

FACULDADE EDUCACIONAL DE CORNÉLIO PROCÓPIO - FACED

WILLIAM SANTANA ESTÁCIO

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, SITUADA NO MUNICÍPIO DE
CORNÉLIO PROCÓPIO - PR**

**CORNÉLIO PROCÓPIO
2014**

WILLIAM SANTANA ESTÁCIO

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, SITUADA NO MUNICÍPIO DE
CORNÉLIO PROCÓPIO - PR**

Monografia apresentada ao curso de Administração com Habilitação em Gestão de Pessoas, da Faculdade Educacional de Cornélio Procópio, como pré-requisito para a obtenção do título de bacharel.

Orientador: Profº. Eduardo José de Oliveira

**CORNÉLIO PROCÓPIO
2014**

“Dedico esta pesquisa a minha família, pois sempre estiveram ao meu lado em todos esses anos de estudos, dedicação, esforços.”

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus que iluminou meu caminho, que me deu forças, sabedoria para chegar ao final desta etapa.

A meu Orientador professor Eduardo José de Oliveira, sempre com muita paciência na orientação e incentivo, que tornaram possível a conclusão desta monografia.

À Professora Doutora Inês Cardin Bressan, pela sua dedicação em nos ensinar sem medir esforços, pela disponibilidade.

Aos professores do curso de Administração, por terem se empenhado em nos transmitir seus ensinamentos para nos tornarmos bons profissionais.

Agradeço aos meus avôs José Estácio e Creuza Maria Estácio, que durante esses anos de estudos, dedicaram seu tempo me apoiando momentos difíceis, com força, confiança, amor, ensinando-me a persistir nos meus objetivos e ajudando a alcançá-los e principalmente a Deus, por me dar esses avôs super maravilhosos. Dedico essas palavras ao meu pai, madrasta, irmão, primos (as), tios (as) enfim todos aqueles que por muitas vezes sendo firme comigo, me fez perceber o quanto sou capaz, me mostrando como andar me mostrando o caminho, mas sem me dizer as pedras que encontrarei.

Aos meus amigos Adriano, Bruna, Jessica, Nalu, Priscila, Sílvia e Thaís, por estar comigo todas as horas que mais precisei, pelos momentos de alegria tristeza e paciência, que teve comigo durante essa jornada, amo você demais.

Agradeço, aos proprietários da Romano Materiais de Construção, todos os colaboradores que contribuíram para a realização de pesquisa. Muito Obrigado.

WILLIAM SANTANA ESTÁCIO

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE MATÉRIAS DE CONSTRUÇÃO, SITUADA NO MUNICÍPIO DE
CORNÉLIO PROCÓPIO - PR**

Monografia apresentada ao Curso de Administração com ênfase em Gestão de Pessoas da Faculdade Educacional de Cornélio Procópio, como pré-requisito para obtenção do título de bacharel.

Orientador: Prof^o. Eduardo Jose de Oliveira

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Flavia Maria da Silva

Faculdade Educacional de Cornélio Procópio

Prof^o. Aline Gracionali

Faculdade Educacional de Cornélio Procópio

Cornélio Procópio, _____ de _____ de 2014.

A cultura de uma organização se constitui no conjunto de princípios fundamentais que a organização cria e descobre ao longo de sua existência." *Ricardo Frenzel.*

ESTÁCIO, William Santana. **Clima Organizacional: Um Estudo de Caso em uma Empresa do ramo de Materiais de Construção, localizada no município de Cornélio Procópio - PR**: 2014. Nº 58 Trabalho de Conclusão de Curso em Administração com Habilitação em Gestão de Pessoa - Faculdade Educacional de Cornélio Procópio, 2014.

RESUMO: A presente monografia trata do Clima Organizacional: Um Estudo de Caso em uma empresa do ramo de materiais de construção, localizada no município de Cornélio Procópio – PR, tem como objetivo de compreender o clima organizacional da empresa. Há necessidade de investigar a forma com que a empresa trabalha ao desenvolver a gestão de pessoas, principalmente no que tange no clima organizacional. Foi organizado todo referencial teórico, a fim de que toda esta pesquisa seja feita a luz de teorias científicas. Foi descrito os conceitos e processo da gestão de pessoa, e clima organizacional. Foi investigada a forma com que a organização trabalha ao desenvolver a Gestão de Pessoas, fazer pesquisa relacionada ao Clima Organizacional da empresa em que o gestor busca resultados diretamente ao ambiente da empresa, junto de sua política de trabalho, estrutura, entre outros elementos neste segmento, pois também é uma ferramenta em que o gestor identifica o grau de satisfação e desempenho de todos os membros da empresa. O presente trabalho buscou apresentar os níveis de satisfação dos colaboradores sendo eles ambiente de trabalho, liderança e remuneração. Em relação as hipótese a primeira trata da não existência de um departamento de recursos humano foi válida e em relação segunda em fala que o clima organizacional é um fator que dificulta o desenvolvimento dos colaboradores na empresa e a terceira hipótese fala se a cultura organizacional reflete negativamente no desenvolvimento das tarefas dos colaboradores da empresa, elas foram refutadas. As contribuições científicas da realização desta monografia foram de grande valia para o pesquisador, pois ajudou em suma importância a didática do pesquisador para que ele realiza-se esta pesquisa tão primorosa.

Palavras Chaves: Gestão de Pessoas; Clima Organizacional; Cultura Organizacional; Processo de Gestão de Pessoas.

ESTÁCIO, William Santana. Clima Organizacional: Um Estudo de Caso em uma Empresa do ramo de Materiais de Construção, localizada no município de Cornélio Procópio - PR: 2014. N° 58 Trabalho de Conclusão de Curso em Administração com Habilitação em Gestão de Pessoa - Faculdade Educacional de Cornélio Procópio, 2014.

ABSTRACT: This present monograph deals with the Organizational Climate: A Case Study of a company in the business of construction materials, located in the municipality of Cornélio Procópio – PR, has as objective to understand the organizational climate in the company. There is a need to investigate the way in which the company works to develop the management of people, primarily regarding the organizational climate. It was investigated the way in which the organization is working to develop the People Management, doing research related to Organizational Climate of the business where the manager searches results directly to the environment of the business, along with its policy of work, structure, among others elements in this segment, because it is also a tool in which the manager identifies the degree of satisfaction and performance of all members of the business. First considers the lack of a human resources department was valid and for the second in talks that organizational climate is a factor that hinders the development of employees in the company and the third hypothesis speaks to organizational culture reflects negatively on the development of the tasks of company employees, they have been refuted. The scientific contributions of the fulfillment of this monograph were of great value to the researcher, because it has helped in utmost importance the didactics of the researcher for that he undertook this research so masterful.

KEYWORD: People Management; Organizational Climate; Organizational Culture; Process of People Management.

LISTA DE ABREVIATURA

ARH: Administração de Recursos Humanos

GP: Gestão de Pessoas

RH: Recursos Humanos

QVT: Qualidade de Vida no Trabalho

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Qual o seu sexo?	44
Gráfico 2: Qual sua Idade?	44
Gráfico 3: Qual o seu Grau de Escolaridade?	45
Gráfico 4: Há quanto tempo você trabalha na empresa?	46
Gráfico 5: O ambiente de trabalho é organizado e satisfatório quanto a limpeza, ventilação e iluminação?	47
Gráfico 6: A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previsto em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa?	48
Gráfico 7: O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa?	49
Gráfico 8: Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa?	50
Gráfico 9: Acho justos os benefícios e salário atual.	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 GESTÃO DE PESSOAS: GENERALIDADES.....	14
2.1 DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE GESTÃO DE PESSOAS	14
2.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	19
2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	23
3 GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	29
3.3 O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	32
3.4 A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NOS RESULTADOS DE DESEMPENHO	36
4 ESTUDO DE CASO	41
4.1 HISTÓRICO DO MUNICÍPIO DE CORNÉLIO PROCÓPIO.....	41
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA: BREVE HISTÓRICO	42
4.3 METODOLOGIA DA PESQUISA	42
4.4 Instrumentos de Coleta de Dados e Análise de Resultados.....	43
4.4.1 Análise do representante da empresa	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICES	58

1 INTRODUÇÃO

Essa monografia trata do clima organizacional: os reflexos para o desempenho dos colaboradores na empresa do ramo de materiais de construção, ressaltando a sua importância como uma ferramenta para auxiliar na melhoria do ambiente organizacional e conseqüentemente no desempenho das pessoas.

Esta pesquisa surgiu do interesse em investigar, sobre a importância que a cultura e clima organizacional tem e como estes poderão influenciar no desempenho dos colaboradores, realizando uma pesquisa na empresa Romano Materiais de Construção, sendo necessário investigar a forma com que a empresa trabalha ao desenvolver a gestão de pessoas, principalmente no que tange no clima organizacional.

Esta monografia pretende responder ao seguinte questionamento: Como o Clima Organizacional influencia no desempenho dos colaboradores da empresa Romano Materiais de Construção?. Pois é uma empresa familiar de pequeno porte, que esta há nove anos no mercado de trabalho com aproximadamente vinte e dois colaboradores, a organização visa sempre oferecer produtos de qualidades, melhores condições de pagamento e um ótimo atendimento aos clientes. A organização possui a área de Gestão de Pessoas, na qual o gestor possa desenvolver suas técnicas de trabalho em toda a organização, ou seja, fazer pesquisa relacionada ao Clima Organizacional com um intuito de identificar o índice de satisfação dos funcionários da empresa. Surgiu também da necessidade de se concluir um curso de graduação na Faculdade Educacional de Cornélio Procópio, para obtenção do título de Bacharel em Administração.

No que refere às hipóteses supondo que: a não existência de um departamento de recursos humanos impossibilita a gestão do ambiente organizacional; o Clima Organizacional é um fator que dificulta o desenvolvimento dos colaboradores da empresa Romano Matérias de Construção; a Cultura Organizacional reflete negativamente no desenvolvimento das tarefas do colaboradores da empresa.

O objetivo geral deste trabalho é compreender como o Clima Organizacional influencia no desempenho dos colaboradores da empresa na área de materiais de construção. O método de pesquisa a ser adotado é o dedutivo, pois é um método mais indicado que abrange um todo. O tipo de pesquisa que será utilizado será o estudo de caso, que é aquele que estuda exhaustivamente um objeto. Como referencial teórico foram utilizados os estudos de Chiavenato, França, Gil, entre outros.

Esta monografia está organizada da seguinte forma: no primeiro capítulo serão apresentados, a Gestão de Pessoas, a sua definição e conceitos, bem como será traçado os o Processo de Gestão de Pessoas, e por último a Qualidade de Vida no Trabalho. No segundo capítulo, serão abordados os conceitos de Clima Organizacional, em seguida irá ser tratada o conceitos de Cultura Organizacional, logo após será discutido os contexto do Processo de Gerenciamento do Clima Organizacional e por último tópico se encerra sobre a influencia do Clima Organizacional nos Resultados de Desempenho.

No terceiro capítulo será feito um estudo de caso da empresa já citada, o histórico do município e a análise de resultado da pesquisa.

E finalmente, nas considerações finais, serão apresentados os níveis de satisfação dos colaboradores, as questões relacionadas ao gestor, resposta da problematização da pesquisa, verificar se as hipóteses foram válidas ou refutadas e também as contribuições científicas que esse trabalho trouxe.

2 GESTÃO DE PESSOAS: GENERALIDADES

Neste capítulo serão apresentadas, as teorias de vários autores contemplados na administração, voltada para a gestão, ou seja, as definições e conceitos da gestão de pessoas, os processos de manter pessoas e a qualidade de vida do trabalho.

2.1 DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Chiavenato (2004) comenta que em muitas organizações falava-se, até pouco tempo, em “relações industriais”, uma espécie de visão burocratizada que vem desde o final da revolução industrial, e que encontrou seu auge na década de 1950, época marcada pelo grande desenvolvimento do Brasil e período de transição das guerras mundiais. Em outras organizações fala-se em administração de recursos humanos, uma visão mais dinâmica que predominou até 1990 e foi adotada por algumas empresas mais sofisticadas em administração de pessoas, que tendiam a considerar sim o ser humano, como dotado de habilidades e capacidades intelectuais.

Na visão de Gil (2006), a tendência hoje é falar em administração com as pessoas, ou seja, trabalhar em prol da organização, juntamente com colaboradores e parceiros internos, aqueles que mais entendem da organização, se acredita que a maior vantagem competitiva da empresa moderna, reside em seus colaboradores, quando se permite a criação de um ambiente em que o colaborador pode chegar a sua empresa todos os dias sabendo que terá a oportunidade de aprender alguma coisa nova e, quando é estimulado, a ter curiosidade em saber como as coisas funcionam.

Conforme Chiavenato (1994), existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas, no primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos. No segundo caso, as mesmas são o sujeito ativo da gerência, são

elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais.

França (2011) enfatiza que a Gestão de Pessoas analisada pelos enfoques comportamental e administrativo relaciona com os mais variados espaços organizacionais, como novas tecnologias, reduções ou novas posições na empresa, contratação incluindo recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento de pessoas, remuneração, benefícios entre outros. Os objetivos deste conjunto de conceitos, relatos, práticas e fontes são em informar os gestores, aprendizes e profissionais de forma descritiva e integrada sobre os conceitos comportamentais integrados à prática administrativa de recursos humanos, e também em contribuir com a evolução da gestão de pessoas e organizações, e ainda apoiar conceitualmente uma gestão integrada de pessoas e organizações.

Na visão de Gil (2001, p. 17), a gestão de pessoas, é conceituada como “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas, que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais”. Conforme o autor, a gestão de pessoas assume o papel de líder na ajuda ao alcance da excelência organizacional.

Segundo Chiavenato (2010), a Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. A ARH é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados, todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevista, seleção e treinamento.

Conforme Chiavenato (2010), a ARH é conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações, a ARH também é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados. A Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, como agregar, aplicar, recompensar,

desenvolver, manter e monitorar pessoas no sentido de proporcionar, competências e competitividade à organização.

Gil (2001) alega que a gestão de pessoas, exerce atividades como o recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, planejamento e alocação interna de recursos humanos, salários, benefícios, carreiras, higiene e segurança no trabalho, relações com sindicatos etc.

Para França (2011) a Gestão de Pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais, como as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, valores, entre outros aspectos ligados à vida social.

Chiavenato (2010 A) assegura que a Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso. A Gestão de Pessoas nas organizações é função que permite a colaboração eficaz das pessoas empregadas, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, os nomes como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão das pessoas, cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas, o termo ARH ainda é o mais comum de todos eles. As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas, para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Na visão de Chiavenato (2010 B), a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações, as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso, de um lado, o trabalho toma

considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal, separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca, assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais.

Conforme França (2011), esses conceitos e processos comportamentais devem estar presentes nos modelos, processos e práticas na vida das empresas, razão pela qual se torna necessário conhecer os aspectos comportamentais, integrados aos aspectos administrativos.

Chiavenato (2009) afirma que as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos, com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade, na verdade, cada uma das partes depende da outra, uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos, uma relação de duradora simbiose entre pessoas e organizações.

Chiavenato (2010) aborda que a Gestão de Pessoas é representada pelas organizações e pelas pessoas, sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas, em resposta, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões, e para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito, muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado.

As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto, sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas, termos como empregabilidade e empresabilidade são usados para indicar, de uma lado, a capacidade das pessoas em conquistar e manter seus empregos e de outro, a capacidade das empresas em desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competências individuais dos seus membros.

Na visão de Vieira (2010), as pessoas constituem um dos elementos mais importante de uma organização. Ao longo do tempo, elas passaram a ser consideradas como partes inteligentes responsáveis por introduzir o conhecimento dentro de uma organização e, deste modo, tornaram-se o grande diferencial competitivo das mesmas. As pessoas deixaram de ser vistas apenas como força geradora de lucro e passaram a serem vistas como seres humanos responsáveis e comprometidos com a organização. Conforme Gil (2006) partindo desse pressuposto a gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas, e assim buscar a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações tanto para o alcance de seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais

Segundo Chiavenato (2010), vários fatores que tornam cada organização única, sendo imprescindível analisar cada um dos aspectos que envolvem a organização para desenvolver os trabalhos referentes a gestão de pessoa. O autor reafirma que:

Gestão de Pessoas GP é uma área muito sensível á mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos, como cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizada e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO 2010, p.8).

Segundo Gil (2001, p. 71), “comunicar constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente dos profissionais de recursos humanos, pois na maioria das atividades que exercem, necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar com uma ou mais pessoas”. As relações interpessoais dependem, sobretudo, de pessoas, se existe um bom relacionamento interpessoal dentro de uma empresa é porque as pessoas que nela trabalham se sentem confortáveis, é porque há um bom clima organizacional, que incentiva o relacionamento saudável entre os

colaboradores dentro e fora da empresa, uma das melhores formas de desenvolvimento de pessoas na organização é o treinamento, processo de ensinamento para os colaboradores para o bom desempenho das ferramentas utilizadas nas atividades.

2.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (2008 A), os processos da gestão de pessoas são: agregar, aplicar, remunerar, desenvolver, manter e monitorar. Segundo o autor, os processos de agregar pessoas, são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa, podem ser denominados processos, de provisão ou de suprimento de pessoas, incluem recrutamento e seleção de pessoas.

Na visão de Lenzi, Kiesel & Zucco (2010), a iniciar um empreendimento, muitas vezes, começamos sozinhos ou, no máximo, com uma ou duas pessoas, conhecidas para ajudar, com o passar do tempo e com o esperado crescimento do negócio, é necessário que mais pessoas sejam agregadas ao processo, a escolha dessas pessoas, que se somam ao desenvolvimento do negócio, é crucial, para isso, ressaltar que é impossível acertar sempre, o que podemos fazer é reduzir bastante as falhas de um processo de recrutamento e seleção malfeitos, o primeiro passo, é definir de forma clara, de preferência por escrito, quais serão as funções do novo contratado.

Conforme Chiavenato (2008 A) os processos de aplicar pessoas, são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho inclui desenho organizacional e desenhos de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

Lenzi, Kiesel & Zucco (2010) relatam que após escolher o candidato, é hora de aplicá-lo na organização, isso significa realizar sua integração e encaixe na engrenagem organizacional, geralmente, a interação inicial, ou socialização, é feita através do superior hierárquico ou o próprio

empreendedor, que realiza uma rápida apresentação do novo colaborador, levando-o os quatro cantos da empresa e apresentando-o aos demais colaboradores.

De acordo com Lenzi, Kiesel & Zucco (2010), para aplicar ou integrar um novo colaborador de forma adequada, uma ideia interessante é adotar a figura do tutor, algumas empresas fazem isto, denominando-o padrinho ou anjo, quando um novo colaborador chega á empresa, é designado a ele um tutor para acompanhá-lo nas primeiras semanas, até que esteja naturalmente integrados aos demais funcionários, dessa forma, consegue-se uma integração mais natural e gradativa.

Chiavenato (2008 A) relata que a remuneração constitui os elementos fundamentais para incentivar e motivar os funcionários da organização. No processo de desenvolver pessoas o departamento de Gestão de Pessoas, busca manter o desenvolvimento do colaborador tanto para sua área de atuação como para possíveis áreas de crescimento profissional, porém o processo de desenvolvimento de pessoas envolve questões como preparação de lideranças, gestão de aprendizagem, novos talentos e do aprendizado organizacional.

Segundo Lenzi, Kiesel & Zucco (2010) quando tratam de recompensas, podemos dividi-las em financeiras e não financeira, a primeira inclui salário, benefícios e incentivos, a segunda inclui as formas de reconhecimento, como satisfação com o trabalho, orgulho, reconhecimento, elogios, oportunidades, autonomia, qualidade de vida no trabalho, etc. Estrategicamente falando, recomenda-se uma política que opte por salários na média do mercado, benefícios na média do mercado e uma atuação agressiva quanto aos incentivos oferecidos, para que se tenha a chance de manter motivados os funcionários, buscando melhorar a competitividade da organização.

Para Chiavenato (2008 A), os processos de desenvolver pessoas, são os processos, utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas, envolve seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

Conforme Ribeiro (2006) para ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano, é desenvolver novas competências para a atual era empresarial, é uma das mais importantes ações da gestão de pessoas, o acesso a informação e outros facilitadores imprimem a necessidade de constante atualização, e acima de tudo, a necessidade da transformação deles em conhecimento e habilidades requeridas em cada organização.

Kiesel & Zucco (2010) afirma o desenvolvimento de pessoas, é um processo de longo prazo, para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los valiosos para organização.

De acordo com Chiavenato (2008), os processos de manter pessoas, são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

Conforme Lenzi, Kiesel & Zucco (2010), o desafio é manter os colaboradores sempre atualizados e em conjunto processo de desenvolvimento, por mais preparado que um profissional possa estar esse destaque é passageiro, temporário, com o advento de novas tecnologias, novas formas de gerir, novos equipamentos e ferramentas, mesmo o mais bem preparado profissional, acabam ficando desatualizado rapidamente.

Conforme Chiavenato (2008 B), processo que visa manter os colaboradores satisfeitos e motivados, precisa trabalhar um conjunto de cuidados especiais como, estilos de gerencia, programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem a qualidade de vida na organização.

Para Caxito (2008), O processo de manter pessoas, se liga a aspectos disciplinares, de higiene, de saúde, segurança, tais aspectos dependem do sistema administrativo, cujo enfoque pode variar conforme a empresa em que é aplicado.

Segundo Chiavenato (1999) o processo de manter pessoas, são processos utilizados par criar condições ambientais, e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas.

Na visão de Caxito (2008) o sistema autoritário-coercitivo é baseado na falta de confiança nos funcionários que raramente se sentem livres e motivados, do contrário, sentem medo das ameaças e punições, o fluxo de

informação na empresa flui de cima para baixo, como decisões centralizadas na cúpula da organização, já o sistema autoritário-benevolente, neste, as pessoas, não se sentem livres, mas são motivados tanto por recompensas quanto por punições, as políticas são definidas pelo topo hierárquico de uma empresa, e as decisões previamente prescritas são impostas aos níveis mais baixos, o sistema consultivo, ele faz com que as pessoas se sintam relativamente livres e também são motivadas por recompensas, as políticas e decisões gerais são feitas no topo e as decisões específicas são delegadas aos níveis mais baixos, e por último o sistema participativo, aonde as pessoas se sentem livres e são motivadas por recompensas financeiras e pela participação e envolvimento na fixação dos objetivos da organização, é o modelo mais aberto de administração.

De acordo com Chiavenato (1999), a organização também cria um ambiente propício para esse desenvolvimento, para manter as pessoas na organização, bem como sistemas para a avaliação de resultados e necessidades para que se renove o ciclo, agregando pessoas para suprir essas necessidades.

Caxito (2008) relata que as questões de higiene e saúde no trabalho, estas se ligam às normas e procedimentos organizacionais, desenvolvidos e acompanhados pela área de Recursos Humanos, buscam garantir à integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde que estão relacionados às tarefas específicas do seu cargo e ao ambiente físico no qual são executadas, e também tem se discutido diversos aspectos relacionados à qualidade de vida do trabalhador dentro da organização, dentre estes aspectos pode citar a participação dos funcionários nas decisões, a formação de grupos autônomos de trabalho, mudanças no sistema de recompensas, para influenciar o clima organizacional bem como à melhoria das condições físicas e psicológicas no ambiente de trabalho.

Na visão de Chiavenato (2008 B), os processos de monitorar pessoas, são os processos que auxiliam no acompanhamento e controle das atividades que as pessoas estão executando, no seu dia-a-dia, incluem também a inclusão de bancos de dados e sistemas de informações gerenciais na sua execução.

Lenzi, Kiesel & Zucco (2010) assegura que em um mundo cada vez mais complexo, ter em mãos informações atualizadas, sobre os funcionários passa a ser prioritária para possibilitar controle, análise e tomada de decisões, assim, conhecer seus funcionários, hoje, vai um pouco além do que se acostumava a ver no passado, quanto mais informações sobre a vida do funcionário, as organizações maiores serão as chances de buscar uma aproximação com o colaborador, não se trata de bisbilhotar a vida dessa pessoa, mas de realmente conhecê-la melhor para poder compreendê-la e colaborar com seu sucesso.

Para Lenzi, Kiesel & Zucco (2010), na contemporaneidade, parece estar em alta a preocupação com a qualidade de vida no ambiente de trabalho, o que se traduz por empregados que buscam condições para realizar suas atividades com dignidade, conforto, ergonomia, respeito, satisfação, segurança, cabe a nos ficar atento a essa tendência para manter os bons colaboradores trabalhando em nossas organizações.

Chiavenato (2008 B) alega que todos esses processos, estão intimamente relacionados entre si, de tal forma, que se interpenetram e se influenciam reciprocamente, cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando ou mal utilizado, um processo rudimentar de agregar pessoas pode exigir um intenso processo de desenvolver para compensar as suas falhas, se o processo de recompensa pessoas é falho, ele pode exigir um intenso processo de manter pessoas, o equilíbrio na condução de todos esses processos é fundamental para o seu êxito na sua execução.

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para França (2011), a gestão de qualidade de vida, tem por definição a capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída neste gestão, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização.

Segundo Moller (1998), o futuro de uma empresa ou organização depende dela para conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mundo exterior, ela precisa produzir e entregar bens e serviços que satisfaçam as exigências e expectativas de clientes usuários, é difícil imaginar uma empresa satisfazer com consistência os requisitos de qualidade do mundo exterior, a menos que seus bens e serviços sejam produzidos e prestados por pessoas com alto nível de qualidade pessoal.

Na visão de Moller (1998), é difícil imaginar que o mundo em geral ficará satisfeito com o desempenho global de um departamento, uma empresa ou organização, a menos que cada indivíduo membro produza com alto nível de qualidade, o melhor lugar para se iniciar o desenvolvimento da qualidade, em uma empresa ou organização, é com o desempenho do indivíduo e suas atitudes com relação à qualidade. A qualidade pessoal inicia uma reação em cadeia de melhoramentos, na qualidade de um processo de desenvolvimento da qualidade, os altos níveis de qualidade pessoal contribuem para os altos níveis de qualidade nos departamentos, os departamentos com altos níveis de qualidade criam produtos e serviços de qualidade superior.

De acordo com Moller (1998), a qualidade em todas essas áreas conduz a uma cultura de qualidade, a qual influencia toda a empresa, uma empresa de qualidade possui ambiente e clientes satisfeitos, clientes satisfeitos traduzem-se em melhores resultados financeiros, imagem melhor e um futuro mais brilhante, um senso de orgulho pelas realizações da empresa cria um senso geral de bem-estar na mesma e encoraja o desenvolvimento de um ambiente criativo, do espírito de equipe e de um nível mais elevado de qualidade pessoal.

Conforme Cobra (2011), quando se atua em qualidade de vida no trabalho, surgem sempre ideias e conceitos, como o ponto de vista das pessoas, pode afirmar-se que qualidade de vida no trabalho é a percepção de bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativas de vida, no trabalho, a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento.

Segundo Moller (1998), se todos, em uma empresa fizessem o melhor possível todos os dias e estivesse altamente comprometido, o futuro seriam brilhantes, mas as pesquisas em empresas revelam que nem todos os funcionários estão motivados a fazer o melhor possível todos os dias. Moller (1998) relata que a qualidade no local de trabalho, pode ser definida pelo grau que o desempenho global de uma empresa ou organização satisfaz as exigências e expectativas técnicas e humanas, essas exigências e expectativas são fixadas tanto pelo mundo exterior, como pelos próprios funcionários da empresa.

Para Cobra (2011), entre os especialistas que têm discutido este tema, destaca que a qualidade de vida no trabalho refere-se a valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Segundo França (2011), considerando aspectos existenciais, aponta para o momento de desafios, de mudanças e da necessidade de inteireza do ser humano, em vinculação à dimensão interconectada do saber e do amor, de forma a não ser fragmentada diante dos traumatismos de todos os tempos.

Para Moller (1998), em primeiro lugar, a empresa pode procurar melhorar a qualidade do seu pessoal, seus departamentos, produtos e serviços, uma vez que tanto a imagem como a posição de mercado são, em grande parte, determinadas pela percepção dos clientes, a respeito da qualidade do produto que se está adquirindo, em segundo lugar, a empresa pode trabalhar para introduzir uma cultura de qualidade, a qual influência toda a organização, refere-se especialmente à qualidade de vida no trabalho como condições sociais e psicológicas do trabalho, especificamente no que se refere ao sofrimento criador e ao sofrimento patológico.

Cobra (2011) afirma ser a QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) um dos grandes desafios da administração e do desenvolvimento de pessoal, os autores descrevem fatores que afetam a QVT, supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto do cargo, uma boa vida de trabalho significa um cargo interessante, desafiador e compensador, que levem ao comprometimento e à produtividade.

Na visão de Moller (1998), o movimento da qualidade de vida no trabalho no Brasil, esta expressão Qualidade de Vida no Trabalho, está

associada à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, instalações, atendimento a reivindicações dos trabalhadores, ampliação do conjunto de benefícios, potencial, criatividade, força de trabalho, inovação e compromisso, capacitam as pessoas no ambiente organizacional, por meio de situações planejadas e monitoradas para obtenção de mudanças pessoais, grupais e organizacionais.

A partir do que foi exposto neste capítulo, em que foram abordados os conceitos da gestão de pessoas, o processo de manter pessoas e a qualidade de vida no trabalho, e a importância de cada item dentro das empresas. No próximo capítulo, serão apresentadas as definições, conceitos, a importância da gestão do clima organizacional dentro das empresas.

3 GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Este capítulo será dedicado em apresentar os conceitos, definições de clima organizacional, a cultura da empresa, o processo de gerenciamento do clima. E também a conceituação da influencia que o clima organizacional tem no desempenho de resultados dos colaboradores.

3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme Coda (1993), os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo. Este movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando, principalmente na Psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo. Os trabalhos de Forehand e Gilmer levantaram alguns conceitos e indicadores iniciais do clima organizacional a partir de estudos sobre comportamento individual realizados na Psicologia.

Posteriormente, MOREIRA (2012) aproveitaram esses estudos e realizaram experiências em três diferentes organizações americanas. Os resultados demonstraram que cada uma das organizações apresentou três situações bem distintas em termos de satisfação e desempenho no trabalho. Esses resultados ajudaram a difundir os estudos sobre clima organizacional nas empresas, auxiliando outros estudos do movimento. No Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi difundida, que realizou diversos trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos utilizando adaptações do modelo de Litwin & Stringer.

Kanaane (1994) afirma que quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização

dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

Coda (1993) relata que clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação, é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influência no seu comportamento, e o ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Coda (1993) afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa, e esta ferramenta tem extrema importância na obtenção de um nível de motivação entre os colaboradores, além disso, é necessário estar atento ao cultivo de um clima bem propício, para o desenvolvimento de boas relações que promovam à comunicação, qualidade e produtividade.

Kanaane (1994) descreve que o clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais, também enfatiza que o clima organizacional, é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização. Outra suposição é de que a eficácia da organização pode ser aumentada com a criação de um clima que corresponda aos anseios de seus membros e que canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais.

Chiavenato (2000) entende que o clima organizacional, refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes da empresa, a atmosfera psicológica e característica existente em cada organização, está intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes, assim, o clima organizacional é ambiente humano no qual as pessoas de uma organização

fazem os seus trabalhos. O clima organizacional pode ser classificado como alto e baixo, o alto quando há elevada motivação entre os participantes, proporcionando relações de satisfação, de animação, de interesse e colaboração entre os participantes, o baixo, quando há baixa motivação entre os membros por frustrações ou barreiras à satisfação das necessidades individuais, com isso, o clima organizacional representa o ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação existente.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2009) descreve que cultura é o termo genérico utilizado para significar duas acepções diferentes, de um lado, o conjunto de costumes, civilização e realizações de uma época ou povo, e de outro lado, artes erudição e demais manifestações mais sofisticada do intelecto e da sensibilidade humana, consideradas coletividade, a cultura organizacional nada tem a ver com isto, no estudo das organizações, a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas, neste sentido, todos os seres humanos são dotados de cultura, pois fazem parte de algum sistema cultural, em função disso, toda pessoa tende a ver e julgar as outras culturas a partir do ponto de vista de sua própria cultura, daí o relativismo, as crenças e comportamentos só podem ser compreendidos em relação a seu contexto cultural.

Kanaane (1994) apresenta o conceito de cultura organizacional como sendo composto de três dimensões, material sistema produtivo, psicossocial sistema de comunicação e interação dos envolvidos e ideológica, sistema de valores vigentes na organização, ao nos apropriarmos das análises das relações interpessoais em dado contexto organizacional, identificaremos as sinalizações para a caracterização da cultura existente, uma vez que tais interações retratam o grau de formalidade de informalidade presentes nos respectivos ambientes organizacionais, denotando a maior ou a menor

flexibilidade das relações entre seus membros, e em que nível os mesmos respondem e participam das condições vigentes.

Segundo Chiavenato (2009), a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização, ela refere-se ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais, constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização, a essência da cultura de uma empresa é expresso pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa.

Na visão de Chiavenato (2010), 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 aqueles problemas e enfatiza ainda que ela é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas que é compartilhado por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e concordar para serem aceitas no serviço da organização.

Para Kanaane (1994), o nível de sinergia existente em um sistema organizacional dependerá das energias emanadas por este sistema, via intercâmbios ambientais, cujo conjunto de elementos gradativamente delinea o quadro geral das interações sociais, tais interações refletem um conjunto de possibilidades que vão desde as relações facilitadoras como cooperação, colaboração e participação, até as relações que impedem seu funcionamento adequado, ou seja, conflitos não administrativos e competições exacerbadas, rivalidades, disputas pelo poder.

Litwin e Stringer (1968) afirma que a cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização, por essa razão ela condiciona a administração das pessoas, cada organização cultiva e mantém a sua própria

cultura, é por este motivo que algumas empresas são conhecidas por algumas peculiaridades próprias.

Na visão de Chiavenato (1999), toda cultura se apresenta em três diferentes níveis, artefatos: constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível, artefatos são as coisas concretas que cada uma vê, ouve e sente, quando se deparam com uma organização, incluem os produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros de uma organização, valores compartilhados: Constituem o segundo nível da cultura, são os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem, funciona como justificativas aceitas por todos os membros, em muitas culturas organizacionais os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização, pressuposições básicas: constituem o nível mais íntimo profundo, e oculto da cultura organizacional, são as crenças inconscientes percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nos quais as pessoas acreditam a cultura adotada na organização, muitas vezes através de pressuposições não-escritas e nem sequer faladas.

Para Chiavenato (2009), a Cultura Organizacional, representa a maneira como a organização visualiza a si própria e o seu ambiente, os elementos principais da cultura organizacional é o cotidiano do comportamento observável, como as pessoas interagem, a linguagem e os gestos utilizados, os rituais e procedimentos comuns, as normas ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições, nos dias informais, os valores dominantes defendidos por uma organização, como a ética, o respeito pelas as pessoas, a qualidade de seus produtos ou preços baixos, a filosofia administrativa que guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários, clientes e acionistas, o clima organizacional os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, como os clientes ou elementos externos.

A cultura corporativa constituirá importante fator na determinação do sucesso ou fracassos das organizações na próxima década, as organizações bem-sucedidas estão adotando culturas não somente flexíveis, mas sobretudo sensitivas, para acomodar as diferenças sociais e culturais de seus funcionários, principalmente quando elas atuam em termos globais e

competitivos, espalhando-se por várias partes do mundo, por outro lado, também as pessoas tornam-se flexíveis e sensitivas pelo fato de participarem de várias organizações simultaneamente para poderem trabalhar, lecionar, assessorar, consultar, comprar, alugar, comer, vestir, viajar, também as pessoas precisam se integrar às diferentes culturas organizacionais para serem bem-sucedidas.

Kanaane (1994) aborda que o conjunto dessas relações e interações sociais, aliado aos papéis profissionais desempenhados pelos indivíduos e grupos, as condições mercadológicas, a tecnologia empregada e o estilo de gestão refletido em possibilidades de sucesso das organizações, à medida que houver condições que propiciam um intercâmbio entre, de um lado, os papéis instituídos e as expectativas dos sujeitos decorrentes de suas necessidades, e de outro lado, as condições emergentes do contexto social mais amplo, governo, concorrentes, fornecedores. Ao nos apropriarmos de expectativas, anseios e necessidades dos funcionários e do conjunto das respectivas relações inter-pessoais, poder-se á identificar e compreender o clima organizacional presente em dado momento do contexto organizacional.

3.3 O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Luz (1996), o clima organizacional passou a ser levado em consideração a partir da análise do comportamento e da satisfação do trabalhador nas organizações, e também a sua importância em relação ao seu processo de gerenciamento organizacional. Em 1912, Frederick W. Taylor já afirmava que a função do gestor é estudar o caráter, a natureza e o desempenho de cada trabalhador, com o objetivo de descobrir suas limitações e as possibilidades de desenvolvimento através do treinamento, enfatizou também sobre a necessidade em se obter responsabilidade, entusiasmo e esforço para o alcance de melhores resultados para a organização.

De acordo com Luz (1996), a pesquisa de clima organizacional busca identificar e avaliar as atitudes e os padrões de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e correção de problemas no relacionamento e no

plano motivacional dos integrantes da organização. Trata-se de uma ação que busca detectar as imperfeições existentes nas relações que impactam nos resultados da organização, com o objetivo de corrigi-las. Ela expõe as fraquezas de uma gestão deficiente e os pontos fortes de uma gestão competente.

A pesquisa de clima organizacional oferece às pessoas a oportunidade de se manifestarem, expressarem seus pensamentos, seus sentimentos e suas atitudes em relação a um conjunto de fatores e variáveis organizacionais. Verifica-se que o índice de motivação das pessoas aumenta quando estas se sentem partícipes, ouvidas e respeitadas em suas opiniões, ao mesmo tempo, a crença na instituição se eleva sensivelmente.

Conforme Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2004), nesta perspectiva, o clima organizacional merece ser destacado como fator de grande relevância para as organizações, trata-se de um fator valioso no âmbito das organizações que desejam gerir o seu ambiente interno, criando condições mais favoráveis à motivação das pessoas, com nítidos reflexos positivos no que se refere à qualidade e à produtividade de suas ações. O clima organizacional saudável possibilita às pessoas executar suas tarefas de modo mais eficiente e eficaz, a análise do clima organizacional, por sua vez, converte-se, neste contexto, em instrumento de avaliação da gestão e da política de desenvolvimento organizacional.

Segundo Luz (1996), a pesquisa, quando bem realizada e incorporada em ações concretas, proporciona às pessoas um bom ambiente de trabalho, apresenta oportunidade de aumentar os resultados da organização, contribui com a melhoria do desempenho das pessoas e da organização e proporciona mudanças na atitude das pessoas em relação à organização que integram. O clima organizacional não é determinado por leis, regulamentos, tradições e instruções da organização ou de seus dirigentes, mas sim pelas atitudes das pessoas, na opinião da grande maioria dos executivos, ela exerce influência positiva ou negativa, sobre a satisfação dos colaboradores, com importantes reflexos na sua capacidade produtiva e nos grau de envolvimento com os objetivos e metas estratégicas da organização e com reflexos em seus resultados. Afinal, o clima organizacional pode contribuir para promover ou inibir a criatividade das pessoas e da organização, menciona a pesquisa de

clima organizacional como um canal de comunicação entre a direção e os demais colaboradores.

Segundo esse autor, tem a capacidade de promover um crescimento nas relações de trabalho, auxiliando na missão em melhorar o ambiente organizacional, transformando os diferentes aspectos, que podem alavancar o sucesso da organização.

De acordo com Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2004), ao estudarem o clima organizacional, é bom utilizarem um questionário baseado em nove dimensões que explicariam o clima organizacional, existente numa determinada empresa, e cada uma dessas dimensões se relaciona com certas propriedades da organização, tais como, estrutura, responsabilidade, recompensa, desafio, relações, cooperação, padrões, conflito e identidade, segue abaixo as informações mais detalhadas: Estrutura: Sentimento dos trabalhadores sobre as restrições, em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no trabalho; Responsabilidade: Sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho, e a não dependência quando desempenha suas funções; Recompensa: Sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração; Desafio: Sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções; Relações: Sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua, que prevalece na organização; Cooperação: Percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de gestores e de subordinados; Padrões: É o grau em que a organização enfatiza normas e processos; Conflito: Sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes, e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas; e Identidade: Sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.

Para Souza (1978), clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura organizacional, é uma consequência do peso de cada um destes elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois, uma excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano, a pressão das normas cria tensão, a aceitação dos afeitos, sem descuidar dos preceitos e do trabalho, leva ao clima de tranquilidade e confiança. É importante destacar que quando o bom clima organizacional é mantido, pode-

se identificar a autoestima da empresa, quando se adota um programa de autoestima o resultado sempre será a obtenção de um bom clima organizacional, a satisfação mais eficaz das necessidades do cliente, uma maior produtividade e conseqüentemente a superioridade sobre os concorrentes.

Toda organização que deseja motivar seus colaboradores precisa realizar regularmente pesquisas que levantem informações e que monitorem o seu clima organizacional, estes processos não devem ser realizados levemente ou superficialmente, pois levantam muitas expectativas. As organizações precisam estar estruturadas, preparadas, prontas para agir, de acordo com os resultados da pesquisa realizada, planos de ação devem ser desenhados, para que as pessoas percebam como a organização pretende tratar e solucionar os problemas detectados.

É esse conjunto de informações que possibilita à organização rever seus mecanismos de atuação. O processo de gerenciamento do clima organizacional, quando bem aplicada, torna-se um instrumento de modernização da administração, pois permite aos gestores uma tomada de decisão ponderada para o direcionamento de eventuais desvios.

De acordo com Souza (1978), pode-se afirmar que a cultura de avaliação, entendida como hábito de realizar avaliações regulares, está presente na organização. Mas, entendida como fenômeno onde há um real envolvimento, certamente não está implantada integralmente. A cultura continua em processo de construção, necessitando de maior sensibilização quanto ao reconhecimento da avaliação como um dos instrumentos de mudanças e melhoria do processo. Para alguns a avaliação é insuficientemente conhecida, seus resultados pouco divulgados e pouco debatidos entre os envolvidos no processo, conseqüentemente, vistas por esses, de pouca valia para alcançarem os fins propostos. Segue abaixo algumas ferramentas do processo de gerenciamento para se obter sucesso na sua execução:

Necessita-se de um maior envolvimento, principalmente no processo de planejamento e divulgação da pesquisa de clima organizacional;
Envolver os diversos gestores no processo de planejamento e divulgação da pesquisa. Estes, quando motivados no processo, motivarão as suas respectivas equipes;

Adotar medidas para que haja uma maior divulgação entre os colaboradores das decisões tomadas e a serem tomadas, tanto a respeito de questões pedagógicas como administrativas;
No processo de aplicação da pesquisa on-line buscar uma forma de acesso ao questionário onde os colaboradores não precisam entrar com a própria senha do *RH Online* e que não precisam, necessariamente, responder estando no ambiente de trabalho;
Exercer a criatividade na promoção de iniciativas que favoreçam o entrosamento, a aproximação e o diálogo no âmbito da empresa pesquisada (SOUZA 1978, p.30 à 31).

Em resposta a citação anterior, o autor enfatiza nas entrelinhas sobre a construção de estratégias, a criação de oportunidades, visualização dos membros da organização, somente pela a busca da identidade e da satisfação de seus membros possibilitará a existência, o desenvolvimento, o comprometimento e a lealdade dos colaboradores para com a organização, formando, assim, o espírito de equipe e o sucesso institucional.

3.4 A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NOS RESULTADOS DE DESEMPENHO

Chiavenato (1998) afirma que o clima organizacional é o meio ambiente psicológico da organização, nada é menos tangível, nem mais importante na vida organizacional e nas transações interpessoais, do que o clima organizacional. Com um mercado cada vez mais exigente, colocando o trabalhador na posição de máquinas, exigindo do mesmo um alto desempenho e uma produção sempre maior que a do concorrente. Atualmente torna-se cada vez mais necessário à área de Recursos Humanos mensurar suas ações através de procedimentos técnicos que possam respaldar ao máximo sua atuação nas organizações. O lema é transformar a área em um centro de lucro com uma participação ativa e eficiente, sendo que, hoje em dia, conta-se com alguns instrumentos que podem ajudar a aproximar um pouco mais deste conceito, através da sua operacionalização em outros mais tangíveis, através da avaliação do nível de satisfação do colaborador com a empresa, com as lideranças, com o ambiente

de trabalho, etc, um destes instrumentos é a Pesquisa de Clima Organizacional.

Conforme Chiavenato (1998), a pesquisa do clima organizacional é, hoje, aceita como instrumento para que as instituições se dêem conta do modo como seus componentes as percebem, e de como tal percepção influencia seus sentimentos, emoções, comportamentos e desempenho, inclusive para se entender a parte dos empregados, afirma ainda que ao ingressar em um sistema organizacional produtivo, o indivíduo busca satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se auto realizar. No entanto, sabe-se que estes objetivos nem sempre são alcançados, visto que existem inúmeros fatores mais complexos e potentes, nesse sentido é a própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história de vida, modo de relacionar-se, enfim a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo como um todo.

Na visão de Luz (2003), através de diversos conceitos acerca do clima organizacional, pode-se encontrar pelo menos três palavras-chave que estão quase sempre presentes: satisfação (dos funcionários), percepção (dos funcionários) e cultura (organizacional). De acordo com o autor, no que diz respeito à satisfação, trata-se de uma palavra que mais está presente nos conceitos dos diferentes autores que, direta ou indiretamente, os conceitos nos remetem à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.

A percepção é outra importante palavra contida nos conceitos de clima a qual refere se à percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Portanto, se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima dessa empresa tende a ser bom, sendo que, ao contrário, se eles percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim. Para Luz (2003) os conceitos de clima organizacional de alguns autores, como Barçante; Castro (1999 *apud* Luz, 2003) que conceituam clima organizacional como sendo a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e a sua satisfação diária no trabalho.

Luz (2003) afirma:

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um “perfume”, pois percebe-se o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar algum deles (SOUZA, 1978 *apud* LUZ, 2003, p. 11).

Clima organizacional é mais ou menos assim: não se sabe exatamente onde encontrá-lo; por instantes temos a sensação de tê-lo achado, mas depois nos decepcionamos. O clima jamais é algo bem nítido, mas sempre uma espécie de fantasma: difuso, incorpóreo. Fica por aí, no dia-a-dia da empresa, metido numa confusa trama de ações, reações, sentimentos, que nunca se definem, jamais se explicam (OLIVEIRA, 1995 *apud* LUZ, 2003, p.11).

Em resposta a citação descrita na entrelinha acima, o termo clima organizacional se dá devido ao ambiente interno que existe entre os integrantes da organização, o qual está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Para Chiavenato (2002), quando a motivação entre os membros é elevada, o clima organizacional se eleva tornando as relações satisfatórias, animadas, ocorrendo mais interesse, colaboração etc, entretanto, quando a motivação é baixa, a tendência do clima organizacional é de ser baixo também, demonstrando características de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc., podendo ocorrer até mesmo casos de agressividade, tumulto, inconformidade e outros, típicos de situações cujos membros se deparam abertamente com a organização, como, por exemplo, casos de greves, piquetes e outros.

Kolb (1978) tendo como referência o instrumento de Litwin e Stringer elaboraram uma escala com sete categorias de clima: “conformidade”, “responsabilidade”, “padrões de desempenho”, “recompensas”, “clareza organizacional”, “liderança” e “calor humano e apoio”. Essas dimensões trazem, implicitamente, os motivos identificados que caracterizam os tipos dominantes de clima nas organizações, assim: Poder congrega as categorias de liderança e conformidade (normas, políticas, etc.); Realização diz respeito a responsabilidade, padrões de desempenho e clareza (de metas e objetivos) da organização; e Afiliação está associada a recompensas, calor humano e apoio.

Na visão de Chiavenato (1998) o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura

organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização. Outra suposição é de que a eficácia da organização pode ser aumentada com a criação de um clima que corresponda aos anseios de seus membros e que canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais.

Kolb (1978) embora reconhecendo que não existe homem melhor ou pior e que o comportamento é função de seu ambiente, sugere ao administrador a criação de um clima “realizador” para estimular tal comportamento em pessoas com pouca motivação para isso. Propõem que, na escolha de um sistema administrativo e de uma estrutura organizacional, deve ser considerada a interação entre as seguintes variáveis: Pessoas na organização, com suas capacidades e seus motivos; Tarefas organizacionais e os tipos de comportamento necessários para a realização mais eficiente dessas tarefas; Ambiente externo à organização e as exigências que ele faz à organização em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade, etc; e Clima organizacional, enquanto determinado pelos estímulos de liderança e pela estrutura da organização.

Segundo o autor, ele descreve nas linhas acima, que os indivíduos e as equipes também influenciam a cultura organizacional e conseqüentemente o clima organizacional como um todo.

De acordo com Luz (2003), a composição que caracteriza um clima organizacional saudável, deve conter as seguintes características: A integração das metas organizacionais e metas pessoais; Estrutura organizacional mais adequada, com base nas demandas do sistema sócio técnico; Funcionamento democrático da organização; Justiça no tratamento, com práticas de relações quantitativas para pessoal, empregador; Confiança mútua, consideração e apoio entre os diferentes níveis da organização; Discussão aberta sobre conflitos, em uma tentativa de evitar confronto; Comportamento gerencial e estilo de liderança apropriado às situações de trabalho; Aceitação do contrato entre indivíduo e organização; Reconhecimento das necessidades e da expectativa das pessoas no trabalho diferenças individuais e atributos; Preocupação com qualidade de vida profissional e com as contingências do cargo; Oportunidades para desenvolvimento pessoal e progressão de carreiras;

e Um sentido de identificação e lealdade para com a organização, e a sensação de ser integrante valorizado e importante.

Na visão Chiavenato (2002) a busca da excelência é feita na base de investimentos em treinamento, capacitação e desenvolvimento das pessoas, hoje consideradas talentos humanos a serem estimulados e desenvolvidos e não simplesmente recursos humanos em disponibilidade. Porém, de nada vale promover mudanças sem o devido treinamento orientador e motivador dos agentes dessas transformações, no caso, as pessoas, para que possam ser alvo delas e, simultaneamente, empreendê-las. O conceito de motivação no nível individual conduz ao de clima organizacional.

Kolb (1978) relata que os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional, isto pode ser definido como um estado de ajustamento, tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização. É a frustração dessas necessidades que causam muitos dos problemas de ajustamento, como a satisfação dessas necessidades superiores depende particularmente daquelas pessoas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas.

Este capítulo se encerra mostrando os conceitos, definições de clima organizacional, a cultura da empresa, o processo de gerenciamento do clima e como o clima organizacional influencia no desempenho de resultados dos colaboradores.

No próximo capítulo, será apresentada a Metodologia da Pesquisa, através de uma pesquisa de estudo de caso, e o método utilizado nesta monografia será o dedutivo.

4 ESTUDO DE CASO

O objetivo deste capítulo é apresentar um breve histórico do município de Cornélio Procópio – Paraná, e da empresa Romano Materiais de Construção que é o foco desta pesquisa, bem como a apresentação da metodologia de pesquisa e análise de resultados

4.1 HISTÓRICO DO MUNICÍPIO DE CORNÉLIO PROCÓPIO

De acordo com o site www.cornelioprocopio.pr.gov.br, Cornélio Procópio, obteve sua emancipação no ano de 1938, o município recebeu este nome devido uma homenagem ao Coronel Cornélio Procópio de Araújo Carvalho, um homem que criou a estação ferroviária do quilometro cento e vinte e cinco, sendo este o grande marco de toda expansão do município e região. Desde sua emancipação, a cidade está em pleno crescimento e tem apresentado grandes destaques no cenário regional, sendo sede de grandes núcleos regionais de diversas secretarias estaduais.

O município de Cornélio Procópio está localizado na região do Norte Pioneiro, no Estado de Paraná. Possui em torno de 48 mil habitantes, distribuídas em uma área de 637 km². A cidade apresenta uma economia bem diversificada, como destaque para o setor de serviços; o setor industrial, como empresa na área alimentícia, têxtil e mecânica apresenta uma economia bem diversificada, com destaque na agropecuária, na produção de milho, soja, trigo, algodão, café e cana-de-açúcar, na pecuária e também a cidade apresenta uma grande diversidade na área do comércio sempre agradando os moradores da cidade e região.

Cornélio Procópio apresenta vários espaços de cultura e lazer como o Museu de História, o Museu de História Natural, o Bosque Municipal, a Catedral Cristo Rei, o Santuário de Schoenstatt, o centro de Eventos Dr. Emílio Humberto Carazzai, dentre outros. Além disso, a cidade abriga um grande resort, com um amplo parque aquático, chalés, suítes, quadras poliesportivas,

área de pesca, trilha ecológica, sendo considerado um dos mais completos do Estado do Paraná. A cidade também conta com diversas instituições financeiras.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA: BREVE HISTÓRICO

De acordo com informações coletadas por meio de conversa informal com a filha do proprietário da empresa, estas dão conta de que a organização teve sua origem há nove anos na Rua XV de novembro, local onde ficou instalada por um ano, atuando com apenas 5 funcionários, caracterizando-se como empresa de pequeno porte.

Atualmente seu endereço está situado na Rua Colombo – Centro da cidade de Cornélio Procopio, lá opera há 8 anos, com um quadro de 22 colaboradores entre vendedores, motorista e auxiliares.

A empresa fez melhorias e aplicações em sua estrutura física e possui seu próprio prédio de comercialização e o depósito até o momento é alugado, porém há pretensões de aquisição de um espaço para tal.

A organização baseia-se no princípio de comercializar produtos de qualidade, no setor da construção civil, as quais devem contar o selo do INMETRO. Também propõe boas condições de pagamento para atender as necessidades e desejos de seus clientes.

4.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa envolveu o tipo de pesquisa utilizado, o estudo de caso e o método dedutivo. Gil (2002) explica que é o conceito de estudo de caso:

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sócias. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, tarefas praticamente

impossível mediante outros delineamentos já considerados (GIL 2002, p. 54).

De acordo com Silva e Menezes (2005) o método dedutivo pode ser compreendido como:

Método proposto pelos racionalistas Descartes, Spinoza e Leibniz que pressupõe que só a razão pode levar ao conhecimento verdadeiro. O raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas. Por intermédio de uma cadeia de raciocínio de ordem descendente, de análise do geral para particular, chega a uma conclusão. Usa o silogismo, construção lógica para, a partir de duas premissas, retirar uma terceira logicamente decorrente das duas primeiras denominadas de conclusão (SILVA; MENEZES 2005p. 25 e 26).

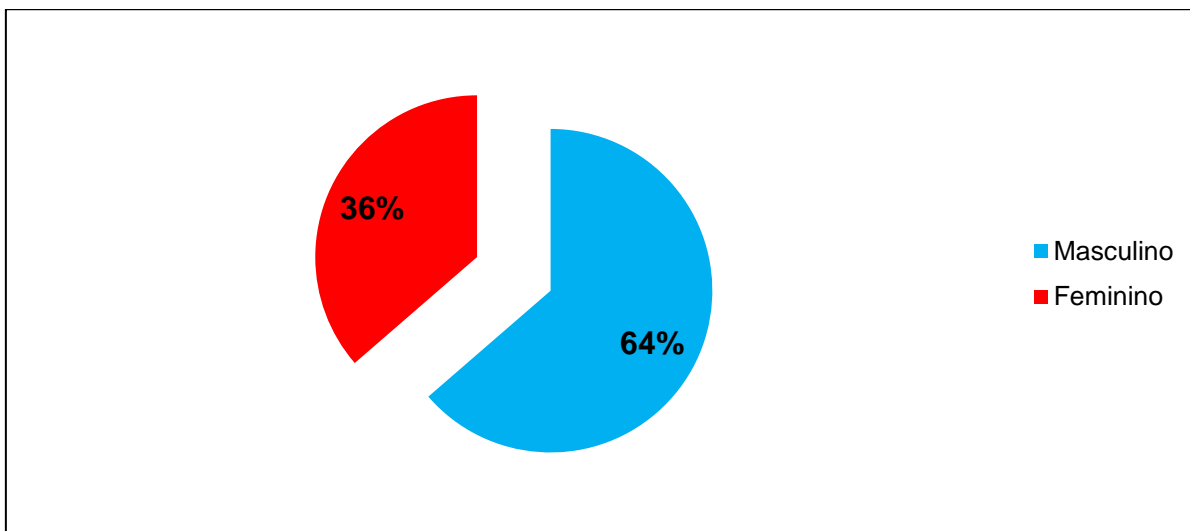
A coleta de dados utilizada para o presente estudo será através de aplicação de um questionário para os colaboradores da empresa, sendo eles homens e mulheres, com a faixa etária acima de 19 anos.

4.4 Instrumentos de Coleta de Dados e Análise de Resultados

Nesta investigação os dados foram coletados através de questionário realizado com os colaboradores (Apêndice A), para que seja analisado o índice de satisfação nos níveis de ambiente de trabalho, liderança e remuneração, esse questionário contém nove perguntas; e outro questionário para o representante de uns dos proprietário (Apêndice B), com seis questões. Esse questionário foi aplicado pelo próprio pesquisador, no dia cinco de novembro de dois mil e quatorze, na própria empresa localizada na cidade de Cornélio Procópio - PR.

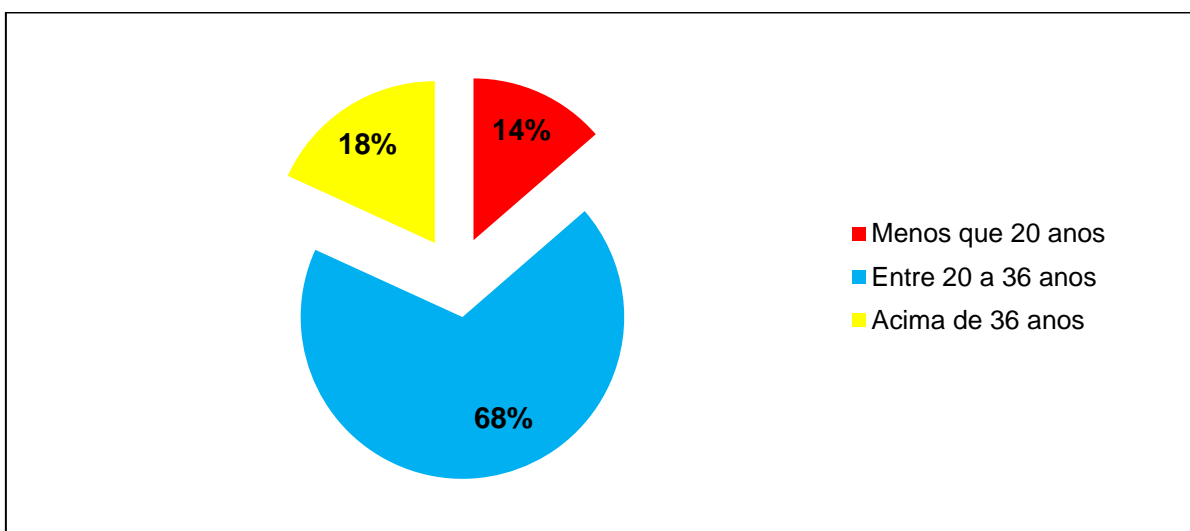
Para ter as respostas deste questionário foram entrevistados vinte e dois colaboradores da empresa. Da primeira a quarta questão respondidas, procuram identificar informações sobre o perfil dos entrevistados, para acrescentar as características dos próprios colaboradores.

Para melhor entendimento seguem os gráficos com as porcentagens obtidas com as pesquisa realizada:

Gráfico 1: Qual o seu sexo?

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2014)

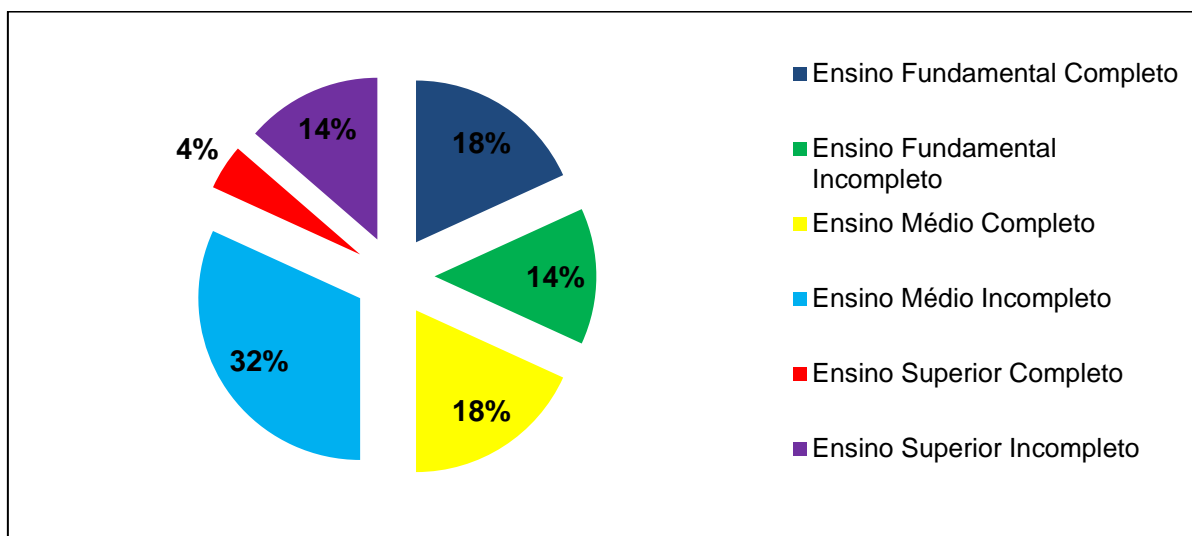
Através deste gráfico constata-se que 64% são homens e 36% representam as mulheres na empresa que trabalham como vendedoras e a maioria dos homens estão instalados no depósito e também com vendedores na empresa para fazer o carregamento e descarregamento das mercadorias.

Gráfico 2: Qual sua Idade?

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2014)

De acordo com o gráfico acima, sabe-se que 14% dos colaboradores são pessoas que têm menos que 20 anos, verifica-se também que 18% destes colaboradores têm acima de 36 anos e 43% dos colaboradores são indivíduos entre 20 a 36 anos, onde se pode perceber que são colaboradores mais jovens que estão instalados na organização.

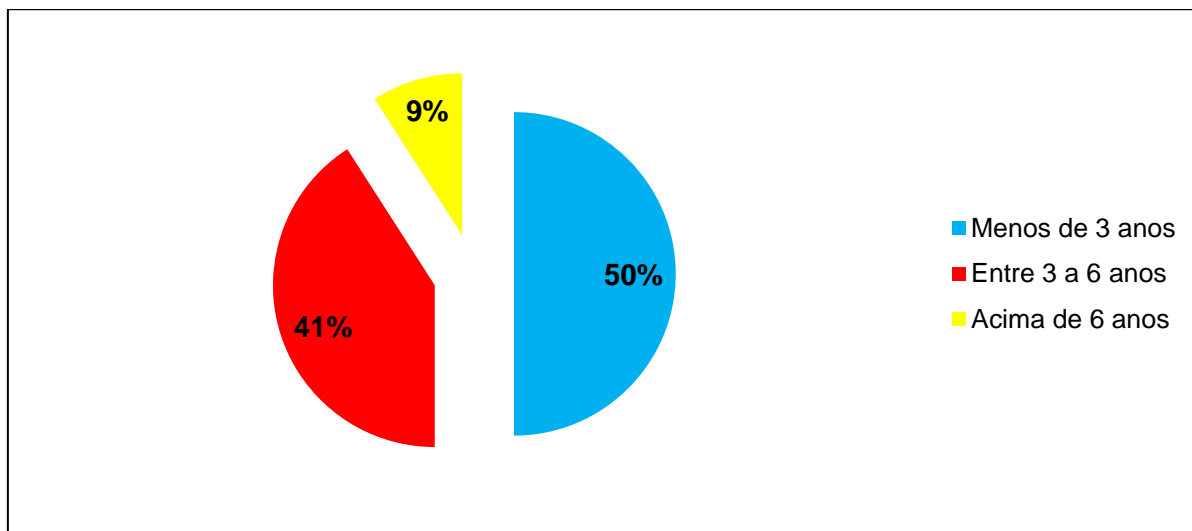
Gráfico 3: Qual o seu Grau de Escolaridade?



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2014)

A respeito da análise do gráfico, pode-se notar que 32% dos colaboradores têm seu ensino médio incompleto, em seguida de 18% com ensino médio completo e fundamental completo, 14% apresenta com ensino superior incompleto e fundamental incompleto e por último 4% apresenta ensino superior completo.

Na sequência a questão de número quatro, teve como identificar o tempo de serviço que os colaboradores na empresa.

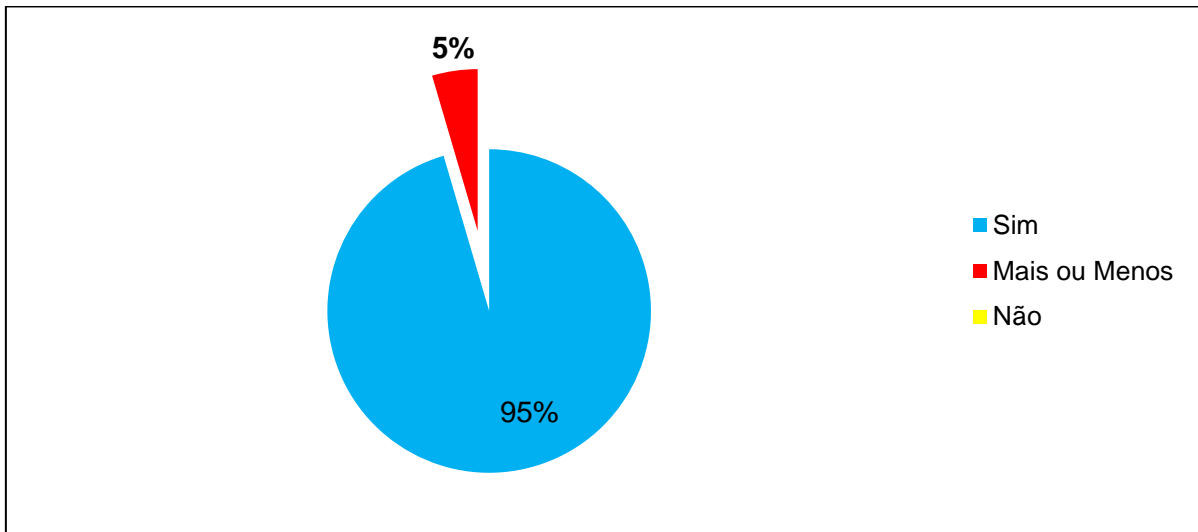
Gráfico 4: Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2014)

Com base nos dados, conclui-se que 50% dos entrevistados estão a empresa a menos de 3 anos, em seguida 41% dos empregados está de 3 a 6 anos e por último 9% está a mais de 6 anos trabalhando na organização. Estes dados demonstra que a empresa ao decorrer nos anos teve vários empregados.

Dando continuidade, a questão de número cinco, buscou saber se os colaboradores estão satisfeitos ou insatisfeitos com a estrutura física do ambiente de trabalho.

Gráfico 5: O ambiente de trabalho é organizado e satisfatório quanto a limpeza, ventilação e iluminação?



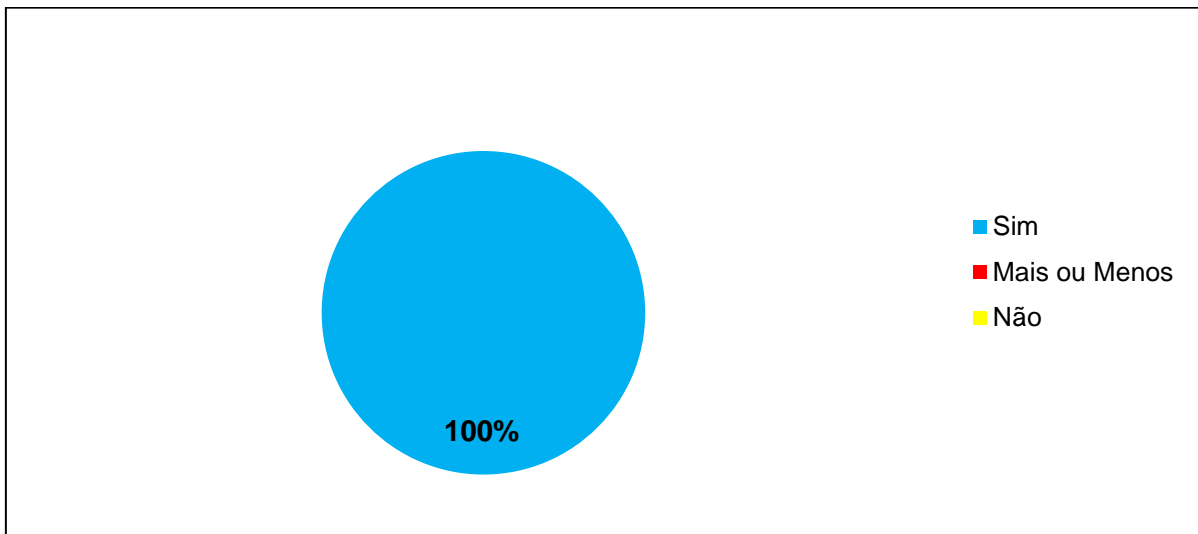
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2014)

Analisando o gráfico, se chega ao seguinte posicionamento, que 95% dos colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, mas entretanto 5% dos funcionários estão insatisfeitos com o ambiente de trabalho.

Em resposta a este gráfico transcrito nas entrelinhas acima, o autor Cobra (2011) afirma que a qualidade de vida no trabalho é a percepção de bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativas de vida no trabalho, a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimento da tarefa em si, cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento.

Na sequência da pesquisa, na questão de número seis tem o objetivo principal de saber se a Cultura Organizacional favorece na execução das atividades dos colaboradores.

Gráfico 6: A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previsto em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa?



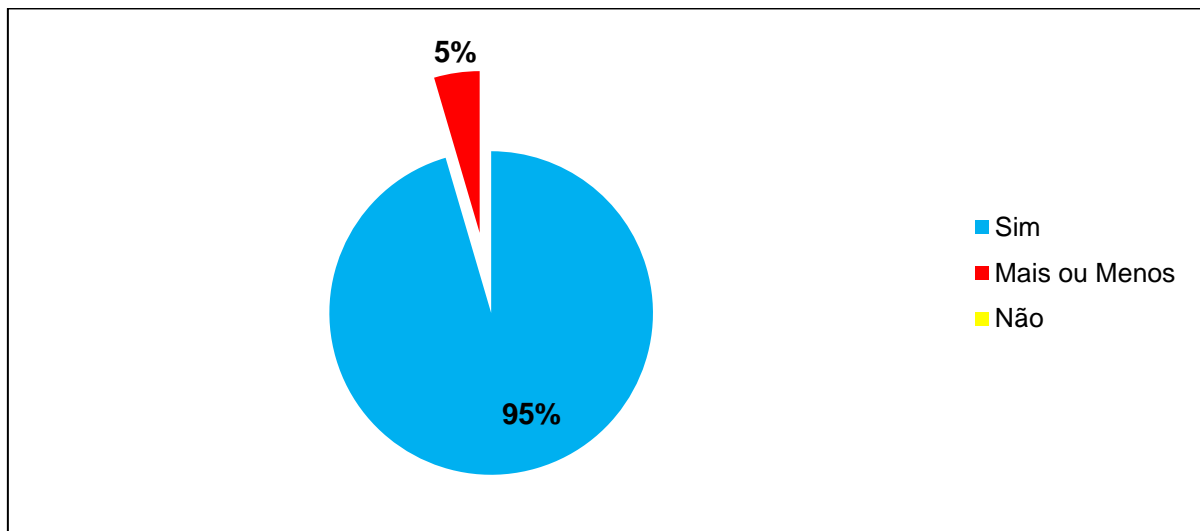
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2014)

Neste gráfico se observa que 100% dos entrevistados afirmaram que a Cultura Organizacional favorece nos desempenho das tarefas.

Numa mesma concepção o autor, Chiavenato (2009) a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização, ela refere-se ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

No encadeamento da pesquisa, a questão de número sete teve a finalidade principal de saber se ambiente de trabalho está apropriado para executar as tarefas de trabalho.

Gráfico 7: O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa?



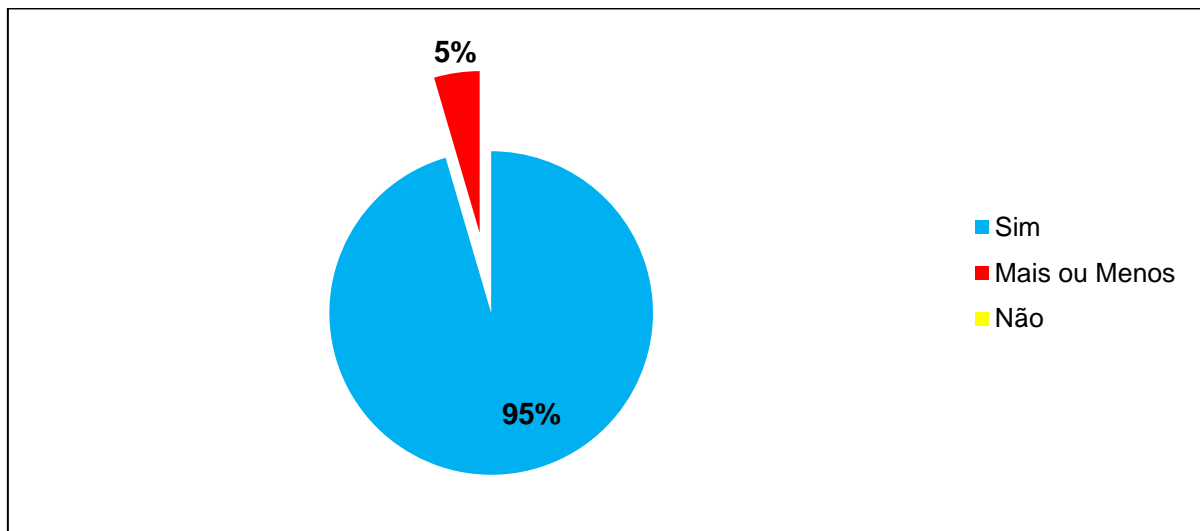
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2014)

De acordo com os dados obtidos no gráfico anterior, 95% dos entrevistados estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, entretanto 5% estão em dúvidas.

Moller (1998) relata que a qualidade no local de trabalho, pode ser definida pelo grau que o desempenho global de uma empresa ou organização satisfaz as exigências e expectativas técnicas e humanas, essas exigências e expectativas são fixadas tanto pelo mundo exterior, como pelos próprios funcionários da empresa.

Na sequência da pesquisa à questão de número oito teve como objetivo principal identificar se a organização valoriza o trabalho dos colaboradores.

Gráfico 8: Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa?

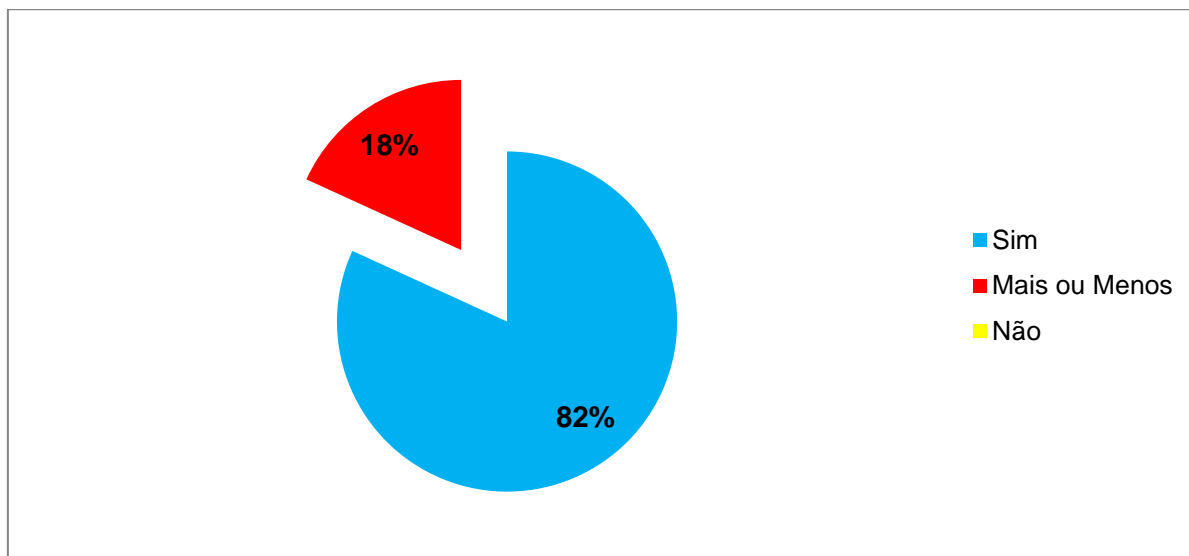


Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2014)

No gráfico anterior 95% dos entrevistados se encontram quase sempre satisfeito pelo reconhecimento de seu trabalho na empresa, 5% dos colaboradores estão insatisfeito com a empresa.

Para Chiavenato (2002) quando a motivação entre os membros é elevada, o clima organizacional se eleva tornando as relações satisfatórias, animadas, ocorrendo mais interesse, colaboração etc, entretanto, quando a motivação é baixa, a tendência do clima organizacional é de ser baixo também, demonstrando características de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc.

Dando prosseguimento à pesquisa, na questão de número nove o objetivo principal era saber o índice de valorização em relação à remuneração e benefícios.

Gráfico 9: Acho justos os benefícios e salário atual.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2014)

No gráfico acima as opiniões são bem claro, onde 82% esta totalmente satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa, entretanto 18% dos colaboradores acham que os benefícios e salário oferecidos são muito pouco.

Segundo Lenzi, Kiesel & Zucco (2010), quando tratam de recompensas, podem ser divididas em financeiras e não financeira, a primeira inclui salário, benefícios e incentivos, a segunda inclui as formas de reconhecimento, como satisfação com o trabalho, orgulho, reconhecimento, elogios, oportunidades, autonomia, qualidade de vida no trabalho, etc. Estrategicamente falando, recomenda-se uma política que opte por salários na média do mercado, benefícios na média do mercado e uma atuação agressiva quanto aos incentivos oferecidos, para que se tenha a chance de manter motivados os funcionários, buscando melhorar a competitividade da organização.

Com base nas respostas dos questionários que foram aplicados, aos colaboradores da empresa, chega-se a seguinte análise, que as maiorias das respostas das perguntas que foram aplicadas através dos questionários, sobre os diferentes níveis de satisfação, a maioria estão satisfeitos com os serviços oferecidos a eles, há bem poucos que fazem alguma objeção, mas na maioria uma grande parte estão super satisfeitos em todos os sentidos de satisfação, ou seja, para melhor entendimento, na questão de número seis, na qual trata

sobre a cultura que a empresa tem, todos os colaboradores da empresa estão satisfeito; em relação ao nível de reconhecimento do trabalho dos colaboradores, 95% dos entrevistado também estão satisfeito.

4.4.1 Análise do representante da empresa

Será discutida a visão de um representante da empresa que um nível abaixo dos donos da empresa, onde a mesma tem a multi função na empresa. Da primeira a terceira questão está relacionada as características do indivíduo. O candidato entrevistado é do sexo feminino, está na empresa entre 6 anos, possui ensino superior na área de Administração.

Na questão quatro, foi feito a seguinte pergunta: Quem faz a gestão da empresa e de que forma? A colaboradora respondeu que é um dos três proprietários da empresa, e sua forma de trabalho vem buscando trabalhar de acordo com o mercado trabalho e as necessidades da empresa. Segundo Chiavenato (2010), a Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. A ARH é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados, todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevista, seleção e treinamento.

Na sequência da pesquisa, a pergunta de número cinco tem como objetivo de identificar se a candidata a ser entrevistada tem conhecimento na área de gestão de pessoas. De acordo com a entrevistada, possui um total conhecimento na área citada acima. Na visão de Gil (2001, p. 17) a gestão de pessoas, é conceituada como “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas, que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais”. Conforme o autor, a gestão de pessoas assume o papel de líder na ajuda ao alcance da excelência organizacional.

A questão de número seis teve o objetivo principal de identificar o ponto de vista do candidata entrevistada, em relação clima organizacional dentro da empresa. Segundo a entrevistada, o clima organizacional deixa muito ainda a desejar, portanto estão em fase de adequações, então teremos alguns meses ainda para deixarmos a empresa mais organizada e estabilizada economicamente. Na concepção do autor Luz (1996) a pesquisa de clima organizacional busca identificar e avaliar as atitudes e os padrões de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e correção de problemas no relacionamento e no plano motivacional dos integrantes da organização. A pesquisa de clima organizacional oferece às pessoas a oportunidade de se manifestarem, expressarem seus pensamentos, seus sentimentos e suas atitudes em relação a um conjunto de fatores e variáveis organizacionais.

Com base nas respostas dos questionários que foram aplicados, ao representante da empresa, nota-se que precisa investir em cursos de aperfeiçoamento motivacional, na qual se for bem trabalhado essa vertente obterá o sucesso em relação ao clima organizacional.

No próximo capítulo irá ser apresentado as considerações finais, onde apresentará a resposta da problematização, as hipóteses se foram válidas ou refutadas e as contribuição científica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou apresentar os níveis de satisfação dos colaboradores, em relação ao serviço prestado pela empresa Romano Materiais em Construção, e seu grau de importância dentro da organização e também o seu impacto. E também retratou as opiniões de um representante da empresa em relação a gestão empresarial.

No que diz respeito a problematização desta pesquisa buscou responder ao seguinte questionamento: Como o Clima Organizacional influencia no desempenho dos colaboradores da empresa Romano Materiais de Construção, a respeito desta pergunta, pode se dizer que foi identificado o clima organizacional amplamente satisfatório que influencia positivamente no desempenho dos funcionários que sentem valorizados e motivados com a empresa.

A respeito do objetivo desta monografia, que era no início compreender como o Clima Organizacional influencia no desempenho dos colaboradores da empresa na área de materiais de construção, foi atingido com grande louvor. Pois através do referencial teórico, ajudou a elaborar a minha pesquisa que foi aplicado na empresa e também para a obtenção de um melhor entendimento no assunto pesquisado. No questionário aplicado aos membros da empresa, ficou claro que o clima organizacional é um fator determinante, pois através das dimensões apresentadas no questionário dos colaboradores, tem um alto grau de satisfação, com isso os funcionários geram um maior índice de comprometimento e de motivação e com isso dão mais resultados para a empresa.

Em relação as hipóteses, a primeira trata da não existência de um departamento de recursos humanos impossibilita a gestão do ambiente organizacional essa hipótese foi válida, pois como pode ser visto na resposta da representante da empresa, disse quem faz o papel do gestor é o próprio dono, portanto não há um colaborador específico nessa área; a segunda hipótese trata o Clima Organizacional é um fator que dificulta o desenvolvimento dos colaboradores da empresa Romano Matérias de Construção, perante aos funcionários essa hipótese será refutada, pois a

maioria dos colaboradores estão satisfeito com o clima da empresa e a terceira e última hipótese fala se a Cultura Organizacional reflete negativamente no desenvolvimento das tarefas do colaboradores da empresam, essa hipótese também foi refutada pois de acordo com os empregados, eles estão satisfeito com a tradição, práticas e costumes adotados na empresa.

As contribuições científicas da realização desta monografia foram de grande valia para o pesquisador, pois ajudou em suma importância a didática do pesquisador para que ele realiza-se esta pesquisa tão primorosa, pode aprender em grande escalas sobre os diferentes teóricos ligados a administração, como a exemplo alguns teóricos que ele utilizou na criação desta monografia, Chiavenato, França, Gil e entre outros, onde também este estudos bibliográficos auxiliou para construção e aplicação dos questionários junto aos colaboradores e a representante da empresa para que com estes dados ajudem a melhorar alguns pontos do clima organizacional.

Portanto, o tema abordado nesta monografia não se esgota, pois esta pesquisa pretende ser apenas introdutória, ou seja, o pesquisador pretende dar espaço para novas pesquisas, no qual outras pessoas podem dar continuidade ao mesmo, aperfeiçoando constantemente os dados coletados.

REFERÊNCIAS

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**.1.ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**.3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**.4.ed.Rio de Janeiro: Campus,1999.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008 (A).

_____. **Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2008 (B).

_____. **Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**.3.ed. São Paulo: Atlas,2009

_____. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3.ed. São Paulo: Makron Books,2010 (B).

_____. **Gestão de Pessoas: Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 3ed. 2010 (A).**

COBRA, Marcos . **Administração de Marketing**. 2.ed.São Paulo: Atlas,2011

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH**. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da *Revista de Administração*, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

CREMA, R. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica**.2.ed.FGV, São Paulo, 1992.

FERNANDES,E.C.;GUTIERREZ, Luiz H. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): uma experiência brasileira**.4.ed.RAUSP,1998.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**,1ª.ed.-5.reimpr.-São Paulo: Atlas,2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HISTORICO DA CIDADE. Disponível em: www.cornelioprocopio.pr.gov.br. Acesso em 22 de out. de 2014

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo; Atlas, 1994.

KOLB, D. A. **Organizational psychology: an experimental approach**. New Jersey : Prentice Hall, 1978.

LENZI, Fernando Cezar, KIESEL, Marcio.Daniel.ZUCCO, Fabricia.Durieux. **Ação empreendedora como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência nas organizações**. São Paulo: Editora Gente, 2010.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

_____. Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro : Expansão e Cultura, 1972.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

SILVA, Edna Lucia. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**, 4ed. 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VIEIRA, Fabio Lopes. **O impacto do Recrutamento e Seleção na empresa**: Sant Louis Seguros. 2.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário dos Colaboradores

1- Qual o seu sexo?

MASCULINO FEMININO

2- Qual sua Idade?

MENOS DE 20 ANOS 20 A 36 ANOS ACIMA DE 36 anos

3- Qual o seu grau de escolaridade?

Ensino Fundamental completo Ensino Fundamental incompleto

Ensino Médio completo Ensino Médio incompleto

Ensino Superior completo Ensino Superior incompleto

4- Há quanto tempo você trabalha na empresa?

MENOS DE 3 ANOS 3 A 6 ANOS ACIMA DE 6 ANOS

AMBIENTE DE TRABALHO

5- O ambiente de trabalho é organizado e satisfatório quanto à limpeza, ventilação e iluminação.

SIM MAIS OU MENOS NÃO

6- A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

SIM MAIS OU MENOS NÃO

7- O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

SIM MAIS OU MENOS NÃO

LIDERANÇA

8- Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

SIM MAIS OU MENOS NÃO

REMUNERAÇÃO

9- Acho justos os benefícios salário atual.

SIM MAIS OU MENOS NÃO

APÊNDICE B: Questionário Gestor

1- Qual o seu sexo?

() masculino () feminino

2- Qual o seu grau de escolaridade?

() Ensino Fundamental completo () Ensino Fundamental incompleto

() Ensino Médio completo () Ensino Médio incompleto

() Ensino Superior completo () Ensino Superior incompleto

3- Há quanto tempo você trabalha na empresa?

() menos de 3 anos () 3 a 6 anos () acima de 6 anos

4 - Quem faz a gestão da empresa e de que forma?

5- Possui algum conhecimento na área de gestão de pessoas?

6- Caso queira responder, como você analisa o clima organizacional dentro da empresa?
