

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

*PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ASSESSMENT: A CASE STUDY OF A COMPANY IN CONSTRUCTION INDUSTRY*

**Douglas Gripa SCHIO**

AMF (Antonio Meneghetti Faculdade)  
douglas.schio@hotmail.com

**Andrieli Diniz VIZZOTO**

AMF (Antonio Meneghetti Faculdade)  
avizzoto@gmail.com

**Samuel Ferreira de MELLO**

Fisma (Faculdade Integrada de Santa Maria)  
samuelfmello@gmail.com

Recebido em 07/2016 – Aprovado em 11/2016

### **Resumo**

Esta pesquisa teve por objetivo verificar a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional de uma empresa do ramo de construção civil, com variáveis: respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Para identificar as variáveis, utilizou-se o questionário do Great Place to Work Institute, adaptado para o contexto. O método de pesquisa utilizado foi survey, de natureza quantitativa - descritiva. A pesquisa foi realizada em uma Construtora Civil, em outubro de 2015, envolvendo um total de 44 colaboradores. A partir da análise concluiu-se que a pesquisa indica um clima favorável na 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. Contudo, variáveis obtiveram uma avaliação menos favorável, como Imparcialidade e Comprometimento das Chefias. O estudo também propôs algumas sugestões de melhorias para as afirmações do questionário que obtiveram as médias menos satisfatórias.

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

## **Abstract**

*This study presents an organizational climate assessment survey which main objective was to verify the perception of employees on the organizational climate of a company in the construction sector. The variables were: respect, fairness, pride and camaraderie. To identify the relationship between variables, it was used the questionnaire of the Great Place to Work Institute, adapted to this context. The research method was survey, quantitative - descriptive. The survey was conducted in a Construction Company in October 2015, involving a total of 44 employees. Through the analysis it was possible to state that the company presented a favorable climate, as the average found was 3.51 in a scale of 1 to 5. The variables with greater numbers were Pride and Respect. Although, it is possible to observe that some variables had low numbers, Impartiality and Commitment of Managers. The study also proposed some suggestions to the assertions which obtained less satisfactory averages.*

**Keywords:** *organizational climate, organizational culture, construction.*

## **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.

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).

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.

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, região central do Rio Grande do Sul, a fim de que possam ser sugeridas possibilidades de melhoria para a empresa em questão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

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).

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.

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)*

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.

Bowditch e Buono(1992) lembram 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.

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.

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.

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 (BERGAMINI e CODA, 1993).

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.

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.

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.

Pela variável comportamento das chefias, pode-se 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 este estudo, evidencia-se que 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”.

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.

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.

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 os 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).

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.

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), fatores como relacionamento interpessoal definem a interação ou relação entre duas pessoas ou sistemas, onde a atividade de cada um está em parte determinada pela atividade do outro, fazendo com que esta interação seja um fator que pode acarretar no resultado do trabalho de cada colaborador.

### 3 MÉTODO

---

Para Gil (1999) a investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos, que condizem com o método científico utilizado para que seus objetivos sejam atingidos. Assim, utilizando-se de um planejamento e métodos científicos universais pode-se conduzir o estudo de forma organizada, buscando alcançar o objetivo estipulado.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema caracteriza-se por uma pesquisa quantitativa. O autor Gil (1999) 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 foi utilizada uma média aritmética simples a partir das respostas do questionário aplicado.

Sobre seus objetivos, conciliou-se uma pesquisa de caráter descritivo, a qual para Gil (1999) 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 proporciona neste estudo a descrição da percepção dos colaboradores da construtora pesquisada perante as variáveis de clima organizacional através de questionário.

Gil (1999) define estudo de caso como sendo um estudo profundo de um ou poucos objetos, o que permite a compreensão deste caso de forma mais ampla e específica.

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).

O questionário utilizado neste estudo foi elaborado por Denise Maria Rocha Lemos, na dissertação de pós-graduação da FUCAPE, em 2007.

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.

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).

### 4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

---

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.

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.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Construtora 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 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.

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.

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 1, 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.

### -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. Nesta variável teve uma única afirmação com avaliação inferior a 3,0; com média 2,93 na escala de 1 a 5, a questão permite que o estudo demostre 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 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 mais satisfatória desta variável obteve média 3,87. Esta afirmativa 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.

#### -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.

Pode-se observar que a afirmação com avaliação mais positiva de toda a variável e também de todo o questionário estava alocada nesta variável, tendo média 4,32. 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 outra afirmação obteve média 4, questionando se o lugar de trabalho é fisicamente seguro. Através destas características respeitosas de fornecer aos colaboradores equipamentos e recursos assim como propiciar um ambiente fisicamente seguro, a empresa afirma-se como ponto muito positivo em suas avaliações internas.

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

**Tabela 1: Médias individuais das variáveis e média geral da pesquisa**

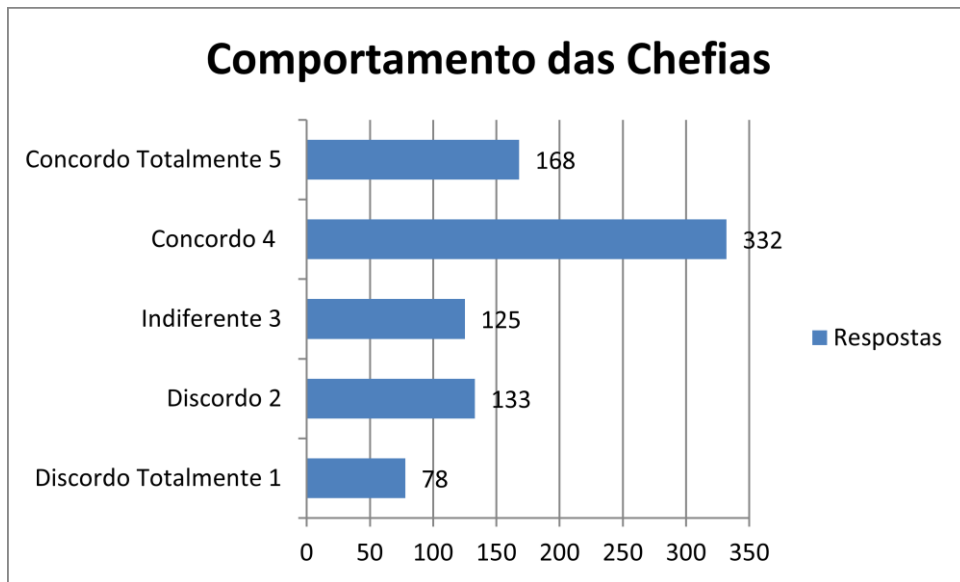


Gráfico 1: Porcentagem das opções de resposta da variável Comportamento das Chefias

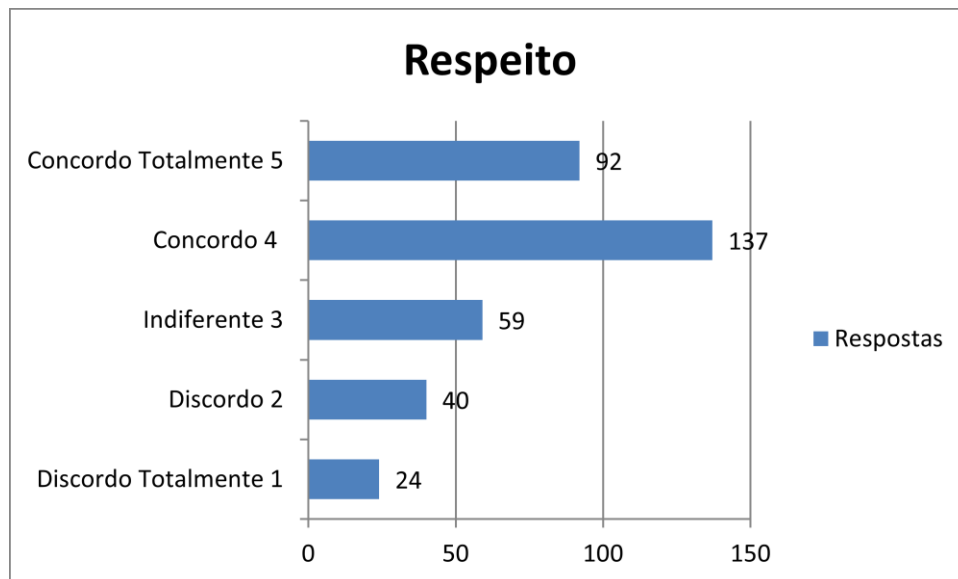


Gráfico 2: Porcentagem das opções de resposta da variável Respeito

Contudo, ainda dentro da variável respeito, contou-se com uma avaliação menos satisfatória, segundo a percepção dos respondentes, tendo como menor média de resposta de 2,84. Esta média demonstra que os colaboradores estão menos 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.

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”.

#### -Imparcialidade

Quanto a variável Imparcialidade, a pesquisa apontou uma média das respostas de 3,30. Como avaliações mais satisfatórias, com médias 3,82 e 3,67, 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, outras duas questões obtiveram baixas médias, 2,98 e 2,89. Essas afirmações ficaram próximas da alternativa “Indiferente” no questionário. Ambas as questões falam sobre o favorecimento de uns em detrimento de outros, seja no dia a dia de trabalhou 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.

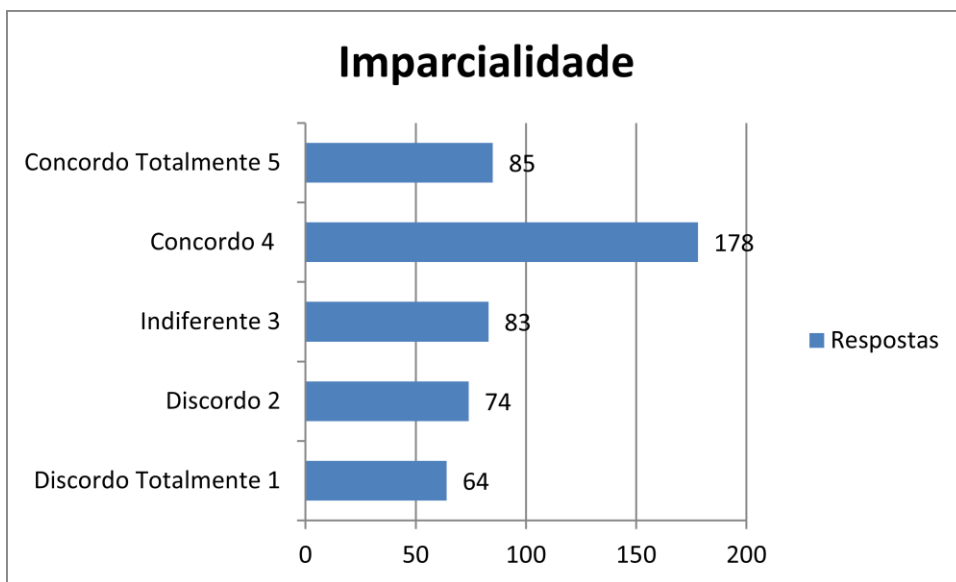


Gráfico 3: Porcentagem das opções de resposta da variável Imparcialidade

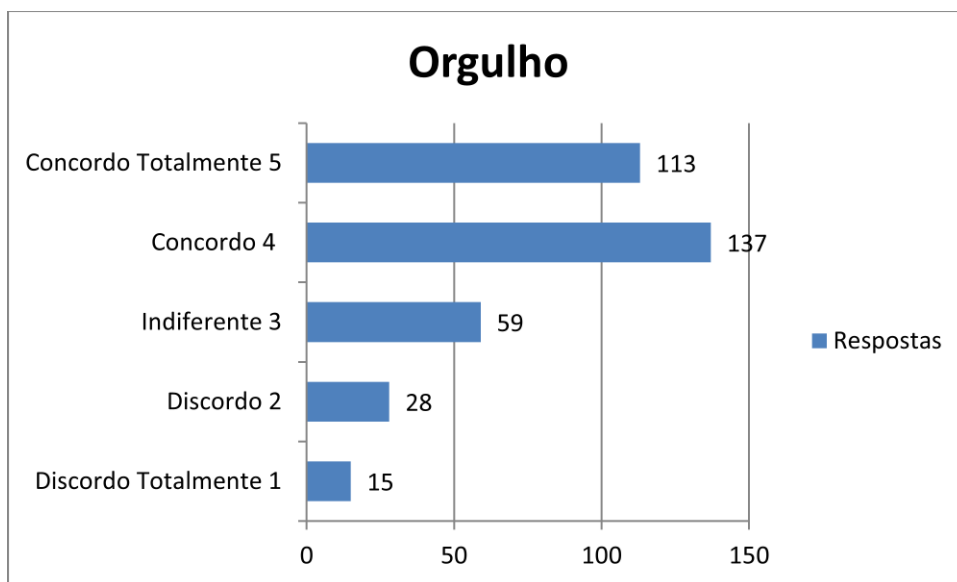


Gráfico 4: Porcentagem das opções de resposta da variável Orgulho

#### -Orgulho

A pesquisa revelou os números mais expressivos nesta variável, a qual teve como média 3,80. Dentro da variável Orgulho, das 8 afirmações que compuseram a variável, temos 4 afirmações com médias superiores a 4, 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. Além disso, quando temos um nível de orgulho tão elevado, há uma grande possibilidade que este se expanda por toda a comunidade em que a empresa está inserida, a qual abrange clientes, fornecedores, familiares dos colaboradores, entre outros, que pode ser traduzido em marketing 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 visualização das porcentagens.

#### -Camaradagem

Por fim, a média da variável Camaradagem manteve-se similar às demais médias, sendo 3,48. 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.

Ainda assim, esta variável tem uma média bastante satisfatória na maioria das questões, sendo a média de afirmativa mais alta 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.

Contudo, temos duas afirmações com médias inferiores a 3, sugerindo que a empresa não realiza suficiente comemorações nem eventos que incentivem a confraternização e criação de laços para que os colaboradores se importem uns com os outros.

O Gráfico 5 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”.

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 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.

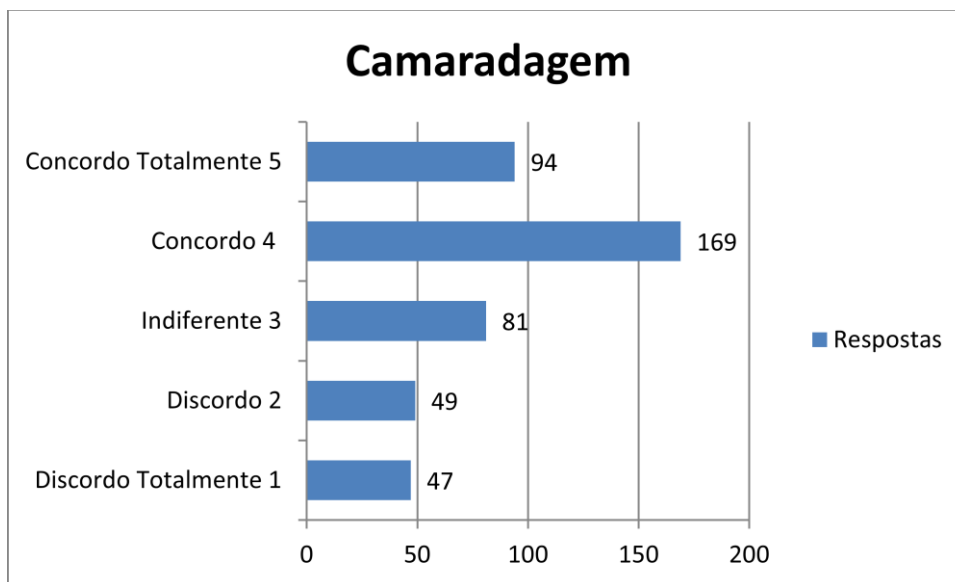


Gráfico 5: Porcentagem das opções de resposta da variável Camaradagem

#### -Sugestões de Práticas de Melhoria

A partir de toda a análise e descrição dos resultados da pesquisa de clima organizacional feita na 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.

Mesmo tendo a variável Respeito nível muito positivo de acordo com o estudo, em uma afirmação que trata de benefícios especiais e

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, conforme as próprias afirmações do questionário apontam: sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença. Essa afirmação teve a menor média da variável (3,18), porém podem 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-se 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. Essa troca, que pode ser com presentes de baixíssimo custo, pode ser um meio de estimular um 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).

## 6 CONCLUSÕES

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.

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 ao objetivo proposto nesse estudo, 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 Construtora, estava mais direcionado 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 mais positiva dos colaboradores da empresa com relação às afirmativas do questionário.

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.

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.

#### -Limitações da Pesquisa

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.

#### REFERÊNCIAS

---

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

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993

DRUCKER, P. F. Fator Humano e Desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre Administração – 3ª ed. – São Paulo: Pioneira, 1997.

GATEWOOD, R. D.; GOWAN, M. A.; LAUTENSCHLAGER, G. 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, A. C.. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 1995.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. Motivation and organizational climate. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

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

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

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. Administrative Science Quarterly, n. 18, p. 515-526, 1973.

PEREIRA, L. A. Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica. Florianópolis. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

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, 1998.

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.