

ESTUDO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE SANEAMENTO NO MATO GROSSO DO SUL.

Artigo completo

Debora Duarte-UEMS- deborabs.duarte@gmail.com

Flaviana de Sousa Benitez-UEMS- flaviana.ciarama@gmail.com

Luciana de Sousa Benitez – UEMS - luciana.s.benitez@hotmail.com

Resumo

Uma forma das empresas terem o clima organizacional positivo é através da satisfação e motivação dos colaboradores. Ao realizar este estudo, o objetivo foi analisar o clima organizacional entre os colaboradores de uma empresa de saneamento no Mato Grosso do Sul e identificar fatores que podem interferir nesse clima. Para alcançar o objetivo, foi feita pesquisa descritiva, os dados foram coletados através de questionário direcionado aos colaboradores da empresa. Após a coleta de dados e análise dos questionários, foi possível identificar que os colaboradores estão satisfeitos no trabalho e a empresa transmite uma imagem positiva a eles, também foram identificados pontos que precisam ser melhorados, pois influenciam para um clima organizacional negativo. Através da análise dos dados coletados, será possível que a empresa repense alguns fatores que contribuem para o clima organizacional, melhorando - o e fortalecendo a relação entre empresa e colaboradores.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Satisfação; Motivação.

1 Introdução

As organizações se preocupam cada vez mais com o aspecto motivacional do indivíduo no ambiente de trabalho e a mensuração do clima organizacional é ferramenta importante na gestão de Recursos Humanos a fim de controlar também aspectos motivacionais.

Este presente artigo busca analisar o clima organizacional em uma empresa de saneamento no Mato Grosso do Sul, identificando assim se existem falhas que podem causar um clima organizacional negativo, identificar a situação da imagem da empresa do ponto de vista dos seus colaboradores.

O clima tem importância dentro da organização, pois, está diretamente ligado à motivação e satisfação. O grau de satisfação elevado pode ser fruto de um clima organizacional positivo e o grau de satisfação baixo, por conseguinte de um clima negativo. É importante para a empresa conhecer o clima organizacional, o mesmo influencia no comportamento dos colaboradores, pois o clima reflete a qualidade do ambiente de trabalho.

Foi utilizado na realização desde trabalho o método descritivo para levantar a opinião dos colaboradores sobre o clima, a abordagem utilizada na pesquisa foi quanti-qualitativa, quantitativa por se tratar de um grande numero de funcionários e qualitativa por ser traçada uma relação entre as informações colhidas com a literatura, o modelo quanti-qualitativo busca envolver os aspectos das duas abordagens.

2 Referencial teórico

2.1 Clima Organizacional

O clima organizacional indica o ambiente social que envolve a empresa, Bergamini e Coda apud Moreira (2012) clima origina-se do grego *klima* significando inclinação. Pode-se dizer, então, que clima organizacional relaciona-se com a tendência a respeito das necessidades dos indivíduos que atuam em uma empresa.

O clima organizacional esta ligado ao grau de motivação de seus participantes. Quando a motivação entre os membros do grupo esta elevada o clima motivacional se eleva é traduzido em relações de satisfação, animação, interesse e colaboração (CHIAVENATO, 1998). Para Chiavenato (2004) o clima representa o ambiente psicológico que envolve a organização e condiciona o comportamento de seus colaboradores. O moral elevado indica um clima receptivo, enquanto o moral baixo leva a um clima negativo e desagradável.

Luz, citado por Tanaguchi, Costa (2001, p. 46) afirmam:

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do individuo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

O conhecimento de clima organizacional envolve um quadro amplo da influência ambiental sobre a motivação. O clima é a qualidade do ambiente organizacional que é percebida pelos membros da organização e influencia o comportamento dos membros (CHIAVENATO, 1998).

Segundo Rizzatti (2002) o clima organizacional é um conceito para descrever os entendimentos dos indivíduos sobre as organizações que trabalham. Tratando-se de um conceito importante e abrangente, consegue resumir numerosas percepções sobre os grupos no qual trabalham, bem como descrever os sistemas como família, clubes entre outros.

O clima organizacional é a qualidade do ambiente de trabalho, pode ser positivo ou negativo, os problemas do clima organizacional são tratados de acordo com a satisfação dos colaboradores. Segundo Kanaane (1994) do ponto de vista psicológico, o trabalho provoca diferentes graus de satisfação no colaborador, principalmente quanto à forma e ao meio no qual desempenha suas atividades.

As abordagens sobre motivação sempre destacam o conceito de necessidade e expectativa, porem não basta considerar as necessidades como determinantes no comportamento do colaborador, é preciso levar em conta também em que grau o mesmo percebe essas condições existentes no ambiente, se são como facilitadoras ou não, para o alcance dos objetivos e necessidades.

Para Kanaane (1994) A empresa atinge um bom clima organizacional quando consegue criar um clima que propicie a satisfação das necessidades dos colaboradores e que canaliza os comportamentos motivados para a realização dos objetivos e metas da

organização e assim simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

Chiavenato (2002, p. 95) afirma:

O termo clima organizacional refere-se especificamente às prioridades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

O clima não está ligado somente à satisfação financeira, está ligado principalmente às necessidades sociais, de estima e os níveis de satisfação. Segundo Chiavenato (2002, p. 124) “As pessoas agrupam-se para formar organizações e através dela alcançar objetivos comuns que seriam impossíveis de atingir individualmente.”.

2.1.1 Modelos de análise de clima organizacional

Através da pesquisa de clima organizacional é possível avaliar o nível de satisfação, motivação e relacionamento no trabalho. Baseado na tese de Doutorado de Rizzatti (2002) segue os três principais modelos desenvolvidos para análise do clima organizacional.

2.1.1.1 Modelo de Litwin e Stinger

O modelo de Litwin; Stinger (1968 apud RIZZATTI, 2002) baseia-se nos seguintes fatores para analisar o clima organizacional:

- Estrutura: o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em suas situações de trabalho, as limitações para desenvolver suas tarefas.
- Responsabilidade: o sentimento de ser seu próprio chefe, ter autonomia para tomar decisões.
- Riscos: são os desafios do cargo, as tomadas de decisões e o desempenho das funções.
- Recompensas: a recompensa por uma tarefa bem sucedida, incentivos positivos e sensação de justiça na política de remuneração.
- Calor e apoio: o sentimento de ajuda mútua na organização, o sentimento de bom relacionamento entre a equipe de trabalho.
- Conflito: a administração não teme diferentes opiniões e conflitos e resolve de forma mediadora esses conflitos.

- Identidade: é o sentimento de pertencer à organização, onde seus sentimentos de crescimento e o da organização são compartilhados, a sensação de ser um elemento importante e valioso no grupo de trabalho.

2.1.1.2 Modelo de Kolb

O modelo Kolb (1986 apud RIZZATTI,2002) utiliza uma escala com sete fatores do clima:

- Conformismo: onde há o sentimento de limitação, que existem varias barreiras imposta pela organização. Como os membros se sentem diante de tantas regras, as quais devem seguir ao invés de fazer suas atividades como realmente gostariam de fazer.
- Responsabilidade: a responsabilidade dada aos membros da organização para realizar seus trabalhos e tomar decisões.
- Padrões: a qualidade no desempenho e na produção incluindo o grau que os membros da organização sentem.
- Recompensas: o reconhecimento profissional e recompensas por um bom trabalho.
- Clareza organizacional: sentimento de organização e que a empresa tem os objetivos claros e definidos.
- Calor e apoio: boa relação no local de trabalho, onde os membros confiam uns nos outros, sentimento de amizade.
- Liderança: a disposição dos membros para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados e quando surge à necessidade de liderança os membros sentem-se livres para assumi-las.

2.1.1.3 Modelo de Sbragia

Sbragia (1983 apud RIZZATTI, 2002) num estudo sobre clima organizacional em uma instituição governamental utiliza um modelo com vinte fatores sobre os aspectos relevantes.

- Estado de tensão: onde as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade, antes que por emoção.
- Conformidade exigida: o quanto a organização conscientiza a necessidade de obediência às normas e regulamentos.
- Ênfase na participação: o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas e o quanto suas ideias são aceitas.
- Proximidade da supervisão: o quanto as pessoas podem exercitar a iniciativa e a liberdade para fixar seus métodos de trabalho sem um controle cerrado por parte da organização.
- Consideração humana: o quanto os membros da organização são tratados como seres humanos, o quanto recebem atenção em termos humanos.

- Adequação da estrutura: o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto existe de prática nos procedimentos com os requisitos do trabalho.
- Autonomia presente: o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.
- Recompensas proporcionais: que ênfase é dada as recompensas e quão bem recompensadas são pelo trabalho que executam.
- Prestígio obtido: a percepção sobre o ambiente externo e o fato de pertencerem à organização.
- cooperação existente: boas relações sociais na atmosfera do trabalho, na organização, a confiança e interação entre os membros.
- Padrões enfatizados: a importância que as pessoas atribuem às metas e padrões de desempenho, ênfase a realização de um bom trabalho.
- Atitude frente a conflitos: o quanto as pessoas estão dispostas a considerar diferentes opiniões, a ênfase dada pelas pessoas em levantar o problema, antes de ignorá-lo.
- Sentimento de identidade: o quanto as pessoas dão valor a organização da qual fazem parte, o quanto manifestam o sentimento de pertencer à organização.
- Tolerância existente: o grau que os erros das pessoas são suportáveis e construtivos antes de punitivos.
- Clareza percebida: o conhecimento relativo aos assuntos que lhe dizem respeito, como a organização informa as pessoas sobre as formas e condições de progresso.
- Justiça predominante: os critérios de decisão, habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos ou pessoais.
- Condições de progresso: as oportunidades de crescimento e avanço profissional, o quanto a organização atende as expectativas de progresso.
- Apoio logístico proporcionado: as condições e equipamentos necessários para o bom desempenho da função.
- Reconhecimento proporcionado: o quanto o esforço individual é reconhecido e o quanto a organização valoriza o desempenho acima do padrão.
- Forma de controle: o quanto a empresa usa os dados de controle e produtividade para a solução dos problemas antes que para policiamento e punição.

2.2 Abordagem humanística da organização

A abordagem humanística transformou a administração, anteriormente o foco eram as máquinas e a produção em si, porém essa preocupação deu espaço à preocupação com o colaborador, com o indivíduo em si e o grupo de trabalho.

A Abordagem humanística ocorreu por volta de 1930 nos Estados Unidos e surgiu a partir do desenvolvimento das ciências sociais, Psicologia e principalmente Psicologia do Trabalho. Essa passou as duas etapas de desenvolvimento. (CHIAVENATO, 2004)

Em relação a essa realidade:

A *Análise do trabalho e adaptação do trabalhador ao trabalho*. Nessa primeira etapa, domina o aspecto meramente produtivo. O objetivo da Psicologia do trabalho – ou Psicologia Industrial – era a análise das características humanas que cada tarefa exige do seu executante e a seleção científica dos empregados baseada nessas características através de testes psicológicos. Os temas predominantes são seleção de pessoal, orientação profissional, treinamento e métodos de aprendizagem, fisiologia do trabalho e estudo de acidentes e da fadiga;

A *Adaptação do trabalho ao trabalhador*. Nessa etapa, a Psicologia Industrial esta voltada para os aspectos individuais e sociais do trabalho, que predominam sobre os aspectos produtivos, pelo menos em teoria. Os temas predominantes são o estudo da personalidade do trabalhador e do gerente, motivação e incentivos do trabalho, liderança, comunicações e relações interpessoais e sociais dentro da organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 80)

Em sua primeira etapa a abordagem humanística busca coletar apenas dados e na segunda etapa volta-se ao colaborador como individuo seus incentivos e motivação no ambiente de trabalho. Cada colaborador traz para a organização um talento diferente e singular uma contribuição e expectativa de forma individual e em alguns casos até mesmo problemas diferentes. (MONTANA, CHARNOV, 1999).

A partir da Revolução Industrial nasceram muitas organizações de grande porte fazendo com que a administração de recursos humanos fosse ganhando forma.

Ao escrever sobre a evolução da Administração de recursos humanos Montana, Charnov, (1999, p.176) dizem:

Em 1935 foi aprovada a Lei Nacional de Relações trabalhistas, chamada de lei de Wagner. Essa lei, muitas vezes chamada de Carta Magna do trabalho, reconhecia os sindicatos representativos dos trabalhadores e forçava os empregadores a negociarem coletivamente com os sindicatos. Começou assim uma nova faceta da administração dos recursos humanos: a necessidade de negociar com os sindicatos como intermediários entre os trabalhadores e a administração. Em 1938 foi aprovada a Lei de Justos Padrões de Trabalho, que estabeleceu um salario mínimo e declarou as condições sob as quais deviam ser pagas as horas extras.

Colaboradores motivados transmitem segurança e satisfação em suas tarefas. Conforme Chiavenato (2004, p. 80) “O ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas”. Para Montana, Charnov, (1999, p.176) “A motivação pode causar aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho além de substanciais reduções de faltas, nos atrasos nos agravos e daí por diante.” Contribuindo assim para um clima organizacional positivo.

3 Metodologia

3.1 Tipo de Pesquisa

Foi utilizado o método descritivo, que tem como objetivo estudar as características de um grupo e levantar opiniões sobre determinado assunto. A pesquisa descritiva busca descrever as características de certa população utilizando a coleta de dados através de questionários.

A abordagem utilizada na pesquisa é quantitativa, por se tratar de um estudo com grandes quantidades de dados numéricos, trabalhados em planilhas e gráficos, mas qualitativa por ser traçada uma relação entre as informações obtidas e com o que já é conhecido de literatura. O modelo quanti-qualitativo busca envolver os aspectos das abordagens quantitativa e qualitativa envolvendo as duas dimensões dessa área, agrupando os aspectos das duas perspectivas para atender as necessidades dos pesquisadores.

3.2 Instrumento de coleta de dados

A Pesquisa realizada na empresa foi à pesquisa de campo com aplicação de um questionário.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário com 16 perguntas fechadas de múltipla escolha, o qual foi aplicado a todos os funcionários que trabalham no ambiente físico da empresa, ficando de fora o pessoal de campo. O total de participantes foram 32 pessoas, de diferentes departamentos. Ou seja, a pesquisa está delimitada aos colaboradores internos da empresa.

O questionário foi elaborado com o auxílio da encarregada do setor de Recursos Humanos. Foi elaborado levando em considerações os aspectos levantados pelos modelos de Litwin e Stinger; Modelo de Kolb et al.; e Modelo de Sbragia, os quais abordam sobre responsabilidade na função, recompensas, bom relacionamento, conflitos, expectativas de progresso, dentre outras.

3.3 Plano e técnica de coleta de dados

O questionário aplicado entre os dias 06/08/2013 e 16/08/2013, respondido apenas pelos colaboradores que trabalham no setor administrativo e no pátio da empresa, antes da entrega do questionário foi feita uma reunião com cada equipe para explicar sobre a aplicação do questionário e a importância da veracidade das informações e que os questionários não poderiam ser identificados preservando assim o colaborador para que o mesmo pudesse expressar sua opinião sem ser identificado, após os esclarecimentos os questionários foram deixados com o encarregado da equipe para que o mesmo distribuísse a seus colegas, que tiveram três dias para devolver preenchido.

3.4 Análise dos dados

Após a coleta de dados, realizada por meio do questionário apresentado no anexo deste trabalho, os dados coletados foram analisados por meio de método estatístico, foram tabulados em planilhas, e construídos gráficos para visualização mais clara das respostas, em seguida a estes, foi feita uma análise para conclusão dos resultados obtidos com os dados numéricos.

4 Análise dos Resultados

Seguem os gráficos que representam em percentuais as respostas dos colaboradores internos da empresa:

Os gráficos 1, 2, 3 e 4 demonstram as características pessoais dos colaboradores, identificando-os em termos de departamento que trabalha, o tempo que está trabalhando na empresa, o gênero e a escolaridade. Conforme é possível verificar há mais trabalhadores na área operacional, porém ainda assim existe uma grande quantidade de pessoas na área administrativa. Em percentuais 69% dos colaboradores trabalham na parte operacional e 31% na área administrativa.

Com relação ao tempo de serviço, verifica-se que 59% dos colaboradores possuem menos de 2 anos de empresa, ou novatos no corpo da empresa. Também percebe-se que há muito mais homens trabalhando na empresa do que mulheres, correspondendo respectivamente a 75% e 25%.

Gráfico 1 – Cargo.

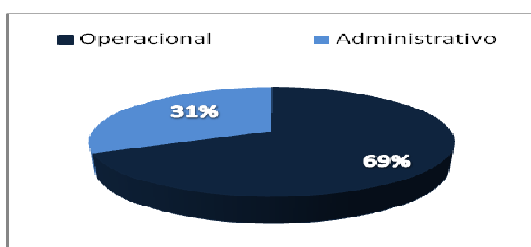


Gráfico 3 – Classificação por Gênero

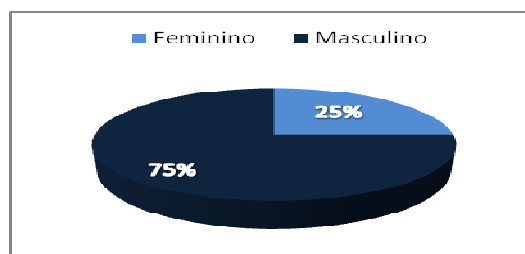


Gráfico 2 – Tempo de serviço.

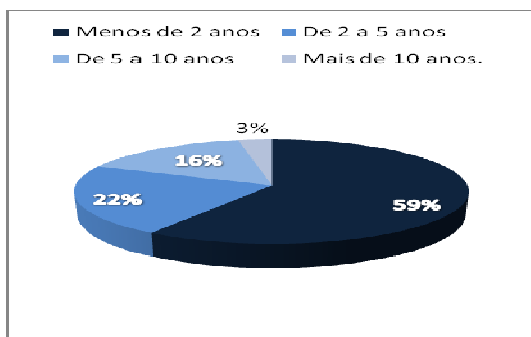


Gráfico 4 – Escolaridade do funcionário

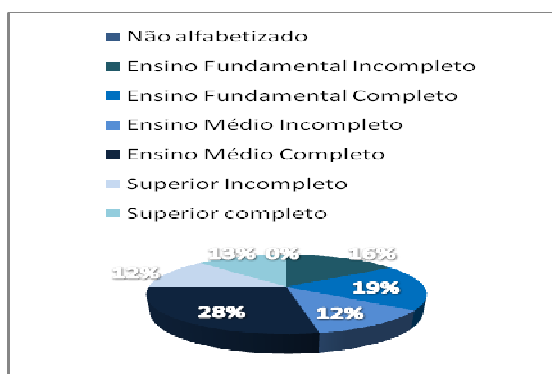
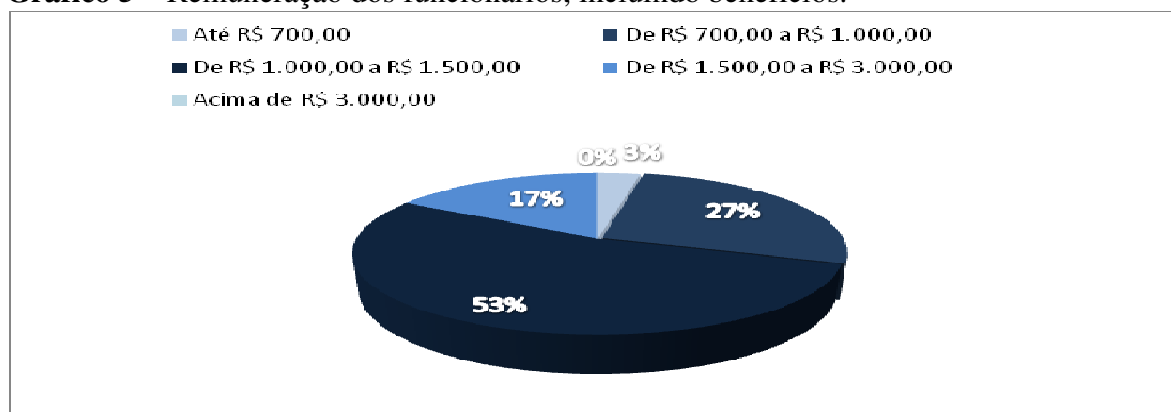


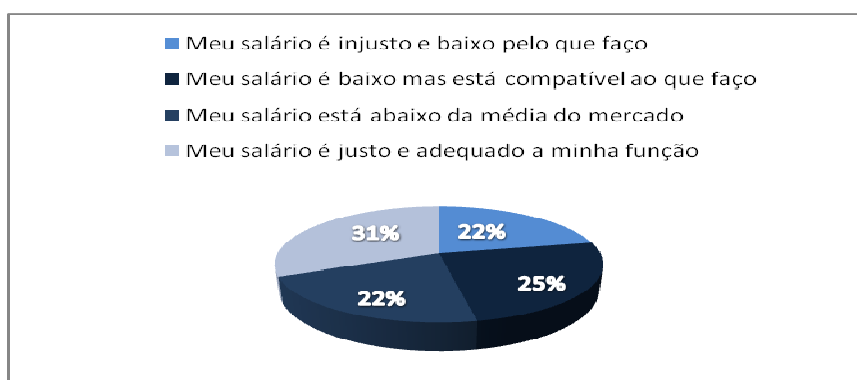
Gráfico 5 – Remuneração dos funcionários, incluindo benefícios.



O nível de escolaridade não se relaciona com a remuneração, conforme o gráfico 5 demonstra, visto que o indivíduo que possui maior qualificação, ou seja, 13% dos colaboradores (gráfico 4) deveriam receber os mais altos salários, assim como possuir os cargos de chefia, porém, mais da metade dos colaboradores (53%) recebem uma faixa de salário igual, e 3% os maiores salários. Provavelmente são pessoas que como demonstra o gráfico 2, são pessoas com menos de 2 anos de serviço.

17% dos funcionários recebem salários entre R\$ 1.500,00 a R\$ 3.000,00 aqui provavelmente entram os colaboradores em processo de formação ou indivíduos com maior tempo de serviço na empresa.

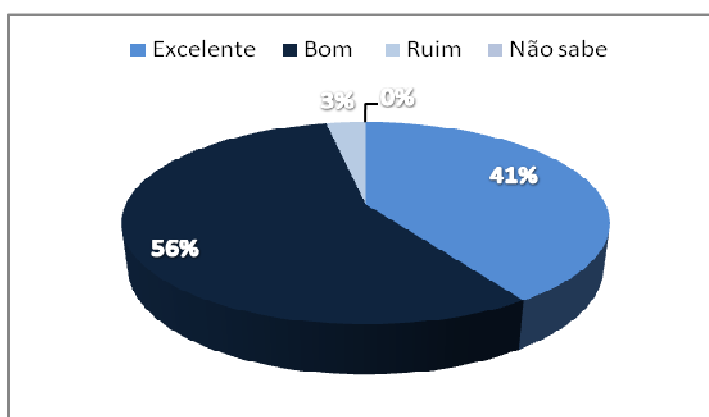
Gráfico 6 – Opinião dos funcionários sobre o salário que recebem em relação ao trabalho que executam.



Neste gráfico, 31% considera o salário justo e adequado, 25% considera o salário abaixo da média mais compatível com o que faz, 22% considera o salário abaixo da media de mercado e outros 22% injusto e baixo pelo que faz.

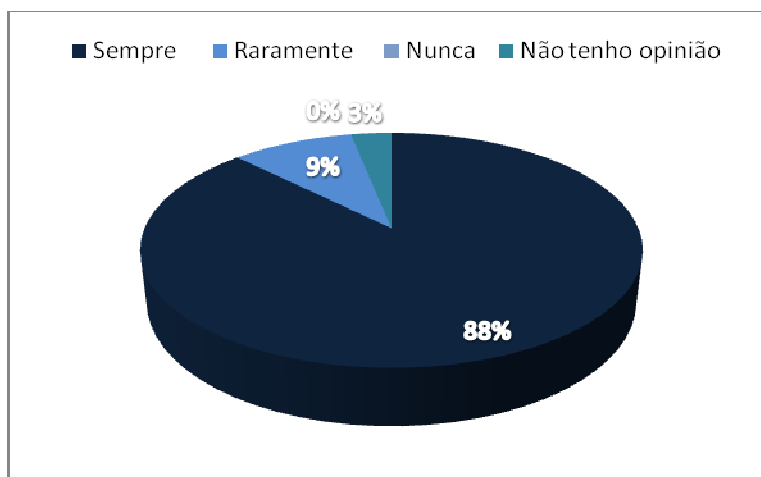
Apenas 31% dos colaboradores considera seu salário justo e adequado os outros 69% estão divididos em entre baixo porém compatível, injusto e abaixo da média de mercado. Em vista do resultado e comparando com o gráfico anterior, é importante buscar a causa da insatisfação em relação ao salario.

Gráfico 7 – Opinião dos colaboradores sobre o relacionamento entre as pessoas da equipe.



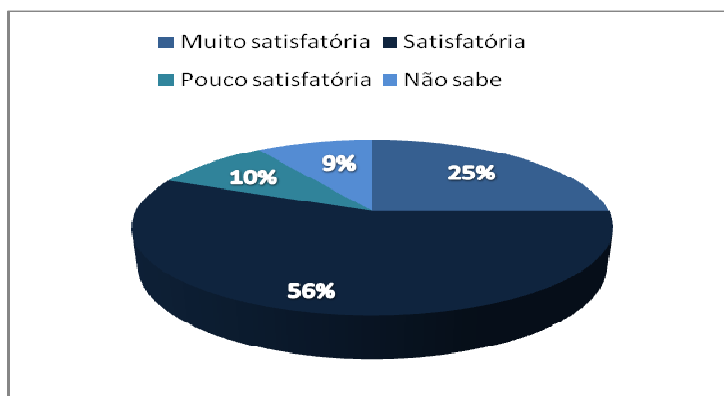
Apesar de haver um número considerável de insatisfação pelo salário, percebe-se que a relação entre os colegas são boas a excelentes, conforme mostra o gráfico, quase não há pessoas insatisfeitas (3%) com o relacionamento entre as pessoas.

Gráfico 8 – Opinião dos colaboradores se são tratados com respeito, independente do cargo.



Este gráfico demonstra um percentual zero de insatisfação com relação ao respeito. Todas acham que são bem tratadas, e 88% acham que são respeitadas. Isso é um fator relevante, pois demonstra um resultado positivo para o tratamento que recebem, mesmo sendo de cargos mais altos ou mais baixos.

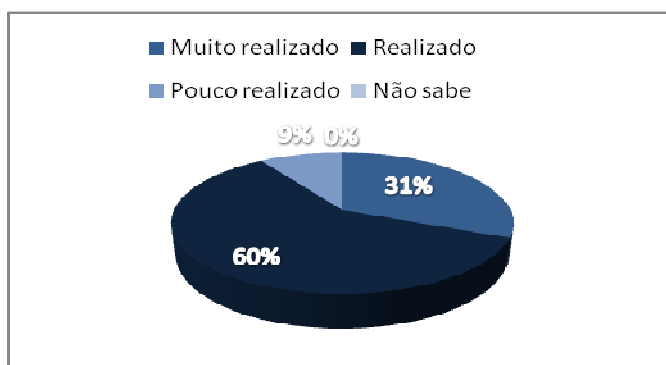
Gráfico 9 – Opinião dos colaboradores sobre a autonomia que os mesmos têm para propor melhorias na execução dos trabalhos.



Há um grande nível de satisfação com relação à autonomia, visto que mais da metade dos colaboradores (56%) estão satisfeitos para propor melhorias em suas funções, como visto no organograma, a maioria dos colaboradores são de nível operacional, ou seja, executam as funções, e por isso são conhecedores dos problemas e sentem diretamente as possibilidades de soluções.

E ainda, uma minoria possui funções de nível tático, e apenas a diretoria que está no estratégico. Mesmo assim, considera-se satisfatório o nível de autonomia. Conforme o modelo de Litwin e Stinger, o fator de autonomia é de grande importância para a formação do clima organizacional.

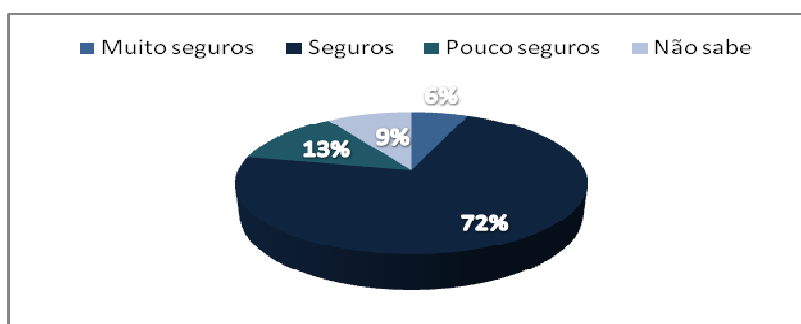
Gráfico 10 – Opinião dos colaboradores sobre a realização profissional, com o trabalho que executam.



Os colaboradores da empresa estão satisfeitos a realização profissional. Isso demonstra um bom número em relação à necessidade de auto realização, descrita por Maslow. 60% dos colaboradores acreditam estar realizados profissionalmente, e apenas 9% não se sente realizado.

O colaborador acredita estar fazendo o que gosta e o faz da melhor forma, não precisando assim procurar outra função ou empresa que se adapte às suas aptidões.

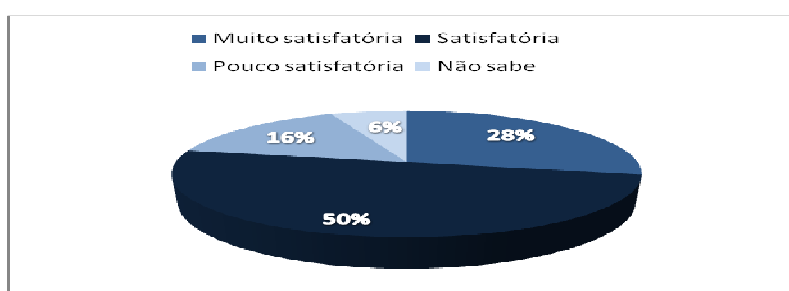
Gráfico 11 – Opinião dos colaboradores sobre a estabilidade no emprego.



A estabilidade está relacionada com a segurança que o colaborador sente na empresa. A empresa está conseguindo passar esta segurança aos colaboradores, pois mais de $\frac{3}{4}$ dos colaboradores está Seguro a Muito seguro, (respectivamente 72% e 6%).

Com isso, ele não irá procurar outro local para trabalhar, pois acredita ter chances na empresa que está vinculado.

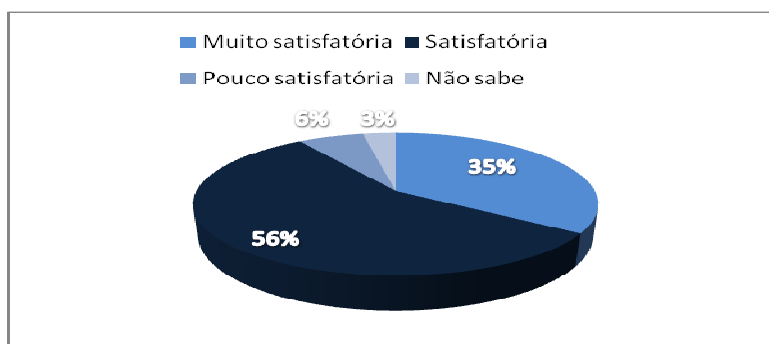
Gráfico 12 – Opinião dos colaboradores sobre os treinamentos que recebem dentro da organização.



O treinamento na visão dos colaboradores também está satisfatório, o que é de extrema importância, visto que muitos colaboradores trabalham com habilidades operacionais, e precisam desempenhar suas funções adequadamente, assim como o administrativo que é o suporte de toda operação.

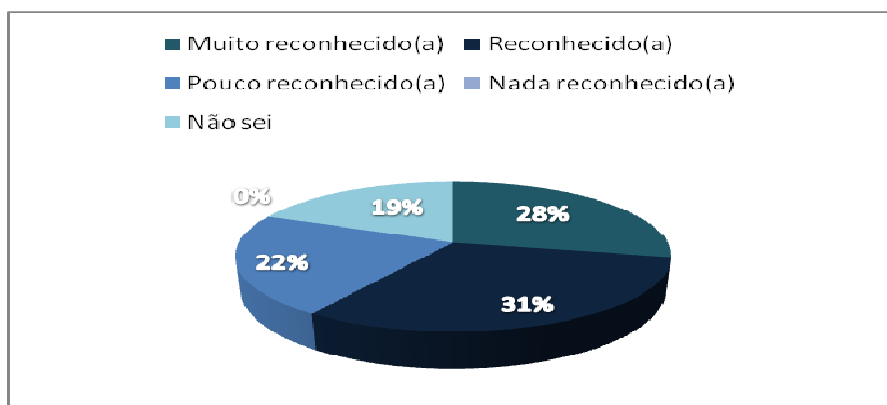
Além disso, auxilia muitos dos colaboradores que possuem instrução mais baixa. É possível que a empresa faça um estudo para incentivo a cursos de aperfeiçoamento fora do local de trabalho, na área de atuação do colaborador.

Gráfico 13 – Opinião dos colaboradores sobre o relacionamento entre o encarregado e os colaboradores dentro da equipe.



A empresa possui uma grande satisfação em relação ao relacionamento entre o encarregado e os colaboradores. 56% considera satisfatória, 35% muito satisfatória. E apenas 6% pouco satisfatória.

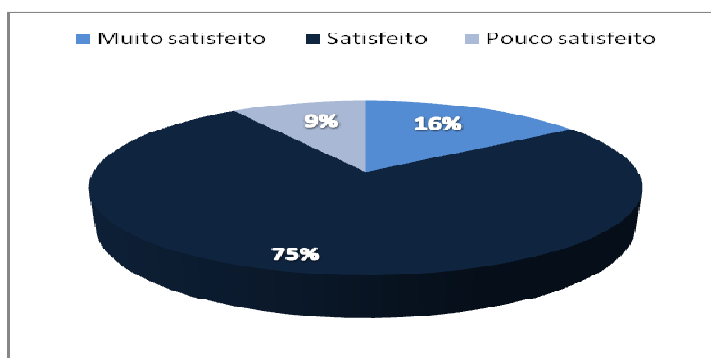
Gráfico 14 – Opinião dos colaboradores sobre o reconhecimento que recebem pelo trabalho que executam por parte da empresa.



O reconhecimento na empresa também está em alta, visto que mais da metade acha que é reconhecido ou muito reconhecido (31% e 28%). Porém uma quantia alta também acha que não é reconhecida. A maioria das pessoas considera o salário uma das formas de reconhecimento, talvez por isso muitas achem que não são reconhecidas.

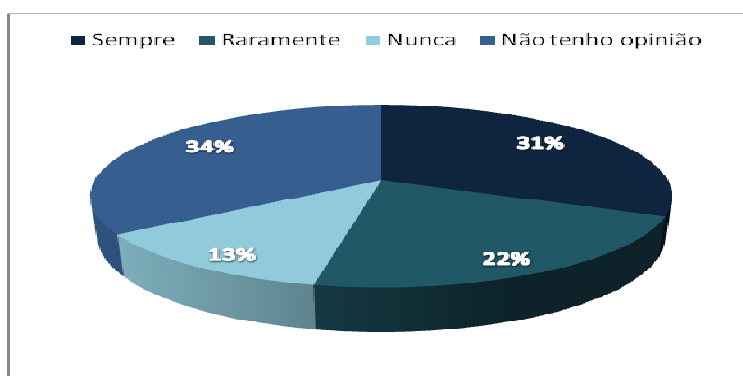
A empresa também pode procurar outros meios de gratificações para seus colaboradores, premiações por bom desempenho. Criar avaliações de desempenho onde são abordados as qualidades da pessoa propriamente dita e as qualidades na função desempenhada, dando assim o *feedback* para os colaboradores.

Gráfico 15 – Opinião dos colaboradores sobre os termos gerais de satisfação no trabalho como os mesmos se sentem.



Em níveis gerais, a empresa quase no total está satisfeita com a empresa, (75%) e apenas 9% está pouco satisfeito. Se o clima fosse medido apenas com esta pergunta, o resultado seria um clima positivo, o que é bastante satisfatório para empresa.

Gráfico 16 – Opinião dos colaboradores sobre as promoções por reconhecimento de capacidade e desenvolvimento profissional por parte da empresa.



O gráfico 16 demonstra uma situação um pouco divergente do gráfico 19, que demonstrou uma grande satisfação em relação ao reconhecimento, porém neste gráfico, está apenas 31% considerando boas as promoções por reconhecimento. É uma quantidade gr (até) maior do que os que consideram o reconhecimento por capacidade não possuem opi (34%). Talvez seja necessário tornar mais público o reconhecimento, através de, por exemplo, eleição de funcionário do mês, que recebe uma gratificação financeira ou outras.

5 Considerações finais

Percebe-se que a empresa em sua maioria possui muitos fatores positivos para um bom clima organizacional. O relacionamento entre colegas e supervisores é boa, há respeito, autonomia considerável, entre outros. O ponto mais crítico na análise é a questão salário, que alguns colaboradores consideram injusto ou incompatível.

Conforme Montana; Charnow citado no referencial teórico, as organizações precisam empreender de forma eficiente os recursos, e um deles é o humano, nesse sentido, pode-se dizer que a empresa precisa focar mais na satisfação dos seus colaboradores. Além

disso, a questão salarial é um fator interno, o que facilita a intervenção da própria empresa, afinal está ao seu alcance.

É o que afirmou na citação de Chiavenato, quando se diz que anteriormente era o trabalhador que deveria se adaptar ao trabalho, o que se inverteu a partir da abordagem humanística nas organizações. Isso também tem relação ao que se diz na pergunta sobre o trabalho causar transtornos na vida pessoal do colaborador.

Considerando-se a questão motivação ser basicamente pelo salário recebido, é necessário entender que o colaborador motivado trabalhar com mais segurança e satisfação, demonstrando isso aos demais e ao seu superior. Entretanto, há autores que defendam que não é apenas o salário e estímulos econômicos que façam o colaborador ser motivado. Isso é controverso ao que o resultado da pesquisa demonstrou especificamente na empresa.

É possível identificar fatores chave para a avaliação do clima organizacional dos modelos sugeridos por Litwin e Stinger; Kolb et al e Sbragia, que colocam como responsabilidade, bom relacionamento, recompensas, apoio, participação, p autonomia, entre outros.

É necessário atentar também aos fatores comunicação se está sendo praticada de forma assertiva, de modo a expor o que o comunicador quer transmitir sem ferir seus objetivos nem o dos comunicados, sem ser agressiva e livre de ansiedade.

O que a empresa pode fazer com relação ao salário, é uma pesquisa no mercado, em empresas similares, verificando o que está sendo pago para cada função existente. Também verificar a possibilidade de um plano de salários, estabelecer o que o funcionário irá receber inicialmente, de quanto em quanto tempo haverá reajustes, e baseado em que critérios, se será por desempenho, se será por tempo de serviço, ou seja, definir exatamente como será o progresso salarial do colaborador.

Os outros fatores estudados para verificação do clima também podem ser revistos, mesmo que tenham sido positivos, sempre é bom haver revisões sobre as mudanças e inovações em termo de recursos humanos estão ocorrendo no mundo corporativo.

Buscar incentivar o aperfeiçoamento intelectual e técnico dos colaboradores, através do reconhecimento do esforço, gratificar os colaboradores que se interessam em participar de palestras, cursos e que dessa forma trazem retorno aplicando os conhecimentos adquiridos.

Com isso, pode-se perceber que a empresa possui um bom clima organizacional, porém, sempre é preciso estar inovando e buscando novas formas de atender os colaboradores em suas percepções sobre a organização em que trabalham, para que cada vez que haja uma nova pesquisa os quesitos de análise estejam progressivamente melhorados.

5 Referências bibliográficas

- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 21ª reimpressão. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3º Ed. Compacta. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 5º Ed. Compacta. São Paulo: ATLAS, 1998.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7º Ed. Compacta. São Paulo: ATLAS, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: MCGRAW-HILL do Brasil, 1979.
- CRUZEIRO, A. L. S. **Clima organizacional e fatores associados**. Disponível em: <<http://senacrs.spaceblog.com.br/18309/CLIMA-ORGANIZACIONAL-E-FATORES-ASSOCIADOS/>>.
- CUNHA, L. M. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Disponível em: <<http://www.br.monografias.com/trabalhos3/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml>>. Acesso em: 15 julho 2013.
- KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LUZ, R. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MONTANA, P. J. e CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- MORAES, A. M. P. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- MORAES, E. G. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.
- SILVA, A. T. **Administração básica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.