GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO VARIÁVEL DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA NAS EMPRESAS

Tatiane Teixeira Godoi[1]

Claudia Fonseca Rosès[2]

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo fundamental entender como determinados fatores podem influenciar o desempenho de funcionários no resultado final das empresas, tais como benefícios legais e espontâneos oferecidos e o Clima Organizacional. Buscou-se evidências de variáveis coadjuvantes como satisfação dos funcionários, motivação, suporte laboral, modelos de gestão e controle que afetem a qualidade do ambiente de trabalho. A pesquisa de clima organizacional envolveu a participação de cinco empresas de pequeno porte, de setores variados da economia de uma cidade do interior de São Paulo. O instrumento de avaliação utilizado possui três fatores, contendo 43 questões que buscam compreender a percepção dos funcionários para variáveis que afetam o clima das empresas, incluídas as políticas de recompensa e remuneração. Por meio de pesquisas internas é possível obter um diagnóstico sobre as opiniões de todos os colaboradores e assim reconhecer as deficiências e as necessidades de todos os funcionários, para que a empresa possa tomar decisões estratégicas que poderão contribuir para o desempenho financeiro sustentável no médio e longo prazo. A presente pesquisa considerou 200 colaboradores nas cinco empresas participantes e mostra resultados estatísticos acerca do clima organizacional e suas consequências.

PALAVRAS-CHAVE: *Clima Organizacional; Pesquisas de campo; Fatores de influencia; lucratividade; rendimento financeiro.*

ABSTRACT

This paper aims to understand how certain factors can influence staff development over the company's final result such as legal and spontaneous benefits and the organizational environment. Supporting variables were sought as staff satisfaction, motivation, labor support, models of management and control which affect the quality of work environment. The organizational environment research involved the participation of five small companies of varied economy sectors in a city of São Paulo state. The evaluation tool used has three factors with 43 questions which seek to understand the staff perception over the variables that affect the companies' environment including payment and reward policies. By internal research, it is possible to obtain a diagnosis about the opinion of all employees, this way recognizing their needs and deficiencies in order to make strategic decisions which may contribute for the medium and long term sustainable financial

[1] Graduada em Gestão Financeira pelo Curso Superior de Tecnologia da Faculdade de Tecnologia Jornalista Omair Fagundes de Oliveira – FATEC Bragança Paulista. tt.godoi@uol.com.br.

[2] Doutora em Psicologia pela Universidade São Francisco, mestre e graduada em Administração, docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. claudiaroses@uol.com.br.

accomplishment. This paper considered 200 employees of five companies and show statistics results concerning the organizational environment and its consequences.
KEYWORDS: *Organizational environment; Field research; Influence factors; Profitability; Financial income.*

RESUMEN
El presente estudio tuvo como objetivo principal entender como ciertos factores pueden influir en el rendimiento de los empleados en el resultado final de las empresas, como las prestaciones legales y voluntarios que se ofrecen y el clima organizacional. Se buscaron pruebas de apoyo variables como la satisfacción de los empleados, la motivación, el apoyo técnico, los modelos de gestión y control que afectan localidad del ambiente de trabajo. La encuesta de clima organizacional con la participación de cinco pequeñas empresas en diferentes sectores de una ciudad del interior de São Paulo economía. El instrumento de evaluación utilizado tiene tres factores, que contienen 43 preguntas que tratan de comprenderlas percepciones de los empleados de las variables que afectan el clima de negocios, incluyendo las políticas de remuneración y recompensa. A través de la investigación interna se puede obtener un diagnóstico sobre las opiniones de todos los empleados y luego reconocerlas debilidades y necesidades de todos los empleados, por lo que la empresa puede tomar decisiones estratégicas que contribuirán al desempeño financiero sostenible a medio y largo periodo de tiempo. Esta investigación considera 200 empleados en las cinco empresas participantes y muestra los resultados estadísticos sobre el clima organizacional y sus consecuencias.

PALABRAS CLAVE: *Clima Organizacional; Los estudios de campo; Factores de influencia; rentabilidad; desempeño financiero.*

INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações buscam se enquadrar em um paradigma econômico mundial, devido à grande competitividade. O fator humano é considerado dentro deste contexto o grande diferencial das empresas para vencer a concorrência e poder conquistar a otimização de seus resultados financeiros. Nesse sentido, o envolvimento dos funcionários é de grande importância no ambiente de trabalho, sendo na prática um dos principais capitais da empresa.

Para avaliar o que acontece internamente, uma das práticas mais conhecidas são pesquisas elaboradas pelo setor de Recursos Humanos, como uma forma de avaliar o ambiente empresarial, as opiniões de todos que compõem a empresa, identificando e analisando as variáveis que impactam o ambiente interno da empresa, tanto positiva como negativamente. O clima organizacional é um dos aspectos mais controversos do ambiente empresarial, pois seu conceito envolve outros aspectos internos. Acredita-se que o clima organizacional, uma vez considerada a cultura da empresa e a forma como os colaboradores sentem o ambiente corporativo, possui reflexos nos resultados financeiros e no desempenho organizacional mercadológico. Assim, a **justificativa** da presente pesquisa é verificar o quanto o clima, uma vez identificadas as suas nuances, pode contribuir para a sustentabilidade financeira da empresa. A partir dessas análises, acredita-se ser possível resolver os problemas encontrados por meio de ações e decisões estratégicas.

O **propósito** dessa pesquisa é a avaliação do Clima Organizacional, em que se destacam as questões que serão abordadas, discutidas e reavaliadas para obtenção de melhorias estratégicas. Na avaliação de clima, são frequentemente abordados constructos como compensação, cultura organizacional, liderança, motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

A **metodologia** empregada neste trabalho constitui-se de pesquisas internas, do tipo questionários fechados com funcionários de empresas do setor de tecnologia da informação, construção civil, empresa de refrigeração, posto de gasolina e oficina mecânica, num total de 200 pessoas. Além da pesquisa com colaboradores, foram realizadas entrevistas com os proprietários para analisar o quanto os benefícios legais e adicionais oferecidos se relacionam com a lucratividade e a sustentabilidade das empresas avaliadas. O **objetivo** principal é obter dados e informações acerca do impacto do Clima Organizacional na produtividade para verificar se existem variáveis que interferem nos resultados financeiros.

REFERENCIAL TEÓRICO

O Clima Organizacional refere-se ao ambiente interno de uma organização e envolvem a relação entre Chefia, direção, administração e funcionários. Este conceito tem como significado a visão, ideia, percepção dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho, que consequentemente é demonstrada pelos colaboradores durante a realização de suas tarefas diárias na empresa.

DEFINIÇÕES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins (2010, p.505): "Clima Organizacional refere-se às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho". Em outras palavras, é a própria qualidade do ambiente de trabalho que os funcionários convivem diariamente e isso influencia nas atitudes individuais e interfere na organização.

Para Chiavenato (2010, p.176): "Clima Organizacional é composto pelos sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos". Mas conforme Koys e Decottis (1991, p.266):

> O conceito de Clima Organizacional é o fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela.

No entanto, o clima organizacional não é composto pelos sentimentos dos funcionários, e sim um fator pertencente à organização, isto é, a percepção dos colaboradores é que influencia nas variáveis relacionadas ao clima, como por exemplo, comportamento, satisfação e motivação individual. Um clima bom vai influenciar positivamente nos funcionários e consequentemente nas variáveis e por fim refletir no ambiente de trabalho.

Segundo Chiavenato (2010, p.5): "As organizações dependem das pessoas para operar e produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos." Ou seja, todos os membros que constituem uma empresa são fundamentais para agregar valor ao negócio, aumentar a competitividade e a otimização do lucro com o intuito de garantir a sustentabilidade da empresa.

Segundo o mesmo autor (CHIAVENATO, 2010, p. 174): "O Clima Organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos humanos dentro das organizações." Além disso, um Clima organizacional favorável à organização influencia positivamente nos quesitos satisfação, motivação individual e contribui para a produtividade, desempenho, lucratividade e rentabilidade da empresa.

Para Dias (2007, p.79): "O clima organizacional também pode ser afetado por fatores externos às organizações: uma queda do poder aquisitivo, modificações políticas, rivalidades esportivas etc." Ou seja, o clima organizacional também pode ser influenciado por motivos externos. Aspectos que podem acontecer fora da empresa e refletir dentro dela, tanto nos funcionários como na direção.

Cultura

Toda empresa possui sua determinada cultura, isto é, seu modelo de funcionamento, seus valores e políticas estabelecidas internamente onde se tornam um aspecto diferencial. É a forma como os membros realizam suas atividades diárias e cumprem com as normas estipuladas por cada empresa. Para Dias (2003, p.78): "O Clima Organizacional está diretamente relacionado com a cultura das organizações". Em outras palavras, a cultura é formada pelas múltiplas facetas institucionais e comportamentos agrupados de pessoas ligadas a essa organização. Daí essa influência da cultura sobre o clima organizacional. Muitas vezes, por mudanças na cultura interna, há possibilidade de ocorrer insegurança e insatisfação nos funcionários, além de mudanças rígidas relativas às decisões e escolhas por parte da liderança. Sobre cultura nas organizações:

> A cultura representa a maneira como a organização visualiza a si própria e seu ambiente. Sendo elementos: o cotidiano do comportamento observável, as normas, os valores dominantes, a filosofia administrativa e o Clima Organizacional (CHIAVENATO, 2010, p. 176).

Neste sentido, a cultura se torna um dos elementos que interfere no clima organizacional, é um fator que condiciona as atitudes das pessoas e o modo de relacionamento entre si e entre os diversos departamentos que compõem a empresa. Torna-se o modo como todos os funcionários cumprem com as normas e regras mantidas pela administração. Existem diferentes tipos de cultura nas organizações e os grupos informais que se estabelecem de maneira naturais nas empresas, são denominadas subculturas. Tais grupos costumam agir, se comportar e realizar suas funções de maneira adversa aos métodos estabelecidos pela empresa, o que interfere no clima e gera conflitos internos (ROBBINS, 2002). Nesses casos, a política da empresa e a intervenção de líderes, em consonância com o modelo de gestão adotado, devem sanear possíveis efeitos negativos.

Através das pesquisas de Kotter e Heskett (1992, p. 177): "O clima organizacional, uma vez pertencente ao ambiente de trabalho, enfatiza o fato de que a cultura impacta o desempenho da organização, consequentemente a sua lucratividade". É fundamental uma cultura onde se demonstra clareza aos seus funcionários, deve contribuir diariamente com o bom trabalho da empresa, para assim aumentar o seu desempenho e a sua lucratividade.

A pesquisa de clima organizacional

Atualmente as empresas se concentram em um mercado muito competitivo e, neste contexto, reter talentos se torna um fator essencial. É importante à área de Recursos Humanos, ou até mesmo o setor de Gestão de Pessoas, coletar dados e realizar um gerenciamento das percepções de todos os colaboradores. E para avaliar o que acontece dentro do ambiente de trabalho, o método mais utilizado é a pesquisa empírica como forma de análise quantitativa e qualitativa, utilizando-se, muitas vezes, questionários. É uma forma de agrupar as opiniões de todos os colaboradores do ambiente empresarial para se obter e identificar as variáveis que influenciam positivamente o ambiente interno. Igualmente, existem outras variáveis que se compõem de questões, geralmente relativas a pontos fracos, que devem ser reavaliadas para conquistar melhorias e desempenho. São instrumentos utilizados com o propósito de verificar o nível do Clima Organizacional, bem como seus fatores de influência, como compensação, cultura, liderança e satisfação.

Segundo Nantes, presidente do Portal Educação (2003), a importância da pesquisa de clima é um diagnóstico que deve ser realizado periodicamente a critério da empresa, cujo objetivo é comparar as pesquisas para verificar se houve melhorias na empresa. Além disso, novas metas devem ser traçadas para o aprimoramento das condições do clima de qualidade nas organizações.

Constitui-se, portanto, um diagnóstico necessário para que a empresa se atualize sobre a qualidade do ambiente de trabalho, a capacidade da empresa em reter e atrair novos funcionários e, assim, possibilitar à equipe gestora decidir por soluções que visem eliminar as deficiências internas. Nesse sentido, observa-se que:

> A Pesquisa de Clima salienta a necessidade de um diagnóstico permanente das expectativas individuais especialmente quanto a salários, benefícios, comportamentos da liderança, fatores significativos na qualidade de vida e que requerem permanente diálogo e negociação (PAULA, 2002, p. 2).

Essa pesquisa é necessária por ser uma forma construtiva de obter opiniões de todos os departamentos e setores da empresa a fim de retroalimentar os fatores internos que auxiliam na obtenção de um favorável Clima Organizacional. Sobre fatores relevantes do clima

> A pesquisa de clima permite identificar os fatores relevantes na relação do indivíduo com a organização, através do mapeamento de uma complexa rede de motivos e expectativas individuais, permitindo avaliar o grau em que essas expectativas podem ser atendidas pela empresa (PAULA, 2002, p. 52).

A perspectiva da autora indica uma dimensão diferente para a pesquisa de Clima, uma vez que se refere à identificação de características individuais que deverão subsidiar decisões em nível motivacional. No entanto, é possível identificar que os diversos estudiosos do Clima Organizacional interagem na diversidade dos diagnósticos e das soluções estratégicas possíveis, advindas das análises do clima.

A grande finalidade desta pesquisa é ser uma forma de comunicação entre direção e funcionários para analisar os pontos positivos e negativos que interferem na qualidade do ambiente de trabalho. Neste contexto, é importante ressaltar que a pesquisa de clima é feita com o intuito de gerar soluções, obter um *feedback* e favorecer as necessidades dos funcionários, pois não há mérito e resultados se nada for resolvido e devidamente solucionado.

Compensação

De forma geral, no departamento de Recursos Humanos são gerados planos diversificados de compensação monetária aos funcionários, autorizados e disponibilizados pelas empresas. Isso significa remunerar e recompensar os funcionários. A compensação, por sua vez, melhora a qualidade do clima Organizacional, por ser um diferencial entre uma empresa das demais e atrativo para os funcionários, além de ser um fator fundamental para diminuir a rotatividade (*Turnover*) e atrair talentos. Há uma divisão na compensação:

> A compensação pode ser dividida em financeira direta incluindo salários, prêmios e comissões. E a financeira indireta como DSR (para horistas), férias, gratificações, gorjetas, horas extras, 13° salário, adicionais e benefícios oferecidos (CHIAVENATO, 2003, p. 35).

No entanto, a compensação financeira direta abrange o dinheiro que o funcionário recebe e os aspectos que variam como prêmios e comissões. E a financeira indireta se constitui dos fatores que foram combinados e estipulados entre empresa e funcionário. A compensação bem administrada mantém os funcionários satisfeitos, gera um clima agradável e ajuda na competitividade da empresa, pois assegura seus empregados e melhora a qualidade de vida dos membros. Nas compensações observa-se que:

> Os processos diretos e indiretos constituem a remuneração, em outras palavras é tudo que o funcionário recebe em consequência do seu trabalho desenvolvido. Já a compensação não financeira, abrange em geral a opinião dos colaboradores em relação ao sistema de compensação através da satisfação, motivação, segurança no trabalho, reconhecimento, oportunidade de desenvolvimento e grau de relação com a liderança (CHIAVENATO, 2003, p. 34).

Desta forma, estes são fatores que influenciam diretamente no Clima Organizacional. Todo funcionário gostaria, além de receber seu salário, de permanecer em uma organização em que proporciona treinamentos, aperfeiçoamentos e oportunidades de crescimento na carreira profissional. Hoje em dia, organizações que propõem um plano de compensação atrativo se tornam competitivas e diferenciadas no mercado de trabalho. No que se refere a remuneração:

> A remuneração abrange além do pagamento do salário, outros benefícios remuneratórios, como ajuda de custo, as gorjetas, gratificações, participação no lucro, resultados adicionais, abonos entre outros. Mas cabe ao empregador e os gestores conhecerem os trâmites da legislação trabalhista adotada no país, pois o trabalhador mal pago produz menos, é inseguro e insatisfeito em quanto o emprego, não tem prazer naquilo que faz, não se sente fazer parte da empresa, fala mal da empresa, dos gerentes, dos colegas e do salário (LOURENÇO, 2003, p. 50).

Neste sentido, remunerar e conceder benefícios são processos que favorecem a satisfação dos colaboradores e a melhoria do desempenho diário, pois, por se tratar de incentivo financeiro, interfere na qualidade do clima. Em relação aos benefícios:

> Algumas empresas, como HP, Ford e Americel, concedem a seus empregados outros benefícios além daqueles tradicionais, como vale-alimentação, seguro de vida e assistência médica. Além de contribuírem para a melhoria do clima organizacional, tais benefícios inovadores podem constituir-se numa eficaz estratégia de recrutamento, seleção e retenção de talentos (TACHIZAWA, 2006, p. 239).

Tais aspectos contribuem com o clima organizacional, na qualidade de vida do trabalho (QVT), na motivação, produtividade e rentabilidade organizacional. A remuneração, por sua vez, é um aspecto motivador, no entanto, é fundamental todo funcionário entender que os processos diretos e indiretos (remuneração) são concedidos pela empresa para agregar ao salário liquido e satisfazer de alguma forma suas necessidades particulares. Segundo um estudo realizado pelo Instituto de Ensino e Pesquisa INSPER, em conjunto com a Hays, consultoria especializada em remuneração e benefícios, apenas 20% dos funcionários estão preocupados no valor do salário. Para 90% deles, o que interessa são os recursos não financeiros disponibilizados pela empresa (SENDIN, 2013, p. 60).

A remuneração, benefícios e incentivos financeiros podem ser considerados um investimento para empresa, pois contribuem para o crescimento e vantagem competitiva ao negócio. Na realidade, são requisitos que contribuem necessariamente ao Clima Organizacional, uma vez que funcionários satisfeitos e motivados com as boas práticas da empresa aumentarão seu desempenho, sua permanência na empresa e a capacidade produtiva da organização consequentemente serão elevadas.

Salários

O salário também pertence aos fatores de influencia ao Clima Organizacional, por ser atrativo, competitivo e fundamental. Está diretamente relacionado com a satisfação e motivação dos funcionários e acaba por contribuir com o Clima Organizacional.

Segundo Chiavenato(2010, p. 280): “O salário é uma contraprestação pelo trabalho de um empregado na organização em forma de dinheiro.” Ou seja, seu salário líquido recebido mensalmente em consequência de suas atividades realizadas diariamente no trabalho. Segundo Delgado (2005): “Salário é o conjunto de parcelas ‘contra-prestativas’ pagas pelo empregador ao empregado em decorrência da relação de emprego”.

Neste contexto, o salário consiste em um fator muito importante para a empresa e funcionários, pois é com ele que a empresa paga seu principal capital que são os próprios empregados e são estes que, por sua vez, produzem, contribuindo para que a organização consiga uma maior lucratividade e liquidez. Chiavenato diz que:

> Para as organizações, os salários são um custo e um investimento. Custo, porque os salários se refletem no custo do produto ou do serviço final. Investimento, porque representa aplicação de dinheiro em um fator de produção. A variação do salário pode provocar alterações no volume de vendas e na margem de lucro da empresa (CHIAVENATO, 2003, P. 37).

Isto quer dizer que, por circunstâncias não previstas, a empresa pode demitir colaboradores e não rapidamente realizar novas contratações e, no entanto, tais práticas acabam por refletir de alguma forma na produção e no volume de vendas, repercutindo na liquidez desejada pela empresa. Esse é um exemplo que pode transformar o ambiente empresarial, contribuindo para um Clima Organizacional ruim em todas as áreas, pois ocasiona sobrecarga de trabalho, desmotivação, baixos níveis de desempenho e insatisfação na realização das tarefas diárias.

ASPECTOS QUE INTERFEREM NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Existem variáveis que, de certa forma, interagem com o Clima Organizacional. Tal como a maneira de conduzir a empresa, o processo de realização de atividades, o relacionamento interpessoal entre os colaboradores e, principalmente, as decisões tomadas pela alta administração, fazem com que todos esses aspectos interfiram no ambiente empresarial. Alguns desses aspectos serão brevemente discutidos a seguir.

Liderança

A liderança é um dos fatores de interferência no clima organizacional. É fundamental para criar um ambiente de trabalho onde os funcionários além de produzirem, possam contribuir com informações, opiniões e escolhas junto à direção para conquistar os objetivos da empresa.

Segundo Robbins (2010, p.360): “A liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos, e as organizações precisam de liderança para atingir o nível ótimo de eficiência”. É necessária uma liderança comprometida e competente no que se referem aos orçamentos, planejamentos, monitoração constante e diário de resultados financeiros, gerenciamento e definida nas suas escolhas e decisão, mas sempre manter uma relação construtiva e amigável entre patrão e empregado, para que possa existir um clima organizacional favorável, dinâmico e produtivo. Segundo Bergamini:

> O estilo de liderança caracteriza o tipo de decisão que cada um toma e suas formas particulares de enfrentar problemas do dia-a-dia ou aqueles enfoques dos quais se serve para a manutenção de um relacionamento interpessoal (BERGAMINI, 1996, P. 102).

Neste sentido, as lideranças de uma empresa para outra são diferentes, pois cada líder possui estilos comportamentais distintos e há divergências. Isso altera a forma de conduzir a organização e consequentemente interfere no clima organizacional. No entanto, a semelhança entre eles está na busca constante de obter lucro e a sustentabilidade financeira para empresa.

Modelo de gestão

É considerada uma prática e um recurso para se conquistar um bom clima organizacional, além de auxiliar nos negócios e resultados financeiros. A questão do modelo de gestão dentro da organizaçãos e torna um diferencial, pois cada proprietário ou gestor tem decisões, escolhas e modelo de gerenciar diferentes. E com essas atitudes é possível influenciar a satisfação e a motivação de cada funcionário e, portanto, tais fatores acabam por influenciar no clima organizacional.

Segundo Rosa, tutora do Portal da Educação (2002), modelo de gestão significa: "Fazer escolhas sobre como as atividades são coordenadas pela empresa, como são tomadas as decisões e os objetivos que a empresa almeja". Pode-se inferir disso que é interessante optar por um modelo de gestão transparente, sempre manter diálogo, compartilhar estratégias e praticas corporativas com todos os membros para, assim, se ter qualidade no ambiente de trabalho, contribuindo para um bom clima organizacional.

Satisfação

É muito importante considerara satisfação dos funcionários dentro do ambiente de trabalho, pois tal aspecto interfere no aumento do desempenho, influenciando nas relações e convivências internas. O equilíbrio da satisfação contribui para uma maior participação dos funcionários nos processos e decisões, e possibilita a conquista de metas e objetivos financeiros. Por consequência, deve favorecer o clima organizacional e contribuir para uma maior participação de mercado.

Segundo Dias (2007, p.78): "O clima organizacional retrata o grau de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho e pode apontar sua predisposição para apoiar a implantação e manutenção de novas filosofias gerenciais". A satisfação na verdade, mostra como o funcionário se sente,como ele pensa em relação ao seu trabalho e às relações com o ambiente interno da empresa. Se o funcionário estiver satisfeito com a empresa em que trabalha, irá contribuir com seu esforço, vontade e disposição, afetando positivamente o clima organizacional e os resultados financeiros.

Motivação

O papel do líder é considerado muito importante nas atividades cotidianas de uma empresa. Compete ao líder motivar seus funcionários diariamente, pois ele é responsável pelas boas relações de trabalho, no âmbito de sua equipe, influenciando o clima organizacional. Motivar os funcionários

de forma proativa significa impulsionar, fazer com que eles se sintam encorajados a agir, realizar algo para atingir algum objetivo. Segundo Tachizawa (2006, p.241): "A motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos na empresa". Segundo ele, é uma missão difícil para os gestores em geral.

A motivação pertence ao indivíduo e varia de pessoa para pessoa. É necessário que a empresa busque motivar seus funcionários a realizar suas atividades através de técnicas como a utilização de benefícios, incentivos direcionados a uma meta, para que, assim, eles possam sentir engajados no alcance dos objetivos empresariais. Como por exemplo, ao alcançarem x% de vendas ou produção, no final do mês haverá recompensas, folgas programadas e promoções. Tais práticas são aspectos (custos) motivacionais proporcionados aos funcionários pelo resultado obtido.

Segundo Lobo (2003, p.46): "Os fatores motivadores têm origem na realização, no reconhecimento, no trabalho em si, na responsabilidade e crescimento real e ético". Significa dizer que todo colaborador individualmente precisa ter um processo contínuo de busca por seus objetivos na empresa, buscar ser reconhecido, crescer profissionalmente, realizar suas atividades da melhor forma, acreditar nas mudanças, para que, juntos, todos os funcionários que compõem a empresa atinjam os resultados financeiros esperados. Nesse contexto, o clima organizacional possui papel preponderante.

RESULTADOS

Os resultados foram divididos em duas etapas. Uma delas se refere às entrevistas realizadas com os dirigentes das empresas participantes da pesquisa com a finalidade de compreender os benefícios legais e adicionais que são oferecidos aos funcionários e a relação percentual entre os custos e despesas e o lucro líquido. A segunda etapa se refere à submissão do instrumento de avaliação de Clima Organizacional aos trabalhadores das empresas participantes. A primeira etapa será descrita a seguir.

Etapa1–resultados das entrevistas

Na empresa de construção civil, os benefícios proporcionados aos funcionários são: vale transporte (em torno de 8 %, descontado do salário), vale alimentação (2,9%), plano de saúde (2,87 %) e convênio odontológico (1,07%), além de possuir uma parceria com os estudos da Universidade Anhanguera e gastos oferecidos com treinamentos. Na empresa não possui hora extra, todos são funcionários fixos, todos recebem décimo terceiro e férias remuneradas com base na lei. Resumindo, os benefícios ficam em torno de 6% na relação custo e despesa quando comparado ao seu lucro líquido.

No posto de gasolina, os frentistas recebem vale alimentação, cesta básica, vale transporte descontado do salário em 6%, convênio médico e os recebem agregados ao salário numa taxa de

30% de periculosidade. No setor de conveniência recebem a mesma taxa de periculosidade, vale transporte e convênio médico, ambos descontados do salário em 6%. No lava-rápido os funcionários recebem vale transporte, cesta básica e convênio médico. Todos são funcionários fixos, recebem décimo terceiro, possuem férias e trabalham em regime de horas extras.

Na mecânica, a empresa fornece férias, décimo terceiro e hora extra, se o funcionário não chegar atrasado mais do que cinco vezes no mês, com tolerância de 5 minutos, cumprindo com a jornada de trabalho completa, ele ganha um adicional de R$ 80,00 reais. A empresa possui funcionários que recebem salário fixo e alguns que são comissionados com 50% sobre o valor do serviço executado, sem direito a férias, décimo terceiro e hora extra. Um de seus colaboradores realiza um curso no SENAI em Itatiba e a empresa paga o curso e todas as despesas com transporte e alimentação. E a relação entre custos e despesas e seu lucro líquido da empresa é representado por 12%.

Na empresa de refrigeração é oferecida uma confraternização nos aniversários, gastos em média de R$ 150,00 por funcionário, além de proporcionar férias, décimo terceiro e hora extra. A relação entre custos e despesas e seu lucro líquido da empresa é representado por 8%.

Na empresa de tecnologia da informação os funcionários registrados recebem além do salário líquido, férias, décimo terceiro e possuem hora extra. Possui prestadores de serviços que representam uma parcela de professores e alguns técnicos da empresa, que não recebem nenhum benefício, apenas pelo serviço realizado. Os professores realizam cursos profissionalizantes, mas a empresa não se responsabiliza.

Etapa 2–instrumentos e resultados

A ECAT, instrumento utilizado na avaliação de Clima Organizacional neste trabalho, é composto por 43 itens distribuídos em três fatores, um texto de orientação e uma ficha de caracterização do respondente e da empresa participantes da pesquisa. A escala de resposta da ECAT é do tipo *Likert* de 5 pontos, sendo eles: discordo totalmente (1), discordo (2), concordo (4), concordo totalmente (5), não sei responder (3). Os critérios de apuração dos resultados por empresa serão descritos mais à frente.

O instrumento ECAT possui três dimensões ou fatores, quais sejam:

1. Comunicação, Suporte e Remuneração: o fator identifica três elementos fundamentais:
   - A percepção do respondente quanto às questões relativas à veiculação das informações e adequação de novos contextos, aceitação e compreensão de novas ideias e sugestões de funcionários;
   - A percepção dos esforços empreendidos na qualidade do relacionamento interpessoal, capacitação e suporte, cujos elementos repercutem no ambiente de trabalho para o desempenho individual e coletivo; e

- O fator identifica os sistemas de recompensa, progressão e remuneração a partir da percepção que o funcionário tem do mercado de trabalho.

2. Sistemas de Trabalho: as formas com que a empresa institui e coordena as atividades diárias, estabelece normas e mede a percepção do funcionário quanto á interferência desses elementos na qualidade do ambiente de trabalho.
3. Sistemas de Controle: identifica as formas de controle existentes na empresa e como ocorre.

O fator "Comunicação, Suporte e Remuneração" possui 20 questões no instrumento composto por 43 questões ao todo. O fator "Sistemas de Trabalho" possui 14 itens e o terceiro fator, "Sistema de Controle", possui 9 itens. A distribuição dos itens por fator se encontra na Tabela 1, abaixo:

Tabela 1: Composição dos fatores da ECAT

Fator	Questões
1. Comunicação, Suporte e Remuneração (20 itens):	2, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 29, 31, 32, 33, 34, 35 e 37
2. Sistemas de Trabalho (14 itens):	1, 6, 11, 18, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 38, 41 e 42
3. Sistema de Controle (09 itens):	3, 4, 5, 10, 17, 36, 39, 40 e 43

Fonte: Rosès, 2013, adaptado pelas autoras.

Procedimentos e participantes:

Participaram do estudo 200 trabalhadores de cinco empresas de uma cidade do interior do Estado de São Paulo, selecionadas por conveniência e que aceitaram participar voluntariamente da pesquisa. A descrição das empresas se encontra na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2: Descrição das empresas

Empresa	N° de respondentes	Setor
1	39	Construção Civil
2	35	Posto de Gasolina
3	40	Mecânica
4	44	Refrigeração
5	42	Tecnologia da Informação

Fonte: Autoria própria.

Depois de autorizada a intervenção, foi planejada a aplicação por meio de um cronograma que foi completado em dois meses, consideradas a disponibilidade de cada empresa em preparar e acompanhar a aplicação dos instrumentos. Após os instrumentos terem sido submetidos, procedeu-se à tabulação dos dados com a utilização do Software Estatístico SPSS. Para as análises, foram

utilizadas a estatística descritiva e a Análise de Variância ANOVA para verificação da existência de diferenças significativas entre as empresas para o clima organizacional.

A pesquisa foi realizada de forma coletiva, nos respectivos turnos de trabalho, em que os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, bem como da importância de seus resultados para as ações futuras de melhoria do clima no trabalho. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi entregue a todos os participantes, sendo devidamente preenchido e assinado.

Para a análise do clima organizacional, a partir da ECAT, existem 4 resultados possíveis, clima muito ruim, ruim, bom e clima muito bom. Os critérios utilizados fazem parte do instrumento ECAT e foram classificados por meio do resultado em cada quartil. Os funcionários cujas respostas se enquadram acima de 75% percebem a empresa favoravelmente à descrição do fator, assim como a pontuação enquadrada no quartil abaixo de 25% indicam que a percepção do funcionário está desfavorável à empresa.

De acordo com a análise do Clima Organizacional como um todo, foi possível dizer que, referente ao fator 1,em todas as empresas há significativa percepção de clima ruim, ou seja, 142 funcionários (71%) não têm boa percepção para as questões que o envolvem, afetando o clima coletivo da empresa. Observando a descrição do fator, as cinco empresas envolvidas na pesquisa devem considerar uma revisão em seu planejamento para questões voltadas ao à veiculação das informações e adequação de novos contextos, assim como a aceitação e a compreensão de novas ideias e sugestões de funcionários. Além disso, não há boas referências dos funcionários à qualidade do relacionamento interpessoal, capacitação e suporte da empresa, e os sistemas de recompensa, progressão e remuneração não são adequados e necessitam ser repensados. Tal percepção poderá afetar profundamente o desempenho dos funcionários e, consequentemente, afetando os resultados financeiros finais da empresa no mercado. Um exemplo é a empresa de refrigeração, em que apenas 5% apontaram a existência de um bom diálogo entre os empregados, incluindo o diálogo com a direção e o processo de remuneração e recompensas fornecido pela a empresa.

Em relação ao fator 2, foi possível perceber que apenas a empresa mecânica possui um sistema de trabalho e atividades diárias considerado bom, com 52,5%, condizente com as expectativas de seus funcionários, incluída a condução das regras, normas e modelo de gestão determinados pela empresa. Quando analisada a descrição deste fator, as formas com que a empresa institui e coordena as atividades diárias, estabelece normas, apenas 38% percebem suas empresas como boas. Boa parte dos funcionários tem uma percepção ruim e pode, da mesma forma que o fator 1, interferir no bom desenvolvimento das atividades da empresa. Esse é um ponto fraco que precisa ser eliminado para que o comprometimento dos funcionários com a empresa seja restabelecido, coadjuvante no processo de manter e ampliar os resultados financeiros no médio prazo.

Em relação ao fator 3, é possível perceber que poucas pessoas dizem que o sistema de controle na empresa é bom. Na empresa de tecnologia da informação 100% dizem que não há organização no sistema de controle e a adequação do funcionamento de formas de controle dos empregados na empresa é muito ruim. Das cinco empresas analisadas, 185 respondentes (92%) classificaram este fator como ruim. Por se tratar de uma questão que afeta particularmente o

ambiente das empresas, os sistemas de controle devem ter a atenção da mais alta administração. Quando mal administrados, os sistemas de controle afetam criticamente o desempenho dos funcionários e sua motivação para o trabalho. Consequentemente, a ECAT total das empresas para os três fatores analisados resultou em ambientes cujo clima organizacional é percebido como ruim por seus funcionários, totalizando 147 funcionários para ruim e muito ruim, (73%) e 53 funcionários para bom e muito bom (27%), conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3: Resultado do Clima Organizacional nas empresas.

Empresa	Total				Total
	Muito ruim	Ruim	Bom	Muito bom	
Construção Civil	6	14	13	7	39
Posto de Gasolina	10	17	8	5	35
Mecânica	7	20	5	8	40
Refrigeração	34	4	1	1	44
Tecnologia da Informação	22	13	2	3	42
Total	**79**	**68**	**29**	**24**	**200**

Fonte: Autoria própria.

De acordo com as verificações das análises das variáveis demográficas escolaridade, sexo e faixa etária, evidenciou-se que não influenciaram nos resultados de pesquisa de Clima Organizacional pelas médias da estatística descritivas. A maioria das pessoas que compõem as empresas participantes tem percepções ruins para as questões compreendidas no instrumento de Clima Organizacional utilizado.

As empresas 2 e 3 (posto de gasolina e mecânica) respectivamente, atingiram 32%, e a empresa 1 (construção civil) atingiu 50%, ou seja o maior índice de Clima Organizacional entre as empresas.

Para verificar o nível de variância entre os fatores quando relacionados às empresas que participaram da pesquisa, o teste ANOVA do software SPSS foi utilizado. Faz-se necessário observar que, conforme os testes ANOVA One-way (para *p-valor* igual ou menor que 0,05) realizadas entre as variáveis demográficas escolhidas e o resultado ECAT total, foi possível perceber diferença estatisticamente significativa para todas as empresas nas variáveis: sexo (p = 0,735) e faixa etária (p = 0,933). Não houve diferença na variável escolaridade (p = 0,029). Tais resultados mostram que há diferenças de percepção para os fatores do clima organizacional entre as empresas, possivelmente relacionadas ao ramo de atividade e características das empresas, sendo que as pessoas são sensíveis de acordo com a idade e o sexo. Tais resultados corroboram com a expectativa de que os fatores revelam descritores distintos e houve homogeneamente confiabilidade entre os mesmos, reiterando a validade da escala utilizada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversas são as pesquisas realizadas no Brasil e no mundo com relação ao Clima Organizacional, que envolvem também diversos aspectos do próprio Clima. O gerente de RH da empresa Flexform, cita a empresa como exemplo quando diz:

> Nessa empresa é possível perceber os reflexos que as políticas de RH mais contemporâneas têm sobre o desempenho dos funcionários. Tais reflexos podem ser percebidos nas ferramentas de gestão de carreira, desenvolvimento profissional interno, tipos e formas de remuneração, mecanismos de motivação, entre outras. (LIMA, 2003, p. 48)

Significa dizer que as boas práticas de gestão estratégica de pessoas retêm talentos, economizam dinheiro, diminuem *turnover*, reduzem os custos e aumentam a sustentabilidade das empresas, principalmente as de pequeno e médio porte.

Para o diagnóstico dos pontos fracos da empresa, com vistas a este desempenho melhorado, a pesquisa de clima se mostra um instrumento muito importante. Segundo Baccetti, *headhunter* da empresa 2GET (2013, p.48): "A agilidade nas ações faz com que uma empresa menor cresça com velocidade maior e, por consequência, o profissional é lançado a novos desafios de maneira mais rápida". Tais desafios são intrinsecamente ajustados ao clima das empresas e às expectativas que inspiram seus funcionários e colaboradores.

A presente pesquisa teve, então, o objetivo de verificar em empresas de pequeno porte, a importância da pesquisa de Clima Organizacional. Para tanto, foram pesquisadas cinco empresas, de diferentes setores, cujos resultados foram aqui apresentados.

Para Costa (2007),os resultados possibilitam considerar que todo planejamento empresarial enseja um diagnóstico estratégico que balize as metas, os objetivos futuros e as ações a serem implementadas. No campo das estratégias que envolvem a Gestão de Pessoas, uma vez que as atividades operacionais são realizadas por pessoas, a motivação, a liderança e o clima organizacional, quando aliadas à cultura da empresa e aos modelos de gestão, mostram a necessidade de incluir estratégias de capacitação, de comunicação adequada em todos os níveis, de sistemas de controle realistas e de sistemas de remuneração condizentes com o que o mercado define.

Nesse sentido, ainda que as percepções individuais devam ser consideradas nas pesquisas de clima, dadas as características das organizações, o clima promove um padrão de atitudes comportamentais e psicologicamente mutáveis que geram, por sua vez, consequências sobre os resultados das empresas. Assim, considerando o ambiente dinâmico e as variáveis inerentes à organização, o clima pode interferir potencialmente nas atitudes e comportamentos dos indivíduos (PEIRÓ, 1995; TAMAYO, 1999). Sendo positivo, desencadeia uma série de novas atitudes que deverão refletir num resultado financeiro e estruturalmente positivo. O inverso também deve ser considerado.

O clima organizacional está diretamente ligado às percepções e expectativas dos funcionários. Variáveis como benefícios adicionais, sejam legalizados ou oferecidos espontaneamente pelas empresas, parecem não ter influência significativa sobre as percepções dos funcionários no clima.

Uma vez que são legais, os funcionários os percebem como uma obrigação empresarial a ser cumprida. Aquelas que são espontaneamente oferecidas são percebidas pelos funcionários proporcionalmente ao montante que significam em seus salários. Desta forma, para fins de análise e conclusão, considerou-se a relevância dos itens que os fatores da escala ECAT possuem. Nessa linha, Ruf(2001) contribui:

> O desempenho da organização é observado a partir do comportamento dos seus dirigentes, refletindo a boa ou a má pratica empresarial que se refletirá, por seu lado, nos resultados financeiros e na sustentabilidade da empresa. Esse comportamento envolve questões éticas, de liderança e de cultura organizacional (RUF, 2001, p. 144).

A presente pesquisa possibilitou compreender que os mecanismos que influenciam e explicam os rendimentos humanos e financeiros de uma empresa têm relação direta com o ambiente, o clima, a motivação e a satisfação dos funcionários. Tais reflexos suscitam ainda muitas pesquisas no sentido de referendar as decisões administrativas e operacionais quando baseadas em aspectos comportamentais humanos. Souza (2012) colabora com essas afirmações quando complementa, dizendo:

> Nessa economia competitiva, aumenta cada vez mais a importância de instrumentos de tomada de decisões gerenciais que possibilitem ações rápidas e eficientes para que a empresa possa manter sua participação no mercado, principalmente dentro do contexto da globalização (SOUZA, 2012, p. 2).

Daí o objetivo de pesquisar empresas para compreender o Clima Organizacional como um destes instrumentos que balizam na tomada de decisões mais confiáveis. Inclusive o setor de Gestão de Pessoas quando considerado que o comportamento humano interfere diretamente no desempenho em todos os setores. Finalmente Souza (2012) finaliza, dizendo que:

> A administração financeira de uma empresa consiste em categorizar as áreas que exigem tomadas de decisões pelos empresários, visando para a empresa à estrutura ideal no que se refere o planejamento, a execução e o controle. A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão movimentada por todas as áreas da empresa (SOUZA, 2012, p. 3).

Os resultados da presente pesquisa sugerem novos estudos, considerando-se que geraram novas perspectivas acerca do quanto variáveis demográficas e o porte das empresas interferem na percepção de clima. Análises sobre o quanto as variáveis financeiras sofrem interferência sob pressão do comportamento humano no trabalho requer a construção de um instrumento específico de avaliação, ainda que as inferências de que estão relacionadas seja uma percepção empírica.

REFERÊNCIAS

BACCETTI, H. Perfil das 150. In. **Você S/A:** Guia 2013 Você S/A – as melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Abril, 2013. p. 48.

CHIAVENATO, I.**Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier (Campus), 2010. p. 174; 278-280; 282.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 19-20; 22; 25; 31; 33-35; 37-39.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2007.

DELGADO, M. G. **Curso de Direito do Trabalho**. SP: LTR, 4 ed., 2005,p. 206.

DIAS, R. **Cultura Organizacional**: Administração & Sociedade. Campinas,SP: Alínea, 2003.p.78.

KOTTER, J. B.; HESKETT, J. L.**Corporate Culture and Performace.** Nova York, Free Press, 1992.

JUNIOR,I. C.; SILVA, A. J. C.**A implementação do sistema de benefícios espontâneos nas organizações como fator de desenvolvimento empresarial consistente.** Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/554_Beneficios%20Espontaneos%20Seget.pdf>. Acessoem: 14 de Ago.2013, as 21h13min.

KOYS, D.;DECOTTIS, T. **Inductive measures of psychological climate.**HumanRelations, 44 (3).1991.p. 265-285.

LOBO, F.**Clima Organizacional no sector público e privado no norte de Portugal**: Textos universitários de ciências sociais e humanas. Edição: Fundação CalousteGulbenkian, Abril, 2003.

LOURENÇO, J. C. **Âmbito Jurídico.com. br**. O seu portal jurídico na internet. Salário e remuneração: breves considerações acerca da legislação trabalhista brasileira. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12011>. Acesso em: 10 de Nov. 2013, às 18h22min.

NANTES, R. Endeavor Brasil. **Como implantar uma pesquisa de Clima Organizacional**. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/artigos/gente-gestao/ferramentas/como-implantar-uma-pesquisa-de-clima-organizacional>. Acesso em: 24 de out. 2013, às 20h 07min.

PAULA, E. **Relações Interpessoais e Qualidade de vida no trabalho**: Bom Sucesso. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 2p; 50-60.

PEIRÓ, J. M. (1995). **Psicologia de laorganización**. Madrid: Toran S.A. Vol.2.

ROBBINS, S. P. **Administração:**Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14°. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSA, M. V. **O que é modelo de gestão:** A essência da organização. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11308/o-que-e-modelo-de-gestao-a-essencia-da-organizacao>. Acesso em: 29 de Out.2013, às 15h27min.

ROSÈS,C. F. **Estudos para a construção de uma escala de clima no ambiente de trabalho**. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia. Disponível em: <file:///C:/Users/TATIANE%20GODOI/Downloads/Tese_ClaudiaRoses_Versao%20Fatec%20(4).pdf>. Acessoem: 18 de mai. 2014, às 18h 05 min.

RUF, B.; MURALIDHAR, K.; BROWN, R.**Journal of Business Ethics:**Empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: a stakeholder theory perspective. 2001. p.143-146.

SENDIN, T. Perfil das 150. In. **Você S/A**: Guia 2013 Você S/A - as melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Abril, 2013. p. 16-68.

SANTOS, L.; COSTA, I. **Gerência financeira na prática:**O papel do gestor financeiro dentro das pequenas e médias empresas no Brasil. Disponível em:

<http://revistas.unijorge.edu.br/conexao/pdf/3.pdf> Acesso em: 24 de abr. 2014, às 23h 18min.

SOUZA, V. S. **Perfil do gestor financeiro das microempresas do ramo de lavanderias de jeans em Goiânia.** Revista OnLine, IPOG, 2012.p. 2-3.

SROUR, R. H. **Poder, Cultura e Ética nas organizações**: O desafio das formas de gestão. 2°. ed. Revista e atualizada. Elsevier (Campus), 2005.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A. **Gestão com pessoas**.5°. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAMAYO, A. (1999). **Valores e Clima Organizacional. Escola, saúde e trabalho:** estudos psicológicos. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

VIEIRA, R.G.; VIEIRA, S. P. **A influência do Clima Organizacional nas empresas e nas pessoas.** Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>. Acesso em: 03 de Ago.2013, às 22h42min.