



A PESQUISA DE CLIMA E SUA IMPORTÂNCIA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES - UM ESTUDO COMPARATIVO NO RAMO DA ENGENHARIA CONSULTIVA

Rebel Zambrano Machado

(Faculdade São Francisco de Assis)

Marcelo Matias Goulart

(Faculdade São Francisco de Assis)

Resumo: *O objetivo do estudo é demonstrar a importância da Pesquisa de Clima como ferramenta estratégica de gestão de pessoas para as Organizações. Faz-se necessário à valorização e a satisfação dos colaboradores no meio empresarial, tema que é pauta deste estudo. Este artigo apresenta um estudo comparativo dos resultados da pesquisa de clima entre três empresas de mesmo porte, no ramo da engenharia consultiva, abordando a importância da pesquisa de clima organizacional como ferramenta estratégica de gestão, incorporando diferentes fatores relacionados ao trabalho e que impactam diretamente no clima organizacional promovendo a satisfação ou insatisfação dos trabalhadores.*

Palavras-chaves: *Clima Organizacional. Pesquisa de Clima Organizacional. Satisfação social*

1 INTRODUÇÃO

O processo acelerado de mudanças, desencadeado por fatores científicos e tecnológicos, direcionam as organizações a novas diretrizes nos processos de gestão, sobrepondo às suas particularidades como a história, cultura, identidade, regras e o clima organizacional, independentemente da sua área de atuação. Essas mudanças são promissoras, trazendo perspectivas inovadoras, no sentido da interatividade de forma dinâmica e democrática, demandando posturas de liderança capazes de gerir seus processos, visando estratégias de melhoramento de seus produtos e serviços para qualidade de vida e ambiente saudável e produtivo, através da qualificação, comunicação adequada, feedback e outras transformações estruturais podem ser disparadores e resultantes que se atrelam a toda essa nova tendência de gestão organizacional, que se apresenta atualmente.

Sob as perspectivas da satisfação e da qualidade de vida dos colaboradores, a diversidade humana nos remete às variáveis sobre as quais as necessidades se apresentam em um ambiente organizacional contemporâneo, sugerindo que os diversos aspectos que surgem no trabalho produzem sentimentos diferentes, influenciando no desempenho e motivação de forma individual e contextualizada, de acordo com a subjetividade de cada um e de suas experiências. Surge então o questionamento de como aproximar diversas pessoas com diferentes expectativas no mesmo sistema organizacional, tentando então suprir suas necessidades individuais com o objetivo de promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Sob este aspecto, a gestão estratégica de pessoas oferece ferramentas importantes para melhorar do resultado das equipes, reforçando a concepção de que o sucesso de uma organização depende diretamente da qualidade e satisfação de seus colaboradores. Resultado este alcançado por meio de ações integradas, visão sistêmica e gestão inovadora, descartando cada vez mais as sistemáticas tradicionais e mecanicistas dos processos de trabalho.

Neste contexto, administrar o clima organizacional passa a ser fundamental para que as organizações agreguem seu capital intelectual e se mantenham competitivas no mercado. Este artigo, tem por objetivo apresentar um estudo comparativo dos resultados da pesquisa de clima em organizações do ramo da engenharia civil consultiva, além do levantamento teórico dos conceitos pertinentes aos temas trabalhados, sugerindo que a pesquisa de clima é uma ferramenta estratégica de gestão, capaz de fornecer elementos necessários para as tomadas de decisão e definições de ações, visando à melhoria contínua no ambiente e nas condições de trabalho, bem como para o alcance dos objetivos organizacionais.

As empresas focadas para este estudo teórico apresentam estruturas organizacionais familiares, de pequeno a médio porte, com corpo funcional de caráter técnico especializado, caracterizadas pela centralização das informações, hierarquizadas, com visão ainda restrita em relação às metas de gestão estratégica.

O trabalho está estruturado a partir de uma pesquisa qualitativa. E está montado para dar conta dos eixos teóricos, foco do estudo e depois dos resultados do estudo qualitativo.

2 PESQUISA DE CLIMA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO.

A organização deve criar condições para que seus trabalhadores se sintam satisfeitos e realizados no trabalho e sejam comprometidos com a organização. Isso é fundamental para garantir que os colaboradores permaneçam motivados, comprometidos e satisfeitos. Só assim a gestão de pessoas poderá alcançar seu principal objetivo, “que consiste na construção de uma vantagem competitiva sustentável baseada no capital humano, o principal ativo de uma organização”. (SOBRAL, PECCI, 2013, p. 531).

Parte-se, portanto da premissa de que a pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta de gestão que auxilia os gestores a medir o grau de satisfação dos colaboradores e é muito importante numa organização, pois fornece subsídios para a tomada de decisão.

2.1 Comportamento Organizacional

Sob a ótica do comportamento organizacional é interessante ressaltar que suas influências impactam de acordo com a metodologia imposta pela organização, de modo a interferir diretamente nas relações empresa x colaboradores, podendo ser de ordem positiva ou negativa para as pretensões de ambos.

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. (ROBBINS, 2005, p. 6).

Além dessa, pode também ser compreendido como o “estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho” (FRANÇA, 2006, p. 3). Ainda, pode-se completar afirmando que “é orientado tanto para pesquisa quanto para aplicação. Três são os níveis básicos de análise em CO o individual, de grupo e organização” (KINICKI; KREITNER, 2006, p. 8).

Enfim, a abordagem estratégica para o comportamento organizacional “baseia-se na premissa de que as pessoas constituem o alicerce das vantagens competitivas de uma organização. (HITT, MILLER; CODELLA, 2013, p. 11).

O estudo do comportamento organizacional produz um conhecimento sobre o efeito da sistemática das organizações sobre as pessoas e os grupos inseridos neste contexto e também o inverso disto, onde a influência do comportamento dos indivíduos e dos grupos afeta diretamente nos resultados e na organização como um todo. As situações de trabalho devem observar alguns componentes básicos, como: motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura, processos de grupos, aprendizados, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento e estresse no trabalho.

Neste contexto, a pesquisa de clima torna-se uma ferramenta poderosa para diagnóstico e análise sobre as dificuldades e potencialidades para o desenvolvimento contínuo e visão de melhoria da qualidade de vida e ambiente de trabalho saudável. O entendimento deste fenômeno comportamental é essencial para o desenvolvimento de uma dinâmica de manutenção e promoção de melhorias na gestão de pessoas, gerando um ambiente potencialmente produtivo e gerador de resultados positivos individuais e, conseqüentemente, próspero para a organização.

Um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações atualmente é a diversidade da força de trabalho, tornando-se mais heterogêneas em termos de raça, etnias e sexo, (...). (ROBBINS, 2005 p.12).

Apesar dos benefícios potenciais, a diversidade é descrita como algo tanto vantajoso quanto desvantajoso em termos de desempenho de grupos no âmbito das organizações. Os gestores às vezes esquecem de que é preciso reconhecer essas diferenças. “A gestão eficaz da diversidade aumenta o acesso que uma organização tem à maior variedade possível de habilidades, competências e idéias” (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 38). Uma das maneiras de tirar proveito do potencial positivo da diversidade no grupo, evitando os aspectos negativos “é estabelecer uma identidade comum para o grupo e se concentrar nos objetivos comuns” (HITT, MILLER, CODELLA, 2013, p. 45).

O desenvolvimento de uma visão mais crítica sobre o comportamento organizacional possibilita mapear o desempenho individual e dos grupos, de forma a identificar as necessidades e adequações necessárias, entendendo também que o desempenho requer uma identificação direta da função com as competências, tendo relação estreita com as características individuais e intelectuais. Esta análise, que em princípio, ressalta características subjetivas do indivíduo e, pouco usuais nas

análises organizacionais, atualmente já suscita uma atenção diferenciada com projeções importantes de resultados promissores, de acordo com estas perspectivas.

O equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional tende a reter os colaboradores, tornando-os mais capazes e motivados. As organizações que investem nesta perspectiva já conseguem observar reflexos positivos na produtividade e qualidade no ambiente de trabalho, levando a um crescente estado motivacional dentro da organização. A adequação entre o indivíduo e a organização se baseia essencialmente na convicção de que as pessoas deixam seus empregos não compatíveis com sua personalidade.

Primeiramente, os gestores devem se preocupar na ligação entre satisfação e produtividade, analisando este enfoque de forma a estruturar as estratégias de resgate deste vínculo entre seu estado emocional e o desempenho no trabalho. Partindo deste pressuposto, pode-se atribuir grande responsabilidade aos administradores na oferta de empregos com colocações adequadas de trabalhadores que se sintam satisfeitos no desempenho de cada atividade, sendo muito mais ampla a análise na questão da contratação acertada para cada posto de trabalho, gerando com isso um ambiente ideal e produtivo.

Um ponto importante que gera muita insatisfação e ansiedade no desempenho nas atividades profissionais é justamente a incompatibilidade com a personalidade e características individuais do funcionário no desempenho de determinadas funções, podendo ser mais eficiente e satisfatório o desempenho de uma função compatível com suas habilidades.

Por este motivo, o fator humano nas organizações bem-sucedidas é o alicerce para a sustentação de suas vantagens competitivas, pois é obtido pelo intermédio das pessoas que ali trabalham e tudo nela tem efeitos significativos sobre o clima e o comportamento organizacional.

2.2 Satisfação/Motivação

A motivação pode ser definida como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2005, p. 132). Sob este aspecto, a empresa só vai prosperar mantendo seus colaboradores motivados e satisfeitos, pois o capital intelectual é seu maior patrimônio. Por isso, os colaboradores “precisam traduzir seu capital humano em ações que resultem em desempenho importante para a conquista dos objetivos organizacionais. A motivação é o processo por meio do qual ocorre essa tradução”. (HITT, MILLER, CODELLA, 2013, p. 171).

Os reflexos comportamentais positivos observados nos colaboradores dentro das organizações, expressam a satisfação com seu trabalho, motivado no seu desempenho em benefício de uma produtividade mais significativa.

Essa busca pela qualidade de vida nas empresas, neste contexto de globalização, demanda modificações internas e externas, estruturais e culturais, de acordo com essa nova perspectiva de gestão voltada para a saúde de seus colaboradores. Os resultados esperados por essas mudanças são a alta produtividade, baixos índices de afastamentos e doenças ocupacionais e colaboradores satisfeitos com seu ambiente de trabalho. Assim sendo, esse ideal de clima organizacional, visa atender tanto as necessidades dos colaboradores como também os interesses da empresa.

Segundo Bergamini e Coda (1997), as ferramentas motivacionais são variadas e quase sempre se caracterizam em forma de premiação ou remuneração, mas não se restringe a isso, se pensarmos na variabilidade das necessidades de cada sujeito, não garantindo de forma determinante ser a única fonte de satisfação e motivação. Inúmeras são as possibilidades de melhora do clima organizacional, portanto, ressalta-se o quanto é significativo esse estudo do ambiente e das pessoas que nele se encontram.

2.3 Clima Organizacional

O Clima Organizacional “nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho. Pode também ser entendido como uma forma de conhecer o moral do grupo”. (BERGAMINI, CODA, 1997, p. 98). O clima organizacional refere-se, por sua vez, às representações compartilhadas das percepções do ser humano sobre o agir da organização, o qual reflete sobre seus comportamentos em diversos aspectos como: motivação, desejos, necessidades, aflições etc.

O clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas. (OLIVEIRA, 1995, p. 47).

O sinônimo de organização competitiva vem de sua capacidade de formar e reter talentos, mantendo-as satisfeitas, motivadas e participativas ao negócio. Porém, devemos ter cuidados especiais, entre as quais o perfil das lideranças, principalmente o intermediário, pois é o principal elo de ligação da organização com o funcionário. A liderança, sobretudo é uma das maiores influências sobre estes aspectos, podendo refletir positivamente ou negativamente sobre os objetivos organizacionais.

Imprescindível fazer um levantamento dos elementos importantes para os colaboradores, com o intuito de mapear as necessidades de modificações e elaborar um plano estratégico voltado às demandas observadas, levando-se em conta as internalidades de cada sujeito. Para isso a pesquisa de clima se constitui como uma ferramenta interessante.

2.4 Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima é a melhor forma de se medir o clima organizacional, portanto é uma das principais ferramentas estratégicas de gestão. O nível de satisfação sendo um dos principais requisitos a ser medido propõe que as organizações busquem um maior grau de satisfação possível. É uma ferramenta objetiva e segura, que busca problemas reais na organização. A partir da análise do diagnóstico e das sugestões obtidas pela pesquisa, a empresa terá mais elementos diagnósticos e gerenciais para implementar programas de melhoria da qualidade de vida no trabalho. (FISHER; DUTRA; AMORIM, 2009, p.124)

Por meio dela os colaboradores, de todos os níveis da estrutura organizacional, dão seus pareceres sob a forma de opiniões, avaliações, críticas e sugestões, participando ativamente do processo de diagnóstico e melhoria da organização em que trabalha.

No Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi difundida e aplicada com Souza (1977, 1978, 1980, 1982 e 1983), que realizou diversos trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos, utilizando adaptações do modelo de Litwin e Stringer.

A pesquisa de clima organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. A pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho. (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 99).

As pesquisas de clima organizacional “procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e sua sensação pessoal neste contexto” (CHIAVENATO, 1999, p. 440). Funcionários satisfeitos podem ir além de suas atribuições, pois querem retribuir suas experiências positivas, tornando um ambiente produtivo e propício a ajuda mútua entre os colegas.

Existem vários fatores que comprovam a importância da aplicação da pesquisa de clima organizacional. Podemos destacar os seguintes:

- porque ele pode afetar positivamente ou negativamente o comportamento das pessoas;
- porque pode ser decisivo na capacidade da organização em atrair e reter talentos;
- porque pode ser modificado;
- porque é um importante indicador da satisfação dos membros da empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como as políticas de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa;
- porque pode apontar tanto as origens de problemas já constatados, permitindo, dessa forma, uma intervenção corretiva, quanto o surgimento de problemas potenciais, permitindo uma ação proativa e evitando, assim, a ocorrência dos mesmos;
- porque não há como traçar diagnósticos a respeito do ambiente construído pelas pessoas, por suas crenças e valores, sem uma pesquisa para fundamentar, de maneira científica, esta perturbadora e instável realidade organizacional;
- porque o clima é mais perceptível que as fontes que o originaram;
- porque tanto as organizações como as pessoas variam intensamente. (MELLO, 2013, p. 02).

A formatação das pesquisas devem ser “realizadas utilizando-se instrumentos para tal, sendo aplicado questionário e/ou entrevista, com o objetivo de conhecer a percepção dos colaboradores a cerca de variáveis importantes das organizações e de seus ambientes”, (OLIVEIRA, 1995, p. 70). Esse tipo de pesquisa, conforme Kahale 2013 deve se preocupar com a análise do ambiente interno, a partir da identificação de necessidades, retratando e/ou mapeando variáveis críticas ou não que denotam o momento motivacional dos colaboradores, através de pontos fortes, fracos, expectativas e oportunidades.

Para tanto, antes de aplicar a pesquisa de clima, além das diversas etapas que devem ser observadas, é importante seguir alguns procedimentos para torná-la eficaz.

1. Motivar a participação e informar a todos os colaboradores a realização da pesquisa;
2. Evitar aplicar a pesquisa em amostras predeterminadas, pois é uma provável fonte de informações erradas;



3. O melhor seria conduzir o processo por uma consultoria terceirizada, pois faz com que as ações tenham mais credibilidade e confidencialidade;
4. É fundamental o compromisso dos gestores, independente do nível hierárquico;
5. Evitar um questionário longo, deve ser objetivo e prático, pois partimos do pressuposto que nunca se conseguirá perguntar tudo o que é necessário, o foco deve ser nos atributos mais relevantes, na visão global da empresa;
6. Devemos organizar os atributos em blocos: benefícios, imagem, liderança, pois facilita a análise e identifica melhor quais os processos que devemos priorizar para a tomada de decisão nas ações de melhorias;
7. Divulgar os resultados da pesquisa para todos os colaboradores;
8. após a realização do diagnóstico, é importante a colaboração da consultoria na recomendação das ações de melhoria. Uma visão externa é sempre importante;
9. as ações deverão ser implementadas gradativamente, ou seja, não querer fazer tudo de uma vez, mas em etapas definidas, assim é possível implantar todas as ações com sucesso.
10. Comunicar toda a empresa do que foi feito;
11. A pesquisa, além de um instrumento de diagnóstico, é também um elemento motivador. Deve-se ter sempre em mente que o sentimento do empregado deve ser: eles ouviram o que eu tinha para dizer, me comunicaram os resultados, fizeram ações para melhorar e participei destas ações;
12. Realizar a pesquisa periodicamente. A cada um ano e meio é um bom prazo para que as ações sejam implantadas e se solidifiquem. (OLIVEIRA, 1995, p. 108).

Segundo Mello (2013), é condição intrínseca do ser humano a busca pelo auto melhoramento, sendo fator determinante proporcionar os meios e condições favoráveis, no sentido de viabilizar que os indivíduos sejam seus agentes de mudanças, se desenvolvendo individualmente e contribuindo, com isso, no seu desempenho na organização.

Portanto, a análise, o diagnóstico, juntamente com as sugestões proporcionadas por este instrumento, são indicadores importantes para o levantamento das possibilidades de promoção destas mudanças e detecção dos pontos frágeis e questões críticas na organização que impactam no processo de aprimoramento. Contudo, estes indicadores devem impulsionar uma medida de ajustes e reforços nos pontos detectados, sendo sempre o foco principal a melhoria da qualidade de vida no trabalho que, conseqüentemente trará resultados positivos no desempenho e produtividade, de acordo com o nível de satisfação dos colaboradores mediante a adoção de novas políticas de gestão.

2.5 O papel da Liderança e suas influências no Clima Organizacional

Conseguir estruturar, desenvolver e manter equipes de alto desempenho depende essencialmente de criar uma relação quase simbiótica entre líder e liderados. Entendida aqui a liderança “como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. (ROBBINS, 2005, p. 137). O líder conquista sua legitimidade na medida em que gera valor para estes,

aceitando-os e apoiando-os em seus caminhos, mesmo quando eles assumem riscos. Quer dizer, deve haver uma sinergia no que diz respeito à confiança e a certo pacto de respeito mútuo.

Os líderes reconhecidos como verdadeiramente eficazes procuram criar um tipo de relacionamento no qual não somente influenciam seus subordinados, mas também deixam-se influenciar por eles, sendo assim, abertos e receptivos principalmente em momentos nos quais a influência do seguidor seja oportuna. De forma concreta, vê-se o poder de referência ampliar-se quando, a partir da admiração que o seguidor tem pela figura do líder, passa a desejar ser como ele. (BERGAMINI, 2009, p. 122).

Uma liderança adequada promove coesão e vínculos emocionais consistentes à equipe, condição determinante ao bom funcionamento e articulação do grupo. O líder deve ser capaz de transformar uma equipe desarticulada em um grupo integrado e funcional, gerindo as diferenças e conflitos entre os membros de forma positiva e, principalmente, produtiva usando as divergências de pontos de vistas como ferramentas úteis na dinâmica grupal para o crescimento profissional e, conseqüentemente, cumprimento das metas com o desempenho potencializado.

O papel da liderança na gestão de clima organizacional requer o exercício de importantes funções como: estabelecer uma visão clara de onde se quer chegar e promover um entendimento claro da realidade presente para que as pessoas possam dar o melhor de si em prol da potencialização dos resultados [...]. Cabe à liderança zelar por esta coerência. Outra constatação é que não há uma “receita” ou prescrição de um melhor estilo de liderança isoladamente. O melhor estilo e o que melhor favorecerá o clima é aquele mais ajustado à cultura, aos propósitos e principalmente o Momento da Organização. (SEGUNDO, 2013, p. 16).

Schein (2009) ainda ressalta a importância da influência das lideranças na promoção das condições favoráveis para que as equipes desenvolvam suas funções de forma motivada. Os líderes, conscientes de seu papel, são responsáveis, mesmo que indiretamente, por criar este ambiente propício de integração e manutenção da qualidade dos vínculos nas equipes.

Na realidade poucas empresas estão em condições de se darem conta “da sinergia organizacional que é desperdiçada pelo fato de não possuírem líderes eficazes ou não sabem como aproveitá-los”. (BERGAMINI, 2009, p. 98).

3 METODOLOGIA

Yin (2005) define o estudo de caso como único e múltiplo. Trata como “uma estratégia de pesquisa abrangente” (YIN, 2005, p. 33).

O estudo de caso pode ser dividido em quatro grandes grupos: etnográfico (um caso é estudado em profundidade pela observação participante); avaliativo (um caso ou um conjunto de casos é estudado de forma profunda com o objetivo de fornecer aos atores educacionais informações que auxiliem a julgar méritos e valores de políticas, programas ou instituições); educacional (quando o pesquisador está preocupado com a compreensão da ação educativa); e ação (busca contribuir para o desenvolvimento do caso por meio de feedback).

O método do estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais, apesar de críticas que ao mesmo se faz, considerando-se que não tenha objetividade e rigor suficientes para se configurar enquanto um método de investigação científica (críticas inerentes aos métodos qualitativos, conforme já exposto). Os preconceitos existentes em relação ao método do estudo de caso são externalizados em afirmativas como: os dados podem ser facilmente distorcidos ao bel prazer do pesquisador, para ilustrar questões de maneira mais efetiva; os estudos de caso não fornecem base para generalizações científicas; a afirmação de que estudos de caso demoram muito e acabam gerando inclusão de documentos e relatórios que não permitem objetividade para análise dos dados. Segundo Yin (2001) e Fachin (2001) estas questões podem estar presentes em outros métodos de investigação científica se o pesquisador não tiver treino ou as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica; assim, não são inerentes ao Método do Estudo de Caso.

Para se discutir o Método do Estudo de Caso três aspectos devem ser considerados: a natureza da experiência, enquanto fenômeno a ser investigado, o conhecimento que se pretende alcançar e a possibilidade de generalização de estudos a partir do método. Quanto ao tipo de conhecimento que se pretende adquirir, Stake (In DENZIN e LINCOLN, 2001, p. 433) apresenta a diferença entre a explanação e compreensão de um fenômeno.

No Método do Estudo de Caso a ênfase está na compreensão, fundamentada basicamente no conhecimento tácito que, segundo Yin (2005) tem uma forte ligação com intencionalidade, o que não ocorre quando o objetivo é meramente explanação, baseada no conhecimento proposicional. Assim, quando a explanação, ou a busca de um conhecimento proposicional, seja a “alma” de um estudo, o estudo de caso pode ser uma desvantagem, mas quando o objetivo é a compreensão, ampliação da experiência, a desvantagem desaparece.

Para este estudo, optou-se em realizar uma pesquisa do tipo qualitativo. A pesquisa qualitativa assume diferentes significados no campo das ciências sociais. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados.

Ainda em termos metodológicos adotou-se o estudo de caso descritivo. O objetivo do estudo de caso é a análise profunda de uma unidade de estudo. No entender de Godoy (1995, p. 25) “Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. É uma modalidade de estudo que possibilita saber como e porque certos fenômenos acontecem”

3.1 Base de Dados

A base de dados utilizada para o desenvolvimento dessa pesquisa incluiu a consulta as pesquisas de clima organizacional realizadas pelas empresas A, B e C. As empresas cederam os resultados para o presente estudo.

3.2 Análise dos dados

A partir dos três instrumentos de pesquisa de clima das empresas A,B e C, buscou-se as variáveis possíveis de associar. A interpretação e análise dos dados ocorreram a partir dos eixos de satisfação/motivação no contexto do comportamento organizacional, bem como o papel da liderança nessa perspectiva.

4 ESTUDO COMPARATIVO DAS PESQUISAS DE CLIMA DAS EMPRESAS A, B e C

Este tópico apresenta um estudo comparativo de satisfação dos colaboradores de acordo com o resultado da pesquisa de clima entre as três empresas do seguimento de Engenharia Civil, no ramo de consultoria, cujo objeto é a elaboração de Projetos, Supervisão e Gerenciamento de Obras. Todas têm suas matrizes instaladas no Rio Grande do Sul e escritórios regionais espalhados pelo Brasil.

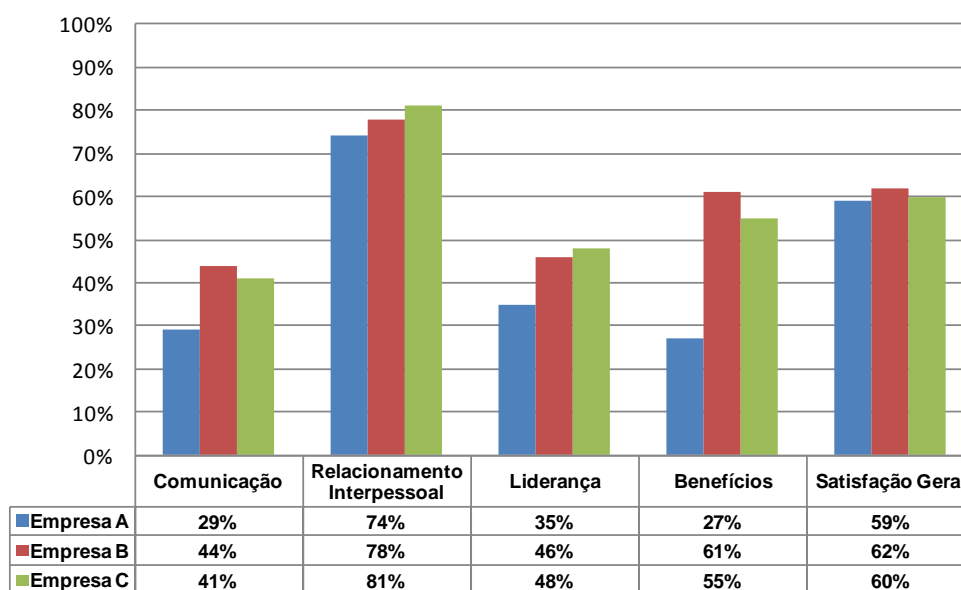
Para a identificação das variáveis impactantes no Clima Organizacional destas empresas, buscou-se agrupar os requisitos em comum entre elas, tais como, comunicação, relacionamento interpessoal, liderança, benefícios e satisfação geral.

- Comunicação: variável relacionada à comunicação organizacional, como são divulgados as diretrizes da empresa, rapidez e segurança do processo de comunicação;
- Relacionamento Interpessoal: nesta variável verificamos a percepção dos colaboradores em relação à cooperação, à soma de esforços, a amizade e a compreensão entre os membros da equipe de trabalho;

- Liderança: visa identificar o relacionamento existente entre os gestores e sua equipe;
- Benefícios: variável que identifica as questões das necessidades da área da saúde (plano assistencial), refeição/alimentação;
- Satisfação Geral: objetivo de analisar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores em trabalhar na empresa.

O Gráfico 1, ilustra os resultados comparativos das categorias apontadas nas pesquisas de clima, entre as empresas.

Gráfico 1: Gráfico comparativo dos resultados da pesquisa de Clima



Fonte: Dados coletados pelo Autor

Os dados do Gráfico 1 demonstram que ao analisar individualmente os fatores que impactam o clima organizacional de cada organização, observa-se que a empresa A apresenta os piores resultados em comparação com as demais. A comunicação, liderança e benefícios são pontos negativos, impactando diretamente no baixo nível de satisfação geral. Como ponto positivo, destaca-se o relacionamento interpessoal entre os colegas.

A empresa B apresenta resultados melhores, porém destaca-se como pontos negativos a comunicação e liderança. Como ponto forte prevalece o relacionamento interpessoal, porém salienta-se o baixo nível de satisfação geral.

Assim como a empresa B, a empresa C apresenta resultados negativos nas variáveis comunicação e liderança. O relacionamento interpessoal, como nas anteriores, é ponto positivo.

A partir do Gráfico 1 procurou-se montar um quadro que reproduzisse variáveis ou pontos fortes e pontos fracos. Essa lógica portanto, possibilita iniciar a construção de um pensamento estratégico.

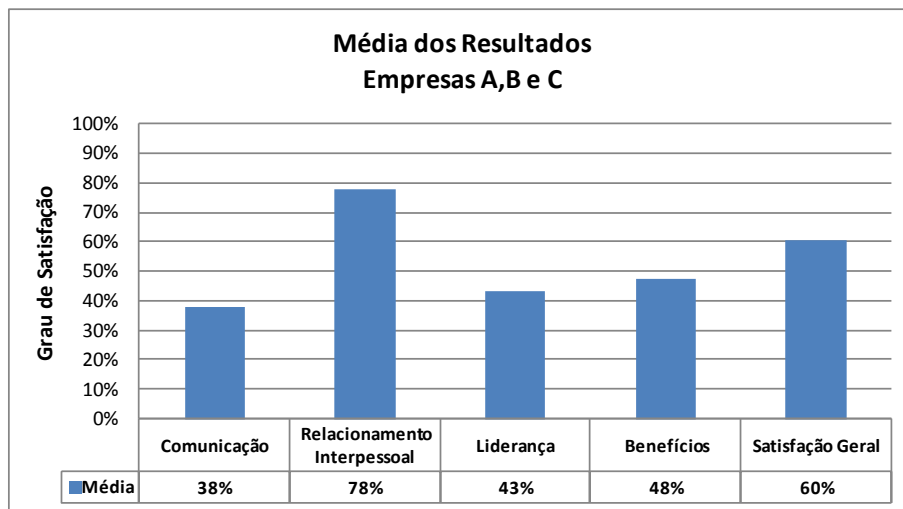
Quadro 1: Pontos fortes e pontos fracos

Empresa	Pontos Fortes	Pontos Fracos
A	Relacionamento Interpessoal	Comunicação, Liderança, Benefícios e Satisfação Geral
B	Relacionamento Interpessoal	Comunicação, Liderança e Satisfação Geral
C	Relacionamento Interpessoal	Comunicação, Liderança e Satisfação Geral

Fonte: Dados coletados pelo Autor

A seguir apresenta-se o Gráfico 2 com a média dos resultados entre as empresas A, B e C em cada uma das cinco variáveis.

Gráfico 2: Média dos resultados das empresas A, B e C



Fonte: Dados coletados pelo Autor, dezembro, 2013:

Observa-se pelos dados obtidos nas pesquisas de clima que o principal problema que evidencia-se e que sugere a necessidade de ser trabalhado nas três empresas são as variáveis de comunicação e liderança. Não pode ser descartado a variável dos benefícios que também apresentam índices baixos. Porém em uma escala de importância, a liderança apresenta-se como prioridade pelo grau de complexidade de suas ações, pois apresenta características tácitas. É um processo longo de mudanças, que envolve o aspecto de mudanças culturais da empresa, quebra de paradigmas, desenvolvimento e

preparação de colaboradores, perfil para líderes, revisão da estrutura hierárquica e investimento em ações e estratégias para..... relacionamentos.

Certamente as chefias intermediárias, em muitas organizações também chamadas ou identificadas como camadas gerenciais, não lideram nem decidem, ao contrário, sua principal função, se não a única, tem sido a de atuar como “transmissores” de informações tênues e difusos.

A comunicação é outro ponto negativo, as empresas devem dar mais ênfase nos treinamentos em relação ao uso de sistemas de informação, e a publicação de resultados e de orientações consideradas necessárias. É necessário o comprometimento dos gestores para que a comunicação da empresa seja transmitida aos colaboradores com clareza, rapidez e agilidade, utilizando os recursos e ferramentas. Entretanto a organização deve incentivar e preparar seus colaboradores para o uso adequado das ferramentas de comunicação.

De acordo com Dias (2007), a comunicação é uma atividade indispensável para o funcionamento de todos os processos organizacionais. Isso evidencia a importância de explorar as diferentes ferramentas hoje existentes.

A seguir o quadro 2 apresenta as principais ferramentas de comunicação utilizadas nas empresas A, B e C.

Quadro 2: Meios de comunicação utilizados pelas empresas A, B e C

Empresa	Meios de Comunicação
A	e-mail, skype, reuniões gerenciais, murais, Sistema Green Docs (fluxo de informações da produção), sistemas gerenciais, sistema Iso Server (documentação).
B	e-mail, skype, reuniões (gerência e equipe), murais, jornal interno, intranet, sistemas gerenciais, pasta pública na rede.
C	e-mail, skype, reuniões (gerência e equipe), murais, cartazes, boletins, intranet, sistemas gerenciais.

Fonte: Dados coletados pelo Autor, dezembro, 2013.

E por último, outra importante variável que as empresas devem dar atenção é os benefícios. Além de gerarem contrapartidas à empresa, devem favorecer a produtividade e melhorar o clima organizacional.

Os benefícios “representam uma parte importante da remuneração de praticamente todos os trabalhadores. Benefício é todo pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar a trabalhar na empresa”. (DESSLER,2003, p. 207).

Para Dutra (2002) os benefícios em nossa realidade representam simplesmente uma forma de remuneração complementar. Isso pode representar também aos colaboradores uma forma de acesso, que de outra forma não teriam acesso.

Nesta variável, as empresas não estão tratando da questão salarial e sim das necessidades na área da saúde, vale refeição e alimentação. Isso pode levar a inferir que os valores do vale refeição e alimentação podem possivelmente estar abaixo do praticado no mercado. Assim como a cobertura do plano de saúde oferecido pode não estar atendendo as necessidades dos colaboradores, tanto no valor descontado como contribuição, quanto a qualidade dos serviços.

As pessoas são atraídas e participam da organização não somente em função do cargo, do salário, das oportunidades, do clima organizacional, mas também em função das expectativas de serviços e benefícios sociais que poderão desfrutar. (CHIAVENATO, 2009, p. 328).

Nesta variável, os resultados apresentados nas pesquisas de clima pelas empresas, foco deste estudo, apontam as áreas de alimentação e saúde como as mais importantes.

Outro aspecto que pode ser ressaltado é que os resultados, de maneira geral, foram muito semelhantes entre as empresas, foco do estudo, apresentando os mesmos pontos fortes e fracos. Isso pode estar relacionado as características, da cultura organizacional e das lideranças. São empresas familiares, de pequeno a médio porte, com muitos especialistas em seus quadros.

Em relação a estrutura são hierarquizadas, com pouco investimento na área de gestão, bem como, com características de centralização das informações.

A satisfação deve ser uma preocupação como a teoria mostrou, já que funcionários satisfeitos e motivados no seu ambiente de trabalho produzirão mais e isso acarretará, por fim, resultados positivos para as organizações e também satisfação de seus clientes.

Por fim, a pesquisa de clima é uma ferramenta fundamental, pois propicia um diagnóstico da situação da empresa, proporcionando as informações necessárias para as tomadas de decisões, possibilitando definir com clareza os planos de ações necessários.

Entretanto, é imprescindível que as empresas façam, de forma contínua, a análise do clima organizacional, atuando no gerenciamento dos pontos críticos, demonstrando assim, preocupação com o futuro e as aspirações de seus colaboradores. É fundamental que coloquem em prática as necessidades de melhoria, caso contrário, a ferramenta pode cair em descrédito pelos colaboradores.

5 CONCLUSÃO

Atualmente, a importância das pesquisas de clima organizacional ganha, cada vez mais, destaque na gestão de pessoas, por repercutir inclusive, de forma mais direta no comportamento humano, refletido, portanto, nos contextos organizacionais atrelado ao desempenho e a motivação dos colaboradores. Esse recurso pode contribuir positivamente para identificar oportunidades de melhoria, promovendo qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, maior produtividade e motivação, reforçando a ideia de que esta análise se faz importante não apenas para os colaboradores, mas também para a organização.

A partir da análise e interpretação dos resultados da pesquisa, conclui-se que nas três empresas estudadas o clima organizacional aponta para principalmente para as variáveis de comunicação e de liderança como os mais baixos percentuais em seus resultados. Isso pode levar a insatisfação, o que sugere que as empresas observem a necessidade de tomar atitudes de mudanças organizacionais. Focar em gestão de pessoas, pode levar a rever seus processos, sugerindo-se ênfase na comunicação e capacitar suas lideranças.

Vale ressaltar que, de nada adianta para a organização, apenas o levantamento da pesquisa de clima, se os resultados obtidos não forem tratados com a importância necessária e implementadas as medidas de melhoria propostas, garantindo as mudanças, de forma efetiva para o desenvolvimento organizacional. Isso deverá encaminhar ao que todo o suporte teórico do estudo demonstrou, de que os colaboradores satisfeitos, motivados, devem produzir mais.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Liderança**: administração do sentido. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **O líder Eficaz**: 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DESSLER, GARY. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

- DIAS, J. G. **Endomarketing**: um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial. São Paulo: Livro Pronto, 2007.
- DUTRA, JOEL SOUZA. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- FACHIN, ODÍLIA. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FRANÇA, A. C. L. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, Mai./Jun., p. 20-29, 1995.
- HITT, MICHAEL A; MILLER, C. CHET; CODELLA, ADRIENNE. **Comportamento Organizacional**. Tradução Teresa Cristina Padilha de Souza. 3.ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2013.
- KAHALE, F. **Pesquisando a motivação**: a pesquisa de clima organizacional. Disponível em: <<http://institutomvc.com.br/clima.htm>>. Acesso em: 21 set. 2013.
- KINICKI, A.; KREITNER, R. **Comportamento organizacional**. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- MELLO, Á. **Como aplicar uma pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/estilorh>>. Acesso em: 16 set. 2013.
- OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno nas empresas**: o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- ROBBINS, STEPHEN; JUDGE, TIMOTHY; SOBRAL, FILIPE. **Comportamento organizacional**. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson P. Hall, 2010.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SEGUNDO, J. **Influência da liderança no clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.josesecondo.hpg.ig.com.br/clima.htm>>. Acesso em: 14 set. 2013.
- SOBRAL, FILIPE; PECI, ALKETA. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro**. 2.ed. São Paulo: Pearson E. do Brasil, 2013.
- STAKE, ROBERT E. The case study method in social inquiry. IN DENZIN, NORMAN K; LINCOLN, YVONNA S. **The American tradition in qualitative research**. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 2001.
- YIN, ROBERT K. **Estudo de caso**. planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.