



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DO PANTANAL
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**



LUDMILLA ARÉVALO PAZ

**AÇÕES PÓS-PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA VOTORANTIM
CIMENTOS UNIDADE DE CORUMBÁ-MS**

**CORUMBÁ-MS
2019**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUDMILLA ARÉVALO PAZ

AÇÕES PÓS-PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA VOTORANTIM CIMENTOS UNIDADE DE CORUMBÁ-MS

Relatório Final de Estágio Obrigatório Profissional apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Thiago

**CORUMBÁ – MS
2019**

LUDMILLA ARÉVALO PAZ**AÇÕES PÓS-PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA VOTORANTIM
CIMENTOS UNIDADE DE CORUMBÁ-MS**

Relatório Final de Estágio Obrigatório Profissional do Curso em Administração, submetido à Banca Examinadora composta pelos Professores da Universidade Federal de Mato Grosso como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Graduado.

Aprovado em: _____

Prof. Dr. Fernando Thiago (Orientador)

Prof. Dr. Wilson Ravelli Elizeu Maciel (Membro da Banca)

Prof^a. Esp. Suzianny da Silva Mosciaro Ebeling (Membro da Banca)

**CORUMBÁ – MS
2019**

RESUMO

O presente Relatório aborda a experiência de Pesquisa de Clima Organizacional na empresa Votorantim Cimentos Unidade de Corumbá – MS, tendo como ênfase as ações pós-pesquisa com a aplicação dos resultados da Pesquisa realizada bianualmente pelo setor de Gestão de Pessoas da respectiva empresa. O foco do trabalho incide na análise das decisões consideradas prioritárias pelo setor de Gestão de Pessoas diante dos resultados. Trata-se de um estudo de caso baseado na metodologia qualitativa, descritiva. Os dados foram coletados por meio de entrevista e análise documental. Os resultados evidenciam que as ações pós-Pesquisa de Clima são construções processuais que demandam uma interação entre os diferentes setores da empresa. Planejadas e executadas gradualmente, as ações pós-Pesquisa de Clima conseguiram elevar o grau de satisfação e motivação dos funcionários, e, ao mesmo tempo, buscaram qualificar o ambiente de trabalho e as relações interpessoais na Votorantim Cimentos Unidade de Corumbá.

Palavras Chave: Clima Organizacional, Gestão de Pessoas, Indústria de Cimento.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1 Clima organizacional: um conceito polissêmico e multidimensional	11
2.2 Ações pós-pesquisa de Clima Organizacional na bibliografia.....	13
3. MATERIAIS E MÉTODOS.....	17
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29

1. INTRODUÇÃO

O tema deste Relatório está inserido na linha de estudos sobre Clima Organizacional, e, conseqüentemente, ele contempla um conjunto de percepções sobre o ambiente de trabalho e sobre as relações interpessoais existentes na empresa *Votorantim Cimentos Unidade Corumbá* (MS). O foco do Relatório incide na análise das ações implantadas pela respectiva empresa a partir do Mapa de Clima Organizacional usado pelo setor de Gestão de Pessoas.

Considerando que a eficiência da Administração empresarial implica na observação e mensuração constante das fragilidades e potencialidades de uma determinada empresa, e, considerando também que a satisfação dos funcionários e a sua motivação influenciam na produtividade e nos custos, o presente estudo contempla dois aspectos interligados da Administração empresarial. São eles: (1) análise do mapeamento do clima organizacional e (2) a execução de ações baseadas nos resultados obtidos pela Pesquisa de Clima.

Sem desconsiderar a importância do primeiro aspecto, elegemos como prioridade o estudo do pós-pesquisa de Clima Organizacional. E, definimos, como questões centrais da análise que será desenvolvida, dois problemas: Como é feita a pesquisa de Clima Organizacional pela Votorantim Cimentos – Unidade Corumbá? E quais as ações que a respectiva empresa implementa a partir do resultado da Pesquisa de Clima Organizacional?

A relevância do estudo proposto está na pertinência de uma reflexão sobre as estratégias e ações implementadas no pós-pesquisa de Clima Organizacional. Uma reflexão deste tipo demanda uma escala reduzida de análise, e, ao mesmo tempo, demanda uma disposição da empresa em colaborar com o desenvolvimento da pesquisa. No caso específico da Votorantim Cimentos S/A – Unidade Corumbá, contatamos a empresa propondo a intenção de estudar os procedimentos da área de Gestão de Pessoas e recebemos uma resposta positiva.

Outro fator que justifica a relevância do tema é a constatação de que existem poucos trabalhos acadêmicos focados no pós-pesquisa de Clima. Na bibliografia consultada localizamos um expressivo volume de trabalhos sobre Clima Organizacional, no entanto, as ações produzidas como respostas aos problemas identificados na Pesquisa de Clima Organizacional raramente recebem a devida atenção. Sem o estudo destas ações, a compreensão das potencialidades e das limitações da Pesquisa de Clima Organizacional é incompleta.

Diante do que foi exposto, organizou-se o Relatório em três partes. A primeira, que corresponde ao Capítulo 1, apresenta uma revisão bibliográfica sobre o desenvolvimento dos estudos de Clima Organizacional e ressalta o sentido polissêmico deste conceito. A segunda parte descreve, em linhas gerais, o local do estudo, apresenta ao leitor um panorama da empresa Votorantim Cimentos – Unidade Corumbá e aponta informações sobre a prática da Pesquisa de Clima nesta empresa. A parte final do Relatório, que corresponde ao Capítulo 3, destaca as ações pós-pesquisa de Clima encaminhadas pela área de Gestão de Pessoas da Votorantim Cimentos – Unidade Corumbá.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O Clima Organizacional é um construto conceitual, e, ao mesmo tempo, é um instrumento operativo. Como construto conceitual ele busca interpretar as relações entre o ambiente de uma determinada instituição e os trabalhadores que fazem parte da respectiva instituição. Segundo Thiago *et. al* (2014) a definição a respeito dos fatores constituintes do construto de Clima Organizacional não é consensual.

Como instrumento operativo, o Clima Organizacional aponta para a definição de estratégias e ações voltadas para qualificar o ambiente de trabalho e ampliar o grau de motivação e satisfação dos segmentos funcionais.

Cronologicamente, os estudos de Clima Organizacional ganharam forma inicial na década de 1920 e as pesquisas de Elton Mayo, realizadas em Chicago, podem ser consideradas pioneiras na tentativa de compreender as relações entre o ambiente de trabalho e o comportamento dos trabalhadores. Na década seguinte, Lewin, Lippitt e White, autores inseridos no campo da Psicologia Social, introduziram os conceitos de “clima social” e “atmosfera social” para explicar a importância dos hábitos sociais nas atitudes humanas (MENEZES; GOMES, 2010).

No decorrer dos anos 40 e 50, no contexto da Segunda Guerra Mundial, o comportamento humano recebeu uma atenção especial de áreas como a Psicologia Social, a Antropologia e a Sociologia. Partindo de enfoques distintos e explorando diferenças entre instituições públicas e privadas, as pesquisas desta época buscavam identificar padrões de reação social aos estímulos procedentes do ambiente.

Em 1958, Argyris apresenta um trabalho seminal para a compreensão do conceito de Clima Organizacional. Na concepção deste autor, uma pesquisa sobre Clima Organizacional deveria contemplar “fatores individuais, associados diretamente aos valores, necessidades e tipos de personalidade dos indivíduos, bem como em analisar as políticas, normas e códigos que representam a cultura da organização (MENEZES; GOMES, 2010, p. 161)”.

Nos anos 60 e 70, os autores que produziram pesquisas sobre Clima Organizacional discutiam o seguinte problema: O Clima Organizacional seria o resultado dos estímulos procedentes do ambiente ou seria o resultado de hábitos e valores presentes na cultura dos trabalhadores? Alguns autores, dentre os quais Forehand e Gilmer (1964), adotaram uma posição intermediária ao reconhecerem que o Clima Organizacional contemplava fatores de ordem institucional e fatores de ordem cultural.

O problema da distinção entre a influência do ambiente e a influência dos hábitos culturalmente adquiridos foi gradualmente perdendo importância na medida em que os pesquisadores concentraram sua atenção na definição de fatores que influenciavam todos os segmentos de uma determinada instituição.

Nos anos 70 e 80 surgiram diversos modelos de pesquisa que pretendiam sintetizar todas as variáveis do Clima Organizacional, dentre estes, se destacaram o modelo de Sbragia (SBRAGIA, 1983), composto de 20 fatores analíticos, e o modelo de Kolb (KOLB; RUBIN; MCINTYRE, 1986), composto por 7 fatores analíticos.

A diferença na quantidade de fatores proposta para cada modelo indicava a ausência de um consenso sobre o que era ou não relevante para compreensão do Clima Organizacional. No entanto, apesar da ausência de um consenso, os estudos sobre Clima Organizacional cresceram, sobretudo na década de 1990.

Na bibliografia que trata do Clima Organizacional, encontramos diversos autores advertindo para a necessidade de distinção entre Cultura Organizacional e Clima Organizacional. E, com base em Lima e Albano (2002), sabemos que em alguns estudos dos anos 60 e 70, a distinção entre Clima Organizacional e Cultura Organizacional não estava claramente definida.

Esta distinção é relevante para que possamos entender a diferença entre a maneira como uma empresa trabalha – que corresponde a sua cultura Organizacional – e a percepção que os funcionários possuem da respectiva empresa – percepção que aponta para o conceito de Clima Organizacional (GLISSON, 2007). Para elucidar a distinção entre Cultura e Clima Organizacional, consideramos pertinente a seguinte citação:

Enquanto a cultura de uma organização se refere às práticas adotadas que norteiam os trabalhadores de uma empresa, concedendo-lhes uma identidade própria [...] o clima é a atmosfera presente nas organizações, originada mediante práticas, procedimentos e recompensas percebidos diariamente pelos empregados, estando intimamente ligada ao comportamento dos gestores e às ações por estes recompensadas (MENEZES; GOMES, 2010, p. 167).

Neste aspecto, o Clima Organizacional trata de algo mais transitório dentro de uma estrutura de valores e práticas que são mais rígidos e que definem a Cultura Organizacional de uma determinada instituição. A prioridade das pesquisas de Clima Organizacional estaria em captar as percepções dos trabalhadores sobre o ambiente de trabalho e sobre as relações interpessoais estabelecidas no interior das empresas.

Esta prioridade já estava presente, ainda que de forma implícita, nas pesquisas de Mayo, na Chicago dos anos 20. Contudo, no decorrer do século passado, e, sobretudo a partir dos anos 60, as discussões sobre os objetivos e os procedimentos para a realização de Pesquisa de Clima avançaram e possibilitaram a superação da distinção entre produtividade empresarial (item prioritário nos estudos do começo do século passado) e a satisfação dos trabalhadores. Gradualmente, a distinção foi sendo superada pela proposição de uma interpretação capaz de articular as duas partes (MENEZES; GOMES, 2010).

Em linhas gerais, podemos dizer que, como consequência da mudança ocorrida na percepção e uso do conceito de Clima Organizacional, aspectos como a formação, mensuração e valorização do capital humano das empresas ganhou importância nos trabalhos publicados realizados nas últimas décadas. A preocupação com a produtividade e o custo continuou existindo, no entanto, os fatores motivacionais que influenciam no comportamento dos trabalhadores receberam maior atenção.

Cabe ressaltar que o crescimento no volume de estudos sobre Clima Organizacional, observado nos decênios finais do século passado, assim como a mudança na pauta destes estudos, foi influenciado por uma conjuntura econômica de expansão das multinacionais e intensificação da concorrência no mercado globalizado. Cientes das relações entre capital humano, produtividade e custos, os gestores empresariais passaram a valorizar cada vez mais a

opinião dos funcionários a respeito do que acontecia no cotidiano das empresas.

2.1 Clima organizacional: um conceito polissêmico e multidimensional

Conforme demonstramos na parte anterior do trabalho. O conceito de Clima Organizacional apresentou mudanças ao longo do século passado e foi incorporando uma crescente preocupação com o capital humano.

Nesta seção específica do texto, pretendemos apresentar algumas definições sobre o que seria o Clima Organizacional extraídas da bibliografia consultada. Antecipamos que o conceito Clima Organizacional é polissêmico, ou seja, ele comporta diversas interpretações. Estas interpretações em alguns aspectos se aproximam e em outros se afastam.

Nesta breve revisão bibliográfica, partimos da definição para Clima Organizacional proposta por Luz (2003). Para este autor, o Clima Organizacional corresponde ao “reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação de uma empresa, [...], é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários” (LUZ, 2003, p. 13). Cabe a ressalva de este “grau de satisfação” é influenciado por fatores internos ao ambiente da empresa, e, em parte, por fatores externos, como por exemplo, a cultura, as condições de habitação e lazer dos funcionários.

O Clima Organizacional traduz a impressão ou percepção que os colaboradores têm em relação ao seu ambiente de trabalho. Na mesma linha de interpretação, Martins (2008) fala da existência de “percepções compartilhadas” que os membros de uma instituição desenvolvem por meio das suas relações com as práticas e procedimentos organizacionais.

Coda (1993), por sua vez, interpreta o Clima Organizacional como um indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização. Dentre os aspectos captados pelo Clima Organizacional, este autor destaca a política de RH, o modelo de gestão, a missão da empresa, o processo de comunicação, a valorização profissional e a identificação dos funcionários com a empresa.

Puentes-Palacios e Freitas (2006) apontam para o caráter transitório do Clima Organizacional. Estes autores advertem para a necessidade de um trabalho de monitoramento contínuo do Clima e destacam que “a função do clima organizacional é orientar os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados pela organização” (PUENTES-PALACIOS; FREITAS, 2006, p. 50).

Villardí, Ferraz e Dubeux (2011) reconhecem que o Clima Organizacional é composto de percepções – algumas racionais, outras emotivas. Na opinião destes autores, as percepções podem influenciar de forma positiva ou negativa no desempenho da empresa e no grau de satisfação dos profissionais.

Tamoyo, Mendes e Paz (2000) ressaltam a importância das pesquisas de Clima Organizacional para valorizar a opinião dos funcionários sobre os aspectos positivos e negativos de uma empresa. Os autores argumentam que os funcionários podem formular uma opinião crítica sobre a empresa na qual estão inseridos a partir de suas experiências, mas também a partir da comparação com outras empresas. Seguindo a linha de análise de Tamoyo, Mendez e Paz, a produção de Pesquisas de Clima Organizacional resultaria em benefícios para a empresa e para os funcionários.

Um dos aspectos mais discutidos na bibliografia diz respeito a imprecisão quanto as dimensões prioritárias para uma Pesquisa de Clima Organizacional. Esta imprecisão é influenciada pela diversidade de empresas pesquisadas, pelas diferentes concepções adotadas pelos autores e pela proposição de modelos distintos na sua composição e extensão. Revisando a bibliografia sobre Clima Organizacional, Kubo *et al.* analisaram 5 trabalhos sobre Clima Organizacional e listaram 45 dimensões diferentes; dentro deste conjunto, os autores identificaram 15 dimensões equivalentes e concluíram que existe “pouca evidência na utilização padronizada de fatores de mensuração do Clima Organizacional” (KUBO *et al.* 2015, p. 49).

Os autores apontaram 6 dimensões comuns nos estudos consultados. São elas: (1) relacionamento interpessoal entre colaboradores; (2) clareza em relação aos objetivos organizacionais, regras, transparência na comunicação; (3) conformidade com as normas e diretrizes estabelecidas para realização do trabalho; (4) aspectos ligados ao relacionamento com a chefia – liderança; (5)

padrões de desempenho do colaborador; e (6) sentimento por parte dos funcionários de que são recompensados por seu desempenho, sendo estes os aspectos mais presentes nas pesquisas brasileiras (KUBO *et. al.* 2015, p. 50).

Diante disso, a relação entre percepções positivas, valorização do capital humano – mediante estímulos financeiros ou simbólicos – e a adoção de atitudes positivas pelos trabalhadores é recorrente na bibliografia consultada.

2.2 Ações pós-pesquisa de Clima Organizacional na bibliografia

Na bibliografia consultada sobre Pesquisa de Clima Organizacional, constatamos a existência de estudos que enfatizam a importância desta prática para a eficiência do planejamento administrativo, para positividade das relações interpessoais no ambiente de trabalho e para a correção de problemas que interferem na produtividade e na qualidade do produto de uma determinada empresa (LIMA; STANO; 2004. LIMA; ALBANO, 2002; PUENTES-PALACIOS; FREITAS, 2006; MENEZES; GOMES, 2010).

Nesta revisão bibliográfica foi localizado apenas um estudo focado nas ações Pós-pesquisa de Clima Organizacional. Trata-se do artigo intitulado “Ações Implementadas Pós-Pesquisa do Clima Organizacional na Multibras S/A Eletrodomésticos” (OLIVA; PERAL; FALCHI, 2007). Considerando a importância deste artigo no conjunto mais amplo da bibliografia, acredita-se ser pertinente uma análise mais detalhada do seu conteúdo.

A primeira parte do artigo apresenta uma revisão bibliográfica sobre a Pesquisa de Clima Organizacional. Com base nesta revisão, sabemos que no período entre 1997 e 2006 foram publicados oito artigos sobre Pesquisa de Clima Organizacional; no entanto, nenhum deles trata das ações Pós-Pesquisa de Clima (OLIVA; PERAL; FALCHI, 2007, p. 2). Após identificarem uma lacuna na bibliografia, os autores apresentaram os resultados de uma pesquisa empírica feita com a empresa Múltibras S.A. Eletrodomésticos. A intenção da pesquisa foi analisar como a Múltibras S.A. articula os dados coletados na Pesquisa de Clima Organizacional com ações voltadas para positivar o

ambiente de trabalho e para reforçar o vínculo entre os funcionários e a respectiva empresa.

Depois de informar dados gerais sobre a empresa Múltibras S.A. Eletrodomésticos os autores apontaram, de forma sucinta, os objetivos e procedimentos da Pesquisa de Clima Organizacional realizada pelo setor de Recursos Humanos da empresa e descreveram os procedimentos metodológicos adotados para a coleta e análise de dados sobre as ações Pós-Clima Organizacional na Múltibras S.A. Eletrodomésticos.

No plano metodológico, Oliva, Peral e Fachi (2007) adotaram os seguintes procedimentos: (1) elaboração de um questionário enviado para o Gerente Corporativo de Recursos Humanos da empresa; (2) realização de uma entrevista com o respectivo gerente para coletar informações sobre “os Planos de Ação, a divulgação dos resultados e as ações em implementação” baseadas na Pesquisa de Clima Organizacional; (3) estudo de documentos que registram dados coletados pela empresa a respeito das percepções e sugestões dos seus funcionários.

Para compreender as conexões entre a Pesquisa de Clima Organizacional e as ações pós-pesquisa adotadas pela Múltibras S.A. Eletrodomésticos, os autores desmembraram o processo em 6 etapas. São elas:

Etapa de Planejamento da Pesquisa do Clima Organizacional;

Etapa de Realização da Pesquisa do Clima Organizacional – Coleta de Dados;

Etapa de Controle da Pesquisa do Clima Organizacional;

Etapa de Ações Corretivas;

Verificação da eficácia das ações;

Ações implementadas – identificadas na última pesquisa;

Cada uma destas etapas possui particularidades. Na execução da Etapa (1) o setor de Recursos Humanos realiza periodicamente um trabalho de revisão e aprimoramento do questionário aplicado aos funcionários e administra o banco de dados gerado pelas respostas. Cabe ressaltar que o questionário é online e que com este procedimento a empresa obtém um índice de adesão na faixa de 75% do seu quadro de funcionários.

Na Etapa (2) “são instalados quiosques em locais estratégicos nas unidades de negócio, com computadores disponíveis e assistência dos ‘facilitadores’, para que os funcionários que não possuem fácil acesso à internet, possam participar da pesquisa.” Percebe-se nesta prática um trabalho de inclusão digital e uma positivação da participação dos funcionários efetivada com brindes fornecidos pela empresa (OLIVA; PERAL; FALCHI, 2007, p. 7-8).

Na Etapa (3) – que corresponde ao “controle dos dados coletados” – ocorre a tabulação das respostas registradas no questionário. Nesta tabulação, variáveis como sexo, faixa etária, departamento do funcionário, nível hierárquico e tempo de casa são agrupadas, possibilitando uma interpretação mais detalhada das respostas recebidas pelo conjunto total de participantes.

Na sequência, (Etapa 4) o setor de Recursos Humanos estuda os dados tabulados por variáveis e define prioridades a partir. Segundo os autores: “Os critérios para priorização dos problemas a serem solucionados são definidos de acordo com o maior desvio apresentado em relação ao resultado esperado” (OLIVA; PERAL; FALCHI, 2007, p. 9). As prioridades definidas e as ações encaminhadas para atendê-las são divulgadas para os funcionários a partir de jornais, murais e reuniões promovidas pelo setor de Recursos Humanos.

A “Verificação da eficácia das ações” (Etapa 5) é feita a partir da observação de mudanças ou continuidades na percepção de um determinado problema registrado pelo questionário. Isto implica em comparar uma série de duas ou mais Pesquisas de Clima, “a fim de avaliar a evolução da melhoria e consequentemente da eficácia das ações implementadas” (OLIVA; PERAL; FALCHI, 2007, p. 10).

A última Etapa do processo (Etapa 6) corresponde a descrição das ações implementadas a partir da última Pesquisa de Clima realizada pela Múltibras S. A. Eletrodomésticos. Neste caso, trata-se da descrição de estratégias de enfrentamento para os problemas identificados pelo questionário.

O conjunto de Etapas acima descrito evidencia a necessidade de uma continuidade na prática da Pesquisa de Clima Organizacional, e, ao mesmo tempo, sinaliza para a importância de procedimentos que potencializem a valorização da participação dos funcionários. No caso específico da empresa Múltibras S.A. Eletrodomésticos, o estudo de Oliva; Peral e Falchi (2007) nos

permite inferir que esta valorização é contínua, ou seja, ela perpassa todas as etapas do processo.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa que originou este Relatório foi baseada na aplicação da metodologia qualitativa em dois tipos de material.

Num primeiro momento, a metodologia qualitativa foi aplicada no estudo da bibliografia consultada, sendo esta bibliografia focada nos conceitos de Clima Organizacional e nas ações pós-pesquisa de Clima. Cabe esclarecer que a simples existência de uma consulta na bibliografia de um determinado assunto, não caracteriza a pesquisa como bibliográfica (DOXSEY; DE RIZ, 2003, p. 38-9). Neste sentido, o que apresentamos na seção “Revisão da Literatura” foi uma abordagem bibliográfica necessária para a definição das referências conceituais relevantes no contexto mais amplo do Relatório.

A metodologia qualitativa foi aplicada na elaboração do roteiro de entrevista e na análise dos dados coletados. O instrumento de coleta (Anexo 1) foi pensado especificamente para tratar das ações pós-pesquisa de Clima na Votorantim Cimentos – Unidade Corumbá. Sua finalidade foi orientar uma entrevista semiestruturada, e, conseqüentemente, ele abre espaço para acréscimos de assuntos não contemplados pelos enunciados das questões e valoriza a subjetividade do entrevistado.

O método qualitativo é reconhecido pela sua ênfase na produção e coleta dos dados e pela sua intenção de captar aspectos do fenômeno que não se enquadram na quantificação (GIL, 2007). Segundo Minayo (2007), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Considerando estas características, e, considerando também os objetivos da pesquisa, acreditamos que a metodologia qualitativa é a mais pertinente para a compreensão de como a empresa Votorantim Cimentos – Unidade Corumbá usa a Pesquisa de Clima Organizacional no planejamento e execução de ações voltadas para qualificar o ambiente de trabalho.

Dentro das tipologias de pesquisas apresentadas por Doxsey e De Riz (2002-2003), o trabalho que resultou neste Relatório se enquadra na modalidade de uma “descritiva”. Ela é “descritiva” porque apresenta os

procedimentos e resultados a partir de uma linguagem textual e na descrição do fenômeno observado embasados pelos conhecimentos apresentados no referencial teórico.

A coleta de dados foi feita a partir de pesquisa documental e de uma entrevista com a profissional responsável pelo setor de Gestão de Pessoas da Votorantim Cimentos – Corumbá. A profissional entrevistada está diretamente ligada à elaboração e acompanhamento da pesquisa de Clima Organizacional na respectiva empresa.

Os dados serão analisados por meio de Análise de Conteúdo nos termos técnicos apresentados por Bardin (2011). Esta técnica de análise implica na elaboração de categorias (que podem ser identificadas como códigos ou temas) relevantes no conjunto do material coletado e na interpretação dos conteúdos.

4. O LÓCUS DA PESQUISA: VOTORANTIM CIMENTOS UNIDADE CORUMBÁ-MS

Fundada por uma associação das famílias Oliver e Meirelles que viram a riqueza em calcário na região se uniram para a construção de uma fábrica de cimento. Assim nasceu a Cia Cimento Portland Itaú de Corumbá, no ano de 1955 inauguram o primeiro forno e em 1965 iniciam-se a operação do segundo forno e o terceiro forno em 1974. A capacidade da fábrica passa a ser 1.000 t dia/clinker (600.000 sacos/mês) fornecia cimento para todo o Brasil para Campo Grande/MS, Cuiabá/MT, toda região Norte do País e exportava para a Bolívia e Paraguai (VOTORANTIM CIMENTOS, 2015).

Utilizava a estrada de ferro para e a hidrovía para transportar o cimento até o mercado final. Passa a ser do Grupo Votorantim em 1977 quando as famílias resolvem vender a fábrica de cimento, assim a Hold Itaú que passa a administrar a fábrica de Corumbá. Em 1984 começa a transformação do processo de via úmida e seca. Essa transformação veio para aumentar a competitividade e adequar a fábrica a nova realidade. Foi instalado apenas um forno com capacidade 1.000 t dia/clinker. Com a Aproximação da comunidade a Operação Meio Ambiente, em 2001 a fábrica contou com a instalação do filtro eletrostático, auxiliando no processo de controle ambiental, diminuindo a emissão de particulados. Como parte da modernização, foi adotada uma política de desenvolvimento e valorização pessoal (VOTORANTIM CIMENTOS, 2015).

A Votorantim Cimentos – Unidade Corumbá, atualmente é composta pelos setores de: Produção, Mineração, Manutenção, Almoxarifado, Logística, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente (SSMA), controladoria e Gerente de fábrica. Setores que possuem coordenadores e supervisores que respondem diretamente ao Gerente de fábrica que através de apresentação de indicadores responde para a diretoria Regional Centro Norte a responsável pela Unidade de Corumbá-MS. Em 2018 a Unidade Corumbá encerrou o ano com 78 funcionários, número que incluía os estagiários e aprendizes. Deste total, 61

atuavam na área operacional, divididos em Mineração, Produção, Manutenção e Logística.¹

4.1 A pesquisa de Clima na Votorantim Cimentos Unidade Corumbá-MS

A gestão do clima Organizacional na Votorantim Cimentos – Unidade Corumbá e de responsabilidade da área de Gestão de Pessoas que coordena as atividades a serem desenvolvidas com a área de Recursos Humanos da Unidade.

A empresa adota diversas estratégias para avaliação do clima organizacional tais como: (1) minuto integrado – atividade promovida periodicamente pela área de Gestão de Pessoas para que os funcionários expressem suas opiniões, (2) café com o gerente – organizado a partir dos diferentes segmentos do quadro de funcionários, (3) entrevista de desligamento, (4) coleta de reclamações e sugestões dos funcionários, e (5) as pesquisas de clima.

As pesquisas de clima Organizacional na Votorantim Cimentos – Unidade Corumbá são realizadas a cada dois anos. Na data de realização do presente estudo, a última Pesquisa de Clima Organizacional foi realizada no mês de outubro de 2017, e a próxima estava programada para o mesmo mês de 2019.

A empresa organiza a Pesquisa de Clima a partir das seguintes etapas: (a) Planejamento e revisão do questionário; (b) coleta de dados; (c) classificação e análise dos dados coletados.

Na etapa (a) o questionário que será aplicado aos funcionários é revisado pelo RH Corporativo com objetivo de qualificar o enunciado das questões, e, quando necessário, incorporar novas perguntas. Na mesma etapa, é feita a definição do calendário de aplicação do questionário e os informativos iniciais são repassados para as unidades do grupo Votorantim.

A etapa (b) é feita por meio do envio do questionário por e-mail para todos os funcionários e inclui ações de mobilização para incentivar a participação. Cabe ressaltar que a adesão dos funcionários é opcional, no

¹ Os dados sobre o quadro de funcionários foram informados pelo Setor de Gestão de Pessoas da Votorantim Cimentos – Unidade Corumbá.

entanto, a empresa usa estratégias para elevar o índice de adesão e busca atingir a meta de 90% do seu quadro de funcionários.

Uma das estratégias usadas no período de coleta de dados é a disponibilização de computadores em salas de fácil acesso destinadas especificamente para a realização da pesquisa de clima; nestas salas os funcionários recebem a ajuda de monitores, e, desta forma, mesmo os que não possuem o hábito de usar computadores, podem responder o questionário online.

Ao término do período fixado para a Pesquisa de Clima, inicia-se a etapa (c) que consiste no cruzamento dos dados procedentes das diferentes Unidades da Votorantim Cimentos e na elaboração de um quadro que permita ao setor de RH identificar aspectos positivos e negativos. Neste quadro, o grau de satisfação dos funcionários varia de 0 a 10 e as questões que recebem resposta abaixo de 7.0 são identificadas como insatisfatórias e passam a ser objeto de estudo por parte dos gestores. A elaboração do quadro e a divulgação dos resultados para as Unidades encerra a Pesquisa de Clima e marca o começo do planejamento e execução de ações que se enquadram no Pós-pesquisa de Clima.

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS AÇÕES PÓS-PESQUISA DE CLIMA

Nesta seção do Relatório vamos concentrar nossa atenção nas ações que a *Votorantim Cimentos Unidade Corumbá* executou a partir dos aspectos identificados como negativos pelos funcionários na Pesquisa de Clima realizada em 2017. Antes de apresentarmos as iniciativas administrativas aqui classificadas como **ações pós-pesquisa de Clima**, importa ressaltarmos que o setor de RH da Unidade Corumbá busca manter um diálogo constante com os demais setores da empresa na intenção de estudar alternativas de respostas para as fragilidades identificadas pelo questionário. Isto significa dizer que, embora o setor de RH coordene o planejamento, a execução e a interpretação da Pesquisa de Clima, as respostas que a Unidade produz envolvem outros segmentos da empresa.

Na Tabela 1 apresentamos o total de questões com resposta inferior a 7 (avaliação indicativa de fragilidade) distribuídas conforme os setores do sistema organizacional da empresa.

Tabela 1. Fragilidade apresentadas pela pesquisa de clima.

Setor	Total de Questões	Número de fragilidades
Controle de Qualidade	40	8
Manutenção e Produção	40	7
Mineração	40	11
Logística	40	10

Fonte: Votorantim Cimentos (2019).

Os dados da Tabela supracitada nos permitem inferir que os setores organizacionais da empresa apresentam percepções semelhantes quanto as fragilidades do ambiente de trabalho e das relações interpessoais. O grau de insatisfação indicado pela coluna “fragilidades” apresentou pouca variação. Cabe a ressalva de que o setor da Mineração (que apresentou o maior número de fragilidades) opera num local distante da unidade de beneficiamento, e, conseqüentemente, ele apresenta particularidades estruturais e administrativas.

Como foi dito anteriormente, a nota 7 numa escala de 0 a 10, é a linha de corte para identificar fragilidades e insatisfações dos funcionários. Considerando essa nota, e, considerando também que a Pesquisa de Clima é composta por 40 questões, constatamos que a empresa foi bem avaliada pelos

funcionários. No entanto, a existência de respostas com grau de satisfação abaixo de 7 demandam intervenções dos gestores.

Para compreender como os gestores conduziram as intervenções para melhorar os aspectos identificados como fragilidades, realizamos uma entrevista com a Analista de RH responsável pela Unidade Corumbá. A entrevistada nos relatou que procede da seguinte forma: (i) Em um primeiro momento, a Analista realiza reuniões com os diretores setoriais e com os funcionários para compreender o motivo da insatisfação registrada no questionário; (ii) posteriormente, ainda dialogando com as partes envolvidas, a Analista busca definir estratégias para atacar os problemas apontados; (iii) depois de definir as estratégias, observando a viabilidade técnica e jurídica das mesmas, o setor de RH encaminha os trâmites necessários para execução das ações. Nesta etapa, os diferentes setores da empresa negociam questões como disponibilidade de espaço físico, ajuste no horário e na rotina dos funcionários, o custo e o cronograma das ações e os benefícios projetados.

Percebe-se uma intenção de assegurar o envolvimento dos funcionários em todas as etapas das ações pós-Pesquisa de Clima. Na prática, este envolvimento, além de reforçar o princípio da corresponsabilidade entre gestores e funcionários no processo de busca pela qualidade no ambiente de trabalho e eficiência na produtividade, encontra respaldo na política da empresa que considera os indicadores de satisfação como uma das variáveis na participação dos lucros de cada unidade.

No que diz respeito à implantação das ações discutidas e acordadas com os funcionários, a Analista enfatizou que esta implantação é processual, ou seja, as ações pós-Pesquisa de Clima são construídas gradualmente. Isto porque a Pesquisa é bianual, e dentro deste intervalo de tempo, os gestores buscam solucionar as fragilidades encontradas valorizando, sempre que possível, as sugestões manifestadas pelos funcionários durante às reuniões.

Durante a entrevista, a Analista explicou que o RH trabalha para implantar ações pós-Pesquisa de Clima que atendam os diferentes setores da empresa, sem atribuir preferência para nem um deles. Ela também ressaltou que nem sempre é possível atacar todas as fragilidades captadas pelo questionário, embora esta seja a meta da empresa.

Na tabela 2, apresentamos o número de ações pós-Pesquisa de Clima executadas pela Unidade Corumbá da Votorantim Cimentos e o número de fragilidades apontadas pelo questionário a partir dos setores do sistema organizacional da empresa. Cabe ressaltar que uma determinada fragilidade pode ter sido atacada por mais de uma ação.

Tabela 2. Quantitativo de ações pós-pesquisa de clima

Setor	Qtde. fragilidades	Qtde. de ações
Controle de Qualidade	8	3
Manutenção e Produção	7	4
Mineração	11	5
Logística	10	4

Fonte: Votorantim Cimentos (2019).

Observando os dados da Tabela 2 constatamos que as ações pós-Pesquisa de Clima foram distribuídas entre todos os setores da empresa, apresentando uma pequena variação. Esta variação pode ser atribuída às diferenças na complexidade das fragilidades apontadas por cada setor. Cabe a ressalva de que o setor de Manutenção e Produção concentra o maior número de funcionários da Votorantim Cimentos Unidade Corumbá.

Como demonstrado, a Pesquisa de Clima na Votorantim Cimentos é bianual, e, conseqüentemente, o trabalho para melhorar os indicadores, via ações pós-Pesquisa de Clima, se estende por dois anos. Reforçamos esta informação porque na ocasião em que realizamos a entrevista com a Analista de RH da Unidade Corumbá, o biênio ainda estava em curso (ele seria completado em dezembro de 2019). Provavelmente, outras ações tenham sido executadas no decorrer do segundo semestre de 2019.

Dentre as ações pós-Pesquisa de Clima apontado nos dados da entrevista, destacamos os mais relevantes conforme apontado pela entrevistada:

Em relação à pergunta do instrumento de Clima da empresa: “Me sinto valorizado e reconhecido pela Votorantim Cimentos”, a analista informou as ações:

(a) a partir do mês de abril de 2019 o reconhecimento de segurança por área voltou a funcionar; **(b)** a criação da sala de jogos – espaço usado pelos funcionários nos intervalos; **(c)** reorganização no setor de RH para atender os funcionários da mina.

Uma informação importante é que a mina citada fica distante da fábrica e os funcionários reclamaram que no horário que retornam não conseguiam

receber o atendimento do setor de RH, pois este já havia encerrado o expediente. Para contornar este problema, o setor de RH designou um dia para ir até o local da mina e atender os funcionários lotados no respectivo local.

Para a questão “Estou satisfeito com o meu trabalho”, informou que realizaram:

(a) mudança no cardápio das refeições; **(b)** mudança na realização da ceia natalina; **(c)** criação do Comitê Mais Vida para qualificar as atividades sociais e recreativas.

Em relação às atividades “c”, a empresa mantém um grupo de Funcionários responsável pelo planejamento e execução de atividades sociais e recreativas, dentre as quais importa citar o Dia das Mães, o Dia dos Pais e o Dia das Crianças.

As ações da pergunta “Tenho acesso a treinamentos que me ajudam a executar meu trabalho corretamente”, foi relatado as ações:

(a) mudança no cronograma de treinamentos com horários mais flexíveis para poder atender funcionários de turnos; **(b)** divulgação dos treinamentos mensais em murais para os funcionários e gestores se programarem para participarem.

Os dados apresentados acima não correspondem à totalidade das ações pós-Pesquisa de Clima realizadas pela empresa. No entanto, eles constituem uma amostra a partir da qual podemos constatar que a experiência da Votorantim Cimentos Unidade Corumbá na condução do Clima Organizacional contempla elementos importantes apontados pela bibliografia acadêmica da área.

Nos procedimentos adotados pelo setor de RH (antes, durante e depois da Pesquisa de Clima) percebe-se a intenção de valorizar a participação dos funcionários na identificação e enfrentamentos das fragilidades. Segundo Tamoyo, Mendez e Paz (2000), a valorização dos funcionários deve ser um dos objetivos prioritários nas ações referentes ao Clima Organizacional.

A elevação no grau de satisfação dos funcionários é uma das metas para o planejamento e execução das ações pós-Pesquisa de Clima na empresa pesquisada. Na prática, esta elevação implica na existência de um ambiente favorável para adoção de práticas positivas, tanto no que diz respeito a produtividade, quanto no que diz respeito as relações interpessoais. Neste

sentido, o que observamos na Votorantim Cimentos Unidade Corumbá encontra respaldo nas considerações de Ferraz, Villardi e Dubeux (2011) que enfatizam a relação entre Clima Organizacional e a promoção de atitudes positivas no cotidiano das empresas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado partiu de uma revisão bibliográfica sobre o construto conceitual do Clima Organizacional; posteriormente, ele abordou as particularidades das ações pós-Pesquisa de Clima, ressaltando a inexpressiva existência de trabalhos que analisam as aplicações decorrentes da Pesquisa de Clima. Num segundo momento, o estudo buscou oferecer uma contribuição para a compreensão do processo de planejamento e execução de ações pós-Pesquisa de Clima a partir de dados coletados na empresa Votorantim Cimentos Unidade Corumbá.

Considerando os objetivos fixados para o estudo, acreditamos que o trabalho cumpriu sua finalidade, na medida em que apresentou uma reflexão teórica sobre Clima Organizacional, descreveu e analisou os procedimentos usados pela Votorantim Cimentos Unidade Corumbá na elaboração da sua Pesquisa de Clima e na implementação de ações pós-Pesquisa de Clima.

Os dados apresentados, referentes ao biênio 2016-2017, coletados na Pesquisa de Clima de 2017, evidenciam que o monitoramento do Clima Organizacional e as iniciativas para elevar o grau de satisfação e motivação dos funcionários tem recebido especial atenção dentro da política de Gestão de Pessoas da empresa. Os mesmos dados nos permitem inferir que o enfrentamento das fragilidades apontadas pelo questionário é feito de forma coletiva e intersetorial. Nestas condições, as ações pós-Pesquisa de Clima demandam um constante diálogo entre os funcionários e os gestores da empresa – diálogo que é mediado pelo setor de RH.

Cientes de que a abordagem realizada neste estudo não é a única possível, ressaltamos que existe a necessidade de novas interpretações a respeito das ações pós-Pesquisa de Clima. Neste sentido, apontamos a pertinência de estudos que confrontem a percepção dos funcionários e a dos gestores sobre as negociações que resultam em ações para enfrentamento das fragilidades. Outra possibilidade de interpretação do tema seria a comparação de variações no grau de satisfação dos funcionários dentro de uma série temporal mais longa – uma comparação deste tipo permitiria avaliar a aprovação (ou reprovação) das ações pós-Pesquisa de Clima.

Diante do que foi exposto, e, considerando que existem poucos trabalhos publicados com ênfase nas ações pós-Pesquisa de Clima, acreditamos que o estudo apresentado possui relevância e pode contribuir para a continuidade das reflexões sobre o Clima Organizacional, e, particularmente, sobre as ações pós-Pesquisa de Clima.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Revista de Administração**, 75, dez. 1993. Disponível em: <https://bdpi.usp.br/single.php?id=001032811>. Acesso em: 17 de maio 2019.
- DOXSEY J. R.; DE RIZ, J. **Metodologia da pesquisa científica**. ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil, 2002-2003.
- FOREHAND, G. A.; GILMER, H. B. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/fulltext/1965-06619-001.pdf>. Acesso em: 06 de fev. 2019.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GLISON, C. Assessing and changing organizational culture and climate for effective services. **Research on Social Work Practice**, V. 17, p. 736-747, 2007. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1049731507301659>. Acesso em: 28 de mar. 2019.
- KOLB; D. A.; RUBIN; I. M.; MCINTYRE, J.M. **Psicologia organizacional uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.
- KUBO, E. K. M.; CASTRO, D. G.; NUNES, V. D.; THIAGO, F. Frankenstein e o clima organizacional: Estudo bibliográfico sobre um construto indefinido. **Rev. Int. Investig. Ciênc. Soc.** Vol. 11 nº1, Julio, p. 35-54, 2015. Disponível em: <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/251>. Acesso em: 10 mar. 2019.
- LIMA, S. M. B; ALBANO, A. B. G. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista do CCEI**, v. 10, n. 33, 2002. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/24704547/UM-ESTUDO-SOBRE-CLIMA-E-CULTURA-ORGANIZACIONAL-Susi-M-Barcelos-e-Lima-Adriana-Gaffree-Burns-Albano>. Acesso em: 03 jan. 2019.
- LIMA, W. D.; STANO, R. C. Pesquisa de clima organizacional como ferramenta estratégica de gestão da qualidade de vida no trabalho. In: **XI SIMPEP**, 2004, Bauru, SP. Disponível em: <http://docplayer.com.br/21805661-Pesquisa-de-clima-organizacional-como-ferramenta-estrategica-de-gestao-da-qualidade-de-vida-no-trabalho.html>. Acesso em: 05 fev. 2019.
- LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In: M. M. M. Siqueira (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9563.2010v16n1p158>. Acesso em: 28 mar. 2019.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 10 ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

- OLIVA, E. C.; PERAL, W. R.; FALCHI, K. S.. Ações Implementadas Pós-Pesquisa do Clima Organizacional na Multibras S/A Eletrodomésticos. **I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Natal, 2007, p. 1-14. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENGPR49.pdf>. Acesso em: 12 maio 2019.
- PUENTE-PALACIOS, K; FREITAS, I. A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organ. Soc.**, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302006000300003. Acesso em: 17 abr. 2019.
- SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista administração** – Volume 18 (2), p.30-39, abril/junho-1983. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/19220/um-estudo-empirico-sobre-o-clima-organizacional-em-instituicoes-de-pesquisa>. Acesso em: 05 jun. 2019.
- TAMOYO, A; MENDES, A.M; PAZ, M.G.T. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n.2, p. 289-315, jul/dez, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2>. Acesso em: 12 mar. 2019.
- VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de Clima Organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**. Vol. 45, n. 2, p. 303-329, mar./abr. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/02.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2019.
- VOTORANTIM CIMENTOS. **Manual do funcionário**: Unidade de Corumbá, 2015.
- VOTORANTIM CIMENTOS. **Relatório de resultados da pesquisa de clima e ações pós-clima**. Votorantim: Unidade de Corumbá, 2017.