

Análise de fatores que influenciam negativamente no clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa do ramo distribuidor

Igor Idalgo Perdoná (Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI)

igorperdona@hotmail.com

Ane Marjorie Sangoi Frozza (Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI)

anemarjorie@hotmail.com

Simone Caberte Naimer (Universidade Federal de Santa Maria - UFSM) simone.naimer@live.com

Leoni Pentiado Godoy (Universidade Federal de Santa Maria - UFSM) leoni_godoy@yahoo.com.br

Augusto José Pinto Souto (Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI)

a.souto@urisantiago.br

Resumo:

Este trabalho apresenta um estudo de pesquisa de clima organizacional, o qual visou detectar possíveis fatores que influenciam negativamente no clima de uma empresa do ramo distribuidor. Deste modo, surgiu o interesse da direção e a viabilidade na prática do estudo, em virtude da grande importância do tema para a gestão da empresa. Utilizou-se como instrumento de pesquisa, escala de clima organizacional (ECO), que se trata de uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional. Os dados verificados através deste instrumento foram analisados e tratados de forma a identificar os fatores que influenciam de forma positiva e negativa o clima da organização. Verificou-se que apenas o fator conforto físico caracterizou clima bom. Os resultados apontaram que o fator controle/pressão merece atenção. No restante dos valores obtidos, que ficam na casa do 3, concluiu-se que esses valores ficam entre o clima bom e ruim, não caracterizam nem clima bom, nem clima ruim. De acordo com a avaliação da existência de fatores que influenciam negativamente na composição do clima organizacional da organização estudada, foram utilizadas as ferramentas diagrama de causa e efeito e matriz GUT, de modo a providenciar intervenções em recursos humanos para a empresa diagnosticada.

Palavras chave: Clima organizacional, Escala de clima organizacional, Fatores.

Analysis of factors that negatively influence the organizational climate: a case study on a company's branch distributor

Abstract

This work presents a study of organizational climate survey, which aimed to identify possible factors that negatively influence the climate of a company branch distributor. Thus arose the interest of direction and viability in practice the study, because of the great importance of the issue for the management of the company. was used as a research tool, organizational climate scale (ECO), which is a multidimensional scale built and validated in order to evaluate the perception of workers on various dimensions of organizational climate. The data recorded by this instrument were analyzed and processed in order to identify the factors that influence positively and negatively the climate of the organization. It was found that only the physical comfort factor characterized good weather. The results showed that the control factor/pressure deserves attention. In the rest of the values which are in the house of 3, it was concluded that these values are between the good and bad weather, do not

characterize or good weather or bad weather. According to the assessment of the existence of factors that influence negatively the organizational climate of the composition of the organization studied, we used the cause and effect diagram tools and GUT headquarters, in order to provide interventions in human resources for the diagnosed company.

Key-words: Organizational climate, Organizational climate scale, Factors.

1. Introdução

Na atualidade, em meio a várias transformações e mudanças, as companhias necessitam, cada vez mais, potencializar seus índices de competitividade e, por conseguinte as relações com seus colaboradores, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e um bom ambiente organizacional (GIL, 2001; DESSLER, 2003; RIBEIRO, 2012).

Levando em consideração essa tendência, a busca de ferramentas e estudos sobre qualidade no ambiente organizacional é uma alternativa para diminuir os impactos gerados por essas mudanças. Com isso, compreender como o contexto organizacional afeta o comportamento e as atitudes dos colaboradores da empresa e o desempenho no ambiente de trabalho justifica a relevância do estudo do clima organizacional.

Assim sendo, o estudo do clima organizacional apresenta-se como ferramenta de suma importância na gestão estratégica das companhias e em conjunto o estudo da satisfação do trabalho, que por sua vez, tem se tornado indispensável para o bom desempenho dos trabalhadores e consequentemente das organizações.

O clima organizacional pode ser entendido como a percepção da atmosfera da empresa e impacta a satisfação com o trabalho, as relações entre os grupos e até mesmo os comportamentos que representam afastamento dos colaboradores do ambiente de trabalho (BEGNAMI e ZORZO, 2013; FERREIRA, 2013; JOHANN, 2013; SIQUEIRA *et al.*, 2008; LACOMBE, 2012).

No intuito de analisar possíveis relações entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho, o presente estudo destina-se a analisar o clima organizacional, e a influência dos fatores que o compõem. Nesse contexto, identificar possíveis fatores que influenciam negativamente no clima organizacional de uma organização é de imensa importância para a mesma.

Dessa maneira, a pesquisa fornecerá à organização dados que reforcem a necessidade de um ambiente de trabalho favorável e bem conduzido pelos gestores, gerando maior comprometimento e maior motivação, fatores estes que favorecem o clima organizacional e, consequentemente, maior produtividade.

2. Referencial Teórico

2.1 Recursos Humanos

Nos dias atuais, a maioria das empresas brasileiras de grande e médio porte mantém repartições de recursos humanos, contudo a adoção desta definição parece estar relacionada ao interesse em apresentar um aspecto de modernidade. Cada vez mais as empresas reconhecem os recursos humanos como uma área relevante. A área de recursos humanos é responsável por uma atuação estratégica e deve ainda adotar medidas para desenvolver talentos e criar um ambiente de trabalho aberto a novas ideias. Entretanto, essa área não deve

ser vista apenas como um setor de administração de pessoal, com atribuições meramente burocráticas e operacionais (GIL, 2001; DESSLER, 2003; RIBEIRO, 2012).

A gestão de recursos humanos preocupa-se com o crescimento e o desenvolvimento das pessoas em direção a níveis mais elevados de competência, criatividade e autorrealização, visto que elas são os recursos centrais de todas as organizações e sociedades. A área de recursos humanos deve estar voltada, permanentemente, para auxiliar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva (DESSLER, 2003; MAXIMIANO, 2014; GIL, 2001; FRANÇA, 2006; NEWSTROM, 2011).

2.2 Comportamento organizacional

Comportamento organizacional trata-se de um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento no interior das empresas, com o objetivo de aplicar este conhecimento em benefício do aprimoramento da eficácia de uma empresa (ROBBINS, 2005; NEWSTROM, 2011).

Tal tema oferece um conjunto útil de ferramentas em vários níveis de análise, ajudando no entendimento das complicações envolvidas nas relações interpessoais, quando duas ou mais pessoas interagem. O comportamento organizacional enfoca comportamentos observáveis, tais como: conversar com colegas de trabalho, utilizar equipamentos ou preparar um relatório. Porém, lida com as ações internas, como: pensar, perceber e decidir, as quais acompanham as ações externas. Assim, estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores (NEWSTROM, 2011; WAGNER e HOLLENBECK, 2012).

2.2 Clima organizacional

O clima organizacional pode ser entendido como a percepção da atmosfera da empresa e impacta a satisfação com o trabalho, as relações entre os grupos e até mesmo os comportamentos que representam afastamento dos colaboradores do ambiente de trabalho. A identificação dos fatores do clima organizacional pode apoiar a expandir as competências da companhia, pois auxiliam para a formação de um ambiente que atenda às necessidades dos colaboradores, ao mesmo tempo em que canalizam os comportamentos em direção ao atingimento dos propósitos organizacionais (BEGNAMI e ZORZO, 2013; FERREIRA, 2013; JOHANN, 2013; SIQUEIRA *et al.*, 2008; LACOMBE, 2012).

O primeiro passo para resolver um problema é analisar a posição atual do clima organizacional, isto é, apontar o problema e saber o que o causa. Antes de iniciar qualquer planejamento de ação corretiva nos processos de gestão de recursos humanos ou da organização como um todo, faz-se necessário saber qual é a real situação e quais são os problemas que estão acontecendo. Uma das ferramentas mais eficazes no diagnóstico de problemas trata-se da pesquisa de clima organizacional, que autoriza mapear e verificar a situação que a companhia está vivendo e usufruir esses dados como base para ações corretivas (FERREIRA, 2013).

2.3 Diagrama de causa e efeito

O diagrama de causa e efeito, também conhecido como “espinha-de-peixe” ou “diagrama de Ishikawa” trata-se de uma ferramenta gráfica aplicada para apontar as potenciais causas de determinado problema ou oportunidade de melhoria em uma organização. Quando descoberta a causa ou sub-causa que influencia diretamente no efeito que se conhece e que geralmente é um problema, daí sim se poderá agir corretivamente (FITZSIMMONS, 2014; ISHIKAWA, 1993).

A análise de causa e efeito oferece uma abordagem estruturada para que uma equipe identifique, explore e demonstre graficamente, em detalhes, todas as causas possíveis relacionadas a um determinado problema, com o objetivo de descobrir a causa subjacente. A construção do diagrama começa pelo problema, a “cabeça” da estrutura, e traça as principais categorias de causa ao longo da “espinha”. Nos serviços, são comuns categorias como informações, clientes, materiais, procedimentos, pessoal e equipamento (FITZSIMMONS, 2014).

2.4 Matriz GUT

A hierarquização dos problemas de acordo com a gravidade é facilitada pelo uso da ferramenta da qualidade chamada de matriz GUT (gravidade, urgência, tendência). A gravidade indica o prejuízo que é causado pelo problema. A urgência caracteriza a possibilidade de se agir sobre o problema e a tendência trata a evolução do problema caso nenhuma ação seja tomada. A matriz de priorização de GUT foi criada por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, em 1981 como uma das ferramentas utilizadas na solução de problemas (MANDARINI, 2006; COLENGHI, 1997; KEPNER e TREGOE, 1981; OLIVEIRA, 2015).

A matriz GUT é utilizada para definir prioridades dadas as inúmeras alternativas de ação. A matriz GUT é utilizada, também, para apontar quais falhas demandam maior urgência, e juntamente com a priorização, são propostas ações de melhorias. A mesma auxilia na tomada de decisões, uma vez que utiliza a listagem dos fatos e atribui pesos aos que são considerados problemas, de forma a analisá-los no contexto de sua gravidade, urgência e tendência (MANDARINI, 2006; BEHR *et al.*, 2008; QUEIROZ *et al.*, 2012; COLENGHI, 1997; KEPNER e TREGOE, 1981; OLIVEIRA, 2015).

3. Metodologia

O trabalho possui como base a natureza da pesquisa aplicada, uma vez que, teve como foco gerar conhecimentos para aplicações práticas, direcionando a solução de problemas específicos, ou visando ainda, gerar respostas ou soluções a problemas em um quadro específico (MATIAS-PEREIRA, 2012; ANDRADE, 2010; KLEIN, 2015, APPOLINÁRIO, 2011; GIL, 2008).

Do ponto de vista da forma de abordagem da pesquisa, a mesma é quanti-qualitativa. Quantitativa devido à aplicação e tabulação de questionário que possibilitou transformar em números as informações coletadas, e qualitativa, pois se efetuou a interpretação e análise dos dados coletados de forma indutiva, objetivando o esclarecimento das informações (MALHOTRA, 2007; MATIAS-PEREIRA, 2012).

Quanto ao método da pesquisa, utilizou-se neste estudo o conceito de triangulação, onde o mesmo combina métodos com o objetivo de alcançar a convergência dos resultados. O uso da triangulação é baseado na ideia de que os desvios inerentes a quaisquer fontes de dados ou métodos de coleta e análise seriam neutralizados pela combinação, complementando o estudo e solidificando sua validade. Assim, múltiplas fontes de evidência permitem a triangulação entre elas e com isso proveem múltiplas medidas do mesmo fenômeno. Estudos de casos que usam múltiplas fontes de evidência têm qualidade superior aqueles que contam apenas com fontes simples de informações (GREENE, 1989; JICK, 1979; PATTON, 1990; CRESWELL, 1994, YIN, 2009).

No que diz respeito ao tipo de pesquisa, a mesma possui caráter descritivo, dado que objetivou descrever as características de certa população, estabelecendo relações entre variáveis, envolvendo técnica de coleta de dados padronizada, através de questionário, além

de descrever situações, fatos, opiniões ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população ou quadro pesquisado (MALHOTRA, 2007; GIL, 2010; APPOLINÁRIO, 2011; ANDRADE, 2010; KLEIN, 2015; MATIAS-PEREIRA, 2012).

Em relação aos procedimentos técnicos, trata-se primeiramente de pesquisa bibliográfica, pois foi elaborada a partir de material publicado, como: livros, artigos e periódicos; posteriormente, de levantamento (*survey*), uma vez que se tratou de um estudo que envolveu questionamento direto das pessoas, de quem o comportamento se desejava conhecer; pesquisa de campo, pois estudou-se um único grupo em termos de estrutura social, utilizando-se técnicas de vista e por razão da pesquisa ter sido desenvolvida no próprio local que ocorrem as verificações; além de observação direta, que teve por objetivo captar os aspectos essenciais de um determinado fenômeno, além do maior aprofundamento das questões propostas (GIL, 2010; GIL, 2008; APPOLINÁRIO, 2011; ANDRADE, 2010; KLEIN, 2015; MATIAS-PEREIRA, 2012).

A pesquisa caracterizou-se como fonte primária e secundária. Primária, visto que os dados foram coletados de forma direta na organização e secundária em decorrência da utilização de livros, artigos e periódicos publicados (APPOLINÁRIO, 2011; ANDRADE, 2010).

Com o objetivo de avaliar os fatores (apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas) possivelmente detectados que influenciam negativamente no clima organizacional da empresa, utilizou-se como instrumento de pesquisa, questionário constituído por 63 (sessenta e três) itens, através da construção e validação da escala de clima organizacional (ECO), que se trata de uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional (SIQUEIRA *et al.*, 2008).

4. Resultados e discussão

4.1 Avaliação do clima organizacional

Com intuito de atingir o objetivo geral desta pesquisa verificou-se através do instrumento anteriormente exposto o clima organizacional da mesma, obtendo-se os resultados expostos na Tabela 1.

| Clima organizacional por fatores | | | | | |
|--|-------------|-----------------|------------------|----------------------|--|
| Apoio da chefia e da organização | Recompensa | Conforto físico | Controle/pressão | Coesão entre colegas | Média (\bar{X}) (sem controle/pressão) |
| Equipe interna | | | | | |
| 3,87 | 3,76 | 3,91 | 3,59 | 3,90 | 3,86 |
| Desvio-padrão (σ) | | | | | |
| 0,99 | 0,64 | 0,67 | 0,48 | 0,51 | - |
| Equipe externa | | | | | |
| 3,86 | 4,13 | 4,22 | 3,52 | 3,84 | 4,01 |
| Desvio-padrão (σ) | | | | | |
| 1,06 | 0,47 | 0,50 | 0,50 | 0,61 | - |
| Geral (equipe interna e externa) | | | | | |
| 3,86 | 3,94 | 4,06 | 3,55 | 3,87 | 3,93 |
| Desvio-padrão (σ) | | | | | |
| 0,01 | 0,26 | 0,22 | 0,05 | 0,04 | - |

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 1 – Avaliação dos fatores que compõe o clima organizacional

Percebe-se que os fatores recompensa e conforto físico, na equipe interna, grifados em verde na Tabela 1, obtiveram valores acima de 4, o que evidencia, conforme Siqueira *et al.* (2008) clima bom. Percebe-se ainda, que na média do clima organizacional da equipe externa, foi obtido o valor de 4,01, conforme destacado em verde, o que evidencia, de acordo com Siqueira *et al.* (2008), clima bom. Em geral, no cruzamento dos valores das equipes interna e externa, apenas o fator conforto físico, destacado em verde, obteve valor acima de 4, caracterizando clima bom. A média geral da empresa foi de 3,93, mais próximo de 4, do que 2,9 o que caracterizaria, segundo Siqueira *et al.* (2008) um clima ruim. Não foi englobado na média, assim como nos desvios-padrão, o fator controle/pressão, uma vez que o mesmo, conforme Siqueira *et al.* (2008), é o único fator da ECO que é o inverso, ou seja, quanto mais altos os valores, mais alto é o controle/pressão, diferentemente dos outros fatores que compõem o instrumento.

Contudo, o fator controle/pressão, com valores grifados em azul na Tabela 1, merece atenção em virtude dos índices mais próximos de 4 do que 2,9, o que caracterizaria clima ruim, segundo Siqueira *et al.* (2008). Assim, verifica-se que tal fator necessita ser analisado, trabalhado e melhorado. Após esta breve análise, são expostos abaixo, na Tabela 2, as médias obtidas com a equipe interna e externa por itens e fatores que compõem a ECO. Além disso, são descritos os desvios-padrão para comprovar o quanto de variação ou dispersão existe em relação à média.

| ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL | | | | | | | |
|---|--|----------------------|------------------------------|----------------------|------------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| Ordem | Descrição | Média equipe externa | Desvio-padrão equipe externa | Média equipe interna | Desvio-padrão equipe interna | Média (\bar{X}) geral | Desvio-padrão (σ) geral |
| Apoio da chefia e da organização | | | | | | | |
| 01 | Meu setor é informado das decisões que o envolvem. | 3,71 | 1,06 | 3,56 | 0,99 | 3,64 | 0,11 |
| 02 | Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo. | 3,57 | 1,21 | 3,78 | 0,95 | 3,68 | 0,15 |
| 03 | O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar tarefas. | 3,86 | 1,01 | 4,28 | 0,87 | 4,07 | 0,30 |
| 04 | As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe. | 3,81 | 1,17 | 3,56 | 0,89 | 3,69 | 0,18 |
| 05 | Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas. | 4,14 | 0,79 | 3,89 | 0,79 | 4,02 | 0,18 |
| 06 | O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho. | 4,05 | 1,02 | 3,17 | 1,05 | 3,61 | 0,62 |
| 07 | As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes). | 3,95 | 0,80 | 3,83 | 0,79 | 3,89 | 0,08 |
| 08 | As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários. | 3,67 | 1,02 | 3,67 | 1,00 | 3,67 | 0,00 |
| 09 | Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas. | 3,95 | 0,67 | 4,06 | 0,78 | 4,01 | 0,08 |
| 10 | Aqui, existe planejamento das tarefas. | 4,24 | 0,77 | 4 | 0,90 | 4,12 | 0,17 |

| | | | | | | | |
|----|--|------|------|------|------|------|------|
| 11 | O funcionário pode contar com o apoio do chefe. | 4,29 | 0,72 | 4,17 | 0,69 | 4,23 | 0,08 |
| 12 | As mudanças nesta empresa são planejadas. | 4,29 | 0,64 | 4,17 | 0,73 | 4,23 | 0,08 |
| 13 | As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa. | 3,43 | 0,68 | 3,39 | 0,69 | 3,41 | 0,03 |
| 14 | Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários. | 3,81 | 0,60 | 3,83 | 0,68 | 3,82 | 0,01 |
| 15 | O chefe valoriza a opinião dos funcionários. | 3,48 | 0,75 | 3,67 | 0,80 | 3,58 | 0,13 |
| 16 | Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças. | 3,48 | 0,87 | 4 | 0,79 | 3,74 | 0,37 |
| 17 | O chefe tem respeito pelo funcionário. | 4,14 | 0,85 | 4,28 | 0,61 | 4,21 | 0,10 |
| 18 | O chefe colabora com a produtividade dos funcionários. | 4,1 | 0,62 | 4,06 | 0,86 | 4,08 | 0,03 |
| 19 | Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa. | 3,9 | 0,62 | 4,06 | 0,72 | 3,98 | 0,11 |
| 20 | A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas. | 3,52 | 0,98 | 3,89 | 0,79 | 3,71 | 0,26 |
| 21 | O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa. | 4,19 | 0,60 | 4 | 0,77 | 4,10 | 0,13 |

Recompensa

| | | | | | | | |
|----|--|------|------|------|------|------|------|
| 22 | Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação. | 4,19 | 0,60 | 3,44 | 0,68 | 3,82 | 0,53 |
| 23 | Aqui, o chefe valoriza seus funcionários | 3,05 | 0,74 | 4 | 1,00 | 3,53 | 0,67 |
| 24 | Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados. | 4,48 | 0,68 | 3,56 | 1,05 | 4,02 | 0,65 |
| 25 | O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem. | 4,14 | 1,01 | 3,72 | 0,84 | 3,93 | 0,30 |
| 26 | Nesta empresa, o funcionário sabe por que ele está sendo recompensado. | 4,52 | 0,60 | 4 | 0,78 | 4,26 | 0,37 |
| 27 | Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários. | 3,86 | 1,06 | 4,33 | 0,71 | 4,10 | 0,33 |
| 28 | Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários. | 4,14 | 0,79 | 3,83 | 1,03 | 3,99 | 0,22 |
| 29 | As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas. | 3,62 | 0,67 | 3,61 | 0,98 | 3,62 | 0,01 |
| 30 | O trabalho bem feito é recompensado. | 3,95 | 0,50 | 3,67 | 1,01 | 3,81 | 0,20 |
| 31 | O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas. | 4,14 | 0,65 | 3,61 | 0,95 | 3,88 | 0,37 |
| 32 | A produtividade do empregado tem influência no seu salário. | 4,38 | 0,59 | 3,44 | 1,17 | 3,91 | 0,66 |

| | | | | | | | |
|-------------------------|---|------|------|------|------|------|------|
| 33 | A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado. | 4,29 | 0,72 | 3,56 | 1,06 | 3,93 | 0,52 |
| 34 | Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz. | 3,95 | 1,12 | 4,05 | 1,00 | 4 | 0,07 |
| Conforto físico | | | | | | | |
| 35 | Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas. | 3,9 | 0,94 | 3,89 | 1,13 | 3,90 | 0,01 |
| 36 | O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador. | 4,19 | 0,68 | 4 | 0,94 | 4,10 | 0,13 |
| 37 | Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade. | 3,62 | 1,20 | 3,89 | 1,05 | 3,76 | 0,19 |
| 38 | O espaço físico no setor de trabalho é suficiente. | 4,29 | 0,72 | 3,94 | 0,83 | 4,12 | 0,25 |
| 39 | O ambiente físico de trabalho é agradável. | 4,43 | 0,60 | 3,89 | 0,98 | 4,16 | 0,38 |
| 40 | Nesta empresa, o local de trabalho é arejado. | 4,48 | 0,60 | 3,83 | 1,12 | 4,16 | 0,46 |
| 41 | Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho. | 4,14 | 0,73 | 3,5 | 1,10 | 3,82 | 0,45 |
| 42 | Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho. | 4,24 | 0,70 | 4,28 | 0,79 | 4,26 | 0,03 |
| 43 | Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho. | 4,38 | 0,74 | 3,83 | 0,92 | 4,11 | 0,39 |
| 44 | O setor de trabalho é limpo. | 4,57 | 0,51 | 4,11 | 1,03 | 4,34 | 0,33 |
| 45 | Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho. | 4,29 | 0,78 | 3,78 | 0,95 | 4,04 | 0,36 |
| 46 | Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde. | 4,14 | 0,79 | 4,06 | 0,85 | 4,10 | 0,06 |
| 47 | O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas. | 4,19 | 0,60 | 3,78 | 0,84 | 3,99 | 0,29 |
| Controle/pressão | | | | | | | |
| 48 | Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários. | 3,24 | 0,89 | 3,17 | 0,89 | 3,21 | 0,05 |
| 49 | Nesta empresa, tudo é controlado. | 3,67 | 0,86 | 3,78 | 0,84 | 3,73 | 0,08 |
| 50 | Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto. | 4,48 | 0,60 | 3,89 | 0,67 | 4,19 | 0,42 |
| 51 | A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa. | 3,95 | 0,80 | 4,06 | 0,74 | 4,01 | 0,08 |
| 52 | Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários. | 3,29 | 0,90 | 3,5 | 0,87 | 3,40 | 0,15 |
| 53 | Os horários dos funcionários são cobrados com rigor. | 3,95 | 0,92 | 4,22 | 0,66 | 4,09 | 0,19 |

| | | | | | | | |
|-----------------------------|--|------|------|------|------|------|------|
| 54 | Aqui, o chefe pressiona o tempo todo. | 2,43 | 0,60 | 2,78 | 1,04 | 2,61 | 0,25 |
| 55 | Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe. | 3,33 | 1,20 | 3,72 | 0,90 | 3,53 | 0,28 |
| 56 | Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe. | 3,33 | 0,97 | 3,44 | 0,74 | 3,39 | 0,08 |
| Coesão entre colegas | | | | | | | |
| 57 | As relações entre as pessoas deste setor são de amizade. | 3,95 | 0,86 | 3,94 | 0,94 | 3,95 | 0,01 |
| 58 | O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas. | 3,86 | 0,85 | 3,78 | 1,14 | 3,82 | 0,06 |
| 59 | Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades. | 3,76 | 0,83 | 4,17 | 0,65 | 3,97 | 0,29 |
| 60 | Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas. | 3,71 | 1,06 | 3,94 | 0,94 | 3,83 | 0,16 |
| 61 | Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega. | 4,05 | 0,80 | 4,33 | 0,51 | 4,19 | 0,20 |
| 62 | Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa. | 3,95 | 0,67 | 3,89 | 0,56 | 3,92 | 0,04 |
| 63 | Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas. | 3,62 | 1,02 | 3,28 | 1,11 | 3,45 | 0,24 |

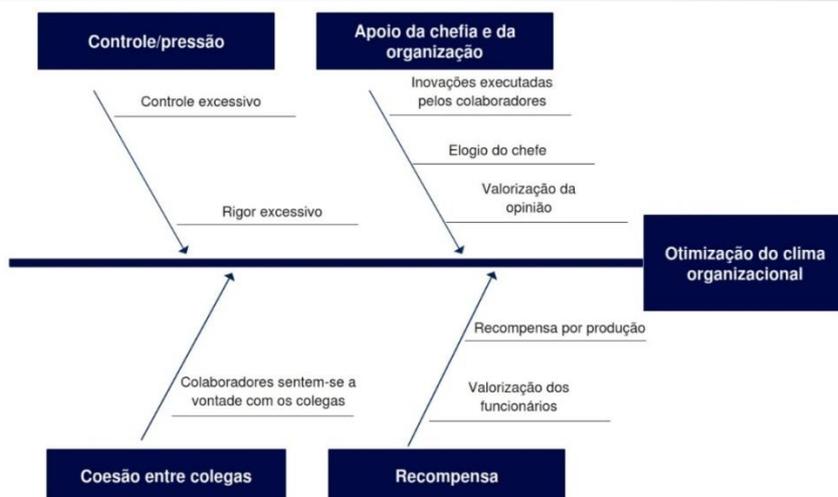
Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 2 – Médias obtidas nos itens na ECO

Os valores grifados em verde na Tabela 2, significam médias acima do valor 4, onde de acordo com Siqueira *et al.* (2008), valores acima de 4 referem-se a um clima bom. Os valores grifados em vermelho significam médias acima do valor 4 (quatro), uma vez que no fator controle/pressão, conforme Siqueira *et al.* (2008), ocorre o contrário, valores acima de 4 representam clima ruim, como informado anteriormente.

4.2 Estratégias de intervenção em recursos humanos

Com base no analisado nas Tabelas 1 e 2, e ainda, de acordo com a avaliação da existência de fatores que influenciam negativamente na composição do clima organizacional da organização estudada, elaborou-se em primeiro momento, para toda a equipe da empresa, um diagrama de causa e efeito, adaptado de acordo com o tema estudado, cuja finalidade é organizar através de gráfico, o raciocínio e a discussão sobre as causas de um determinado problema, conforme Figura 1.



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 1 – Diagrama de causa e efeito

Observa-se no diagrama de causa e efeito, Figura 1, que o problema destacado é a otimização do clima organizacional. Na estruturação do diagrama, foram ordenadas as principais causas (apoio da chefia e da organização, controle/pressão, recompensa e coesão entre colegas) que afetam o problema. Portanto, essas causas tratam-se dos fatores de maior impacto que influenciam negativamente no clima organizacional da companhia. Após, foram evidenciadas as subcausas destes principais problemas.

Posteriormente, para analisar as dispersões no processo e os efeitos decorrentes do exposto no diagrama de causa e efeito, Figura 1, criou-se uma matriz GUT com o objetivo de hierarquizar os problemas detectados de acordo com sua gravidade, urgência e tendência, conforme Tabela 3.

| Causas principais | Subcausas | G | U | T | Resultado | Priorização |
|---|--|---|---|---|-----------|-------------|
| Controle/pressão | Controle excessivo | 5 | 5 | 5 | 125 | 1º |
| | Rigor excessivo | 5 | 5 | 5 | 125 | 2º |
| Coesão entre colegas | Colaboradores sentem-se à vontade com os colegas | 4 | 4 | 3 | 48 | 3º |
| | Inovações executadas pelos colaboradores | 3 | 3 | 2 | 18 | 4º |
| Apoio da chefia e da organização | Elogio do chefe | 3 | 3 | 2 | 18 | 5º |
| | Valorização da opinião | 3 | 3 | 2 | 18 | 6º |
| | Recompensa por produção | 2 | 2 | 2 | 8 | 7º |
| Recompensa | Valorização dos funcionários | 2 | 2 | 2 | 8 | 8º |

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 3 – Matriz GUT

A matriz GUT foi elaborada com base na pesquisa de clima organizacional efetuada através da ECO e da análise dos dados obtidos, executada anteriormente. Nela foram elencados problemas referentes aos fatores controle/pressão, coesão entre colegas, apoio da chefia e da organização e recompensa, todos em ordem de prioridade de acordo com a gravidade, urgência e tendência, onde foram estabelecidos resultados finais e grau de prioridade.

5. Considerações finais

A pesquisa de clima tem importância fundamental para verificar a necessidade dos colaboradores e o que sentem em relação à companhia. Com um mapeamento, percebe-se

onde existem problemas a serem solucionados. Além disso, aponta-se também, os pontos fortes que a organização possui.

Para efetuar a pesquisa de clima neste trabalho, utilizou-se instrumento validado por Siqueira *et al.* (2008), denominado Escala de Clima Organizacional (ECO), composto por 63 (sessenta e três) questões, que tem por objetivo pesquisar com base nos fatores de apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas, o clima organizacional.

A média geral da empresa, no clima organizacional, foi de 3,93, mais próximo de 4, do que 2,9 o que caracterizaria, segundo Siqueira *et al.* (2008) um clima ruim. Não foi englobado na média, o fator controle/pressão, uma vez que o mesmo, conforme Siqueira *et al.* (2008), é o único fator da ECO que é o inverso, ou seja, quanto mais altos os valores, mais alto é o controle/pressão, diferentemente dos outros fatores que compõem o instrumento.

Verificou-se no cruzamento dos valores das equipes interna e externa, que apenas o fator conforto físico ficou com valor acima de 4, caracterizando clima bom. Com isso, os resultados relacionados à identificação do clima organizacional apontaram que o fator controle/pressão merece atenção em virtude dos índices mais próximos de 4 do que 2,9, o que caracterizaria clima ruim, conforme Siqueira *et al.* (2008). Assim, verifica-se que tal fator necessita ser analisado, trabalhado e melhorado.

Além disso, no restante dos valores obtidos, que ficam na casa do 3, Siqueira *et al.* (2008) não informa a respeito da interpretação de outros valores, se não acima de 4 ou menor que 2,9. Assim sendo, com base nos dados fornecidos por Siqueira *et al.* (2008), concluiu-se que esses valores ficam entre o clima bom e ruim, portanto, nem clima bom, nem clima ruim.

Assim, com o intuito de elevar o clima organizacional da empresa como um todo elaborou-se um diagrama de causa e efeito, uma matriz GUT que objetivaram elucidar estratégias de intervenção em recursos humanos, de acordo com os objetivos propostos, tendo por base os fatores de maior impacto no clima da empresa, evidenciados na pesquisa. Portanto, conclui-se que o presente trabalho atingiu os objetivos propostos.

Por fim, a formação de um clima favorável não depende apenas da organização e sim de todos que fazem parte deste contexto. Desse modo, é fundamental o trabalho em equipe, que será bem sucedido se todos esforçarem-se em direção dos mesmos objetivos. A liderança é outro fator a ser destacado como influenciador do clima, tendo o líder como papel a responsabilidade de integração da equipe, com cabido reconhecimento e valorização dos colaboradores, mantendo objetivos claros, com a determinação de uma causa comum.

Referências

ANDRADE, M. M. de. *Introdução a metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APPOLINÁRIO, F. *Dicionário de metodologia científica: um guia para produção do conhecimento científico*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BEGNAMI, M. L. V.; ZORZO, A. *Clima organizacional: percepções e aplicabilidade*. Revista Científica da FHO/UNIARARAS. Vol. 1, n. 2, 2013. Disponível em: <http://www.uniararas.br/revistacientifica/_documentos/art.5-002-2013.pdf>. Acesso em: 17 ago. de 2016.

BEHR, A.; MORO, E.L.S.; ESTABEL, L.B. *Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca*. Ciência da Informação. Vol. 37, n.2, p. 32-42, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a03v37n2.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2016.

COLENGHI, V.M. *O&M e qualidade total: uma integração perfeita*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

- CRESWELL, J. W.** *Research design: qualitative, quantitative and mixed method approaches*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.
- DESSLER, G.** *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson, 2003.
- FERREIRA, P. I.** *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- FRANÇA, A. C. L.** *Comportamento organizacional: conceitos e práticas*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J.** *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- GIL, A. C.** *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GREENE, J. C.; CARACELL, V. J.; GRAHAM, W. F.** *Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs*. Educational Evaluation and Policy Analysis. Vol. 11, n. 3, p. 225-274, 1989. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1163620?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- ISHIKAWA, K.** *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JICK, T. D.** *Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action*. Administrative Science Quarterly. Vol. 24, n. 4, p. 602-611, 1979. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392366?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- JOHANN, S.** *Comportamento organizacional: teoria e prática*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- LACOMBE, F. J. M.** *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MALHOTRA, N. K.** *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- MANDARINI, M.** *Segurança corporativa estratégica: fundamentos*. São Paulo: Manole, 2006.
- MATIAS-PEREIRA, J.** *Manual de metodologia da pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MAXIMIANO, A. C. A.** *Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global*. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- NEWSTROM, J.** *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de.** *Planejamento estratégico – conceitos, metodologias e práticas*. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- PATTON, M. Q.** *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage, 1990.
- QUEIROZ, J. V. et al.** *Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da matriz SWOT e GUT na DDEx–Direct to Door Express*. GEPROS (Gestão da Produção, Operações e Sistemas). N. 1, p. 49-64, 2012. Disponível em: <revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/download/551/392>. Acesso em: 13 ago. 2016.
- RIBEIRO, A. de L.** *Gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- ROBBINS, S. P.** *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SIQUEIRA, M. M. M. et al.** *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão*. Porto Alegre: Artmet, 2008.
- KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B.** *O administrador racional*. São Paulo: Atlas, 1981.
- KLEIN, A. Z. et al.** *Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2015.
- WAGNER, III, J. A.; HOLLENBECK, J. R.** *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- YIN, R. K.** *Case study research: design and methods*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2009.