FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO "LATO SENSU"
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe
BIBLIOTECA
FANESE

ANA ZULICA RAMOS ELOY
BIANCA THAISSA SILVA BARBOSA

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE OS COLABORADORES DA EMPRESA SERGIPANA DE CONTABILIDADE SERCON

Aracaju – SE
2008

ANA ZULICA RAMOS ELOY

BIANCA THAISSA SILVA BARBOSA

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE OS COLABORADORES DA EMPRESA SERGIPANA DE CONTABILIDADE SERCON

Monografia apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão da FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas

Orientadora: Prof. Esp. Luciana Cristina Andrade Costa Franco

Aracaju – SE

2008

ANA ZULICA RAMOS ELOY
BIANCA THAISSA SILVA BARBOSA

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE OS COLABORADORES DA EMPRESA SERGIPANA DE CONTABILIDADE SERCON

Monografia apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

_____

Orientadora: Profa. Esp. Luciana Cristina Andrade Costa Franco

_____

MsC Álvaro Souto

_____

Ana Zulica Ramos Eloy

_____

Bianca Thaissa Silva Barbosa

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de junho de 2008.

Aos maiores incentivadores, ***nossos pais****, que não mediram esforços para prosseguirmos em mais uma nova jornada.*

AGRADECIMENTOS

Muitas foram às pessoas que contribuíram para a realização deste projeto e pedimos desculpas por não podermos retribuir ao nível do seu merecimento. Portanto, tentaremos neste pequeno espaço demonstrar toda a nossa gratidão e reconhecimento:

- Primeiramente a Deus, por nos dar a dádiva da vida e nos proporcionar este momento de grande realização, cercadas de pessoas tão especiais;
- Aos nossos familiares, em especial aos nossos pais, pelo total apoio, amor e compreensão incalculáveis e por tantos momentos de ausência. Palavras não serão suficientes para agradecer todo o incentivo que nos foi proporcionado;
- A nossa professora e orientadora Luciana Franco pela disponibilidade, paciência e inspiração no amadurecimento dos nossos conhecimentos e conceitos que tornaram possível a conclusão desta monografia;
- A instituição FANESE e a todos os professores pela transmissão dos seus conhecimentos que contribuíram para o nosso aprendizado;
- A diretoria da SERCON, que possibilitou em todos os aspectos, a realização desta pesquisa, assim como todos os seus colaboradores, que não mediram esforços em nos ajudar;
- A nossa turma, pela diversão, estudo, convivência e amizade que transformaram dias estressantes em dias super agradáveis;

- Aos colegas que ao longo da caminhada se tornaram grandes amigos, Susana, Fábio, Graça, Jovana, Luciana, Cátia, Kátia, Sheila e Sandra.
- Não poderíamos deixar de citar aos nossos companheiros que sempre nos incentivaram com suas palavras de amor e carinho, que muitas vezes abdicaram da nossa companhia, acreditando no nosso sucesso.
- Enfim, a todos que direta ou indiretamente nos ajudaram nesta conquista.

O nosso muito obrigada!

O segredo do sucesso na vida é estar pronto para a oportunidade quando ela surgir.
(Robert Hasse)

RESUMO

O clima organizacional é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Retrata os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos colaboradores da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. Ele está ligado diretamente, à maneira como o colaborador percebe a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele interpreta tudo isso e como ele reage, positiva ou negativamente, a essa interpretação. O objetivo deste trabalho é identificar os fatores relacionados à pesquisa de clima organizacional da empresa de contabilidade SERCON, para que contribua na geração de um ambiente de trabalho motivador, estimulante, agradável e saudável, do ponto de vista dos seus colaboradores, bem como a identificação dos fatores condicionantes para a qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Pesquisa de clima organizacional. Motivação. Qualidade de vida no trabalho.

ABSTRACT

The organizational climate is a dedicated instrument for analysis of the internal environment from the survey of their needs. It critical aspects that shape the moment motivational employees of the company through the assessment of your strengths, weaknesses, expectations and aspirations. The organizational climate is linked directly to the way the developer realizes the organization with its culture, its norms, traditions and practices, as he interprets all this and how it reacts, positively or negatively, to that interpretation. The objective of this work is to identify the factors related to the search of organizational climate of company accounting SERCON, which contributes to the creation of a work environment motivating, stimulating, pleasurable and healthy from the point of view of their employees, as well as identification constraints of the factors for the quality of life at work.

Keywords: Search organizational climate. Motivation. Quality of life at work.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Nível de conhecimento da SERCON 26
GRÁFICO 2 – Nível de organização da SERCON 27
GRÁFICO 3 – Relação salário SERCON com outras empresas 28
GRÁFICO 4 – Nível de relacionamento no ambiente de trabalho 28
GRÁFICO 5 – Satisfação no trabalho 29
GRÁFICO 6 – Percepção acerca da Diretoria 30

SUMÁRIO

RESUMO .....

ABSTRACT .....

LISTAS DE GRÁFICOS .....

1 INTRODUÇÃO 11

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 13
2.1 Clima Organizacional 13
2.1.1 Origem 13
2.1.2 Conceito de Clima Organizacional 15
2.1.3 Pesquisa de Clima Organizacional 16
2.2 O Poder do Ambiente sobre a Produtividade 19
2.3 Motivação no Clima Organizacional 20
2.4 A Importância do Clima Organizacional para as Empresas 22

3 METODOLOGIA 25

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 26

5 CONCLUSÃO 31

REFERÊNCIAS 32
APÊNDICE 34
APÊNDICE A - Questionário sobre Clima Organizacional 35

1 INTRODUÇÃO

Os colaboradores de uma empresa, não vivem isoladamente, mas sim em uma contínua interação com seus semelhantes. Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Este fenômeno resultante da interação dos elementos é conhecido como clima organizacional.

Atualmente, muitos se preocupam com o clima organizacional de sua empresa, pois este resulta da cultura organizacional, dos valores, das crenças e atitudes dos dirigentes e membros da organização e das políticas e procedimentos adotados.

Este trabalho tem como objetivo principal analisar a metodologia de pesquisa de clima organizacional desenvolvida na Empresa de Contabilidade SERCON, visando identificar a percepção dos seus colaboradores quanto aos indicadores de clima. A análise do Clima Organizacional possibilitará: identificar e descrever metodologia propostas para a avaliação do clima organizacional na SERCON; levantar os fundamentos teóricos para o desenvolvimento da pesquisa e verificar a percepção que os colaboradores têm em relação à comunicação, estilo de chefia, relacionamento interpessoal, desempenho e qualidade, ambiente e condições de trabalho, imagem da empresa, sentido de realização, qualidade de vida e saúde, e à política de recursos humanos e benefícios, adotadas na SERCON.

O interesse em desenvolver uma pesquisa que possibilite os indicadores para avaliação do clima organizacional da SERCON está no fato de

BIBLIOTECA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE
FANESE

ser uma empresa de grande nome no mercado e exemplo no ramo da contabilidade. Partindo do princípio de que, para obter sucesso em sua principal missão, é essencial que a SERCON disponha de um corpo funcional altamente comprometido com os seus objetivos e metas.

Contudo, o acompanhamento e a avaliação do clima organizacional tornam-se pontos principais de fundamental importância, pois por meio do levantamento de dados, como as opiniões e percepções dos colaboradores, os administradores têm condições de compreender melhor o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, visando levantar os problemas que mereçam retificação.

Esta pesquisa de clima organizacional é de suma importância por se tratar de estudo na área de RH, objetivando conhecer melhor a forma como a Empresa de Contabilidade SERCON trabalha esta questão, a satisfação de seus colaboradores, a percepção das relações entre líder6s e liderados e vice-versa, e sua cultura organizacional. A empresa precisa ter conhecimento de como seus colaboradores pensam e se sentem em relação a vários fatores que afetam o clima como: o trabalho que realizam, os benefícios, o salário, realização profissional e pessoal, entre outros.

Contudo, o trabalho é fundamental, porque pode-se fazer uma análise do ambiente onde é capaz de identificar quais são os pontos positivos e negativos e também o surgimento de novas oportunidades para melhorar o clima organizacional , bem como as ameaças que podem cercá-los.

Para a realização do trabalho, este foi dividido em quatro capítulos assim dispostos.

O primeiro capítulo baseia-se na origem, conceitos e pesquisa de clima organizacional com o intuito de orientar a importância do clima para o mercado que mostra-se cada vez mais competitivo. O segundo capítulo relata os métodos que foram utilizados para a referida pesquisa e no terceiro capítulo, analisa e discute os resultados obtidos através do questionário feito entre os colaboradores da empresa de contabilidade SERCON.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como principal objetivo detalhar de forma específica os conceitos necessários para a realização deste trabalho, de forma que serão tratadas as questões como o clima organizacional da Empresa de Contabilidade SERCON.

2.1 Clima Organizacional

2.1.1 Origem

A pesquisa do Clima Organizacional originou-se nas escolas de administração dos EUA em 1967. Após alguns estudos, dois livros publicados em 1968, constatou-se o conceito caracterizando o Clima Organizacional como um estado psicológico fortemente afetado pelas condições existentes na empresa, tais como: sistemas, estruturas e estilo gerencial.

De acordo com dados realizados, verificou-se que para a eficiência e produtividade da organização, um dos fatores de suma importância são as relações interpessoais no ambiente de trabalho e não apenas as condições físicas e de remuneração. O diagnóstico obtido através de uma pesquisa de clima organizacional pode ser um excelente referencial para os administradores, contribuindo para a evolução e ferramentas necessárias para implantação de ações de melhoria, prevenir possíveis resistências a mudanças e minimizar conflitos.

Para Litwin e Stringer (1988), a premissa básica do Clima Organizacional é sofrer mudanças. Também ser flexível; portanto, pode ser dado um novo modo de existência através de ações gerenciais, políticas e sistemas. É ainda um conceito bastante influenciável por valores, crenças e normas grupais que podem durar muito, ou seja, por uma outra situação bastante popular e muito lembrada no mundo das organizações: Cultura Organizacional.

Segundo Santos (1986), a cultura organizacional possui inúmeros conceitos que seguem caminhos diferentes, mas uma coisa é certa, é difícil de mudar. Dentro de uma empresa o contato e o treino cultural fazem com seus colaboradores se envolvam continuamente e de forma que vai se realizando gradualmente. Diante disso, quanto mais tempo uma cultura for implementada e compartilhada por todos, maior será sua influência tanto nos pensamentos, quanto percepções e sobre os sentimentos de todos.

A cultura organizacional é capaz de formatar os modelos de gestão e os comportamentos, executando a prática de valores necessários à empresa, estimulando e assumindo responsabilidade de seus colaboradores, criando um clima oportuno ao trabalho e ao mesmo tempo coerente para todos, fortalecendo uma base cultural interna.

Cultura e clima organizacional estão relacionados em diversos aspectos. No entanto, enquanto a cultura organizacional influencia na exposição com pontualidade e métodos de missão, estratégia de crescimento e na determinação de diretrizes de qualidade dos serviços prestados, já o clima organizacional, possibilita fazer a descrição do comportamento organizacional, enquanto identificação dos aspectos que mais influenciam na intuição dos problemas institucionais.

No Brasil, os primeiros estudiosos que se empenharam ao estudo do clima organizacional foram Saldanha (1974) e Souza (1978).

Saldanha (1974) enfocou o assunto por atmosfera organizacional. Descreveu a importância do bem-estar psíquico das pessoas dentro das organizações e do papel da psicologia organizacional nesse processo. Descreveu também o mérito do desenvolvimento de estratégias que possibilitou um ambiente sadio organizacional para as empresas que tenham como objetivo trabalhar a favor do seu desenvolvimento organizacional.

Os estudos pesquisados por Souza (1978), fez a comparação do clima organizacional de uma empresa privada, um órgão público e de um universidade e evidenciou a utilidade da escala KOLB, no diagnóstico do clima, e relatou algumas

adequações feitas a nossa realidade. A partir dessas pesquisas, vários outros foram realizados, tanto no Brasil quanto no exterior.

Pode então afirmar que Clima Organizacional é uma medida da percepção que os colaboradores têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde exercem.

2.1.2 Conceito de Clima Organizacional

De acordo com Luz (1996), Clima Organizacional é o modo de proceder, positiva ou negativamente, como os colaboradores, influenciados por fatores internos ou externos à organização, conhecem e absolvem, num determinado momento, ao conjunto de variáveis e fatores como as políticas, os comportamentos, usos e costumes que existem e são praticados pela organização.

Podemos ainda definir Clima Organizacional, segundo alguns autores especialistas na área de Gestão de Pessoas como seguem abaixo:

O professor Litwin (1988) diz que "Clima Organizacional é a qualidade do ambiente dentro da organização, e que é percebida pelos membros dessa organização como sendo boa ou não, e que influenciam o seu comportamento".

Relata-se a importância do fator tempo no conceito, vez que o clima organizacional é volúvel, pois sofre influência de variáveis: culturas da própria organização em seus aspectos imensamente positivos e negativos (conflitos intra-organizacionais que ocorrem entre as pessoas, grupos ou pessoas x organização), assim como, acontecimentos do mesmo aspecto e grau de valor que ocorrem fora dela, ou melhor, no ambiente externo, no contexto sócio-econômico, político e nos papéis pessoais resgatando o que estava empenhado por cada colaborador.

Neste contexto muito se tem evoluído no que se diz respeito a necessidade de pesquisar clima organizacional, pois é uma forte influência de

percepção favorável ou desfavorável ao referir-se no trabalho em geral ou, então, em relação a diferentes aspectos ou variáveis que formam o clima na empresa.

2.1.3 Pesquisa de Clima Organizacional

O estudo do Clima Organizacional pode ser considerado como um utensílio que aplicado de forma procedente e cuidadosa, tem condições de certificar estabilidade em quase todas as mudanças empresariais que busquem qualidade, eficiência e eficácia. É um ponto forte o diagnóstico da satisfação e motivação dos funcionários frente às políticas de RH adotadas pela empresa, bem como, da gestão da qualidade de vida no trabalho.

A Pesquisa de Clima Organizacional é considerada também um importante instrumento de Gestão Estratégica de Pessoas, pois facilita a análise interna e externa da organização, executando e assessorando o contentamento e comprometimento dos colaboradores com a organização, o que possibilita o desenvolvimento de estratégias e funções, que instiga à prática ao crescimento e desenvolvimento das pessoas e o conceito de produtividade e qualidade, tendo em vista à busca dos resultados e da vantagem competitiva.

Cada empresa deve desenvolver seu questionário específico. Entretanto deve-se atentar para os itens essenciais para o conhecimento da qualidade de vida no trabalho, tais como: comunicação, condições físicas do ambiente de trabalho, conhecimento da empresa, qualidade, relações internas; motivação, oportunidades de desenvolvimento profissional, treinamento, justiça na remuneração, relacionamento interno e externo e imagem institucional.

Para Scott (*1995) o*s resultados de uma pesquisa de clima devem dar consistência e clareza aos dirigentes, aos gestores e profissionais no entendimento de sua realidade, e servir de apoio para a tomada de decisões sobre virtuais caminhos no aprimoramento contínuo de uma empresa.

Uma pesquisa de clima deve fazer parte do calendário de gestão de uma empresa como instrumento indispensável ao monitoramento e ao

direcionamento das ações dos seus ciclos estratégicos, uma vez que, segundo Coda (1997), a pesquisa de clima organizacional "é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente".

A Pesquisa de Clima Organizacional visa, inicialmente, proporcionar a análise da organização com o seu ambiente, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores na empresa e das demais pessoas que com eles interagem. Esta pode ser definida como um conjunto de atributos mensuráveis da organização, que é percebido pelos seus membros e influencia seu comportamento.

A empresa é o local onde as pessoas costumam passam a maior parte do tempo. O ambiente de trabalho deve ser harmonioso e duradouro entre as pessoas. Exclusivamente serão alcançados ótimos resultados quando as pessoas passam a trabalhar em união, num ambiente de trabalho considerado agradável.

Segundo Scott (*1995,* p.03 *):*

> [...] o apoio e a cooperação de pessoas internas, é difícil satisfazer àqueles que comumente vemos como nossos clientes reais (os que compram nossos produtos). A satisfação dos clientes internos constitui um elo vital na cadeia que conduz à satisfação de clientes externos.

Há uma forte relação recíproca entre as sensações dos colaboradores sobre como são tratados, e as percepções dos clientes sobre a qualidade dos serviços que recebem.

Segundo Santos (1996, p. 64):

> as duas maiores riquezas de uma empresa, registradas em seu ativo são constituídas de duas medalhas de ouro, uma de louvor à carteira dos clientes felizes e satisfeitos e a outra em honra ao quadro de funcionários.

O que se pode evidenciar através de vários estudos, é que existe uma certa unanimidade de que o clima organizacional é um conceito representativo que tem importante implicação para entender o lado comportamental das organizações e dos indivíduos. Segundo Santos, (1996) "uma das formas de se obter melhor

compreensão deste constrito é considerar algumas de suas propriedades". Já Litwin e Stringer (1988, p. 185) definem o conceito de clima organizacional

> [...] um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Para Santos, 1996, p. 68, clima organizacional é visto como: "[...] um conjunto de atributos específicos de uma organização em particular, que pode ser influenciado pela forma como esta organização lida com seus membros e seu ambiente". Para cada colaborador dentro da organização, o ambiente assume a forma de um conjunto de maneiras e expectativas estáticas (tal como o grau de autonomia), como situações comportamentais de resultado.

Assim, o clima organizacional deve ser definido operacionalmente como o conjunto das sensações das pessoas que trabalham na organização.

> A essência da pesquisa de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como um ponto de partida igualmente válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional. AYRES (1999, p. 78)

Nota-se que a Pesquisa de Clima Organizacional, se bem introduzida, pode ser uma forte estratégia de percepção e diagnóstico das condições e qualidade do ambiente de trabalho e o que o rodeia.

Outro aspecto a ser examinado é a cultura. Neste contexto, o clima organizacional busca transparecer o estado de satisfação dos colaboradores em relação a diversos itens, dentre os quais: a empresa; o seu trabalho; a ele mesmo; aos colegas de trabalho, às condições de trabalho; à sua chefia, etc, bem como verificar e identificar o grau de alinhamento entre a cultura definida pela organização e as ações realizadas no dia-a-dia.

Conforme Luz, (1996, p. 96) "clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização em um determinado período". Ainda de acordo com o mesmo autor, dentre as principais contribuições da Pesquisa de Clima Organizacional, pode-se destacar:

- buscar o alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa;
- promover o crescimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores;
- integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- otimizar a comunicação;
- minimizar a burocracia;
- identificar necessidades de treinamento, desenvolvimento pessoal/gerencial e de educação empresarial;
- difundir o conceito de o cliente interno e externo;
- otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- organizar, flexibilizar e agilizar as atividades da organização, dentre outras.

O objetivo principal da Pesquisa de Clima Organizacional para qualquer empresa é melhorar a qualidade de vida no trabalho, fazendo com que suas relações com os colaboradores ofereçam condições de trabalho adequadas, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e estabelecendo um ótimo ambiente de trabalho.

2.2 O Poder do Ambiente sobre a Produtividade

A qualidade de vida no trabalho hoje pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do colaborador e com a eficácia organizacional; e a participação dos colaboradores nas decisões e problemas do trabalho.

Muito se tem falado sobre a qualidade de vida no trabalho, mas a satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida do indivíduo como um todo. Segundo Rodrigues (1994, p.93), "Os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória tem o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação

de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais". Assim, o trabalho assume dimensões enormes na vida do homem.

Esta dimensão da qualidade de vida no trabalho é a mais conhecida e também salientada por diversos autores. Ocorre que, muito se reclama das condições opressivas do trabalho oriundas da necessidade de se produzir mais e melhor. Produtividade (qualidade e quantidade de produtos e serviços executados com tempo cada vez menos) é a meta de qualquer organização. No entanto, como já foi visto, são seres humanos, os responsáveis por esta produção. E seres humanos formam um "ambiente" no seu inevitável inter-relacionamento.

As condições físico-psicológicas referem-se ao ambiente interno tanto físico-geográfico como físico-psicológico de uma organização. Amplia-se a qualidade de vida no trabalho. Para Matos (1980, p.118), "a humanização do ambiente de trabalho significa tornar o clima interno não opressivo, participativo, receptivo ao inter-relacionamento cordial e cooperativo em todos os níveis". Se tiver qualidade de vida no trabalho é humanizar o trabalho, não há dúvida de que este ambiente precisa ser bom, alegre e desafiador.

A melhoria do clima organizacional é um desafio bastante complexo dado o alto grau de subjetividade envolvido nesse processo. As pesquisas de clima organizacional apenas trazem um mapeamento do ambiente psicológico, mas não têm o poder (nem a pretensão) de prover soluções efetivas para o problema. Se pretendemos obter melhorias realmente expressivas e sustentáveis sobre o clima, precisaremos investir em programas práticos capazes de intervir, e que, portanto, não se limitem a oferecer apenas teorias, modelos e conceitos. Programas estruturados, que priorizem a otimização dos comportamentos produtivos através da redução de stress e reatividade, bem como do aumento do discernimento e do bem-estar do colaborador. Assim, começa um processo em cadeia com a melhoria do clima do indivíduo e que poderá culminar com a evolução de toda a cultura organizacional.

2.3 Motivação no Clima Organizacional

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Para Chiavenato (2006, p.124) quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc.

As organizações estão inseridas em um contexto social, político, econômico e cultural e, portanto, sofrem alterações ao longo do tempo em função das mudanças que ocorrem no ambiente externo. Essas mudanças acabam impactando também na maneiras como as pessoas são tratadas no ambiente de trabalho.

As pessoas devem pensar, refletir, sugerir novas idéias, mas tudo isso dependerá do seu estado motivacional. O indivíduo motivado trabalha para atingir metas organizacionais e pessoais, com habilidade e discernimento inerentes ao seu processo produtivo.

Ainda para Chiavenato (2006, p.107) a motivação constitui um importante campo de conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação.

A motivação dos funcionários é um assunto que preocupa sempre, não apenas a empresa, quanto ao próprio trabalhador. Sabe-se que, entre os fatores que promovem a satisfação ao trabalho estam a oportunidade de se fazer o que gosta, o reconhecimento por parte do empregador, as boas condições de trabalho fornecidas pela empresa, os benefícios oferecidos e, claro, a remuneração.

Para Marras (2005, p.281) existem três formas de estimular o processo motivacional de um empregado para agregar valor ao trabalho:

1. Delegando tarefas que permitam ao empregado atingir também seus objetivos pessoais.

2. Auxiliando o empregado a identificar recompensas intrínsecas, tais como senso de realização ou de aumento de auto-estima, que poderão ser obtidas através do comprometimento com o trabalho e o sucesso ao fazê-lo.

3. Reforçando constantemente os resultados favoráveis com recompensas exógenas por parte da organização, como dinheiro, elogios ou promoções.

Segundo Marras, (2005, p. 39) a AERH vê o líder ou o supervisor de sua organização como uma das maiores fontes geradoras de recompensas no trabalho, pois na medida em que seus trabalhadores lhe creditam valores de credibilidade e respeito (no sentido amplo) adotam-nos como 'espelhos' e ao mesmo tempo como escudos para enfrentar os desafios, desenvolvendo a energia que recebem em forma de carisma.

Quando não existe motivação por parte dos funcionários, não há comprometimento com o trabalho, com a visão de diretrizes de uma organização. E se não há comprometimento com a visão e as diretrizes não existe o interesse pelo trabalho. Para Bom Sucesso (1997, p. 56), a motivação é o carro-chefe do sucesso organizacional e as pessoas só se comprometem com o que elas entendem e fazem parte de seu interesse.

Ainda para o autor quando se está comprometido e alinhado aos objetivos da organização, as pessoas se realizam profissional e pessoalmente, concorrendo de forma positiva para o sucesso profissional e da organização em que trabalham.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 108) o primeiro passo para se conhecer a motivação humana é o conhecimento do que ocorre no comportamento das pessoas. O comportamento de cada pessoa pode variar indefinidamente, pois depende da percepção do estímulo, das necessidades e dos desejos, da cognição, etc de cada pessoa.

2.4 A Importância do Clima Organizacional para as Empresas

É de suma importância que exista uma harmonia entre os homens não só nas organizações como, também, em todo convívio humano. Diante desta situação muito se tem falado da importância do clima organizacional na saúde das empresas e na vida das pessoas que constituem as organizações humanas.

Todavia para Chiavenato (2005 p.126) o clima organizacional depende de seis dimensões:

a) Estrutura da organização: que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina etc.;
b) Responsabilidade: que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões;
c) Riscos: que levam a iniciativa e ao senso de arriscar e enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho;
d) Recompensas: conduzem ao sentimento de se recompensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;
e) Calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;
f) Conflito: o sentimento e que a administração não tem diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no aqui e no agora.

É cada vez mais alarmante o desacerto observado nas relações pessoais, em todos os setores da convivência humana. A pouquíssima comunicação, a confiança desgastada, a liberdade cercada impedindo a criatividade, a quase ausente solidariedade, premiam o trabalho, a família, a escola, a sociedade obstruindo o curso natural e redentor do encontro entre os seres humanos.

Através da pesquisa de clima organizacional é possível sentir quais são as prioridades para não errar o alvo. Qualquer atitude que for de encontro com as necessidades dos colaboradores de uma empresa, o deixará feliz encantado, assim a empresa entregará o intangível ao seu funcionário.

Ainda para Chiavenato, o principal objetivo da pesquisa organizacional é justamente, através do levantamento de dados, buscar as melhores soluções

para reverter o clima da empresa pesquisada, trazendo maior motivação os seus empregados, resultando desta forma, em maiores índices de produtividade para empresa em estudo.

Conforme Bom Sucesso (1997, p. 11) o setor de R.H. deve possuir uma política de pessoal expressamente definida, baseada nos objetivos da empresa e no comportamento de seu pessoal; procurar centralizar o seu pensamento e as ações de todos os seus participantes das empresas; e divulgar e comunicar a todos os seus participantes e se conduzida através de planos e programas de pessoal.

O resultado da pesquisa de clima organizacional é uma valiosa ferramenta de Recursos Humanos que pode possibilitar a investigação da satisfação dos clientes internos frente às políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa. Serve também como diagnóstico da Qualidade de Vida do Trabalho, ela traz a grande vantagem de possibilitar o diagnóstico objetivo, diminuindo assim a possibilidade de desperdício e erros na aplicação de recursos.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho, quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva e explicativa, pois o mesmo buscou descrever as características do objeto de estudo e identificar os fatores que contribuem para a ocorrência e o desenvolvimento do clima organizacional da empresa de contabilidade SERCON..

A metodologia utilizada no que se refere aos procedimentos de coletas da pesquisa é bibliográfica, pois baseou-se no contexto do assunto, que buscou estruturar o conhecimento científico, com buscas nos livros, revistas, artigos especializados no assunto, dentre outros; como também trata-se de um levantamento de campo, buscando adquirir informações direta com os colaboradores entrevistados, objetivando contribuir nas tomadas de decisões para um melhor desenvolvimento do ambiente de trabalho.

O presente trabalho, quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva e explicativa, pois o mesmo buscou descrever as características do objeto de estudo e identificar os fatores que contribuem para a ocorrência e o desenvolvimento de uma determinada situação.

Quanto a abordagem dos dados a pesquisa é classificada em quantitativa, pois utiliza a estatística realizada entre os colaboradores, possibilitando estabelecer uma análise acerca dos resultados obtidos.

A coleta de dados foi realizada entre os colaboradores da Empresa de Contabilidade SERCON através de um modelo de questionário sobre Clima Organizacional, contemplando itens específicos por segmento e direcionados com características peculiares. Este questionário é baseado na escala de Likert contendo 6 (seis) perguntas objetivas, realizados com 20 (vinte) dos 27 (vinte e sete) colaboradores que compões o setor administrativo da SERCON , onde os mesmos poderiam optar pelas seguintes respostas: concordo inteiramente, concordo em parte e discordo. A partir desse questionário foi realizado uma análise dos resultados com intuito de diagnosticar e criar condições através da pesquisa de clima que poderá favorecer a uma da gestão da Qualidade de Vida no Trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

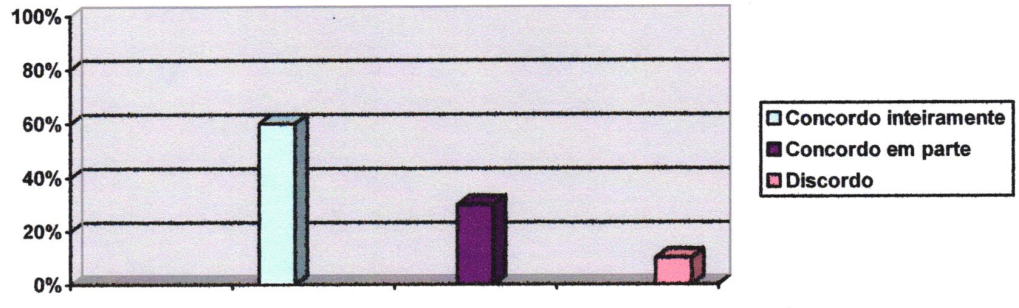
Este capítulo é de suma importância, pois serão feitas à apresentação dos dados, sua descrição e análise. No apêndice, encontra-se o questionário utilizado entre os colaboradores da Empresa de Contabilidade SERCON para o desenvolvimento da pesquisa.

Quando questionado aos funcionários o nível de conhecimento da SERCON, ou seja, se os mesmos conhecem bem a empresa eu que trabalham, com o objetivo de identificar a transparência da empresa, diagnosticou-se através de 60% dos entrevistados que a empresa possui uma relação aberta com os funcionários. Em contra-partida, 30% concordam em parte e o restante discordam na questão apresentada.

Diante dos dados apresentados é notório o desconhecimento de uma parte significativa dos funcionários quanto ao funcionamento da empresa. É importante que os colaboradores possam e queiram aprender, sobre o mercado, a empresa, sua profissão ou sobre elas mesmas, adquirindo assim, a capacidade de se auto-gerenciarem, tornando-se responsáveis pelo desenvolvimento da empresa em que trabalham e pelo seu próprio crescimento, já que é uma empresa que demonstra uma linguagem clara e transparente com os funcionários.

GRÁFICO 1

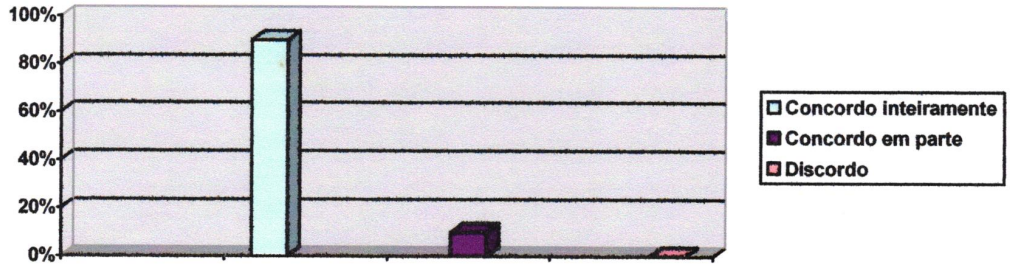
NÍVEL DE CONHECIMENTO DA SERCON



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Quando questionado se os funcionários conhecem a SERCON como uma empresa organizada, observa-se no gráfico 2, que 90% dos colaboradores entrevistados concordam inteiramente que a SERCON é uma empresa altamente organizada e apenas 10% concordam em parte. Diante destes dados, deixa-se claro que o grupo trabalha em sintonia entre os departamentos, com o intuito de alcançarem objetivos comuns, o que é extremamente necessário a uma empresa que deseja se manter no mercado onde cada dia se apresenta mais seletivo e exigente.

GRÁFICO 2
NÍVEL DE ORGANIZAÇÃO DA SERCON



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008

Conforme o gráfico 3 é possível observar que 70% dos funcionários da empresa concordam que seus salários são compatíveis com os do mercado, 20% concordam em parte e apenas 10% discordam dessa questão. É interessante lembrar que boas empresas para se trabalhar, são aquelas que proporcionam ao funcionário, um sentimento de realização, valorização e reconhecimento e que atendem as necessidades fisiológicas e de segurança, até a auto-realização, satisfações estas de acordo com a pirâmide das necessidades de Maslow que não somente é o dinheiro que motiva as pessoas. Maslow apresenta uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades

fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização)

GRÁFICO 3

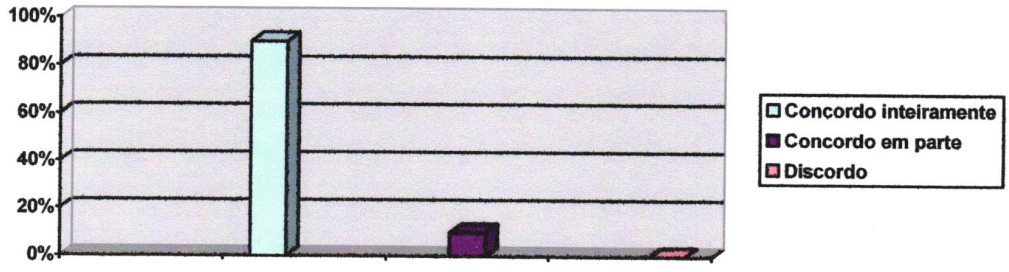
RELAÇÃO SALÁRIO SERCON COM OUTRAS EMPRESAS

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008

Referente ao bom relacionamento entre colaboradores, 90% dos mesmos concordam inteiramente e somente 10% concordam em parte. Diante dos dados apresentados, verifica-se que a SERCON é uma empresa que tem em mente que somente através de um bom clima de trabalho pode-se tornar uma empresa consolidada no mercado e que o excelente entrosamento dos funcionários aumenta a produtividade e o faturamento da organização.

GRÁFICO 4

NÍVEL DE RELACIONAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO

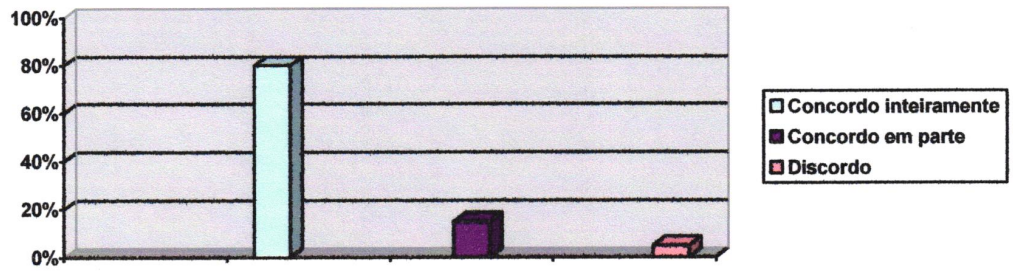


Fonte: Pesquisa de Campo, 2008

Quando questionado sobre a satisfação em realizar suas atividades pode-se perceber através do gráfico 5, que 80% dos funcionários entrevistados gostam do seu trabalho, fato este que é muito importante, já que se sabe que do nível de satisfação do funcionário depende o sucesso da empresa, esta questão é reforçada por Levinson (1965, p. 373) que afirma que "a interação psicológica entre empregado e organização é basicamente um processo de reciprocidade: a organização realiza certas coisas para e pelo participante, remunera-o, dá-lhe segurança e status; reciprocamente o trabalhador responde trabalhando e desempenhando sua tarefas".

Ao mesmo tempo, 15% dos mesmos concordam em parte e 5% discordam que gostar do seu serviço, e este número é alarmante para que hajam mudanças necessárias na tentativa de reverter esse quadro.

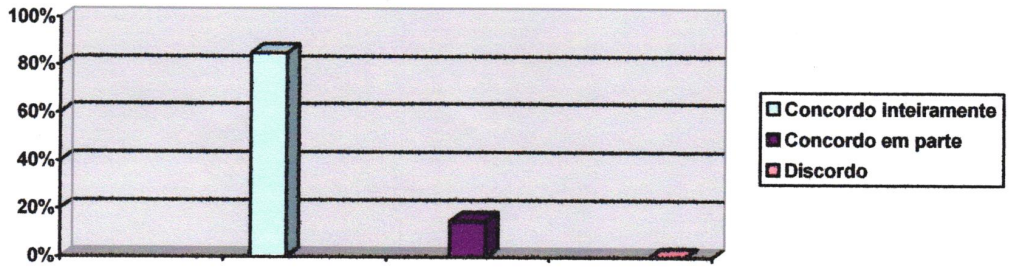
GRÁFICO 5
SATISFAÇÃO NO TRABALHO



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008

De acordo com o gráfico 6, chegou-se ao entendimento que 85% dos entrevistados estão satisfeitos com a atual diretoria e apenas 15% concordam em parte. Destaca-se nesta questão que nenhum dos mesmos mostraram insatisfação.

GRÁFICO 6
PERCEPÇÃO ACERCA DA DIRETORIA



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008

Os números são importantes, pois mostra que a SERCON respeita seus funcionários uma vez que se preocupa e entende a necessidade do trabalho em equipe e da importância da satisfação dos funcionários para o alcance dos objetivos da empresa, fato este presente e reforçado através dos gráficos 3, 4 e 5.

5 CONCLUSÃO

O Clima Organizacional é portanto, a idéia geral que as pessoas tem a respeito da empresa, com a experimentação de práticas, políticas estrutura, sistemas e processos e a conseqüente reação a esta idéia. Com isso o Clima Organizacional passa a ser uma ferramenta utilizada para medir o grau de satisfação dos colaboradores.

O presente trabalho expõe a real situação da Empresa de Contabilidade SERCON, no que se refere ao clima organizacional da mesma, onde constatou-se três pontos de fundamental importância para que se alcance um bom clima entre os colaboradores, e que não foram benéficos para empresa, são eles: o nível de conhecimento da SERCON, a questão salarial e a percepção acerca da Diretoria.

Ouvindo melhor o que pensam seus colaboradores em relação aos aspectos negativos, que foram estudados, a SERCON poderá encontrar a justificativa do ambiente da empresa. É importante que o clima esteja coerente com o planejamento estratégico da empresa mantendo o índice de motivação dos colaboradores o nível mais elevado possível para que a organização tenha sucesso e mensuração.

Ao atingir um bom Clima a empresa promove o crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores, melhora a comunicação, identifica as necessidades de treinamento e desenvolvimento e consequentemente aumenta o grau de produtividade de seus funcionários. Contudo, quando utilizado de forma correta a pesquisa de clima organizacional pode proporcionar à direção da empresa a tomada de decisões proativas que evitem o surgimento de problemas ou seu agravamento.

REFERÊNCIAS

AYRES, K.V. **Qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida: uma proposta integradora**. IX ENANGRAD, 1999.

BOM SUCESSO, Edna De Paula. **Trabalho E Qualidade De Vida**. Rio De Janeiro: Dunya, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos. Fundamentos Básicos.** 6º ed. Editora Atlas. São Paulo, 2006.

_____. **Gerenciando com as pessoas.** Editora Campus: São Paulo, 2005.

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

LITWIN, G.H. & STRINGER, R.A. Jr. **Motivation and Organiza-tional Climate**. Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1988.

LUZ, Ricardo **Conhecendo o clima organizacional . Revista treinamento e Desenvolvimento**. V4. No 41, maio, p 14-15, São Paulo, 1996.

_____. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MATOS, F. G. Fator QF – **Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1980.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos do Organizacional ao Estratégico.** 11º ed. Editora Futura. São Paulo, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**. 2 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SALDANHA, Arthur de Mattos. **A atmosfera organizacional e o bem-estar psíquico dos contribuintes individuais.** V 2, 1974.

SANTOS, N.M.B.F. **Clima Organizacional – Explorando Conceitos e Recortes de Pesquisa.** Revista O Mundo da Saúde, ano 20, v 20, nº 10, novembro/dezembro, 1996.

SANTOS, J.L. **O que é cultura.** São Paulo: Brasiliense, 1986.

SANTOS, J.J. **Encantar o cliente dá lucro: fatores primordiais de diferenciação dos concorrentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SCOTT, D. **Satisfação do cliente: a outra parte do seu trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

SOUZA, Edela L. Pereira. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

APÊNDICE

APÊNDICE A

Questionário sobre clima organizacional

Este questionário tem a finalidade de conhecer o clima organizacional da SERCON com intuito de diagnosticar e criar condições para a gestão da Qualidade de Vida no Trabalho.

1. Você conhece a SERCON?

( ) Concordo inteiramente ( ) Concordo em parte ( ) Discordo

2. A SERCON é bem organizada?

( ) Concordo inteiramente ( ) Concordo em parte ( ) Discordo

3. O seu salário é compatível com aqueles pagos em outras empresas para o mesmo trabalho?

( ) Concordo inteiramente ( ) Concordo em parte ( ) Discordo

4. As pessoas de sua área de trabalho ajudam-se mutuamente?

( ) Concordo inteiramente ( ) Concordo em parte ( ) Discordo

5. Você gosta do seu trabalho?

( ) Concordo inteiramente ( ) Concordo em parte ( ) Discordo

6. Você está satisfeito com a atual diretoria da SERCON?

( ) Concordo inteiramente ( ) Concordo em parte ( ) Discordo