

ANÁLISE COMPORTAMENTAL: UM ESTUDO DE COMO O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL PODE INFLUENCIAR O CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA INDÚSTRIA

Maisa Baêta Espindola¹
Annévia Palhares Vieira Diniz Oliveira²

Resumo

As empresas estão vivendo em constante processo de mudança. Por consequência de tantas novidades o comportamento e as atitudes das pessoas acabam se alterando. Este artigo apresenta o estudo realizado em uma indústria de resina termoplástica e visa compreender os fatores que podem interferir no comportamento organizacional dos colaboradores a fim de analisar suas influências no clima organizacional. Para atingir este objetivo, foi utilizada a pesquisa diagnóstica de caráter qualitativo – descritivo. O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi o questionário e a entrevista, elaborados de acordo com os objetivos específicos do estudo. A análise foi realizada através do estudo de dados obtidos na pesquisa de clima e na entrevista sobre comunicação, aplicada aos colaboradores. A conclusão do presente artigo resultou em uma “análise” do clima organizacional e do processo de comunicação na empresa TR, foram identificados fatores que podem revelar a motivação dos colaboradores, transformando a empresa como destaque em um mercado cada vez mais seletivo.

PALAVRAS - CHAVE: Comportamento; Clima; Comunicação; Motivação; Pesquisa de Clima.

1. INTRODUÇÃO

As organizações do século XXI estão cada vez mais propícias a buscar a máxima eficácia devido à globalização. A área de recursos humanos (R.H.) vem passando por diversas inovações. Essas mudanças estão transformando a cada dia o R.H. em um setor estratégico. Lidar com pessoas, seres complexos, em especial dentro de uma organização, requer bastante cautela e conhecimento.

O ser humano é movido por influências do meio em que vive. E a empresa onde as pessoas passam a maior parte do tempo é o local que o comportamento pode sofrer maior oscilação, revelando diversas características individuais. As empresas são favoráveis a interferir neste comportamento organizacional (CO), por exemplo, através de ações de

¹ Graduada em Administração pela Faculdade de Para de Minas - FAPAM. E-mail: maisabaeta@yahoo.com.br

² Professora Mestre Orientadora. E-mail: annevia@terra.com.br

motivação ou mesmo tornando o canal de comunicação eficaz. Colaboradores³ motivados e informados estão aptos a gerar grandes benefícios em termos de produtividade, qualidade de vida, além de proporcionar um clima organizacional agradável.

Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), definem CO como um estudo de indivíduos e grupos dentro das organizações. Torna-se necessário entender certas atitudes que as pessoas tomam e como essas atitudes podem afetar o desenvolvimento de uma empresa. Perceber suas habilidades, distinguir seus conhecimentos, pode se tornar um diferencial, se a empresa souber utilizar essas informações de forma adequada. “Um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações hoje em dia é a adaptação às diferenças entre as pessoas”. (ROBBINS, 2006, p.13). O CO dos colaboradores, dita muitas vezes como se devem tratar determinados casos, sendo uma importante ferramenta para o gestor de R.H.

Uma pesquisa sobre o CO poderá auxiliar a empresa na tomada de decisão sobre os funcionários. A organização precisa estar mais envolvida e ter uma atenção especial com a percepção que seus colaboradores têm pelas práticas, políticas, valores organizacionais e o nível de confiança que é transferida a eles. Esta é a necessidade de criar um ambiente saudável, onde todos os envolvidos se manifestem livremente.

Os funcionários de uma empresa podem proporcionar a força necessária para a mudança, ou então ser uma grande barreira contra ela. Portanto, o maior desafio dos gestores de R.H. é estimular mudanças dentro da organização. E o estudo do CO oferece uma gama de opções e técnicas que poderão auxiliá-los na realização desta mudança.

Diante do exposto foi proposto pela autora estudar o comportamento organizacional e a comunicação entre os colaboradores a fim de analisar o clima organizacional da empresa TR. A empresa é especializada em compostos termoplásticos destinados à produção de matéria – prima para solados. Atualmente ela conta com aproximadamente 75 colaboradores diretos. O nome TR foi adotado de forma fictícia para preservar a empresa pesquisada.

Através deste estudo foram adquiridos dados estatísticos sobre a problemática em questão, através do referencial teórico e do instrumento de coleta de dados foi possível avaliar o clima organizacional da empresa. Após a análise, pontos fortes e pontos fracos puderam ser verificados, a fim de sugerir para a organização melhorias para o ambiente de trabalho.

³ Colaborador – Auxiliar, ajudante, cooperador (BUENO, 1996, p.146). Termo utilizado para representar os empregados da empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Comportamento Organizacional

O termo CO relaciona-se de modo particular com questões sobre cultura organizacional, liderança, personalidade e emoções, percepção e tomada de decisão, valores, atitudes, satisfação com o trabalho, poder e política, conflito e negociação, mudança organizacional, comunicação, motivação, entre outros estudos que podem afetar os envolvidos (ROBBINS, 2006). Contudo ressalta-se que a comunicação e a motivação serão tratadas de forma especial neste artigo. O interesse é analisar como esses dois fatores podem contribuir para o bom comportamento de um indivíduo na organização, influenciando de forma positiva o clima organizacional.

Todos estes temas têm uma ligação com escolas de pensamento que permite considerar o estudo do CO viável. A relação está na escola da psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciência política. Todas as teorias que envolvem estas escolas estudam o CO, que desde os primórdios já era percebido como um ramo complexo. Com o auxílio dessas disciplinas o comportamento organizacional ocupa um lugar importante dentro de uma empresa. Sendo assim é necessário que os gestores de R.H. dominem os conceitos de CO e como eles podem afetar uma organização.

“Comportamento Organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro da organização com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional” (ROBBINS 2006, p.6).

Os autores Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), acreditam que o CO é o estudo de indivíduos e grupos em organizações. Já os autores Davis e Newstrom (1992) dizem que o CO é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações.

Os autores relacionados defendem conceitos semelhantes. Robbins, porém atinge de forma perspicaz, pois ele acredita que o CO pode influenciar também, a eficácia organizacional. Enquanto os outros dois autores definem somente como um estudo do indivíduo e suas atitudes dentro da organização.

Por ser mais abrangente, este artigo terá como base o conceito definido por Robbins. Ele ainda ressalta de forma resumida que “o CO se preocupa com o estudo do que as pessoas

fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas” (ROBBINS, 2006, p.6).

Comunicação

Comunicação é o diálogo ou troca de informação de duas ou mais pessoas, incluindo a compreensão da mensagem.

“A comunicação é quando uma informação é transmitida a alguém, sendo então compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação é necessário que o destinatário da informação a receba e compreenda” (CHIAVENATO, 1998, p.92).

De acordo com Chiavenato (2004), as comunicações dentro das empresas não são perfeitas, pois podem ser alteradas ao longo do processo fazendo com que o receptor receba algo diferente daquilo que lhe foi enviado.

A comunicação é considerada um fator essencial e muito importante para a eficácia de uma empresa. As falhas da comunicação podem ser consideradas uma das principais forças que impedem o bom desenvolvimento de um grupo.

“O objetivo da comunicação eficaz é o entendimento” (BOWDITCH; BUONO, 1999, p. 84). Há diversas barreiras físicas, interpessoais e intrapessoais que podem interferir no objetivo da comunicação eficaz, atrapalhando o entendimento do receptor.

A superação da barreira à comunicação organizacional exige que os funcionários reconheçam as dificuldades inerentes ao processo de comunicação e busquem soluções para que as mesmas não voltem a ocorrer.

A utilização do *feedback* pode ajudar bastante na comunicação organizacional. Essa ferramenta é capaz de direcionar os envolvidos eliminando as possíveis barreiras que podem surgir, além de contribuir para que a eficácia da comunicação seja atingida.

Motivação

A motivação humana é considerada pela maioria dos autores que a estudaram, como um processo psicológico relacionado com o desejo de realizar com persistência determinados comportamentos. Dentro de uma organização pode-se considerar como exemplo a manifestação do empregado em realizar determinada tarefa com presteza a fim de ser reconhecido por isto. A motivação organizacional é um fator muito importante para os gestores de RH, pois ela pode ser mensurada através da produtividade, do comportamento no ambiente de trabalho podendo afetar o clima de uma organização.

O maior desafio da motivação no trabalho situa-se na interação dos interesses da organização com os interesses dos empregados. Davis e Newstrom (1992) acreditam que o trabalho do gerente é identificar os impulsos e as necessidades dos empregados, canalizando o comportamento deles para o desempenho das tarefas. Devido a isto o grande desafio da motivação se torna possível, considerando o auxílio de uma pessoa externa, no direcionamento dos objetivos tanto da empresa quanto dos colaboradores. Contudo, sabe-se que a motivação é um processo interno do indivíduo, no entanto, compreende-se que o “ambiente contribui para seu afloramento, pois é a partir dele que o homem constrói, pela percepção, sua realidade” (GOMES, 2002, p.96).

A motivação pode ser relacionada com o resultado da interação do indivíduo com a situação. Robbins (2006) define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. A intensidade se refere ao esforço despendido pela pessoa. Contudo a intensidade não trás bons resultados se não tiver uma direção que beneficie a organização. Portanto, deve-se considerar a qualidade tanto quanto a intensidade. E a outra dimensão é a persistência, esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os colaboradores motivados se mantêm em uma determinada tarefa até que os objetivos estabelecidos previamente, sejam atingidos.

Clima organizacional

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aspectos que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Constitui a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. (CHIAVENATO, 1994, p.53)

O clima organizacional está relacionado com a percepção coletiva que as pessoas têm em relação ao ambiente de trabalho através da experimentação de práticas, políticas, estrutura, cultura, normas e valores de uma organização. E, conseqüentemente, como interpreta e reage a esta percepção podendo ser de forma positiva ou negativa. O clima reflete a imagem da organização, considerando as condições financeiras, políticas, o estilo de liderança, a estrutura organizacional assim como as diferenças dos funcionários que fazem parte desta empresa.

A pesquisa de clima é uma forma de mapear essas diferenças no ambiente interno da empresa, além de possibilitar a correção de possíveis desvios e falhas. Desta forma, a pesquisa

pode atender melhor às demandas internas e externas da organização, assegurando a satisfação dos trabalhadores por meio da qualidade de vida no trabalho.

O clima organizacional é responsável por relatar se os objetivos e metas estão sendo atingidos com êxito, tanto para a organização quanto para os colaboradores. O clima tem relevância sobre a motivação, desempenho e satisfação organizacional. Portanto, os colaboradores das organizações têm necessidade de desenvolvimento pessoal constante para acompanhar o ambiente em que estão envolvidos.

Segundo Drucker (apud MOURA, 2005) para se chegar e manter um bom clima organizacional, a organização deve estimular um ambiente que leve ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário. Quando um funcionário sabe que pode contar com a organização em qualquer dificuldade ou situação que enfrenta em seu meio, este terá melhor desempenho e passará a contribuir para um bom clima organizacional.

Para o autor Xavier (1986), o clima organizacional tem sido estudado sobre diversas óticas, algumas pesquisas enfatizam o comportamento gerencial, outras, características individuais. Assim o estudo de clima pode gerar informações essenciais para a compreensão do funcionamento da organização, além de prestar importante auxílio aos gestores de R.H. Serve de apoio à tomada de decisão, além de identificar o grau de satisfação dos funcionários com a empresa, estilos de liderança, etc.

Comportamento Organizacional X Clima Organizacional

Definir uma ligação real e plausível entre os termos comportamento organizacional e clima organizacional pode não ser fácil. Contudo, percebe-se que ambos estão relacionados aos funcionários e também com as influências do ambiente.

Xavier (apud GOMES, 2002) afirma que a análise do clima organizacional é particularmente útil para identificar os fatores que exercem influência constatável e concreta sobre o comportamento do indivíduo e de grupos na organização.

O comportamento do ser humano pode sofrer uma grande influência quando se trata dos aspectos da motivação e satisfação no trabalho. E no mesmo raciocínio, em uma empresa onde os colaboradores possuem um canal de comunicação eficaz, tendem a serem mais motivados, pois a boa comunicação elimina distorções deixando claros: idéias, projetos, etc. Funcionários informados e motivados comportam de forma positiva, contribuindo para um bom clima organizacional além de obter qualidade de vida no trabalho.

Segundo o autor Xavier (apud GOMES, 2002), as pessoas comportam-se de forma diferente perante uma situação ou fenômeno, pois em cada uma há sempre uma força interior ou motivo predominante que guia suas ações e determina seu comportamento.

Portanto, para que uma empresa tenha eficácia no estudo do comportamento organizacional de seus funcionários, causando um clima positivo, ela deverá entender e prever as forças externas que afetam esse comportamento. Considerando as diversas formas que as pessoas têm de comportar perante os acontecimentos.

3. METODOLOGIA

O trabalho desenvolvido teve o interesse de analisar como o CO influencia o clima organizacional de uma indústria. Para a realização deste estudo, foram considerados os critérios de classificação de pesquisa propostos por Roesch (1999).

Delineamento da Pesquisa

- Propósito da Pesquisa

O propósito deste estudo foi analisar como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma empresa. A pesquisa foi realizada a partir da avaliação da situação atual da empresa, com intuito de analisar suas influências no ambiente.

- Abordagem do Problema

Existem dois tipos de pesquisa de acordo com Roesch (1999): a quantitativa e a qualitativa

Roesch (1999, p.154) diz que “... a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano...”

Na classificação da pesquisa quantitativa Roesch (1999, p.130) “...recomenda utilizar este método, se o propósito do projeto implica medir reações entre variáveis (associação ou causa efeito), ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto”.

Quanto à abordagem do problema, foi utilizada a pesquisa qualitativa. Roesch (1999), cita que este método é ideal para descrever a interação de certas variáveis e o entendimento do comportamento humano.

- Tipos de Pesquisa

O tipo de pesquisa escolhido foi o descritivo, pois Roesch (1999) cita que este método é bastante utilizado em levantamento de atitudes dentro das organizações. Ainda de acordo com Roesch (1999) ,esta pesquisa não procura explicar alguma coisa ou mostrar relações

causais. Esta pesquisa tem com objetivo descrever as características comportamentais de determinada população.

- Procedimentos Técnicos

A pesquisa bibliográfica foi realizada para a elaboração do referencial teórico, e serviu de base para os estudos sobre o tema proposto além de auxiliar na análise dos dados. A pesquisa bibliográfica tem seu embasamento principal em livros e artigos científicos (GIL, 1987).

Roesch (1999) cita que um projeto pode combinar técnicas. A análise dos dados se baseou nos seguintes procedimentos técnicos:

- Questionário: Teve por objetivo o conhecimento de opiniões e interesses. Através deste procedimento foi possível obter informações para a análise do comportamento organizacional.
- Entrevista: O objetivo da entrevista é a obtenção dos dados que interessam à investigação. (GIL, 1987). Através dela, foi possível aprofundar o estudo, e obter a análise do conteúdo. A entrevista foi realizada através de uma amostra estabelecida, de forma exploratória, e os entrevistados foram escolhidos intencionalmente.

Para uma análise mais acurada, o método escolhido foi a estatística descritiva e a análise de conteúdo. A análise de conteúdo de acordo com Roesch (1999), busca inferências válidas a partir da análise textual, na qual se busca classificar palavras, frases ou parágrafos em categorias de conteúdo. Este método permite que os dados e as informações obtidas possam ser analisados e trabalhados de forma que se tenha um resultado positivo.

- Definição da Área/População

Para a aplicação do questionário, foi realizado o censo. O espaço amostral da população é composta por 75 colaboradores. A entrevista foi aplicada em 13 pessoas, embora a amostra seja apenas de 10 pessoas.

Cálculo da amostra para aplicação da entrevista.

1 – Dimensão da Amostra

Variáveis:

N – Tamanho da População

n – Tamanho da Amostra

P – Proporção de ocorrência do evento

Q – Proporção de não ocorrência

E – Erro Amostral

Determinação do nível de confiabilidade:

Nível de confiabilidade de 95%

Erro amostral de 10%

$P = Q = 0,50$ (proporção de ocorrência do evento = proporção de não ocorrência)

Cálculos:

População Finita: $N = 75$ colaboradores

n = Tamanho da Amostra

$$n = \frac{4 * N * P * Q}{e^2 * [(N - 1) + 4 * P * Q]}$$
$$n = \frac{4 * 75 * 0,5 * 0,5}{(0,1)^2 * [(75 * 1) + 4 * 0,5 * 0,5]}$$

$n \approx 10$ pessoas \Rightarrow Amostra da população a ser entrevistada

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

O presente estudo foi realizado na empresa TR com o objetivo de analisar se o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional da indústria. Para atingir este objetivo a análise foi realizada através do estudo dos dados obtidos na pesquisa de clima e na entrevista sobre comunicação, aplicada aos colaboradores. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário, realizado através do censo, elaborado de acordo com os objetivos específicos, totalizando 43 questões de múltipla escolha e 1 questão aberta. Segundo Roesch (1999) o questionário pode conter questões abertas, fechadas e/ou combinadas.

Para uma análise mais acurada do questionário, observa -se os seguintes passos:

- estudo preliminar dos dados, avaliando-se o perfil dos funcionários e a possível influência deste nos resultados obtidos no questionário;
- análise geral das respostas considerando o grau de concordância, o grau de frequência e o grau de satisfação;
- desmembramento da análise geral em individual por indicador de clima, com o intuito de esclarecer ou aprimorar a análise.

Com a intenção de complementar e aprimorar este estudo e também ter uma análise mais acurada foi utilizado a entrevista. Um instrumento de pesquisa qualitativa que teve como

objetivo analisar o conteúdo das respostas. A intenção é entender melhor os aspectos que podem ser melhorados no ambiente estudado. Uma conversa frente a frente foi útil para perceber o comportamento dos respondentes, quanto ao assunto tratado. Para a aplicação da entrevista, foi calculada uma amostra de aproximadamente 10 pessoas, porém a autora entrevistou 13 pessoas escolhidas intencionalmente. Os resultados da entrevista foram confrontados aos resultados do questionário, traduzindo a real situação da empresa estudada.

Análise Geral do Questionário

A coleta de dados do presente estudo se deu através da aplicação de 75 questionários e obteve um retorno de 97,3% dos colaboradores da empresa. O restante, 2,7% não respondeu por não estar presente na empresa no dia da aplicação. Em relação ao perfil dos colaboradores, entre as 73 pessoas que responderam o questionário, 87% são do sexo masculino, e 67% têm até 30 anos de idade.

Considerando o tempo de serviço, 40% têm menos de 1 ano de trabalho na empresa. Isso pode significar uma rotatividade alta, ou um aumento do quadro de colaboradores em função do crescimento das vendas. Um percentual considerável, pois dos 60% restantes, 20% representa de 1 a 2 anos, 13% representa de 2 a 3 anos e 27% mais de 3 anos de empresa.

Em relação à escolaridade, a maioria dos colaboradores possui uma formação escolar mínima, pois houve uma escala crescente do primário ao ensino médio. Sendo representado por 9,72% primário, 34% ensino fundamental, 43% ensino médio e os 12,5% restantes tem formação superior ou superior incompleto. Esse é um ponto positivo para a empresa, pois a escolaridade de seus colaboradores pode favorecer no entendimento dos processos que envolvem a produção.

A empresa é subdividida em 4 setores: o setor administrativo representa 15% dos funcionários, o setor financeiro representa 6%, o comercial 7 % e a produção representa 72%, sendo este o setor com mais colaboradores.

Avaliando de uma forma geral as respostas do questionário, percebe-se que os colaboradores tiveram uma considerável tendência em marcar opções classificadas como “respostas positivas”, pois 36,21% optaram pelas respostas “frequentemente, bom e concordo”. Ficaram destinadas às respostas “sempre, ótimo e concordo totalmente” 28,37%, e os 34,92% restantes correspondem às respostas consideradas abaixo da média. A Tabela 1 demonstra esses dados.

TABELA 1
Resultado das respostas do questionário sobre clima organizacional

Escala Utilizada				Total de Respostas	Percentual		
Sempre	505	Ótimo	102	Concordo Totalmente	172	779	28,87 %
Frequentemente	345	Bom	243	Concordo	389	977	36,21 %
Normal	478	Regular	76	Indiferente	74	628	23,28 %
Raramente	126	Ruim	4	Discordo	108	238	8,82 %
Nunca	37	Insatisfatório	1	Discordo Totalmente	38	76	2,82 %
	1491		426		781	2698	100,00 %

Fonte: Elaborado pela autora

Análise por indicador de clima

As questões do questionário foram divididas de acordo com os indicadores de clima para facilitar a análise e compreensão dos resultados. Esse agrupamento foi realizado em comum acordo com a orientação da empresa e baseou-se em modelos de pesquisas já existentes, porém adequado à realidade deste estudo. Os indicadores de clima são:

- Relações Interpessoais,
- Políticas de RH
- Relação Empresa / Colaborador
- Higiene / Condições para o Trabalho
- Comunicação
- Realização / Motivação
- Supervisão

Neste artigo serão abordados somente os indicadores de comunicação, realização/motivação e clima organizacional.

Análise da Comunicação Organizacional

A comunicação é considerada um fator essencial e muito importante para a eficácia de uma empresa. As falhas de comunicação podem ser consideradas uma das principais forças que impedem o bom desenvolvimento do grupo. Sendo assim, analisando as questões sobre comunicação, 48% dos colaboradores que responderam o questionário, acreditam estar sempre informados sobre as mudanças e os eventos que ocorrem na empresa, conforme demonstrado no gráfico 01. Porém na questão: “A forma como a empresa comunica decisões e informações importantes a seus funcionários, é correta?” 36% responderam que somente

algumas vezes concordam com essa forma de comunicação. Mas a opção “sempre” foi marcada 34%, índice relativamente próximo.

Porém fica um questionamento: Se as pessoas estão na maioria das vezes (48%) informadas do que ocorre na empresa e 36% acredita que a forma de comunicação não é sempre correta, leva-se a acreditar que a comunicação informal é mais utilizada do que a formal, e que as pessoas ficam sabendo dos acontecimentos na maioria das vezes por terceiros.

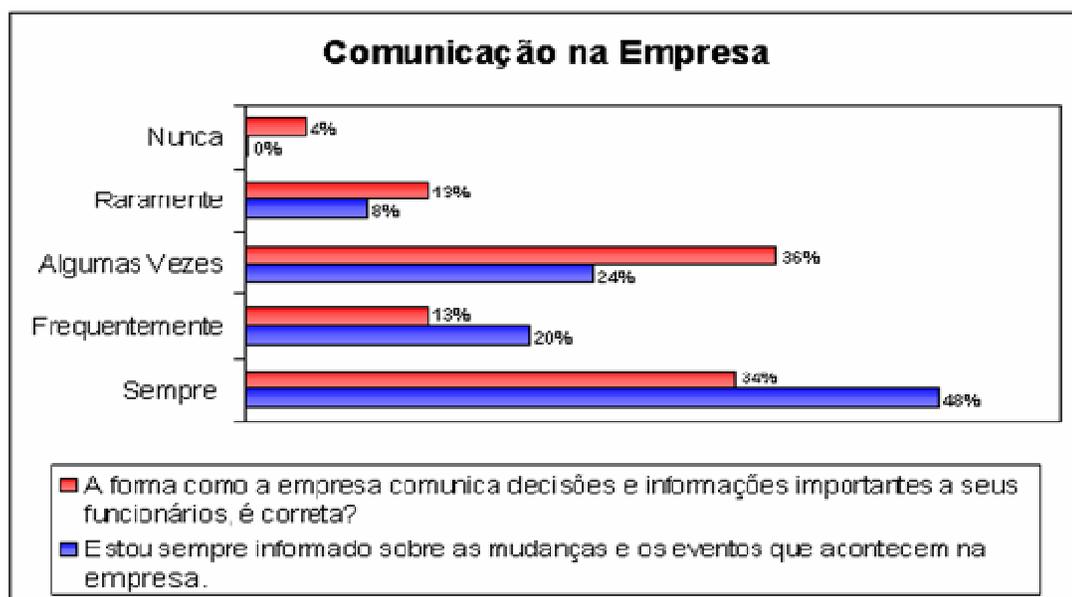


Gráfico 1 – Comunicação na Empresa

Fonte: Elaborado pela autora do artigo.

A empresa deve estar constantemente atenta com os colaboradores, pois ela é a principal interessada neste relacionamento, uma vez que o sucesso pode vir através da comunicação interna. Uma empresa que estimula o desenvolvimento dos colaboradores e é capaz de proporcionar mais planejamento, organização, liderança, controle, com certeza obterá um retorno satisfatório deles. Além de motivar-los através deste estímulo a empresa poderá ser reconhecida pelo clima organizacional agradável. Para que isso ocorra ela deverá se preocupar mais com a comunicação interna, que não está totalmente satisfatória, conforme a opinião dos entrevistados.

Análise da Realização / Motivação

Uma pessoa motivada trabalha alegre e desempenha suas funções da melhor maneira possível. E o maior desafio da motivação no trabalho situa-se na interação dos interesses da organização com os interesses dos colaboradores. A motivação organizacional é um fator muito importante para os gestores de RH, pois ela pode ser mensurada através da produtividade, do comportamento no ambiente de trabalho, e também da rotatividade e absenteísmo dos funcionários. A motivação pode ser um fator de muita influência no clima de uma organização, pois funcionários desmotivados tendem a comportar de forma insatisfatória, o que gera ambiente desagradável.

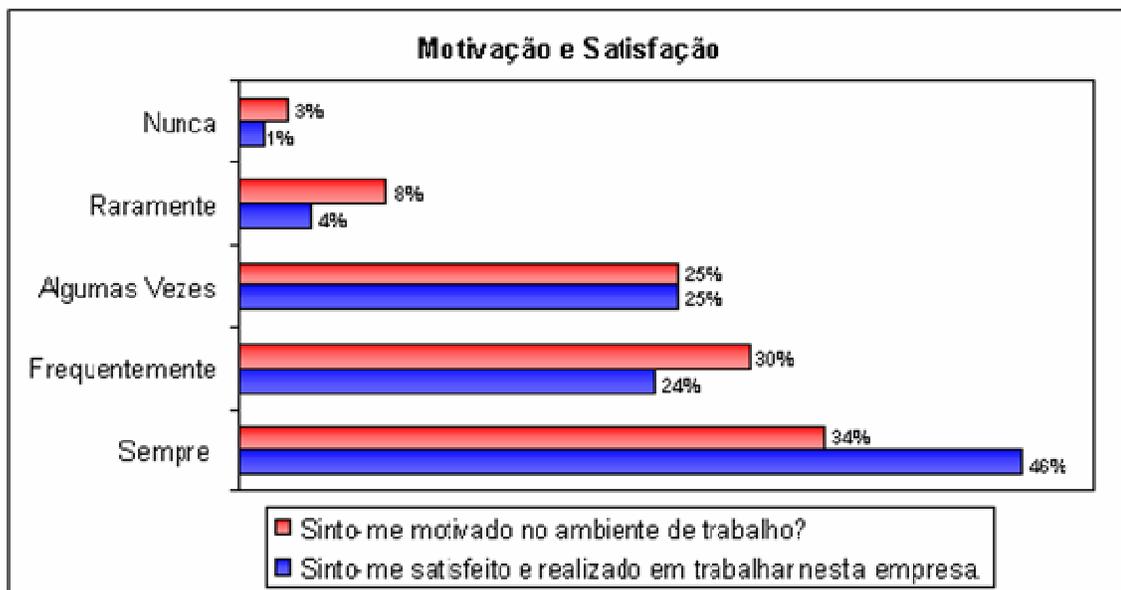


Gráfico 2 – Motivação e Satisfação

Fonte: Elaborado pela autora do artigo.

Neste aspecto, pode-se afirmar baseado no gráfico 02, que 46% dos colaboradores estão satisfeitos e realizados em trabalhar na empresa estudada. E 34% estão sempre motivados no ambiente de trabalho.

Ao fazer uma ligação entre essas questões, percebe-se, de uma forma geral, que as pessoas estão felizes e satisfeitas em trabalhar nesta empresa, este é um ponto favorável que deve ser otimizado a cada dia.

Análise do Clima Organizacional

Para Chiavenato (2004), o clima organizacional tem uma influência poderosa na motivação das pessoas e sobre o desempenho e a satisfação no trabalho. Estrutura organizacional, responsabilidade, riscos, recompensas, apoio e conflito são dimensões que afetam o clima organizacional. Observa-se que esses fatores relacionados ao clima são decisivos diante de uma nova realidade, merecendo acompanhamento constante. Sabe-se que para o bom desempenho do trabalho é necessário que as pessoas estejam envolvidas, interagidas, comprometidas e focadas nos interesses da organização.

Diante do exposto, a autora elaborou a seguinte questão aberta: Clima organizacional é o que as pessoas sentem em relação ao ambiente de trabalho. Sendo assim expresse sua opinião, sugestão ou crítica de como você vê ou sente o clima organizacional da empresa, atualmente.

Após a análise desta questão, conclui-se que o clima organizacional pode estar um pouco alterado. Muitos colaboradores acreditam que falta companheirismo, respeito e apoio entre os colegas de trabalho. Devido a isso o clima se torna um pouco pesado, pois não se pode confiar nas pessoas que estão em volta. Poucos funcionários se preocupam com a produção e acabam fazendo o trabalho pela metade, o que gera sobrecarga de trabalho para alguns, isso acontece devido à falta de um supervisor atuante, esse fator pode acarretar muita desmotivação entre os colaboradores. Outra questão muito citada nas respostas é a falta de comprometimento das pessoas em relação às suas obrigações.

De uma forma geral os respondentes acreditam que há um tratamento muito diferenciado entre os setores de produção e administrativo, esse fator deixa os funcionários da produção desmotivados. Pois conforme citado, eles não se sentem parte da empresa.

Contudo, muitos funcionários acreditam que a empresa pode melhorar em alguns aspectos, e que ela está no caminho certo. Pois é uma empresa organizada, principalmente após a implantação do programa 5S. Muitos funcionários gostam de trabalhar nesta empresa, além de acreditar num futuro melhor.

Algumas respostas desta pergunta estão relacionadas às questões que não obtiveram resultados satisfatórios, conforme demonstrado na análise. Portanto, nota-se que alguns pontos merecem atenção especial, pois na questão aberta frisou alguns aspectos negativos da empresa.

Análise da Entrevista

A entrevista aplicada teve finalidade de obter respostas diferentes para se ter uma análise qualitativa do ambiente. Ela é composta por perguntas fechadas e abertas. As perguntas estão relacionadas à comunicação e motivação, foco da entrevista.

Em um processo de comunicação as pessoas têm que ter consciência que a comunicação é muito mais que simplesmente uma relação entre emissor e receptor (CHIAVENATO, 1999). É um processo de troca de informação, no qual as palavras ditas podem ter muitos significados. Saber ouvir é muito importante, mas se a mensagem não for bem exposta, com bastante clareza, de nada adianta.

Para compreender melhor o que pode atrapalhar o processo de comunicação, foi perguntado: “Que atitudes podem atrapalhar o entendimento do que está sendo dito”, e através do gráfico 03 percebe-se que 77% dos respondentes acreditam que a falta de clareza na exposição das idéias pode atrapalhar bastante um diálogo, fazendo com que a mensagem recebida não chegue com bastante precisão. Através desta questão, pode-se perceber que as pessoas não se comunicam de forma satisfatória.

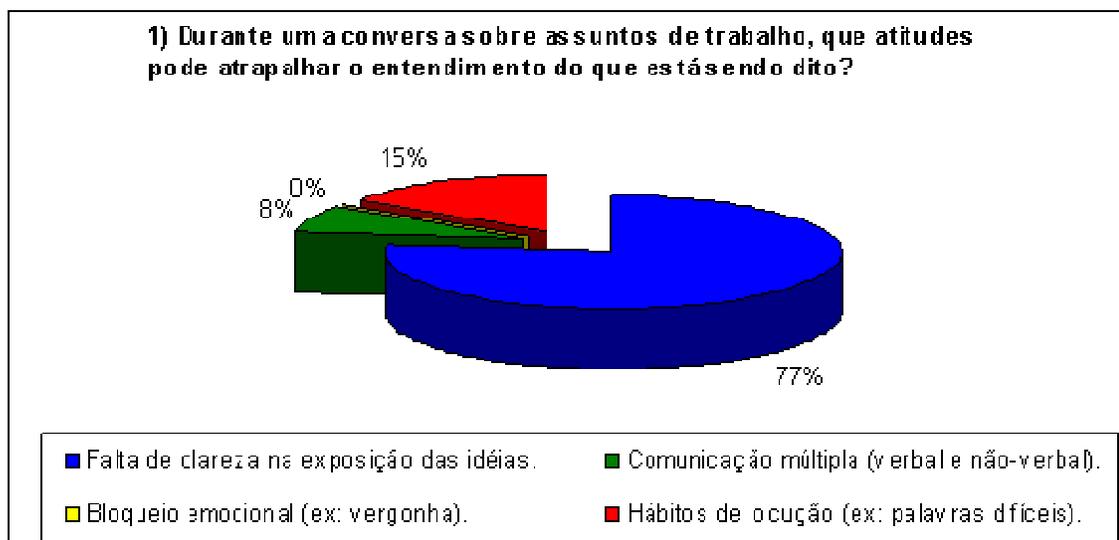


Gráfico 3 – Atitudes que podem atrapalhar o que está sendo dito

Fonte: Elaborado pela autora do artigo.

A transmissão completa da mensagem é muito importante tanto para quem está falando quanto para quem está ouvindo, pois isso possibilita uma sintonia entre ambos, proporcionando uma boa comunicação, e um bom reflexo para a empresa. Sendo assim ao analisar o gráfico 04, nota-se que os colaboradores não compreendem claramente um diálogo

pelo fato do emissor não conseguir expor com exatidão o que deve ser dito, acontecendo em 53%, a transmissão de conteúdo incompleto e/ou insuficiente.

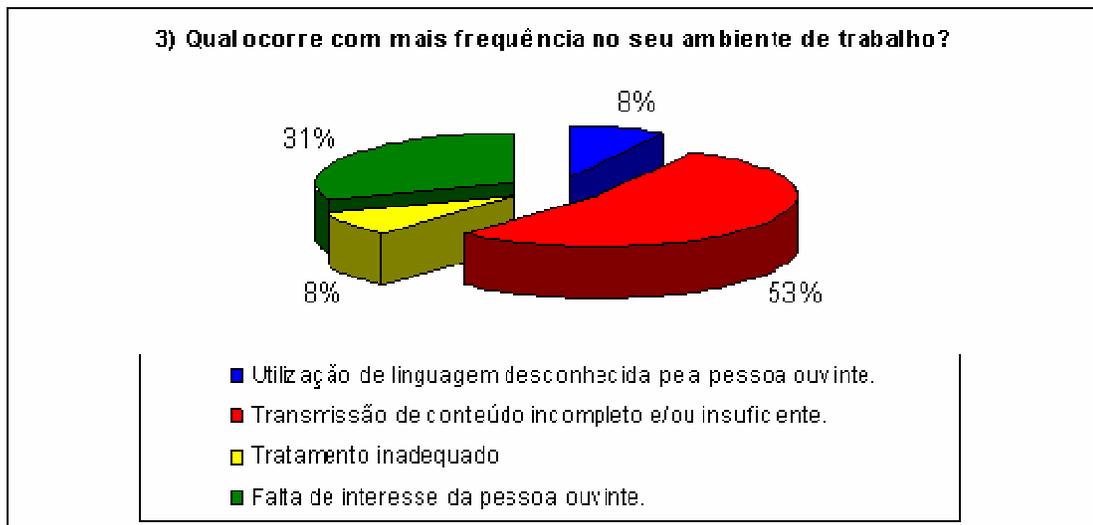


Gráfico 4 – Frequência no local de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora do artigo.

De acordo com Chiavenato (2004), as comunicações dentro das empresas não são perfeitas, pois podem ser alteradas ao longo do processo, fazendo com que o receptor receba algo diferente daquilo que lhe foi enviando. Chiavenato acredita que existem 3 problemas de transformação que podem ocorrer no processo de comunicação, entre eles a sobrecarga. Este problema ocorre quando os canais de comunicação conduzem um volume de informação maior que sua capacidade de processá-la. Quando a quantidade de comunicação é muito grande e a pessoa não consegue captar todo o conteúdo isso acarretará perda de informações e distorções.

“O objetivo da comunicação eficaz é o entendimento.” (BOWDITCH; BUONO, 1999, P.84). E os meios de comunicação adequados contribuem para o sucesso da organização. Os objetivos e metas são executados à medida que os processos eficientes de comunicação impulsionam na direção que foi previamente estabelecida. Porém, de acordo com o gráfico 05, percebe-se que 46% acreditam que somente algumas vezes a comunicação é adequada, e ainda 31% acreditam que raramente são adequados. Este é um aspecto negativo e preocupante, pois as repostas abaixo da média acionam o alarme indicando fatores a serem melhorados no ambiente organizacional.

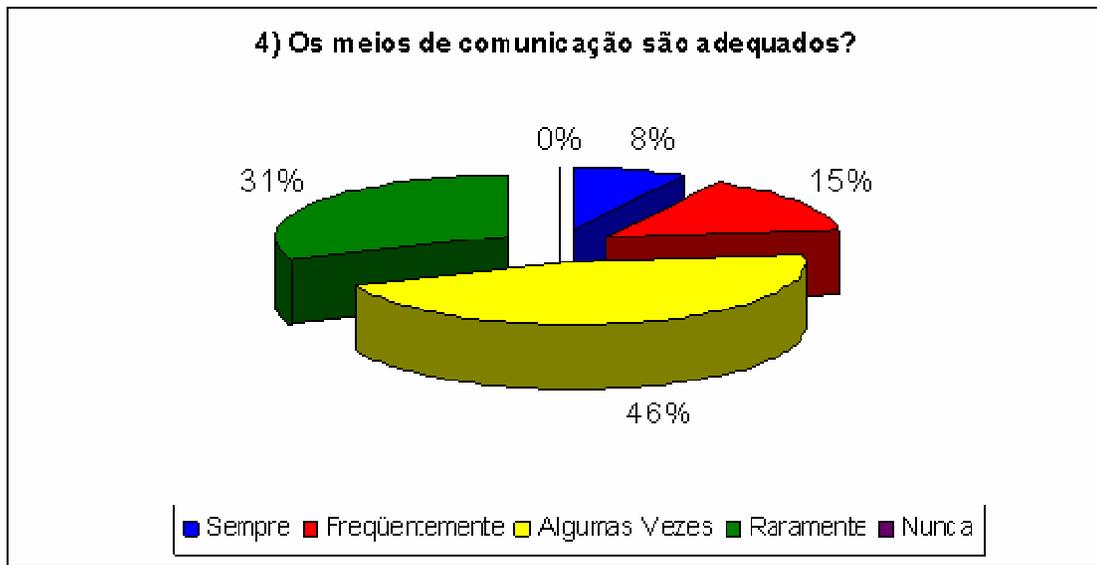


Gráfico 5 – Meio de Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora do artigo.

Portanto, é necessário que a empresa forneça meios de comunicação adequados para que os funcionários possam trocar informações e buscar essas, com a rapidez que o resultado final necessita.

O clima organizacional está ligado diretamente à maneira como o colaborador percebe a organização, como ele interpreta tudo isso e como ele reage a essa interpretação. Foi perguntado aos entrevistados como eles percebem o clima da empresa, e, de uma maneira geral, essa pergunta obteve opiniões muito próximas, 7 pessoas que representa 54% acreditam que o clima é um pouco pesado, não tem motivação para trabalhar, além de ser muito inconstante e desagradável. Ainda afirmam que falta ligação e interação entre os funcionários da produção e administrativo, pois aparenta ser empresas diferentes, devido ao tratamento diferenciado em vários aspectos. Porém, 6 pessoas ou 46%, afirmam que sente um clima bom e agradável, porém pode melhorar muito.

Há uma grande semelhança entre as respostas desta questão e da pergunta aberta do questionário. Apesar de a população ser a mesma, o questionário abrangeu todos os funcionários e a entrevista foi limitada a uma amostra estratégica. Isso significa que uma mesma situação é percebida pelos colaboradores da mesma forma, indiferente do setor que ele trabalha.

Outra pergunta feita aos entrevistados foi se eles ouvem reclamações dos companheiros em relação ao ambiente da empresa e somente 3 pessoas disseram não ouvir

reclamações dos companheiros. Os outros 10 respondentes afirmaram ouvir, principalmente em conversas informais. As reclamações estão relacionadas ao tratamento desigual por parte do setor administrativo, horas extra aos domingos, excesso de trabalho, falta de apoio do líder e informações distorcidas, conforme citado pelos entrevistados. Colaboradores desmotivados tendem a reclamar de suas insatisfações. O clima não deve estar totalmente favorável o que leva os colaboradores a comportamentos insatisfatórios.

Na última questão, a autora do artigo solicitou aos colaboradores que fizessem observações, sugestões ou críticas quanto ao processo de comunicação na empresa. Obteve-se muitas opiniões e de certa forma um desabafo para algumas pessoas. Inicialmente, os entrevistados ficaram receosos quanto a esta questão. Porém depois os entrevistados começaram a expor o que estavam sentindo em relação a este aspecto dentro da empresa. De uma forma geral, a autora percebeu que existem muitas coisas que podem ser melhoradas. Mudanças que podem acarretar a motivação dos colaboradores, e conseqüentemente causam comportamentos positivos gerando um clima organizacional agradável. Para analisar esta questão deve-se ter bastante cautela, na forma e palavras utilizadas, para que a idéia geral das respostas dos entrevistados não fique distorcida. Devido a isso a autora optou por retratar de forma idêntica o que foi colocado na entrevista. Em seqüência, as observações, sugestões e críticas dos colaboradores:

“Existe um tratamento diferenciado entre os colaboradores do administrativo e da produção.”

“Falta uma liderança específica.”

“Faltam avisos e lembretes nos quadros de avisos.”

“O fechamento do portão causou desmotivação em todos os funcionários da produção.”

“Precisa de um RH mais bem - estruturado.”

“A empresa deveria tratar as pessoas com mais igualdade.”

“A empresa deveria investir mais na integração de todo o pessoal.”

“As pessoas deveriam expor melhor as idéias.”

“Gostaria que as pessoas fossem menos injustas umas com as outras.”

“As pessoas deveriam procurar entender melhor seu companheiro de trabalho.”

“Ter uma equipe só.”

“Tratamento igual para todos.”

“O diálogo entre todas as pessoas deveria ser como a da superintendente, pois ela é muito boa.”

“Aprimorar o diálogo entre as pessoas.”

“Devem-se evitar e-mails.”

“As pessoas deveriam ter mais diálogo, talvez visitando outros setores.”

“Ter uma convivência maior com outros departamentos.”

“Disponibilizar mais treinamentos de liderança, motivação.”

“As informações são omitidas.”

“A comunicação é muito falha.”

“Aqui as coisas pequenas tomam uma repercussão enorme, isso é muito ruim.”

“Pode melhorar muito a comunicação na empresa.”

“Que a comunicação seja profissional e não fofocal⁴ (sic).”

“Que os diretores analisassem os dois lados da versão.”

“A empresa deveria crescer em cima de pilares harmonia, equipe. Porém não é isso que ocorre.”

“Não tem um ambiente agradável, pois falta muita comunicação.”

“Falta de união na equipe.”

“Falta humildade, pois as pessoas neste local são soberbas e sem caráter.”

“Falta de reconhecimento profissional.”

“Valorização inadequada. (Comemoração de meta somente pela administração).”

Sendo assim, percebe-se, de uma forma geral, que os colaboradores não estão satisfeitos com o processo de comunicação na empresa. Muitas críticas foram citadas quanto ao tratamento diferenciado entre os funcionários, à comunicação, e a falta de uma equipe unida. Nota-se que são críticas que podem ser trabalhadas e amenizadas de forma satisfatória, proporcionando aos colaboradores um clima organizacional mais agradável.

5. CONCLUSÃO

Um ambiente de trabalho saudável e motivador é o que todos os colaboradores almejam. E esse desejo por um ambiente tranquilo está sendo buscado pelos gestores que começaram a perceber novas maneiras de reter pessoas.

Atualmente as empresas estão ampliando seus conceitos e o modo de visualizar esta nova abordagem de gestão de pessoas, em busca de um novo processo de gerenciamento dos colaboradores, para que possam ajudar a organização a alcançar os objetivos traçados pela empresa. E entender o comportamento organizacional dos colaboradores pode ser a chave dessa melhoria.

⁴ Fofocal – Termo utilizado pelo entrevistado de forma proposital. Indica uma fofoca profissional.

De acordo com a teoria abordada, foi possível constatar a importância do bom relacionamento entre os colaboradores para um clima organizacional agradável.

Durante este estudo, a autora procurou definir os parâmetros do comportamento organizacional para analisar qual sua influência na organização. E, através do referencial teórico e da análise de dados, constatou-se que o comportamento organizacional pode influenciar uma organização de maneiras diferentes. Colaborador desmotivado, mal informado e que não esteja envolvido completamente com a rotina de trabalho tende afetar negativamente o ambiente, assim como, colaborador motivado e satisfeito influencia positivamente.

O questionário revelou, de uma forma geral, que os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho. A empresa apresentou-se com um grau de tendência muito bom e favorável de clima organizacional. Porém, os gestores devem-se atentar para alguns pontos que se mostraram críticos, como por exemplo, os aspectos de comunicação, amizade e confiança das pessoas entre si, etc. Observou-se, através da análise, que os colaboradores sentem uma divisão significativa entre os setores, este é um ponto que deve ser observado com atenção, uma vez que uma equipe trabalhando unida proporciona mais força à empresa.

Contudo a análise da entrevista merece uma atenção especial. Os resultados obtidos apresentaram muitos aspectos negativos em relação à comunicação na empresa. De uma forma geral, a comunicação se tornou uma barreira para o bom desenvolvimento pessoal e profissional. As falhas de comunicação podem causar um impacto negativo no clima organizacional. E, de acordo com os resultados obtidos, nota-se que a entrevista teve somente o papel de frisar uma falha: o processo de comunicação.

Cabe aos gestores apresentar ações para que esses resultados sejam ainda melhores. Pois a eficácia organizacional pode ser ampliada com a criação de um clima que satisfaça as necessidades dos colaboradores e ao mesmo tempo direcione o comportamento motivado para os objetivos organizacionais estabelecidos.

Definir uma ligação real e plausível entre os termos comportamento organizacional e clima organizacional não foi fácil. Embora estejam relacionados aos colaboradores e as influências do ambiente. O autor Xavier (apud Gomes, 2002) afirma que a análise do clima organizacional é particularmente útil para identificar os fatores que exercem influência constatável e concreta sobre o comportamento do indivíduo e de grupos na organização.

O trabalho realizado foi concluído com sucesso, atingindo todos os objetivos propostos pela autora. Além de proporcionar aos gestores os pontos fortes e fracos, dando suporte assim, para uma melhor gestão a respeito do comportamento de seus colaboradores.

ABSTRACT

Industries are facing a constant changing process. As a consequence of so many innovations, the behavior and attitude of the people end up being altered. This abstract presents the study was carried out in a Thermoplastic Resin Industry and aims at understanding the factors which may interfere on the organizational behavior of its cooperators so as to analyze its influences on the organizational atmosphere. To achieve this objective, a qualitative-descriptive diagnostic research was utilized. The research tool used to collect data was a questionnaire and an interview, elaborated in accordance with the specific objectives of the study. The analysis was conducted through the data study obtained from the atmosphere research and the communication interview, applied to the collaborators. The conclusion herein presented resulted from the analysis of both the organizational atmosphere and communication process at TR industry, where the facts which can reveal the motivation of the collaborators have been identified, transforming the company into a leading industry in a competitive market.

KEYWORDS: Behavior; Atmosphere; Communication; Motivation; Atmosphere; Research.

REFERÊNCIAS

BERNARDES, Cyro. **Sociologia aplicada à administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1998.

BOWDITCH, James L. BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC**, Catalão, ano 4, n. 6, 2002.

BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: FTD: LISA, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gerenciando Pessoas: O Passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1986.

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1987.

GOMES, Francisco Rodrigues. Clima Organizacional: Um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 42, n. 2, p. 95-103, abr./jun. 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaro. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

MOURA, Ramon Eustáquio. **Diagnóstico do Clima Organizacional do laboratório de ensaios e análises em materiais – LAMAT.** Monografia. (Curso de Administração de empresas) Pará de Minas: FAPAM, 2005.

PAULA, Izabel Cristina de. **Comportamento Organizacional em uma cooperativa de créditos sobre a ótica do clima organizacional.** Monografia. (Curso de Administração de empresas) Pará de Minas: FAPAM, 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHERMERHORN JR. John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2. ed. São Paulo: Bookman, 1999.