

Clima Organizacional - Diagnóstico, Intervenção e Mudança: Um Estudo de Caso na Belgo Mineira.

Área Temática: Gestão de pessoas

AUTOR

CARLOS ALBERTO HILÁRIO DE ANDRADE

Pontifícia Universidad Católica Argentina

carlos.h.andrade@arcelor.com.br

RESUMO

Este artigo objetivou analisar o processo de identificação, intervenção e mudança no clima organizacional do Departamento de Produção de Laminados da Usina Siderúrgica de Grande Vitória (USGV). O principal método focado foi o utilizado pelo grupo *Hay* do Brasil, tendo como amostra os funcionários do nível técnico-operacional do departamento objeto de estudo. Os resultados das análises de dados mostram que o índice geral médio de favorabilidade foi de 54% no clima organizacional nesse departamento, enquanto que a média geral do mercado foi de 59% de favorabilidade, sendo o *benchmak* de 65%. Constatou-se, ainda, que nesse departamento há falta de confiança e, segundo o grupo de clima, também não há abertura para diálogo entre gestores e funcionários. Pode-se dizer que 66% dos entrevistados sentem que não há cooperação e adesão entre funcionários de áreas diferentes. Tais evidências levam a inferir que a falta de confiança nas relações é algo que interfere negativamente no clima organizacional e também dificulta a aprendizagem em grupo, que poderia ser um instrumento para melhoria desse clima.

Palavras-chave: Clima organizacional; Diagnóstico; Mudanças.

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the identification process, intervention and change in the climate organizational of the Department of Production of Laminate of the steel Factory of Big Vitória (USGV). The main focused method was a method used by the group there is do Brazil having like sample to the officials of technician-operational level of the department study object. The results of the analyses of data show that the half general index of favorabilidad is of 54% in the organizational climate in this department, while the general stocking of the market was of 59 favorabilidad, considering that the benchmak is of 65%. it was also verified that, in this department lack of trust exists and, in accordance with the climate group, neither space exists for the dialogue between agents and officials. One can say that 66% of the interviewees feels that there are not cooperation neither adhesion among the officials of different areas. Of such evidences, he/she comes off that the lack of trust in the relationships is something that interferes negatively in the organizational climate and it also hinders the learning in the group that could be um instrument to improve that climate.

Key Words: Climate Organizational; Diagnosis; Exchanges.

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho propôs-se analisar o processo de identificação, intervenção e mudança no clima organizacional do Departamento de Produção de Laminados da Usina Siderúrgica de Grande Vitória (USGV).

Para tanto, antecipou-se em considerar o homem na sua relação de produção, no ambiente organizacional. A relação de produção sempre ocorreu a partir da organização, nas suas diversas formas.

Com a perspectiva de transformação do ambiente organizacional é que se pressupõe o surgimento de alguns processos “organizados” que nem sempre produzem os resultados esperados. Como muitos desses resultados inesperados não são explicados pelas teorias organizacionais, buscou-se aprofundamento na compreensão desses fatores neste estudo.

Assim, por justificativa da escolha do tema de estudo, passou-se a considerar a investigação dos problemas que cercam a área de estudo sobre as relações do funcionário no seu ambiente de trabalho e, especialmente, sobre o produto dessa relação, o que é chamado de clima organizacional. As empresas vivem num ambiente competitivo onde praticamente quase todas que operam no mesmo mercado possuem profissionais com aproximadamente o mesmo nível de qualificação e o mesmo padrão tecnológico, mas precisam se superar a cada dia para que possam manter os seus respectivos níveis de competitividade. Assim, surge a necessidade de se estudar o comportamento do funcionário, conseqüente da sua relação com a organização industrial, e entender como esse comportamento produz um clima organizacional que, por sua vez, provavelmente irá influenciar na produtividade da empresa. Acredita-se que no comportamento do funcionário encontra-se a maior fonte de diferencial competitivo para as empresas (LUZ, 1998).

Observando o contexto da companhia Belgo Mineira, percebeu-se a importância de conhecer, analisar e interpretar os dados expressos no diagnóstico de clima organizacional e, assim, poder contribuir com informações assertivas que venham a ajudar na realização de intervenções favoráveis à gestão do clima organizacional.

O estudo se justifica na medida em que evidencia a necessidade de se identificarem as intervenções que possam contribuir para a elevação do nível de satisfação dos funcionários nesse ambiente e, conseqüentemente, elevar o índice de favorabilidade na pesquisa de clima organizacional.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Clima organizacional

2.1.1 Origem e evolução

O termo “clima” originou-se do grego *Klima* com o significado tendência e inclinação. O clima organizacional é o indicador do nível de satisfação ou de insatisfação dos funcionários de uma empresa em determinado trabalho (BERGAMINI, 1997).

Clima como sinônimo de meio ambiente é usado por Glen (1976 *apud* MELLO, 2004, p.61) e interpretado como “característico de cada organização e resultando da superposição mútua e em diversos graus dos seguintes aspectos situacionais: fatores estruturais formais, fatores sociais não-formais, aspectos particulares da organização e fatores individuais.”

Os primeiros estudos sobre clima organizacional foram feitos em laboratórios, simulando empresas industriais, usando suas dimensões ora como variáveis independentes, ora como intervenientes. Frederickson (1966) foi o primeiro nesse campo, concluindo que climas inovadores são responsáveis por mais produtividade e são mais previsíveis de

desempenho de tarefas. Esses estudos mostram que na década de 70 surgiu uma série de pesquisadores que se dedicaram ao tema. Pode-se citar: Schneider e Snyder (1975), que compararam clima com satisfação no trabalho; Gavin (1975), que encontrou percepções de clima condicionadas às funções na empresa; Fineman (1975), que pesquisou o efeito moderador do clima organizacional em diversas instituições inglesas (SOUZA, 1998).

No Brasil, segundo Luz (1998), pesquisas sobre o clima organizacional são realizadas desde o início da década de 70, quando foram publicados os primeiros trabalhos relacionados com a técnica de desenvolvimento organizacional. No momento atual, ninguém tem mais dúvidas de que empresas, funcionários e clientes lucram quando o clima nas organizações é de satisfação e envolvimento nos negócios.

Nesse sentido, Tamayo, Lima e Silva (2002, p.4) complementam que a literatura nessa “área fornece dimensões ou componentes variados do clima organizacional.” Esses componentes geralmente “têm sido identificados por meio de análise fatorial. Entre os componentes mais freqüentemente utilizados, encontram-se a estrutura, o estilo de liderança, a comunicação, o controle, o apoio organizacional, os conflitos e a confiança.”

Um outro estudo importante, de Souza (1998), constatou que as organizações com tarefas estruturadas apresentam clareza organizacional, elevados padrões de desempenho e conformidade às normas e procedimentos. Mas a valorização do ser humano e a oportunidade de liderança são encontradas em grau mais elevado nas organizações sujeitas a inovações e que lidam com mais imprevisibilidade e risco.

Essas descobertas realizadas são resultantes da cultura. Segundo Souza, as pessoas procuram organizações ou unidades organizacionais com características psicológicas adequadas às suas necessidades.

Por isso, faz-se necessário um diagnóstico do clima, utilizando-se pesquisa de clima organizacional, para buscar-se conhecer o ambiente interno e revelar as atitudes, padrões comportamentais, problemas internos existentes, desvendando para a empresa a sua cultura interna como um meio para ela vir a trabalhar a melhoria dessas relações.

Nesse sentido, a pesquisa de clima organizacional se faz necessária e importante, pois é perceptível que a avaliação do ambiente e das relações de trabalho oferece para a empresa um intercâmbio de idéias com os seus funcionários, oportunizando para eles um instrumento por meio do qual poderão expressar a sua visão da organização e do seu trabalho.

2.1.2 Importância e conceituações

Luz (1998) relata algumas variáveis que interferem no clima organizacional. A autora cita, entre os fatores, o estilo de supervisão, a remuneração e o seu desenvolvimento profissional (carreira e responsabilidade). O próprio tipo de trabalho em si exerce influência sobre a motivação e satisfação do trabalhador, os benefícios vindos da empresa também causam impacto no grau de satisfação do funcionário, além da estabilidade no emprego gerar parte das tensões internas nas empresas.

Assim, a atuação sobre o clima organizacional, a partir de suas variáveis determinantes, é um importante auxílio para o manejo e administração das situações de mudança e engajamento das pessoas na organização. Como dizem Kolb, Rubin e McIntyre (1998, p.35):

É importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, porque é através de sua criação que ele pode manejar a motivação de seus empregados. A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Muitos conceitos são utilizados para definição de clima, porém poucos se preocupam em defini-lo e especificar suas características. Geralmente, é visto como o caráter interno de trabalho de uma organização e se lhe reconhecem influências sobre cognições e comportamentos, assim como nos processos de desenvolvimento, evolução e adaptação da organização (SCHEIN, 1986).

Para Maximiano (2000, p.107), o clima é representado pelos “conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

Bergamini (1990, p.27) dá ênfase aos aspectos comportamentais da organização. Para a autora, “o conjunto dos estilos individuais dá à organização toda uma fisionomia particular, que pode ser chamada de estilo da psico-estrutura organizacional, clima ou cultura organizacional.”

O clima organizacional, de acordo com Luz (1998), pode ser definido como as impressões gerais ou percepções dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho, pois reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Para Litwin (1988 *apud* LUZ, 1998), o clima organizacional pode ser definido como uma qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.

O clima organizacional é uma resultante das variáveis organizacionais, nas quais a cultura organizacional passa por variações devido às mudanças que ocorreram no ambiente externo, fazendo com que o ambiente interno absorva essa influência que se reflete na relação de trabalho. Assim, Souza (1998, p.37) define que:

Clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos de cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os 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 do trabalho, leva ao clima de tranquilidade e confiança, entre outros.

A partir dessa conceituação, pode-se dizer que clima é o reflexo dos aspectos positivos e negativos da organização que afetam diretamente o seu ambiente e as relações internas entre os seus funcionários.

3 METODOLOGIA

Quanto aos seus fins, a pesquisa foi caracterizada como descritiva. Gil (2001) conceitua a pesquisa descritiva como um modelo geralmente realizado por pesquisadores sociais que pretendem estruturar o conhecimento para aplicá-lo no futuro.

Considerando os meios de investigação, a pesquisa foi estudo de caso (YIN, 2001), pois se refere a uma investigação das questões relativas aos funcionários do nível hierárquico técnico e operacional.

O universo consistiu na Usina Siderúrgica Grande Vitória (USGV), do grupo Belgo Mineira, localizada em Cariacica, estado do Espírito Santo.

A amostra abrangeu os 210 funcionários que compõem os setores de Laminados, Acabamento, Manutenção Mecânica e as subáreas menores que, em conjunto, formam o Departamento de Produção de Laminados, as quais se agruparam e receberam a denominação “Demais Áreas da Gerência de Produção de Laminados” (DAGPL).

Do total de 210 questionários, foram retornados 129 válidos, correspondendo a 61,43%. A coleta de dados foi realizada no mês de junho de 1999.

A obtenção dos dados se deu a partir de pesquisa documental e questionários estruturados. Os questionários foram aplicados apenas aos funcionários do nível técnico e operacional, composto dos seguintes fatores: cooperação e adesão, segurança no trabalho, condições de trabalho, remuneração, habilidade de supervisão, justiça de tratamento, desenvolvimento de RH, imagem, orientação para o desempenho profissional, estilo de supervisão, comunicação, qualidade e produtividade.

Na coleta documental foram acessados os relatórios da Belgo Mineira sobre aspectos relativos à Gestão de Recursos Humanos (GRH), como: políticas, estratégias, normas, métodos e critérios de avaliação de desempenho e outras informações que fossem relevantes para a eficácia da pesquisa.

Os dados para o estudo foram alcançados por meio do método da *Hay Group* do Brasil, que possui seu escritório central em São Paulo. A *Hay* do Brasil é uma empresa de consultoria em gestão organizacional, desenvolvimento de líderes e motivação, proveniente da matriz, que é a *Hay Group* dos Estados Unidos. Já atua há mais de 70 anos, possuindo 88 escritórios distribuídos em 47 países.

Assim, para se atenderem aos objetivos propostos nesta pesquisa, utilizou-se das mais variadas fontes de consulta, bem como do questionário estruturado e das questões elaboradas pela *Hay* do Brasil.

O Quadro 1 descreve os fatores componentes do clima organizacional utilizados pelo método da *Hay* do Brasil que, subdivididos em perguntas, compuseram o questionário utilizado na pesquisa para realizar o diagnóstico de clima.

FATORES	DESCRIÇÃO
IMAGEM DA EMPRESA	A classificação global da organização em termos de imagem transmitida aos funcionários.
COOPERAÇÃO E ADESÃO	A empresa promove a adesão dos funcionários e interações cooperativas entre suas unidades e departamentos.
SEGURANÇA NO TRABALHO	A empresa provê condições e promove atos seguros no trabalho.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	A empresa assegura condições materiais favoráveis ao bom desempenho das funções.
HABILIDADE DE SUPERVISÃO	Da habilidade dos supervisores na condução dos funcionários para a obtenção de resultados.
EQUIDADE DE TRATAMENTO	Da equidade na aplicação de normas e procedimentos, bem como nas oportunidades profissionais.
REMUNERAÇÃO	A remuneração é vista como sendo equitativa, competitiva e relacionada ao desempenho individual. Engloba também percepções sobre benefícios.
DESENVOLVIMENTO EM RECURSOS HUMANOS	A organizacional fornece oportunidade de progresso profissional e as experiências necessárias à preparação de indivíduos para cargos de níveis mais altos.
ORIENTAÇÃO PARA DESEMPENHO PROFISSIONAL	Ênfase à responsabilidade individual para resultados claramente definidos e altos níveis de desempenho.
ESTILO DE SUPERVISÃO	Estímulo à participação e criatividade dos funcionários.
COMUNICAÇÃO	A organização assegura comunicação efetiva e confiável para a organização.
QUALIDADE E PRODUTIVIDADE	Os preceitos da qualidade são praticados e os colaboradores estão envolvidos na satisfação dos clientes.

Quadro 1 - Fatores componentes do clima organizacional.

Fonte: *Hay* do Brasil (1999).

Além disso, participou-se das reuniões diárias de passagem de turno e da atuação dos funcionários nos postos de trabalho, observando e com eventuais diálogos. Segundo Marconi e Lakatos (1999, p.194), a pesquisa “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste.”

A análise qualitativa dos dados levantados foi realizada pelo pesquisador e por representantes dos sujeitos que formaram o grupo de clima, definindo possíveis relações de causa e efeito em que os índices de insatisfação dos três fatores obtiveram percentual mais baixo de favorabilidade no clima organizacional e suas razões: estilo de supervisão, justiça de tratamento e condições de trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação da Belgo Mineira

A Belgo Mineira é um conglomerado de empresas do ramo de metalurgia, multinacional (Brasil e Bélgica), que deu início às suas atividades em 1921. É uma empresa privada de capital aberto, tem como principais acionistas o grupo *Aciéries Réunie de Burbach-Eich-Dudelang* (ARBED), de Luxemburgo, os Fundos de Pensão Previ e *Centrus* e o Grupo Bradesco, atuando nos setores de siderurgia, trefilação e serviços.

Seu escritório central está localizado em Belo Horizonte, estado de Minas Gerais. Os principais produtos da Belgo Mineira são: fio máquina, barras, vergalhões e perfis de aço, com capacidade anual de produção de 2,280 milhões (em 2000) de laminados, com receita anual de 1,6 bilhão de dólares e cerca de 11 mil empregados.

A Usina Siderúrgica Grande Vitória (USGV) é uma das empresas do grupo Belgo Mineira, localizada em Cariacica, estado do Espírito Santo. É composta de uma planta de redução de ferro em aço, a partir da utilização de sucata, denominada aciaria, que iniciou suas operações em 1993 e foi comprada da Companhia Ferro e Aço de Vitória (COFAVI).

A USGV possui o total de 645 funcionários, sendo 445 diretos e 200 oriundos de empresas executoras de serviços terceirizados. Metade de seu quadro de pessoal é formado por remanescentes da Cofavi. A Cofavi, com perfil característico de empresa estável, participou de processo de falência e os funcionários sequer tiveram a oportunidade de receber o valor referente aos meses de salários, férias e 13º atrasados, além dos valores referentes à rescisão contratual.

A USVG, sendo uma empresa do grupo Belgo, passou por processo de mudança de cultura e de modelo de gestão, uma vez que a maioria dos empregados e líderes, supervisores e até alguns gerentes estavam habituados ao modelo de gerenciar da Cofavi.

Nesse processo de implementação de nova forma e ritmo de gerir os negócios, a USGV implantou um sistema de gestão pela qualidade em conformidade com a ISO 9002 e foi certificada em 1998 por um órgão internacional pelo sistema de gestão ambiental, segundo a ISO 14.001, e por um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional, de acordo com a norma BS 8.800. O objetivo dessa tentativa de melhorar a competitividade está no fato de que comercializa seus produtos no mercado interno e externo, onde a concorrência se encontra cada vez mais acirrada.

4.2 Metodologia utilizada pelo grupo de clima para análise de pesquisa

A metodologia utilizada pelo grupo de clima partiu das seguintes premissas básicas: os princípios da Qualidade Total (QT), conhecidos como ciclo do *Plan, Do, Check e Action* - PDCA (Planejar, Fazer, Checar e Agir); criação do grupo de clima; funcionamento do grupo

de clima; análise da pesquisa e proposta de metas e ações; critérios para a análise; diagrama de Pareto; diagrama de causa e efeito; os 5W1H implementação das ações; acompanhamento das ações; verificação dos resultados; e redirecionamento das ações.

Inicialmente, foi feita uma análise com o objetivo de identificar os fatores com índice de satisfação mais baixos e desenvolver ações que contribuíssem para elevar o nível de satisfação dos funcionários. Foi levado em consideração, nesse caso, o comprometimento dos gestores e funcionários no estabelecimento de planos de ação para atingimento de metas de melhoria e construção de clima favorável.

a) Ciclo do PDCA

Em relação ao ciclo do PDCA, os participantes do grupo de clima ressaltaram as ferramentas das quais tinham suficiente conhecimento ou esclarecimento para o diagnóstico do clima: criar o grupo de clima, analisar a pesquisa e identificar causas (*Plan*); implementar ações (*Do*); acompanhar as ações e verificar resultados (*Check*); e redirecionar ações (*Action*).

b) Grupo do clima

O detalhamento dos elementos que contribuem para a criação do grupo de clima foi composto levando-se em consideração questões que abordavam a análise da pesquisa de clima organizacional desenvolvida, a partir dos resultados por áreas, em que foram indicados funcionários para formação do grupo de clima.

Enfatiza-se que o grupo de clima foi formado com funcionários das diversas subáreas do Departamento de Produção de Laminados e teve como objetivo analisar as respostas da pesquisa de clima e propor ações que gerem crescimento no nível de satisfação dos funcionários. Adicionalmente, buscou-se promover a participação e comprometimento dos funcionários na elaboração de ações para melhoria do clima interno.

É importante que se diga que, no funcionamento do grupo de clima, os participantes foram liberados para “dedicação prioritária” ao trabalho de análise da pesquisa e elaboração do plano de ação. Cada grupo elegeu um membro, que exerceu o papel de coordenador dos trabalhos. Ressalta-se, entretanto, que os grupos trabalharam de forma independente, sob a coordenação geral do assessor de RH e apoio dos Analistas de Recursos Humanos (ARHs) das áreas. As reuniões dos grupos foram semanais, com duração média de quatro horas e o prazo para elaboração dos planos de ação foi de aproximadamente 60 dias.

Na análise da pesquisa e propostas de metas e ações foram priorizados os três fatores com índices de satisfação mais baixos na área: estilo de supervisão, justiça de tratamento e condições de trabalho. Por fim, foi elaborado o Diagrama de Pareto por fator, de forma a identificar a ordem prioritária para realização das intervenções.

c) Critérios adotados para a análise

As análises foram realizadas com utilização das ferramentas da qualidade: Diagrama de Pareto; Diagrama de Causa e Efeito; e os 5W1H.

No que diz respeito ao Diagrama de Pareto, o grupo de clima identificou os três fatores cujos índices de satisfação foram os mais baixos. Em seguida, passou-se à análise das três perguntas que compunham cada fator e que obtiveram mais baixos índices de satisfação, podendo ser gerados planos de ação por perguntas ou por grupo de perguntas:

- a) Estilo de supervisão - oportunidade de trabalho estimulante e interessante; implantar idéias; e discutir decisões com o gestor.
- b) Justiça de tratamento - oportunidade de crescimento profissional; igualdade de procedimentos; tratamento justo a todos.

- c) Condições de trabalho - condições gerais de trabalho; instrumentos e ferramentas adequadas ao trabalho; e preocupação da empresa com as condições de trabalho.

Aspectos relacionados ao Diagrama de Causa e Efeito também foram analisados. Cada item identificado no Diagrama passou a ser considerado um efeito e foi tratado como uma situação-problema. Procedeu-se, então, ao levantamento das causas que podiam estar contribuindo para a geração do efeito.

Como resultado esperado para cada fator, foi definido que a média geral do mercado para o referido fator seria a meta do grupo. Foram levantadas as causas em *brainstorming* escrito, considerando que o efeito é uma percepção e não um fato. Em seguida, alocaram-se as causas na categoria apropriada do diagrama. Foi questionado para cada causa: “por que isso acontece?” – relacionando-se as respostas como contribuição para estabelecimento da causa fundamental. Por fim, identificou-se a causa fundamental.

d) Os 5WIH

A partir da identificação das causas fundamentais, foi elaborado um plano de ação. Para as ações propostas no âmbito de competência interna da área, os coordenadores dos grupos, juntamente com os ARHs, apresentaram para o gerente da área e para o assessor de RH os resultados do plano de ação para negociação e aprovação.

No caso de ações que implicavam a divisão de responsabilidades com outras áreas e/ou investimento financeiro, as mesmas passaram pelo mesmo processo citado, porém as decisões foram acordadas com o gerente geral.

Os resultados dessas negociações foram comunicados a todos pelos grupos de clima e implantados conforme cronograma previsto e aprovado. A divulgação se deu no primeiro trimestre de 2000, já a implantação das ações aprovadas pela direção da empresa ocorreu no período de 2000 a 2002.

e) Implementação e redirecionamento das ações

A realização dos planos de ação seguiu o cronograma proposto, tendo como responsável principal o gerente da área.

Ficou sob a responsabilidade do grupo de clima de cada área o acompanhamento dos planos de ação, realizando-se, para tal, reunião quinzenal. A divulgação do andamento dos planos de ação por área aconteceu a cada três meses, na reunião de clima e conforme solicitação da gerência geral.

Após a implantação das ações, foi realizada uma pesquisa direcionada ao fator item trabalhado, por meio de questionários e entrevistas que geraram dados passíveis de mensuração da percepção das mudanças. A verificação dos resultados foi feita pelos ARHs, com a participação dos coordenadores dos grupos de clima das áreas.

A partir dos dados coletados na verificação, caso o resultado esperado de melhoria não tivesse sido alcançado, seria elaborado novo plano de ação.

4.3 Visão geral do diagnóstico de clima

Inicialmente, foram levantados os fatores e seus respectivos percentuais médios de favorabilidade por subáreas que compõem o Departamento de Produção e Laminados. Em seguida, foram apresentados o percentual médio do fator por subárea e a medida das perguntas que compõem o fator, e que têm correspondência no mercado, e o *benchmark*. Respectivamente, destacou-se o percentual médio de favorabilidade obtido por pergunta que

compõe o fator, por subárea, além de ressaltar-se o índice médio e o melhor índice existente no mercado para cada pergunta que tivesse sua correspondente no mercado e que não fosse específica sobre a Belgo Mineira.

As correlações dos percentuais facilitaram a livre associação dos valores quantitativos com a análise quantitativa dos respectivos fatores de clima: cooperação e adesão; segurança no trabalho; remuneração; habilidade de supervisão; desenvolvimento de RH; imagem; orientação para o desempenho profissional; comunicação; qualidade e produtividade; condições de trabalho; justiça de tratamento; e estilo de supervisão. Esses fatores compõem o método *Hay* do Brasil, apresentados no capítulo três deste trabalho e descritos detalhadamente a seguir.

4.3.1 Cooperação e adesão

A partir de dados coletados para esta pesquisa e aqui analisados, constatou-se que a cooperação e a adesão entre os funcionários exibiram 61% de satisfação, superando em um ponto percentual a média do mercado. Cabe ressaltar que, entre as perguntas que compõem esse fator, o percentual de motivação para o trabalho foi de 68% de favorabilidade. Esse valor está 10% acima da média do mercado.

Pode-se concluir que o índice de favorabilidade obtido nesse fator é bom, uma vez que foi convencionado que o desejado é o percentual médio de favorabilidade obtido no mercado.

Entretanto, há necessidade de monitorar-se a cooperação existente entre os funcionários de áreas diferentes, uma vez que o percentual de favorabilidade foi de apenas 34%, sendo o mais baixo obtido entre as perguntas que compuseram o referido fator. Isto significa que, na média, 66% dos funcionários sentem que não há cooperação e adesão entre os funcionários das diversas áreas que compõem o Departamento de Produção de Laminados.

4.3.2 Segurança no trabalho

Dos fatores apontados, foi analisada a satisfação do funcionário com a segurança no trabalho. Verificou-se que o percentual médio do departamento está 8% abaixo da média do mercado, 61% contra 69% de favorabilidade do mercado.

A análise comparativa dos percentuais obtidos por perguntas que compõem o fator mostra que a maior insatisfação dos funcionários está relacionada à exigência de segurança da gerência, em que o percentual de favorabilidade obtido foi de apenas 55%, ficando 14% abaixo da média do mercado. Ressalta-se que, isoladamente, a área de manutenção mecânica obteve apenas 43% de favorabilidade, sendo o menor índice obtido para esse fator em todas as subáreas do Departamento de Produção de Laminados.

É significativo ressaltar que o percentual de favorabilidade mais alto obtido foi de 66%, sendo o único acima da média do mercado, que é de 64%. Esse resultado foi atingido quando os funcionários foram questionados se eles e seus colegas de trabalho têm comprometimento com a segurança no trabalho, nas suas respectivas áreas. Esse dado é importante, pois mostra que existe boa cooperação e adesão entre os funcionários da mesma área. Observou-se, porém, que os funcionários só contam com a cooperação entre si e não reconhecem que sua gerência esteja comprometida com sua segurança no mesmo grau que eles.

4.3.3 Remuneração

No que se refere à remuneração, o percentual médio de favorabilidade obtido foi de 49% contra a média de mercado de 54%. Verificou-se, na coleta de dados, que esse fator apresenta fonte substancial de insatisfação, uma vez que a média do mercado não é elevada.

É importante destacar que, teórica e metodologicamente, benefícios em geral, como assistência médica e alimentação, são componentes do fator remuneração. Os entrevistados foram unânimes ao mencionar que não possuem essa dimensão e tendem, se não forem bem orientados, a considerá-la apenas como salário. Se se estivesse analisando somente o salário, a média obtida seria de somente 8% de favorabilidade, chegando ao surpreendente percentual de 0% de satisfação com o salário em duas subáreas: manutenção mecânica e DAGPL.

Quando discriminados os benefícios, o fator remuneração apresenta resultados melhores em relação à questão sobre o salário. Destaque-se que nas observações e diálogos *in loco* constatou-se que tais benefícios criam relação de dependência da empresa e, conseqüentemente, medo de arriscar em novas oportunidades de emprego ou serviços no mercado, mesmo que haja insatisfação com o salário.

4.3.4 Habilidade de supervisão

Os resultados referentes à habilidade de supervisão (54%) mostram que há diferença substancial em relação ao mercado, que foi de 63%.

Uma das perguntas que teve o mais baixo índice de satisfação pelos funcionários (45% de favorabilidade) foi: quando solicitado, o seu gestor sempre age rapidamente na solução dos problemas de sua área? A média do mercado foi de 62%. A partir desses dados constatou-se que o gestor, em geral, tem pouca credibilidade junto aos seus subordinados. O questionamento que teve o segundo resultado com menos favorabilidade (49%) foi se o gestor tem muita boa habilidade para gerenciar pessoas. Observou-se que 53% dos entrevistados têm a percepção de que os gestores não são muito hábeis para gerenciar pessoas. Desta forma, pode-se dizer que a relação com a supervisão é impessoal.

É importante ressaltar que as subáreas denominadas Laminação e Manutenção Mecânica tiveram os resultados menos favoráveis, 41 e 34%. Os resultados menos favoráveis, no Setor de Laminação foram: 23, 21, 30 e 31%, respectivamente. Depreende-se, desta forma, que o fator habilidade de supervisão é uma questão a ser tratada com cuidado especial, merecendo intervenção monitorada.

Contudo, no Departamento de Produção de Laminados, a subárea denominada Acabamento apresentou resultados com índice de favorabilidade elevado quando comparados com o mercado, uma vez que obteve 72% de grau de satisfação dos funcionários com a habilidade de supervisão, contra 63% de média do mercado.

4.3.5 Desenvolvimento de recursos humanos



Ao se discutir o desenvolvimento de recursos humanos, verificou-se, de forma geral, que o mercado apresenta baixos índices de satisfação. Mesmo que o Departamento de Produção de Laminados tenha sido de apenas 44% de favorabilidade, esse percentual praticamente se equipara com o resultado médio do mercado, que é de 45%.

Esse fator possibilita verificar qual a percepção dos funcionários quanto à preocupação da empresa em capacitá-los e desenvolvê-los para desempenho de suas atividades atuais. Além disso, revela a percepção que os funcionários têm sobre a importância que a empresa dá em prepará-los para e na geração de oportunidades, partindo da disponibilização das vagas internas para que os funcionários interessados participem do processo de seleção.

Pelas observações e diálogos com os funcionários, e também analisando a própria história da relação capital-trabalho, percebe-se que 66 e 69%, respectivamente, demonstram que a empresa investe na preparação do funcionário para exercer sua atividade atual, que parece ser foco de seu interesse, por influenciar diretamente na produtividade da empresa.

No que se refere a demonstrar como os interesses dos funcionários estão sendo atendidos pela empresa, foram identificados índices significativamente inferiores àqueles que parecem representar o interesse direto da empresa.

4.3.6 Imagem

Quanto à imagem, verificou-se índice de favorabilidade de 69%, próximo da média geral do mercado, 71%.

Foram encontradas diferenças substanciais nesse aspecto. Os funcionários (81%) acreditam num futuro muito bom para a Belgo Mineira. Quanto ao orgulho de trabalhar na empresa, o percentual foi favorável em 73%; e 78% responderam favoravelmente quanto à imagem que a Belgo transmite para o público em geral.

Todavia, quando os funcionários são levados a fazer a comparação da Belgo com outras empresas, o percentual de favorabilidade é de apenas 43%. Verifica-se, desta forma, que se o funcionário tiver a oportunidade de optar entre continuar trabalhando na Belgo ou mudar de emprego, ele optará por trabalhar em outra empresa.

4.3.7 Orientação para o desempenho profissional

Neste fator, o resultado encontrado foi de 52% de satisfação em comparação com a média do mercado, de 58%.

Outro ponto importante que parece ter influência significativa na produtividade é o fato de os funcionários (95%) conhecerem muito claramente suas responsabilidades. Quanto a verificar quão atento está o gestor em relação aos problemas e como ele acompanha e avalia o desempenho e os resultados, a média obtida foi de 64%, ficando seis pontos percentuais acima da média do mercado.

Mais uma vez os setores de laminação e a manutenção mecânica tiveram média de favorabilidade de 43 e 45%, respectivamente. Entretanto, o Setor de Laminação, no que se refere à percepção do funcionário quanto a ter seu esforço reconhecido, obteve apenas 14% de satisfação. E o Setor de Manutenção mecânica obteve 12% de satisfação quanto à justiça na avaliação de desempenho.

4.3.8 Comunicação

Ao se discutir a comunicação, percebeu-se que a Belgo possui meios adequados que assegura que as informações cheguem sem ruídos para os entrevistados (62%).

Constatou-se que a comunicação entre colegas de mesma área é muito boa para 66% dos entrevistados. Os dados coletados sinalizam que há relação da cooperação e adesão entre funcionários de uma mesma área (67%). Pôde ser verificado que a cooperação e adesão entre colegas de áreas diferentes atingiram índice de favorabilidade menor, de 47%.

Estes resultados evidenciam forte relação de cooperação e adesão com a comunicação, uma vez que, quando se trata da comunicação entre funcionários de áreas diferentes, os percentuais de favorabilidade atingiram apenas 48%, ou seja, 52% dos entrevistados não consideram essa comunicação muito boa.

4.3.9 Qualidade e produtividade

Aspectos relativos à qualidade e produtividade obtiveram os melhores resultados entre todos os fatores pesquisados. Os dados coletados revelaram 77% de favorabilidade para esse fator, ficando acima da média de 75% do mercado.

Percebeu-se que 97% dos funcionários têm consciência de que a satisfação dos clientes internos e externos depende do seu desempenho no trabalho; 94% afirmaram saber que a Belgo busca permanentemente melhorar a qualidade dos seus produtos; e 91% afirmam que os produtos fornecidos pela Belgo Mineira a seus clientes são muito bons, bem como a empresa busca a melhoria de produtividade de suas operações.

Depreende-se, da análise de dados, que a Belgo Mineira consegue comunicar e internalizar nos funcionários o senso de responsabilidade e importância do melhor desempenho, a fim de assegurar a qualidade e produtividade.

Entretanto, ao mesmo tempo, os dados mostram que os funcionários buscam por mais participação e contribuição para a empresa, pela possibilidade de verem suas idéias e sugestões serem analisadas com a devida importância, desejando ter liberdade, condições adequadas e ambiente que estimulem a criatividade para que possam aperfeiçoar a qualidade dos seus produtos e serviços. Os dados permitem dizer que a Belgo Mineira está negligenciando nesses aspectos ou possivelmente não explorando essa pré-disposição dos funcionários do Departamento de Produção de Laminados.

4.3.10 Condições de trabalho

Ao se discutirem as condições de trabalho, verificou-se que 37% dos entrevistados estão satisfeitos com as existentes na Belgo; no mercado, o grau de satisfação atingiu 61%.

Esse mercado foi composto de perguntas referentes à percepção dos funcionários quanto: às condições gerais (iluminação, temperatura, poluição, barulho, equipamentos, entre outros), cujo percentual de satisfação foi de apenas 28%. Pode-se inferir que as condições de trabalho de fato são pouco favoráveis. Quanto à preocupação que a empresa demonstra em melhorar tais condições, 44% dos respondentes estão satisfeitos. No que diz respeito à Belgo disponibilizar instrumentos e ferramentas adequados para a realização das tarefas, o resultado obtido foi de 40% de favorabilidade.

Ao observar os dados por subáreas, identificou-se que apenas 17% dos entrevistados do Setor de Acabamento estão satisfeitos, sendo este o resultado com mais baixo percentual de favorabilidade. Como esse fator foi um dos três que receberam o percentual mais baixo de favorabilidade, o grupo de funcionários do Setor de Laminação o analisou e definiu causas fundamentais que geram a insatisfação. Para esses funcionários, a insatisfação ocorre pelo fato de não existir inspeção de segurança nas condições de trabalho. Além disso, existe pouca divulgação das melhorias realizadas, ou seja, há falta de informação sobre o assunto, o que interfere na avaliação do funcionário. É importante que se diga que o funcionário do Setor de Acabamento tem poucas oportunidades de participação no levantamento dos quase-acidentes, uma vez que não existem incentivos, como gincanas e premiações, para o funcionário destaque em segurança.

Outro ponto importante se refere aos estagiários, funcionários novos e de empresas prestadoras de serviços à Belgo não receberem treinamentos adequados para exercícios de suas atividades para poderem contribuir com a melhoria das condições de trabalho.

Os elementos considerados fundamentais para a insatisfação dos funcionários com as condições de trabalho levam a concluir que eles desejam ser capacitados e mais envolvidos, podendo aumentar a participação para a melhoria das condições de trabalho.

4.3.11 Justiça de tratamento

Esse foi o fator que ficou com o segundo índice menos favorável de satisfação: 36%, entre os que compõem as dimensões de clima. Sua média é de 44%.

Por meio desse item buscou-se identificar a visão dos funcionários quanto à existência de favoritismo, a aplicação equitativa de procedimentos que assegurem a justiça de tratamento e se o gestor é justo na distribuição de tarefas, além de igualdade na oportunidade de crescimento.

Os melhores índices de favorabilidade foram obtidos pelo Setor de Acabamento, que registrou o resultado de 49% de satisfação em comparação à média, que é de 36% do Departamento, ficando, desta forma, cinco pontos percentuais acima da média do mercado.

Ressalta-se que 67% dos entrevistados estão satisfeitos com o tratamento aos funcionários, sem favoritismo, seguidos de 70% para o gestor, na forma justa como ele distribui as tarefas.

Cabe destacar que 93% dos entrevistados do Setor Manutenção Mecânica estão insatisfeitos no tocante à igualdade de oportunidade de crescimento profissional; 83% dos respondentes do Setor de Laminação estão insatisfeitos em relação à igualdade na aplicação de procedimentos e 79% insatisfeitos no que tange à igualdade na oportunidade de crescimento profissional.

Esse fator foi analisado e interpretado e definida a causa fundamental da referida insatisfação, pelo grupo de clima. Esse grupo definiu que as causas fundamentais que geraram esse resultado foram: a falta de oportunidade de o funcionário mostrar seu potencial; a falta de um programa de apoio e incentivo à melhoria de escolaridade; e a falta de um programa que proporcione o desenvolvimento profissional. Os membros do grupo de clima sugeriram criar programa que promova o rodízio de função, a melhoria da escolaridade e procedimentos e parcerias com entidades como o Serviço Social da Indústria (SESI) e Serviço Nacional da Aprendizagem Industrial (SENAI), que ministram cursos que asseguram o desenvolvimento técnico dos empregados.

O grupo observou também a insatisfação com o tratamento diferenciado por classe, grupo de gerência, grupo de profissionais de nível superior, de profissionais administrativos e de profissionais operacionais aos quais os sujeitos pertencem e dos quais, segundo eles, não recebem tratamento adequados, sentindo-se então discriminados. Ressaltam que gostariam de participar da definição de critérios para padronização desse tratamento.

4.3.12 Estilo de supervisão

O resultado aqui encontrado foi de 32% de satisfação em comparação a 39%, que é a média do mercado.

O estilo de supervisão, de forma geral, é percebido pelos funcionários como uma fonte de insatisfação, ao ponto de ser evidenciado o índice de apenas 44% como o melhor resultado encontrado no mercado (*benchmark*). Nele está diretamente relacionado como a liderança trata os seus funcionários. Dos respondentes do Setor de Acabamento, 70% estão satisfeitos com a forma como o gestor usa a sua autoridade. Entretanto, 93 e 94%, respectivamente, dos entrevistados do Setor de Manutenção Mecânica estão insatisfeitos com a falta de liberdade e de confiança para manifestar suas idéias, críticas e sugestões ao gestor e com o fato de o gestor não fornecer oportunidade de exercer um trabalho estimulante e interessante, respectivamente.

Vale salientar que o gestor do Setor de Acabamento não é bem conceituado por 17% dos depoentes quanto ao fato de não oferecer oportunidade de exercer um trabalho estimulante e interessante. Pode-se concluir, a partir desses dados, que as atividades realizadas pelos funcionários do Setor de Acabamento parecem ser desestimulantes e desinteressantes. Esse item ficou em primeiro lugar na avaliação no que diz respeito à insatisfação dos funcionários, influenciando a construção de um clima organizacional desfavorável.

Algumas ações foram propostas para melhorar o índice de satisfação na definição dos aspectos relatados, entre elas a realização de programas de desenvolvimento e capacitação da gerência, para que eles sejam hábeis no exercício do seu papel de líder.

Duas outras ações foram propostas pelos funcionários que, somadas à ação anteriormente sugerida, segundo os entrevistados, são capazes de eliminar as causas de insatisfação com o referido fator.

As ações propostas foram: a criação de um programa de formação de *backup* para preparar o funcionário para novas funções; a criação de critérios para promoção interna, com o objetivo de dar oportunidade de crescimento aos funcionários da Belgo prioritariamente em relação a candidatos externos; e a criação de procedimento específico. O grupo solicitou que a área de Recursos Humanos coordene e acompanhe a elaboração dos programas para criação e implantação de 100% das ações sugeridas pelo grupo.

Analisando as três ações propostas para bloqueio das causas fundamentais, pode-se concluir que os entrevistados buscam um estilo de liderança mais humano, que permita o diálogo e que inspire confiança. Ao mesmo tempo, como tal estilo ainda não é um fato - segundo os funcionários integrantes do grupo de clima -, muitos funcionários não acreditam que a maioria dos gestores mudará porque eles não demonstram tal interesse.

5 CONCLUSÃO

Como resultado deste estudo de caso realizado na Belgo Mineira, abordam-se algumas idéias conclusivas sobre o processo de diagnóstico de clima, analisada pelos próprios participantes desse clima, das intervenções realizadas e das mudanças que puderam ser observadas no Departamento de Produção de Laminados.

O convite ao próprio funcionário para formação do grupo de clima, que tinha como responsabilidade a análise dos dados, definição das causas e a proposição de ações, parece ter sido uma estratégia acertada. No convívio com o grupo de clima, observou-se que o desenvolvimento do trabalho despertou no grupo também o orgulho de ser participante de um processo que mudou a ambiência da empresa. Além disso, o grupo expressou ter internalizado o “sentimento” de responsabilidade e o comprometimento com o clima organizacional resultante das intervenções realizadas.

Verificando os dados levantados no diagnóstico de clima, constatou-se índice geral médio de 54% de favorabilidade no clima organizacional do Departamento de Produção de Laminados, enquanto que a média geral do mercado foi de 59% de favorabilidade, sendo o *benchmak* de 65%.

O diagnóstico evidenciou que nesse departamento há falta de confiança e, segundo o grupo de clima, também não há abertura para o diálogo entre gestores e funcionários. Pode-se dizer que 66% dos entrevistados sentem que não há cooperação e adesão entre funcionários de áreas diferentes. Tais evidências levam a inferir que a falta de confiança nas relações é algo que interfere negativamente no clima organizacional e também dificulta a aprendizagem em grupo, que poderia ser um instrumento para melhoria desse clima.

Os entrevistados concordam que a Belgo Mineira possui imagem externa e perspectivas muito favoráveis, porém a pesquisa mostra que se esse funcionário tiver oportunidade de mudar de emprego, ele mudará. Pode-se inferir que o funcionário entende a empresa como tendo uma estrutura sólida e de futuro promissor, mas ele não se vê com possibilidade de ser beneficiado, ou seja, de ter alguma ascensão na Belgo Mineira. Os dados coletados permitem dizer que os vínculos entre a empresa e seus funcionários estão vulneráveis, o que prejudica a construção de um clima favorável.

Aspetos relacionados à liderança foram também analisados. O índice de satisfação mais vulnerável obtido na pesquisa de clima foi referente ao estilo de supervisão.

Alguns elementos ressaltados pelo grupo de clima corroboram ainda mais como a liderança influencia na determinação do clima organizacional. O grupo ressalta que a auto-suficiência de gestor e a falta de abertura e confiança da gerência dificultam o diálogo entre gestor e funcionário. Os funcionários ressaltaram que vivem sob a pressão da gerência, que normalmente exerce o excesso de cobrança, supervalorizando os resultados negativos, não valorizando e não reconhecendo quando o resultado é positivo, levando o funcionário a se sentir desvalorizado pela empresa. Ainda salientaram que o estilo e a habilidade de supervisão valorizam as metas de produção da empresa, não se preocupando em cumprir as escalas de folga dos funcionários.

Diante da definição desses aspectos relatados, os funcionários acreditam ser fundamental a realização de um programa de desenvolvimento e capacitação da chefia, para que ela seja hábil no exercício do seu papel de líder, como: o Programa de Desenvolvimento de Supervisores, o Programa Mensal de Desenvolvimento de Equipe, a Assessoria de RH aos funcionários nas áreas, o Programa de Desenvolvimento de Líderes, a Metodologia Participativa em Treinamentos e reuniões diversas nas áreas.

Destaca-se, ainda, que as subáreas Acabamento, Laminação e da Manutenção Mecânica têm condições de trabalho, risco e, de certa forma, estão coerentes com a teoria apresentada no capítulo um desta dissertação. O fato de que as três referidas subáreas tiveram 35, 35 e 26%, respectivamente, de satisfação com as condições de trabalho mostra que elas podem ser comparadas.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, abr./jun. 1990.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- KOLB, David; RUBIN, I e MCINTYRE. J. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**, São Paulo, Atlas, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MARCONI, Marina Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Introdução à administração**. 5 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- MELLO, Mônica Seixas Oliveira. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa Herbarium**. 2004. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.
- SCHEIN, Edgard H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**. Winter, 1986.
- SOUZA, Edela Lanzer P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1998.
- TAMAYO, Alvaro Tamayo; LIMA, Dinice; SILVA, Abelardo Vinagre. Impacto do clima organizacional sobre o estresse no trabalho. XXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Atibaia, **Anais...** Atibaia, 2002 (CD-ROM).
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.