

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE PRODUTOS DE PAPELARIA.

Patrícia Kusumi, Maria Cristina Frollini Lunardelli. - Psicologia – Departamento de Psicologia – Faculdade de Ciências – campus Bauru.

A pesquisa de clima organizacional possibilita a compreensão dos motivos que podem elevar ou diminuir a satisfação e/ou motivação dos funcionários, constituindo-se em um instrumento de diagnóstico organizacional eficaz para o psicólogo na medida em que fornece informações acerca do ambiente organizacional, condições que caracterizam o estado de satisfação ou insatisfação dos funcionários com seu trabalho, seu desempenho com a empresa, com os colegas de trabalho, com as condições de trabalho e com a gerência, além de fornecer informações sobre a cultura organizacional.

O presente trabalho foi desenvolvido em uma empresa familiar fundada há 13 anos numa cidade do interior do estado de São Paulo. Esta empresa caracteriza-se como prestadora de serviços de produtos de papelaria e o seu principal cliente é uma multinacional do mesmo ramo industrial. A empresa está em processo de estruturação de um Departamento de Recursos Humanos e novas políticas de recursos humanos estão sendo implementadas.

O objetivo do trabalho foi o de realizar uma pesquisa de clima organizacional, considerando-se as relações interpessoais da empresa, as formas de comunicação existentes, estrutura hierárquica, entre outros aspectos, como forma de conhecer e analisar a cultura organizacional e as relações entre os vários subsistemas.

O questionário de pesquisa de clima utilizado apresentava 5 perguntas abertas e 29 fechadas, abrangendo as seguintes categorias: dados sobre os funcionários (sexo, idade, escolaridade), objetivo profissional, objetivos da empresa, relações interpessoais, relações de trabalho, motivação, canais de comunicação, políticas de recursos humanos e aspectos estruturais.

Participaram da pesquisa 51 funcionários de todos os cargos da empresa de um total de 57 funcionários, sendo que 24 eram do sexo masculino e 27 do sexo feminino. Destes funcionários, 10% possuem entre 17 a 20 anos, 34% possuem entre 21 a 30 anos, 22% possuem entre 31 a 40 anos, 14% possuem entre 41 a 50 anos, 2% possuem entre 51 a 60 anos e 18% não relataram a idade. Quanto ao nível de escolaridade, notou-se que há aqueles que possuem o Ensino Fundamental Incompleto até os que possuem o Ensino Superior Incompleto, sendo que 49 % possuem o Ensino Médio Completo.

O questionário de pesquisa de clima organizacional foi aplicado primeiramente com o assistente da gerência como estudo-piloto. Após a realização deste estudo-piloto, reformulações foram feitas a fim de tornar o instrumento mais adequado e compreensível.

Após a realização do estudo-piloto, o questionário da pesquisa de clima organizacional foi entregue para todos os funcionários da empresa. Por determinação da gerência, os funcionários foram instruídos de que o preenchimento deveria ser realizado em suas residências para não comprometer as metas de produção previstas. Nesta ocasião, em pequenos grupos, explicou-se o objetivo do questionário e esclareceu as dúvidas quanto ao preenchimento do instrumento.

A análise dos resultados foi de natureza quantitativa e qualitativa, e considerou-se a frequência (f) de respostas dadas.

Com relação aos resultados obtidos, pode-se constatar que na categoria objetivo profissional, os funcionários apontaram as seguintes respostas: pretendem auxiliar no crescimento profissional da empresa (f = 17), cumprir com o que é exigido (f = 14), obter crescimento profissional (f = 12), produzir com qualidade (f = 11), melhorar o desempenho (f = 5), adquirir conhecimentos e/ou experiência (f = 3), continuar exercendo suas atividades da mesma forma (f = 3) e realizar as atividades rapidamente (f = 2).

Outra categoria pesquisada refere-se aos objetivos da empresa, ou seja, buscou-se compreender quais os conhecimentos que os funcionários tinham sobre estes objetivos. Notou-se que os funcionários acreditam que a empresa apresenta metas bem definidas e atua com determinação para atingi-las (f = 29), acreditam que a empresa ainda precisa se estruturar melhor para atingir suas metas (f = 18), tem

conhecimento e clareza dos objetos que a empresa pretende atingir (f = 14) ou tem pouco conhecimento dos objetivos e estes não estão claros (f = 4).

Conforme os dados obtidos na categoria relacionamento interpessoal, o relacionamento entre funcionários do mesmo setor é visto como excelente (f = 5), muito bom (f = 3), bom (f = 34), deixa a desejar (f = 7), péssimo (f = 1) e não respondeu (f = 1). Já a forma com que o gerente se relaciona com os funcionários é visto como de total confiança (f = 24), às vezes os preocupa (f = 13), é indiferente (f = 7), os deixa inseguro, com medo e às vezes desconfiado (f = 6), outros, um relatando que às vezes não concorda com a gerência e outro dizendo que a gerência não resolve os problemas (f = 2) e não respondeu (f = 4).

Ainda sobre a categoria relacionamento interpessoal, os funcionários percebem que a gerência mostra-se aberta para ouvir opiniões e ajuda profissionalmente a quem quer que seja (f = 31), costuma agir de maneira diferenciada, favorecendo alguns e discriminando outros (f = 11), frequentemente “chama a atenção” dos funcionários, principalmente quando estes apresentam atitudes erradas (f = 11), escuta pouco as opiniões e não ajuda profissionalmente a todos (f = 4) e não aceita sugestões e não escuta as pessoas (f = 1).

Sobre a categoria relações de trabalho foram apontados como dificuldades encontradas no ambiente de trabalho os seguintes fatores: existência de competição (f = 18), existência de falsidade (f = 13), desconfiança das pessoas (f = 7), falta de comunicação (f = 6), falta de iniciativa (f = 3), oposição a novas idéias (f = 3), falta de receptividade/acolhimento (f = 3) e falta de conhecimento (f = 3).

Quanto aos aspectos que os funcionários necessitam para um bom desempenho foram apontados: melhoria de salários (f = 25), equipamentos melhores (f = 13), reconhecimento da gerência (f = 12), treinamento/desenvolvimento técnico (f = 11), melhorar o relacionamento no grupo de trabalho (f = 11) e reconhecimento dos demais colegas (f = 5).

Sobre a categoria motivação, pode-se constatar que há funcionários bastante motivados (f = 28), funcionários motivados o suficiente para realizar as atividades corretamente (f = 22) e funcionários ora motivados, ora desmotivados (f = 10). Perguntou-se também para estes funcionários se eles realizavam atividades das quais não gostava. As respostas encontradas foram: nunca (f = 28), raramente (f = 14) e poucas vezes (f = 8).

Com relação à categoria canais de comunicação, os meios mais citados foram: através de comunicados e reuniões com a gerência (f = 47), através de comunicado interno como, por exemplo, informativos nos murais (f = 27) e por meio de colegas (f = 7).

Sobre a categoria políticas de recursos humanos, pode-se notar que com relação ao desenvolvimento e progresso da empresa, os funcionários consideraram que as oportunidades de crescimento profissional são poucas (f = 27), tem esperanças de se desenvolver profissionalmente na empresa (f = 23) ou é assunto que não os preocupa (f = 2).

Sobre a política salarial, os funcionários apontaram que necessita organizar sua forma de atribuir salários (f = 28), é justa pelo que o mercado paga (f = 16), é justa e coerente com o que é exigido no trabalho (f = 6), é injusta pelo que é exigido no trabalho (f = 3), é injusta pelo que o mercado paga (f = 1), outras considerações, citando que a empresa deveria remunerar de acordo com o trabalho realizado pelo funcionário e outro que relatou que a empresa paga o salário no dia combinado (f = 2) e não respondeu (f = 2).

Com relação à política de contratação de novos funcionários, as respostas obtidas foram: dá oportunidade para pessoas sem experiência (f = 36), contrata funcionários considerando a capacidade e/ou habilidades das pessoas (f = 17), contrata apenas conhecidos, amigos de funcionários ou da gerência (f = 13), contrata apenas parentes de funcionários ou da chefia (f = 4) e contrata apenas pessoas com experiência na área (f = 3). Sobre a integração deste novo funcionário, as respostas obtidas foram: é bem integrado, recebendo as orientações necessárias para realizar um bom trabalho (f = 34), ocorre rapidamente, com poucas instruções e pouco treinamento (f = 16) e não ocorre integração, o próprio funcionário que se insere na empresa (f = 2).

Já com relação aos treinamentos, as respostas obtidas foram: será muito bom para o desenvolvimento pessoal e profissional de todos (f = 41), não conheço para opinar (f= 6) e prefiro esperar para ver os resultados (f = 4).

Por fim, os resultados obtidos na categoria aspectos estruturais, nos aponta que quanto ao espaço físico da empresa os funcionários consideram como ótimo (f = 14), bom/suficiente (f= 23), regular (f = 11) e insuficiente/ruim (f = 1). Com relação às condições no ambiente de trabalho (ruído, iluminação, temperatura), os funcionários consideram como ótimo (f = 9), bom/suficiente (f= 21), regular (f = 19) e insuficiente/ruim (f = 3).

Os dados obtidos na categoria objetivo profissional parecem indicar que os funcionários estão comprometidos com os objetivos e metas da empresa, dado este que é corroborado quando analisamos a categoria objetivo da empresa. No entanto, ao cruzarmos os dados obtidos, observamos que os funcionários reivindicam por melhores salários, equipamentos, reconhecimento da gerência, bem como por capacitação profissional.

Ao analisarmos e cruzarmos os dados obtidos nas categorias relacionamento interpessoal e relações de trabalho podemos levantar a hipótese de que há insatisfação por grande parte dos funcionários no que se refere às relações no trabalho, comunicação entre funcionários e liderança (apesar de terem a oportunidade de se reunir com frequência com a gerência) e até mesmo no grau de autonomia que a liderança concede aos funcionários.

Em relação às políticas de recursos humanos adotada pela empresa e, especificamente, a política salarial, os funcionários, na sua maioria, aponta que é justa se considerarmos o que o mercado de trabalho paga. No entanto, acreditam que a empresa necessita organizar sua forma de atribuição salarial.

No que se refere às políticas de recrutamento e seleção, os funcionários apontam diferentes formas de contratação pela empresa. Muitas delas vão ao encontro da cultura presente em uma empresa familiar, tais como indicação de funcionários ou da chefia.

Os resultados levantados por meio desta pesquisa de clima organizacional, nos permitiram compreender aspectos da cultura latente da empresa, tais como conflitos interpessoais, sentimentos em relação à gerência, manifestação de tensão e aspectos que pertencem à cultura patente, tais como estrutura física, ambiente de trabalho e meios de comunicação.

Tais resultados possibilitam a elaboração de estratégias e ações que visam o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários, maximizando a qualidade e a produtividade dos produtos e/ou serviços prestados.

Nesta empresa, as mudanças vêm sendo implementadas gradualmente em virtude do crescimento nos últimos anos e da necessidade de profissionalização. Por se tratar de uma empresa familiar, pouco complexa, com baixa especialização, principalmente na área administrativa e baixo grau de departamentalização, determinadas políticas de recursos humanos vem sendo implementadas com dificuldade. Entretanto, à medida que se promove melhor condição de trabalho, melhores salários, plano de carreira, a empresa poderá alcançar seus objetivos, suas metas de produção e qualidade de seus produtos e/ou serviços.

Pode-se concluir que a realização desta pesquisa de clima organizacional contribuiu para o conhecimento da cultura organizacional, modos de funcionamento, condições de trabalho e opiniões dos funcionários, a fim de possibilitar mudanças necessárias na estrutura desta empresa através de possíveis intervenções a serem implementadas pelo psicólogo organizacional, nos vários subsistemas da empresa, ou seja, no recrutamento e seleção de pessoal, no treinamento, desenvolvimento e educação para o trabalho, auxiliando a promover políticas de recursos humanos que contribuem para a saúde mental dos funcionários e o desenvolvimento da empresa.

Referências Bibliográficas

CODA, R. Pesquisa de Clima Organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs). **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem**: educação continuada e a empresa do futuro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.