

## CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA QUESTÃO ESTRATÉGICA DE DESENVOLVIMENTO EM BENEFÍCIO DA PRODUTIVIDADE.

Andrea Arnaut Vieira Martins<sup>1</sup>  
Luiz Carlos Honório<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo trata de atitudes e comportamentos laborais, buscando mapear a realidade de uma pequena empresa mineira cujas atividades envolvem assessoria contábil. A pergunta de partida para o desenvolvimento foi como estabelecer um clima organizacional de harmonia baseando-se na estrutura da organização, oferecendo condições de trabalho e gerando oportunidades de desenvolvimento? Nessa perspectiva, o objetivo geral se constituiu revisar a estrutura organizacional, identificar os papéis de cada membro e avaliar sua perspectiva com relação à empresa. Os resultados positivos encontrados foram maioria e apontaram bom relacionamento com chefia imediata, satisfação pessoal na atividade e liberdade para expor idéias, dentre outras. As dimensões problemáticas se dirigiram principalmente a relações interpessoais deficientes: não existe integração entre os setores para o atingimento das metas e não existe respeito entre os setores de trabalho, gerando falta de companheirismo entre as equipes.

**Palavras-chave:** Clima organizacional, estratégia de desenvolvimento, benefício.

### 1 INTRODUÇÃO

Este artigo trata de atitudes e comportamentos das pessoas como parte integrante dos valores de uma organização, porque se entende que, quando isso é harmônico, cria um clima de confiança e comprometimento, colocando os indivíduos tendentes a abraçar novas estratégias e estarem dispostos a ir além da execução padrão e cooperar, voluntariamente, para sua realização. Uma empresa não é apenas formada pela alta administração e gerência intermediária. Conforme Kim e Mauborgne (2005), seus resultados dependem do desempenho de todos, do topo às linhas de frente, e ela se destaca dos concorrentes pela sua capacidade de execução somente quando todos os membros da organização encontram-se alinhados com a estratégia e sempre dispostos a apoiá-la em todas as circunstâncias. A partir desse clima de harmonia interna, ocorre a superação dos obstáculos cotidianos que podem paralisar até a melhor das estratégias. Entretanto, para que se aconteça, uma visão estratégica se antecipa às estratégias propriamente ditas, e torna-se importante um pensar coletivo, o que demanda educação empresarial, ou seja, a criação de espaços e situações para uma reflexão contínua sobre a realidade. A formação de equipes interdisciplinares, autônomas,

---

<sup>1</sup>Andrea Arnaut Vieira Martins: Mestre em Administração

<sup>2</sup>Luiz Carlos Honório: Mestre em Psicologia

sem complicadores burocráticos e hierarquizações comprometedoras da eficácia constitui-se um ganho organizacional com o planejamento estratégico (Gomes de Matos, 1999).

A qualidade do ambiente interno e os fatores motivacionais, considerados os valores da cultura, as necessidades e os interesses individuais, condicionam o nível de aprendizagem no trabalho, bem como a produtividade e a qualidade.

Assim, a pergunta de partida para o desenvolvimento deste artigo foi como estabelecer um clima organizacional de harmonia baseando-se na estrutura da organização, oferecendo condições de trabalho e gerando oportunidades de desenvolvimento? Nessa perspectiva, o objetivo geral se constituiu revisar a estrutura organizacional, identificar os papéis de cada membro e avaliar sua perspectiva com relação à empresa. Sabe-se que um clima organizacional adequado caracteriza-se como um canal de comunicação entre a direção e os empregados de qualquer empresa, além da inexistência de rivalidades e conflitos nas equipes. Uma pesquisa nesse sentido representa um modo de obter e de fornecer *feedback*, mantendo o foco voltado para as necessidades dos empregados; busca identificar a percepção das pessoas sobre a empresa, como elas se sentem, e conseqüentemente, verifica qual o nível de satisfação e motivação.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 A estrutura do clima interno de uma organização**

Como declara Kilimnik (2003, p.2), “os momentos de transformação organizacional constituem potencialmente uma oportunidade para reorganizar o trabalho de tal forma que a qualidade de vida e a eficácia organizacional sejam melhoradas”. As organizações devem ser vistas como confiáveis. Sendo a credibilidade um fenômeno percebido, as organizações devem revelar um caráter impecável pela adesão de valores essenciais, exercitar a competência pela melhoria e pela inovação contínuas em produtos e serviços e sempre demonstrar cuidado pelas pessoas que fazem tudo acontecer.

A implementação de uma mudança de qualquer tipo requer a ação de um grande número de pessoas. Muitas vezes, novas iniciativas fracassam mesmo que essas pessoas apoiem a nova visão, porque se sentem impotentes diante de

obstáculos, que nada mais são do que características da estrutura organizacional (Kotter, 2000).

Para Gil (2001, p.272), “o clima de uma organização pode exercer um efeito dramático sobre os indivíduos que fazem parte dela, e em alguns casos, a organização contribui para a incapacidade da pessoa para lidar com o ambiente”. Assim, o autor sugere que empresas desenvolvam, de forma sistemática, pesquisas sobre o clima organizacional com a finalidade de: (1) identificar e mensurar as atitudes dos empregados para com os programas, políticas e possibilidades práticas da empresa. Com os dados, podem ser avaliados os efeitos de decisões anteriores e promover mudanças; (2) desenvolver a compreensão das gerências acerca dos pontos de vista dos empregados, para melhorar as relações de trabalho com seus subordinados; (3) identificar as tendências das opiniões e atitudes dos empregados. Comparando-se resultados de várias pesquisas, torna-se possível a antecipação de tendências que podem influir no comportamento das pessoas, constituindo-se um instrumento de ‘sistema de alerta preventivo’; (4) subsidiar estudos a respeito da eficiência organizacional, com vistas a uma melhor compreensão sobre os fatores que intervêm na satisfação e no moral dos funcionários; (5) demonstrar interesse da empresa nas opiniões dos empregados, com a finalidade de melhorar a qualidade de vida no ambiente laboral. Conforme Lobo (1991), a pesquisa em si traz maiores benefícios que seus resultados.

Estrategicamente falando, no ambiente atual as pessoas se tornam verdadeira fonte de vantagens competitivas “por causa da capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividade com objetividade quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem” (Davel; Vergara, 2001, p.31).

No entanto, Davel e Vergara (2001) afirmam que focalizar a dimensão intelectual ou instrumental das pessoas sem considerar as dimensões física, emocional e espiritual constitui-se um desacerto, gerando resultados não esperados para as empresas. Dessa maneira, impõe-se aos gestores um esforço de integrar indivíduos para além do *homo economicus* e racional. “Penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma consequente” (Vergara, 1999, p.9). Essa sutileza demanda um olhar para o ‘fato

humano' na organização ao invés do 'fator humano', ou seja, requer considerar o ser humano em sua unidade e especificidade (Chanlat, 1994), como ser genérico e singular, ativo e reflexivo, de palavra, desejo e pulsão, ser simbólico, espaço-temporal, objeto e sujeito de sua ciência (Prigent; Scalbert, 1999). Por isso, na opinião de Davel e Vasconcellos (2000), é preciso estar atento às dimensões éticas e culturais, às dimensões subjetivas.

Em virtude do acima exposto, o Quadro 1 apresenta, em síntese, uma sugestão para a manutenção de um clima organizacional equilibrado.

### Quadro 1

#### Gestão com pessoas orientada pela subjetividade

| Dimensões                                     | Competências e Sensibilidades para:  |
|---|--|
| <b>Transgressão e risco</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criar e sustentar uma estrutura institucionalizada de trabalho que articule o desenvolvimento pessoal, profissional e coletivo e, ao mesmo tempo:</li> <li>▪ Ser permeável a comportamentos desejosos de correr riscos para inovar, transformar e renovar a ordem dessa mesma estrutura;</li> <li>▪ Administrar o estado permanente de tensões entre a estabilidade e a transgressão, utilizando-se de estratégias às vezes de intervenção e às vezes de abstenção;</li> </ul>  |
| <b>Conhecimento, comunicação e poder</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valorizar as formas de expressão de pensamentos das pessoas seja no plano individual, coletivo ou organizacional;</li> <li>▪ Identificar as estruturas, processos e estilos cognitivos de comunicação entre as pessoas quando lideram, provocam a motivação, avaliam, negociam, decidem;</li> <li>▪ Observar como tais estruturas, processos e estilos de conhecimento refletem e constituem relações de poder com base em atividades e regras de classificação, ordenação, distribuição e procedimentos;</li> <li>▪ Estimular uma comunicação entre as pessoas baseada no desenvolvimento da autenticidade e da compreensão recíproca de situações profissionais complexas;</li> </ul> |
| <b>Interioridade, prazer, emoção e gênero</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observar como as pessoas se identificam, idealizam e projetam desejos e sentimentos na concepção e desempenho de atividades;</li> <li>▪ Expressar e respeitar que os outros expressem emoções, atitudes de prazer e divertimento no dia-a-dia de trabalho;</li> <li>▪ Identificar, respeitar e aprimorar as referências masculinas e femininas veiculadas pelas pessoas;</li> </ul>   |
| <b>Relações amorosas e familiares</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliar a atuação profissional das pessoas, considerando os aspectos da vida amorosa e familiar;</li> <li>▪ Conscientizar-se e questionar práticas e discursos que superficializam, amedrontam e excluem processos, atividades e pessoas, desnecessariamente;</li> </ul>  |
| <b>Cultura brasileira e estrangeira</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar e questionar condutas estrangeiristas e segregadoras com relação a processos, atividade e pessoas;</li> <li>▪ Identificar e incentivar comportamentos culturais brasileiros e estrangeiros que possibilitem a criatividade, a inovação e a cooperação entre as pessoas.</li> </ul>  |

Fonte: Vergara; Davel, 2001, p.311.

Como se pode observar no Quadro 1, não existe um único caminho a seguir. As possibilidades de traçar os caminhos são múltiplas e dependem da percepção, do engajamento e da experiência de cada um. Para Vergara e Davel (2001, p.308), a gestão de pessoas “é um eixo de atividades propulsionado pela força da subjetividade”. Comprometimento, confiança e cooperação voluntária se constituem meras atitudes e comportamentos. São ativos intangíveis. Quando existe confiança entre as pessoas, elas se sentem mais seguras quanto às intenções e ações umas das outras. Quando estão comprometidas, mostram-se dispostas a sacrificar seus próprios interesses em favor dos interesses da empresa (Kim; Mauborgne, 2005).

Dias (2005, p.337) afirma que as formas de pensar, refletir; avaliar e dar significado à direção; de avaliar e julgar programas e orientar decisões; de estabelecer o sentido do vínculo entre visão e tomada de decisão; de guiar as ações das pessoas nas organizações; de solucionar problemas; de comunicar-se com os colegas e com os gerentes; e de analisar as expectativas próprias e a dos outros são fenômenos influenciados pelos valores compartilhados em uma organização.

A sensibilidade com a interioridade, prazer, emoção, gênero e família é gerada pelos entendimentos de Burrell (2001), e sugerem que uma administração baseada nas pessoas e, em suas relações, tende a reconhecer que os indivíduos trazem seu ‘ser integral’ para o trabalho e não apenas seu ‘ser profissional’. Assim, “o desafio para a administração não é saber anexar ou incorporar o mundo social e pessoal de seus trabalhadores, mas consagrar espaço e alcançar um balanceamento apropriado” (Vergara; Davel, 2001, p.309) entre os seguintes elementos: sexualidade, emoções, desejos, medos, vínculos familiares, amorosos e de amizade.

As práticas de geração e difusão do conhecimento, assim como o sistema de remuneração, influenciam mais significativamente e fortalecem os vínculos afetivos com a organização, demonstrando, fundamentalmente, uma preocupação constante da empresa em incentivar, valorizar e promover o constante aperfeiçoamento pessoal e profissional dos empregados. Verifica-se que os funcionários identificam-se com as normas e os valores da organização, percebendo-se participação e esforço para contribuir significativamente com a empresa. Este é o vínculo forte estabelecido com a empresa, pois ele é alimentado

pelos sentimentos do indivíduo, que acata os valores organizacionais, identificando e assimilando-os como se fossem seus (Cançado; Moraes; Silva, 2006, p.31).

Na revisão da literatura, encontrou-se em Fernández, Cogo e Martins (2009) o entendimento de que gestores devem adotar diferentes estratégias de gestão com paciência, flexibilidade e capacidade de ensinar. Para isso, as empresas precisam nivelar suas hierarquias descentralizando tarefas e decisões, reeducando a força de trabalho para que a nova estrutura se apoie no conhecimento humano.

## **2.2 Estratégias para o desenvolvimento do clima organizacional**

Toda empresa precisa de um princípio de administração que proporcione o máximo alcance à potencialidade e responsabilidade do indivíduo, mas que, ao mesmo tempo, determine uma direção comum da visão e dos esforços, estabeleça o trabalho em equipe e harmonize as metas de cada um com o bem-estar coletivo (Drucker, 1997).

Para ser duradoura, precisa tornar explícitos os princípios, conceitos, valores e crenças que a governam (Polidoro, 2005). Isso promove o desenvolvimento organizacional (DO), que na opinião de Rebouças de Oliveira (2006, p.238), “objetiva aplicar o conhecimento da ciência e do comportamento à moldagem dos processos de formação de equipes e das relações entre essas equipes, principalmente interdisciplinares, bem como assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das empresas”.

Por meio de adequado processo de aplicação de DO, os seguintes resultados podem ser obtidos: (1) o desenvolvimento da competência interpessoal; (2) mudança nos valores, de maneira que os fatores e os sentimentos humanos sejam mais válidos para o desenvolvimento e a consolidação da estrutura organizacional. (3) desenvolvimento de crescente compreensão entre e dentro das equipes de trabalho envolvidas no desenvolvimento da estrutura organizacional, com o objetivo de reduzir tensões e atritos; (4) geração de informações objetivas e subjetivas, válidas e pertinentes sobre as realidades da empresa, bem como a garantia de retorno analisado dessas informações aos usuários da estrutura organizacional; (5) criação de um clima de confiança, respeito e não-manipulação entre chefes, colegas e subordinados na estrutura organizacional; (6) maior integração das necessidades e dos objetivos, como também dos membros da

empresa; (7) desenvolvimento de um processo de 'aflorescimento' de conflitos, atritos e tensões, aliado a um posterior tratamento de modo direto, racional e construtivo; (8) criação de um clima favorável para o estabelecimento de objetivos, (sempre que possível) quantificados e bem qualificados, que norteiem a programação das atividades e a avaliação de desempenhos de forma adequada e mensurável das unidades organizacionais, equipes multidisciplinares e indivíduos; (9) desenvolvimento da empresa pelo aprimoramento dos indivíduos envolvidos nos vários sistemas e processos da empresa; e (10) o aperfeiçoamento de sistemas e processos de informação, decisões e comunicações (ascendentes, descendentes, diagonais e laterais (Rebouças de Oliveira, 2006).

### **2.3 A estrutura organizacional**

A estrutura é a coluna dorsal de qualquer organização, estabelecendo funções, cargos e hierarquias, afetando o grau de cooperação interna, liberdade para contatos externos, fluxo entre as fronteiras departamentais, intensidade e direção de comunicação entre liderança e subordinados, formas e estratégias de negociação e o processo decisório, entre outros (Morgan, 1996).

Na visão de Drucker (1997), o desenho organizacional deve estruturar e integrar três diferentes tipos de trabalho ao mesmo tempo: a tarefa operacional, responsável por gerar os resultados dos negócios no presente; a tarefa inovadora, que cria o futuro da organização; e a tarefa da alta administração, que dirige, orienta e determina o rumo da empresa no presente e no futuro.

Sabe-se que a velocidade de desenvolvimento de tecnologias e a competitividade no mundo contemporâneo fizeram com que se alterassem as perspectivas e comportamentos das empresas. Nesse sentido, Kotter (1997, p.174) compara a estrutura, os sistemas e a cultura de organizações do século XX e do século XXI (Quadro 2).

Quadro 2  
 Comparação entre as organizações dos Séculos XX e XXI

| SÉCULO XX  | SÉCULO XXI   |
|--|--|
| <b>ESTRUTURA</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Burocrática</li> <li>✓ Multinivelada</li> <li>✓ Organizada com a expectativa de que a gerência sênior irá administrar</li> <li>✓ Caracterizada por políticas e procedimentos que criam muitas interdependências internas complicadas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Não burocrática, com menos regras e funcionários</li> <li>✓ Limitada a poucos níveis</li> <li>✓ Organizada com a expectativa de que a gerência irá liderar e os funcionários do nível inferior irão administrar</li> <li>✓ Caracterizada por políticas e procedimentos que geram o mínimo de interdependência interna necessária para atender aos clientes</li> </ul> |
| <b>SISTEMAS</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dependem de alguns sistemas de informações de desempenho</li> <li>✓ Distribuem os dados de desempenho apenas aos executivos</li> <li>✓ Oferecem treinamento administrativo e sistemas de apoio apenas ao pessoal sênior</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dependem de muitos sistemas de informações e desempenho, fornecendo os dados especialmente aos clientes</li> <li>✓ Distribuem amplamente os dados de desempenho</li> <li>✓ Oferecem treinamento administrativo e sistemas de apoio a muitas pessoas</li> </ul>  |
| <b>CULTURA</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Internamente concentrada</li> <li>✓ Centralizada</li> <li>✓ Lenta na tomada de decisões</li> <li>✓ Política</li> <li>✓ Aversa aos riscos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Externamente orientada</li> <li>✓ Investe os funcionários de <i>empowerment</i> (autonomia)</li> <li>✓ Rápida na tomada de decisões</li> <li>✓ Aberta e franca</li> <li>✓ Mais tolerante aos riscos</li> </ul>  |

Fonte: Adaptado de Kotter, 2000, p.174-175.

De acordo com o autor supracitado, o maior argumento oferecido contra a necessidade de uma transformação radical é que as organizações podem ser bem-sucedidas com mudanças estruturais, que podem ser implementadas aos poucos. Uma redução de custos aqui, maior controle e produtividade ali, menor desperdício geral, e, mais importante, maior coalizão entre as equipes. Enfim, esse conjunto tende a promover equilíbrio e sucesso, tanto interno quanto externo.

No cotidiano, a situação é diferente em pequenas e grandes empresas. Nas primeiras, a forma funcional de estruturar (ou reestruturar) não representa grandes problemas, pois todos dentro dela conhecem uns aos outros e interagem entre si, com a finalidade de compreender as outras funções (Rummler; Brache, 1992). Entretanto, com o crescimento, amplia-se a complexidade e essa visão funcional da organização torna-se um risco, porque o nível necessário de interação entre as pessoas que executam determinado processo interfuncional deixa de existir. Seiffert e Costa (2007) observam que o crescimento das empresas, a atual velocidade de mudança do ambiente organizacional e o surgimento do



gerenciamento de processos revelaram deficiências relevantes na forma funcional de estruturação de empresas. Isso se dá porque essas nascem nucleadas por um indivíduo ou um pequeno grupo que se une para desenvolver o conjunto de funções necessárias ao seu propósito de negócio. A partir de seu sucesso, ocorre naturalmente aumento de demanda e a conseqüente necessidade de aumento de recursos de trabalho. Começa, aí, o desafio dos administradores em definir qual a melhor forma de organizar e liderar os recursos. Há, nesse momento, total necessidade de reflexão sobre a obrigatoriedade de interação dos processos nessa organização em crescimento, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3  
Interação dos processos numa organização que cresce

| Estrutura inicial   | Estrutura final  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uma ou poucas áreas responsáveis pelo processo com conhecimento ou domínio do conjunto de atividades, relacionamento com clientes e fornecedores e resultados esperados das atividades e do processo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Várias áreas segmentam a execução do processo em atividades estanques.</li> <li>✓ Os responsáveis de cada atividade perdem o contato com clientes e fornecedores.</li> <li>✓ Há também a falta de responsabilidade global pelo resultado do processo, que leva cada responsável a administrar sua atividade como um fim em si, perdendo o foco no resultado final.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A alta administração tem contato próximo à operação e tem informações disponíveis e confiáveis para se tornar sensível aos problemas e às oportunidades do processo.</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A alta administração fica isolada do processo, recebendo informações filtradas ou distorcidas pelas várias interfaces que a comunicação atravessa.</li> <li>✓ Isso torna a alta administração pouco sensível às questões operacionais.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A tomada de decisão é ágil e eficaz, pois está concentrada em poucas pessoas que têm o conhecimento e as informações necessárias.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A tomada de decisão é lenta e geralmente pouco eficiente.</li> <li>✓ Vários decisores com pouco conhecimento e pouca autonomia tendem a entrar em conflito devido à divergência de pontos de vista sobre problemas e oportunidades.</li> </ul>  |

Fonte: Seiffert; Costa, 2007, p.7.

Nas grandes empresas, Rummler e Brache (1992) afirmam que as principais distorções da forma funcional de estruturar organizações são as seguintes: (1) os gerentes vêem suas empresas de forma vertical e funcionalmente, tendendo a gerenciá-las dessa forma; (2) os gerentes de fábricas subordinados a um diretor de produção tendem a perceber as outras funções como inimigas e não como aliadas em uma batalha contra a concorrência; (3) há a ocorrência do fenômeno 'silo', em que cada função trabalha dentro de seu departamento, sem interagir com as outras funções. Quando ocorre algum problema que seria resolvido por meio

dessa interação, ele é repassado ao superior imediato que, por sua vez, conversa com o chefe do outro setor, assinalado como causa do desajuste; e (4) cada função luta para atender a seus objetivos. Entretanto, essa otimização funcional quase sempre contribui para a subotimização da organização como um todo.

## 2.4 A estrutura, o clima interno e o desenvolvimento organizacional

Rebouças de Oliveira (2006) sugere um diagrama de posicionamento da estrutura organizacional no contexto de promoção de desenvolvimento de qualquer empresa (Figura 1).

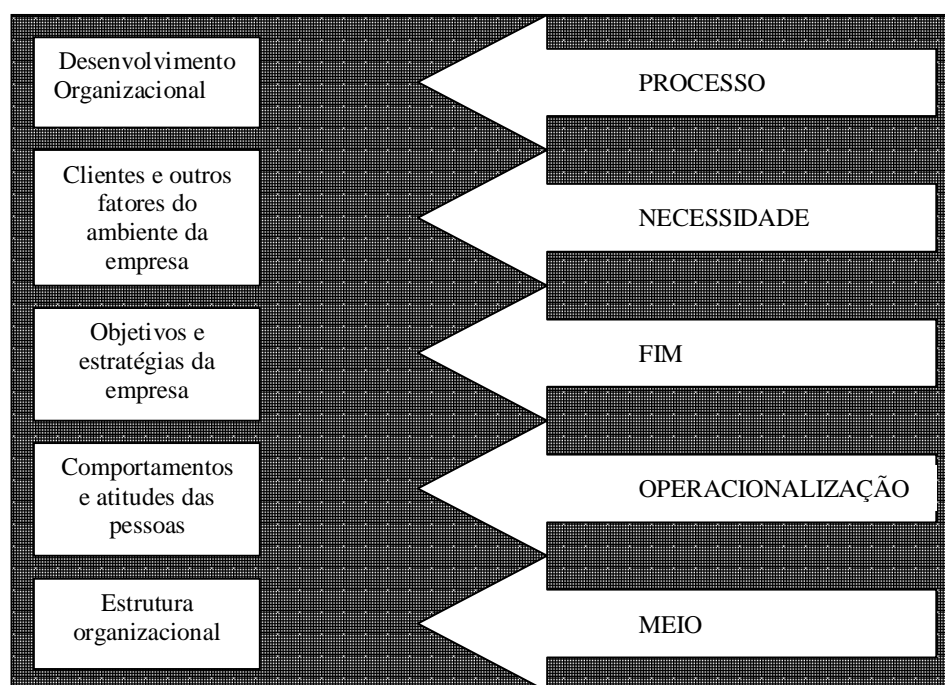


Figura 1 – Aspectos de mudança planejada nas empresas  
Fonte: Rebouças de Oliveira, 2006, p.241.

Pode-se perceber, então, pela Figura 1 que, como os clientes promovem a sobrevivência de qualquer empresa, constitui-se uma 'necessidade'. Os comportamentos e atitudes de seus membros constituem o que pode ser chamado de 'operacionalização', ou seja, a forma como a empresa se manifesta para seu ambiente; o DO constitui-se um 'processo', a estrutura organizacional um 'meio' e os objetivos e estratégias da empresa o cumprimento de sua missão e visão, sua 'finalidade' principal.

Em proposta de estruturação (ou reestruturação), de nada adianta concentrar-se apenas no desenvolvimento de uma adequada estrutura se não forem compreendidas, de forma equilibrada, algumas disfunções internas, quais sejam: (a)

a estrutura organizacional com alto grau de ambiguidade quanto à divisão do trabalho ou à autoridade para a tomada de decisões; (b) medidas e critérios de desempenho, controle e recompensas pouco relacionados aos resultados a serem medidos; (c) sistemas de informações nos quais existem grandes distâncias entre as fontes necessárias para decisão e os pontos de tomada dessa decisão; e (d) alta incompatibilidade entre papéis e funções formais (intenções explícitas) e reais (utilizadas na prática) (Rebouças de Oliveira, 2006).

### **3 METODOLOGIA**

Quanto à abordagem, a pesquisa ocorreu de forma quantitativa, porque se preocupou em analisar a complexidade do comportamento humano quanto ao clima organizacional da empresa analisada. Assim, buscou-se fornecer análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, e tendências de comportamento, dentre outras (Oliveira, 2004). Realizou-se um estudo de caso, em que foi aplicado um questionário contendo 34 questões fechadas. As questões foram divididas em nove dimensões: (1) política da empresa – questões de 1 a 3; (2) comunicação interna – questões de 5 a 7; (3) condições de trabalho – questões de 8 a 11; (4) sentido de realização – questões de 12 a 14; (5) estilo de chefia – questões de 15 a 20; (6) relações interpessoais – questões 21 e 22; (7) gestão – questões de 23 a 28; (8) benefícios – questões de 29 a 31; e (9) abertura às mudanças – questões de 32 a 34. A pesquisa envolveu uma amostra de sessenta e três (63) participantes (70% dos funcionários), e as respostas deveriam atender a uma das cinco alternativas colocadas em uma escala do tipo Likert de 5 pontos, visando os focos de ‘concordo plenamente’ até ‘discordo totalmente da afirmativa’

O questionário para a pesquisa de clima organizacional foi elaborado com base nas necessidades apresentadas pela diretoria da empresa e, por isso, alguns aspectos foram mais evidenciados/investigados. De acordo com o sócio majoritário, há relativa disputa entre as gerências das unidades e isso tem interferido no desenvolvimento das atividades.

A pesquisa teve início no dia 4 de maio e foi concluída em 10 de setembro de 2009. Constou de reuniões com o diretor de marketing e a diretora de recursos humanos para a coleta de dados destinados a montar a estrutura da pesquisa de clima, caracterizados pelo levantamento de necessidades da investigação.

O tratamento dos dados ocorreu por meio de inserção das respostas no programa Excel Windows, em que as respostas foram geradas para análise percentual quanto à percepção dos respondentes e posteriormente confrontadas com a literatura.

#### 4 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A pesquisa foi realizada em uma empresa de direito privado com sede em Belo Horizonte. Criada no início da década de 1990, seu negócio principal é a execução de atividades em assessoria paracontábil e paralegal, e seu diferencial é a precisão e rapidez na solução de problemas, minimizando o trâmite dos processos. Todos seus 90 profissionais são graduados em contabilidade e é prática da empresa promover treinamentos semanais de capacitação técnica, visando o aprimoramento do atendimento aos clientes em virtude das alterações da legislação. Além da Diretoria, a organização possui seis unidades (contábil; fiscal; trabalhista e previdenciária; financeira; e administrativa), cada uma com um gerente responsável pela equipe de trabalho.

#### 5 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Pela análise dos dados, 70,5% encontram-se favoravelmente consideradas. Algumas questões (14,8%) possuem características semelhantes e percentuais similares e, por isso, não foram citadas nos quadros abaixo. O de número 4, a seguir, informa sobre as percepções positivas.

Quadro 4  
Dimensões positivas encontradas

| QUESTÃO | DIMENSÕES POSITIVAS | QUESTÕES SELECIONADAS                               | CONCORDÂNCIA PLENA COM A AFIRMATIVA |
|---------|---------------------|---|-------------------------------------|
| 16      | Estilo de chefia    | Possuo bom relacionamento com meu superior imediato | 85%                                 |
| 20      |                     | Minha chefia é preparada para lidar com imprevistos | 84%                                 |

CONTINUA

| QUESTÃO | DIMENSÕES POSITIVAS   | QUESTÕES SELECIONADAS   | CONCORDÂNCIA PLENA COM A AFIRMATIVA |
|---------|-----------------------|---|-------------------------------------|
| 32      | Abertura à mudança    | Eu me sinto preparado para assumir desafios em minha atividade  | 83%                                 |
| 13      | Sentido de realização | Minha atividade na organização me propicia satisfação pessoal   | 81%                                 |
| 7       | Comunicação interna   | Tenho liberdade para expor idéias sobre coisas que afetam o desenvolvimento de meu trabalho                     |                                     |
| 17      | Estilo de chefia      | Percebo que minha chefia é bem informada pela diretoria sobre o andamento dos trabalhos e os desafios           |                                     |
| 19      |                       | Minha chefia está sempre interessada em esclarecer minhas dúvidas   | 80%                                 |
| 8       | Condições de trabalho | Eu me sinto bem no ambiente da organização  | 77%                                 |
| 11      |                       | Os equipamentos tecnológicos são totalmente adequados ao desenvolvimento de minhas atividades                   |                                     |
| 26      | Gestão                | O departamento de recursos humanos possui papel relevante no crescimento da empresa                             | 73%                                 |
| 28      |                       | Existe integração do departamento de recursos humanos com os demais departamentos                               |                                     |
| 4       | Política da empresa   | Há associação de meus valores pessoais aos valores e crenças da empresa   | 72%                                 |
| 15      | Estilo de chefia      | Eu me sinto valorizado pela minha chefia imediata   |                                     |
| 33      | Abertura à mudança    | Meu superior imediato estimula a adoção de novas formas de trabalho   | 71%                                 |
| 5       | Comunicação interna   | As normas e procedimentos operacionais para cada função são convenientemente repassados quando ocorrem mudanças |                                     |
| 18      | Estilo de chefia      | Minha chefia sempre me mantém bem informado sobre os rumos da empresa   | 70%                                 |
| 24      | Gestão                | As metas estabelecidas são clara e objetivamente repassadas   | 69%                                 |
| 14      | Sentido de realização | Meus conhecimento e habilidades são bem aproveitados pela empresa   | 68%                                 |
| 1       | Política da empresa   | A empresa tem realizado ações para melhorar a minha qualidade de vida   | 66%                                 |
| 25      | Gestão                | As metas estabelecidas para meu setor são adequadas e possíveis   | 63%                                 |
| 31      | Benefícios            | O sistema de promoção adotado pela empresa é justo e igualitário  | 62%                                 |
| 10      | Condições de trabalho | Meu ambiente de trabalho é tranquilo e agradável  |                                     |
| 9       |                       | A infraestrutura da empresa é satisfatória  | 58%                                 |
| 2       | Política da empresa   | Os demais funcionários têm boa imagem da empresa  | 57%                                 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Pelas respostas, pôde-se constatar que uma visão estratégica se antecipa às estratégias propriamente ditas, e torna-se importante um pensar coletivo, o que demanda educação empresarial, ou seja, a criação de espaços e situações para uma reflexão contínua sobre a realidade.

A formação de equipes interdisciplinares, autônomas, sem complicadores burocráticos e hierarquizações comprometedoras da eficácia constitui-se um ganho organizacional com o planejamento estratégico (Gomes de Matos, 1999; Kim; Mauborgne, 2005). Nesse sentido, Kilimnik (2003) afirma que os momentos de transformação organizacional constituem potencialmente uma oportunidade para reorganizar o trabalho de tal forma que a qualidade de vida e a eficácia organizacional sejam melhoradas.

Entende-se que a empresa analisada encontra-se no rumo certo com relação à sua gestão, política e estilo de chefias, porque seus colaboradores têm se tornado verdadeira fonte de vantagens competitivas devido à capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividade com objetividade quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem (Davel; Vergara, 2001). O clima da empresa proporciona essa realidade.

Os sistemas de remuneração e benefícios influenciam mais significativamente e fortalecem os vínculos afetivos com a organização. Em consequência, verifica-se que os funcionários passam a se identificar mais com as normas e os valores da organização, implementando participação e esforço para contribuir significativamente com a empresa. Para Cançado, Moraes e Silva (2006), esse vínculo forte é alimentado pelos sentimentos do indivíduo, que acata os valores organizacionais, identificando e assimilando-os como se fossem seus. Esse foi um aspecto controverso.

Das 34 perguntas, a diretoria da organização optou por se concentrar naquelas em que os percentuais de percepção se situassem abaixo de 50%, porque pretende, em futuro próximo, implementar esse ajuste. Foram selecionadas e constam a seguir, compreendendo 14,7% do total (Quadro 5).

Quadro 5  
Problemas encontrados

| QUESTÃO | DIMENSÕES COMPROMETIDAS | QUESTÕES SELECIONADAS   | CONCORDÂNCIA PLENA COM A AFIRMATIVA |
|---------|-------------------------|---|-------------------------------------|
| 3       | Política da empresa     | A política de planejamento de carreira profissional e financeira da empresa me satisfaz | 46%                                 |
| 30      | Benefícios              | Meu salário é justo e compatível com o trabalho que desempenho                          | 45%                                 |
| 23      | Gestão                  | A empresa oferece treinamento constante   | 44%                                 |
| 21      | Relações interpessoais  | Existe respeito entre os setores de trabalho, gerando companheirismo entre as equipes   | 40%                                 |
| 22      |                         | Existe integração e harmonia entre os setores para o atingimento das metas              | 29%                                 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Na opinião de Lobo (1991), um tipo de pesquisa como essa traz em si maiores benefícios que seus resultados, porque promove reflexões sobre a percepção da realidade por parte de cada membro.

A empresa foi fundada há 16 anos e seu crescimento encontra-se em plena expansão. Na visão de Seiffert e Costa (2007), com o crescimento amplia-se a complexidade, e uma visão funcional da organização torna-se um risco, porque o nível necessário de interação entre as pessoas que executam determinado processo interfuncional deixa de existir. O fenômeno 'silo' está presente na empresa analisada, em que cada função luta para atender a seus objetivos, mas essa otimização funcional tem contribuído para a subotimização da organização como um todo (Rummler; Brache, 1992).

A literatura (Davel; Vergara, 2001; Chiavenato; Sapiro, 2004; Kim; Mauborgne, 2005, dentre outros) é muito clara a respeito da necessidade de interação de equipes no mundo contemporâneo, e afirma que focalizar apenas a dimensão intelectual ou instrumental das pessoas sem considerar suas dimensões física, emocional e espiritual, constitui-se um desacerto, gerando resultados não esperados.

Entende-se que a limitação da pesquisa tenha se dado na ausência de um questionário com perguntas abertas posterior à análise dos dados, com a finalidade de esclarecer alguns pontos, como, por exemplo, o fato de apenas 29%

visualizarem integração e harmonia entre as equipes, e 48% registrarem ressalvas a respeito; o fato de apenas 40% entenderem existir total respeito entre os setores de trabalho, gerando companheirismo entre as equipes, mas 49% não acreditarem que isso reflete a realidade. No aspecto de política de planejamento da carreira profissional e financeira, em que somente 46% estão satisfeitos, isso pode ser reflexo da crise econômica pela qual todas as organizações passaram desde agosto de 2008, mas isso não chega a ser um problema, pois, como a pesquisa indicou, 81% possuem liberdade de expressão junto às suas chefias e 77% se sentem bem no ambiente de trabalho.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No mundo contemporâneo, é patente a noção de que a manutenção da competitividade das organizações em mercados altamente dinâmicos e globalizados demandam alicerces de novos desenhos de estrutura capazes de oferecer agilidade e flexibilidade.

Neste artigo, desejou-se identificar as perspectivas dos colaboradores em relação a uma empresa mineira para, em futuro próximo, ser estabelecido um programa de estratégias necessárias para a promoção de um ambiente mais harmônico e produtivo.

Concluiu-se que organizações bem-sucedidas são aquelas que proporcionam às pessoas um ambiente de trabalho acolhedor e agradável, onde elas possuem plena autonomia e liberdade para escolher a maneira de realizar o trabalho em uma estrutura horizontalizada e flexível, participativa e produtiva. Quando há estímulos da diretoria para a criação de um ambiente psicológico de abertura, liberdade, segurança e criatividade, há inovação e bem-estar da equipe como um todo. E inovação, aliada às estratégias de reconhecimento, geram benefícios para empresas e prazer no trabalho para os funcionários. Com isso, parafraseando Kim e Mauborgne (2005), podem ser criados novos mercados e considerados irrelevantes os concorrentes.

Entretanto, os dados sugeriram que os relacionamentos interpessoais estão deixando a desejar e comprometendo a produtividade da organização. Disputas de competências? Ciúme? Inveja? Ou ausência de um princípio de administração que determine uma direção comum da visão e dos esforços,



estabeleça o trabalho em equipe e harmonize as metas de cada um com o bem-estar coletivo?

Retomando entendimentos de alguns autores aqui citados (Chanlat, 1994; Prigent; Scalbert, 1999; Davel; Vasconcellos, 2000; Burrel, 2001; Vergara; Davel, 2001), a pesquisa sugere ser preciso estar atento às dimensões éticas e culturais, às dimensões subjetivas. Essa sutileza demanda um olhar para o 'fato humano' na organização ao invés do 'fator humano'. Considera a necessidade de conscientização e questionamento de práticas e discursos que superficializam, amedrontam e excluem processos, atividades e pessoas de maneira desnecessária. Requer considerar o ser humano em sua unidade e especificidade como ser genérico e singular, ativo e reflexivo, de palavra, desejo e pulsão, ser simbólico, espaço-temporal, objeto e sujeito de sua ciência.

Enfim, uma administração baseada em pessoas e em suas relações tende a reconhecer que os indivíduos trazem seu ser integral para o trabalho, não apenas seu ser profissional. Com essa visão, a qualidade no ambiente interno e os fatores motivacionais condicionam os sujeitos à produtividade e sucesso (para a empresa) e qualidade e satisfação no trabalho (para os colaboradores).

## REFERÊNCIAS

BURRELL, Gibson. **Prazer, sensualidade e diversão nas organizações**. Capítulo 7. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001, p.191-216.

CANÇADO, Vera; MORAES, Lúcio Flávio; SILVA, Edson Moura. **Comprometimento Organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos**: o caso da empresa XSA. *Revista de Administração Mackenzie*, Universidade Presbiteriana Mackenzie, [s.l.], v.7, n.3, p.11-37, 2006. Disponível em <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/103/103>>. Acesso em 18 jul 2009.

CHANLAT, Jean François. **O significado da pessoa na gestão de recursos humanos**: uma perspectiva sócio-antropológica. *Organizações & Sociedade*, v.2, n.3, p.7-34, 1994.

DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (org.). **Recursos Humanos e Subjetividade**. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações**. Capítulo 1. In: DAVEL, Eduardo;

VERGARA, Sylvia Constant (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p.31-56.

DRUCKER, Peter. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter Drucker sobre administração. Trad. Carlos A. Maferrari. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997 (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).

FERNÁNDEZ, Aurora Cristina Ramis; CÔGO, Janayna Coutinho; MARTINS, Suellem Rosana. **A relação entre a remuneração estratégica e a retenção dos talentos na organização**. Junho 2009. [Monografia. Pós-Graduação em Gestão de Pessoas pela Faculdade Estácio de Sá, Vitória, ES]. Vitória: Estácio de Sá, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES DE MATOS, Francisco. **Estratégia de empresa e gestão estratégica**. Cap.1. In: GOMES DE MATOS, Francisco; CHIAVENATO, Idalberto. *Visão e Ação estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1999, p.1-27.

GOMES DE MATOS, Francisco; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e Ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KILIMNIK, Zélia Miranda. **O conteúdo significativo do trabalho como fator de retenção dos talentos na organização**. *TV APIMEC MG*, Associação dos Analistas de Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC), Especial, p.1-2, jul. 2003. Disponível em <[www.apimecmg.com.br/artigos/354\\_Zélia%20Miranda%20I.pdf](http://www.apimecmg.com.br/artigos/354_Zélia%20Miranda%20I.pdf)>. Acesso em 17 jul., 2009.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Trad. A. C. C. Serra. 16ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Trad. Leading Change. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LOBO, Júlio. **Qualidade através das pessoas**. São Paulo: Júlio Lobo, 1991.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Trad. Cecília Whitaker Bergamini; Roberto Coda. 9ª tiragem. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

POLIDORO, Márcio. **Comunicação interna e reconhecimento**. Capítulo 9. In: NASSAR, Paulo (org.). *Comunicação Interna: a força das empresas*, vol.2. São Paulo: ABERJE, 2005, p.96-107.

PRIGENT, Yves.; SCALBERT, Joaquin. ***Parole et désir dans l'entreprise***. Paris: Desclée de Brouwer, 1999.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Implementação da Estrutura Organizacional**. Cap.9. In: REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho. *Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade*. São Paulo: Atlas, 2006, p.235-267.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. ***Melhores desempenhos das empresas***. São Paulo: Makron Books, 1992.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. ***Estruturação Organizacional***: planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. ***Gestão de pessoas***. 7 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant; DAVEL, Eduardo. **Subjetividade, sensibilidades e estratégias de ação**. Capítulo 12. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001, p.305-313.