



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

ROBSON PINTO DE MACEDO

**CLIMA ORGANIZACIONAL: PRÁTICAS QUE PREJUDICAM A HARMONIA DAS
RELAÇÕES TRABALHISTAS.**

**Araguaína
2018**

ROBSON PINTO DE MACEDO

**CLIMA ORGANIZACIONAL: PRÁTICAS QUE PREJUDICAM A HARMONIA DAS
RELAÇÕES TRABALHISTAS.**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade artigo apresentado à UFT- Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Araguaína para obtenção de Título de Superior de Tecnologia em Logística, sob a orientação do Prof. Esp. Maurício Santana Ribeiro.

**Araguaína
2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

M141c Macedo, Robson Pinto de.

Clima Organizacional: Práticas que prejudicam a harmonia das relações trabalhistas. / Robson Pinto de Macedo. – Araguaína, TO, 2018.

24 f.

Artigo de Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2018.

Orientador: Mauricio Santana Ribeiro

1. Clima organizacional. 2. Assédio Moral. 3. Relações trabalhistas. 4. Ambiente de Trabalho. I. Título

CDD 658.5

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ROBSON PINTO DE MACEDO

**CLIMA ORGANIZACIONAL: PRÁTICAS QUE PREJUDICAM A HARMONIA DAS
RELAÇÕES TRABALHISTAS.**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade artigo
apresentado à UFT- Universidade Federal do Tocantins
– Campus Universitário de Araguaína para obtenção de
Título de Superior de Tecnologia em Logística, sob a
orientação do Prof. Esp. Maurício Santana Ribeiro.

Data da Aprovação: ____ / ____ / ____.

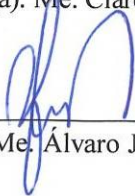
Banca examinadora:



Professor Esp. Maurício Santana Ribeiro, Orientador da UFT.



Professor (a). Me. Clarete de Itoz.



Professor Me. Álvaro José da Silva Fonseca.

CLIMA ORGANIZACIONAL: PRÁTICAS QUE PREJUDICAM A HARMONIA DAS RELAÇÕES TRABALHISTAS.

¹Robson Pinto de Macedo
²Maurício Santana Ribeiro

RESUMO

O presente artigo tem por fundamento descrever acerca do clima organizacional, principalmente, apontando possíveis problemas que interferem no ambiente de trabalho e suas complicações para o contexto organizacional. O início foi apresentado conceitos de gestão de pessoas, clima organizacional, etc. A metodologia utilizada para a pesquisa, foi a qualitativa estruturada, por intermédio de questionário estruturado e desenvolvido com 38 questões contendo de 4 à 6 opções de respostas. Pesquisou opiniões de pessoas do ambiente público e privado, descrevendo empresas privadas e órgãos públicos. Objetivou-se neste, de uma forma geral, analisar o que é clima organizacional e quais as situações que atrapalham o ambiente de trabalho, no demais, de maneira mais específica: apresentou resultados de pesquisa de clima organizacional; apontou alguns fatores que influenciam o clima no ambiente de trabalho, e, analisou-se por intermédio da pesquisa, se existem casos de danos ao clima organizacional. O problema centrou-se no questionamento sobre como o clima organizacional interfere no ambiente de trabalho? A análise acerca da temática foi abordada tanto as questões relacionadas ao clima organizacional, bem como a análise acerca de pontos positivos e negativos. Foram consultadas 102 pessoas e por intermédio desta análise foram verificadas se pertencem a esfera pública ou privada, o sexo, quais as situações interferem nas relações de trabalho e se estão felizes ou não no ambiente onde estão inseridas.

Palavras-chave: Ambiente de trabalho; Clima Organizacional; Relações de Trabalho.

ABSTRACT

The present article has as basis to describe about the organizational climate, mainly, pointing out possible problems that interfere in the work environment and its complications for the organizational context. The beginning was presented concepts of people management, organizational climate, etc. The methodology used for the research was the structured qualitative, through a structured questionnaire and developed with 38 questions containing from 4 to 6 response options. He researched people's opinions from the public and private environment, describing private companies and public agencies. The objective was to analyze, in a general way, what is the organizational climate and what are the situations that disrupt the work environment, in the others, in a more specific way: presented results of research on organizational climate; pointed out some factors that influence the climate in the work environment, and it was analyzed through the research, if there are cases of damages to the organizational climate. Has the problem centered on the questioning of how the organizational climate interferes with the work environment? The analysis on the subject was approached both the issues related to the organizational climate, as well as the analysis on the positives and negatives. 102 people were consulted and through this analysis were verified whether they belong to the public or private sphere, sex, which situations interfere in the labor relations and whether they are happy or not in the environment where they are inserted.

Keyword: Work environment; Organizational Climate; Work relationships. ¹

¹ Acadêmico em Tecnologia em Logística da Universidade federal do Tocantins – UFT; macedotjto@gmail.com
² Esp. Em Gestão Empresarial/UFT – Prof. Da Univ. Federal do Tocantins –UFT; mauricio.santana@uft.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O trabalho fundamenta-se na possibilidade de descrever acerca do clima organizacional, principalmente, apontando possíveis problemas que interferem no ambiente de trabalho e suas complicações para o contexto organizacional. O trabalho foi desenvolvido através de pesquisa qualitativa estruturada, pesquisando opiniões de pessoas tanto no ambiente público como no ambiente privado, descrevendo empresas privadas e órgãos públicos.

O trabalho inicia sua análise verificando conceitos de gestão de pessoas, clima organizacional e variáveis que são inversores ao clima: trabalho em equipe, insatisfação com o trabalho e situações que corrobora, para um clima desagradável e situações que podem até mesmo trazer consequências para a saúde dos colaboradores e responsáveis.

A análise acerca da temática será abordada tanto as questões relacionadas ao clima organizacional bem como a análise acerca de pontos positivos e negativos. No caso da pesquisa desenvolvida neste trabalho, foram consultadas 102 pessoas e por intermédio desta análise foram verificadas se pertencem a esfera pública ou privada, o sexo em que estão inseridas e quais as situações interferem nas relações de trabalho e se estão felizes ou não no ambiente onde estão inseridas.

1.1 Objetivo Geral

Analisar o que é clima organizacional e quais as situações que atrapalham o ambiente de trabalho.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Apresentar resultados de pesquisa de clima organizacional;
- Apontar alguns fatores que influenciam o clima no ambiente de trabalho;
- Analisar se por intermédio de pesquisa existe casos de danos ao clima organizacional.

1.2 Justificativa.

O clima organizacional na gestão de pessoas é um ambiente necessário para o fortalecimento das relações de trabalho e conseqüentemente para a harmonia e profissionalismo no ambiente de trabalho

A problemática inserida neste trabalho centra-se no questionamento sobre como o clima organizacional interfere no ambiente de trabalho?

2 GESTÃO DE PESSOAS

Para Chiavenato (2008), gestão de pessoas é o conjunto de estratégias utilizadas por organizações para incrementar seu capital humano. As ações de Recursos Humanos são efetivadas desde o início da atração dos melhores profissionais possíveis e incluem seu aprimoramento, retenção e da sua motivação para executar as funções para qual fora contratado.

A Análise da gestão de pessoas influencia em seu ambiente de trabalho, sendo fundamental para qualquer processo de relações de trabalho, principalmente, na intermediação de conflitos e situações que interferem nas melhores práticas para o gerenciamento interno e conseqüentemente para o sucesso da organização.

A gestão de pessoas, embora não possa ser específica no âmbito público e privado, possui algumas distinções, as quais são diferentes quanto a práticas e principalmente condições, e até mesmo, ferramentas que possam ser compartilhadas por ambas as visões em alguns casos (público e privado).

Nesta visão, centra-se a conceituação do ambiente, sendo a primeira questão de análise do ambiente de trabalho:

- (1). Em administração, ambiente é o conjunto das ocorrências econômicas, físicas, institucionais, políticas e sociológicas que incidem na instituição e ou organização, de origem externa ou interna, que estão relacionados às aplicações dos seus recursos em transformações produtivas e as repercussões mercadológicas e sociais derivadas.
- (2) Local ou instalações do trabalho. Duarte (2011, p. 62)

Para o autor citado, o ambiente é totalmente influenciador no gerenciamento de pessoas, principalmente quanto a sua função para o gerenciamento e até mesmo para a construção de um clima favorável a organização. Com base nesses dados, parte-se a necessidade de estabelecer o que é clima organizacional e sua função no ambiente de trabalho.

2.1 Clima Organizacional

Entender que Clima Organizacional é mais uma ferramenta disponível de utilização pelo gestor, para buscar maximizar desempenhos nos processos organizacional e administrativo das empresas. Compreender que existe estreita ligação entre desempenho organizacional e gestão de pessoas, e como estes são afetados pelas mudanças no ambiente dos negócios.

De acordo com Poncio (2017), o clima organizacional corresponde à percepção dos colaboradores de uma organização no que diz respeito ao seu ambiente de trabalho. Em alguns casos, o clima pode corresponder também à percepção de clientes, fornecedores e outros públicos que tiverem contato com a organização. Tudo dependerá de como este clima será avaliado.

Segundo foi afirmado por Chiavenato (2008), Clima Organizacional é:

O termo "clima organizacional" especificamente refere-se às características motivacionais (que trazem motivação a (ao)) do ambiente organizacional, ou seja, aos aspectos (as características) da empresa ou organização que produzem ou promovem diferentes espécies de motivação nos membros delas. Nessa perspectiva, o clima organizacional é ou está favorável quando proporciona contentamento e ou satisfação das necessidades pessoais e promove a elevação da autoestima, e é desfavorável quando este proporciona a frustração e ou descontentamento daquelas necessidades. Além disso, o clima organizacional também influencia o estado motivacional das pessoas e é por eles influenciado.

Conforme pode-se verificar, o conceito clima organizacional em administração está relacionado a fatores que proporcionam bem-estar ou não àqueles que fazem parte daquela organização, que trabalham nela, tudo aquilo que pode motivar ou não o trabalhador a querer estar ali, a trabalhar naquela organização, que poderão mudar seu comportamento na organização.

O clima poderá ser visto como os sentimentos aos quais os indivíduos possuem e a maneira pelas quais eles compartilham entre si, com os clientes ou ainda com elementos externos (Chiavenato, 2000). Estes sentimentos expressados podem estar voltados para seus estados de satisfação ou de insatisfação dos empregados ou colaboradores, o que irá repercutir, mais uma vez, em suas produtividades assim como na sua percepção sobre a empresa.

O mais importante nesses casos, é que seja dada a importância devida ao clima organizacional, principalmente porque, ele influencia, majoritariamente, na motivação assim como no comportamento dos empregados ou colaboradores que laboram na empresa ou

organização. Mas por que ocorre esta influência? Como fora mencionado, o clima organizacional corresponde à percepção dos cidadãos membros sobre a organização em que desenvolvem suas atividades laborais, então quando este ambiente é avaliado de forma negativa, são exteriorizados fatores que danificam na motivação destes empregados ou colaboradores e, conseqüentemente, irá afetar nos resultados alcançados com progressão de suas funções.

Para Bergue (2010), o clima organizacional necessita ser avaliado regularmente de modo que os gestores das empresas ou organizações possam direcionar ou orientar seus trabalhos, considerando-se para esse fim, as expectativas e percepções de seus membros. Esta avaliação se faz necessariamente importante, inclusive de modo que a empresa ou organização não venha fazer investimentos (de dinheiro, energia e ou de tempo) em aspectos que na verdade estão sendo bem apreendidos por seus empregados ou colaboradores, em desvantagem de outros que estão sendo mal avaliados e deteriorando o clima organizacional.

Veja aqui alguns fatores que podem ser exteriorizados no ato da avaliação do clima organizacional, na visão de Poncio (2017):

Fatores Positivos

- Autonomia;
- Companheirismo;
- Identificação com a função;
- Realização;
- Relacionamentos com lideranças;
- Relacionamentos com os colegas de trabalho;
- Respeito;
- Satisfação com a composição da remuneração.

Fatores Negativos

- Acúmulos de Função;
- Assédios Moral;
- Ausência de identificação com a função exercida e/ou com a empresa;
- Coação;
- Conflitos entre membros do grupo de labor;
- Desvios de Função;
- Desrespeito;

- Falta de perspectivas;
- Humilhações;
- Insatisfação com as lideranças;
- Insatisfação com a remuneração;
- Sentimento de desvalorização profissional;
- Sentimento de injustiça.

Estes fatores relacionados acima são bons exemplos de percepções que podem ser exteriorizados pelas pessoas que estão avaliando ou diagnosticando o clima organizacional. Além disso, a avaliação poderá acontecer em toda empresa e ou organização, outrossim, ser setORIZADA (por departamentos). (CHIAVENATO, 2008).

Na avaliação setORIZADA ou por departamentos, poderão ocorrer diferentes percepções em cada um dos setores existentes. Alguns podem exteriorizar fatores negativos, enquanto em outros fatores positivos. Caberá neste momento, uma avaliação destes fatores negativos pelo departamento de RH em companhia com os gerentes de linha, para identificarem quais os motivos das desigualdades e/ou similaridades.

A precisa observação do gestor é essencial, pois isso significa que está sendo apuradas checagens fixas em equivalência com os líderes assim como com toda a organização. O mecanismo que se utiliza para as avaliações de clima organizacional é nomeado como “Pesquisa de Clima Organizacional”, também intitulado de PCO, algumas empresas ou órgãos públicos contratam empresas de auditoria para o desenvolvimento destas pesquisas.

A pesquisa de clima atua como um mecanismo estratégico para as organizações, e deve ser elaborada em conformidade com cada contexto pela qual será aplicada. Geralmente o departamento de RH tem a incumbência desta elaboração do instrumento de coleta de dados, e trabalha em conjunto com os gerentes de linha para se aplicar a PCO junto aos empregados ou colaboradores. Faz-se necessário salientar ainda que, ao se decidir para a realização da PCO, os gestores das empresas ou organizações precisarão esclarecer às suas equipes de trabalho, qual o objetivo da utilização desta ferramenta e de seu caráter sigiloso. Isso se faz necessário para que desta forma as pessoas não venham se sentir ameaçadas ou coagidas ao participarem do processo. (ROBBINS, 2005)

Ademais, após a realização da pesquisa de clima organizacional, será preciso que os gestores deem um feedback (retorno) aos participantes da pesquisa sobre as percepções exteriorizadas por intermédio dela. Esta ação se faz imprescindível, pois a PCO levanta as percepções dos membros sobre seu ambiente de trabalho, o que pode gerar anseios e esperanças nos respondentes sobre o que foi respondido nesta pesquisa. Portanto, é necessário

deixar bem claro qual será o plano de ação a partir dos resultados alcançados ou descobertos na PCO.

Outro aspecto que é primordial na realização da PCO conforme dito, é a questão da preservação do sigilo dos respondentes. Este sigilo contribuirá, inclusive, para comprovar a veracidade das informações que serão obtidas. Atualmente, com o desenvolvimento da tecnologia, alguns programas já são elaborados para a realização da PCO, de maneira que se preserve a identificação dos participantes respondentes, outrossim para facilitar a manipulação e análise de dados.

Mas ao almejar aplicar a PCO em um ambiente organizacional menor, nada impedirá que os responsáveis por este processo venham optar por formulários impressos em papel. O primordial é que sejam concedidos aos participantes respondentes, tempo e privacidade para que eles possam desta forma, responder à pesquisa. Ocasionalmente nos formulários de PCO constam questões abertas e fechadas.

Nas questões fechadas se buscam identificar o grau de análise do participante respondente sobre algo. Enquanto nas questões abertas busca-se trazer à tona impressões ou percepções que podem não ser exteriorizadas nas questões fechadas. Robbins (2005), define que o clima em um ambiente laboral pode ter 3 (três) classificações, as quais são: bom, prejudicado ou ruim. O clima é avaliado como “bom” quando os comportamentos positivos são predominantes, é “ruim” quando os membros se mostram insatisfeitos com o seu labor e sem motivação para realizá-lo, e, “prejudicado” quando exterioriza pontos de insatisfação e satisfação ao mesmo tempo.

Os gestores das organizações podem reparar no dia-a-dia de labor, algumas situações e/ou comportamentos pelos quais sugestionam o tipo de clima que podem estar sendo vivenciados naquele ambiente organizacional. Apresentam-se alguns destes elementos que indicam um clima ruim, a seguir:

2.1.1 Rotatividade de pessoas.

A alta rotatividade de pessoas é um problema corriqueiro entre as organizações na atualidade, principalmente com fatores relacionados ao que está inserido neste artigo, dentre vários fatores, Chiavenato (2008) aponta alguns, são eles:

1 - Falta da propagação da cultura organizacional - Quando ocorre isso, a empresa ou organização deixará de ter uma identidade diante de si própria e dos seus empregados ou

colaboradores. Demonstra que os valores e a missão da empresa ficaram engavetados em algum local ou, então, eles servem apenas de moldura para ocupar algum espaço vazio em parede.

2 - Carência de indicadores para avaliação da PCO - Para se saber como está o clima na empresa é essencial e necessário que a empresa ou organização esteja próxima aos empregados ou colaboradores. Para que isso ocorra, muitas destas recorrem à aplicação da pesquisa de clima e conseguem determinar ou mensurar alguns indicadores como, por exemplo: desenvolvimento profissional; espírito de equipe; imagem que o colaborador tem das ações internas, liderança; segurança no trabalho, entre outros.

3 - Gestores despreparados - Quando um membro assume o cargo de liderança, isso não significará que este membro esteja preparado para gerir outros profissionais. Um gestor quando não está preparado, pode tornar sua equipe como uma embarcação sem rumo, sem bússola para se orientar e seguir, e, conseqüentemente, estará sem estratégia para alcançar suas metas.

4 - Se não estou vendo, o problema não será meu - Infelizmente, na correria do dia-a-dia muitas pessoas se deixam levar a acreditar que "quando seus olhos não veem, o seu coração não sentirá". Esse velho ditado tem de ser repudiado de qualquer empresa ou organização que deseje instituir uma Gestão de Pessoas apropriada com as tendências atuais do mercado.

5 - Ausências de respeito aos profissionais - Incalculáveis são os casos que vão parar na Justiça do Trabalho, porque a empresa vê seu staff de talentos apenas como uma planilha que contém números. Os profissionais devem ser observados por intermédio de uma visão holística, na qual não seja apenas como um recurso para se suprir determinado desprovemento organizacional. O fato de não se preocupar com o respeito ao ser humano é como chutar a bola contra o seu próprio gol, é dar abertura a casos de assédio moral e até mesmo sexual.

6 - Ausências de política de comunicação interna clara - A empresa ou organização que se abstém de manter uma boa comunicação interna, só dá aberturas para boatos que poderão comprometer a sua vida. As informações distorcidas e os ruídos, certamente, percorrerão os corredores da organização e darão força à "Radio Peão".

7 - Cobranças assíduas de metas - Quando se projeta metas para os empregados ou colaboradores é indispensável que os gestores sejam realistas com a situação que envolve o empregado ou colaborador e as atribuições a ele delegadas. Em muitos casos, o profissional

não consegue atingir as expectativas devido à falta de tempo hábil para a execução dos trabalhos a ele confiados ou, então, seu rendimento é comprometido devido à escassez de recursos materiais ou de ferramentas adequadas que permitam a realização de determinada tarefa.

8 - Avaliação de desempenho – O descuido da empresa ou organização em promover a avaliação de desempenho, interfere em seu clima, pois é por intermédio dessa ferramenta de gestão que o empregado ou colaborador - associado com o seu gestor - identifica os pontos fortes assim como, aqueles que carecem de ser melhorados. Por intermédio desse recurso é possível saber o que a empresa espera do empregado ou colaborador.

9 – Adoção do *feedback* - Dar um retorno ao empregado ou colaborador sobre o seu desempenho e a importância do trabalho dele é indispensável. No entanto, o *feedback*, não poderá e nem deverá ser realizado de qualquer maneira, mas sim por aquele que está preparado para o transmitir. Se o processo adquirir a dimensão de um "puxão de orelha", a autoestima e a motivação do empregado ou colaborador vão descer de "ralo abaixo" muito provavelmente.

10 - Qualidades de Vida no Trabalho - Não haverá clima organizacional positivo se a empresa ou organização não investir no melhoramento da QVT. Mas para que isso ocorra, não são obrigatórios investimentos vultosos. A realização de alguns eventos comemorativos, envios de e-mails para os aniversariantes, promoções de palestras de interesse geral dos colaboradores, cursos de capacitação de interesse de todos são algumas atitudes simples que aglutinam muito valor à vida pessoal e colabora para o desenvolvimento profissional de qualquer um.

Desta forma, percebe-se que o clima organizacional tem influência direta nos comportamentos de seus membros no ambiente organizacional. E este mesmo membro empregado ou colaborador, poderá influenciar outros ou todos de um mesmo grupo de labor. Podemos verificar então, que o clima organizacional tem influência direta na motivação desses membros das organizações, pois se estas não ajuizarem positivamente o ambiente em que trabalham, conseqüentemente, não vão estar se sentindo motivadas, e assim não desenvolverão plenamente as suas funções.

2.2 Motivação

Após abordar sobre clima organizacional assim como da satisfação dos trabalhadores no tocante ao seu trabalho, cabe agora discorrer sobre motivação. A motivação está concatenada ao comportamento que exterioriza a forma com que uma pessoa executa uma determinada ação. Desta forma, quando estudamos a motivação, mencionamos motivos que levam uma pessoa a fazer algo.

Robbins (2005) defende que:

O comportamento organizacional é uma área de estudos que analisa e investiga os impactos que grupos, indivíduos e a estrutura têm sobre os comportamentos dentro das organizações com o propósito de vir a utilizar o conhecimento para estar melhorando a eficácia organizacional [...]. Robbins (2005, p. 6)

Para o autor, o comportamento organizacional é complexo e que é um campo de estudos que necessita ser analisando, ele sugere que ao estudá-lo, adquire-se conhecimento para estar melhorando a eficácia organizacional.

É a motivação que leva as pessoas a buscarem realizar um objetivo, no intuito de vir satisfazer a sua necessidade ou de atender a uma determinada expectativa pessoal. Isso significa que se o empregado ou colaborador de uma empresa ou organização deseja alcançar algo ou executar uma determinada tarefa, a maneira pela qual ele desempenhará as ações para tal realização, vai depender da sua motivação (MULLINS, 2004).

Infere-se assim que, a motivação possui influência direta no ambiente organizacional, e ela pode ser um reflexo do clima laboral existente, conforme foi visto anteriormente. Mas o que leva um indivíduo a se sentir motivado para realizar algo? A motivação em parte do ambiente organizacional poderá ser nutrida pelos interesses dos empregados ou colaboradores.

É muito comum que em um ambiente no qual os anseios, as expectativas e interesses dos empregados ou colaboradores são satisfeitos, o nível de motivação neles seja maior. Cabe ressaltar ainda que, a motivação não é permanente. Como está concatenada ao comportamento, ela, a motivação, poderá ocorrer ou não na pessoa. Isso vai depender de qual tipo de estímulo recebido e percebido por ela em seu ambiente.

Torna-se muito importante que os gestores conheçam bem as suas equipes e que desenvolvam estímulos adequados para que desta forma, atinjam as metas almejadas e desejadas. Ao falarmos de práticas de gestão de pessoas, é imprescindível que as empresas ou organizações saibam oferecer incentivos que venham atender às expectativas dos seus

empregados ou colaboradores, pois desta forma, poderá determinar que eles percebam sensações e sejam motivados ou não. (MULLINS, 2004).

Além disso, é preciso sempre mapear como estão as expectativas dos empregados ou colaboradores em relação ao que é oferecido, pois como foi anteriormente abordado, a motivação não é permanente. E, mesmo ofertando incentivos que se mostrem apropriados, é comum que em determinado momento, as pessoas exteriorizem alguma insatisfação no exercício de suas atividades laborais, o que obriga as organizações a ter um trabalho contínuo para diversificar as maneiras de incentivar seus membros, para se gerar motivações novas neles.

Os gestores não possuem o poder de motivar ninguém, mas podem estimular adequadamente as suas equipes para que desta forma permaneçam motivadas. A motivação é um dos caminhos para que os indivíduos tenham o comprometimento necessário com o seu papel dentro da organização. O comprometimento está interligado à capacidade de entrega da pessoa ao exercício de sua função. Essa entrega é percebida na maneira como este membro colaborador desempenha as suas tarefas e no seu empenho, outrossim no uso de seu tempo para executá-las.

São diversas as teorias motivacionais, mas destacam-se dentre elas: (1) A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, (2) A Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg e (3) A Teoria X e Y de Douglas McGregor.

2.2 Verticalizações de Cargos, Carreiras e Salários.

A verticalização de Cargos, carreiros e salários possibilita uma visão mais básica e clara acerca dos conceitos de clima organizacional e como a falta de preocupação das organizações pode acarretar em problema que interferem e conduzem até mesmo situações de estresse excessivo e conseqüentemente no desgaste das relações de trabalho e no insucesso que acometerá no clima organizacional.

Ao fazer uma Análise Descritiva de Cargos, facilitará a interpretação correta das atribuições e os graus de responsabilidades que deve desenvolver cada cargo ou função, além de quais as competências e capacitações necessárias que cada cargo deverá possuir para desenvolver de forma eficaz e eficiente suas atribuições. Para se ter um quadro funcional enxuto, eficiente e eficaz, o gestor de pessoas terá de fazer a análise descritiva de cada cargo que sua empresa e ou organização irá precisar possuir.

2.2.1 Organograma

Organograma é um desenho estrutural feito graficamente de toda estrutura hierárquica ou de autoridade organizacional de uma empresa/instituição, isto é, uma representação gráfica do desenho institucional/organizacional que consiste na configuração geral de todos os cargos existentes na empresa e da relação entre todas as funções que venham existir também, de autoridades e subordinações no ambiente interno desta. Ele é considerado como sendo o melhor desenho estrutural hierárquico e representação feita de forma gráfica da instituição/organização.

Ao se ter bem definido o organograma da organização, outrossim, a análise descritiva dos cargos, é necessário também que se tenha pronto, um bom Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações (PCCR) ou Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) para se possibilitar também a melhoria do clima organizacional e das relações interpessoais que existem e existirão nela.

Para Chiavenato (2008), o plano de cargos, carreiras e remunerações é: “um conjunto de normas e regras, que estabelecem mecanismos de gestão de pessoas das empresas/organização”. O Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações ou salários é um mecanismo pelo qual constarão todos os cargos e suas atribuições específicas, os métodos de crescimento e ou progressão funcional, às exigências para tal e suas respectivas remunerações ou salários correspondentes a cada progressão anual.

3 FALTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional necessita ser uma prática necessária para o perfeito desenvolvimento das organizações, e a falta de preocupação sobre o que e como os funcionários sentem-se em relação a esse ambiente acarreta problemas que podem ter denotação até mesmo para o ambiente jurídico, com problemas relacionados a assédio moral, sexual, desgaste no ambiente de trabalho, doenças relacionadas ao desgaste psicológico no ambiente de trabalho.

3.1 Assédio Moral

Assédio Moral é uma prática criminosa na qual em vários processos que tramitam no Superior Tribunal de Justiça (STJ) os praticantes receberam condenação por tê-lo praticado. Para entendimento sobre o tema, o conceito de assédio moral define-se:

O assédio moral, é mais do que somente uma provocação recebida no local de trabalho, como: crítica, sarcasmo, trote e zombaria, é uma campanha psicológica negativa com o objetivo de fazer da pessoa vitimada uma pessoa rejeitada. Ela é submetida à abusos verbais, agressões, difamação e tratamento impessoal e frio. (CALMON, 2013)

Ao analisar a definição pela qual foi dada ao assédio moral, podemos inferir que seja todo tratamento que caracterize: abusos verbais, agressões, constrangimento, crítica, difamação, humilhação, sarcasmos, tratamento frio e impessoal, trotes, zombarias, etc., tudo aquilo que faça a vítima a se sentir uma pessoa rejeitada no local de trabalho, ou que tenha sido dado ao vitimado tratamento inferior, no tocante a direitos, em relação a qualquer colaborador ou servidor pelo qual caracterize desigualdade em relação aos demais que estejam recebendo tratamento de acordo com os parâmetros legais.

Pode-se inferir também que quando um superior hierárquico determina a algum colaborador e ou servidor que desempenhe funções ou as atribuições de outras funções durante algum tempo tornando-se rotineira a situação de desvio de função e ou acúmulo de função sem os devidos acréscimos na remuneração, seja: aumento ou gratificação pelo desempenho das tais.

3.2 Conflitos Hierárquicos

Dentro das organizações, independentemente de seu tamanho, é comum vermos conflitos entre empregados ou colaboradores, por motivos de afinidade ou qualquer indiferença pessoal, como também por seus níveis hierárquico e pelo "poder" que lhes é atribuído. O maior problema ocorre quando dois colaboradores no mesmo nível hierárquico, com os mesmos salários e benefícios não possuem a mesma autonomia para tomada de decisões, ou até mesmo, o mesmo nível de confiabilidade e respeito.

Por mais que a pessoa tenha boas intenções, seja competente e bem remunerada essa situação irá fazer com que ele fique frustrado. O problema em questão não se trata de questões

monetárias e nem de competência técnica, mas sim de reconhecimento pelo trabalho que esse empregado ou colaborador desempenha.

Nas empresas que possuem uma linha hierárquica bem arquitetada a "distribuição" do poder e autoridade se torna fundamental para definir a motivação do empregado ou colaborador. Caso essa pessoa se frustrar por esses motivos passa a existir uma chance real de que ocorram conflitos entre os empregados. Em momentos como esse os gestores possuem papel fundamental. Desde o "feeling" no momento da divisão de poderes até o controle de uma possível inveja que possa ser o estopim para um conflito.

4 PESQUISA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1 Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho foi a de pesquisa qualitativa, baseada em revisão bibliográfica e análise interpretativa de pesquisa de campo desenvolvida com um número de 102 pessoas que foram pesquisadas com um questionário de 38 questões, as quais têm o caráter investigativo para averiguar se as respostas coincidem com o tema deste trabalho relativo a clima organizacional.

O tipo de pesquisa utilizada no trabalho foi a pesquisa qualitativa. Para Lakatos (2011) pesquisa qualitativa é um método de investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências individuais, por exemplo. Com a pesquisa qualitativa, os entrevistados estão mais livres para apontar os seus pontos de vista sobre determinados assuntos que estejam relacionados com o objeto de estudo.

Na pesquisa qualitativa as respostas dadas não são objetivas, sua intenção não é contabilizar quantidades como resultados, mas sim em conseguir compreender o comportamento de determinado grupo-alvo investigado.

As pesquisas qualitativas, normalmente, são feitas com um pequeno número de entrevistados. Ao se escolher a pesquisa qualitativa como metodologia de investigação, é feito quando o objetivo do estudo seja o de compreender o porquê de certas coisas, como por exemplo: a escolha dos eleitores, ou a percepção dos consumidores, e etc.

Para Lakatos (2011), o objetivo da pesquisa quantitativa é de se obter como resultado, índices numéricos que apontem as preferências, os comportamentos e outras, ao contrário da qualitativa, nas ações das pessoas que pertencem à determinada sociedade ou grupo. O

método quantitativo é objetivo, pois ele segue modelos padronizados de investigação, como por exemplo: os questionários contendo respostas de múltipla escolha.

As amostras que são recolhidas para participar da pesquisa quantitativa, outrossim, costumam ser bem maiores do que as do método qualitativo. No entanto, é preciso ressaltar que a pesquisa qualitativa não serve como substituta do modelo quantitativo, mas servirá como um importante complemento. Outra importante diferença entre os dois métodos de investigação científica, centra-se no ponto de vista do pesquisador sobre a organização da pesquisa: na pesquisa quantitativa, a opinião do pesquisador deve ser excluída; já na qualitativa, a opinião do pesquisador poderá estar integralizada à pesquisa.

Conforme Vergara (2000) afirma, que a pesquisa descritiva é expositora de fenômenos, ele argumenta que:

A pesquisa descritiva vem expor as características de populações ou fenômenos determinados, ela vem estabelecer correlações entre as variáveis e definir sua natureza. "Ela não possui o compromisso de vir explicar esses fenômenos que está descrevendo, embora ela sirva de alicerce para a tal explicação.", traz como um de muitos exemplos, a pesquisa de opinião. (Vergara, 2000).

A pesquisa desenvolvida neste trabalho diante da análise dos autores citados é uma pesquisa qualitativa descritiva, desenvolvida por um questionário estruturado.

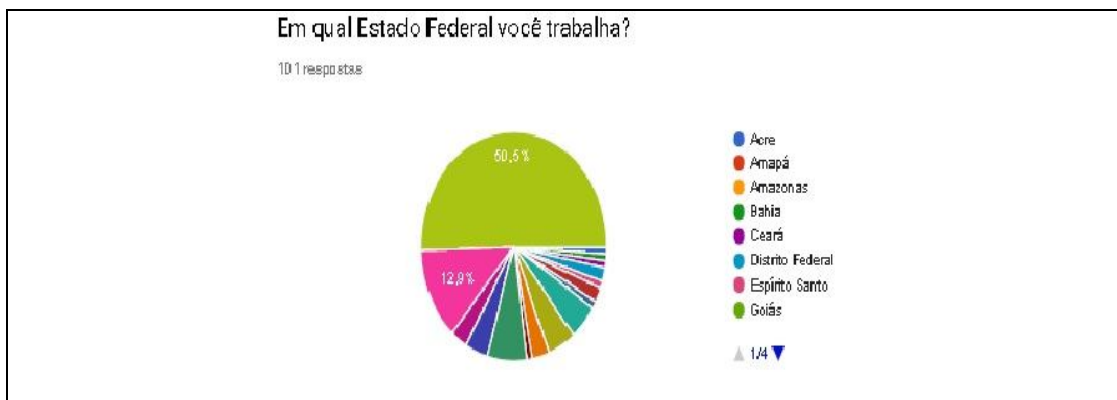
4.2 Pesquisa de Campo

A pesquisa foi desenvolvida a partir de um questionário com 38 questões objetivas, que tinham como função determinar o Estado onde residia cada respondente, sexo, idade, função profissional, se trabalha em empresas privadas ou órgãos públicos, se possui renda compatível com a função desenvolvida e outras perguntas que fundamentam um sentido de entender se há a possibilidade de comprovação quanto ao clima organizacional e se ele é favorável ou desfavorável.

Foi utilizado o ambiente do Google Docs, ferramenta gratuita do site google.com que possui como principal função auxiliar na distribuição do questionário para as pessoas que fariam sua percepção e entregariam suas melhores respostas. O questionário foi desenvolvido, em sua maioria, com pessoas próximas (amigos, colegas de trabalho, contatos de redes sociais) como também em grupos de profissionais específicos presentes em redes sociais, os quais podem ter compartilhado o link do questionário.

O questionário possuía a finalidade de verificar toda a temática abordada no trabalho, para tanto se expõe o questionário abaixo:

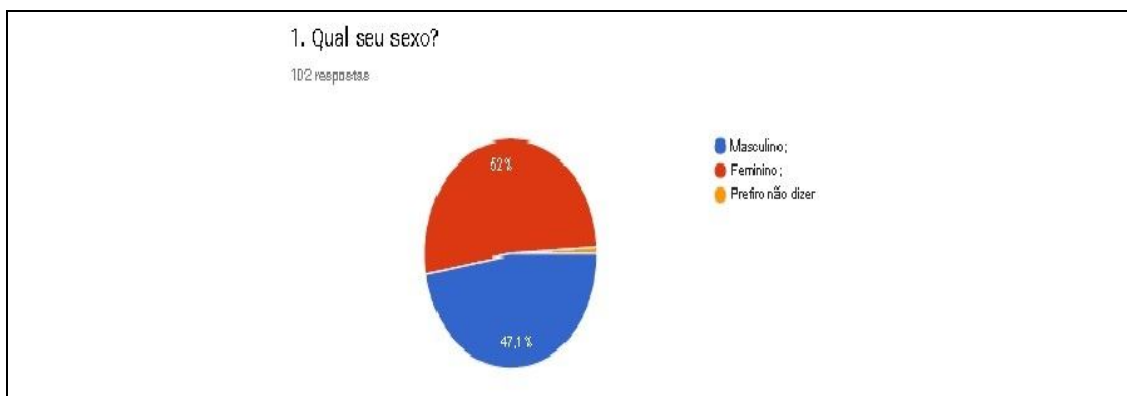
Gráfico 1 – Estado em que Trabalha.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Diante dos resultados, teve por importância direcionar a área de residência dos respondentes, bem como os que estão próximos a área de residência do autor do artigo. Diante da pesquisa, foi possível afirmar que (50,5%) dos respondentes residem no Estado do Tocantins, seguidos por Goiás e demais 25 estados. Fortalecendo a metodologia de elaborar o questionário com pessoas próximas.

Gráfico 2- Gênero



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O questionamento quanto ao sexo vem por corroborar uma teoria onde o sexo feminino costuma ter menos ênfase do que homens no ambiente de trabalho, sendo (52,1%) dos respondentes.

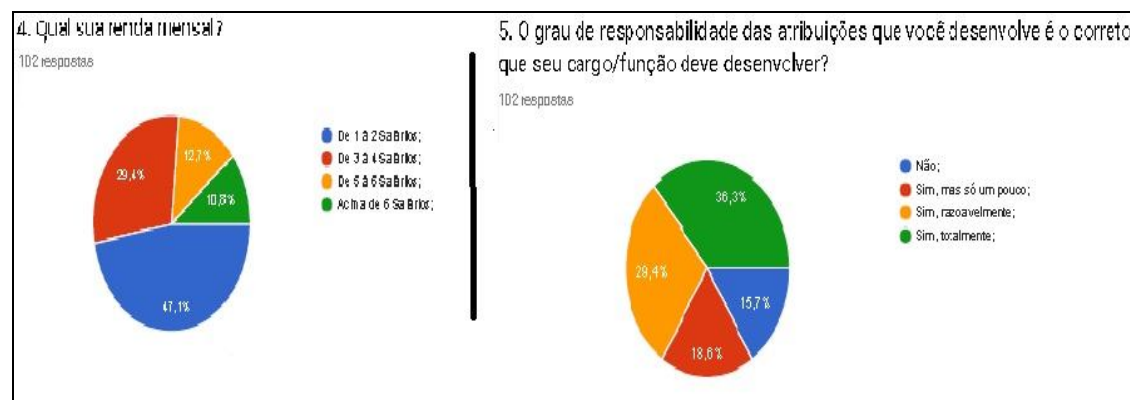
Gráfico 3 – Serviço público ou não, profissão e ou cargo.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Diante dos resultados, a pesquisa pode apontar que (64,7%) pertencem à iniciativa privada e os demais se subdividem em servidores públicos: Federais, Estaduais e Municipais, sendo (36,3%) dos respondentes de cargos operacionais ou abaixo de níveis hierárquicos considerados de “chefia”. Se juntar os casos de nível técnico, operacional bem como outros se chega a um total de (78,4%) dos respondentes serem de cargos operacionais.

Gráfico 4 – Renda mensal e grau de responsabilidade das atribuições.

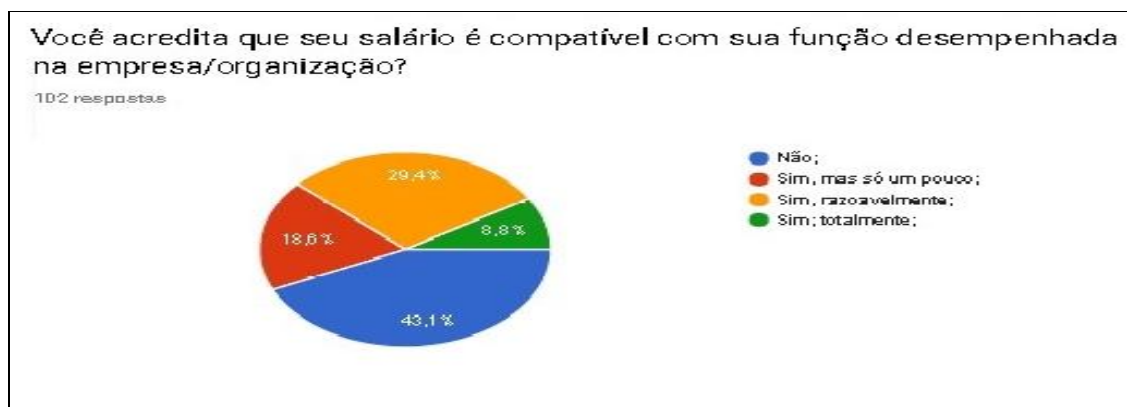


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Diante dos resultados, O questionamento quanto à renda possui por finalidade verificar se a renda é um pressuposto para a possibilidade de ser considerado um desagrado para o ambiente de trabalho. Ao serem perguntados sobre a renda mensal e se o grau de responsabilidade das atribuições que desenvolvem é o correto que seu cargo e ou função deve desenvolver, questões essas constantes do “Gráfico 4 – Renda mensal e grau de responsabilidade das atribuições”, (36,3%) disseram que sim, mas (29,4%) pensam ser razoavelmente e (18,6%) dizem ser só um pouco, e ainda, (16,7%) afirmam que não.

Diante dos resultados, podemos inferir que, se juntarmos os que dizem não ser, mais os que dizem ser só um pouco e os que dizem ser razoavelmente, temos um montante que perfaz um total de (63,7%) que dizem não estar totalmente correto o grau de responsabilidades de suas atribuições com a renda mensal que eles recebem advindos de seus salários.

Gráfico 5 - Compatibilidade com a Remuneração



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Esta questão foi adicionada para verificar se os respondentes acreditam que o salário é compatível com a função desempenhada. Naturalmente, é empírico afirmar que colaboradores sempre estão insatisfeitos com sua remuneração, partindo da análise da pirâmide das necessidades de Maslow, a qual define que, para a auto realização, alguns fatores corroboram para isso, condicionando o colaborador a obter a se sentir auto realizado não somente com a remuneração, mas também com o contexto compatível com sua função.

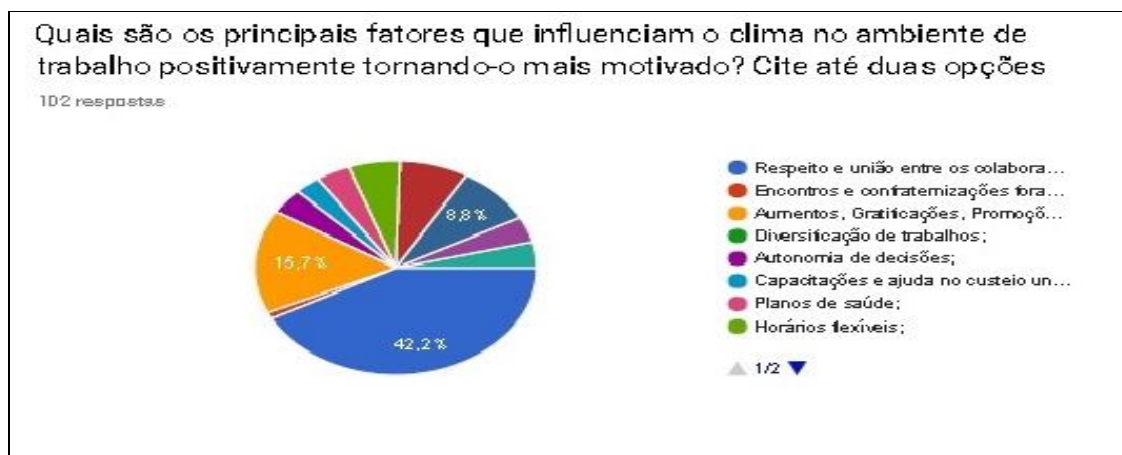
Gráfico 6 – Supervisão excessiva & pressão para não reclamar de direitos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Esta questão foi adicionada para verificar quanto a análise de clima organizacional se estes fatores podem corroborar para um clima organizacional desfavorável, o que na pesquisa indicou mais para não do que para sim, isso fortalece o questionamento se é ou não passível de problemas diversos fatores como excesso de supervisão e ausência do direito do diálogo, quando há a falta de comunicação entre os níveis hierárquicos da organização.

Gráfico 9 - Fatores que Influenciam o Clima no Ambiente de trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

No questionamento quanto a fatores que influenciam no ambiente de trabalho, sendo uma questão aberta e de múltipla escolha, ficou a opção, respeito e união entre os colaboradores como fator que mais influência no ambiente de trabalho para harmonização do clima organizacional, frente inclusive da remuneração.

5. DISCUSSÃO

Os dados apresentados tiveram por finalidade auxiliar no desenvolvimento de análise sobre o clima organizacional nos setores público e privado. A pesquisa direcionou para pessoas mais do setor privado do que para o setor público. Diante do questionamento desenvolvido, não foi possível verificar quanto a razões para que os respondentes se sintam insatisfeitos com o ambiente de trabalho.

Foi possível considerar que o ambiente de trabalho é totalmente importante, principalmente nas relações dos colaboradores, demonstrando que as pessoas ainda acreditam no trabalho em equipe, estando a frente da remuneração como fator importante. A pesquisa

também mostra que as mulheres ainda estão em desvantagem em relação aos homens no mercado de trabalho.

O método utilizado para pesquisa gera riscos diversos, principalmente quanto a falta de determinação se os respondentes foram sinceros em suas opiniões. Acredita-se que tenham sido, pois, não houve um direcionamento das questões para os respondentes, ou melhor, as questões que demonstraram um certo fator de influência quanto a resposta dos pesquisados foi descartado por esta análise, para oferecer idoneidade e cientificidade no questionamento.

Esta pesquisa auxilia principalmente no prosseguimento de trabalhos evoluídos e continuidade para averiguar se o ambiente de trabalho no Brasil oferece as características necessárias para seus colaboradores. O importante é destacar o que foi conquistado com esta pesquisa, os 102 (cento e dois) entrevistados e sua generosidade em responder este questionamento.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi possível desenvolver uma análise interessante sobre a visão de vários profissionais quanto ao ambiente de trabalho e suas inferências no ambiente profissional. Esta análise fornece um ambiente interessante de pesquisa e questionamento, pois, as questões relativas ao ambiente de trabalho são parte importante para que se possa evoluir em oferecer um melhor ambiente de trabalho aos colaboradores.

A importância de um bom ambiente de trabalho e as consequências positivas de um clima organizacional alegre são pautas frequentes para análise nos setores de gestão de pessoas das organizações. O setor por si, existe principalmente para avaliar esse ambiente e manter o clima organizacional cada vez mais agradável e produtivo para os colaboradores.

O ambiente de trabalho fornece um importante caminho para que organizações tenham sucesso em sua atuação profissional. O clima organizacional é importante para que essa atuação profissional seja eficiente. As relações de trabalho, que são o ponto principal do ambiente de trabalho são estudadas já a muitos anos, principalmente para que haja evolução e sucesso para as organizações contratantes.

Este trabalho proporcionou uma visão interessante sobre este importante tema, principalmente conseguindo, em minha opinião ter sucesso quanto aos objetivos e problemática desenvolvida para este artigo. Espera-se que não falem pessoas interessadas em evoluir com este trabalho. O caminho para a evolução em qualquer área da ciência é a

continuidade de pesquisa quanto ao mundo como o todo, e essa evolução faz parte do desenvolvimento do ser humano.

7 REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T.. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL. Florianópolis: UFSC; CAPES: UAB, 2010;

CALMOM, Eliana. Revista Consultor Jurídico. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2017-mar-13/mp-debate-assedio-moral-configurar-ato-improbidade-administrativa>>. Acesso em: 21/05/2018;

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7ª ed. Rio de Janeiro. Editora Campus. 2008;

CRUZ, Juliana Machado. Organograma. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/administracao/organograma/>>. Acessado: Dia 29/03/2018;

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila;

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991;

GRANCONATO, Márcio Mendes. Desvio de função e acúmulo de funções. Revista Ltr: legislação do trabalho, São Paulo, SP, v. 81, n. 7, p. 787-793, jul. 2017. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/20.500.12178/114889>>. Acessado: Dia 28/03/2018;

LAKATUS, E. M.; MARCONI, M. A. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1985;

LOPES, Ricardo Vignotto. Como elaborar uma ótima descrição de cargos. Disponível em: <<http://blogrh.com.br/como-elaborar-uma-otima-descricao-de-cargos/>>. Acessado: Dia 28/03/2018;

MULLINS, L. J. Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004;

ROBBINS, Stephen Paul, **Fundamentos do comportamento organizacional**, 8ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009;

PONCIO, Rafael José. O clima organizacional e seus principais aspectos. 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-clima-organizacional-e-os-seus-principais-aspectos/102286/>> acesso em 15 de julho de 2018 às 15h21min;

ROBBINS, Stephen Paul, **Fundamentos do comportamento organizacional**, 8ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.