

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE**

ANABEL SANTOS MENDONÇA

CLIMA ORGANIZACIONAL:
Um referencial da Embrapa Tabuleiros Costeiros para
outras empresas em Aracaju

Aracaju
2013

ANABEL SANTOS MENDONÇA

CLIMA ORGANIZACIONAL:

Um referencial da Embrapa Tabuleiros Costeiros para
outras empresas em Aracaju

Artigo apresentado à Faculdade de
Administração e Negócios de Sergipe
como um dos pré-requisitos para a
obtenção do grau de MBA Gestão
Empresarial e Inteligência Organizacional,
admanabel_mendonca@hotmail.com.

Aracaju
2013

CLIMA ORGANIZACIONAL:

Um referencial da EMBRAPA Tabuleiros costeiros para outras empresas em Aracaju

Anabel Santos Mendonça¹

RESUMO

A pesquisa de Clima Organizacional é um método formal de se avaliar, sendo um instrumento importante para se fornecer informações concretas, capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho. Este trabalho tem como objetivo geral analisar a abordagem sobre o assunto com o intuito de evidenciar a Embrapa Tabuleiros Costeiro. Tendo como alvo demonstrar a importância de um Clima Organizacional dentro da organização. E como objetivo específico identificar a empresa como referencial de funcionários destacando o clima organizacional existente, considerando as pessoas como recursos organizacionais; desenvolver os aspectos pessoais de expectativas, valores, personalidade, individualidade, motivação, utilizando uma abordagem qualitativa e avaliar quais fatores. Clima Organizacional foi escolhido por ser um tema de relevante importância dentro de uma organização, o qual possui um diferencial diante de uma gestão contemporânea. Investir na gestão do clima tem sido uma estratégia para a melhoria da qualidade dos serviços. Tendo como forte característica do Clima Organizacional está presente em todo tipo de empresa como um excelente instrumento de feedback e de intervenção organizacional, a qual aborda uma contribuição fundamental para o conhecimento e o manejo do funcionamento da organização enfatizando algumas características como: comunicação, relacionamento interpessoal, treinamento, liderança, segurança, salário, benefícios, etc.

Palavras-Chave: Clima Organizacional; Comunicação; Motivação; Desenvolvimento; Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho apresenta um modelo de uma das ferramentas que visa à melhoria do nível de relacionamento entre a organização e os seus colaboradores através de uma pesquisa teórica. Dentro deste contexto as empresas atualmente têm abordado o assunto em prática juntamente com o setor de Recursos Humanos

¹ Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Tiradentes – UNIT.
Pós-graduada em MBA Gestão Empresarial pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE.

(RH) para identificar os problemas que afetam as relações de trabalho as quais possam vim a prejudicar a produtividade e a motivação dos seus trabalhadores.

Clima Organizacional foi escolhido por ser um tema de relevante importância dentro de uma organização, o qual possui um diferencial diante de uma gestão contemporânea. Investir na gestão do clima tem sido uma estratégia para a melhoria da qualidade dos serviços. Ressaltando a seriedade e integração de cada componente que compõem a equipe de uma empresa levando em consideração a estima do seu colaborador motivando-o e valorizando no seu desempenho tornando-o confiante e seguro nas suas ações para a execução de suas atribuições.

A pesquisa de Clima Organizacional é um método formal de se avaliar, sendo um instrumento importante para se fornecer informações concretas capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho. São poucas as empresas que têm interesse em ouvir os seus colaboradores internos, em querer conhecer suas expectativas profissionais, suas reclamações relacionadas aos salários que recebem, ao trabalho que executam as suas possibilidades de crescimento profissional dentro da organização, a disciplina, as suas condições de seguranças e higiene, etc.

Este trabalho tem como objetivo geral demonstrar a importância de um clima organizacional dentro da organização. E como objetivo específico mostrar os aspectos pessoais de expectativas, valores, personalidade, individualidade, motivação, utilizando uma abordagem qualitativa. Avaliar quais fatores responsáveis pelo sucesso ou insucesso do planejamento de Gestão do Clima Organizacional dentro da organização.

O Centro de Pesquisa Agropecuária dos Tabuleiros Costeiros, cuja assinatura síntese é Embrapa Tabuleiros Costeiros, localizado na Av. Beira Mar, 3250, Bairro Jardins, CEP: 49025-040, portadora do CNPJ 00348003/013603 é um dos trinta e sete centros de pesquisa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Foi criada em 1993. Tem sua sede em Aracaju - Sergipe, com uma unidade de execução de pesquisa e desenvolvimento (UEP) em Rio Largo - Alagoas, campos experimentais nos municípios de Frei Paulo, Nossa Senhora das Dores, Itaporanga D`Ajuda, Betume e Umbaúba, em Sergipe e uma área experimental em Propriá, Penedo e Alagoas.

A Embrapa, através de sua política de desenvolvimento e valorização das pessoas, vem exercendo uma prática de gestão a qual tem colaborado para a elevação e motivação dos seus empregados através de uma pesquisa de questionários em que fundamenta a importância da favorabilidade nos seguintes fatores: Condições de trabalho, Gerenciamento, Suporte Social, Percepção de Justiça de Procedimento, Relações Sociais, Recompensa, Reconhecimento e Valorização Profissional. Diante desses aspectos colocados em prática a empresa vem buscando atingir um modelo referencial.

Em 2010 a Equipe do SGP (Setor de Gestão de Pessoas) juntamente com o setor de Núcleo de Desenvolvimento Institucional da Chefia da Embrapa foi elaborado um Plano de Melhoria com a finalidade de analisar os pontos favoráveis e não favoráveis dentro de cada setor que faz parte da empresa, a fim de implementar, avaliar e monitorar. Feita esta análise, os pontos que foram considerados não favoráveis terão como foco um planejamento para que se possa recuperar a sua favorabilidade, tornando-a como prioridade durante aquele período.

O referido trabalho foi desenvolvido através de uma abordagem de pesquisa bibliográfica. Por meio deste, percebeu-se que a maneira mais adequada para se avaliar um clima dentro de uma empresa tem sido o que melhor exponha e esclareça os fatos que se deseja estudar, para isso é imprescindível a obtenção do conhecimento teórico, juntamente com uma análise do ambiente de trabalho, a qual tem que levar em consideração a natureza e o nível de aprofundamento do problema, a partir desse diagnóstico é fundamental a utilização da prática de pesquisa de campo adequada à obtenção dos resultados.

Um dos critérios utilizados para se fazer essa pesquisa é pela aplicação de um questionário que pode ser acionado anualmente ou num período médio de dois em dois anos, em que cada funcionário responderá. Com essa pesquisa colocada em prática o setor do RH, juntamente com os seus Supervisores e chefes, passará a ter conhecimento dos funcionários em relação às diferentes variáveis que afetam o clima, tais como: o trabalho que seus empregados venham a desempenhar, o relacionamento entre seus colegas de trabalho e supervisores, a comunicação interna, estabilidade no emprego, segurança no trabalho entre outros benefícios.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Mediante a fundamentação teórica foi observado que a estrutura organizacional encontra-se conectada às funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem uma organização, geralmente sendo evidenciada por organograma, funcionograma e fluxograma de atividades. O que representa a direção idealizada para atingir os objetivos de maneira a valorizar os seus módulos operativos dentro do contexto empresarial.

A teoria organizacional no passado tem abordado critérios econômicos ao longo de sua evolução em um tratamento impróprio ao desempenho humano dentro das organizações. O indivíduo tem sido analisado como um mero recurso, esperando-se do mesmo um retorno ou rendimento, tal qual de uma máquina.

O comportamento das pessoas dentro da organização tem sido observado como complexo, os quais dependerão de alguns fatores internos e externos decorrentes de suas características de personalidade, capacidade de motivação, aprendizagem, de emoções, valores, de percepção do ambiente externo e interno, etc.

Analisando a Psicologia Organizacional é nítida a preocupação no aprofundamento da compreensão do comportamento das pessoas dentro das organizações, compreendendo-as como sistemas sociais e analisando-as sob o ponto de vista desenvolvimentista, na tentativa de auxiliar os gerenciadores a tomar consciência e adquirir condições de lidar com os fenômenos organizacionais.

2.1 ANÁLISE CONCEITUAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL

No decorrer do estudo, pode-se observar através de uma pesquisa bibliográfica uma breve abordagem de diferentes autores sobre o assunto escolhido, em três palavras-chave, as quais estão sempre presentes: Satisfação, Percepção e Cultura (dos Funcionários), ou seja, direta ou indiretamente, os conceitos têm remetido à relação do grau de satisfação, a percepção que os funcionários têm sobre diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los de maneira positiva ou negativa.

O clima organizacional possui uma relevância ímpar na teoria das organizações contemporâneas e em função de sua natureza participativa, fica evidente a compreensão. Levando em consideração que a maioria das organizações encontra-se evidenciadas no modelo racional-burocrático.

Alguns autores tratam clima e cultura organizacional como sendo similares, fazendo sempre menção à cultura quando se referem ao clima. Isso porque a cultura influencia no comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização, estando constituída de aspectos que dão às organizações um modo próprio de ser. Sendo representado por um conjunto de crença, valor, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras.

Têm sido ampliadas algumas definições acerca deste conceito. Destacando-se a visão de Katz; Kahn (2006, p. 83), que diz:

O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e layout físico, das modalidades de comunicação e de exercício da autoridade dentro do sistema.

Já Souza (2007, p. 38) diz que:

Também vislumbra uma relação entre ambos os aspectos, afirmando que o clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles.

É válido enfatizar o clima de uma organização como sendo representativo pelos conceitos que os seus colaboradores compartilham a respeito do local onde trabalham. Em consideração, as percepções de clima são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseados nas ocorrências, condições, práticas e procedimentos que acontecem e caracterizam a vida diária de uma organização.

2.2 O CLIMA ORGANIZACIONAL E SEU IMPACTO SOBRE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS

O clima de uma organização pode ser representado por opiniões que os indivíduos compartilham a respeito do lugar o qual trabalham. Investir na gestão do clima tem sido uma estratégia com o intuito de contribuir para que haja uma melhoria na qualidade dos serviços.

Com o passar dos anos, muitas empresas criaram canais de comunicação com seus clientes externos, mas acabaram esquecendo-se de fazer o mesmo com os seus clientes internos, esquecendo que a satisfação dos seus clientes externos passa antes pela satisfação dos seus funcionários.

Poucas são as empresas que têm interesse em ouvir seus clientes internos, em conhecer suas reclamações com relação ao salário, a supervisão que recebem suas condições de segurança, a comunicação existente dentro da organização, suas expectativas profissionais e pessoais, etc.

No entendimento de Luz (2010, p. 28),

somos inclinados a pensar que o problema está na falta de treinamento ou em seleções de pessoal malfeitas. Porém, de nada adianta as empresas saírem por aí substituindo as pessoas, como se só elas fossem culpadas. As empresas culpam os funcionários e esquecem de considerar o contexto no qual eles estão inseridos. É preciso ir mais fundo para compreender o que está por trás da qualidade dos atendimentos. Pesquisando o seu clima, as empresas vão encontrar as respostas que precisam, certamente farão um mea-culpa e poderão melhorar a qualidade dos serviços.

Conforme Maximiano (2007, p 156),

na administração, o enfoque da qualidade nasceu para resolver, em primeiro lugar, o problema da uniformidade. A expansão da produção de massa, que utiliza e produz grandes quantidades de peças virtualmente idênticas, inspirou os estudos dos primeiros especialistas da qualidade industrial.

Importante destacar a alta qualidade como uma palavra que fará parte do dia a dia, a qual desempenha uma relevância em todos os tipos de organizações em muitos aspectos na vida do ser humano. Deveríamos considerar como uma norma dentro da empresa para que se possa chegar a uma abordagem orientada pelo cliente interno e externo da organização. Levando em conta o resultado do trabalho e de todos os seus aspectos como: relações, imagem, etc.

A qualidade exige uma visão sistêmica, a qual integra as ações das pessoas, as máquinas, informações e recursos envolvidos na administração em que

surge a inspiração e coordenação do sistema de qualidade, garantindo o êxito do produto e serviço, desempenhando um elevado nível na fabricação.

Logo que o pensamento de Limongi-França (2009, p.177)

qualidade de vida no trabalho é um valor conquistado (importância de sindicatos e legislação) ou concedido (efeito demonstração e efeito cliente), com grande potencial para ser compartilhado, o que depende do perfil do administrador, identificado como altamente positivo em relação à QVT.

É apropriado salientar como foco o fator humano, o qual desempenha um papel fundamental em busca da obtenção do sucesso. O elevado desempenho para a conquista dos objetivos almejados dentro da organização dependerá da busca de satisfação nos interesses dos clientes internos, externos e econômicos da empresa.

2.3 DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamentos, as quais se encontram classificadas através de:

- Estrutura Organizacional - impõe limites ou liberdade de ação para as pessoas por meio de ordens, restrições e limitações impostas na situação de trabalho, etc.
- Responsabilidade - coíbe ou incentiva o comportamento das pessoas por meio de dependência de superior, negação da iniciativa pessoal, etc.
- Riscos - a situação de trabalho pode ser essencialmente protetora para evitar riscos ou pode ser impulsionadora no sentido de assumir novos desafios.
- Recompensas - a organização pode enfatizar críticas e punições como pode estimular recompensas e incentivos.
- Política de RH - carreira, desenvolvimento profissional, salários, benefícios.
- Condições de trabalho - condições físicas, instrumentos, equipamentos e suporte necessário para realizar o trabalho.

O alcance de resultados possui uma influência poderosa na motivação, no desempenho e satisfação no trabalho. Beneficiando o método de trabalho a critério de cada pessoa. Algumas dimensões do clima organizacional:

- Calor e apoio - a organização pode manter um clima frio e negativo de trabalho como pode criar calor humano, boa camaradagem e apoio à iniciativa pessoal e grupal.
- Conflito - a organização pode estabelecer regras e procedimentos para evitar choques de opiniões diferentes, como pode incentivar diferentes pontos de vista e administrar os conflitos decorrentes por meio da confrontação.

Segundo Firelli apud Vergara (1999, p. 42) “Motivação é uma força, uma energia, que os impulsiona na direção de alguma coisa”... que “nasce de nossas necessidades interiores”.

De acordo com a citação abordada acima, é válido ressaltar que o trabalho na vida do ser humano tem sido uma atividade, a qual consome grande parte da vida das pessoas. A pessoa motivada encontra nos obstáculos uma força inesperada para defender seus interesses do ponto de vista legal, social e moral.

Sendo assim, é preciso desenvolver ambientes de trabalho que sejam favoráveis para as pessoas quanto para a saúde econômica da organização.

Conforme instrui Bergamini apud Levy-Leboyer (1974, p. 150),

Assim caracteriza o comportamento motivacional dentro do contexto organizacional: A motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo (suas características e experiências), o trabalho (sua natureza e restrições) e a organização com suas regras, seus objetivos, bem como o clima que lhe é proposto.

É necessário um diálogo e compreensão para que todos os seus colaboradores, independentemente de sua atuação, sintam-se participantes do processo empresarial. Prevalendo o interesse em valorizar o desempenho e esforço de seus funcionários, demonstrando o seu devido reconhecimento.

2.4 INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

No dia a dia podem-se encontrar sinais de que o clima vai bem ou não. Esses indicadores servem para alertar quando algo não está bem ou ao contrário, quando o clima encontra-se muito bom. Embora o clima organizacional seja algo

abstrato, ele acaba se materializando através de alguns indicadores que darão garantia sobre sua qualidade. Eis, portanto, alguns indicadores do Clima Organizacional:

- Turnover ou rotatividade de pessoal – Pode representar uma pista de que algo vai mal, quando elevado, e pode significar que as pessoas não estão tendo comprometimento com a empresa, ou seja, está faltando algo na empresa para agradá-los.
- Absenteísmo – Contribuirá no excessivo número de faltas e atrasos dos seus empregados, podendo ter o mesmo significado do indicador citado acima.
- Pichações nos Banheiros – Representa um importante indicador do clima organizacional, em que o funcionário acaba expressando através das portas e paredes dos banheiros um “espaço” anônimo, onde os empregados sentem-se mais seguros para expor os seus xingamentos e revoltas por seus gestores ou até mesmo como a empresa acaba conduzindo seus negócios.
- Programas de Sugestões – Quando malsucedidos também podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários, não apresentando em números ou em qualidades as sugestões que ela espera.
- Avaliação de Desempenho – Considerado um importante instrumento de avaliação de desempenho é utilizado como uma conduta formal para avaliar o comportamento de seus empregados. As informações nela contidas, muitas vezes irão confirmar o baixo desempenho de determinados colaboradores, na maioria das vezes sendo decorrente do seu estado de ânimo, da sua apatia em relação à empresa ou até mesmo por algum problema pessoal que esteja afetando o seu desempenho naquele período. Daí a importância da empresa através de seus gestores ouvirem seus empregados.
- Paralisação – Muitas vezes revela uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa, embora estejam mais vinculadas ao descumprimento das obrigações legais por parte das organizações, ou até por omissão de seus gestores em tomar determinadas reivindicações, as quais seriam favoráveis aos trabalhadores.
- Conflitos Interpessoais e Interdepartamentais – Forma mais aparente do clima de uma empresa de acordo com a intensidade dos conflitos interpessoais e entre os

seus diferentes departamentos que irão determinar um clima tenso ou agradável dentro da empresa.

- Desperdícios de Material – Acaba contribuindo na maneira em que o trabalhador encontra para atuar contra a empresa, muitas vezes repercutindo no desperdício de materiais, consumindo-os mais do que o necessário e não zelando os seus equipamentos.
- Condições de Trabalho – Têm como objetivo analisar as condições reais oferecidas aos seus colaboradores na distribuição das tarefas. As categorias que prevalecem no ambiente de trabalho abrangem: a jornada e carga horária de trabalho; ambiente físico, envolvendo materiais e equipamentos disponibilizados para a execução das tarefas; ambiente saudável favorecendo a saúde de seus funcionários.
- Oportunidade de Crescimento e Segurança – A prática empresarial encontra-se sintonizada com o respeito e a valorização dos seus empregados, a qual diz respeito ao crescimento, segurança e desenvolvimento de seus cooperados. Possibilitando o crescimento pessoal, perspectiva de avanço salarial, possibilidade de carreira e segurança de emprego.
- Integração Social na Organização – Essencial para um bom relacionamento dentro da organização, observa se existe o senso comunitário entre seus cooperados, igualdade de oportunidades, independente da classe social, orientação sexual, idade ou outras maneiras de discriminação. Prevalecendo o cultivo ao bom entrosamento.
- Gerente – Funciona como elemento de guia e orientação, fornecendo todo o recurso necessário ao funcionário (treinamento, equipamentos, metas e objetivos a serem alcançados). Compete à responsabilidade de linha pela atuação, o qual avalia o desempenho do pessoal com a colocação de acompanhar e controlar. Tendo o suporte da assessoria do órgão do setor de Recursos Humanos.
- Percepção – São abstrações significativas de indícios baseados nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização. Portanto, se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima dessa empresa tende a ser favorável.

2.5 CARACTERÍSTICAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A característica do Clima Organizacional está presente em todo tipo de empresa, como um excelente instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional, a qual aborda uma contribuição fundamental para o conhecimento e o manejo do funcionamento da organização, enfatizando algumas características como: comunicação, relacionamento interpessoal, treinamento, liderança, segurança, salário, benefícios, etc.

A comunicação aberta cria expectativas claras, tornando-se um caminho direto para a inovação. Importante no relacionamento entre as pessoas e na troca de informações, constituindo uma das características fundamentais na participação das razões e orientações tomadas no processo de experiência humana na organização.

Algumas empresas aderiram a um canal de comunicação com os seus clientes externos, mas esquecem de fazer o mesmo com os seus clientes internos. Seria oportuno rever os critérios que determinam a capacitação e satisfação dos seus funcionários.

O entendimento de Luz (2010, p.29) avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa.

Conforme Chiavenato (2004, p. 128),

A comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais: proporcionar informação e compreensão necessária para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas; proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação nos cargos.

Vale salientar o discernimento da comunicação interna com o intuito de ampliar a visão dos seus funcionários, sendo necessário que encontrem no entendimento as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento. Poucas são as empresas que promovem um ambiente, o qual conduz um espírito de equipe e demonstrem interesse em ouvir os seus clientes internos, em conhecer suas expectativas profissionais e pessoais.

Tudo pode acontecer no ambiente de trabalho, ou seja, o comportamento das pessoas pode ser influenciado, conseqüentemente, a interação de todos os

seus funcionários estando associada na relação interpessoal repercutirá no desempenho da empresa em todos os sentidos.

Têm sido desenvolvidas algumas definições. Destacando-se a visão de Maslow, a qual a motivação do indivíduo tem como objetivo satisfazer certas necessidades das mais simples a mais complexa, sendo elas: as primárias (fisiológicas) ou psicológicas (autorrealização).

O ser humano é associado ao ambiente em que vive e é motivado por suas necessidades básicas, as quais determinam ou não o exercício de determinadas tarefas, sejam as necessidades fisiológicas como alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, etc.

As necessidades psicológicas como segurança interna, participação, autoconfiança e afeição, necessidades de autorrealização, como ímpeto para realizar o próprio potencial, encontram-se em sucessivo autodesenvolvimento.

Bergamini apud Schutz (1996, p.14) afirma:

O termo 'interpessoal' refere-se a relações que ocorrem entre duas pessoas, em oposição àqueles relacionamentos nos quais pelo menos um participante é inanimado... Um conceito muito útil de 'interpessoal' é aquele no qual todas as situações classificadas como tal têm importantes propriedades em comum – propriedades que são, em geral, diferentes daquelas situações não interpessoais.

Se faz necessário que cada um dê o máximo de si para que se prevaleça um clima favorável e sem manifestação de atritos. É importante que as pessoas deixem de agir de maneira individualizada e passem a interagir como uma equipe, promovendo relações amigáveis e fazendo com que cada um procure cooperar com o próximo.

As divergências internas podem ser solucionadas através de um boa atividade em grupo, procurando valorizar a integração e priorizar a importância do relacionamento com os demais membros da equipe.

Uma respeitável ferramenta da Administração de Recursos Humanos é o Treinamento nas empresas, que tem por objetivo aprimorar a atividade desenvolvida por um determinado setor, elevando o conhecimento do funcionário, deixando-o motivado, resultando na ampliação de sua atividade e relacionamento.

O capital humano passou a ser vital para o sucesso do negócio. O principal diferencial competitivo das organizações consideradas bem sucedidas

precisam de colaboradores espertos, ágeis, visão empreendedora e disposta a assumir riscos. São pessoas que fazem as coisas acontecerem e para que se consiga esse objetivo é viável que se tenha um investimento no treinamento.

As pessoas são capazes de realizações, porém é preciso saber conduzi-las e estimulá-las por meio da liderança e da motivação influenciando seus comportamentos, ações para atingir metas de interesses comuns do grupo, de acordo com uma visão futura baseadas em um conjunto de princípios e ideal.

O verdadeiro líder defende valores que possam a vir representar a vontade coletiva na busca e consenso comum, gerando confiança e segurança quanto aos resultados a serem obtidos. A visão de um novo líder participativo, além de estabelecer as metas acaba incentivando e motivando os seus liderados, criando e mantendo um nível satisfatório entre toda a equipe.

Para Chiavenato (2008, p. 172) “A liderança é um tipo de influência pessoal por meio da qual o empreendedor – o líder – influencia o comportamento dos subordinados para direcioná-lo rumo aos objetivos que se pretende alcançar.”

Segundo Maximiano (2007, p.93), “é um processo complexo, que compreende diversas atividades e competências dos administradores, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação”.

O comprometimento gera responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser atingidas. É fundamental demonstrar na vivência que para atingir a liderança com êxito é relevante para o líder complementar o conhecimento como valor agregado, a eficiência do bom desempenho grupal, uma visão de futuro inovadora. Sua relação com os liderados é tão ampla e capaz de ajustar a um grupo particular de pessoas, sob condições extremamente variadas.

Tem por objeto promover a proteção pessoal, de bens e instalações das organizações, assegurando através de suas técnicas, conhecimentos e sistemas dos meios protetivos a continuidade do negócio.

Luz (2010, p.44) “avalia a percepção e a satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre os riscos de acidentes e doenças ocupacionais a que estão sujeitos os funcionários”.

Para a execução da segurança dentro de uma organização se faz necessário gerenciar os perigos e seus decorrentes riscos, a qual tem por objetivo

prever, controlar ou reduzir os riscos existentes dentro dos seus padrões de segurança, minimizando assim suas ocorrências.

Algumas Organizações vêm modificando seus princípios e valores, formalmente no seu código de ética e que devem nortear todas as suas relações, planos, programas e decisões, buscando delinear uma gestão socialmente responsável.

Uma estrutura salarial é um conjunto de faixas salariais relacionado com os diferentes cargos existentes na organização e uma das principais características a serem pesquisadas em função da virtude sobre o grau de satisfação dos empregados.

Para estabelecer e manter estruturas salariais equitativas torna-se viável estabelecer formas relacionadas ao: equilíbrio interno, sendo alcançado por meio de informações obtidas através da avaliação e classificação de cargos que geralmente são baseados em um prévio programa de descrição da análise; e o equilíbrio externo associado por meio de informação externa, obtida através de pesquisa de salário.

Na grande maioria das organizações, a definição da política de benefícios tem sido unilateral, visando à evolução na direção da satisfação das necessidades sociais, de autoestima e de autorrealização. Tendo em vista satisfazer vários objetivos individuais, econômicos e sociais.

Luz (2010, p. 43) “avalia o quanto eles atendem às necessidades e expectativas dos funcionários; a qualidade da prestação desses serviços aos funcionários; o impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários”.

Já para Chiavenato (2004, p.314) “são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários”.

De acordo com as citações supracitadas, pode-se associar uma variedade nos serviços oferecidos aos seus funcionários, proporcionando algumas facilidades e vantagens oferecidas pelas organizações, como assistência médica, seguro de vida, alimentação, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, aposentadoria, etc.

É importante destacar que antes de iniciar uma coleta de dados será imprescindível fazer um amplo trabalho de conscientização juntamente com os colaboradores, em que se possa evidenciar a finalidade e a seriedade na obtenção das respostas, para que, se possível, obtenham-se resultados mais verdadeiros.

A partir dessa conscientização deve-se observar como está o nível de relacionamento entre a organização e seus colaboradores. Os funcionários deverão estar cientes de que não precisam colocar qualquer tipo de identificação nas fichas de pesquisas.

3 CONCLUSÃO

O referido artigo proporcionou um embasamento na relação do cotidiano associando a vivência da teoria com a prática. É válido salientar a importância do Clima Organizacional dentro da empresa em destaque. Os dados obtidos permitiram ampliar o conhecimento da alta administração, a qual favorece um melhor clima.

Utilizada por um meio formal de se ponderar o clima, pode-se considerar uma fonte de pesquisa indispensável para fornecer subsídios capazes de aprimorar sucessivamente o ambiente de trabalho. Podendo ser realizada em um período anual ou com um tempo médio a cada dois anos, através de um preenchimento de questionários contendo questões relacionadas a diferentes aspectos que possam causar a sua insatisfação. Diante de uma análise bibliográfica foram observadas algumas etapas para a montagem e aplicação de uma pesquisa de Clima Organizacional.

Vale salientar que o objetivo geral foi demonstrar a importância de um clima organizacional dentro da organização. E como consequência dar objetividade aos objetivos específicos, os quais seriam: mostrar os aspectos pessoais de expectativas, valores, personalidade, individualidade, motivação, utilizando uma abordagem qualitativa. Avaliar quais fatores responsáveis pelo sucesso ou insucesso do planejamento de Gestão do Clima Organizacional dentro da organização. Tendo como preocupação central da pesquisa elevar o clima organizacional da empresa e não o individual de cada funcionário. A partir desse estudo a análise, o diagnóstico e as sugestões serão de grande valia para que se consiga avaliar um caminho para a conquista de programas voltados à melhoria da qualidade, aumentando assim a produtividade e a adoção de políticas internas.

Observando-se a conscientização do andamento do nível de relacionamento entre seus empregados e a organização, obteve-se um diagnóstico

aceitável, voltado para a melhoria da qualidade com o intuito de analisar os pontos favoráveis e não favoráveis dentro de cada setor.

A empresa faz um trabalho, o qual tem como foco um planejamento, a fim de que se possa recuperar a sua favorabilidade tornando-a como prioridade. Com essa idealização da pesquisa colocada em prática, a busca da satisfação e motivação com os seus cooperados tem obtido um ponto favorável para um bom desempenho e clima satisfatório dentro da organização.

Entretanto, conclui-se que investir na gestão do clima organizacional tem sido uma estratégia com o intuito de contribuir para o acréscimo da melhoria na qualidade de vida e dos serviços do empregado, tendo em vista as relações interpessoais, suas motivações e outras ferramentas precisas na construção de estratégia para um bom desenvolvimento do Clima Organizacional.

ABSTRACT

Organizational Climate Research is a formal method to evaluate , is an important instrument to provide concrete , able to continually improve the working environment . This paper aims at analyzing the approach on the issue in order to highlight the Embrapa Coastal Tablelands. Targeting demonstrate the importance of organizational climate within the organization. And as a specific objective to identify the company as a reference for staff highlighting the organization climate , considering people as organizational resources , developing the personal expectations , values , personality , individuality , motivation , using a qualitative approach and evaluate which factors . Organizational Climate was chosen because it is a topic of significant importance within an organization , which has a differential on a contemporary management . Investing in climate management has been a strategy for improving the quality of services. Having such a strong feature of the organizational climate is present in all types of companies as an excellent tool for feedback and organizational intervention, which addresses a fundamental contribution to the understanding and management of the operation of the organization emphasizing certain characteristics such as communication, interpersonal, training, leadership, safety, salary, benefits, etc.

Key Words: Organizational Climate, Communication, Motivation, Development, People Management.

ANEXOS

ANEXO A - DA FACHADA DA EMPRESA: EMBRAPA TABULEIROS COSTEIROS

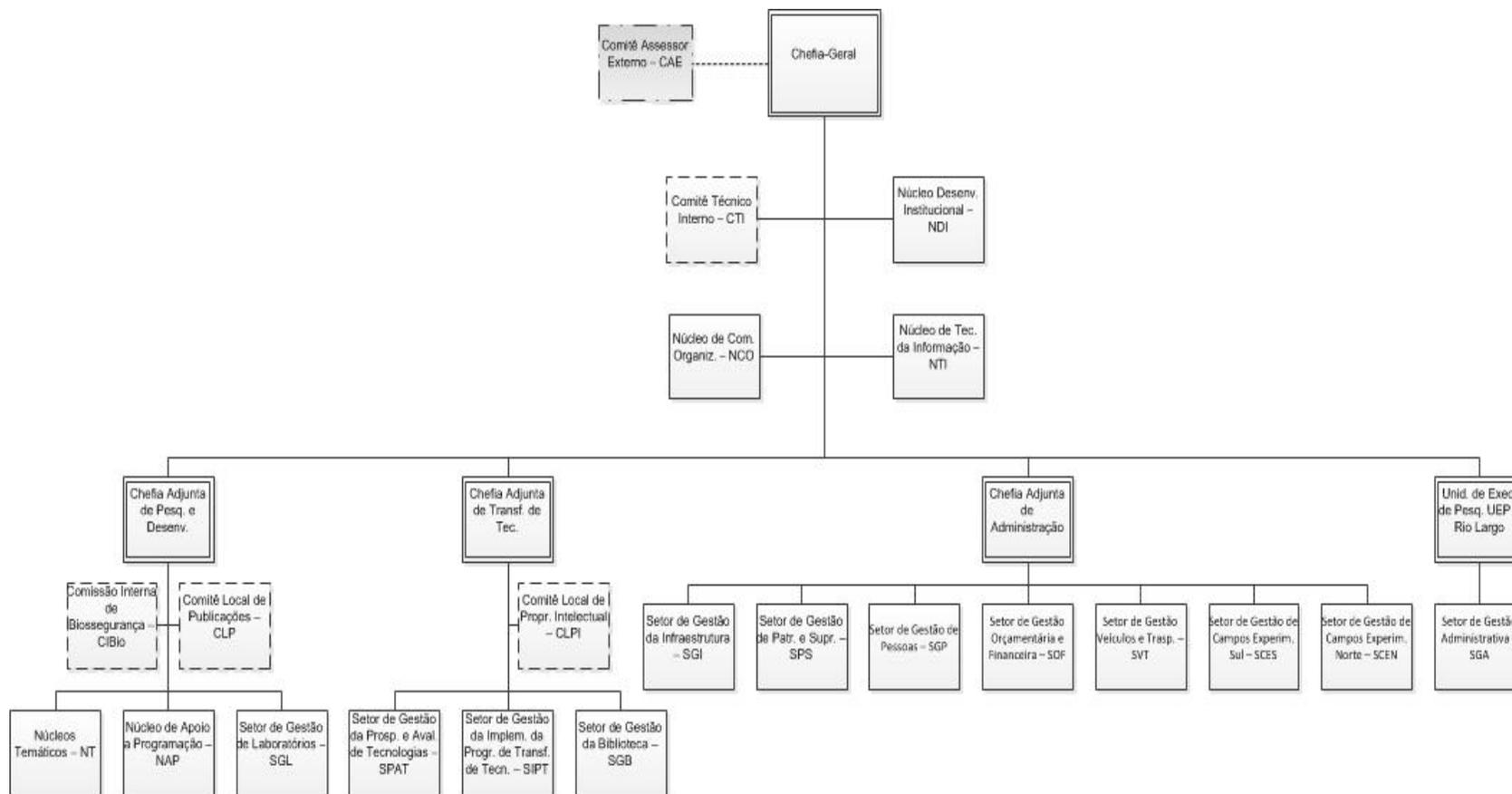


Figura 1: Fachada da Embrapa
Fonte: Embrapa Tabuleiros Costeiros



Figura 2: Fachada da Embrapa
Fonte: Embrapa Tabuleiros Costeiros

ANEXO B - ORGANOGRAMA DA EMBRAPA TABULEIROS COSTEIROS



Fonte: Embrapa / Setor de Núcleo Desenvolvimento Institucional

ANEXO C - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Quanto ao grau de favorabilidade podemos considerar o fator referente à
Condição de Trabalho:

() Excelente

() Ótimo

() Bom

() Regular

() Ruim

Justifique: _____

2. A iluminação e ventilação do setor/área são adequadas?

() Sim

() Não

3. Quanto ao grau de favorabilidade podemos considerar o fator referente ao
Gerenciamento:

() Excelente

() Ótimo

() Bom

() Regular

() Ruim

Justifique: _____

4. A equipe tem apoio que precisa da chefia do setor/ área para executar as
atividades?

() Sim

() Não

Justifique: _____

5. Quanto ao grau de favorabilidade podemos considerar o fator referente ao Suporte Social:

() Excelente

() Ótimo

() Bom

() Regular

() Ruim

Justifique: _____

6. Os empregados são informados sobre o que acontece no próprio setor/área de trabalho?

() Sim

() Não

Justifique: _____

7. Quanto ao grau de favorabilidade podemos considerar o fator referente à Percepção de Justiça de Procedimentos:

() Excelente

() Ótimo

() Bom

() Regular

() Ruim

Justifique: _____

8. Os empregados da Unidade interessam-se, sobretudo, em procurar satisfazer os interesses da Empresa?

() Sim

() Não

Justifique: _____

9. No setor/ área as tarefas são distribuídas de forma justa?

() Sim

() Não

10. Quanto ao grau de favorabilidade podemos considerar o fator referente à Recompensa, Reconhecimento e Valorização Profissional?

() Sim

() Não

11. Os empregados da Embrapa são reconhecidos quando apresentam ideias criativas e inovadoras na Empresa?

() Sim

() Não

12. Quanto ao grau de favorabilidade podemos considerar o fator referente às Relações Sociais:

() Excelente

() Ótimo

() Bom

() Regular

() Ruim

13. No setor / área as pessoas mantêm bom relacionamento?

() Sim

() Não

Justifique: _____

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: 23/05/2005. <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2013. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. 5. Reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9. Reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

FIORELLI, José Osmir; MALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olivé. **Psicologia nas relações de trabalho: uma nova visão para advogados, juízes do trabalho, administradores e psicólogos**. São Paulo: LTr, 2003.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEIBORN Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. 5. Reimpr. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Teoria Geral da Administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SOUZA, Edela L. Pereira. **Clima e cultura organizacionais:** como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 2007.