



QUE CLIMA É ESSE? AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA CONCESSIONÁRIA DE CAMINHÕES

Allan Carlos Alves (UEPB)

allan.adm@gmail.com

Sandra Sereide Ferreira da Silva (UFCG)

sandrasereide@yahoo.com.br

Jader Rodrigues de Carvalho Rocha (IESP)

jaderrcrocha@gmail.com

RESUMO

O trabalho ora apresentado tem como objetivo avaliar a percepção dos colaboradores a respeito do Clima Organizacional na Movesa, Concessionária Scania em Campina Grande-PB, bem como identificar os principais fatores que causam efeito significativo ao clima e pesquisar junto aos colaboradores os impactos dos fatores identificados. Para tanto, buscou-se fundamentação teórica nos principais conceitos da Gestão de Pessoas, a Cultura Organizacional e do próprio Clima Organizacional, assuntos que se mostram essenciais para uma administração eficaz. A pesquisa teve caráter exploratório descritivo, sendo realizada através de um censo junto aos 23 Colaboradores da Movesa, utilizando um questionário que operacionalizou o desenho do perfil Socioeconômico dos colaboradores, assim como o diagnóstico do clima organizacional na percepção destes. Assim, com os resultados obtidos foi possível diagnosticar que o Clima Organizacional da Movesa em Campina Grande é considerado positivo por seus colaboradores, uma vez que a maioria das variáveis estudadas foi avaliada de forma positiva, porém deve-se ressaltar a importância do acompanhamento periódico destas variáveis para a manutenção do clima favorável, assim como sua melhoria.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Cultura Organizacional. Clima Organizacional.

ABSTRACT

This paper aimed at evaluating the perception of employees regarding the organizational climate in Movesa, which is the Scania dealership in Campina Grande-PB; identifying the main factors that cause significant effect in the climate; and researching alongside the employees the impact of the identified factors. For this purpose, it was sought theoretical foundation in the core concepts of people management, organizational culture and organizational climate, which are the essential issues for an effective administration. The research was characterized as descriptive and exploratory. It was performed over a census along with 23 employees of Movesa, by means of a questionnaire that operationalized the socioeconomic profile drawing of employees, as well as the diagnosis of the organizational climate, according to their perception of it. Thus, according to the results, the diagnosis of the organizational climate in Movesa, in Campina Grande, is considered positive for its employees, since most of the studied variables were evaluated positively. Nevertheless, it should be noted the importance of regular monitoring of these variables to maintain the favorable climate, as well as their improvement.

Keywords: People Management. Organizational Culture. Organizational Climate.



INTRODUÇÃO

Há várias décadas, os profissionais vêm tendo uma trajetória marcante rumo à mudança no modo de agir e pensar. O mundo está em alta velocidade e não é possível desconsiderar fatos que alterem sensivelmente o caminho das Organizações.

O mundo atual é altamente competitivo e caracterizado por uma concorrência globalizada e muito mais agressiva que nas fases anteriores da economia de mercado. Nesse contexto, o entendimento de um bom clima organizacional, que é ocasionado pela cultura organizacional, torna-se uma das maiores causas de sucesso ou insucesso das empresas. Sucesso, este, independente das mudanças nas estruturas organizacionais, porém aliada às mudanças, atitudes e percepções de seus indivíduos.

Toda organização objetiva obter bons resultados, superar metas mantendo-se competitiva no mercado globalizado. Para tanto, é fundamental que todos os colaboradores estejam comprometidos com a empresa e se sintam partes integradas no negócio, desta forma, as organizações voltam-se inteiramente para a gestão humana.

Para atingir esse cenário, é preciso que o clima organizacional esteja sempre sendo acompanhado e avaliado por meio de pesquisas. Uma ferramenta essencial para as organizações que apostam num sistema de gestão participativa. Diante dessa realidade, o presente trabalho procurará abordar o seguinte questionamento: **Qual a percepção desse tema nos colaboradores da Movesa em Campina Grande?**

Essa problemática está fundamentada na atuação da pesquisa de Clima Organizacional como um importante instrumento de gestão que permite mapear e retratar aspectos críticos do momento motivacional dos funcionários através da identificação dos seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Diante da importância de um clima saudável de trabalho, faz-se necessária a mensuração do nível do clima organizacional da Movesa. Através da análise dos fatores que influenciam o clima organizacional, tais como a contribuição de cada indivíduo através de seus costumes e hábitos, pode-se diagnosticar ferramentas bastante úteis para a consecução de um clima harmonioso e produtivo para ambas as partes.

Para tanto, a pesquisa realizada teve como objetivo principal **avaliar o Clima Organizacional da Movesa, Concessionária Scania em Campina Grande-PB.**



Além desta introdução, este trabalho está dividido em quatro partes: a fundamentação teórica que irá retratar os conceitos e suas particularidades a respeito do assunto escolhido; a metodologia, mostrando a forma e métodos utilizados para consecução dos objetivos propostos; a análise dos resultados identificados através do questionário aplicado entre os colaboradores da empresa e, por fim, a conclusão e as sugestões, relatando os benefícios que a empresa já dispõe e o que precisa ser investido para que a ela seja destaque no mercado competitivo.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL INTRODUZINDO O CLIMA ORGANIZACIONAL

É notoriamente difícil definir cultura (SMITH, 2001, p. 1). Edgar e Sedwick (1999, p. 1) explicam que “existe uma diversidade de respostas possíveis ao significado da palavra cultura, muitas vezes, dependendo das respostas, teremos diversas formas de representar essa questão.” Milner e Browitt (1991, p. 76) afirmam que a cultura “é uma das duas ou três palavras mais complicadas no idioma inglês.”

Definições acadêmicas de cultura progrediram na antropologia, mas sem grande abrangência (SMIRCICH, 1981). A cultura é um conceito multidimensional de aspecto social que exige um contexto antes de cultura para pode ser compreendida (GORDON, 2009).

Denison (1996) argumenta cultura amálgama com estudos organizacionais na década de 1980. Os trabalhos de Denison (1984), Dyer (1982), Gagliardi (1986), Ouchi e Wilkins (1985), O'reilly (1983) e Smircich (1983) aparecem na literatura acadêmica e examinam várias áreas de gestão organizacional, (SCHWARTZ; DAVIS, 1981) o desempenho organizacional (PETERS; WATERMAN, 1982) e mudança organizacional (KANTER, 1983).

Como resultado de métodos mais quantitativos para estudar a cultura nas organizações, liberando os métodos qualitativos, que se aplicam tradicionalmente a compreender aspectos da cultura nas organizações. Denison (1996, p. 620) afirma que “autores aplicaram métodos de estudo para estudar 'dimensões' comparativas da cultura de uma forma que parece contradizer os fundamentos epistemológicos da pesquisa de cultura dentro da organização estudos”.



Abraham, Fisher e Crawford (1997), Brubakk e Wilkinson (1996), Burnes e James (1995), Chapman, Murray e Mellor (1997), Denison e Mishra (1995), Denison (1996) e Goffee e Jones (1998) estudaram a cultura organizacional, e que a mesma está diretamente ligada ao conceito de mudança organizacional, desempenho e clima organizacional.

Tagiuri (1963) afirma que o conceito de clima organizacional aparece na literatura acadêmica durante a década de 1970 (HELLRIEGEL; SLOCUM, 1974; SCHNEIDER, 1975, SCHWARTZ; DAVIS, 1981; JOYCE; SLOCUM, 1984, ASHFORTH, 1995; DENISON, 1996). Ashforth (1995, p. 837) afirma que "a definição precisa e amplamente compartilhada da construção do clima não existe, é aqui definido como uma percepção comum e duradoura dos aspectos psicológicos importantes do ambiente de trabalho".

Hellriegel e Slocum (1974, p. 256) explicam clima organizacional: "é baseado no pressuposto de que os indivíduos dentro de um determinado subsistema ou de organização ou de um determinado nível hierárquico devem ter percepções semelhantes sobre o seu clima".

Denison (1996) argumenta que a cultura organizacional é estudada usando métodos de pesquisa qualitativa e clima organizacional desenhos de pesquisa quantitativa. A mudança no uso metodológico tornou complexa a distinção entre formas tradicionais de estudar a cultura organizacional e clima organizacional.

As premissas dos estudos sobre clima organizacional podem ser encontradas no clássico experimento conduzido por Elton Mayo em 1927 (ASHKANASY; WILDEROM; PETERSON, 2000), os trabalhos de Argyris (1958) influenciaram significativamente as pesquisas sobre clima em organizações a partir da década de 1950, ganhando, primeiro, uma maior popularidade dentro da Administração nos Estados Unidos (FOREHAND; GILMER, 1964).

1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa (SCHEIN 1985). Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes, conforme definidas por Likert (LACOMBE, 2012).



Um bom administrador prioriza a criação de um ambiente na organização tal que as pessoas trabalhem de forma eficaz num esforço comum, desenvolvam suas competências, realizem suas aspirações profissionais e atinjam reconhecimento apropriado e recompensas (LACOMBE, 2012).

Para Judge, Robbins e Sobral (2011) o clima organizacional faz menção às percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho. Teixeira *et al.* (2005) definem Clima Organizacional como percepções, opiniões e sentimentos que são expressados mediante comportamentos de um grupo ou organização, em um dado momento.

Para Bowditch e Buono (1997), o clima organizacional é definido como uma percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho e com a empresa e nos comportamentos que geram absenteísmo e rotatividade.

Para Chiavenato (1997, p.15), “Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento”.

O clima de uma organização é como se percebe e se faz o ambiente interno. É uma relação entre o comprometimento e envolvimento por parte dos funcionários e a disponibilidade e o reconhecimento por parte da empresa a esses funcionários.

Segundo Chiavenato (1997), o Clima Organizacional tem uma íntima relação com a motivação das pessoas que compõe a organização. Quanto maior for a motivação das pessoas, maior será o nível do clima organizacional. O contrário também é verdadeiro: quanto menor a motivação, menor é o nível do clima organizacional.

Já Maximiano (1995, p. 23), diz que o clima organizacional é “representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva sua situação e motivação para o trabalho”.

Percebe-se que a produtividade, a capacidade de inovação e, conseqüentemente, a lucratividade de uma organização é diretamente proporcional ao clima do ambiente de trabalho. Os fatores determinantes do clima organizacional influenciam a motivação das pessoas, provocando diferentes níveis de satisfação, de produtividade e de estímulos, que produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia. Pode-se dizer que o clima



organizacional depende de diversas variáveis que resultam em atividades desempenhadas com eficiência e eficácia.

Segundo Chiavenato (1992, p. 54), os fatores determinantes para o clima organizacional são representados na Figura 1.

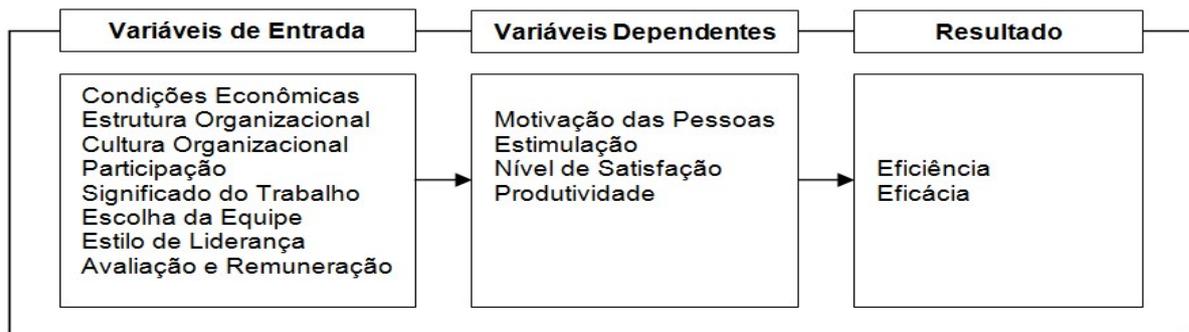


Figura 1 – Fatores determinantes do clima organizacional
Fonte: Chiavenato (1992, p. 54).

- a) Variáveis de Entrada – como o gestor lidera seus funcionários e quais os incentivos e benefícios concedidos para a obtenção da satisfação deles;
- b) Variáveis Dependentes – são os fatores que formam o clima da empresa e estão relacionados diretamente com as variáveis de entrada tendo como resultados a eficiência e a eficácia, se os estímulos forem positivos.

Contudo, Coda (1997) diz que alguns fatores que afetam o clima organizacional são: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, no sentido de valor, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, política global de recursos humanos e acesso.

Logo, avaliar o clima organizacional é um fator importante, uma vez que para se ter um bom desempenho, faz-se necessário envolver os funcionários. Motivá-los ou pelo menos deixar satisfeitos os empregados de uma empresa é parte da missão da administração, ou seja, cabe a ela diagnosticar, periodicamente, o tipo de clima organizacional, dessa forma, ficará sabendo se a parte mais nova de sua missão está sendo atingida.



1.2.1 Tipos de Clima Organizacional

Algumas características podem determinar o tipo de clima que existe em uma organização. Essas características estão diretamente ligadas em relação a como os funcionários absorvem os fatores determinantes.

Para Chiavenato (1992) as características dos tipos de Clima Organizacional podem ser divididas em Desfavorável, Neutro e Favorável uma vez que essas características são baseadas na relação dos colaboradores com a organização, como mostra a Figura 2.

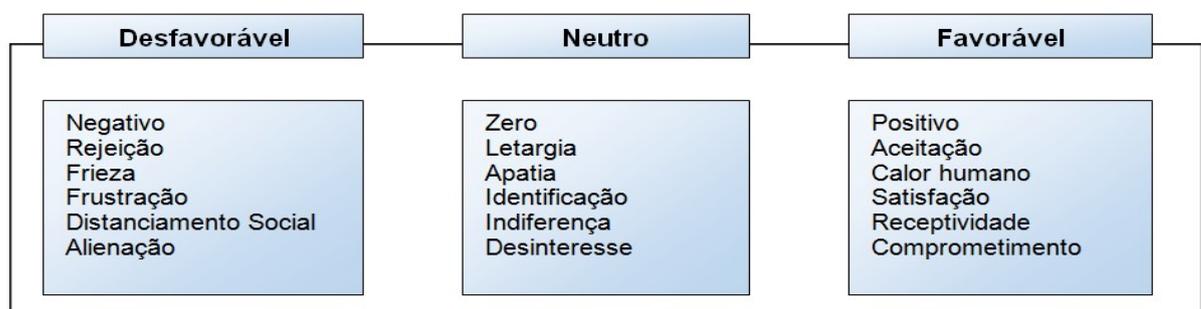


Figura 2 – Características do Clima Organizacional

Fonte: Chiavenato (1992, p. 55).

- Desfavorável:** o clima é negativo, ou seja, existe uma rejeição às características da organização provocando um distanciamento social e uma frustração;
- Neutro:** existe uma impassibilidade por parte dos colaboradores, demonstrando indiferença e desinteresse no que diz respeito ao clima organizacional;
- Favorável:** o clima é positivo, o colaborador sente uma satisfação em trabalhar num ambiente onde existe o comprometimento, a receptividade e, principalmente, o calor humano.

Avaliar as características dos tipos de clima é tarefa básica para que os colaboradores estejam em harmonia com o ambiente, como também detectar algum ponto que necessite de melhoria.

Segundo Luz (2003), o clima organizacional é considerado favorável, desfavorável ou neutro em relação às pessoas e às organizações. Ele é bom quando os funcionários têm atitudes positivas, como participação, satisfação, engajamento, dedicação, comprometimento fazendo do ambiente de trabalho um lugar agradável e favorável ao desempenho das atividades.



Portanto, estudar o tipo de clima organizacional é uma medida para compreender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas, o que irá influenciar diretamente na qualidade dos serviços.

2.2.2 Como se Manifesta o Clima Organizacional

Segundo Luz (2003), no cotidiano das empresas pode-se encontrar “sinais” de que o clima está bem ou mal. Seguem abaixo alguns sinais:

- a) Programas de sugestões – podem revelar o desinteresse e o comprometimento dos colaboradores;
- b) Conflitos interpessoais e interdepartamentais – discussões entre pessoas e departamentos sobre fatores que influenciam o clima organizacional;
- c) Desperdício de material – o indivíduo trabalha contra a organização, danificando ou desperdiçando material de trabalho;
- d) Turnover – é a rotatividade de pessoas uma vez que o clima não é favorável e os funcionários não se comprometem com o trabalho, pois não há algo que os satisfaça gerando, assim, a não permanência na empresa.

Sabe-se que a motivação dos colaboradores não quer dizer que as organizações estarão imunes a problemas, pois é impossível dentre tantas necessidades e expectativas distintas das pessoas, satisfazer todas. Entretanto, o gestor tem o papel de incentivar os colaboradores a manterem um ambiente saudável, bem como expor suas opiniões e desejos em relação à empresa que trabalham em suas pesquisas institucionais, pois é a partir das pesquisas que o clima pode ser moldado para melhor atendê-los.

Pesquisar o clima da organização é um instrumento essencial para entender os fatores que estão atuando no desempenho, tanto favorável quanto desfavorável dos colaboradores.

Luz (2003) diz que a pesquisa de clima é uma ferramenta estratégica permitindo a empresa conhecer o seu clima em cada departamento, na organização em geral e verificar quais as causas que mais contribuem tendo uma conclusão parcial ou total.

Entretanto, Coda (1997) enfatiza que para se analisar clima organizacional, é necessário separar satisfação e motivação no trabalho, em que motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e a natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação é uma energia indireta extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios,



reconhecimento, chefias, colegas, entre outros, e, segundo ele, são essas energias indiretas ou extrínsecas que formam o clima organizacional.

Percebe-se que a pesquisa de clima organizacional mostra o retrato da empresa, através das atitudes e percepções das pessoas que nela trabalham, com relação a diversos aspectos relacionados ao trabalho. Revela, ainda, o estado de ânimo dos membros da organização, apontando as relações de causa e efeito desse estado de ânimo, bem como as tendências de comportamento dos funcionários. Ela é uma poderosa ferramenta de gestão, pois acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos funcionários, visando o alcance dos objetivos da organização.

1.3 AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A análise do clima foi desenvolvida originalmente por Litwin e Stinger (1968) e tem por finalidade, averiguar a mensuração do nível de motivação dos colaboradores, com o diagnóstico por meio de estudos estatísticos da pesquisa.

A pesquisa de clima é de grande importância, pois procura medir os níveis de satisfação dos colaboradores, seus aspectos positivos e negativos, permitindo, assim, a oportunidade de melhorias do clima. “Os estudos sobre clima organizacional são úteis por proverem um diagnóstico geral para a organização, indicando as áreas mais deficitárias” (TORRES; OLIVEIRA, 2007, p.1).

Baseado nos recentes trabalhos acadêmicos de Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003), apresentam-se os três principais modelos desenvolvidos especificamente para a pesquisa de clima organizacional para serem aplicados em empresas de modo genérico.

2 METODOLOGIA

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Face às características do tema proposto, esta pesquisa tem caráter exploratório, em que se busca o entendimento da natureza geral de um problema, pois nesse tipo de pesquisa “normalmente existe um pouco de conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir” (AAKER; KUMAR; DAY, 2001, p.94). Dessa forma, objetiva formular um problema que se refere ao clima organizacional da Moveva, Concessionária Scania em Campina Grande.



Em um segundo momento, predomina a natureza descritiva, interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando interpretá-los, visando à “descrição de algo, normalmente, características ou funções de mercado” (MALHOTRA, 2006, p. 108). É, portanto, uma pesquisa exploratória e descritiva simultaneamente, procurando prover a compreensão do problema, descrever e analisar as relações existentes entre as variáveis. Além disso, os estudos descritivos dão origem a outros estudos que procuram explicar os fenômenos segundo a nova ótica.

Os estudos que procuram investigar a relação entre variáveis são fundamentais para as diversas ciências sociais, porque permitem controlar simultaneamente, grande número de variáveis [...] e especificar o grau pelo qual diferentes variáveis estão correlacionadas, oferecendo ao pesquisador entendimento do modo pelo qual as variáveis estão operando. (RICHARDSON, 1999, p.7)

O método definido para avaliar as relações propostas neste estudo foi o método quantitativo. Para Malhotra (2006), a pesquisa quantitativa, frequentemente aplicada nos estudos descritivos, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas com o objetivo de garantir segurança quanto às inferências (RICHARDSON, 1999).

2.2 POPULAÇÃO

Uma população é definida como um conjunto de sujeitos que possuem algumas características comuns em relação ao problema de pesquisa (AAKER; KUMAR; DAY, 2001, p.377). A população desse estudo é constituída pelo número de colaboradores da Movesa, que perfaz um total de 23 pessoas nos diversos níveis hierárquicos, número esse que retrata o número de colaboradores que trabalhavam na Empresa no período da pesquisa (mês de abril de 2015).

2.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os dados necessários à pesquisa foram coletados ao longo do mês de Abril de 2015, através de um questionário estruturado (Apêndice A). A coleta foi realizada nas dependências da Movesa em Campina Grande.



Inicialmente, o instrumento possibilitou o conhecimento de um breve perfil sócio econômico dos respondentes, mas o real sentido da elaboração foi o de viabilizar a avaliação da percepção dos colaboradores a respeito do clima organizacional na Empresa e desse modo os colaboradores puderam expressar sua percepção a respeito dos indicadores do clima organizacional, dos fatores de motivação utilizados pela empresa e as percepções quanto às vantagens competitivas da Movesa Campina Grande frente ao mercado.

A aplicação do questionário foi realizada de forma individual e pelo próprio pesquisador no horário normal de expediente. O tempo médio de aplicação do questionário por colaborador foi de vinte minutos.

2.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados oriundos da aplicação dos questionários teve tratamento quantitativo e foi feita observando a frequência relativa de resposta para cada alternativa, em cada um dos itens que compõem as seções do questionário.

De acordo com Oliveira (2003, p. 76), a tabulação dos dados “é a parte do processo técnico de análise estatística, que permite sintetizar os dados de observação obtidos pelas diferentes categorias e representá-los graficamente”. Para a tabulação dos dados, elaboração dos cálculos das médias e gráficos foi utilizado o *software* Excel[®].

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 PERFIL DO COLABORADOR

Num primeiro momento, buscou-se delinear um breve perfil dos colaboradores da Movesa Campina Grande, abordando características sócio econômicas que serão apresentadas a seguir.

Gênero	Feminino	Masculino	Total	
Frequência	6	17	23	
Frequência %	26,09%	73,91%	100%	
Faixa Etária	18-21	22-25	26-30	>30



Frequência	2	3	7	12	23
Frequência %	8,69%	13,04%	30,43%	52,17%	100%
Escolaridade	1ª Grau	2ª grau	3ºGrau I	3º Grau C	
Frequência	6	3	5	9	23
Frequência %	26,09%	13,04%	21,74%	39,13%	100%
Tempo de Casa	≤ 3 anos	4-10	11-15	>15	
Frequência	7	15	1	0	23
Frequência %	30,43%	65,22%	4,38%	0,00%	100%

Tabela 1 – Perfil Sócio Econômico dos Entrevistados.

Fonte: Dados coletados da pesquisa abril/2015.

A Tabela 1 revela que o quadro de colaboradores da Movesa Campina Grande é composto em sua maioria por homens, os quais representam 73,91% do efetivo. Este resultado é reflexo do ramo de atividade em que a Movesa atua.

Pode-se constatar que a grande maioria dos colaboradores da Movesa Campina Grande apresenta idade acima de 30 anos (52,17%). Isso significa que são pessoas amadurecidas, que estariam mais propensas a focar no desenvolvimento pessoal e profissional, o que poderia ajudar a empresa na busca da excelência e a satisfação mútua.

Considerando-se a importância deste item para se traçar o perfil da organização e também sua influência no estudo do Clima Organizacional, em termos das percepções dos respondentes acerca das dimensões abordadas no estudo. Os resultados revelam que a Movesa Campina Grande é composta em sua maioria por pessoas com instrução média ou superior, representando 73,91% dos entrevistados.

Dessa forma, percebe-se que na Movesa Campina Grande a rotatividade é considerada baixa, uma vez que apenas 30,43% dos colaboradores estão na empresa há menos de três anos, onde a Empresa já está na cidade há 7 anos e há mais de 40 anos no mercado. Este percentual mostra que a empresa procura manter as pessoas fazendo com que haja um reconhecimento profissional e crescimento na carreira dentro da própria empresa.



3.2 INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Ao avaliar os indicadores referentes ao clima organizacional da Movesa Campina Grande, pode-se observar (Gráfico 1) que os colaboradores se mostraram, de modo geral, razoavelmente satisfeitos, tendo em vista que quase todas as variáveis obtiveram uma avaliação de regular a satisfatório, porém algumas variáveis merecem destaque por terem sido consideradas insatisfatórias de pelo menos 30% do Grupo, são elas: quantidade nos treinamentos, promoções, benefícios, abertura à novas propostas, autonomia e realização profissional. Em contrapartida, houve indicadores que apontam satisfação dos nossos colaboradores, deles destacamos: a qualidade dos treinamentos, estabilidade, informações disponíveis e o trabalho, de modo geral, na Empresa.

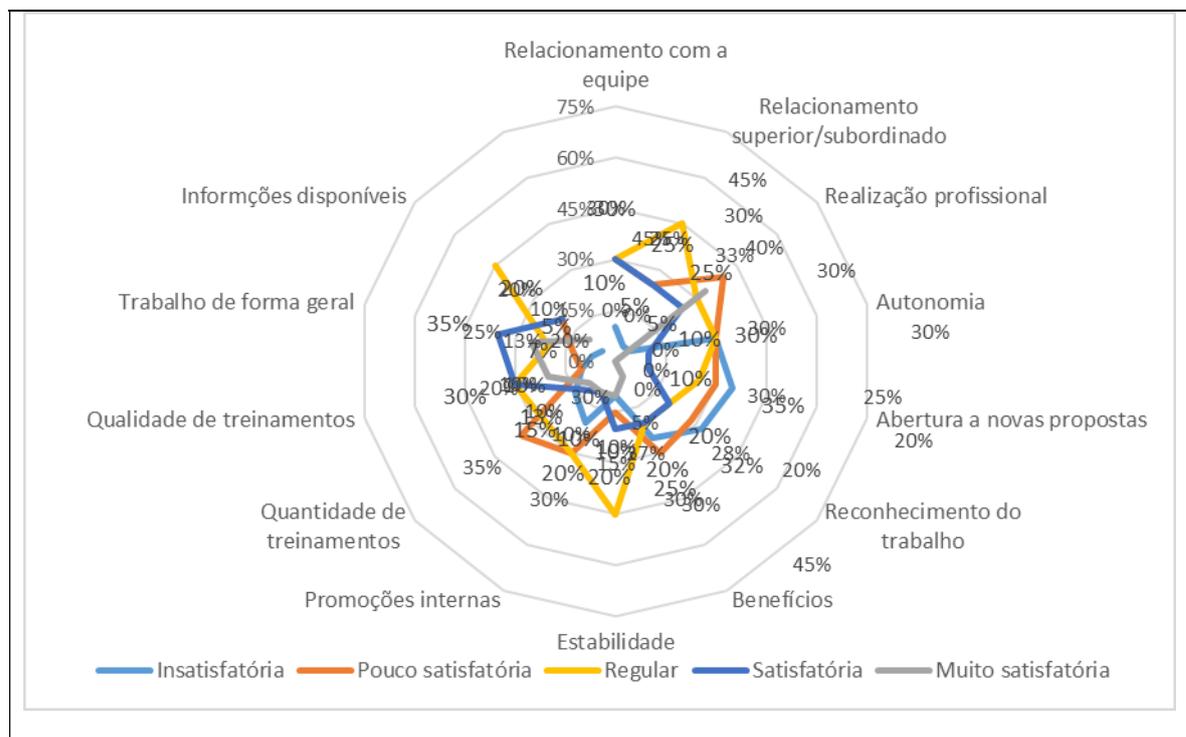


Gráfico 1 – Variáveis do Clima Organizacional

Fonte: Pesquisa 17 de abril de 2015



3.3 VANTAGENS COMPETITIVAS DA MOVESA CAMPINA GRANDE FRENTE AO MERCADO

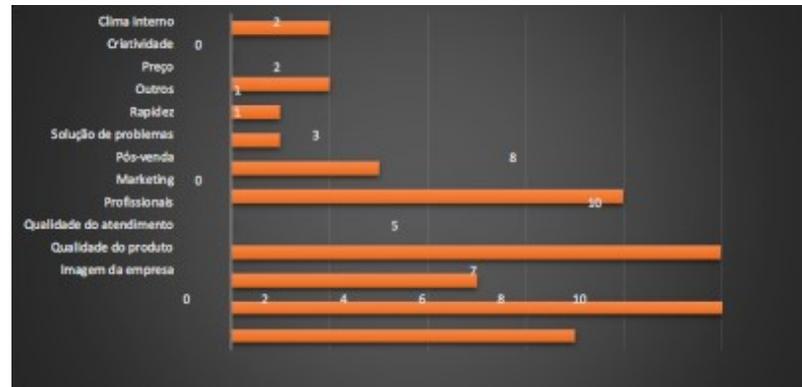


Gráfico 2 – Vantagens Competitivas

Fonte: Pesquisa 17 de abril de 2015

Propor diferencial num mercado competitivo faz com que a organização se destaque e ganhe força diante da concorrência. Dentre os diferenciais mais citados (Gráfico 2), enumera-se: a qualidade do produto, o que pode ter sido observado por a empresa possuir uma marca multinacional bastante respeitada no mercado; em segundo lugar, verifica-se a questão da equipe de profissionais fundamentais para concretizar uma venda e fidelizar os clientes e, por fim, foi destacado também, o atendimento de pós-venda como um todo. É importante atentar que, embora os colaboradores tenham avaliado o clima organizacional da empresa (Gráfico 1) de forma positiva, não o consideram uma vantagem competitiva para Movesa.

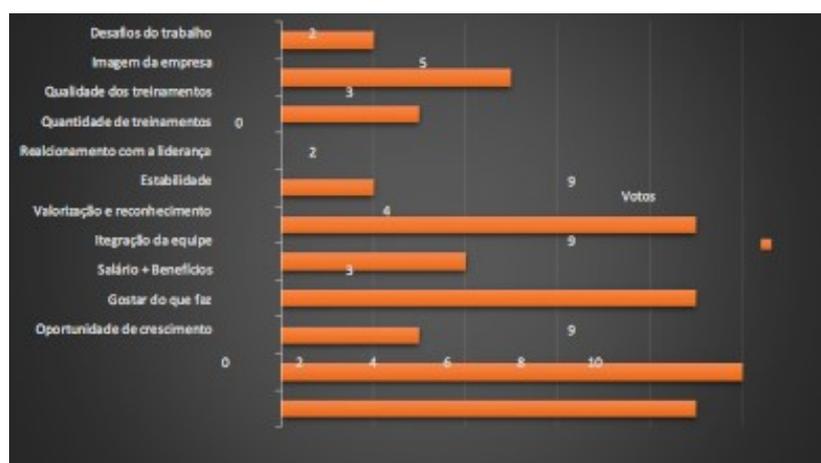


Gráfico 3 – Fatores Motivacionais

Fonte: Pesquisa 17 de abril de 2015



Os fatores que se destacaram, de acordo com a pesquisa ora apresentada foram: estabilidade, integração da equipe, gostar do que faz e a oportunidade de crescimento dentro da empresa, o que significa que os colaboradores encontram motivação em fatores intrínsecos para a realização do trabalho e seu crescimento profissional (Gráfico 3).

4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Um bom clima organizacional dá-se quando todos os colaboradores sentem a necessidade de estar atuando na organização, pois se comprometem e buscam a realização de um trabalho bem feito, satisfazendo assim suas necessidades e as da empresa de forma eficaz.

A pesquisa realizada avaliou a percepção dos colaboradores em relação ao clima de trabalho na Movesa de Campina Grande, de modo que os fatores mais destacados levam a concluir que, além do bom relacionamento entre as pessoas, a estabilidade proporcionada e o excelente produto que é comercializado, são fatores significativos para um clima harmonioso. É certo que também existem fatores que não são tão favoráveis para um bom clima, como pouca autonomia, qualidade de treinamentos e benefícios pouco atrativos.

Com relação ao objetivo de avaliar qual a percepção dos colaboradores da Movesa Campina Grande a respeito do clima organizacional, pôde-se observar que os colaboradores percebem o clima organizacional na Movesa como satisfatório, uma vez que a maioria dos indicadores foi avaliada entre regular e satisfatório, entende-se, portanto, que os colaboradores se mostraram satisfeitos, e que a busca constante pela satisfação de suas necessidades, os tornam a mola mestra para a eficácia da organização, construindo um clima harmonioso, ou seja, tanto o colaborador quanto empresa se beneficiam.

Quanto à identificação dos principais fatores que impactam o Clima Organizacional da Movesa, foi observado que os colaboradores ressaltaram, principalmente, a oportunidade de crescimento e autonomia, o que deve ser observado pela Empresa. Além disso, a junção do salário mais os benefícios ofertados e o reconhecimento e a valorização do pessoal também foram destacados de forma negativa, o que aponta que, a Movesa deve trabalhar esses fatores de modo que os colaboradores se sintam importantes à medida que contribuem para a Empresa.

No que diz respeito às vantagens competitivas, a Movesa por representar uma multinacional que está presente no mundo todo; destaca-se por ter um nome forte e consolidado no mercado de caminhões, pela boa qualidade de seus produtos, pelo



atendimento pessoal e a especialização dos profissionais que nela trabalham. Esses fatores são vistos por seus colaboradores como diferenciais para a competitividade mercadológica, porém observou-se que o clima organizacional avaliado como satisfatório pela maioria do Grupo, não é visto como um diferencial competitivo pelos colaboradores.

É importante ressaltar que o presente diagnóstico reflete apenas o momento atual da Movesa Campina Grande, uma vez que o Clima Organizacional pode ser alterado em função da presença ou ausência dos fatores decisivos que nele interferem. A análise do clima organizacional se faz bastante proveitosa para a empresa, uma vez que foram identificados pontos positivos e negativos existentes que, uma vez identificados, podem ser trabalhados na busca por melhorias.

Portanto, como consequência do estudo, propõem-se aqui algumas sugestões que podem propiciar a melhoria da situação observada na pesquisa, são elas:

- a) Quantidade de Treinamentos: a Movesa pode implantar escalas no próprio horário de trabalho, onde os colaboradores teriam um momento específico para participar dos treinamentos *online* oferecidos pela empresa;
- b) Autonomia: realizar reuniões matinais, nas quais os colaboradores poderiam expor ideias em busca de práticas facilitadoras do trabalho, as quais facilitariam o entendimento dos procedimentos, como também formas de atender melhor o cliente;
- c) Realização Profissional: verificar através de reuniões individuais com cada colaborador, qual sua motivação para estar atuando naquela função e saber dele aonde pretende chegar. Dar *feedback* sempre que possível sobre sua atuação para que o colaborador perceba que seu trabalho está sendo visto e reconhecido;
- d) Clima Organizacional: realizar pesquisas periódicas relacionadas ao clima, uma vez que os fatores condicionantes do clima são bastante variáveis o que exige um acompanhamento constante.

Com base nas informações coletadas com a pesquisa, conclui-se que os objetivos propostos foram alcançados, que os procedimentos técnicos auxiliaram no desenvolvimento do trabalho. Os dados obtidos pós-aplicação dos questionários demonstram que, de modo geral, a Movesa em Campina Grande possui um Clima Organizacional satisfatório.



REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ABRAHAM, M.; FISHER, T.; CRAWFORD, J. Quality culture and the management of organization change. **Int J Qual Reliab Manage**, 1997; 14(6):616–36.
- ASHFORTH, B. E. Climate formation: issues and extensions. **Acad Manag Rev**, 1995; 10(4): 837–47.
- ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P. M.; PETERSON, M. F. Introduction. Handbook of organizational Culture & Climate. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000, (p. 1-18).
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997
- BRUBAKK, B.; WILKINSON, A. Agents of change? Bank branch managers and the management of corporate culture change. **Int J Serv Ind Manag**, 1996, 7(2):21–43.
- BURNES, B.; JAMES, H. Culture, cognitive dissonance and the management of change. **Int J Oper Prod Manage**, 1995; 15(8):14–33.
- CHAPMAN, L. R.; MURRAY, C. P.; MELLOR, R. Strategic quality management and financial performance indicators. **Int J Qual Reliab Manage**, 1997, 14(4):432–48.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Edição Compactada. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Gerenciando Pessoas** – o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CODA, R. **Pesquisa de Clima Organizacional**: uma contribuição metodológica. Tese de livre-docência... FEA/USP, 1997.
- DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **Acad Manag Rev**, 1996; 21(3):619–54.
- DENISON, D. R. Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. **Organ Dyn**, 1984, 13(2):5–22.
- DENISON, D. R. MISHRA A. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Org Sci**, 1995; 6(2):204–23.
- DYER Jr, W. G. **Culture in organizations: a case study and analysis**. Working paper, 12. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management; 1982. p. 79–82.
- EDGAR, A.; SEDWICK, P. **Key Concepts in Cultural Theory**. London: Routledge; 1999.
- FOREHAND, G. A.; GILMER, B. V. H. “Environmental variation in studies of organizational behaviour”. **Psychological Bulletin**, 1964, v. 62, n. 6, p. 361-382.
- GAGLIARDI, P. The creation and change of organizational cultures, a conceptual framework. **Organ Stud**, 1986; 7(2):117–34.
- GOFFEE, R.; JONES, G. **The character of a corporation: how your company's culture can make or break your business**. London: Harper Business; 1998.
- GORDON, G. G. Industry determinants of organizational culture. **Acad Manage**, 2009; 16(2): 396–415.
- HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, J. W. Organizational climate: measures, research and contingencies. **Acad Manage**, 1974, 17 (2):255–80.



- JOYCE, W. F.; SLOCUM, J. W. Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. **Acad Manage**, 1984, 27(4):721–42.
- JUDGE, T. A.; ROBBINS, S. P.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- KANTER, R. M. **The change masters**: innovations for productivity in the American corporation. New York: Simon and Schuster; 1983.
- KOLB, D. A. et al. **Psicologia Organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo, Atlas, 1986.
- LACOMBE, F. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. São Paulo: QualityMark, 2003.
- LUZ, J. P. **Metodologia para análise de: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10805.pdf>. Acesso em: 12 maio 2015.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MAXIMIANO, A. C. Amaru. **Introdução à Administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MILNER, A.; BROWITT, J. Contemporary Cultural Theory. London: Routledge; 1991.
- OLIVEIRA, A.B.S. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- O'REILLY, C. **Corporations, culture and organizational culture**: lessons from Silicon Valley firms. Paper presentation from The Academy of Management; 1983.
- OUCHI, W. G.; WILKINS, A. L. Organizational culture. **Annu Rev Sociol**, 1985, 11:457-83.
- PEREIRA, L. A. **Poder e clima organizacional**: um estudo de caso em uma empresa petroquímica. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. **In Search of Excellence**: Lessons from America's Best Run Companies. New York: Warner Books; 1982.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**: A dynamic view. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- SCHNEIDER, B. Organizational climates: an essay. **Pers Psychol**, 1975, 28:447–79.
- SCHWARTZ, H.; DAVIS, S. M. Matching corporate culture and business strategy. **Organ Dyn**, 1981, 10(1):30–48. Scopus database (2009).



SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Admin Sci Q**, 1983, 28(3): 339–58.

SMITH, P. **Cultural theory**: an introduction. Oxford: Blackwell Publishing; 2001.

TAGIURI, R. **The Concept of Organizational Climate**. In: TAGIURI, R.; LITWIN, G.. Organizational Climate: Explorations of a Concept. Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research; 1963.

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TORRES, E. F.; OLIVEIRA, J. A. **A influência do clima organizacional no alcance da efetividade organizacional em indústrias do setor alimentícios utilizando o modelo ASH**. Rio de Janeiro-RJ, 2007.