

Clima organizacional: um estudo em uma Indústria e Comerciante de Ferragens.

Organizational climate: a case study in the Industry and Trader of Hardware

Charles RIGO [1](#); Alessandra Costenaro MACIEL [2](#); Eduardo de Camargo OLIVA [3](#); Daniel Knebel BAGGIO [4](#); Bethina FERRAZ DE CAMPOS [5](#)

Recibido: 20/10/16 • Aprobado: 19/11/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2 Referencial teórico](#)
- [3. Método da pesquisa](#)
- [4. Análise dos resultados](#)
- [5. Considerações Finais](#)

Referências

RESUMO:

O presente artigo tem como o objetivo analisar o clima organizacional da empresa Bigfer Indústria e Comercio de Ferragens Ltda, localizada na cidade de Farroupilha - RS. Para isso adotou-se o modelo de análise de Litwin e Stringer (1968). A pesquisa caracteriza-se como um Survey tradicional, cuja abordagem utilizada é quantitativa com aplicação de questionários baseados na escala de Likert. A população do estudo foi composta pelos 32 funcionários efetivos da empresa. O clima foi considerado satisfatório para a empresa, já que apresentou uma pontuação média de resposta de 5,59. Portanto entende-se que o clima organizacional esteja em um patamar aceitável, mesmo que a sua melhoria poderá contribuir no aumento da produtividade organizacional, redução do turnover e conseqüentemente nos custos com processos admissionais e demissionais.

PALAVRAS CHAVE: Clima organizacional, competitividade, turnover, produtividade.

ABSTRACT:

This article has as objective to analyze the organizational climate of the company Bigfer Industry and Commerce Hardware Ltd., located in Farroupilha - RS. For this it adopted the Litwin and Stringer (1968) analysis model. The research is characterized as a traditional Survey, whose approach is used with quantitative questionnaires based on Likert scale. The climate was considered satisfactory for the company, since it had an average score of 5.59 response. Therefore it is understood that the organizational climate is at an acceptable level, even if your improvement can contribute to increased organizational productivity, reduced turnover, and consequently the cost of admission and dismissal processes.

KEY WORDS: Organizational climate, competitiveness, turnover, productivity.

1. Introdução

A rotina do dia-a-dia organizacional faz com que os colaboradores interajam entre si, criando um "clima" nos diferentes níveis da hierarquia empresarial. Esse relacionamento torna-se um assunto de suma importância, pois o clima nas organizações a caracteriza e é determinante para a produtividade e qualidade de vida dos funcionários.

Conforme Campos e Souza (2011, apud Chiavenato 2003, p. 95), o termo "clima organizacional" se dá devido ao ambiente organizacional interno, as relações pessoais, as rotinas empresariais, as normas, as culturas, as condutas e objetivos de cada um dos colaboradores.

Devido a competitividade no mercado de trabalho, entende-se que o clima organizacional passa ser visto como um diferencial na empresa, como alternativa estratégica de retenção de talentos. Conforme Spector (2003), o mundo corporativo vem sofrendo sucessivos processos de mudanças e as pessoas têm deixado de lado o apeço ao vínculo de lealdade com as empresas e focam suas escolhas profissionais de acordo com as suas conveniências.

Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo abordar sobre o nível de engajamento e comprometimento dos trabalhadores da empresa Bigfer Indústria e Comercio de Ferragens Ltda, empresa localizada na cidade de Farroupilha no Estado do Rio Grande do Sul, a partir de uma análise do clima organizacional.

2. Referencial teórico

2.1 Cultura Organizacional

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003), existe uma organização informal de regras nas organizações formais. Desta forma seria a cultura uma maneira informal de perceber a vida e a participação das pessoas na organização. Essa interferência se dá através de quatro formas: 1) oferecendo uma identidade organizacional aos membros; 2) facilitando o compromisso coletivo; 3) promovendo uma estabilidade organizacional; 3) moldando o comportamento, ao ajudar os indivíduos a dar sentido aos seus ambientes.

Para Lacombe (2005), as decisões de uma empresa são tomadas de acordo com um quadro de referências determinado por sua cultura. A condução da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são condicionadas por essa cultura. As prioridades dos valores variam de uma empresa para a outra, dando origem à cultura organizacional. Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando assim, melhores condições para alcançar as metas pretendidas.

Conforme Schein (1993), através de modelos de pressupostos básicos com a finalidade de lidar com os problemas de adaptação e integração, alguns grupos criaram a cultura que foi decorrente de um processo de aprendizagem ou até mesmo de invenções. Uma vez que tenha êxito são considerados válidos passando a ser ensinados aos outros membros da empresa, como maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Luz (2003, pag. 138) esclarece que, "a cultura e clima são coisas parecidas, fazendo sempre menção à cultura quando se referem ao clima. Isso porque a cultura influencia no clima de uma empresa, sendo faces de uma mesma moeda". Portanto, a cultura pode ser entendida como um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais, ou seja, um conjunto de características-chave que a organização valoriza. Assim, pode-se compreender que a cultura interfere diretamente no clima organizacional e na satisfação do trabalhador.

2.2. Clima Organizacional

No interior das organizações o clima organizacional é percebido como propriedade ou qualidade

do ambiente encontrado. São resultado da cultura, seus aspectos positivos e negativos (conflitos), bem como dos acontecimentos que ocorrem fora deles. De acordo com Souza (1978), da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia, o clima organizacional é o fenômeno resultante. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos políticos, culturais, valores, tradições, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo, estilos gerenciais e também resultantes do conjunto de instrumentos conhecidos e processos operacionais da organização.

Lacombe (2005), afirma que o reflexo do grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa é o clima organizacional. Está ligado a motivação, a colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à lealdade e a identificação com a empresa, aos relacionamentos entre as pessoas, à facilidade das comunicações internas, aos sentimentos e emoções, à integração do grupo e outras variáveis intervenientes.

Segundo Luz (1995), a responsabilidade de avaliação do clima organizacional é das pessoas que exercem cargos de chefia, pois se comandar é obter resultados através de outras pessoas, se faz necessário conhecer o ambiente de trabalho. O autor explica que independente desta responsabilidade intrínseca ao cargo de chefia, deve-se também encarar o tema, do ponto de vista organizacional, ou seja, o clima considerando todos os funcionários de uma empresa. Sob este ângulo, a sua avaliação compete a administração de recursos humanos, que tem como um de seus principais objetivos, senão o principal, o de motivar ou tornar satisfeitas as pessoas que trabalham nas organizações.

Forehand e Gilmer (1964), afirmam que o clima organizacional influencia no comportamento das pessoas, descrevem e distinguem uma organização de outras. Na mesma linha de raciocínio, Litwin e Stringer (1968), definem clima como propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido indireta ou diretamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia o comportamento e a motivação dessas.

2.2.1. Modelos de pesquisa de clima organizacional

Segundo Rizzatti (2002), os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos de 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer (1964) sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo. Este movimento objetivou combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando, principalmente na psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar estes objetivos. Os seus trabalhos levantaram conceitos e indicadores iniciais do clima organizacional, a partir de estudos sobre comportamento individual realizados na Psicologia.

Seguidamente, Litwin e Stringer (1968) pesquisaram em três diferentes organizações americanas a partir dos resultados prévios de Forehand e Gilmer (1964). Cada uma das organizações apresentou três situações bem distintas em termos de satisfação e desempenho no trabalho. Os resultados ajudaram a difundir os estudos sobre clima organizacional nas empresas, auxiliando e contribuindo para os estudos do tema comportamentalista.

No Brasil, Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983), foi quem difundiu a pesquisa de clima organizacional, realizando diversos trabalhos (pesquisa e extensão) em órgãos públicos e empresas privadas a partir das adaptações do modelo de Litwin e Stringer (1968).

Os quatro principais modelos desenvolvidos especificamente para a pesquisa de clima organizacional foram baseados nos trabalhos acadêmicos de Luz (2001), Rizzatti (2002), Pereira (2003) e Bispo (2006), os quais são comparados no Quadro 1.

Quadro 1: Comparação dos métodos de pesquisa de clima organizacional.

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER (1968)	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA	MODELO DE BISPO 2006

Fatores Internos organizacionais				
Estrutura/Regras	X	-	X	X
Responsabilidade/autonomia	X	X	X	-
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X	-
Relacionamento/Cooperação	X	-	X	X
Conflito	X	-	X	-
Identidade/Orgulho	X	-	X	X
Clareza Organizacional	-	X	X	X
Liderança/Suporte	-	X	-	X
Participação/Iniciativa/Integração	-	-	X	-
Consideração/Prestigio	-	-	X	X
Oportunidade de crescimento	-	-	X	X
Comunicação	-	-	X	-
Cultura organizacional	-	-	-	X
Estabilidade no emprego	-	-	-	X
Transporte/casa	-	-	-	X
Nível sociocultural	-	-	-	X
Fatores externos organizacionais				
Convivência Familiar	-	-	-	X
Férias/Lazer	-	-	-	X
Saúde Física e Mental	-	-	-	X
Situação financeira Familiar	-	-	-	X
Política/Economia local, nacional e internacional	-	-	-	X

O Quadro 1 apresenta um comparativo entre as principais características dos modelos de pesquisa de quatro autores, ressaltando então a importância do clima organizacional para a instituição e com a análise dos modelos propostos.

2.3 Modelo de Litwin e Stringer (1968)

O modelo de Litwin e Stringer (1968) analisa nove fatores/indicadores organizacionais: estrutura, responsabilidade, cooperação, conflito, desafio, recompensa, relacionamento, identidade e padrões. O fator estrutura refere-se ao sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho, isto é, relacionando aos regulamentos, procedimentos, regras institucionais. Bowdicht (1992) define estrutura como os padrões de disposições hierárquicas de trabalho que servem para controlar ou distinguir as partes que compõem uma organização. Para ele a estrutura é concebida em termos da divisão e especialização do trabalho e da maneira como é ordenada e controlada.

Para Litwin e Stringer (1968), a responsabilidade é o sentimento de autonomia para tomada de decisão relacionada ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções. O desafio é o sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções. A recompensa é o 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.

O relacionamento é o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização. A cooperação é a percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados). O conflito é o sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas. A identidade é o sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais. E, por fim, os padrões são os graus em que a organização enfatiza as normas e os processos.

É comum encontrar empresas que possuem um clima organizacional ruim, apresentando alto índice de rotatividade de pessoal, alto índice de faltas e atrasos ao trabalho, pichações nos banheiros, resultados pobres nos programas de sugestões, resultados ruins das avaliações de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdício de material, queixas no serviço médico, entre outros. O clima não se manifesta apenas na realização ou na comissão de um trabalho, ele pode "ser sentido no ar". Tanto quanto os atos, as expressões dos funcionários revelam, às vezes de forma inequívoca, o clima da empresa especialmente quando ele está muito bom ou quando está muito ruim. Por isso que se ressalta o interesse e a necessidade de estudar sobre o clima organizacional a partir destes nove fatores propostos pelos autores.

3. Método da pesquisa

A pesquisa é classificada como pesquisa descritiva, que, segundo Duarte (2013) tem por objetivo descrever as características de um fenômeno, de uma população ou de uma experiência. Classifica-se ainda como *survey*, pois busca coletar informações a respeito de saúde, sentimentos, planos, idéias, crenças e de fundo social, educacional e financeiro diretamente com as pessoas. Se caracteriza como quantitativa, visto que as informações são colhidas por meio de um questionário estruturado com perguntas objetivas.

A coleta dos dados ocorreu através da aplicação de questionário para o público interno da organização, isto é, 32 funcionários líderes de equipes, nos setores de Manutenção, Expedição, Embalagens, Madeiras, Parafusos, Galvânica, Engenharia, Financeiro e Injetoras.

O questionário foi construído a partir de afirmações seguindo a escala Likert de sete pontos,

pois o que se desejou medir foi o nível de concordância ou não concordância às afirmações, a partir de uma escala de pontuação. As respostas foram tabuladas e analisadas utilizando o software estatístico SPSS 18.0. As variáveis da pesquisa estão contempladas no Quadro 2.

Quadro 2: Variáveis analisadas

	Variáveis	Questões do Questionário
1	Estrutura	1, 2 e 3
2	Responsabilidade	4 e 5
3	Desafio	6 e 7
4	Recompensa	8, 9, 10 e 11
5	Relacionamento	12 e 13
6	Cooperação	14 e 15
7	Conflitos	16 e 17
8	Identidade	18 e 19
9	Padrões	20, 21 e 22

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

4. Análise dos resultados

Os respondentes expressaram suas opiniões sobre o clima do ambiente de trabalho utilizando-se de escala de concordância do tipo Likert de 7 pontos. Assim, os resultados expressam as médias aritméticas simples das respostas dos sujeitos em cada questão, ou grupo de questões. Considerou-se um índice satisfatório de concordância aqueles itens que obtiveram médias de pontuação iguais ou superiores a quatro.

4.1 Descrição da amostra

A empresa Bigfer Indústria e Comércio de Ferragens Ltda. possui 36 líderes, dos quais 32 responderam questionário, todos eles do sexo masculino. A maioria dos entrevistados estão localizados na faixa etária de 41 e 50 anos, representando 46,87% dos casos.

Dos entrevistados, 50% possuem ensino médio completo, 25% possuem ensino superior completo, 18,75% possuem o ensino superior incompleto, 3,12% possuem pós-graduação e 3,12% possuem ensino médio incompleto. O maior tempo de atividade na empresa registrado pelos funcionários é no intervalo "de 10 a 15 anos", com 56,25% dos casos, em seguida a opção "mais de 15 anos", com 28,12% dos casos e "de 5 a 10 anos", com 15,62% dos funcionários. Percebe-se que os líderes entrevistados vem exercendo a sua atividade empresarial por um período longo na organização estudada, fator este importante para a análise de clima.

4.2 Análise das variáveis

Os resultados serão apresentados a partir de cada uma das nove variáveis propostas por Litwin e Striger (1968): Estrutura, Recompensa, Relacionamento, Cooperação, Conflito, Responsabilidade, Desafio, Identidade e Padrões. Cada variável será analisada por meio de estatísticas descritivas.

4.2.1 Variável Estrutura

A primeira variável analisada corresponde a Estrutura. Três afirmativas foram questionadas para os entrevistados, sendo que a média da escala de concordância variou no intervalo de 5,34 até 5,84. A afirmativa "a estrutura da empresa é suficiente para alcançar os objetivos propostos" obteve a média de 5,34, já a questão a "boa integração entre as áreas da empresa/entendimento do processo" obteve a média de 5,84, como pode ser visualizado na Tabela 1.

A variável Estrutura apresentou então uma pontuação média de 5,58, o que significa que os líderes de setor concordam com o que a empresa oferece, contribuindo positivamente para o clima organizacional na empresa.

Para Jel (1999, p.199) "estrutura organizacional, portanto, é o arcabouço que serve de base para o funcionamento adequado, coordenado, equilibrado e integrado da organização, pois apresenta as diversas inter-relações existentes entre os diferentes elementos que a conformam".

Tabela 1: Variável Estrutura

Afirmativa	Média
A estrutura da empresa é suficiente para alcançar os objetivos que nos propõem.	5,34
Tenho uma boa integração com as diversas áreas da empresa, fazendo com que eu entenda todo o processo de trabalho.	5,84
A empresa está orientada ao crescimento, sempre buscando novas tecnologias e dando suporte para que seus funcionários estejam capacitados para enfrentar o mercado.	5,56
MÉDIA GLOBAL	5,58

Fonte: Resultados da pesquisa (2015).

4.2.2 Variável Responsabilidade

O construto Responsabilidade foi formado por duas afirmativas que avaliam se a empresa acredita na responsabilidade do funcionário e quanta autonomia lhe é concedida, e se diante desta autonomia e responsabilidade o funcionário sente-se confortável ou tem medo de represália por parte dos gestores caso algo inesperado aconteça. A média do constructo e das questões são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Variável Responsabilidade

Afirmativa	Média

A empresa acredita na minha responsabilidade e me dá autonomia na tomada de decisão.	4,78
Me sinto confortável em tomar decisões na ausência do meu superior imediato sem sentir medo de represálias caso algo saia errado.	4,4
MÉDIAL GLOBAL	4,59

Fonte: Resultados da pesquisa (2015).

Analisando a Tabela 2, verifica-se que as médias das afirmativas são de 4,40 e 4,78. Percebe-se que os funcionários concordam ligeiramente que a empresa acredita em sua responsabilidade com média de 4,78 e também concordam ligeiramente que se sentem confortáveis em tomar decisões na ausência do superior imediato, com média de 4,40.

Chiavenato (2004, p.105) explica que “quanto maior a autonomia tanto maior a responsabilidade experimentada pela pessoa, pois trata-se de libertar a pessoa para tornar-se mais responsável”.

4.2.3 Variável Desafio

O construto Desafio foi formado por duas afirmativas que mediram a percepção dos funcionários quanto aos seus desafios diante da chefia e atividades pertinentes a empresa, como pode ser visualizado na Tabela 3.

Tabela 3: Variável Desafio

Afirmativa	Média
Já me calei em algumas situações de tomada de decisão para evitar o risco de errar e por medo de represálias.	4,56
Me sinto confiante e entusiasmado em assumir novos desafios na empresa.	5,84
MÉDIA GLOBAL	5,2

Fonte: Resultados da pesquisa (2015).

As afirmativas obtiveram médias acima de 4, sendo a menor 4,56 e a maior 5,84. Ao analisar o resultado nota-se que os entrevistados concordam ligeiramente da afirmativa “já me calei em algumas situações de tomada de decisão para evitar o risco de errar e por medo de represálias”. Além disto, os entrevistados concordam, com média de 5,84, que se sentem confiantes e entusiasmados em assumir novos desafios na empresa.

Para James e James (1989) o fator denominado trabalho desafiador e autonomia está composto pelas dimensões autonomia, tarefas importantes e tarefas desafiadoras e variadas. Mantêm-se dentro dos limites teóricos do conceito e indaga as percepções dos membros da organização sobre existência, ou não, de autonomia e desafios profissionais em relação à tarefa desempenhada.

4.2.4 Variável Recompensa

O construto “Recompensa” foi formado por quatro afirmativas, que mediram: a satisfação com a remuneração, política de cargos e salários, benefícios fornecidos pela empresa e sobre o sentimento de reconhecimento pelo trabalho bem desempenhado.

Tabela 4: Variável Recompensa

Afirmativa	Média
O meu salário é compatível com minha função.	4,21
Acho justa a política de cargos e salários adotada pela empresa.	4,25
Os benefícios oferecidos pela empresa como assistência médica, odontológica, creche, academia dentre outros são fundamentais para me manter trabalhando na empresa.	5,78
Já pensei em trocar de emprego por sentir a empresa ingrata ao meu trabalho e esforço.	5,4
MÉDIAL GLOBAL	4,91

Fonte: Resultados da pesquisa (2015).

Analisando a Tabela 4, verifica-se que as médias ficaram entre 4,21 e 5,78. A média da variável ficou em 4,91, demonstrando que os funcionários líderes de setor, em sua maioria, concordam ligeiramente com o salário, política de cargos e salários e benefícios oferecidos pela empresa, bem como, concordam parcialmente no quesito, "já pensaram em trocar de empresa pelo fato de a mesma ser ingrata frente ao trabalho e esforço do colaborador", com média de 5,4, demonstrando um fator importante para os gestores identificarem os problemas e apontar melhorias a serem implantadas.

Segundo Basil e Cook (2008, pag. 03), "um ingrediente básico do clima organizacional é o sistema de recompensas e punições. Ele pode resultar em inovações e no alcance de objetivos ou, alternativamente, precipitar a apatia e o afastamento. Em muitos casos, força os administradores a competições políticas pessoais do tipo ganhar/perder".

4.2.5 Variável Relacionamento

O construto "Relacionamento" foi composto por três afirmativas que podem ser observadas na tabela 5.

Na variável "Relacionamento", a maior média foi de 5,68 em duas questões. Na questão, "como meu superior escuta as sugestões e as coloca em prática" e na questão, "me sinto querido entre meus colegas da empresa". Estes indicadores revelam que os funcionários concordam parcialmente com estas afirmações, indicando que a empresa está no caminho correto, porém ainda precisa de melhorias. A afirmativa que obteve a menor média, de 5,50, a qual expressa que os funcionários também concordam parcialmente na questão, "é fácil de conversar com meu chefe, ele tem respeito pelas pessoas da equipe".

Tabela 5: Variável Relacionamento

Afirmativa	Média
Meu superior escuta as sugestões e as coloca em prática.	5,68
Me sinto querido entre meus colegas da empresa.	5,68
É fácil de conversar com meu chefe, ele tem respeito pelas	5,5

<p>peças da Equipe</p>	
MÉDIA GLOBAL	5,62

Fonte: Resultados da pesquisa (2015).

Para Chiavenato (2003, p.372) “o subsistema de manutenção de RH impõem relacionamentos constantes entre organização, colaboradores e entidades representativas. As relações com as pessoas podem desdobrar-se em relações internas – com os próprios colaboradores no cotidiano da organização – e relações externas – com os representantes dos colaboradores, como os sindicatos.

4.2.6 Variável Cooperação

O construto “Participação” foi formado por duas questões afirmativas que avaliam o quanto a empresa incentiva o trabalho em equipe e acredita na sua importância e, ainda, se caso um funcionário necessitar da ajuda de um colega, indiferentemente do cargo que ele exerça, se o mesmo é atendido.

Conforme a tabela 6, as médias das respostas das afirmativas foram 5,84 e 6,43. Pode-se interpretar que os funcionários concordam que a empresa incentiva o trabalho em equipe e acredita na sua importância, e concordam parcialmente que ao pedir ajuda para um colega o mesmo atende, indiferente de ser superior ou um subordinado.

Tabela 6: Variável Cooperação.

Afirmativa	Média
A empresa incentiva o trabalho em equipe e acredita que ele é importante para o sucesso de todos.	6,43
Se pedir ajuda para um colega, ele atende, indiferente de ser superior ou subordinado.	5,84
MÉDIA GLOBAL	6,13

Fonte: Resultados da pesquisa (2015).

De acordo com Barnard (1979), o ato de cooperar do indivíduo no trabalho varia em função do atendimento (satisfação) das suas necessidades.

4.2.7 Variável Conflito

O construto “Conflito” foi formado por duas questões afirmativas, como podem ser observadas na tabela 7.

Tabela 7: Variável Conflito

Afirmativa	Média
Ao ocorrer situações de desentendimento entre os líderes de setor e os administradores da empresa existe sempre o diálogo e todos tem	6,53

direito a argumentar, sendo que prevalece o que é melhor para a empresa.	
Ao discordar da opinião de meu superior e colocar a minha opinião em um debate, a postura e a política que a empresa adota para balizar é sempre o que é melhor para a empresa indiferentemente do cargo do empregado.	5,96
MÉDIA GLOBAL	6,24

Fonte: Resultados da pesquisa (2015).

Na variável "Conflito", as médias foram de 5,96 e 6,53. A menor média, de 5,96, indica que os funcionários concordam parcialmente nesta questão, sendo que a empresa pode procurar implantar melhorias neste quesito. Ao analisar a média da variável "Conflito" alcança-se a marca de 6,24, o que é positivo para a empresa, pois demonstra que os funcionários concordam com a postura da empresa.

4.2.8 Variável Identidade

O construto "Identidade" foi formado por três questões afirmativas referentes ao orgulho de trabalhar na empresa; a liberdade de expressão dentro da empresa; e o sentimento de valorização do funcionário. Os resultados podem ser observados na tabela 8.

Tabela 8: Variável Identidade

Afirmativa	Média
Tenho total liberdade de expressão dentro da empresa, me sinto confortável em colocar meu ponto de vista sem medo de gerar conflito direto com os gestores por fugir do que eles pensam.	5,43
Me sinto orgulhoso em trabalhar nesta empresa.	6,81
Me sinto valorizado dentro da organização e sei que o meu papel é fundamental para o bom andamento das atividades.	6,62
MÉDIA GLOBAL	6,28

Fonte: Resultados da pesquisa (2015).

Ao observar as médias dos respondentes é perceptível que eles se sentem valorizados e orgulhosos em trabalhar na organização. O mesmo pode ser dito, mas em menor escala, quanto a liberdade de expressão pelo trabalhador, com uma média de 5,43.

4.2.9 Variável Padrões

O construto "Padrões" foi formado por duas questões afirmativas, como pode ser observado na tabela 9.

Tabela 9: Variável Padrões

Afirmativa	Média

A empresa padroniza todos os seus processos de forma exemplar no intuito de minimizar quaisquer problemas ou erros operacionais por parte de seus funcionários.	5,96
Os padrões da empresa e as normas de conduta tem interferência na minha decisão de continuar trabalhando na empresa.	5,65
MÉDIA GLOBAL	5,80

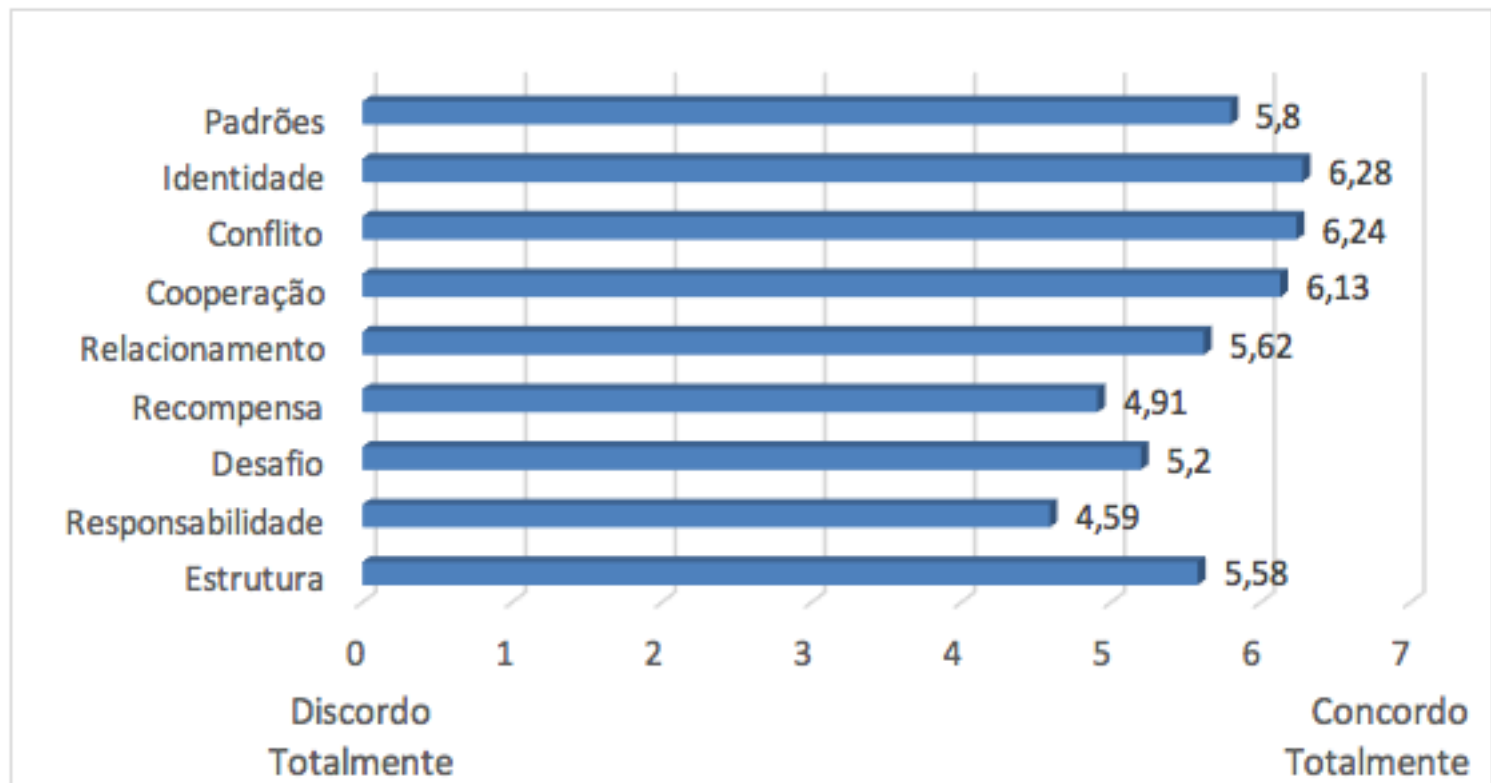
Fonte: Resultados da pesquisa (2015).

Na variável Padrão, o resultado das médias foram similares, isto é, 5,65 e 5,96. As médias levam a conclusões que os entrevistados concordam parcialmente com as afirmativas.

4.2.10 Análise compilada

Para realizar uma análise comparativa das nove variáveis estudadas apresenta-se o gráfico 1.

Gráfico 1: Análise compilada das variáveis



Fonte: Resultados da pesquisa (2015).

Observando o gráfico 1, verifica-se que três variáveis obtiveram as menores pontuações médias: "Responsabilidade", com média 4,12; "Recompensa", com média de 4,91; "Desafio", com média 5,20. As variáveis que apresentaram as maiores médias foram: "Identidade", com média 6,28; "Conflito", com média 6,26; e "Cooperação", com média 6,13.

Percebe-se que os funcionários se sentem identificados com a organização, pois a afirmativa "Identidade" foi a que apresentou a maior média de pontuação dos respondentes. No entanto, ressalta-se que mesmo que se encontrem identificados, eles gostariam de ser mais desafiados pela organização, assim como, receber uma maior recompensa pelas atividades que vem exercendo.

5. Considerações Finais

O objetivo do presente estudo residiu em realizar uma análise de clima da empresa Bigfer Indústria e Comércio de Ferragens Ltda, por meio da percepção dos funcionários líderes de setor, sobre os diversos aspectos relacionados ao seu ambiente de trabalho.

Para tanto foi utilizado o modelo de análise de clima organizacional de Litwin e Stringer (1968). A análise das variáveis realizada demonstrou que a Identidade é o mais influente na percepção das condições do ambiente organizacional. Dentre as nove variáveis pesquisadas o fator Responsabilidade, reproduzindo os resultados da pesquisa revelou-se como o mais relevante em questão de melhorias a serem adotadas na percepção do clima organizacional.

Preocupa-se com essa situação, pois é importante que um líder sinta-se confiante para tomar decisões fundamentais para o bom andamento das atividades na empresa. Por isso, torna-se necessário que sejam implantadas ações para aprimorar os pontos de insatisfação detectados.

Diante destes resultados é possível afirmar que os aspectos subjetivos do ambiente de trabalho, tais como, o orgulho em trabalhar na empresa, o sentimento de se sentir valorizado pela empresa, a identificação com a mesma, o diálogo e o direito a argumentação, o trabalho em equipe desenvolvido pela empresa, todos com média superior a 6 na régua de concordância, são elementos determinantes na formação do clima organizacional na empresa estudada.

A análise dos resultados globais demonstrou que o clima organizacional foi percebido de forma bastante satisfatória pelo conjunto de respondentes, ressaltando a variável Identidade, que apresentou a melhor avaliação dentre os fatores. Por outro lado, a questão "liberdade de expressão e me sinto confortável em colocar meu ponto de vista" foi responsável por diminuir a média da variável, o que pode ser trabalhada junto aos líderes de setor para deixá-los mais confortáveis em expor suas idéias.

Uma das características mais peculiares detectadas por este estudo sobre o clima organizacional da Bigfer Indústria e Comércio de Ferragens Ltda. foi a dissonância entre sentir orgulho em trabalhar na empresa versus a compatibilidade do salário frente às funções exercidas pelos líderes de equipe entrevistados. Fato este que revela que não é o salário que está proporcionando um peso maior no orgulho em trabalhar na empresa, mas sim os 6,62 que se sentem valorizados pela empresa e sabem que seus papéis são fundamentais para o bom andamento das atividades.

Os resultados obtidos nesta pesquisa não podem ser generalizados, pois ficam restritos aos líderes de setor da empresa. Apesar desta limitação, acredita-se que o instrumento desenvolvido nesta pesquisa, possa contribuir de maneira eficaz na investigação do clima organizacional. Além disso, representa uma tentativa na compreensão, dos incontáveis componentes que influenciam, de maneira positiva e negativa, o comportamento humano nas organizações.

De acordo com o trabalho abordado sobre clima organizacional, pode-se concluir que a empresa apresenta pontos a serem trabalhados para melhorar o seu clima organizacional, sendo que o estudo de um plano de governança seria de suma importância para a empresa e seus colaboradores, já que se trata de uma empresa familiar, de primeira geração, que cresceu com velocidade e precisa profissionalizar ainda mais sua gestão para alavancar seus resultados.

Referências

Barnard, C. I. (1979). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.

Basil, D. & Cook, C. (1978). *O Empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil.

Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Revista de Produção*, v.16, n.2, p.258-273.

Bowdicht, J. L. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 305 p.

Chanlat, J. F.(1996). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas: A gestão de conflitos nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos: Edição Compacta*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. & Weik, K. E. (1970). *Managerial behavior performance and effectiveness*. New York: McGraw Hill Book.
- Duarte, V. (2013) *Pesquisas: Exploratória, Descritiva e Explicativa*. Disponível em: <http://monografias.brasilecola.com/regras-abnt/pesquisas-exploratoriadescritivaexplicativa.htm>. Acesso em: 25/08/2015.
- Forehand, G. A, & Gilmer, V. (1964). Environmental Variations in Studies of Organization al Behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- James, L. A.& James, L.R. (1989). Integrating work environment perceptions: explorations in to the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*.
- Jel, O. (1999). Uma contribuição ao estudo da interação da estrutura organizacional com a estrutura de carreiras nas organizações: *o caso do Instituto de Pesquisas Energéticas e nucleares IPEN* [dissertação de Mestrado em Administração]. São Paulo:Faculdade de Economia, administração e Contabilidade,Universidade de São Paulo.
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. Editora Saraiva.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press,
- Luz, R. (1995). *Clima Organizacional*. Qualitymark RD.
- Luz, R. (2003). *Clima Organizacional*. Qualitymark RD.
- Luz, J. P. (2001). *Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina*. Florianópolis. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC.
- Milioni, B. (2003). *Dicionário dos termos de recursos humanos*. São Paulo. Central de negócios em RH editora e Marketing.
- Pereira, L. A. (2003) *Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica*. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Queiroz, A. & Ashley, P. A. (2005). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2ª ed. São Paulo:Saraiva.
- Ricouer, P. (1990). *O si mesmo como um outro*. São Paulo: Papyrus.
- Rizzatti, G. (2002). *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Schein, E. (1993). *Administração de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro, Quality Mark Editora, 3ª ed.
- Souza, E. L. P. de (2005). *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo. PPGA-URGS.
- Souza, E. L. P. (1977). Diagnóstico de clima organizacional. *Revista de Administração Pública*, v. 11, n. 2, p. 141-58, abr./jun.
- Souza, E. L. P. (1978). *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blucher.
- Souza, E. L. P. (1980). Percepção de clima conforme escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas*, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov.
- Souza, E. L. P. (1982). Clima e motivação em uma empresa estatal. *Revista de Administração de Empresas*, v. 22, n. 1, p. 18-38.

Spector, P. E. (2003). *Psicologia nas Organizações*. Editora Saraiva.

Spector, P. E. (2005). *Psicologia nas Organizações*. Editora Saraiva.

Wagner III, J.A. & Hollenbeck, J. R. (2003). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva.

1. Graduado em Administração e Pós-graduando em Gestão de Empresas pela Faculdade Meridional - IMED. E-mail: charlesrigo@hotmail.com

2. Graduada em Administração pela Universidade de Passo Fundo - UPF, mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM (2005) e doutoranda em Administração na Universidade de São Caetano do Sul (USCS). E-mail: alessandra.maciel@imed.edu.br

3. Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (1978), especialização em Recursos Humanos pela EAESP-FGV (1979), mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1992), doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (1999) e pós-doutorado pela FEA/USP (2006)

4. Possui graduação em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul- UNIJUI (2005), mestrado em Contabilidade e Finanças pela Universidad de Zaragoza (2007) e Doutorado em Contabilidade e Finanças também pela Universidad de Zaragoza (2012). E-mail: baggiod@unijui.edu.br

5. Possui graduação em Psicologia pela Universidade Regional Integrada - URI (2007), pós-graduada em psicologia pelo Instituto de Educação e Pesquisa Hospital Moinhos de Vento (2009) e mestranda em Gestão Estratégica de Organizações na URI. E-mail: ferrazbe@yahoo.com.br

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 18) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados