	7,2	8	6,95	8,66	7,12	8	8,7	7,79
O TRABALHO EM SI	7	8	8,83	9	9	7,67	8,5	7	8,7	9	8,27
MÉDIA EMPRESA	6,8	7,3	6,79	6,97	7,6	6,14	8,38	6,67	8,2	7,9	7,28

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Para efeito de análise, considerou-se as médias: 0 a 1,9 como péssimo; 2,0 a 4,9 como ruim; 5,0 a 6,9 como regular; 7,0 a 8,9 como bom e 9,0 a 10,0 como ótimo.

No grupo supervisão as maiores médias foram das empresas G, J e I respectivamente, onde foram 14% superiores à média desse grupo, consideradas como bom. Por outro lado, a média mais baixa foi da empresa F onde foi 17% inferior a média do grupo, sendo considerada regular. Esse resultado negativo da empresa F pode ser decorrente de chefias autoritárias ou falhas no processo de comunicação. Portanto, os supervisores precisam conhecer bem a realidade de seus subordinados, mantendo, assim, uma profunda harmonia com eles, com uma política de reciprocidade entre expectativas e contribuições (empresa x colaboradores).

Segundo Faria (1982, p.116):

> A realidade é que líder precisa ficar verdadeiramente sintonizado com o grupo, conhecer seus problemas, suas aspirações, isto é, ter um envolvimento total, para poder influenciar. Esse papel sugere pela imaginação e por um senso de missão que acarreta grandes riscos pessoais (...). A missão é o compromisso de realizar as aspirações do grupo, devendo ter acuidade para perceber e interpretar os desígnios dos companheiros; o risco e a parcela de dano ou perda de prestígio quando houver qualquer infortúnio que prejudique o grupo, ao perseguir o propósito sob sua liderança.

O grupo salário obteve o pior desempenho na avaliação geral, ele considera também os benefícios sociais oferecidos pelas organizações, onde a maior média foi da empresa G que possui uma política estruturada de salários e, diversos benefícios sociais consolidados na convenção coletiva de trabalho, o resultado foi 22,5% acima da média do grupo, em contraponto a empresa C que apresentou média considerada ruim na escala quantitativa, isso pode ser decorrente do pagamento de salário mínimo aos colaboradores da empresa.

Para a satisfação dos funcionários com o grupo salário, faz-se necessária à elaboração de um plano de recompensas por parte das empresas analisadas, tais como elogios, enriquecimento de cargos, troféus e outros que possam elevar a motivação dos funcionários. Não obstante, as empresas pesquisadas vivem em um mundo globalizado e competitivo e, constantemente lidam com as mudanças e necessitam de colaboradores comprometidos com o negócio e isso só é obtido com satisfação plena destes.

No desenvolvimento profissional observa-se na empresa I a maior média entre as organizações pesquisadas, com 25,74% acima da média grupal. A organização F teve uma média com 37,46% abaixo da média do grupo situando-se como ruim pelos colaboradores. Esse resultado negativo, pode ser decorrente da falta de programas estruturados de treinamento de pessoal, de forma planejada e organizados.

É importante que se estude um programa consistente de treinamento, a fim de que seja desenvolvida a integração, a aquisição de novas habilidades e atitudes, e conseqüentemente, oferecendo abertura à criatividade individual dos funcionários. Alencar (1998, p. 25) sabendo da importância desses fatos, argumenta: “uma estrutura favorável à criatividade se caracterizaria por número limitado de hierarquias, normas flexíveis, menos burocracia e descentralização do poder decisório”.

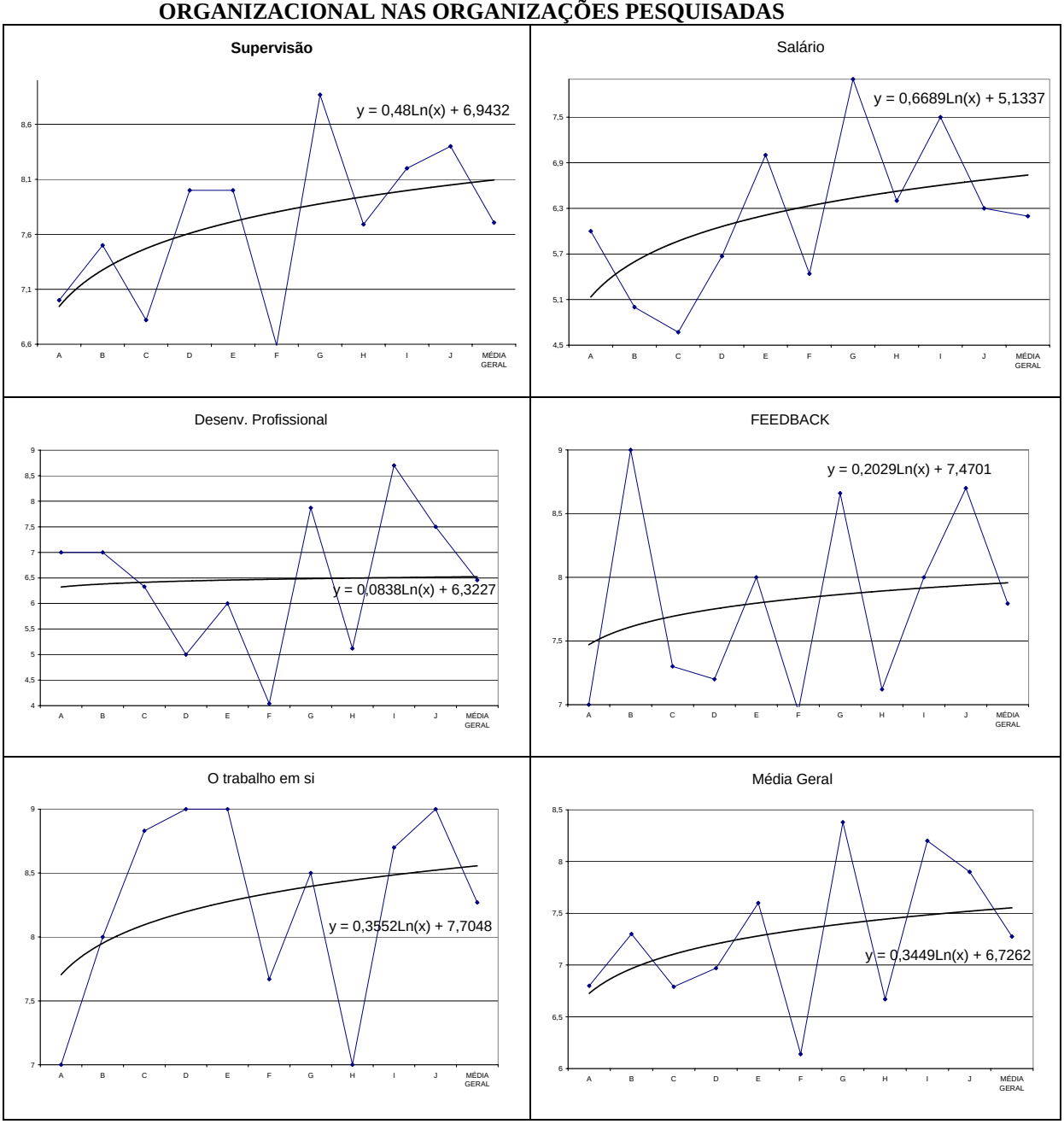
No quesito f*eedback*, todas as organizações obtiveram médias entre regular e ótimo. As organizações B, J e G tiveram as maiores médias respectivamente. Esse resultado positivo pode ser devido ao retorno constante do desempenho que a supervisão fornece para os funcionários imediatos. Fazendo menção ao trabalho em grupo, Alencar (1998, p. 25) reforça o pensamento dizendo: “relacionamento interpessoal favorável e estimulante a idéias novas, diálogo e confiança entre os membros das equipes, troca de experiências entre membros e equipes”.

A variável “trabalho em si” apresenta as maiores médias encontradas nas diversas variáveis analisadas, inclusive na média do grupo. As organizações D, E e J tiveram médias consideradas ótimas pelos respondentes da pesquisa. Isso pode ser decorrente da valorização

dos pesquisados em relação ao trabalho que executam e a imagem das organizações junto à sociedade.

No gráfico 2 são demonstradas as linhas de tendências das médias das escalas de avaliação de Clima Organizacional nas organizações pesquisadas.

GRÁFICO 2 - LINHAS DE TENDÊNCIAS DAS ESCALAS DE AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS



Fonte: Dados coletados pelos autores

Observa-se uma curvatura crescente em todas as variáveis analisadas, ou seja, as empresas G, I e J possuem as maiores médias gerais de satisfação de clima organizacional, onde contribuem para a tendência de crescimento na satisfação das variáveis.

Os grupos de variáveis que apresentam as maiores médias são: o trabalho em si, *feedback* e supervisão, com médias acima de sete pontos, com uma curvatura de tendência superior, sendo mais expressiva.

Para Vergara (2000) lidar com as diferenças de valores, necessidades, interesses, composição familiar, cultura e formação profissional é a arte e magia do gestor. O primeiro

grande passo é entender e aceitar as diferenças existentes. Compreender as diferenças que impulsionam o comportamento de funcionários dos níveis operacional e estratégico é uma das grandes ferramentas organizacionais.

Numa avaliação geral, percebe-se que a empresa G apresentou melhor resultado com uma média de 8,38 nas variáveis analisadas, seguida da empresa I com 8,2 e empresa J com 7,9 de média geral. Essas organizações são de diferentes setores como: indústrias e cooperativas agropecuárias de médio porte, respectivamente.

6 CONCLUSÃO

O interesse dos executivos quanto à satisfação com o trabalho costuma centrar-se em seus efeitos sobre o desempenho dos funcionários, tendo em vista que estão relacionados com produtividade, absenteísmo e rotatividade, onde, os funcionários satisfeitos e comprometidos apresentam índices mais baixos de rotatividade e absenteísmo e, mais altos de produtividade (ROBBINS, 2002).

O presente trabalho visou analisar os indicadores de clima organizacional em organizações da região central do Estado do Paraná, de acordo com a percepção dos colaboradores investigados. Considerando tal objetivo e a literatura sobre o tema, foi realizada uma análise das variáveis: supervisão, salário, desenvolvimento profissional, *feedback* e trabalho em si.

Com a variável supervisão, foi possível apontar o grau de satisfação dos funcionários com as suas chefias, em termos de competência, organização, relacionamento, dentre outros aspectos. A variável salário analisou a existência de descontentamento por parte dos colaboradores, o que pode ter ocorrido por distorções entre salários internos e eventuais diferenças existentes em relação aos salários pagos por outras empresas. Sobre o desenvolvimento profissional, a pesquisa visou avaliar as oportunidades reais de treinamento e carreira oferecidas pelas empresas. No quesito *feedback* pôde ser verificado como se encontra a questão de avaliação do desempenho dos funcionários imediatos. Já por meio da variável trabalho em si foi possível conhecer a percepção dos colaboradores em relação à adaptação, quantidade de trabalho, horário, distribuição, suficiência de pessoal e outros fatores dessa natureza.

O papel da chefia é fundamental na satisfação da equipe de trabalho. Dela depende, em boa parte, o salário e a concessão de aumentos salariais, a motivação da equipe e a organização dos setores. As empresas devem estabelecer uma política salarial que seja justa em relação à estrutura interna de cargos e competitiva em relação às demais empresas. Ao mesmo tempo, as chefias devem estar atentas a variável trabalho em si, onde o excesso pode causar cansaço, fadiga, estresse e, por outro lado, a falta de trabalho pode gerar sensação de inutilidade. Por fim, cabe à organização promover em todos os níveis hierárquicos o desenvolvimento dos recursos humanos, com vistas à melhoria do clima e dos desempenhos individuais, grupais e organizacionais (LUZ, 1995).

Dentre as limitações deste estudo destacaram-se: a ausência de empresas de grande porte e a falta de uma pesquisa qualitativa em profundidade. Outro item considerado é o método de estudo de casos múltiplos, onde as conclusões não podem ser generalizadas para todas as organizações.

Tendo em vista que o tema escolhido é muito vasto, diversas são as possibilidades de futuras pesquisas nessa área, tais como:

a) Realização da pesquisa de clima organizacional com o total de colaboradores de cada organização, buscando-se um maior conhecimento da realidade de cada empresa;
b) Efetuar uma pesquisa semelhante com empresas de grande porte, efetuando comparativos;

c) Realizar pesquisas qualitativas com amostras estratificadas; e
d) Análise de correlação e regressão de pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.1, n. 32, 1998.

ARAÚJO, L. C. G. de **Gestão de Pessoas:** Estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BITENCOURT, C. (org.). **Gestão contemporânea de pessoas:** Novas práticas, conceitos tradicionais. Porto alegre: Bookman, 2004.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional:** Conceitos e estudos de casos. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business Reserch Methods**. Irwin: McGraw-Hill, 1995.

FARIA, Antônio Nogueira. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

FLEURY, M.T.L.;SAMPAIO, J. dos R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M.T.L. (coord.). **As pessoas na organização.** 6. ed. São Paulo: Gente, 2002.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa:** como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração:** Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho:** Pesquisa, teoria e aplicação. Lorena, SP: Stiliano, 2000.

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

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TEIXEIRA, J. E. **Clima organizacional:** Empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, G. e BOOG, M. (coord.). Manual de gestão de pessoas e equipes. V. 2. São Paulo: Gente, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, J.A., HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional:** Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

XAVIER, R. A. P. **Trabalho, saúde e satisfação.** 2004. Disponível em: <http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=475> Acesso em: 01 mar. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.