



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE - AMF
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DOUGLAS GRIPA SCHIO

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA NO RAMO DA
CONSTRUÇÃO CIVIL**

RESTINGA SECA/RS

2015

DOUGLAS GRIPA SCHIO

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA NO RAMO DA
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador(a): Prof^a. Ma. Andrieli Vizzoto

RESTINGA SECA/RS

2015

FACULDADE ANTONIO MENEGETTI
Douglas Grippa Schio

**Avaliação da percepção do clima organizacional: um estudo de caso de uma
empresa no ramo da construção civil**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Profª Ms. Andrieli Diniz Vizzoto

Profª Ms. Andrieli Diniz Vizzoto
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso
Antonio Meneghetti Faculdade

Profª Drª Ana Marli Bulegon
Membro da Banca Examinadora
Antonio Meneghetti Faculdade

Profª Esp. Eloy Demarchi Teixeira
Membro da Banca Examinadora
Antonio Meneghetti Faculdade

Restinga Sêca, RS, 05 de dezembro de 2015

Resumo

Trata-se de uma pesquisa de avaliação de clima organizacional que tem por objetivo central verificar a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional de uma empresa do ramo de construção civil. As variáveis utilizadas foram: respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. A fundamentação teórica da pesquisa de clima é proveniente da Escola Comportamental. Para identificar a relação entre as variáveis, utilizou-se o questionário do *Great Place to Work Institute*, adaptado para o contexto da pesquisa. O método de pesquisa utilizado é *survey*, de natureza quantitativa - descritiva. A pesquisa foi realizada na Schio Construtora, em outubro de 2015, envolvendo um total de 44 funcionários da construtora, os quais, no momento em que o questionário foi aplicado estavam divididos em 4 obras distintas, localizadas na região central do estado do Rio Grande do Sul. A partir da análise conclui-se que a pesquisa indica um clima favorável à percepção dos colaboradores, pois a média geral da pesquisa foi de 3,51, na escala de 1 a 5. As variáveis que tiveram médias mais satisfatórias foram Orgulho e Respeito com médias 3,80 e 3,66 respectivamente. Contudo, pode ser observadas variáveis que tiveram uma avaliação menos favorável, que foram Imparcialidade e Comprometimento das Chefias, com médias 3,30 e 3,45 respectivamente. O estudo também propôs algumas sugestões de melhorias para as afirmações do questionário que obtiveram as médias menos satisfatórias. Através dos dados apresentados abre-se a possibilidade da gestão da empresa empregar recursos e tomar medidas com ênfase nessas debilidades que o estudo aponta. Este estudo abre possibilidades para novas pesquisas relacionando outros fatores que influenciam o clima organizacional e a identificação das variáveis que impactam de forma mais acentuada o ambiente da organização.

Palavras-Chave: clima organizacional, cultura organizacional, construção civil.

Abstract

It is an organizational climate assessment survey whose main objective is to verify the perception of employees on the organizational climate of a company in the construction sector. The variables used were: respect, fairness, pride and camaraderie. The theoretical foundation of this climate research comes from the Behavioral School. To identify the relationship between variables, it was used the questionnaire of the Great Place to Work Institute, adapted to the context of the research. The research method used is survey, quantitative - descriptive. The survey was conducted in Schio Construction Company in October 2015, involving a total of 44 employees of the construction company, which at the time the questionnaire was applied were divided into 4 distinct works, located in the central region of the state of Rio Grande do Sul. Through the analysis it was possible to state that the company researched presents a favorable climate, as the averages found was 3.51 in a scale of 1 to 5. The variables with greater numbers were Pride and Respect, respectively with averages of 3.80 and 3.66. Although, it is possible to observe that some variables also had low numbers, Impartiality and Commitment of Managers, averaging 3.30 and 3.45 respectively. The study also proposed some improvement suggestions to the assertions of the questionnaire which obtained less satisfactory averages. Through the presented data some possibilities open up for the company's managers employ resources and improve activities with emphasis on those weaknesses that the study points out. This study paves the way for further research relating other factors that influence the organizational climate and the identification of variables that impact more strongly the organization's environment.

Keywords: organizational climate, organizational culture, construction.

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Porcentagem das opções de resposta da variável Comportamento das Chefias	33
Gráfico 2: Porcentagem das opções de resposta da variável Respeito	35
Gráfico 3: Porcentagem das opções de resposta da variável Imparcialidade	37
Gráfico 4: Porcentagem das opções de resposta da variável Orgulho	38
Gráfico 5: Porcentagem das opções de resposta da variável Camaradagem	40

Lista de Quadros

Tabela 1: Matriz de identificação das variáveis com as perguntas do questionário	24
Tabela 2: Médias individuais da variáveis e média geral da pesquisa	31
Tabela 3: Médias das questões correspondentes a variável Comportamento das Chefias	31
Tabela 4: Médias das questões correspondentes a variável Respeito	34
Tabela 5: Médias das questões correspondentes a variável Imparcialidade	35
Tabela 6: Médias das questões correspondentes a variável Orgulho	37
Tabela 7: Médias das questões correspondentes a variável Camaradagem	39

Sumário

1- INTRODUÇÃO	9
1.1- PROBLEMÁTICA	10
1.2- PROBLEMA	11
1.3- OBJETIVO GERAL	11
1.3.1 Objetivos Específicos.....	11
1.4- JUSTIFICATIVA	12
2- REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1- MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO	14
2.2- CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.3- CLIMA ORGANIZACIONAL	18
2.4- VARIÁVEIS DE ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	22
2.4.1 Comportamento das Chefias.....	22
2.4.2 Respeito.....	23
2.4.3 Imparcialidade.....	24
2.4.4 Orgulho.....	25
2.4.5 Camaradagem	25
3 METODOLOGIA.....	27
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	27
3.2 ANÁLISE DE DADOS	30
3.3 EMPRESA PESQUISADA – CONSTRUTORA SCHIO.....	30
4 ANÁLISE E RESULTADO DOS DADOS.....	32
4.1 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS.....	32
4.1.1 Comportamento das Chefias.....	32
4.1.2 Respeito.....	35
4.1.3 Imparcialidade.....	37
4.1.4 Orgulho.....	38
4.1.5 Camaradagem	40
4.2 SUGESTÕES DE MELHORIA	42
5 CONCLUSÃO.....	45
6- REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	48
APÊNDICE.....	51
A - Instrumento de coleta de dados	51

1- INTRODUÇÃO

Atualmente, o mundo tem passado por reconfigurações constantes e velozes, nos inserindo em um ambiente cada vez mais dinâmico. Em meio a tal turbulência, para sobreviverem, as organizações precisam estar em constante aperfeiçoamento de seus processos de gestão, concentrando esforços na otimização dos recursos e no atendimento a clientes com níveis de exigência cada vez maiores.

Com esse movimento, surgem também métodos de gestão de pessoas que buscam formas de mediação das relações de trabalho mais adaptáveis ao ambiente contemporâneo. Esses métodos sugerem uma concepção mais humana da gestão, pois ainda que a administração tenha sua origem marcada historicamente por uma abordagem voltada predominantemente para a manufatura, pode-se dizer que as empresas vêm procurando facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas (RODRIGUES, 1999).

Com foco voltado para o comportamento humano nas organizações, o desafio que se mostra é uma das mais valiosas possibilidades e perspectivas para o alcance da excelência no âmbito empresarial.

Muito se discute, entre os métodos de gestão, o clima organizacional, o qual busca satisfazer às necessidades dos colaboradores e organizações de forma conjunta através de análises da percepção dos colaboradores de uma empresa a partir de propriedades que possam ser mensuradas do ambiente de trabalho, tais como, remuneração, comunicação, estrutura física, tecnologia, benefícios, comprometimento, ética, possibilidade de progresso profissional, entre outros. Essas propriedades têm uma relação direta com o comportamento dos colaboradores.

Neste sentido, Bergamini e Coda (1997) indicam a pesquisa de clima organizacional como um instrumento capaz de mapear as percepções e identificar as necessidades da organização bem como de seu quadro de funcionários. Assim, ainda segundo os autores, a pesquisa de clima caracteriza-se como um diagnóstico sobre a situação atual da empresa, do ponto de vista dos seus integrantes, com o intuito de levantar disfunções ou problemas que merecem correções (BERGAMINI; CODA, 1997).

Segundo Luz (2003), liderança, motivação, estresse, remuneração são alguns dos fatores que se relacionam ao Clima Organizacional. Esses fatores devem ser monitorados constantemente para que se tenha um bom desempenho e, juntamente, se proporcione um ambiente mais saudável dentro das organizações, pois assim se elevam as chances de contar com colaboradores motivados, envolvidos e comprometidos.

Levando-se em conta essas considerações, o presente trabalho tem como objetivo realizar uma avaliação da satisfação dos colaboradores através de uma pesquisa de Clima Organizacional de uma empresa do setor da construção civil da Quarta Colônia, a fim de que possam ser sugeridas possibilidades de melhoria para a empresa em questão.

1.1- PROBLEMÁTICA

Como já visto, o cenário que as empresas vivenciam hoje é altamente competitivo, com mudanças contínuas e incertezas, gerando a necessidade de métodos de gestão cada vez mais eficazes, que possibilitem a otimização de seus recursos produtivos a fim de sobreviverem a essas oscilações que o mercado proporciona.

Segundo Itami e Numagami (1992), qualquer tecnologia pode ser copiada, no entanto, somente agregará vantagem competitiva se for integrada, de forma eficiente, aos outros recursos da empresa, em especial aos recursos humanos, destacando-se assim que este é o diferencial de sucesso da organização. Todos os demais recursos são vantagens que podem ser superadas com mais facilidade pela concorrência.

Com isso, o foco fica cada vez mais voltado para o colaborador, e as empresas buscam melhorias constantes no ambiente organizacional, otimizando relações e condições de trabalho como forma de manter os colaboradores motivados em sua atividade. Perante esse contexto, os trabalhadores convivem com o desafio de conciliar a vida pessoal e profissional, e alcançar as metas pessoais e profissionais exige esforço conjunto de colaboradores e organização, entretanto os indivíduos cada vez mais reivindicam melhorias organizacionais e as empresas

cientes da importância do capital humano, buscam canalizar de forma eficiente seus esforços.

Assim, os estudos de Clima Organizacional servem como ferramenta extremamente válida de avaliação dos fatores que permeiam o ambiente interno das organizações e contribuem para as decisões estratégicas da empresa.

Tendo a possibilidade de um estudo sobre Clima Organizacional, considerou-se oportuno avaliar o clima organizacional de uma empresa específica no ramo da construção civil, cujas empresas hoje em dia, na busca dos seus objetivos devem arquitetar um equilíbrio entre os colaboradores e as necessidades da empresa para que se eleve a qualidade do ambiente como um todo.

1.2- PROBLEMA

Diante desse contexto, o problema de pesquisa focalizou a seguinte questão: Como os colaboradores percebem o clima organizacional existente em uma empresa do ramo da construção civil?

1.3- OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é verificar a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional de uma empresa do ramo de construção civil.

1.3.1 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- Verificar através de material bibliográfico as teorias desenvolvidas e o que os principais autores já pesquisaram e escreveram sobre clima organizacional;
- Conhecer as percepções dos colaboradores sobre o clima organizacional;
- Identificar os fatores que influenciam negativamente ou positivamente o clima organizacional da empresa;

- Propor sugestões de melhorias à empresa com base nos dados da pesquisa.

1.4- JUSTIFICATIVA

Diante de um cenário altamente volátil as empresas buscam interpretar e se adaptar de forma mais rápida possível às mudanças e turbulências geradas pela competitividade dos mercados. Nesse contexto o capital humano tem papel fundamental para a sobrevivência das organizações.

É inegável a evolução do setor da construção civil nos últimos anos, essa evolução resultou em um forte impacto econômico e social no país e na região central do nosso estado não foi diferente. A construção civil hoje, apesar de utilizar muita tecnologia, é um setor que demanda muita mão de obra, resultando na geração de muitos empregos e no desenvolvimento econômico de muitas famílias, desempenhando, desse modo, um papel de suma importância na região. Esse fator fica evidenciado pelo fato de a empresa em estudo ser a segunda que mais emprega no município em que está situada.

O fator humano é a mola propulsora, o que proporciona um diferencial competitivo para empresa. Com a premissa de que os resultados organizacionais dependem, em sua essência, do desempenho e da motivação dos colaboradores, a chave do sucesso empresarial é mantê-los motivados em seu trabalho.

Para tanto, as empresas devem observar os seus colaboradores com o intuito de proporcionar um clima organizacional saudável, buscando assim mantê-los satisfeitos e motivados.

Neste sentido,

Estudos de clima são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta “sentir” que o clima está mau, é preciso identificar onde, porque e como agir para melhorá-lo. (SOUZA, 1982, p.14)

Com as informações geradas por um estudo de clima organizacional na empresa, os administradores poderão se beneficiar com conhecimentos que serão válidos para uma melhor percepção do quanto é essencial manter o colaborador

com um elevado grau de satisfação e também que tipo de ações devem ser pautadas para que esses objetivos sejam alcançados.

Além disso, o presente estudo oferece dados na área da gestão de pessoas e especificamente pesquisa de clima organizacional, os quais poderão ser usados para promover melhorias nas relações de trabalho de uma determinada empresa do ramo da construção civil, contribuindo para o fortalecimento das produções científicas para a área de ensino em administração no Brasil.

Portanto, há necessidade de mais pesquisas por parte das empresas acerca do clima organizacional, e para tanto há que se buscar a opinião de seus funcionários. Segundo Luz (2003, p. 42), verificando as seguintes variáveis: trabalho realizado pelos funcionários, salário, benefícios, integração entre departamentos, liderança, comunicação, treinamento, possibilidades de progresso profissional, relacionamento interpessoal, estabilidade, processo decisório, condições físicas de trabalho, relacionamento da empresa com sindicatos e funcionários, participação, pagamento de salários, segurança do trabalho, objetivos organizacionais, orientação para resultados, disciplina, imagem da empresa, estrutura organizacional, ética, satisfação do cliente, reconhecimento, vitalidade organizacional, estratégia, valorização dos funcionários, comprometimento, trabalho em equipe, modernidade, orientação para os clientes, planejamento e motivação.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

2.1- MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Com a globalização, as empresas estão situadas em um universo de mudanças, onde as informações são cada vez mais velozes, e as organizações devem estar preparadas para acompanhar esses processos, de forma a não ficarem para trás nesse mercado competitivo.

Segundo Luz (2006), a economia brasileira abriu seu mercado para produtos estrangeiros nos anos 90, com isso as empresas brasileiras tiveram que se adaptar com estratégias para reduzir custos e poder se inserir nesse mercado competitivo. As principais estratégias que as empresas adotaram foram: a terceirização, a reengenharia, o *downsizing*, as alianças estratégicas, o uso intenso da automação, as aquisições e fusões, o que acarretou em uma redução do quadro de pessoal.

Em consequência das estratégias adotadas, pressões por resultados, ansiedade e insegurança passaram a fazer parte do ambiente de trabalho, gerando uma nova visão de empresa para os funcionários. Além disso, as fusões, aquisições e privatizações podem gerar conflitos de valores e crenças implicando na cultura das organizações, de maneira que esses reflexos podem ser expressos no nível de satisfação dos colaboradores.

Para Chiavenato (2005) a era da informatização teve papel fundamental na transformação do mercado, através da automação e da robotização, com isso o capital humano deixou de ser um apêndice das máquinas, com atividades repetitivas e limitadas, e passou a ser o fornecedor de conhecimento, sendo assim mais criativo e inovador.

É fundamental avançar para além da administração de recursos humanos, onde a liderança é imprescindível para acolher as pessoas de uma organização. As pessoas devem ser consideradas recursos e oportunidades e não problemas, custos ou ameaças. Aprendamos a liderar e não a administrar, a dirigir e não a controlar, assim defende Drucker (1997).

“O capital humano depende de talentos que a empresa precisa conquistar reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar” (CHIAVENATO, 2005, p. 6), mas

não depende apenas do talento e dos esforços do funcionário a organização tem que lhe fornecer as condições para que os resultados sejam alcançados.

2.2- CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional possui um forte impacto e desempenho na organização podendo ser, assim como a tecnologia, infraestrutura e recursos financeiros, otimizada em prol dos objetivos da empresa.

O início do estudo de cultura organizacional deu-se no princípio do século XX, contudo os estudos acadêmicos mais relevantes ocorreram nos anos 80, com uma interpretação que a legitimidade de sua existência teórica seja extraída de possibilidades práticas e instrumentais, esta instrumentalidade do conceito de cultura “pode ser claramente percebida na concepção de cultura organizacional como vantagem competitiva, fator de eficiência para os negócios” (BARBOSA, 2000, p. 135).

Ainda Barbosa (2000) diz que a lógica pragmática e a instrumental são integradas pelos conceitos de cultura na administração, “os administradores julgam que é fundamental dimensionar com clareza as relações entre os aspectos objetivos e representacionais das organizações, pois esperam que esse paradigma produza novos e melhores instrumentos de intervenção e compreensão da realidade”. (BARBOSA, 2000, p. 135).

Para Smircich (1983) o conceito de cultura está relacionado com o estudo de organizações, pois mostra que a cultura organizacional é verificada de várias formas em função dos pressupostos das pesquisas relacionados ao entendimento de cultura, organização e natureza humana. Tais pressupostos levam a duas formas de estudo da cultura organizacional: primeira como metáfora, uma imagem que ajuda a entender o sistema, postulando a cultura como algo que a organização é, e a segunda forma como uma variável, sendo a cultura algo inerente à organização e que muda com o passar do tempo.

Chiavenato (1992, p. 49) acredita que “através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros, condicionando-os a se comportarem de maneira socialmente aceitável aos seus padrões, costumes e práticas sociais”.

Segundo Luz (2006, p. 14):

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

Morgan (2002, p.157) descreve: “a cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social. Ela se desenvolve no decorrer da interação social”. Segundo esse autor, nenhuma cultura já é predefinida, ela é uma criação a partir da junção entre crenças, valores e costumes diferentes, que ao se fundirem proporcionam uma união de culturas diferenciadas em vez de uma cultura uniforme.

Neste sentido Schein traz a seguinte definição de cultura organizacional:

"é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas." (SCHEIN apud LUZ, 2003, p. 15)

Cultura pode ser: “Um conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.” (LACOMBE 2005, p.229).

Chiavenato (1992, p.49):

Cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes.

Segundo Schein (1992) cultura pode ser analisada nos três diferentes níveis em que o fenômeno cultural é visível para o observador: nível de artefatos, nível de valores e crenças e nível de pressupostos.

O nível de artefatos é estabelecido através de objetos e padrões da organização, nestes estão todas as ocorrências que os indivíduos veem, ouvem e

sentem e que podem ser reconhecidos de forma instantânea. São as estruturas e processos organizacionais visíveis tais como arquitetura do ambiente físico, linguagem, comportamentos habituais, tecnologia e produtos, símbolos que colaboram para a manutenção e transmissão de significados compartilhados e percepções da realidade.

O nível de valores e crenças é central para a cultura organizacional, sendo regras que não são escritas que permitem membros de uma cultura saber o que é esperado deles em uma vasta variedade de situações, são o que as pessoas acreditam ou não, e está relacionado com a compreensão. Os valores geralmente são debatidos e estão associados com o que as pessoas se preocupam e como elas estabelecem seus investimentos emocionais. Dentro da empresa são as metas, estratégias e filosofias (SCHEIN, 1992).

O nível de pressupostos muitas vezes existe sem o conhecimento consciente dos colaboradores, pois está no inconsciente. São valores e sentimentos tomados como certos e inegociáveis, que formam o coração da cultura de uma organização segundo o autor.

Schein (1992) relata, ainda, que a cultura está sempre em formação e o papel das chefias e líderes é enfatizado quando estes precisam desenvolver novas respostas, soluções ou estratégias, diante de novos problemas.

Dentro dessa ótica Schein (1992) acredita que a cultura começa com os líderes que impõem seus valores e pressupostos no grupo. Se o grupo é bem sucedido e os pressupostos tomados como certos, nós teremos então uma cultura que irá definir para gerações futuras que espécie de líderes é aceitável. A partir daí, a cultura define a liderança. Mas como os grupos encontram dificuldades adaptativas tais como mudanças ambientais, pode chegar a um ponto em que alguns pressupostos não são mais válidos, e daí a liderança tem que fazer uma mudança evolucionária e perceber a limitação da cultura própria. Schein (2009, p.11) conclui que: “cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder”.

Bowditch (1992) lembra que existem diferenças importantes entre clima e cultura organizacional. O clima é uma mensuração do quanto as expectativas das pessoas sobre como se deve trabalhar, em uma organização, está sendo cumprida, portanto, um indicador de que tais crenças e expectativas estão sendo ou não

alcançadas. Já a cultura preocupa-se com a natureza das crenças e expectativas sobre a vida da organização

Segundo Luz (2003) o clima sofre interferência de diferentes fatores externos à organização, como condições de saúde, habitação, lazer e familiar, e sobretudo pela cultura organizacional, que é uma das suas principais causas.

Schneider (1987, p. 448), consultor norte-americano, afirma que “clima e cultura são tópicos complementares. Clima refere-se aos modos pelos quais as organizações indicam aos seus participantes o que é considerado importante para a eficácia organizacional”.

Contudo, existe uma relação de causalidade entre clima e cultura organizacional, sendo o clima uma das consequências da cultura organizacional. Assim, o clima é um fenômeno que delimita-se a um espaço de tempo, referindo-se ao estado de ânimo dos colaboradores de uma organização, naquele determinado momento, por outro lado a cultura organizacional se estabelece ao longo do tempo devido a hábitos e práticas recorrentes.

2.3- CLIMA ORGANIZACIONAL

A expressão clima, segundo Oliveira (1995), é relativamente nova. Antes (décadas 30 a 70), utilizavam-se as expressões “atmosfera”, “ambiente” ou “meio ambiente”. O autor destaca que, na década de 30, a ideia de clima organizacional já estava implicitamente presente na proposta da Escola das Relações Humanas, de Elton Mayo, quando realizou o experimento de Hawthorne.

De acordo com Oliveira (1995, p. 15) “provavelmente o experimento de Hawthorne foi a primeira ocasião em que o clima interno, como o misterioso dragão do Lago Ness, botou a cabeça para fora e permitiu ser fotografado por alguém”.

Muitos autores tratam o conceito como sinônimo de cultura, isto é, não existe consenso sobre a definição de clima organizacional, apenas percepções semelhantes.

Segundo Souza (1978, p.38), “o clima é mais perceptível do que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles”. A autora

aponta uma maior facilidade em se detectar os efeitos do clima organizacional em relação à dificuldade que há em descobrir as causas que geram determinados tipos de clima.

Na busca de definições de Clima Organizacional apresentadas por autores, dentre vários encontramos em Luz (2003, p. 11) uma referência a Coda que diz que o clima indica o grau de satisfação dos funcionários da empresa, relacionado a aspectos da cultura ou realidade aparente da organização como: missão, valorização profissional, modelo de gestão, política de recursos humanos e processos de comunicação.

Litwin e Stinger (1968) apud Rizzati (2002) descrevem clima como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida pelos membros organizacionais e que influencia seus comportamentos. Estes autores acreditam que clima organizacional é um conjunto de propriedades psicológicas mensuráveis do ambiente de trabalho percebido pelos indivíduos que trabalham na organização.

Litwin (apud LUZ, 2003, p.10) afirma que o Clima Organizacional "é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento".

Nesse sentido, Luz (2003, p. 13) o define como o "reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa (...) é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários".

Para Payne e Mansfield (1973) o conceito de clima organizacional pode ser uma provável junção do conceito entre análise no nível organizacional e análise no nível individual, e pode ser elaborado em qualquer um destes dois níveis de análise.

Chiavenato (1997) define o clima organizacional como sendo o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido pelos indivíduos, de forma direta ou indiretamente, pois não só trabalham, mas também vivem neste ambiente. Contudo essas propriedades impactam na motivação e no comportamento dessas pessoas.

Ainda Chiavenato (1997, p. 126) diz:

"Ele representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa e, envolve a satisfação dos profissionais tanto com os

aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto aspectos afetivos/emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral. É a tendência de percepção que os membros de uma organização possuem a respeito de seu grau de satisfação em relação ao conjunto ou a determinada característica desta organização".

Dessa forma, o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos indivíduos que integram uma empresa, em relação aos diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (CODA, 1993).

Os colaboradores de uma mesma empresa não irão perceber e interpretar da mesma forma o ambiente de trabalho, mas que há elementos que são compartilhados na percepção e na interpretação desse ambiente. De forma sintetizada, o autor diz que "o que define mais precisamente o clima organizacional são as percepções compartilhadas entre os membros da organização sobre o ambiente organizacional" (TAMAYO; LIMA; SILVA, 2002).

Mól traz a seguinte definição de clima organizacional:

"maneira, positiva ou negativa, como os colaboradores, influenciados por fatores internos ou externos à organização, percebem e reagem, num determinado momento, ao conjunto de variáveis e fatores como as políticas, os procedimentos, usos e costumes existentes e praticados pela organização" (MÓL, 2010, p. 8).

Assim, Mól considera que o clima tem ligação direta com a forma como os colaboradores percebem a organização, quanto a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, e o modo como interpretam esses fatores e como a eles reagem, positiva ou negativamente, a partir da sua interpretação é que o clima se constrói.

De acordo com Litwin e Stringer (apud CHIAVENATO 1979, p. 530):

"climas organizacionais podem ser criados pela variação no estilo de liderança empregado. Podem ser criados em um curto espaço de tempo que suas características permanecem estáveis. Uma vez criados estes climas, apresentam significativos e dramáticos efeitos sobre a motivação e correspondentemente sobre o desempenho e satisfação no cargo."

Verifica-se, portanto, que tanto empregadores como empregados têm interesse em uma maior favorabilidade do clima, porque ele beneficia de forma simultânea a satisfação e o desempenho no trabalho.

É importante destacar que as percepções que as pessoas têm do ambiente de trabalho refletirá na qualidade do clima organizacional.

Para Chiavenato (2003, p. 610), “o clima de uma empresa pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização”.

Ainda, Chiavenato (2004, p. 53):

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

O clima organizacional negativo ou doentio pode apresentar tensões, discórdias, conflitos, ruídos na comunicação, rivalidade entre funcionários da empresa, proporcionando um ambiente desagradável para se trabalhar. A alta rotatividade de colaboradores pode ser uma das evidências aparentes que um clima negativo provoca na organização.

Já Luz (1995) classifica o clima como: bom, prejudicado ou ruim. De acordo com o autor, ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma temática favorável, e é prejudicado ou ruim, quando algumas variáveis organizacionais e/ou ambientais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, rivalidades, ruído nas comunicações etc. Ambas as situações afetam a qualidade do clima organizacional. Em síntese, é favorável, desfavorável ou neutro, em relação às organizações e às pessoas (LUZ, 1995; DAVIS, 1981).

O desempenho organizacional pode ser aumentado arquitetando-se um clima que satisfaça às necessidades dos membros da organização e, ao mesmo tempo, canalize seus comportamentos motivados para o alcance dos objetivos organizacionais.

Portanto, as pesquisas de clima organizacional são necessárias dentro das organizações, assim buscando a opinião de seus colaboradores.

2.4- VARIÁVEIS DE ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Através dos parâmetros de análise dos fatores ou variáveis estabelecidas nos diferentes modelos sugeridos para o estudo do clima organizacional, com base principalmente do *Great Place to Work Institute* (1984), foram estabelecidas as seguintes variáveis para o desenvolvimento teórico do trabalho: Comportamento das chefias; Respeito; Imparcialidade; Orgulho e Camaradagem.

2.4.1 Comportamento das Chefias

Através da variável comportamento das chefias, vamos poder identificar, nesta pesquisa, a percepção dos colaboradores em relação à habilidade da chefia em manter o grau de acesso e abertura na comunicação com seus subordinados. Também aborda a competência da chefia em coordenar os recursos humanos e materiais, assim como da integridade e consistência das decisões.

Para Vredenburg, Sheridan e Abelson (1978) inúmeros estudos têm sido realizados ao entorno do comportamento de chefias nas organizações e os reflexos sobre os seus subordinados. O comportamento das chefias trata-se de uma variável complexa. Para determinar a função do chefe são empregados alguns conceitos como: direção, chefia, supervisão, gerência, superintendência, entre outros.

Para elaboração deste estudo, evidenciam-se as chefias que são lideranças formais nas organizações. As chefias possuem três funções básicas. A primeira, a função interpessoal, que se refere ao estabelecimento e manutenção de contatos e relações com as pessoas. A segunda, informacional, diz respeito à coleta e disseminação da informação e a terceira, decisória, refere-se à tomada de decisões estratégicas e todas as três categorias abrangem a atuação das chefias, tanto dentro do ambiente do setor, quanto no ambiente externo (COHEN; FINK, 2003).

Um dos principais aspectos com relação ao comportamento das chefias é a comunicação, a qual geralmente é responsável dentro das organizações e que pode ser definida como "a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a

interferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos" (BOWDITCH, 2002, p. 80).

Além disso, a liderança tem um papel que transcende o ambiente produtivo da empresa e busca a harmonia com todo o contexto social em que se relaciona. Para Meneghetti (2008, p. 24) "O líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar, que sabe construir a harmonia das relações entre todos, para que exista um nível máximo de produção de valores e de coisas."

2.4.2 Respeito

Com a variável Respeito podem ser visualizados os reflexos da percepção dos colaboradores com relação ao modo como a organização vê os indivíduos com vida pessoal e o apoio ao desenvolvimento profissional. Nesta variável também são identificadas às percepções deles em relação à política de benefícios, condições e segurança no trabalho, ou seja, a política de recursos humanos.

Para Robbins (1998, pág. 365) "as políticas e práticas de recursos humanos de uma organização representam forças importantes para moldar o comportamento e as atitudes do empregado". O mesmo autor intensifica que as diversas práticas incluindo os processos de seleção, programas de treinamento, desenvolvimento de carreiras, avaliação de desempenho, a interface com os sindicatos, são recursos que podem influenciar de forma muito significativa os resultados do comportamento organizacional. O autor ainda enfatiza que as instalações e condições de trabalho que a organização oferece para seus empregados também são fatores que influenciam na satisfação e desempenho dos mesmos.

Barnard (1968) pressupõe que os colaboradores contribuem com o seu esforço pessoal nas organizações em relação aos incentivos que podem receber. A concessão de benefícios apropriados é uma tarefa vital para a existência de qualquer organização, e ao mesmo tempo é o mais instável dos elementos do sistema cooperativo, devido às interferências de condições externas e aos motivos humanos que também são variáveis.

As condições e segurança no trabalho, os benefícios recebidos, o apoio ao desenvolvimento profissional são reflexos da política de recursos humanos e são representativas do respeito de uma organização em relação aos seus empregados.

2.4.3 Imparcialidade

Por meio da variável Imparcialidade é possível identificarmos a percepção dos colaboradores no que diz respeito à equidade, isto é, se a organização compartilha de um tratamento equilibrado para todos seus integrantes no que tange recompensas, remuneração e reconhecimento, além de verificar se existe neutralidade no recrutamento e na promoção, se não há discriminação e possibilidade de apelação.

Os empregados são propensos a fazer comparações entre os seus salários e os resultados de seus trabalhos em relação a outros, tanto dentro como fora da organização. A situação é percebida como justa quando a relação entre o seus resultados e salários em relação aos outros é proporcional, o que resulta no estado de equidade. Quando a proporção é percebida como injusta, é constatada uma tensão de equidade, que leva a uma motivação para corrigir (ROBBINS, 1998).

Conforme Maximiliano (2004), o ponto principal da teoria da equidade (ou teoria do equilíbrio) é a crença dos empregados de que as recompensas precisam ser iguais para todos e proporcionais ao esforço. Essa teoria salienta que a percepção da falta de imparcialidade no tratamento pode gerar comportamentos indesejáveis para os resultados da organização, especificamente como alteração dos esforços e resultados realizados pelo empregado, distorção na auto percepção e na percepção dos outros e até mesmo o empregado pode demitir-se da empresa ou abandonar a profissão.

2.4.4 Orgulho

A percepção dos colaboradores em relação ao orgulho, satisfação, motivação e ao comprometimento que sentem ao realizar um trabalho, nos resultados obtidos individualmente ou na coletividade grupo, nos produtos e serviços que a empresa fornece representam a variável orgulho. O fator identificação do colaborador com a organização e a sua reputação perante a comunidade também fazem parte da variável orgulho.

Neste sentido Gatewood, Gowan e Lautenschlager (1993), afirmam que o fato de uma organização ser percebida como uma empresa com uma reputação positiva pode acarretar na atração de mais pessoas e a percepção da imagem é uma função da informação que está disponível para o indivíduo em um determinado momento, inclusive a interação dos candidatos potenciais com a empresa através de anúncios, uso de produtos ou serviços, dentre outros fatores.

March e Simon (1981, p. 4) revelam que o colaborador tem maior probabilidade de identificar-se com organizações que são percebidas como de alto prestígio do que com aquelas organizações de menor prestígio e o colaborador interpreta a identificação como um “meio de conquista de *status* pessoal”.

2.4.5 Camaradagem

A variável Camaradagem compreende os fatores de cooperação e relações interpessoais, assim identifica a percepção dos colaboradores em relação à qualidade da hospitalidade para o novato na organização, a intimidade, a comunidade e senso de equipe no ambiente de trabalho.

Segundo Rizzatti (2002, p. 68), “relacionamento interpessoal refere-se a uma interação ou relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada um está em parte determinada pela atividade do outro.”

Para Kouzes e Posner (1997, p. 324) o nível dos relacionamentos interpessoais interfere no aumento da produtividade, no bem estar psicológico e na

saúde física dos colaboradores, sendo necessário um ambiente propício que favoreça a troca de informações, isto é, a importância dos relacionamentos de apoio no trabalho, o compartilhamento de metas, a necessidade de interação e o sentimento de ser incluído na equipe.

3 METODOLOGIA

Segundo Pedron (2001, p.27), metodologia “é uma ciência que nos ensina um caminho para chegarmos a um fim científico”.

Para Gil (1999, p.26) a investigação científica depende de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” para que seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos. Assim, utilizando-se de um planejamento e métodos científicos universais podemos validar o estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Visando aos objetivos propostos neste trabalho, será realizada uma pesquisa científica por meio de procedimentos metodológicos.

Para Gil (1999, p.42), a pesquisa tem considerações de ordem prática, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema caracteriza-se por uma pesquisa quantitativa. O autor Gil (1991) considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.). Para este estudo será utilizada uma média aritmética simples a partir das respostas do questionário.

Do ponto de vista de seus objetivos, conciliou-se uma pesquisa de caráter descritivo, a qual para Gil (1991) visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

A pesquisa descritiva vai proporcionar neste estudo a descrição da percepção dos colaboradores da construtora pesquisada perante as variáveis de clima organizacional através de questionário.

Segundo Tripodi et al. (1975, p. 42), as pesquisas de campo quantitativa descritivas são utilizadas para investigar de forma empírica, a análise de fatos ou fenômenos e os seus métodos formais têm como característica a precisão e o controle estatísticos dos dados coletados em amostras de população.

Gil (1995, p.73) define estudo de caso como sendo “um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Vergara (2000, p.49) lembra que “estes objetos podem ser uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou até mesmo um país”. Neste estudo, optou-se pelo estudo de caso de uma empresa, para analisar profundamente o clima organizacional percebido pelos seus colaboradores.

Ainda do ponto de vista dos procedimentos técnicos esta pesquisa consiste em um estudo de caso.

Gil (1991, p.73) define estudo de caso como sendo “um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Vergara (2000, p.49) lembra que “estes objetos podem ser uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou até mesmo um país”.

Os aspectos que oportunizaram o estudo de caso da empresa foram a abertura da empresa pesquisada com o pesquisador, o que facilitou o acesso a informações e a aplicação da pesquisa com os colaboradores tornando conveniente o estudo. Além disso, o ramo da construção civil tem sido muito importante para o desenvolvimento do país, crescendo mais de 74% nos últimos 20 anos, segundo estudo feito pelo SidusCon-MG. Na região central do estado do Rio Grande do Sul esse cenário não é diferente, contribuindo na geração de emprego e renda. Isso sinaliza ainda mais a importância do estudo de caso.

Para coleta e levantamento dos dados da pesquisa, optou-se por utilizar o questionário, em função de sua capacidade de atingir um grande número de pessoas simultaneamente, possibilitando redução de tempo e custo. Além disto, o questionário obtém respostas precisas e, em razão do anonimato, há maior sinceridade por parte dos respondentes. (LAKATOS & MARCONI, 1985)

Para obtenção de dados referentes à variável Clima Organizacional foram coletadas informações através de um questionário aplicado com os colaboradores da empresa pesquisada.

O questionário utilizado neste estudo foi elaborado por Denise Maria Rocha Lemos, na dissertação de pós-graduação da FUCAPE do ano de 2007, cujo título é Avaliação De Clima Organizacional E A Análise Da Relação Entre A Variável Comportamento Das Chefias E As Demais Variáveis De Clima: um estudo no Call Center da Dacasa Financeira.

Este questionário é baseado na metodologia *Great Place to Work Institute* (GPWI), que tem como base norteadora cinco variáveis: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem. Contudo, o modelo GPTW sofreu uma breve adaptação, feita pela autora da dissertação citada anteriormente, tendo as seguintes variáveis: Comportamento das Chefias, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem. As variáveis investigadas foram enunciadas em forma de afirmativas no questionário e as questões correspondentes às variáveis estão relacionadas na Tabela 1 abaixo.

Fatores de clima organizacional	Itens do questionário
A - Comportamento das Chefias	7, 8, 10, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 31, 36, 39, 45, 47 e 48
B - Respeito	2, 3, 9, 27, 39, 40, 42 e 52
C - Imparcialidade	4, 11, 18, 23, 28, 32, 33, 34, 41, 44 e 49
D - Orgulho	5, 12, 17, 24, 29, 37, 50 e 54
E - Camaradagem	1, 6, 13, 30, 35, 38, 43, 46, 51 e 53

Tabela 1: Matriz de identificação das variáveis com as perguntas do questionário

O questionário foi composto por 54 perguntas fechadas, sendo que as variáveis investigadas foram enunciadas em forma de afirmativas no questionário e o formato de resposta em escala *Likert*, composto de cinco diferentes níveis de avaliação (1- Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo e 5 - Concordo totalmente).

A aplicação desse questionário se deu no dia 26 de outubro do ano de 2015, na oportunidade foram aplicados 44 questionários. A aplicação dos 44 questionários foi feita em 4 obras distintas, sendo que os grupos foram reunidos nos refeitórios de cada obra onde uma pessoa externa a empresa e a pesquisa explicou os procedimentos para responder o questionário e logo após os respondentes tiveram liberdade de responder em qualquer lugar da obra, levando em média 20 minutos

para devolver o questionário respondido. Ações essas que procuraram proporcionar aos respondentes maior liberdade e confidencialidade ao responderem o questionário.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados foi feita de maneira quantitativa utilizando como ferramenta o software Microsoft Excel 2010. Os dados foram tabulados e apresentados em forma de estatísticas descritivas.

A análise foi dividida conforme o modelo GPTW, ou seja, em cinco dimensões distintas. Para cada uma delas foi elaborado um quadro que contém média simples. A partir deste, foram feitas tabelas das médias de cada uma das variáveis presentes no questionário e gráficos com as porcentagens das respostas de cada variável para facilitar a visualização.

3.3 EMPRESA PESQUISADA – CONSTRUTORA SCHIO

Abaixo um breve histórico da empresa em que a pesquisa foi aplicada, para uma compreensão mais ampla do estudo.

A Construtora Schio está situada no município de Dona Francisca – RS e foi constituída como uma empresa familiar tendo 2 irmãos como sócios quando iniciou suas atividades em meados de 1992 atuando na construção civil de baixa complexidade, como reformas, ampliações e construção de casa residenciais.

No decorrer dos anos a empresa passou por muitas transformações, a mais significativa foi o fato da sociedade ser desfeita e a propriedade da empresa passou a ser apenas de um dos irmãos, contudo, a empresa que até os anos 2000 era composta por volta de 15 colaboradores passou a ganhar corpo e expandir sua estrutura atuando também na construção de obras de média complexidade, como edifícios residenciais e comerciais.

Com a forte influência do governo, abrindo de linhas de crédito para o ramo na segunda metade dos anos 2000, a construção civil passou a experimentar uma forte expansão, a qual ainda mantém-se até os dias atuais, essa expansão exigiu da empresa a ampliação de seu quadro de colaboradores assim com de sua estrutura.

A Construtora Schio conta com um quadro que chega a 70 colaboradores, dos quais mais de 65 estão alocados diretamente na execução das obras, destes podemos citar: mestre de obras, pedreiros, auxiliares de pedreiros, eletricitas, auxiliares de eletricitas, pintores, azulejistas, motoristas, entre outros e o restante compõe o quadro administrativo contanto com auxiliar de contabilidade, técnico em segurança, engenheiro e direção executiva.

Com essa estrutura a Construtora Schio trabalha hoje, com intuito de levar para seus clientes a excelência no ramo em que atua, estando focada em atender principalmente clientes da região central do estado.

A aplicação da pesquisa atingiu 62,8% do total de colaboradores, pois foram aplicados 44 questionários, os quais proporcionaram verificar a percepção dos colaboradores frente às variáveis que compõe o estudo de clima organizacional da empresa. Há uma lacuna de colaboradores que não responderam o questionário, pois parte dos colaboradores são volantes, peregrinando entre as obras da empresa. Ainda, alguns estavam alocados em outras 3 obras, com maior distanciamento geográfico, o que dificultou a aplicação do questionário para estes.

4 ANÁLISE E RESULTADO DOS DADOS

4.1 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS

Através do questionário aplicado, pode-se ter uma dimensão do clima organizacional da construtora estudada. Após a tabulação dos dados extraídos do questionário obtivemos uma Média Geral de 3,51, o que indica que os colaboradores percebem um clima organizacional mais pendente para o positivo. Embora que a nota esteja mais próxima de neutra, indicando que existem muitas possibilidades de melhorias organizacionais que levem a um clima organizacional mais agradável, visando oferecer um ambiente que propicie melhores performances dos colaboradores. Ainda, com o auxílio da Tabela 2, pode ser identificado que os colaboradores percebem a variável Orgulho a média mais elevada da pesquisa. Por outro lado, temos a variável Imparcialidade com a avaliação menos positiva da pesquisa.

Variáveis	Médias
Orgulho	3,80
Respeito	3,66
Camaradagem	3,49
Comportamento das Chefias	3,45
Imparcialidade	3,30
Média Geral	3,51

Tabela 2: Médias individuais da variáveis e média geral da pesquisa.

A seguir, veremos os resultados individuais das cinco variáveis pesquisadas neste estudo.

4.1.1 Comportamento das Chefias

Através da variável comportamento das chefias, a pesquisa identificou que a percepção dos colaboradores em relação à habilidade da chefia com seus subordinados teve média 3,45, em uma escala de 1 à 5 como mostra a Tabela 3.

Perguntas Comportamento da Chefia	Média
7- A liderança deixa claro o que ela espera do nosso trabalho	3,87
8- Posso fazer qualquer pergunta razoável para os chefes e obter respostas diretas	3,84
14- E fácil se aproximar da liderança e é também fácil falar com ela.	3,84
39- Acredito que só se promoveria uma demissão em massa como último	3,66
19- A liderança me mantém informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na Schio Construtora	3,61
45- A liderança é competente para tocar o negócio	3,57
47- A liderança é honesta e ética na condução dos negócios	3,57
25- A liderança sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	3,52
15- A liderança reconhece erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio	3,5
31- A liderança cumpre o que promete	3,45
20- A liderança tem uma visão clara para onde estamos indo e como fazer	3,43
16- A liderança está interessada nas ideias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas	3,34
48- A liderança mostra interesse sincero por mim como pessoa e não somente como	3,34
22- A liderança envolve as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu dia a dia	3,25
26- Em geral a liderança dá muita autonomia às pessoas	3,25
36- A liderança age de acordo com o que fala	3,25
10- A liderança demonstra reconhecimento/agradecimento pelo trabalho bom trabalho e pelo esforço extra	3,20
21- A liderança confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las	3,16
23- A liderança evita o favorecimento de uns em relação aos outros	2,93
Média Geral do Fator	3,45

Tabela 3: Médias das questões correspondentes à variável Comportamento das Chefias.

Com o auxílio da Tabela 3, pode-se visualizar que para esta variável a única afirmação com avaliação inferior a 3,0, ou menos satisfatória foi a número 23, com média 2,93 na escala de 1 a 5, a qual permite que o estudo demonstre que os

respondentes discordam de que a liderança da empresa evita o favorecimento de uns em detrimento de outros, tratando os colaboradores com equidade, aspecto de suma importância da liderança. Além disso, a média da afirmação 23 é coerente com a média da variável Imparcialidade, pois quando analisada de forma individual obteve a média menos satisfatória da pesquisa.

É importante ressaltar que a afirmação com média mais satisfatória desta variável foi à afirmação de número 7, com média 3,87 na escala de 1 a 5. Esta afirmativa, que fala sobre a clareza do que a empresa espera do trabalho exercido pelo colaborador é muito importante, mostrando um modelo de gestão exercido pela liderança transparente e acima disso, aponta um canal de comunicação eficiente entre chefia e subordinados. Esses aspectos, como a comunicação, são muito importantes para que no dia-a-dia das obras não haja retrabalho, evitando perda de tempo e desperdício de materiais.

Também é possível identificar que as respostas “Concordo Totalmente” (20%) e “Concordo” (40%) compreendem 60% das alternativas escolhidas pelos respondentes, mostrando que o Comportamento das Chefias obteve uma avaliação positiva comparado aos 25% das avaliações negativas que correspondem às alternativas “Discordo Totalmente” (9%) e Discordo (16%), a alternativa indiferente foi opção dos 20% restantes dos respondentes conforme o Gráfico 1 abaixo.

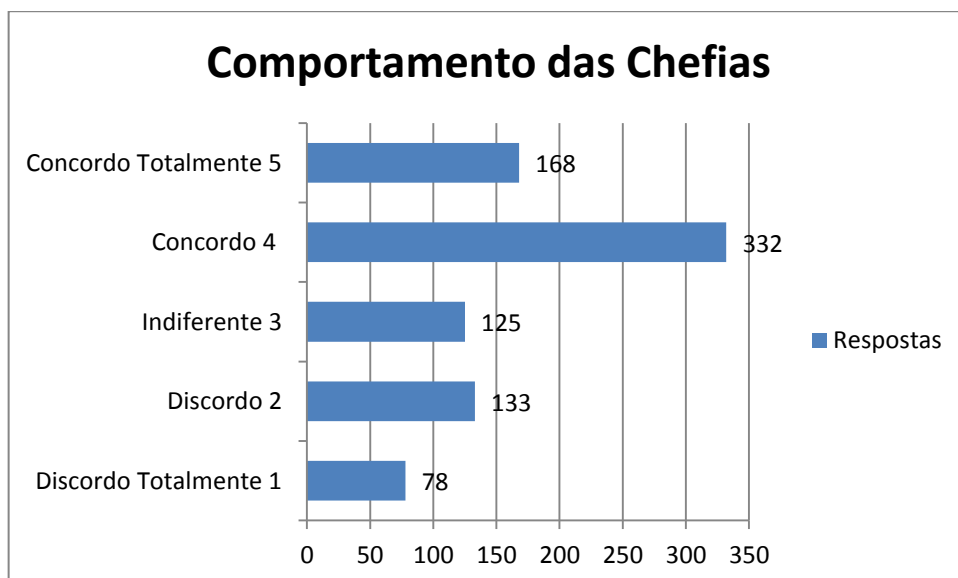


Gráfico 1: Porcentagem das opções de resposta da variável Comportamento das Chefias.

4.1.2 Respeito

Na variável Respeito podemos verificar com a pesquisa que a média das respostas ficou em 3,66 na escala de 1 à 5, sendo essa próxima da identificada na variável anterior. Com o auxílio da Tabela 4 pode-se perceber que a resposta que obteve melhor avaliação pelos respondentes foi há relacionada aos equipamentos e recursos disponibilizados para realização do trabalho, esta obteve média 4,32.

Perguntas Respeito	Média
2- Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	4,32
3- Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar	4
9- Oferecem-me treinamento e oportunidade de desenvolvimento para meu crescimento profissional	3,77
40- As pessoas são encorajadas a equilibrar a sua vida profissional e pessoal	3,70
39- Acredito que só se promoveria uma demissão em massa como último caso	3,66
52- Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	3,59
27- Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar	3,41
42- Temos benefícios especiais e personalizados aqui	2,84
Média Geral do Fator	3,66

Tabela 4: Médias das questões correspondentes a variável Respeito.

Visualizando a Tabela 4, pode se observar que a afirmação com avaliação mais positiva de toda a variável e também de todo o questionário é a de número 2, tendo média 4,32 em uma escala de 1 a 5. Significa que o colaborador tem a percepção de respeito da empresa com o funcionário, e que essa fornece todos os equipamentos e recursos necessários para realização do trabalho proposto. Assim como a afirmação número 9 do questionário que obteve média 4, na escala de 1 a 5, que menciona se o lugar de trabalho é fisicamente seguro. Essas características respeitadas de fornecer os colaboradores equipamentos e recursos assim como propiciar um ambiente fisicamente seguro, a empresa afirma-se como ponto muito positivo em suas avaliações internas. Apesar disso, a empresa deve continuar investindo nessa direção, pois além de ser traduzida em respeito pelos colaboradores ela também os motiva a serem produtivos em suas tarefas diárias, pois sabem que estão utilizando equipamentos adequados e acima de tudo, com

segurança para garantir a integridade física de seus colaboradores, visto ser um setor onde os índices de periculosidade são elevados.

Contudo, ainda dentro da variável respeito, contou-se com uma avaliação menos satisfatória, segundo a percepção dos respondentes, na afirmação número 42, tendo como média de 2,84, na escala de 1 a 5. Esta média demonstra que os colaboradores estão menos do que satisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa, ou pela inexistência destes, ou por não serem adequados à percepção do que estes colaboradores consideram bons benefícios. Essa média menos satisfatória pode propor a criação de algum tipo de benefício especial e ou personalizado afim de que se possa influenciar de forma positiva a motivação dos colaboradores, logo aumentando sua produtividade e a percepção de respeito com o colaborador.

Com o auxílio do Gráfico 2, podemos visualizar que 65% dos respondentes optaram pelas alternativas “Concordo Totalmente” (26%) e Concordo (39%) o que revela uma avaliação positiva superior a variável anterior. Os respondentes que optaram por “Discordo Totalmente” (7%) e “Discordo” (11%) compreendem 18% das avaliações negativas e os demais 17% optaram pela alternativa “Indiferente”.

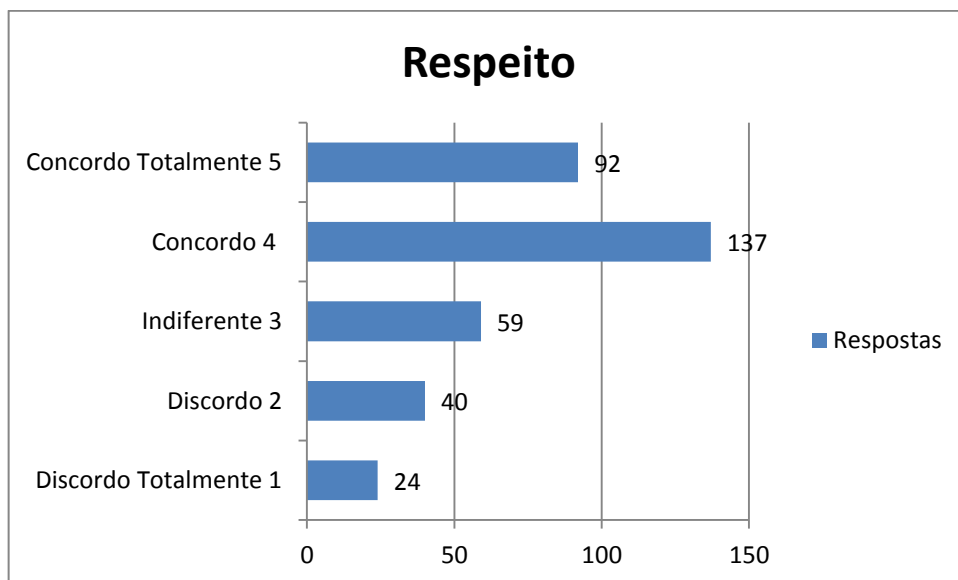


Gráfico 2: Porcentagem das opções de resposta da variável Respeito.

4.1.3 Imparcialidade

Quanto a variável Imparcialidade, a pesquisa apontou uma média das respostas de 3,302, na escala de 1 a 5, dadas as afirmações com as médias das respostas na Tabela 5 abaixo.

Perguntas Imparcialidade	Média
32- As pessoas aqui são bem tratadas	3,82
49- Eu sou bem tratado, independentemente de minha posição	3,67
11- As pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que prestam	3,59
4- Todos aqui tem a oportunidade de receber um reconhecimento especial	3,43
34- As pessoas aqui são tratadas de forma igual	3,43
44- As pessoas evitam fazer "politicagem" como forma de obter resultados	3,20
41- Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça	3,16
18- Eu acredito que os critérios de participação de lucros são justos	3,11
33- Aqui as pessoas se importam umas com as outras	3,07
23- A liderança evita favorecer uns em detrimentos de outros	2,98
28- As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	2,89
Média Geral do Fator	3,30

Tabela 5: Médias das questões correspondentes a variável Imparcialidade.

Como avaliações mais satisfatórias podem ser visualizar as afirmações 32 e 49, com médias 3,82 e 3,67 respectivamente, onde as duas afirmações abordam o tratamento das pessoas, o que na percepção dos respondentes, são bem tratados independentemente de suas posições. Essa linha adotada pela empresa de tratar bem as pessoas independentemente de suas posições é muito importante para evitar atritos internos entre colaboradores e entre colaboradores e chefia, pois trata-se de uma construtora com quase 70 colaboradores, diante desse contexto tem-se os mais variados tipos de pessoas e ao adotar essa postura, mantém-se um bom nível de equidade para que o conjunto organizacional possa operar sem atritos e que a hierarquia da empresa possa ser respeitada pelos colaboradores.

Quanto às avaliações menos satisfatórias, podem ser citadas às afirmações 23 e 28, com médias 2,98 e 2,89 respectivamente, na escala de 1 a 5. Essas

afirmações ficaram com as médias muito próximas de 3, em outras palavras, próximo da alternativa “Indiferente” no questionário. Ambas as questões falam sobre o favorecimento de uns em detrimento de outros, seja no dia a dia de trabalho ou no momento de dar uma promoção a alguém. É importante que a empresa tenha um olhar sensível para esses indicadores, pois essas médias podem ser melhoradas, a fim de que os colaboradores tenham uma percepção mais satisfatória da variável imparcialidade.

Os respondentes da pesquisa optaram em 65% das suas avaliações como positivas, compreendidas como “Concordo Totalmente” (18%) e “Concordo” (37%) mantendo um nível de avaliação próximo das demais variáveis já vistas anteriormente. Dos respondentes 17% optaram por “Indiferente” e os demais 28% avaliariam de forma negativa optando por “Discordo Totalmente” (13%) e Discordo (15%) como podemos melhor visualizar no Gráfico 3 abaixo.

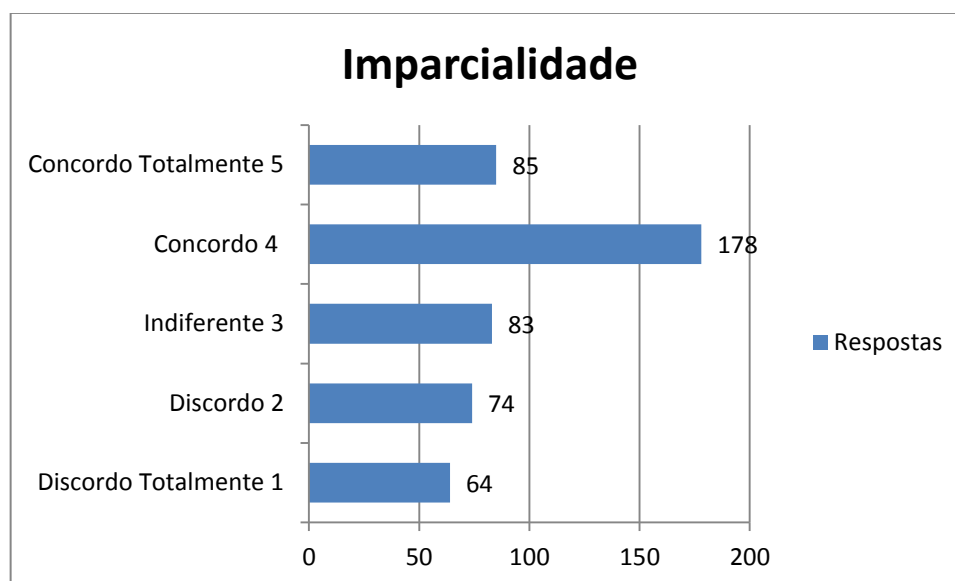


Gráfico 3: Porcentagem das opções de resposta da variável Imparcialidade.

4.1.4 Orgulho

A pesquisa revelou os números mais expressivos nesta variável, a qual teve como médias 3,80, na escala de 1 à 5. A Tabela 6 abaixo nos mostra com maior riqueza de dados, as médias das afirmativas que correspondem a variável Orgulho.

Perguntas Orgulho	Média
24- Eu me sinto bem com a forma pela qual a Schio Construtora contribui para a minha vida	4,16
12- Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só “mais um”	4,09
17- Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho	4,09
37- Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui	4,07
54- Pretendo trabalhar aqui por muito tempo	3,93
5- As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si pra concluir um trabalho	3,54
29- As pessoas têm vontade de vir para o trabalho	3,36
50- Sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença	3,18
Média Geral do Fator	3,80

Tabela 6: Médias das questões correspondentes a variável Orgulho.

Dentro da variável Orgulho, com o auxílio da Tabela 6 podemos visualizar que das 8 afirmações que compuseram a variável, temos 4 afirmações com médias superiores a 4, na escala de 1 a 5, representando 50% das afirmações com médias muito satisfatórias. Isso reflete uma variável que pode ser tida como um dos pontos mais fortes da empresa e a partir desse momento pode ser explorado ainda mais pelo líder, como por exemplo, traçando estratégias embasadas no orgulho para diminuir cada vez mais a rotatividade de colaboradores. Além disso, quando temos um nível de orgulho tão elevado transcendemos as “paredes” da empresa e se expande por toda a comunidade em que a empresa está inserida, na qual abrange clientes, fornecedores, familiares dos colaboradores, entre outros, que pode ser traduzido em marketing verdadeiro e eficiente.

Das alternativas escolhidas pelos respondentes, a pesquisa nos revela que 71% dos questionários foram assinalados de forma positiva, que compreendem as opções “Concordo Totalmente” (32%) e “Concordo” (39%). A parcela de respondentes que optaram pela alternativa “Indiferente” se manteve em 17%, mantendo-se próximo das avaliações das variáveis anteriores. Abaixo o Gráfico 4 traz uma melhor compreensão das porcentagens.

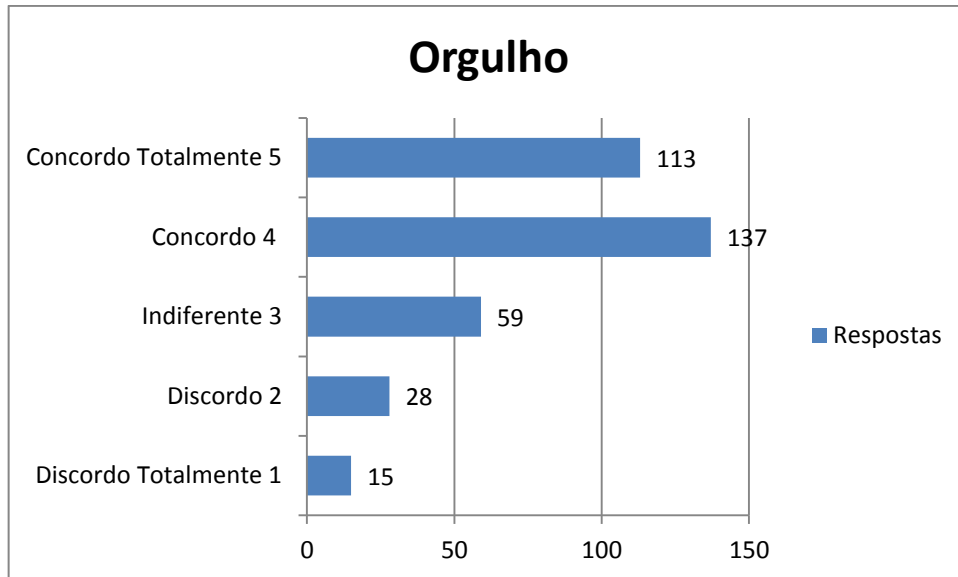


Gráfico 4: Porcentagem das opções de resposta da variável Orgulho.

4.1.5 Camaradagem

Por fim, a média da variável Camaradagem manteve-se similar às demais médias, a qual foi de 3,48, na escala de 1 a 5. Contudo é visualizado nessa variável o menor índice individual de uma afirmação, que é referente a comemoração de eventos especiais, esta teve média 2,82. A Tabela 7 abaixo nos traz mais detalhes da variável.

Perguntas Camaradagem	Média
51- Quando se entra na Schio Construtora, fazem você se sentir bem-vindo	3,95
1- Este é um lugar agradável para trabalhar	3,87
46- Sinto que estamos todos "no mesmo barco"	3,77
30- Posso ser eu mesmo por aqui	3,75
53- Este é um lugar divertido para trabalhar	3,64
38- Existe um sentimento de "família" ou de "equipe" por aqui	3,57
13- Quando as pessoas mudam de função ou de área, fazem com que se sintam acolhidas	3,41
6- Pode-se contar com a colaboração das pessoas	3,16
35- Aqui as pessoas se importam umas com as outras	2,91
43- Nós sempre comemoramos eventos especiais	2,82

Média Geral do Fator	3,47
-----------------------------	-------------

Tabela 7: Médias das questões correspondentes a variável Camaradagem.

Com forme a Tabela 7, representando as médias individuais das afirmações, tem-se uma média bastante satisfatória na maioria das questões, inclusive na questão 51, que teve média 3,95, ficando muito próximo de 4, a qual mostra a receptividade quando se entra na empresa. Essa média é extremamente importante para o ingresso de novos colaboradores, acolhendo-os em um ambiente favorável e estimulando e interação entre os colaboradores, assim a fase de adaptação da cultura da empresa é mais rápida. Com tudo, temos duas afirmações com médias inferiores a 3. A afirmação 43, que refere-se a comemoração de eventos especiais teve média 2,82. Essa afirmação com média menos satisfatória pode ser uma oportunidade de a empresa planejar algum tipo de comemoração que possa abranger os colaboradores fortalecendo o espírito de camaradagem na empresa.

O Gráfico abaixo nos mostra que na variável Camaradagem a porcentagem de avaliações positivas foi a menor em relação às demais variáveis da pesquisa, sendo que as avaliações positivas corresponderam a 59%, compostas pelas opções “Concordo Totalmente” (21%) e “Concordo” (38%). As avaliações negativas corresponderam a 22%, sendo “Discordo Totalmente” (11%) e “Discordo” (11%) e os demais 19% optaram pela alternativa “Indiferente”. O Gráfico 5 abaixo propõe uma melhor visualização das porcentagens.

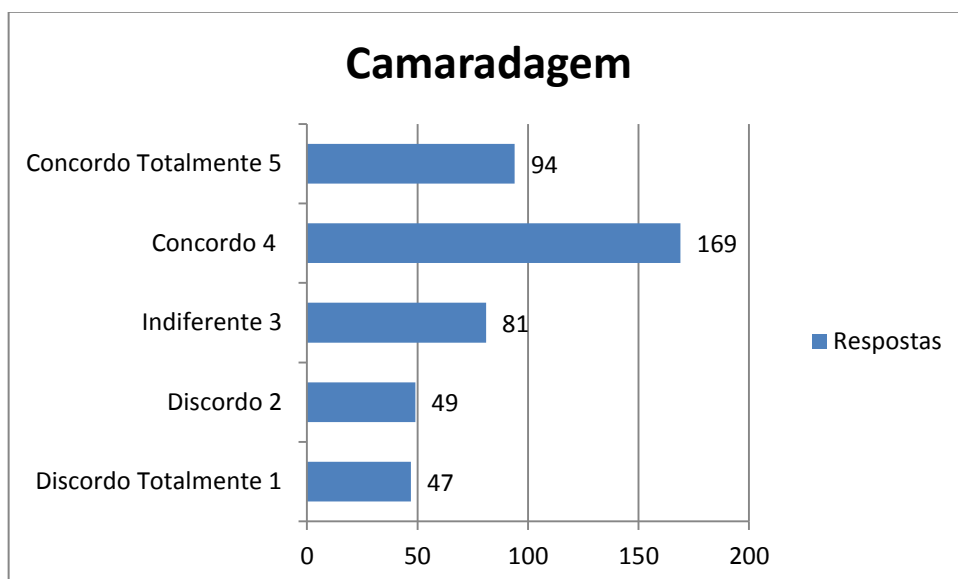


Gráfico 5: Porcentagem das opções de resposta da variável Camaradagem.

4.2 SUGESTÕES DE MELHORIA

A partir de toda a análise e descrição dos resultados da pesquisa de clima organizacional feita na Schio Construtora, é possível apontar alguns pontos onde a gestão da empresa pode ter um olhar mais atento, assim como sugerir alguns caminhos para que melhorias sejam feitas na busca pela otimização constante do ambiente organizacional.

Com a abordagem feita na seção anterior, podemos pontuar sugestões para cada uma das cinco variáveis que envolveram a pesquisa.

Quando a variável Respeito obteve-se um nível muito positivo para essa variável, contudo o estudo apontou em uma afirmação que trata de benefícios especiais e personalizados uma média bastante inferior (2,84) com relação as demais afirmações da variável Respeito. A partir desse apontamento, a gestão da empresa pode pensar em alguma ação em direção a um benefício diferenciado, que só a Construtora Schio privilegia seus colaboradores, ainda a concepção desse benefício pode ser alicerçada em metas pré-estabelecidas, e que segue critérios rígidos a fim de tratar de forma imparcial todos os colaboradores.

Um exemplo de benefício diferenciado poderia ser Ingresso para assistir um Jogo do seu time do coração para o colaborador ou equipe de trabalho que superou determinada meta em menor tempo a cada trimestre do ano. No entanto, a percepção de benefícios varia de acordo com as necessidades de cada pessoa, portanto a empresa pode fazer uma pesquisa rápida entre seus colaboradores e descobrir o que eles, em geral entendem por benefício, evitando assim novos gastos que podem não ser do interesse e não melhorar efetivamente o clima.

Para a variável Orgulho, temos a média mais positiva de toda a pesquisa, 3,80, na escala de 1 a 5. Aqui devem ser concentrados esforços para manter essa percepção agradável do clima organizacional. Contudo sempre pode ser dado um passo a mais, é o que a afirmação 50 apontou, quando diz: sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença. Essa afirmação teve a menor média da variável (3,18), porém pode ser tomadas iniciativas no sentido de estabelecer um plano de carreira e de evolução dentro da empresa, aliado a cursos preparatórios que auxiliarão os interessados a buscarem o crescimento profissional e pessoal. O

grande desafio da gestão é tornar esse plano muito claro para que os colaboradores se engajem e façam de fato a diferença nas atividades da empresa.

Com relação a variável Camaradagem, foi obtido uma avaliação satisfatória com média geral 3,47. Porém essa variável apresentou duas afirmações com médias inferiores a 3,0, as quais devem receber uma atenção maior da gestão da empresa. As questões se referem a comemoração de datas especiais e a importância dada uns pelos outros na empresa. Aqui cabe aos gestores irem além do popular churrasco da equipe. Uma alternativa pode ser, tentar implantar uma atividade que envolva uma interação maior dos colaboradores, como por exemplo, o famoso Amigo Secreto, muito conhecido dentro de escritórios e repartições públicas, entre outros. Pode ser tentado nas obras também. Essa troca, que pode ser com presentes de baixíssimo custo, pode ser um meio de estimular uma afetividade maior entre os colaboradores além de ser, por exemplo, uma comemoração de final de ano diferenciada.

Quanto a variável Comportamento das chefias e Imparcialidade, é passível de uma análise conjunta, assim como as ações tomadas podem ter reflexos simultâneos, visto que, ambas as variáveis obtiveram afirmações com média menos satisfatória e inferior a 3,0, tratando do favorecimento de uns em detrimento de outro. Como esse aspecto é extremamente importante para que haja respeito entre os níveis e as ações da hierarquia da empresa, sejam entre chefia e subordinados ou chefia e diretoria, tem que ser mantido um grau de imparcialidade perante qualquer tipo de atividade e ou decisão tomada.

Para essas variáveis a gestão da empresa deve canalizar mais esforços, pois aqui foram apontadas as médias menos satisfatórias. Contudo, as ações devem se concentrar em criar um estabelecimento critérios e procedimentos transparentes no que diz respeito a atividades que englobam todo o universo de promoção de colaborador, premiações, bonificações, entre outros. O caminho aqui é a transparência.

Estas mudanças se fazem necessárias para buscar uma contínua melhoria do clima organizacional, visando melhorar com isto o desempenho dos colaboradores, trazendo benefícios para a organização.

Assim, o estudo do clima organizacional como visto anteriormente, é o indicador do grau de satisfação dos indivíduos que integram uma empresa, em relação aos diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização,

tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (CODA, 1993).

5 CONCLUSÃO

A abordagem do tema clima organizacional é atualmente uma preocupação constante e dinâmica de boa parte das organizações. Isso porque o capital humano e sua satisfação na realização de sua atividade profissional são essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais. Nas instituições, motivar os colaboradores e garantir condições de trabalho satisfatórias evidencia-se, no contexto atual, como meio habilitado a garantir maior produtividade, desempenho, economia de tempo, processos e a diminuição da rotatividade, por hora de indenizações trabalhistas.

Como visto anteriormente, o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento (Litwin apud LUZ, 2003), através de um ambiente de trabalho que propicie condições favoráveis à realização das atividades, as relações interpessoais e o crescimento profissional serem convertidos em um sentimento de motivação e satisfação para o trabalho, fazendo que as pessoas se engajem e comprometam cada vez mais com a organização.

Através de uma pesquisa desta natureza, pode-se identificar os níveis dos diferentes fatores que compõem a variável clima organizacional, e dessa forma adotar medidas que procurem propiciar um ambiente mais favorável possível, na percepção de seus colaboradores, buscando ganhos organizacionais.

A proposta desse trabalho foi verificar a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional de uma empresa do ramo de construção civil da Região Central do estado do Rio Grande do Sul, através de pesquisa descritiva quantitativa utilizando como ferramenta de coleta de dados um questionário. O questionário foi aplicado em quatro obras distintas da construtora, abrangendo 44 colaboradores, o que corresponde 62,8% dos mesmos.

Quanto aos objetivos propostos nesse estudo, inicialmente ao objetivo geral, que buscava verificar a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional de uma empresa do ramo de construção civil, pode-se concluir que, no momento da realização desta pesquisa, o clima organizacional da Schio Construtora, está mais para favorável, pois a Média Geral do questionário aplicado foi de 3,51 em uma escala de 1 a 5. Com base na análise dos dados realizada, verifica-se que 64% dos

respondentes optaram por “Concordo Totalmente” e “Concordo”, o que é uma percepção positiva dos colaboradores da empresa.

Dos objetivos específicos desse estudo, foi verificado através de material bibliográfico as teorias desenvolvidas e o que os principais autores já pesquisaram e escreveram sobre clima organizacional e trasposto para o referencial teórico desse estudo, assim foi possível criar uma base que sustentou essa pesquisa.

Para o objetivo específico, que procurava conhecer as percepções dos colaboradores sobre o clima organizacional, foi atingido no que se refere aos 5 fatores investigados, sendo eles: Comportamento das Chefias, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem. Contudo o estudo de clima organizacional é um tema que abrange inúmeros fatores, o que abre caminho para conhecer a percepção dos colaboradores perante outros fatores que a variável clima organizacional possibilita.

Quanto ao objetivo específico que buscou identificar os fatores que influenciam negativamente e/ou positivamente o clima organizacional da empresa, através da pesquisa pode-se visualizar que todas as 5 variáveis estudadas tem seus pontos mais para positivos e seus pontos mais negativos, dos quais “Imparcialidade” e “Comportamento das Chefias” obtiveram os índices de avaliações com maior concentração de respostas negativas (Discordo Totalmente e Discordo), sendo 28% e 25% das respostas negativas optadas pelos colaboradores para, respectivamente, imparcialidade e comportamento das chefias.

Com relação aos fatores investigados que obtiveram as maiores concentrações de respostas positivas (Concordo Totalmente e Concordo), consequentemente influenciando positivamente o clima organizacional, foi possível visualizar que a variável Orgulho teve a maior média, sendo esta 3,80 e recebendo 71% das avaliações positivas, seguido da variável Respeito com média de resposta 3,66, essa média foi percebida devido 65% das respostas serem positiva.

Dessa forma é importante destacar que com este estudo, as variáveis Orgulho e Respeito firmaram-se como pontos muito positivos dentro da organização.

Na variável Respeito foi possível verificar que os investimentos feitos pela empresa em equipamentos e recursos adequados para execução das tarefas assim como em infraestrutura de segurança surtiram efeitos muito positivos, de acordo com a percepção de seus colaboradores.

Essa percepção muito positiva pode ser verificada na variável Orgulho, pois retrata muito do que é a empresa para os colaboradores, os quais, na maior parte afirmaram que a empresa é muito importante nas suas vidas e que muitos se sentem prestigiados por trabalharem na empresa pesquisada. Essa percepção positiva pode ser o reflexo de muitas medidas e posicionamentos que a empresa assume perante a condução do Líder que até o momento tem sido favorável a manutenção do ambiente organizacional. Além disso, o orgulho percebido pelos colaboradores é revertido em um marketing eficiente para empresa.

Contudo, temos avaliações que merecem um olhar mais atento da gestão, sobretudo a variável Imparcialidade que teve a média mais baixa perante as outras variáveis.

Para a variável Imparcialidade o estudo aponta que a gestão pode buscar medidas e políticas bastante claras para a promoção de funcionários, assim como para a participação de abonos financeiros. Desse modo, canalizar de forma mais eficiente os recursos empregados na busca de um ambiente cada vez favorável.

O tema Clima Organizacional devido à sua extensão e por abranger inúmeros fatores que o influenciam não se esgota em um único estudo, sugerindo outros que possam mensurar e quantificar de forma mais sensível o quanto a variável clima organizacional impacta nos resultados organizacionais. Esta pesquisa é delimitada pelo seu espaço e tempo, além do recorte do viés próprio do olhar que se escolheu pela literatura e questionário com fatores específicos escolhido, representando um momento específico e que é apenas um pequeno pedaço da realidade pesquisada, deixando espaço para novas pesquisas, olhando para fatores diferentes do clima. Apresenta-se como um desafio para a continuidade do estudo dos temas abordados aqui.

6- REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ANJOS, C. A. dos. **O Clima Organizacional E A Sua Importância No Desempenho Das Equipes De Trabalho:** Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan. 2008, 70f. Relatório (Estágio Supervisionado) - Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, 2008.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia:** a ética do desempenho nas sociedades modernas. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.
- BISPO, Carlos A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Produção, Ago 2006, vol. 16, nº 02, p. 258-273. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em 05/10/2015.
- CAMPOS, S. A. P. et al. **Clima e Comprometimento Organizacional:** Entendendo o Relacionamento do Indivíduo com a Organização. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009.
- CARVALHO, R. de, A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-analise-do-clima-organizacional/4940/> Acesso em: 30 de Maio 2015. caso. Tradução Maria José Cynlar Monteiro. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 18, No. 4, 1973, p. 515-526.
- COHEN, A. R.; FINK, S. **Comportamento organizacional:** conceitos e estudos de
- DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre Administração** – 3ª ed. – São Paulo: Pioneira, 1997.
- GATEWOOD, R. D.; GOWAN, Mary A.; LAUTENSCHLAGER, Gary J. Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions **The Academy of Management Journal**. Vol. 36, No. 2 (Apr., 1993), pp. 414-427.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.
- LAZZARI, F. et al. **Dimensões do Clima Organizacional:** Um Estudo Aplicado em uma Empresa Prestadora de Serviços. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009.
- LIMA, L. C.; AMORIM, W. A. C. de; FISCHER, A. L. **Da Racionalidade Instrumental Para A Substantiva:** Um Estudo Exploratório Sobre A Gestão De Clima Organizacional Em Uma Mineradora. In: XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

LUZ, R. S. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCH, J.; SIMON, H. **Teoria das organizações**. Tradução de Hugo Wahrlich. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

MEDEIROS, E. G. **Análise da Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo de Caso na Área da Construção Civil**. 2002, 132f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

MORO, A. B. et al. **Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino**. In: ENCONTRO DA EnAPG. Salvador: ANPAD, 2012.

PEDRON, Ademar João. **Metodologia científica: auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa**. 3.ed. Brasília : Do autor , 2001.

PEREIRA, E. L. **O Clima Organizacional no Brasil: Pesquisa Bibliométrica nos Eventos da Anpad**. In: XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

RIBEIRO, R. R. M. et al. **Evidenciação Ambiental: um Estudo Descritivo em Empresas do Setor de Construção Civil**. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: Livros

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. A.; AÑEZ, M. E. M. **Cultura e Clima Organizacionais: Um Estudo em Indústrias de Laticínios do Estado do Rio Grande do Norte**. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2 ed. A joint publication in the Jossey- Bass management series and the Jossey-Bass social and behavioral science series, 1992.

SCHNEIDER, Benjamin; HALL, Douglas T. Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. **Administrative science quarterly**, Ithaca, 340-50, sep. 1972.

SILVA, E. P. da; PEREIRA, L. S.; PAVÃO, Y. M. P. **As estratégias de Influências dos Stakeholders**. Um estudo de caso em uma pequena empresa de Construção Civil de Itajaí/SC. In: XXXVI ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28, No. 3, Sep., 1983, p. 339-358.

TAKAHASHI, A. R. W.; SARSUR, A. M. **Estratégia, Liderança e Clima Organizacional em Instituições de Ensino**: contextualizando conceitos para a compreensão de um setor específico. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. Porto Alegre: ANPAD, 2010.

TAMAYO, A; LIMA, D; SILVA, A. V. **Impacto do clima organizacional sobre o estresse no trabalho**. 2002. Disponível em: <www.anpad.org.br/enanpad/2002>. Acesso em: 24 set. 2015.

VEIGA, H. M. da S.; PORTO, J. B.; LABOISSIÈRE, M. C. **Comportamento Pró-ativo**: O Impacto Do Clima Organizacional. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

APÊNDICE

A - Instrumento de coleta de dados

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: Schio Construtora

Esta pesquisa é parte de um trabalho de conclusão do curso de graduação em administração, do aluno Douglas Schio na Antonio Meneghetti Faculdade, orientado pela professora Andrieli Vizzoto.

Desde já agradecemos muito pela participação e nos colocamos à disposição para quaisquer dúvidas. Seja sincero ao responder, nos comprometemos com o total anonimato das respostas, estas não serão identificadas.

Instruções Gerais de Preenchimento

Leia atentamente todas as perguntas antes de respondê-las. Após refletir sobre a resposta mais adequada à sua realidade hoje, assinale aquela escolhida, marcando um "X" em um dos espaços.

Exemplo:

Para a afirmativa nº1, se você considera que este é um lugar agradável para trabalhar, marque um "X" na coluna "Concordo Totalmente".

Se você considera que este não é um lugar agradável para trabalhar, marque um "X" na coluna "Discordo Totalmente", dependendo do seu entendimento.

Lembre-se:

1º Suas respostas são totalmente confidenciais, não escreva o seu nome.

2º Cada pergunta deve ter apenas uma resposta.

3º Não deixe nenhuma questão sem resposta.

Área de Atuação

Equipe de obras Equipe Administrativa

Tempo total de serviço na empresa

01 à 05 anos 06 à 10 anos acima de 10anos

Cd.	Item	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
01	Este é um lugar agradável para trabalhar					
02	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho					
03	Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar					
04	Todos aqui tem a oportunidade de receber um reconhecimento especial					
05	As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si pra concluir um trabalho					

06	Pode-se contar com a colaboração das pessoas					
07	A liderança deixa claro o que ela espera do nosso trabalho					
08	Posso fazer qualquer pergunta razoável para os chefes e obter respostas diretas					
09	Oferecem-me treinamento e oportunidade de desenvolvimento para meu crescimento profissional					
10	A liderança demonstra reconhecimento/agradecimento pelo trabalho bom trabalho e pelo esforço extra					
11	As pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que prestam					
12	Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um"					
13	Quando as pessoas mudam de função ou de área, fazem com que se sintam acolhidas					
14	E fácil se aproximar da liderança e é também fácil falar com ela.					
15	A liderança reconhece erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio					
16	A liderança está interessada nas ideias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas					
17	Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho					
18	Eu acredito que os critérios de participação de lucros são justos					
19	A liderança me mantém informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na Schio Construtora					
20	A liderança tem uma visão clara para onde estamos indo e como fazer					
21	A liderança confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las					
22	A liderança envolve as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu dia a dia					

23	A liderança evita o favorecimento de uns em relação aos outros					
24	Eu me sinto bem com a forma pela qual a Schio Construtora contribui para a minha vida					
25	A liderança sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente					
26	Em geral a liderança dá muita autonomia às pessoas					
27	Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar					
28	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem					
29	As pessoas têm vontade de vir para o trabalho					
30	Posso ser eu mesmo por aqui					
31	A liderança cumpre o que promete					
32	As pessoas aqui são bem tratadas					
33	Aqui as pessoas se importam umas com as outras					
34	As pessoas aqui são tratadas de forma igual					
35	Aqui as pessoas se importam umas com as outras					
36	A liderança age de acordo com o que fala					
37	Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui					
38	Existe um sentimento de "família" ou de "equipe" por aqui					
39	Acredito que só se promoveria uma demissão em massa como último caso					
40	As pessoas são encorajadas a equilibrar a sua vida profissional e pessoal					
41	Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça					
42	Temos benefícios especiais e personalizados aqui					

43	Nós sempre comemoramos eventos especiais					
44	As pessoas evitam fazer "politicagem" como forma de obter resultados					
45	A liderança é competente para tocar o negócio					
46	Sinto que estamos todos "no mesmo barco"					
47	A liderança é honesta e ética na condução dos negócios					
48	A liderança mostra interesse sincero por mim como pessoa e não somente como					
49	Eu sou bem tratado, independentemente de minha posição					
50	Sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença					
51	Quando se entra na Schio Construtora, fazem você se sentir bem-vindo					
52	Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho					
53	Este é um lugar divertido para trabalhar					
54	Pretendo trabalhar aqui por muito tempo					