

Clima Organizacional: Questão Pontual na Gestão Estratégica de Pessoas

Rogério José Lauschner

rjlauschner@hotmail.com

Rogério Sadi Meurer

rsm@smo.com.br

Rosemilha Heinen Hinterholz

hinter@brturbo.com.br

Orientadora Dênia Falcão de Bittencourt

Curso de Pós-Graduação em Modernização da Gestão do Poder Judiciário

Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul

UnisulVirtual

Resumo

Têm-se através desse artigo uma síntese da importância do Clima Organizacional dentro de qualquer empresa, quer seja ela do ramo privado ou público. Estudos já realizados na área de gerenciamento de pessoal são unânimes em afirmar que a satisfação pessoal dos colaboradores internos é fundamental para o bom desempenho da Organização, pois reflete diretamente na qualidade do serviço. Considerando o papel de destaque do Poder Judiciário na vida do cidadão e a missão que lhe cabe no que se refere à resolução dos conflitos da sociedade, é preciso estar atento à dinâmica do ambiente de trabalho dentro das Unidades Judiciárias, para buscar cada vez mais a excelência no atendimento aos Usuários e a eficiência na prestação jurisdicional. Há instrumentos de interferência que podem e devem ser aplicados pela Administração, já que servidor satisfeito e motivado tem muito mais a oferecer.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Clima Organizacional. Estratégia. Questão pontual.

1. Introdução

Este artigo visa abordar a importância da gestão do clima organizacional, tanto na esfera pública quanto na privada, revelando-se uma questão pontual a ser tratada na gestão estratégica de pessoas.

A gestão do clima, dentro do contexto das relações de trabalho no plano estratégico de gestão de pessoas em uma organização pública, mostra-se fundamental e de extrema importância para gerar e manter o equilíbrio nessa dinâmica, sendo um de seus fatores críticos de sucesso.

A função pública, como se sabe, é essencialmente voltada ao atendimento e prestação de serviços ao cliente/cidadão. Baseado nesta assertiva, os Gestores Públicos passaram a dar maior ênfase ao comportamento de todos que participam deste processo, levando em consideração para análise, o ambiente interno e externo.

O que se busca hoje na gestão estratégica do serviço público é a identificação do perfil dos seus colaboradores, para desenvolver e aperfeiçoar as suas capacidades, respeitando os limites e valores pessoais.

Nesse sentido, verifica-se que estimular e criar um padrão de comportamento dentro da organização depende invariavelmente da conscientização e comprometimento de toda a equipe. Daí por que o clima organizacional tem papel fundamental neste processo, tornando-se cada vez mais necessário à área de Recursos Humanos mensurar suas ações através de procedimentos que possam respaldar ao máximo sua atuação nas organizações.

2. A questão da gestão do clima – aspectos relevantes

Dada à importância ímpar do tema ventilado, crível que se tragam, primeiramente, algumas considerações e conceitos acerca do que se entende por clima organizacional.

Segundo Ribeiro (1996, p. 45), Clima organizacional "é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema" e, compõe-se de três elementos: os *preceitos*, a *tecnologia* e o *caráter*.

Por *preceitos* entende ele "a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional. Incluem-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, sanções, padrões de conduta esperada, etc."

Tecnologia é, segundo ele, "é o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo. Incluem-se aí: máquinas, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, leiaute, racionalização do trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicações, linguagem especializada, metodologia de serviços, etc."

Por *caráter* entende "o conjunto das manifestações afetivas-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização. Incluem-se aí: alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, jocosidade, entusiasmo, carinho, apatia, etc."

Ainda segundo o mesmo autor, Clima Organizacional:

(...) é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É urna decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranqüilidade e confiança, etc. E, como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização e emocionalidade.

O conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional, segundo CHIAVENATO (1989, p. 55), "é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e influencia o seu comportamento."

Podemos ainda dizer que o Clima é a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, através da experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e a conseqüente reação a esta percepção.

Em toda organização, como decorrência do conceito de motivação, em nível individual, surge o conceito de clima organizacional ao nível da organização, como importante aspecto do relacionamento entre pessoas e organizações e estas estão continuamente engajadas no processo de ajustamento a uma variedade de situações no sentido de satisfazer suas necessidades e manter certo equilíbrio individual e organizacional.

Conforme os ensinamentos de CHIAVENATO (2002, p. 122):

Tal ajustamento não se restringe apenas à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança - as chamadas necessidades vegetativas -, mas envolve também a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização - as chamadas necessidades superiores. Como a satisfação das necessidades superiores depende muito de outras pessoas, especialmente daquelas que ocupam posições de autoridade, toma-se importante compreender a natureza do ajustamento ou desajustamento das pessoas. O ajustamento, tal como qualquer outra característica de personalidade, varia de uma pessoa para outra e, no mesmo indivíduo, varia de

um momento para outro. Essa variação pode ser entendida como um continuum que vai desde um precário ajustamento em um extremo até um excelente ajustamento no outro extremo. Um bom ajustamento significa saúde mental.

O clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser alto e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou por barreiras à satisfação das necessidades individuais, o clima organizacional tende a baixar.

É caracterizado baixo por estados de desinteresses, apatia, insatisfação, depressão, inconformidade, agressividade e tumulto. Assim, o clima organizacional representa o ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação existente.

O conceito de clima organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes. Assim, ele pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento. O termo refere-se às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aos aspectos da organização que provocam diferentes tipos de motivação em seus participantes. O clima organizacional é alto e favorável em situações que proporcionam satisfação das necessidades pessoais e elevação do moral. No fundo, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado, havendo uma relação recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional.

Afinal qual a importância da Pesquisa do Clima Organizacional em uma empresa ou Órgão Público?

É um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. Procura-se criar uma base de informações, com o fim identificar e compreender os aspectos positivos e negativos que impactam no Clima, bem como orientar a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, da produtividade da empresa.

A Pesquisa de Clima é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas melhorando o ambiente de trabalho.

Hoje, neste mundo tão cheio de transformações, em meio à globalização, fusões e aquisições, as empresas devem, cada vez mais, melhorar seus índices de competitividade e para isso ela depende quase que única e exclusivamente de seus Seres Humanos - motivados, felizes e orgulhosos dos valores compartilhados com a organização.

Pesquisas indicam que colaboradores com baixos índices de motivação, utilizam somente 8% de sua capacidade de produção. Por outro lado, em setores/áreas/empresas onde encontramos colaboradores motivados este mesmo índice pode chegar a 60%.

As empresas precisam manter o índice de motivação de seus colaboradores o mais elevado nível possível de forma que este valor passe a ser um dos seus indicadores de resultado.

É importante dizer que a Pesquisa de Clima deve sempre estar coerente com o planejamento estratégico da organização e deve contemplar questões de diferentes variáveis organizacionais, tais como:

- **O trabalho em si** – com base nesta variável procura-se conhecer a percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho, horário, distribuição, suficiência de pessoal, etc;
- **Integração Setorial e Interpessoal** – avalia o grau de cooperação e relacionamento existente entre os funcionários e os diversos departamentos da empresa;
- **Salário** – analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos salários pagos por outras empresas e órgãos;
- **Estilo Gerencial** – aponta o grau de satisfação do funcionário com a sua chefia, analisando a Qualidade de supervisão em termos de competência, *feedback*, organização, relacionamento, etc;
- **Comunicação** – buscar o conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos relevantes da empresa, seus canais de comunicação, etc;

- **Desenvolvimento Profissional** – avalia as oportunidades de treinamento e as possibilidades de promoções e carreira que a empresa oferece;
- **Imagem da empresa** – procura conhecer o sentimento das pessoas em relação a empresa;
- **Processo decisório** – esta variável revela uma faceta da supervisão, relativa à centralização ou descentralização de suas decisões;
- **Benefícios** – apura o grau de satisfação com relação aos diferentes benefícios oferecidos pela empresa;
- **Condições físicas do trabalho** – verifica a Qualidade das condições físicas de trabalho, as condições de conforto, instalações em geral, riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais;
- **Trabalho em equipe** – Mede algumas formas de participação na Gestão da empresa;
- **Orientação para resultados** – Verifica até que ponto a empresa estimula ou exige que seus funcionários se responsabilizem efetivamente pela consecução de resultados.

Para que a empresa tenha sucesso na mensuração do clima organizacional é necessário: credibilidade no processo, sigilo e confiança.

Indubitavelmente, a organização passou a ser o agente central na vida dos colaboradores, tanto assim que BITTENCOURT (2008, p. 136), com muita propriedade, assevera que:

Na medida em que a organização passou a ser o agente central para contribuir com o projeto pessoal de vida e felicidade de seus funcionários, o desafio é investir num clima organizacional positivo e sadio, para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam.

Percebe-se, desta forma, que a temática se refere exclusivamente ao ambiente interno de uma empresa/organização. Para avaliá-lo é considerada, entre vários itens, a liderança na organização, a motivação para o trabalho, as possibilidades de crescimento profissional, enfim, as satisfações e insatisfações dos funcionários.

A questão do clima organizacional, como estratégia de gestão, é fundamental para o aumento da melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e para a excelência da própria organização.

Nessa linha de raciocínio, relativamente ao assunto em comento, trazem-se à tona algumas lições do Comandante D. Michael Abrashoff (2006, p. 14-15), Capitão-de-mar-e-

guerra, que reinventou a gestão do navio USS Benfold, cujas práticas inovadoras de gestão, mormente no quesito clima organizacional, levaram-no a ser o melhor navio de guerra da Marinha Americana. Ei-las:

(...). Assim como a Marinha, a comunidade empresarial precisa descobrir como ajudar as pessoas a crescer. Uma recente pesquisa do instituto Gallup mostrou que, quando as pessoas deixam a empresa em que trabalham, 65 por cento delas estão na verdade deixando os seus gerentes. O que se aplica à Marinha também vale para os negócios, os líderes estão cometendo falhas – e os custos são assustadores. Estimativas conservadoras calculam o custo de perder um funcionário treinado em uma vez e meia o salário anual do funcionário demissionário, conforme avaliado pela perda de produtividade e pelos custos de recrutamento e treinamento para a respectiva substituição.

O que todos os líderes têm em comum é o desafio de obter o máximo da sua equipe, e isso depende de três variáveis: as necessidades dos líderes, o clima na organização e a competência potencial da equipe. (...).(grifo nosso)

Como se denota, a busca da excelência dentro de uma organização passa necessariamente pela valorização dos colaboradores pelos gerentes, pois para se obter o máximo da equipe é necessário fundamentalmente, dentre outras variáveis apontadas, disponibilizar um excelente clima organizacional, o que, certamente, contribuirá para alcançar tal desiderato.

Nesse contexto, constata-se ainda que:

O Clima Organizacional não pode ser “criado” pela organização. É o resultado de vários fatores latentes que não são facilmente observáveis: a cultura, o uso e costumes, o ambiente de trabalho, a maneira como as lideranças interagem entre si e tratam cada funcionários. (grifo nosso). Disponível no site: <http://www.conexaorh.com.br/climaorg.htm>.

Desta forma, tem-se que clima organizacional nada mais é do que um indicador do grau de satisfação dos integrantes da organização.

Para medir esse grau de satisfação é necessário levantar os fatores internos e externos que possam interferir no clima organizacional, reuni-los e, após, condensá-los em um questionário para, ulteriormente, poder efetuar a pesquisa com os colaboradores. De posse das informações colhidas, poder-se-á fazer um “raio-x” da organização, mapeando os pontos fortes e fracos da organização, possibilitando, assim, implementar a gestão estratégica de pessoas.

3. Fatores que interferem no clima organizacional

Dentre os muitos fatores que interferem diretamente no clima organizacional, destaca-se alguns, quais sejam:

- Equipe desmotivada;

- Falta de sinergia entre os diversos setores de trabalho;
- Dificuldades de relacionamento entre chefias e colegas de serviço;
- Falta de objetivos;
- Falta de coleguismo e espírito de equipe;
- Comunicação deficiente;
- Falha na condução das interfaces dos processos de trabalho;
- Conflitos pessoais;
- Sistema de funções gratificadas;
- O grau de satisfação dos servidores.

A dificuldade de se avaliar dados intangíveis como aqueles que dizem respeito à percepção, interpretação e reação de seus agentes, fez com que as Organizações buscassem instrumentos que permitissem avaliar as influências negativas e positivas dentro do ambiente interno e que acabam interferindo diretamente no seu comportamento.

Quanto à percepção, o clima organizacional decorre de fatores internos, como a tomada de decisão, da relação dos chefes com seus subordinados, da remuneração, bem como do relacionamento interpessoal. Em síntese, é ela que determinará o grau de satisfação dos colaboradores.

Como o processo seletivo no serviço público se dá por intermédio de concurso, o quadro funcional é totalmente miscigenado, o que torna o ambiente interno ainda mais diversificado no que se refere ao perfil dos servidores, sendo um verdadeiro universo de diferentes interesses e maneiras de encarar os fatos, de modo que não se encontrará nenhuma empresa com conceitos e valores uniformizados. Não é correto acreditar que todos, dentro da organização, frente às suas políticas, normas e costumes, interpretem e reajam da mesma maneira, tenham os mesmos valores e a mesma intensidade de aceitação ou rejeição sobre os mesmos aspectos ou acontecimentos da vida profissional e pessoal.

Diante desta observação é coerente ressaltar que a percepção é variável. Um mesmo fato pode causar impacto positivo a um grupo e negativo a outro dentro de uma mesma organização, como se vê, causando efeitos diferentes.

Para tanto, há necessidade de se observar alguns fatores:

1. A sensibilidade quanto às mudanças que ocorrem no ambiente interno e externo;
2. Estar em contínuo processo de aprendizagem;
3. Ter flexibilidade quanto às mudanças;
4. Saber utilizar os momentos de dificuldades como impulsionadores para novas alternativas;
5. Dotar os seus servidores com forte senso de identidade, de modo que atuem motivados na visão da organização e focados na missão.

O clima organizacional também é afetado por fatores externos à organização, que afetam o Servidor como também seus familiares, tais como, problemas de relacionamento familiar e social, condições de saúde, habitação, lazer, e dentre outros.

Por isso, da necessidade em se investir nos talentos existentes na organização, pois um bom clima organizacional é fundamental para o aumento da melhoria da qualidade de vida das pessoas e, também, para a excelência da própria organização.

Para que isso aconteça, primeiramente, é necessário medir o grau de satisfação dos colaboradores em um dado momento, realizando um diagnóstico do clima organizacional. E como se faz isso? Aplicando uma pesquisa de opinião interna, a qual pode ser realizada através de várias técnicas, a saber: aplicação de questionário, entrevista ou painel de debates, com destaque para o primeiro método - questionário, por ser mais utilizado e prático para aferir o clima interno.

Quanto a estas técnicas de coleta de informações no ambiente interno das organizações, visando medir o clima organizacional, traz-se o escólio de BITTENCOURT (2008, p. 138-139), a qual afirma que:

O diagnóstico do clima organizacional, de modo integrado, pode ser obtido através da aplicação de pesquisas de opinião interna. A pesquisa de clima organizacional pode ser viabilizada através da aplicação das várias técnicas. As principais são: **aplicação de questionário** - *é a técnica mais utilizada, permite o uso de questões abertas ou fechadas, pode ser aplicado a todos ou a uma amostra de funcionários;* **entrevista** - possui uma aplicabilidade muito limitada, sendo mais adequada para as organizações que atuam com profissionais de elevado nível de formação e com um estilo de gestão voltado à participação; **painel de debates** - possui características similares às da entrevista, no entanto é utilizado um grupo de funcionários para cada painel, exige espaço físico e condições adequadas para sua realização. (grifo nosso)

Escolhido o tipo de diagnóstico e aplicado na organização, colhem-se os dados e classificam-se os resultados; após, tendo em mãos essas informações preciosas, elas devem fazer parte de um plano estratégico de gestão de pessoas na própria organização, possibilitando a promoção de ações de melhoria do ambiente interno, visando, assim, elevar o nível de satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, do clima organizacional.

4. Propostas de atuação para melhoria do clima organizacional

Elaborada a pesquisa, passa-se à fase seguinte, qual seja, planejamento estratégico, utilizando-se os dados colhidos.

Para implantação do programa de avaliação e gerenciamento de clima organizacional, devem-se seguir os seguintes passos:

*avaliar, de forma objetiva, a percepção dos funcionários sobre as políticas, práticas e procedimentos empresariais, permitindo uma atuação proativa para melhoria do clima organizacional, baseada em fatos e dados;

*identificar os fatores específicos que influenciam, positiva ou negativamente, o nível de satisfação e motivação dos funcionários, oferecendo aos Diretores, Gerentes e profissionais de recursos humanos uma visão abrangente do clima organizacional;

*criar um canal de comunicação permanente e direto com os funcionários, através do qual eles possam manifestar livremente suas opiniões, em função da garantia do anonimato, além de oferecer sugestões para melhoria do clima organizacional;

*planejar intervenções localizadas para melhoria do clima organizacional, através da identificação específica de unidades organizacionais e locais de trabalho nos quais o clima organizacional está sofrendo maior impacto. Disponível no site: www.orioncomunicacao.com.br/salvar_arquivo.php?arquivo=e0cdc22b5752d0e.doc.

Assim, primeiramente tem-se que avaliar a percepção dos funcionários, identificar os fatores específicos que influenciam o nível de satisfação e motivação dos colaboradores, para depois implementar a estratégia, pois ao criar um canal de comunicação permanente e direto com os colaboradores e planejar intervenções localizadas, está-se agindo diretamente na gestão de pessoas para melhorar o clima organizacional.

Como propostas de atuação visando melhoria do clima organizacional, citam-se, dentre outras, as seguintes:

- Realizar reuniões periódicas para discussão, levantamento de dificuldades e propostas de melhoria entre os setores de trabalho;
- Estimular o espírito de equipe;
- Oportunizar cursos na área de ética e de relacionamento interpessoal para os servidores (*lato sensu*);

- Utilizar o apoio de profissionais na área de psicologia para atendimento de servidores com problemas de relacionamento interpessoal;
- Disponibilizar treinamentos e aperfeiçoamentos constantes;
- Oportunizar contato direto entre servidor e chefia;
- Propor e acompanhar ações institucionais para a melhoria da satisfação do servidor;
- Valorizar os talentos humanos; e
- Readequar o espaço físico e o mobiliário, obedecendo às regras da ergonomia da saúde laboral.

Através da análise do clima é possível determinar o grau de motivação dos membros da organização.

5. Modelo de pesquisa a ser realizada na Comarca que atuamos

A importância da pesquisa para “mapear” o ambiente interno da organização é ímpar para atacar efetivamente os principais focos de problemas e melhorar o ambiente de trabalho, criando, assim, um clima organizacional melhor.

Para a realização de uma pesquisa nas Comarcas do TJ sugerimos que ela seja por meio da aplicação de um questionário que se contemplem os seguintes indicadores:

Faltou descrever quais seriam os indicadores que seriam aferidos no instrumento de pesquisa.

Para tanto, no anexo I, apresentamos um modelo de questionário para ser aplicado na Comarca em que atuamos.

6. Conclusão

Atualmente torna-se cada vez mais necessário aos gestores mensurar suas ações através de procedimentos técnicos que possam respaldar ao máximo sua atuação nas organizações.

Como mensurar algo que nos parece tão abstrato e de âmbito essencialmente pessoal? Hoje, já contamos com alguns instrumentos que podem nos ajudar a nos aproximar

um pouco mais deste conceito, através da sua operacionalização em outros mais tangíveis (avaliando o nível de satisfação do colaborador com a empresa, com as lideranças, com o ambiente de trabalho). Um destes instrumentos é a Pesquisa de Clima Organizacional e é sobre esta perspectiva que elaboramos este trabalho.

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades, objetivando mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa ou órgão público, através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Conclui-se que esta atitude da empresa eleva bastante o índice de motivação dos funcionários, proporcionando maior grau de participação e respeito em suas opiniões. A crença na empresa e o grau de comprometimento dos colaboradores eleva-se sensivelmente.

Hoje, neste mundo tão cheio de transformações, em meio à globalização, onde a competição dentro dos setores se tornou marca registrada deste momento, as empresas devem, cada vez mais, melhorar seus índices de competitividade e para isso dependem quase que única e exclusivamente de seus Seres Humanos - motivados, felizes e orgulhosos dos valores compartilhados com a organização.

Objetivou-se no presente trabalho demonstrar a importância de se analisar e mensurar as variáveis internas relacionadas ao Clima organizacional das empresas ou qualquer órgão Público que seja, para que se possam implantar ações corretivas, visando à obtenção de excelência na qualidade dos produtos e serviços prestados à sociedade.

7. Referências

ABRASHOFF, D. Michael. **Este barco também é seu : práticas inovadoras de gestão que levaram o USS Benfold a ser o melhor navio de guerra da marinha americana** / Capitão-de-mar-e-guerra D. Michael Abrashoff; tradução Henrique A. R. Monteiro – São Paulo: Cultrix, 2006.

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas** : livro didático / Dênia Falcão de Bittencourt; desing instrucional Lucésia Pereira. – Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

BOWDITCH, **Elementos de Comportamento Organizacional**. 1ª Ed. São Paulo: Abdr, Editora Filiada, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CONEXÃO RH - EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE PESSOAS. **Avaliação do clima organizacional**. Disponível no site: <<http://www.conexaorh.com.br/climaorg.htm>>. Acesso em: 13 agos. 2008.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento Empresarial**. 9ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2000.

ORION - COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Programa de avaliação e gerenciamento de clima organizacional**. Disponível no site: <http://ww.orioncomunicacao.com.br/salvar_arquivo.php?arquivo=e0cdc22b5752d0e.doc>. Acesso em: 12 agos. 2008.

RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. **A Empresa Holística**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1996.

SERAP. **Avaliação do clima organizacional**. Disponível no site: <http://www.ginasticacerebral.com.br/serap/c_organizacional.htm>. Acesso em: 11 agos. 2008.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação: Uma estratégia para Dinamizar todos os níveis da Organização**. São Paulo: Futura, 1997.

ANEXO I

01. O relacionamento no ambiente de trabalho é amigável.

Resposta: () sim () não () às vezes.

02. Sinto que meu trabalho é estimulante e motivador.

Resposta: () sim () não () às vezes.

03. Minha equipe de trabalho é motivada e sempre buscamos objetivos comuns.

Resposta: () sim () não () às vezes.

04. Meus colegas, assim como eu, estão dispostos a ouvir e considerar diferentes opiniões.

Resposta: () sim () não () às vezes.

05. Gosto e procuro participar das decisões que afetam o trabalho na minha área.

Resposta: () sim () não () às vezes.

06. Proponho-me a auxiliar os colegas em suas atividades quando percebo que necessitam de auxílio.

Resposta: () sim () não () às vezes.

07. Estou ciente da importância do meu trabalho para a qualidade no atendimento e na prestação do serviço.

Resposta: () sim () não () às vezes.

08. **A parcela de poder de decisão e autonomia incluídas em meu trabalho são suficientes para desenvolver atividades sob minha responsabilidade.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

09. **Na área, as pessoas se esforçam para desenvolver um trabalho de qualidade.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

10. **Tenho liberdade para expressar opiniões contrárias a de meu superior no que diz respeito ao andamento dos trabalhos na minha área.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

11. **A comunicação verbal é facilmente compreendida na área.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

12. **As pessoas são envolvidas em um trabalho interdivisional, atuam de forma coesa com se não pertencessem a setores diferentes.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

13. **As pessoas sentem que têm seu potencial devidamente reconhecido.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

14. **As pessoas têm tranquilidade para executar suas tarefas dentro de um ritmo normal, com distribuição equitativa de carga de trabalho entre os colegas.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

15. **As tarefas que desempenho nesta organização possuem muito significado e importância para mim.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

16. **Cumpro integralmente as atribuições inerentes ao meu cargo.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

17. **Posso dizer sinceramente que tenho uma boa visão sobre os rumos e objetivos da minha área.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

18. **Os níveis de comentários informais (fofocas) são altos na área.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

19. **Mantenho-me afastado de comentários negativos acerca de colegas.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

20. **O conteúdo das ordens que recebo em minha área é claro.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

21. **Tenho absoluta certeza daquilo que esperam de mim e de onde posso chegar nessa organização.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

22. **Meu superior imediato aceita facilmente as sugestões que dou.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

23. **Meu superior imediato se manifesta positivamente quando demonstro um desempenho acima do esperado.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

24. **Meu superior imediato se preocupa em manter seus subordinados informados sobre as coisas que possam afetar o trabalho na área.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

25. **Pouco pode ser feito para melhorar o trabalho na área.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

26. **As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

27. **As ordens recebidas vêm acompanhadas da informação necessária à execução do trabalho.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

28. **Não tenho dificuldade em fazer que meu superior encontre tempo para me atender.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

29. **Quando estou envolvido com uma série de trabalho, posso contar com o auxílio e não com a crítica do meu superior.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

30. **Quando necessário mudar o procedimento, meu superior explica a necessidade da mudança.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

31. **Em minha área de atuação, existe uma constante preocupação em procurar sempre inovar métodos e procedimentos dentro dos trabalhos executados.**

Resposta: () sim () não () às vezes.

32. **A produtividade quase nunca fica prejudicada por falta de organização e planejamento entre os setores de minha área.**

Resposta: () sim () não () às vezes.