



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

# **CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA MOSAICO CONSULTORIA E INVESTIMENTOS**

**FABIANE BOTELHO FERREIRA**  
**RA N° 2045115-8**

**PROFESSOR ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS**

**Brasília, Maio de 2007.**

**FABIANE BOTELHO FERREIRA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA MOSAICO  
CONSULTORIA E INVESTIMENTOS**

Monografia apresentada como um dos requisitos  
para conclusão do Curso de Administração do  
UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Dr. Alano Nogueira Matias

**Brasília, Maio de 2007.**

**FABIANE BOTELHO FERREIRA**

# **CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA MOSAICO CONSULTORIA E INVESTIMENTOS**

Monografia apresentada como um dos requisitos  
para conclusão do Curso de Administração do  
UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Dr. Alano Nogueira Matias

**Banca Examinadora:**

---

**Prof.: Dr. ALANO NOGUEIRA MATIAS**  
**Orientador**

---

**Prof(a):**  
**Examinador(a)**

---

**Prof(a):**  
**Examinador(a)**

**Brasília, Maio de 2007.**

Dedico, antes de tudo, a Deus;  
Aos meus pais: João Lucas e Fátima:  
Meus maiores exemplos de vida, fé,  
sabedoria e superação.

## **AGRADECIMENTOS:**

À Deus, por estar sempre presente em minha vida me iluminando com sabedoria, saúde e poder de superação a cada dia.

Aos meus pais que sempre me proporcionaram toda a base necessária para agir sempre honestidade e coragem, ensinando-me a viver a cada dia de acordo com nossos princípios.

Ao meu namorado que sempre incentivou e encarou a minha ausência com muita compreensão e amor.

Aos meus colegas da Mosaico Consultoria que vivenciaram vários momentos importantes da minha vida e colaboraram com carinho para que esta pesquisa fosse realizada.

E finalmente, ao professor Alano Nogueira Matias, pela sua sabedoria, inteligência, disponibilidade, dedicação, carinho, amizade e principalmente pelo apoio dado durante a realização deste trabalho.

## RESUMO

Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa de campo e tem como o tema o Clima Organizacional. O objetivo geral desta pesquisa é analisar a influência da Cultura organizacional, Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento no desempenho dos indivíduos no resultado da empresa Mosaico Consultoria e Investimentos. Com a presente monografia foi possível analisar teorias sobre clima, cultura e aprendizagem organizacionais, educação corporativa e universidade corporativa e descrever a concepção de vários autores a respeito do tema. A metodologia utilizada foi de caráter exploratório e teve como técnicas de pesquisa a aplicação de questionários com os funcionários da empresa e entrevista com os diretores. Foi utilizado o censo em função da pequena quantidade de funcionários na empresa. O instrumento utilizado foi um questionário composto de 10 perguntas relacionadas com o tema proposto. Na análise dos resultados foram feitas algumas considerações a respeito dos dados coletados, relacionando esses com o embasamento teórico deste estudo. Com base nesses critérios, pôde-se constatar que a maioria dos funcionários sente-se influenciados pelos valores contidos na organização, seja ele proveniente do investimento existente na capacitação do profissional, da preocupação da diretoria com o bem-estar dos funcionários, entre outros. Contudo, percebe-se que para que o Clima Organizacional seja saudável e proporcione oportunidade de crescimento para o funcionário e para a organização, é preciso que tanto os diretores da empresa, quanto os funcionários se comportem de maneira honesta, correta e lutem para que tudo seja feito de acordo com a cultura existente na organização a fim de que os objetivos sejam alcançados e o sucesso da empresa esteja sempre em auge e o clima organizacional cada vez mais propenso a colaborar para o desempenho dos funcionários.

**Palavras-Chave:** Clima Organizacional. Educação Corporativa. Gestão do Conhecimento. Desempenho. Funcionários.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>1.1 Tema</b> .....	10
1.1.1 Delimitação do Tema.....	10
<b>1.2 Problema</b> .....	10
<b>1.3 Objetivo Geral</b> .....	11
<b>1.4 Objetivos Específicos</b> .....	11
<b>1.5. Justificativa</b> .....	11
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	12
<b>2.1 Método de Abordagem</b> .....	12
<b>2.2 Método de Procedimento</b> .....	12
<b>2.3 Técnica da Pesquisa</b> .....	12
<b>2.4 Universo</b> .....	13
<b>3 EMBASAMENTO TEÓRICO</b> .....	14
<b>3.1 Conceito de Clima Organizacional</b> .....	14
3.1.1 Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional.....	15
<b>3.2 Conceito de Educação Corporativa</b> .....	16
<b>3.3 Universidade Corporativa</b> .....	17
<b>3.4 Aprendizagem Organizacional e Educação Corporativa</b> .....	18
<b>3.5 Cultura Organizacional</b> .....	19
<b>3.6 Clima <i>versus</i> Cultura Organizacional</b> .....	20
<b>3.7 Conhecimento, Cultura e Clima Organizacional</b> .....	21
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS</b> .....	32
<b>4.1 Entrevista</b> .....	32
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	35
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	38
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	39
APÊNDICE A.....	40
APÊNDICE B.....	43

## LISTA DE TABELAS

**TABELA 01** – Percepção do funcionário sobre seu valor na organização

**TABELA 02** – Uso da criatividade na realização do trabalho

**TABELA 03** – Processo de evolução salarial

**TABELA 04** – Influência da oportunidade de crescimento profissional no desempenho do funcionário

**TABELA 05** – Influência do *feedback* no desempenho do funcionário

**TABELA 06** – Influência dos objetivos da empresa no desempenho do funcionário

**TABELA 07** – Existência de investimento na capacitação profissional

**TABELA 08** – Liberdade para a realização do trabalho

**TABELA 09** – Influência do clima organizacional no desempenho do funcionário

**TABELA 10** – Influência da preocupação da empresa com o bem-estar do funcionário

## **LISTA DE GRÁFICOS**

**GRÁFICO 01** – Percepção do funcionário sobre seu valor na organização

**GRÁFICO 02** – Uso da criatividade na realização do trabalho

**GRÁFICO 03** – Processo de evolução salarial

**GRÁFICO 04** – Influência da oportunidade de crescimento profissional no desempenho do funcionário

**GRÁFICO 05** – Influência do feedback no desempenho do funcionário

**GRÁFICO 06** – Influência dos objetivos da empresa no desempenho do funcionário

**GRÁFICO 07** – Existência de investimento na capacitação profissional

**GRÁFICO 08** – Liberdade para a realização do trabalho

**GRÁFICO 09** – Influência do clima organizacional no desempenho do funcionário

**GRÁFICO 10** – Influência da preocupação da empresa com o bem-estar do funcionário

## 1 INTRODUÇÃO

Muitas organizações passam constantemente por transformações, sejam elas sociais, tecnológicas, culturais, dentre outras. A transformação no ambiente interno da empresa é uma questão que merece uma atenção toda especial, pois está diretamente relacionada com condições humanas que por sua vez está interligado com o sucesso das empresas. O ambiente interno da empresa, o qual costuma-se chamar de clima organizacional, é afetado por diversos fatores que alteram o comportamento de um indivíduo.

O clima organizacional é uma representação das percepções que as pessoas têm no seu ambiente de trabalho que influencia o seu comportamento. Dessa forma, as organizações passam a ser instigadas a deixar de ser apenas uma geradora de lucros em função da imposição do mercado e sim uma geradora de recursos que se preocupam em manter funcionários dispostos a investir todo seu potencial nas empresas, como conseqüência do diferencial que a empresa exerce sob o indivíduo.

Os trabalhos que envolvem clima organizacional destinam-se a identificar quais são os fatores que afetam negativa ou positivamente a motivação das pessoas que integram a empresa. Com isso, é observado que a aplicação de uma pesquisa é necessária para que seja medido o clima da empresa, da mesma forma, descobrir qual o combustível motivador de seus componentes (REIS NETO *apud* LUZ, 2003).

O clima organizacional é representado por meio de indicadores que apontam quais elementos exercem influência no ambiente e que são capazes de mudar a rotina dos membros da organização.

Uma pesquisa de clima organizacional é um instrumento que revela à organização a predisposição dos indivíduos dentro do ambiente de trabalho. Por meio da percepção que os funcionários têm sobre a empresa, é possível gerar um ambiente totalmente inovador, focado na produtividade e na qualidade.

Partindo-se desse pressuposto, este trabalho estudou os indicadores que impactam na qualidade do clima organizacional da empresa Mosaico Consultoria e Investimentos, quais sejam: Cultura, Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento.

Para tanto, a pesquisa foi realizada por meio de questionários e entrevistas, utilizados como instrumento de coleta de dados. A pesquisa envolveu como público-alvo todo o corpo funcional da empresa Mosaico Consultoria, resultando em 15 respondentes.

A relevância gerencial da presente pesquisa fundamenta-se na questão da influência de fatores como cultura da empresa, capacitação profissional e educação corporativa exercem sob o clima da empresa.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma:

Na primeira parte, apresenta-se a delimitação do tema da pesquisa, o problema o objetivo geral, os objetivos específicos e as relevâncias, mostrando a importância de se estudar o tema.

Na segunda parte, foi apresentada a metodologia utilizada para a realização do trabalho apresentando toda a trajetória de realização da pesquisa, o tipo de pesquisa desenvolvida, as técnicas de pesquisa, os instrumentos utilizados, a definição da área de estudo, a população pesquisada e o procedimento utilizado para a coleta dos dados.

Na terceira parte, foram abordados os fundamentos teóricos em relação às organizações, e principalmente, à compreensão dos fenômenos que envolvem o comportamento humano dentro das empresas. Foram abordados os conceitos de clima organizacionais, no qual também foram mostrados os vários modelos utilizados em pesquisas de clima, as principais teorias e abordagens sobre o tema e o modelo teórico adotado neste estudo.

Na quarta parte foram apresentados os dados coletados na pesquisa. Os questionários por meio de gráficos, e as respostas da entrevista feita.

Na quarta parte foram apresentadas as análises e interpretação dos dados coletados, fazendo uma referência com o embasamento teórico utilizado.

Na última parte, apresentação das idéias conclusivas do trabalho.

## **1.1 Tema**

Clima Organizacional

### **1.1.1 Delimitação do Tema**

Estudo do clima Organizacional na empresa Mosaico Consultoria e Investimentos.

## **1.2 Problema**

De que maneira o clima organizacional pode influenciar o desempenho dos indivíduos no resultado da empresa?

### **1.3 Objetivo Geral**

Analisar a influência do clima organizacional no desempenho dos indivíduos no resultado da empresa.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- a) Levantar, junto à literatura especializada, conceitos sobre Clima, Cultura e Conhecimento Organizacional, Educação Corporativa e Universidade Corporativa.
- b) Identificar de que forma o Clima, a Cultura, o Conhecimento Organizacional e a Educação Corporativa influenciam o clima organizacional;

### **1.5 Justificativa**

O Clima organizacional no desempenho de uma empresa é um fator primordial que merece ser estudado, já que é uma questão relevante para o crescimento e a sobrevivência das organizações em geral. A opção por estudar o clima organizacional, deve-se ao fato de esta questão estar diretamente ligada à área de recursos humanos: às pessoas, às relações humanas, ao comportamento humano e ao ambiente organizacional. Toda essa mistura desperta bastante interesse na pesquisadora, que faz parte da organização foco desse estudo. A viabilidade desta pesquisa baseia-se no intuito de identificar as ferramentas capazes de influenciar o clima da empresa, para que sejam criados métodos favoráveis a oferecer à empresa que é nova no mercado e tem a responsabilidade de manter seu corpo funcional altamente comprometido com seus objetivos.

## **2 METODOLOGIA**

### **2.1 Método de Abordagem**

O objetivo deste estudo é investigar, por meio de uma pesquisa de campo de caráter exploratório, a opinião das pessoas em relação à organização em que trabalham. Uma pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema de forma que ele se torne mais claro (GIL, 2002).

Para tanto, o problema foi abordado na forma qualitativa, baseado no levantamento de dados mensurados por meio de percepções que uma pessoa tem a respeito de elementos presentes em seu ambiente de trabalho.

A partir do confronto entre os dados obtidos com o referencial teórico, o método mais apropriado para o desenvolvimento desta pesquisa foi a pesquisa qualitativa, onde, por meio de uma abordagem exploratória, as informações colhidas por meio das técnicas de pesquisa, pôde-se desenvolver as conclusões deste estudo.

### **2.2 Método de Procedimento**

Cada método de pesquisa tem as suas vantagens, dependendo do foco desejado. Nesta pesquisa, foi utilizada a pesquisa de campo por meio de uma observação direta das atividades e de entrevistas no intuito de captar as informações sobre o que ocorre naquela realidade.

Como todo método de procedimento, este tipo de pesquisa é composto de vantagens e limitações. As limitações referem-se à subjetividade dos dados existentes. Já as vantagens estão no fato de se ter baixo custo para a realização desta, necessitando apenas da disponibilidade de tempo do pesquisador; não necessita de contato direto com os pesquisados e a documentação é uma fonte preciosa de dados (GIL, 2002).

### **2.3 Técnica da Pesquisa**

A pesquisa baseou-se no levantamento de dados bibliográficos em livros e na *Internet*. Dentre elas, buscou-se várias bibliografias em busca de um embasamento teórico de consistência.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas informais, feitas de forma semi-estruturada, ou seja, a pesquisadora teve uma participação ativa, onde pôde fazer perguntas adicionais para esclarecer questões para melhor compreender o contexto. Houve também aplicação de questionários para se obter dados relacionados à opinião

dos funcionários em relação ao ambiente interno da empresa. Os funcionários foram abordados durante o horário do expediente e avisados da importância da participação deste no desenvolvimento deste. Os questionários foram aplicados individualmente, durando em média, cinco minutos cada.

Segundo Lakatos (1992, p. 107) a observação direta “é constituída por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito” onde faz-se ou não necessária a presença do pesquisador.

## **2.4 Universo**

Segundo Lakatos (1992, p. 108), “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

A população dessa pesquisa foi constituída pelos funcionários da empresa Mosaico Consultoria. O critério de escolha da população baseou-se em 15 funcionários diretamente envolvidos, sendo um *office-boy*, dois auxiliares de serviços gerais, três estagiários e seis auxiliares administrativo-financeiros, sendo o público alvo a totalidade da empresa, incluindo os cargos de diretoria/gerência composto de três indivíduos. O critério utilizado para a escolha dos integrantes baseou-se no nível de envolvimento e interação dos entrevistados, verificando-se também a facilidade, o acesso e a disponibilidade destes para a realização da pesquisa. O questionário foi utilizado para facilitar a coleta de informações e análise dos dados. Foi proporcionada aos integrantes a possibilidade de contribuição espontânea.

Em função da pequena quantidade de colaboradores na empresa, a não existência de amostra neste estudo deve-se ao fato de ter sido adotada a questão do censo.

### 3 EMBASAMENTO TEÓRICO

#### 3.1 Conceito de Clima Organizacional

Segundo Luz (1995, p. 7):

O clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de 'ambiente de trabalho'. Várias vezes já ouvimos, consultamos ou fomos indagados sobre o ambiente de trabalho de uma determinada companhia. É esse 'ambiente de trabalho' ou essa atmosfera psicológica que envolve a relação entre empresa e funcionários que chamamos de clima organizacional ou clima humano das organizações.

Coda (1998, p. 6) define:

O Clima Organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização. Em resumo, Clima Organizacional é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam.

Souza (1978, p. 38) assim descreve:

Clima Organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da Cultura Organizacional, é uma consequência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. Uma excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afeitos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva ao clima de tranqüilidade e confiança.

De acordo com as perspectivas expostas pelos autores acima, entende-se que o clima organizacional é capaz de identificar os pontos fortes e fracos da empresa no intuito de descobrir os pontos principais a serem modificados. Por meio do clima, pode-se perceber que a qualidade do ambiente, vivenciado pelos integrantes da organização é o fator que influencia o seu comportamento.

Para Luz (*apud* CHIAVENATO, 2003, p.12):

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a **atmosfera psicológica** e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constituem a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que **influencia o seu comportamento**.

Um dos indicadores da eficácia organizacional está exatamente na questão do clima, ou seja, no fato de se mensurar até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão sendo atendidas tomando por base a consulta aos integrantes da organização (CODA, 1998).

O clima organizacional pode ser visto como impressões e percepções dos integrantes sobre a organização como um todo e essas características surgem como um diagnóstico para a adoção de novas estratégias administrativas (SOUZA, 1978).

Segundo Chiavenato (2003, p. 16), este conceito engloba uma visão mais abrangente da influência ambiental. “É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia no seu comportamento”. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Com essas descrições, observa-se que o clima organizacional é afetado por conflitos ocorridos entre as pessoas de dentro da empresa. Esses fatores, sejam eles positivos ou negativos, interferem tanto no contexto da empresa, como também na vida particular dos funcionários.

O clima da empresa retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho que influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente a da empresa. Desta forma, é essencial que o mesmo seja favorável no sentido de proporcionar motivação e interesse nos funcionários e uma boa relação interpessoal entre e os mesmos e para com a empresa (LUZ, 1996).

Com isso, identificar o nível de satisfação dos funcionários é uma questão que deve ser avaliada constantemente. A satisfação pode ter uma relação direta com a produtividade dependendo do clima organizacional da empresa.

### 3.1.1 Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional

A respeito do comportamento humano no ambiente de trabalho, já foram desenvolvidos diversos estudos em busca de uma melhor compreensão do mesmo.

Um estudo realizado com base em um questionário composto por nove fatores foi realizado em diferentes organizações. Buscava-se investigar a estrutura no desenvolvimento do trabalho, à responsabilidade na tomada de decisões, o desafio no desempenho das funções, à recompensa por um trabalho bem realizado, o relacionamento entre os demais membros, à cooperação e ajuda mútua, os conflitos, à identidade como um valor cultural e a padrões de conduta de acordo com as normas estabelecidas na empresa (LITWIN; STRINGER, 1983).

Um outro estudo utilizando sete indicadores buscou investigar além da responsabilidade, padrões e recompensas, o conformismo dos indivíduos. Este aspecto está relacionado às limitações e regras impostas na organização; à clareza organizacional quanto aos objetivos claramente definidos; ao calor e apoio, fruto de boas relações e à liderança que representa a disposição dos membros em aceitar a direção dos outros qualificados (KOLB, 1986).

Em diferentes organizações brasileiras foi realizado um outro estudo que buscava analisar a motivação, a cultura, o bem-estar e a liderança dos funcionários (CODA, 1998).

Partindo-se do pressuposto de que todo estudo serve de base de investigação e auxílio para compreendermos algumas questões, conhecer o clima organizacional por intermédio de pesquisas é interessante, pois são elas que proporcionam uma análise do clima da organização e do comportamento de seus funcionários no ambiente de trabalho.

### **3.2 Conceito de Educação Corporativa**

A Educação Corporativa são estratégias utilizadas pelas empresas para adquirir uma vantagem competitiva no mercado. É uma ferramenta de otimização das competências humanas e empresariais, por meio da constante atualização do conhecimento (MUNDIM, 2005).

A Educação Corporativa é um componente do processo de Gestão do Conhecimento que objetiva aumentar o valor do Capital Intelectual da Organização (LEITE, 2004).

A Educação Corporativa é vista como um fator gerador de valor para a empresa. É responsável por criar uma vantagem competitiva à medida que melhora a performance e o bom desempenho. É um elemento importante na gestão do conhecimento e promove a consciência de que cada indivíduo é responsável por seu próprio aprendizado, além de estimular o compartilhamento do conhecimento. Por seu intermédio, indivíduos transformam conhecimentos teóricos e experiências profissionais em competências (ASNIS, 2004).

Desenvolver e manter funcionários em constante aprendizado é uma questão essencial para o sucesso das empresas. De acordo com as definições acima, observa-se que a educação corporativa é o fator que representa essa grande importância para as organizações, sendo também um elemento representativo da gestão do conhecimento. Essa importância deve-se ao fato de ser um instrumento que faz parte das estratégias organizacionais que envolvem a empresa com o objetivo de gerar um aprendizado que vai além de resultados favoráveis à empresa, como também conhecimentos exclusivamente individuais. O resultado do desenvolvimento dessa estratégia tem uma relação direta com o clima da empresa, pois estimula a integração de funcionários podendo haver uma troca de habilidades e competências, necessárias para a convivência produtiva no ambiente de trabalho.

Educação corporativa é, portanto, um conjunto de atividades educacionais planejadas pelas universidades corporativas para promover oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional (SILVA, 2004).

### **3.3 Universidade Corporativa**

Universidade corporativa é uma estratégia de desenvolvimento e educação dos colaboradores de uma empresa, com o objetivo de atender às necessidades de uma organização. O principal objetivo desta estratégia é evitar que o profissional se desatualize cultural, profissionalmente e tecnicamente, e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio à profissão, além do sentimento de incapacidade profissional (MAZUR, 2003).

A universidade corporativa é uma importante indutora do desenvolvimento individual, na medida em que disponibiliza recursos para o aprimoramento das pessoas mais direcionados às necessidades da empresa (ASNIS, 2005).

É essencial que as organizações busquem sempre renovar e manter sempre atualizado o conhecimento interno do pessoal da organização, porém o fundamental é saber como colocar em prática esse tipo de estratégia, onde as universidades corporativas proporcionam às organizações, conforme se percebe de acordo com as citações supracitadas.

Nesse contexto, o processo de educação corporativa feito por intermédio das universidades corporativas tem uma relação direta com a aprendizagem organizacional, pois elas buscam garantir que o contato com o conhecimento da organização ocorra de forma permanente, possibilitando aos membros da organização a oportunidade de trocar, compartilhar e refletir sob tudo de novo que surge no processo de desenvolvimento educacional.

### **3.4 Aprendizagem Organizacional e Educação Corporativa**

Aprendizagem Organizacional, segundo Fleury (1997, p. 98) “é um fenômeno sistêmico dotado de sistemas cognitivos que as empresas desenvolvem e vão sendo impregnados na sua cultura por meio de rotinas ou procedimentos”.

Nas organizações que aprendem as pessoas ampliam constantemente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam. As pessoas aprendem a aprender coletivamente (SENGE, 1999).

A educação corporativa está relacionada às organizações que conseguem desenvolver a capacidade de aquisição, criação e transferência de conhecimento de forma a modificar o seu comportamento dentro de um cenário de incertezas e mudanças contínuas (RODRIGUES, 2007).

Portanto, percebe-se que o ensino corporativo é caracterizado como um instrumento de preparação e capacitação de profissionais dentro das organizações. Esse instrumento representa uma estratégia eficaz para o desenvolvimento dos colaboradores, pois proporciona ao indivíduo novas oportunidades de crescimento profissional e às empresas uma alternativa para a retenção de talentos.

É necessário que se saiba focar os processos produtivos no capital humano da empresas, pois o homem é um ser repleto de emoções, sentimentos e valores que interagem em contexto organizacional que criam saberes únicos que acrescentam valor ao negócio das empresas (FREITAS, 1997).

Uma organização nunca deve desistir de aprender. É por meio da aprendizagem organizacional que as empresas se mantêm em permanente estado de adaptação. As experiências de aprendizagem e desenvolvimento ocorrem a partir de situações relacionadas à realidade dos colaboradores e aos objetivos estratégicos da organização, onde há uma preocupação em ampliar a capacidade do profissional, para que compreenda e participe efetivamente dos objetivos e da cultura organizacionais.

### **3.5 Cultura Organizacional**

Robbins (2005, p. 375) define a cultura organizacional como um “sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza”.

Para Fleury (1996, p.20):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

A cultura organizacional é um padrão de pressupostos compartilhados os quais o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação. Funciona suficientemente bem para ser considerada válida. É uma experiência que pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 1986).

Segundo essas definições, percebe-se que a cultura organizacional é a visão que a empresa tem de si mesma, criada por meio de características particulares à medida que vive em um processo constante de adaptação.

A cultura organizacional determina o estilo de gestão das empresas e o próprio comportamento das pessoas. Suas características a diferenciam das outras empresas da mesma forma que os seres humanos diferenciam-se por meio de suas características individuais, sua personalidade. (MOREIRA, 2007)

Tal como na vida, a cultura da organização é retratada na missão, objetivos, estratégias, nos estilos de gestão e na sua história da empresa. A cultura influencia a forma de pensar, agir e sentir dos indivíduos e dos grupos. A identidade da cultura de uma organização é consolidada no seu processo histórico de funcionamento interno, de atuação e de trocas com seu ambiente externo. (LARA, 2001)

Pode-se dizer, de acordo com os pontos de vista apresentados, que a cultura organizacional é a identidade da organização e isso é o que a torna diferente das demais. Uma cultura começa a se formar no momento em que uma organização surge e é capaz de influenciar comportamentos, pois os colaboradores absorvem os valores essenciais à empresa. A cultura pode estimular o comprometimento e criar um clima harmonioso no trabalho. Pode também, por meio de suas normas, criar um sentimento de motivação e participação nos colaboradores da empresa. Estes podem se sentirem verdadeiros membros e passarem a colaborar de maneira mais efetiva com as atividades da empresa.

### **3.6 Clima versus Cultura Organizacional**

O clima organizacional é o reflexo dos efeitos da cultura da organização. O *“Clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)”* (LUZ, 1995).

Soares (1999) afirma que:

O clima mapea o ambiente interno da organização que varia segundo a motivação dos agentes. Aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais: desenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação como a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam na cultura organizacional constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros segundo um certo figurino. Ao servir de elo entre o passado e o presente, contribuem para a permanência e a coesão da organização. E diante das exigências que o ambiente externo provoca, formam conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização.

Para Lara (2001):

O Clima organizacional é um fenômeno resultante da interação das dimensões formadoras da cultura. É uma decorrência do peso de cada uma

das dimensões culturais e seu efeito sobre as outras duas. Assim, a excessiva importância dada à dimensão material, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar as normas e o trabalho, leva a um clima de tranquilidade e confiança, etc. E como cada uma das dimensões culturais é formada por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se um clima de maior ou menor satisfação. O clima é resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível do que suas fontes causais. É como um perfume percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes seja possível identificar alguns deles. O clima é decorrente da cultura organizacional, mas tem sobre a cultura influência, numa relação de retroalimentação.

É fato que a relação existente entre cultura e clima organização tem influência direta na satisfação ou insatisfação dos colaboradores para com a empresa. Mas é importante ressaltar que as normas pertencentes a esses padrões de conduta é o que descreve o estilo das relações intra-organizacionais que resulta na climática existente na empresa.

### **3.7 Conhecimento, Cultura e Clima Organizacional**

Para que haja uma cultura e um clima organizacional favorável, a construção do conhecimento é o ponto principal. Por exemplo: quando um executivo chega ao local de trabalho, geralmente, buscam um café e um jornal. Ele então começa a ler as notícias. Se por algum motivo o chefe direto ou algum executivo de maior nível entrar no local, certamente a pessoa encerrará imediatamente a leitura e será tomada por um sentimento de incômodo por estar lendo. Esta situação exemplifica muito bem cultura e clima favorável à construção do conhecimento. Se a pessoa acreditasse que a leitura de jornal é importante para que ela possa estabelecer relações entre as suas atividades e o negócio da organização, não sentiria vergonha por estar lendo. Ao contrário, estaria absolutamente tranqüila em relação à ação. Socializar conhecimento é fundamental para o processo de construção de conhecimento. O processo de socializar conhecimento somente é possível quando o indivíduo se apropria de informação. A construção do conhecimento ocorre na mente humana a partir de uma cultura e sociedade, pois o homem é um ser social. (VALENTIM, 2003)

Observa-se, de acordo com esse ponto de vista, que o conhecimento provém da visão que cada ser humano possui em relação à cultura da organização e da sociedade em que vive. Portanto, as empresas não podem perder os talentos que possui. É importante que elas invistam constantemente no capital humano, pois através do conhecimento desses indivíduos e da cultura da empresa que influenciam o comportamento destes, é possível haver um ambiente de trabalho saudável, respeitoso, de apoio, e de constante busca individual da capacitação profissional.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

### 4.1 Questionário

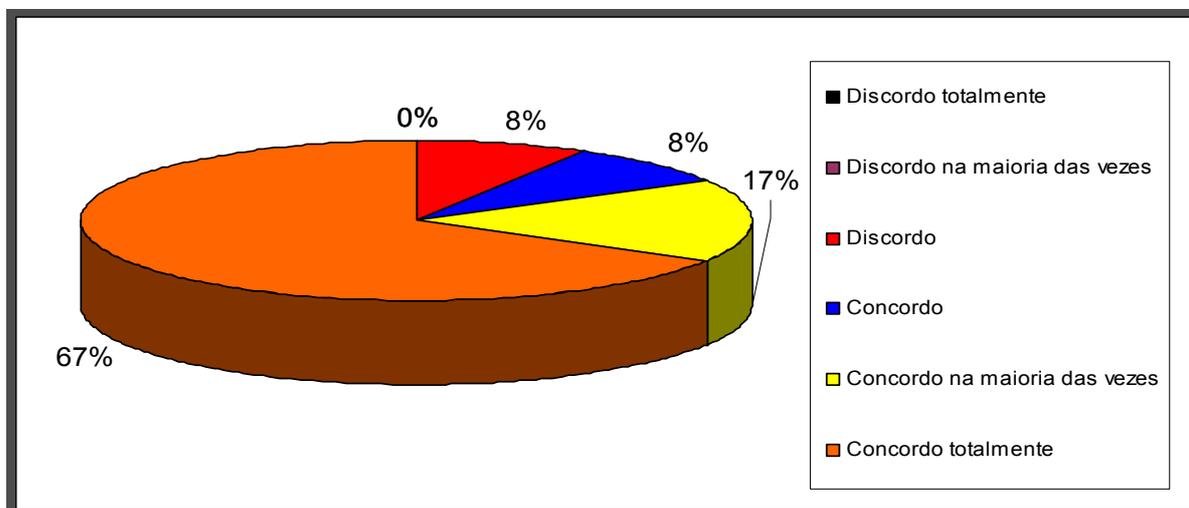
Nesta etapa, apresentam-se as informações oriundas dos questionários aplicados aos funcionários da empresa, juntamente com comentários explicativos dos dados.

**Questão 01:** Sinto que sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença.

**TABELA 01** – Percepção do funcionário sobre seu valor na organização

Atributos	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	0	0%
Discordo na maioria das vezes	0	0%
Discordo	1	8%
Concordo	1	8%
Concordo na maioria das vezes	2	17%
Concordo totalmente	8	67%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabiane Botelho Ferreira para monografia em Maio de 2007.



**GRÁFICO 01** – Percepção do funcionário sobre seu valor na organização

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabiane Botelho Ferreira em Maio de 2007.

### Comentário:

Por meio dos dados coletados, em relação ao sentimento de valor que cada funcionário tem sobre si para com a organização, percebe-se que de acordo com os percentuais representados acima, que 67% dos funcionários da organização estão satisfeitos com o diferencial que representam para a empresa, sendo que 8% destes discordam do fato de serem valorizados na mesma.

**Questão 02:** É permitido que as pessoas usem a criatividade em busca de melhores maneiras de realizar o trabalho.

**TABELA 02 – Uso da criatividade na realização do trabalho**

Atributos	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	2	17%
Discordo na maioria das vezes	0	0%
Discordo	1	8%
Concordo	3	25%
Concordo na maioria das vezes	2	17%
Concordo totalmente	4	33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabiane Botelho Ferreira para monografia em Maio de 2007.

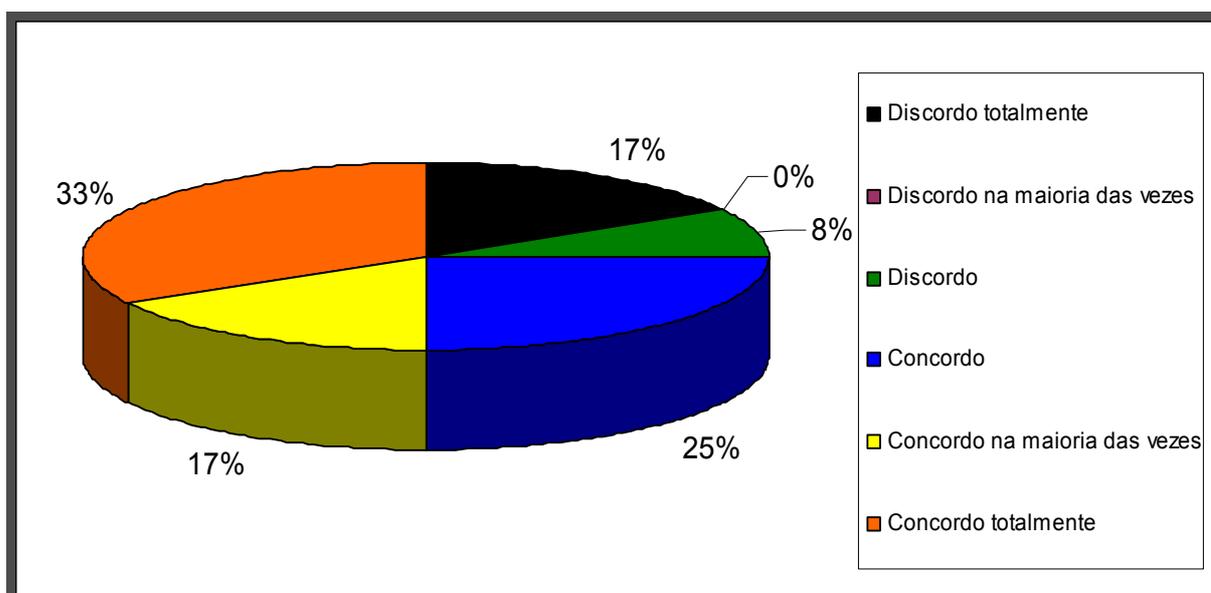


GRÁFICO 02 – Uso da criatividade na realização do trabalho

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabiane Botelho Ferreira em Maio de 2007.

### Comentário:

Por meio dos dados coletados e representados acima, em relação à possibilidade de poder inovar na realização do trabalho, percebe-se que 33% da organização concorda totalmente que são permitidos, caso necessitem, usar a criatividade para encontrar melhores maneiras de realizar o trabalho, enquanto 17% dos funcionários discordam totalmente desta afirmação.

**Questão 03:** A evolução salarial se dá por meio do conhecimento e habilidades

**TABELA 03** – Processo de evolução salarial

Atributos	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	0	0%
Discordo na maioria das vezes	2	17%
Discordo	5	41%
Concordo	0	0%
Concordo na maioria das vezes	3	25%
Concordo totalmente	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabiane Botelho Ferreira para monografia em Maio de 2007.

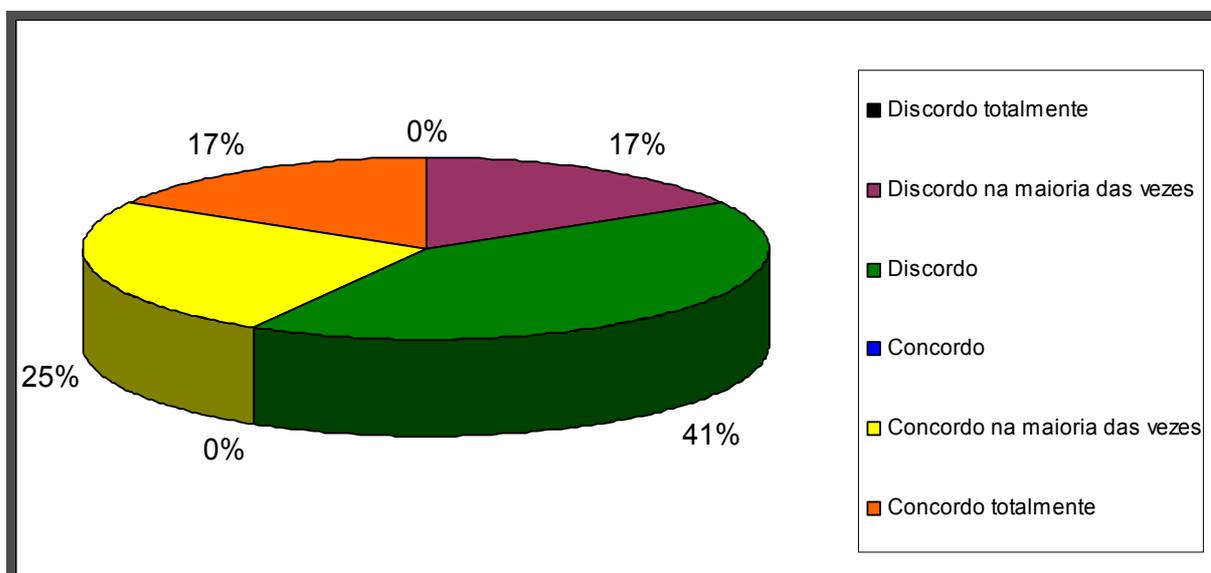


GRÁFICO 03 – Processo de evolução salarial

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabiane Botelho Ferreira em Maio de 2007.

### Comentário:

Percebe-se, de acordo com os dados coletados e representados acima, que 41% dos funcionários da empresa discordam do fato que o conhecimento adquirido no seu desenvolvimento profissional, juntamente com as habilidades contidas no indivíduo que trabalha nessa organização é suficiente para que ele seja promovido ou tenha um aumento de salário. Dos funcionários da organização, somente 25% destes concordam com essa afirmação.

**Questão 04:** O fato de eu sentir que na empresa tenho oportunidade de crescimento profissional contribui para que o meu desempenho no trabalho seja cada vez melhor.

**TABELA 04** – Influência da oportunidade de crescimento profissional no desempenho do funcionário

Atributos	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	0	0%
Discordo na maioria das vezes	0	0%
Discordo	1	8%
Concordo	3	17%
Concordo na maioria das vezes	2	25%
Concordo totalmente	6	50%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabiane Botelho Ferreira para monografia em Maio de 2007.

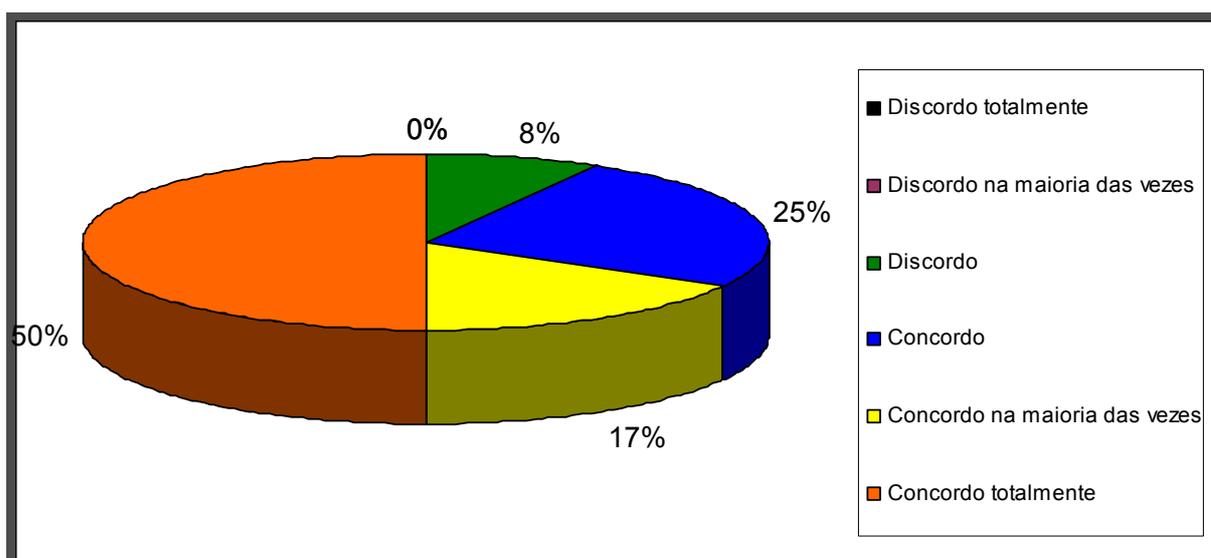


GRÁFICO 04 - Influência da oportunidade de crescimento profissional no desempenho do funcionário

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabiane Botelho Ferreira em Maio de 2007.

#### Comentário:

Percebe-se, de acordo com os dados coletados e representados acima que 50% dos funcionários da organização concordam totalmente com o fato de que a possibilidade de crescimento profissional contribui para o desempenho de um indivíduo, sendo que somente 8% dos funcionários discordam dessa afirmação.

**Questão 05:** O feedback que possuo dos meus superiores contribui para o meu desempenho no trabalho.

**TABELA 05 – A influência do feedback no desempenho do funcionário**

Atributos	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	0	0%
Discordo na maioria das vezes	0	0%
Discordo	0	0%
Concordo	5	42%
Concordo na maioria das vezes	4	33%
Concordo totalmente	3	25%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabiane Botelho Ferreira para monografia em Maio de 2007.

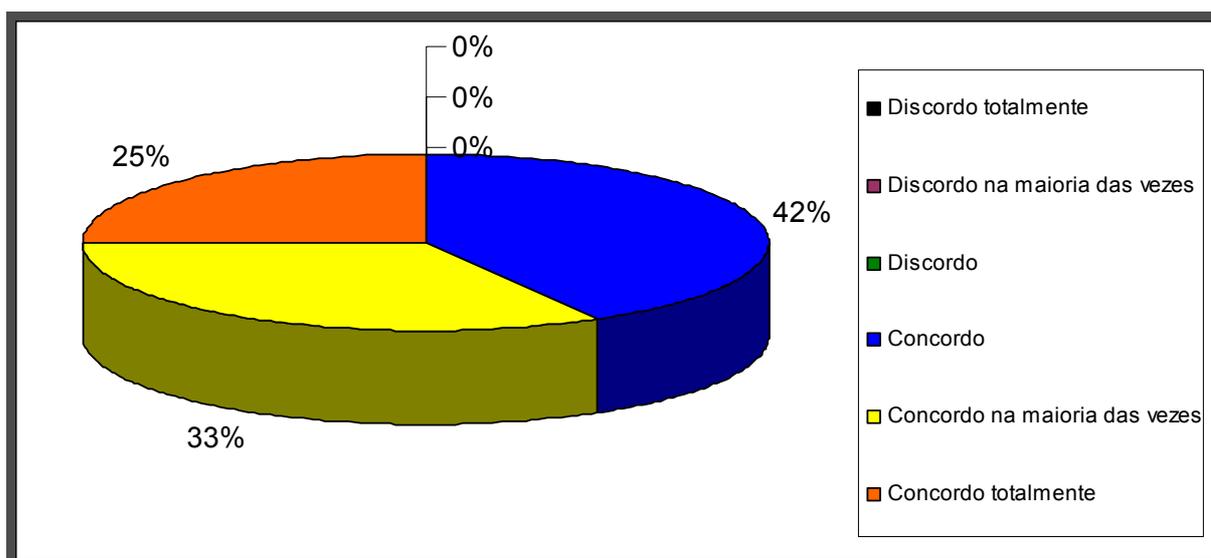


GRÁFICO 05 - A influência do feedback no desempenho do funcionário

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabiane Botelho Ferreira em Maio de 2007.

### Comentário:

Percebe-se, de acordo com os dados coletados e representados acima, que embora nem todos os funcionários da organização concordem totalmente que o feedback contribua para o desempenho do funcionário, 42% concordam que essa afirmação é verdadeira, sendo ainda que o restante da população pesquisada embora não esteja totalmente de acordo, ainda se mantém em grande nível de concordância.

**Questão 06:** O fato de os empregados terem uma noção clara dos objetivos da empresa faz com que o desempenho destes seja favorecido.

**TABELA 06** – Influência dos objetivos da empresa no desempenho do funcionário

Atributos	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	0	0%
Discordo na maioria das vezes	0	0%
Discordo	0	0%
Concordo	2	17%
Concordo na maioria das vezes	6	50%
Concordo totalmente	4	33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabiane Botelho Ferreira para monografia em Maio de 2007.

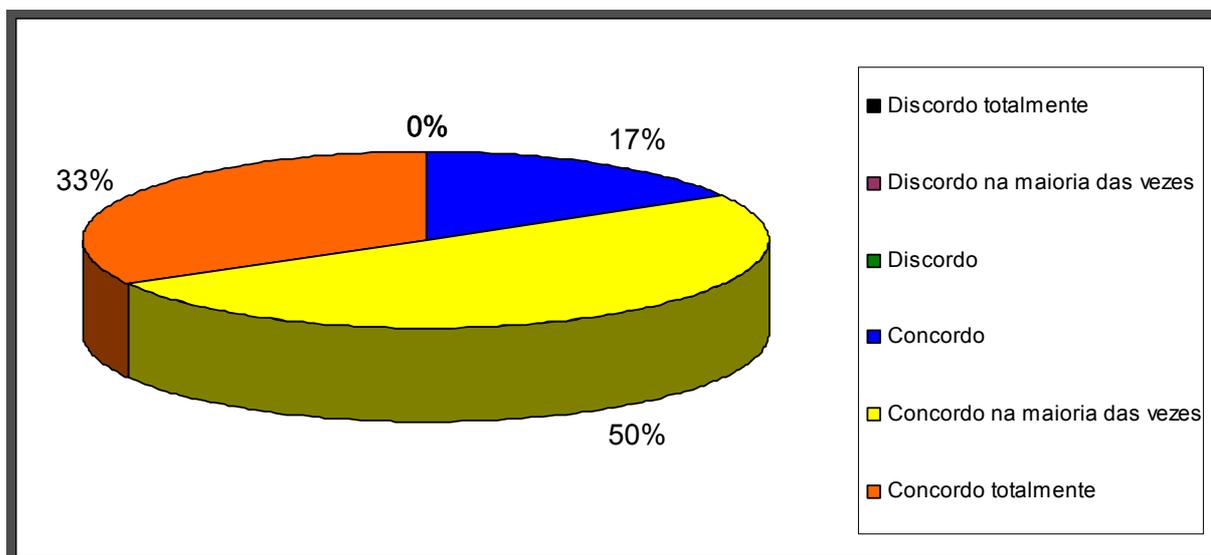


GRÁFICO 06 - Influência dos objetivos da empresa no desempenho do funcionário

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabiane Botelho Ferreira em Maio de 2007.

### Comentário:

Com base nos dados coletados e representados acima, pode-se perceber que embora a maioria dos funcionários da empresa não concorde totalmente com a afirmação de que conhecer os objetivos da empresa influencia seu desempenho, 50% dos funcionários concordam que na maioria das vezes conhecer os objetivos da empresa faz com que o desempenho do funcionário seja favorecido em função da clareza com a qual este é exposto.

**Questão 07:** Na empresa há investimento na capacitação profissional dos membros da instituição.

**TABELA 07 – Existência de investimento na capacitação profissional**

Atributos	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	2	17%
Discordo na maioria das vezes	0	0%
Discordo	0	0%
Concordo	6	50%
Concordo na maioria das vezes	3	25%
Concordo totalmente	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabiane Botelho Ferreira para monografia em Maio de 2007.

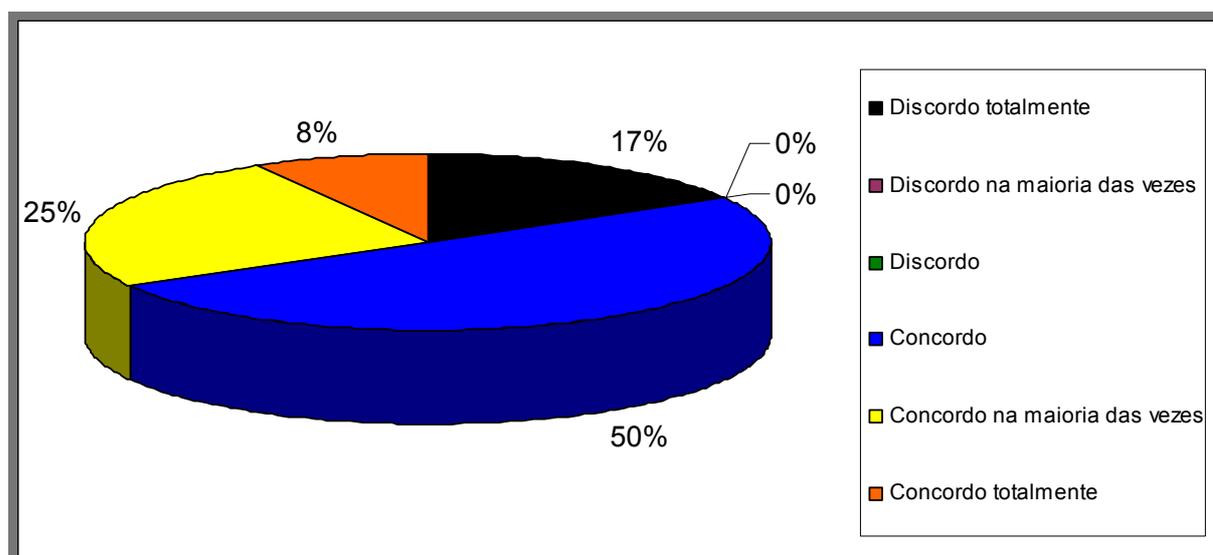


GRÁFICO 07 - Existência de investimento na capacitação profissional

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabiane Botelho Ferreira em Maio de 2007.

### Comentário:

Percebe-se, de acordo com os dados coletados e representados acima, que embora nem todos os funcionários da organização concordem totalmente com o fato de que a empresa investe na capacitação profissional dos funcionários, 50% concordam que essa afirmação é verdadeira, enquanto 17% dos funcionários que acreditam não existir esse tipo de investimento.

**Questão 08:** Na empresa há muitas regras e normas que tiram a liberdade dos funcionários de realizarem o trabalho como acham que deve ser feito.

**TABELA 08 – Liberdade para a realização do trabalho**

Atributos	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	0	0%
Discordo na maioria das vezes	4	33%
Discordo	6	50%
Concordo	0	0%
Concordo na maioria das vezes	0	0%
Concordo totalmente	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabiane Botelho Ferreira para monografia em Maio de 2007.

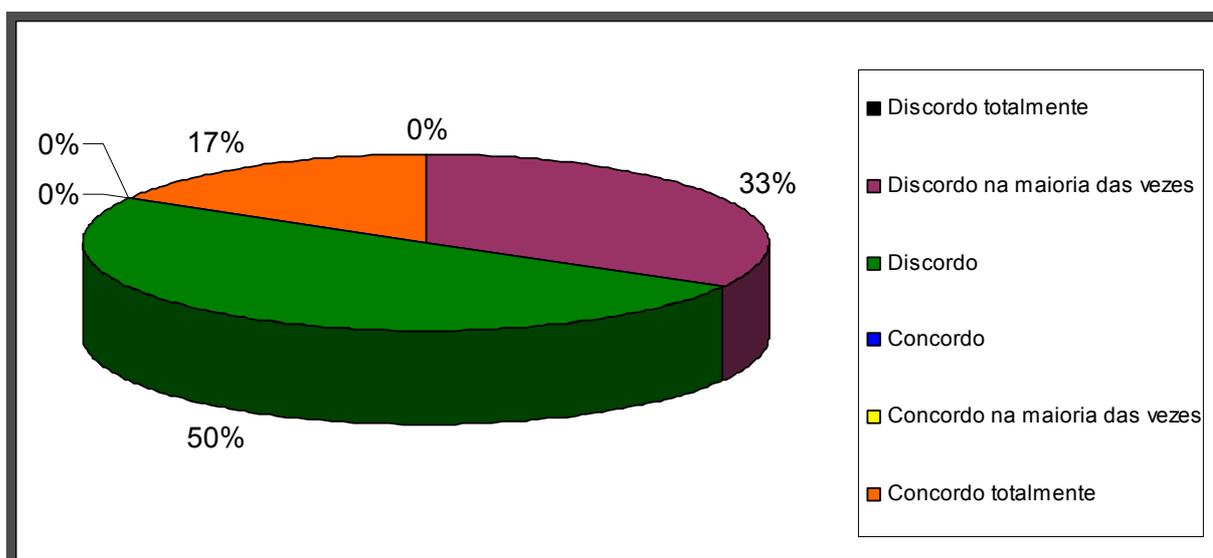


GRÁFICO 08 – Liberdade para a realização do trabalho

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabiane Botelho Ferreira em Maio de 2007.

### Comentário:

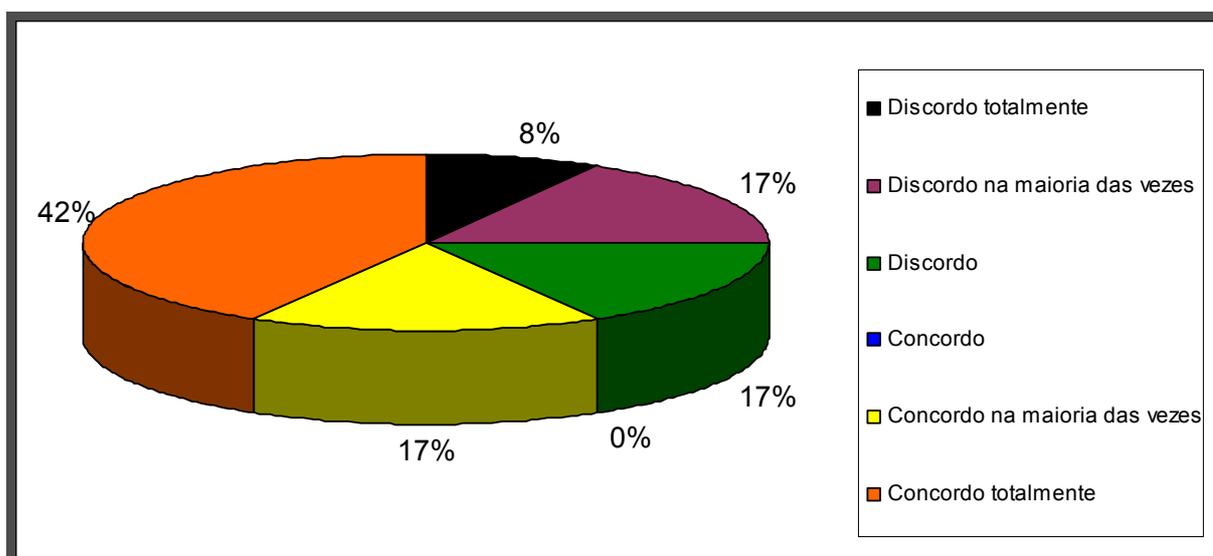
Percebe-se, de acordo com os dados coletados e representados acima, que 50% dos funcionários discordam do fato que existam normas e regras que tiram a liberdade dos funcionários realizarem o trabalho como acham que deve ser feito. Isso porque ou as regras e normas não existem ou porque não existe limitação nesse sentido.

**Questão 09:** Acredito que o clima organizacional da empresa contribui para o meu desempenho no trabalho.

**TABELA 09** – Influência do clima organizacional no desempenho do funcionário

Atributos	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	1	8%
Discordo na maioria das vezes	2	17%
Discordo	2	17%
Concordo	0	0%
Concordo na maioria das vezes	2	17%
Concordo totalmente	5	42%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabiane Botelho Ferreira para monografia em Maio de 2007.



**GRÁFICO 09** – Influência do clima organizacional no desempenho do funcionário

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabiane Botelho Ferreira em Maio de 2007.

### Comentário:

Com base nos dados coletados e representados acima, percebe-se que 42% dos funcionários da empresa concordam totalmente com o fato de que o clima organizacional contribui para o desempenho no trabalho. Somente 17% dos funcionários discordam desta afirmação.

**Questão 10:** O fato de a empresa preocupar-se com o bem-estar do funcionário contribui positivamente para o desempenho dos funcionários.

**TABELA 10** – Influência da preocupação da empresa com o bem-estar do funcionário

Atributos	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	0	0%
Discordo na maioria das vezes	0	0%
Discordo	1	8%
Concordo	3	25%
Concordo na maioria das vezes	1	8%
Concordo totalmente	7	59%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabiane Botelho Ferreira para monografia em Maio de 2007.

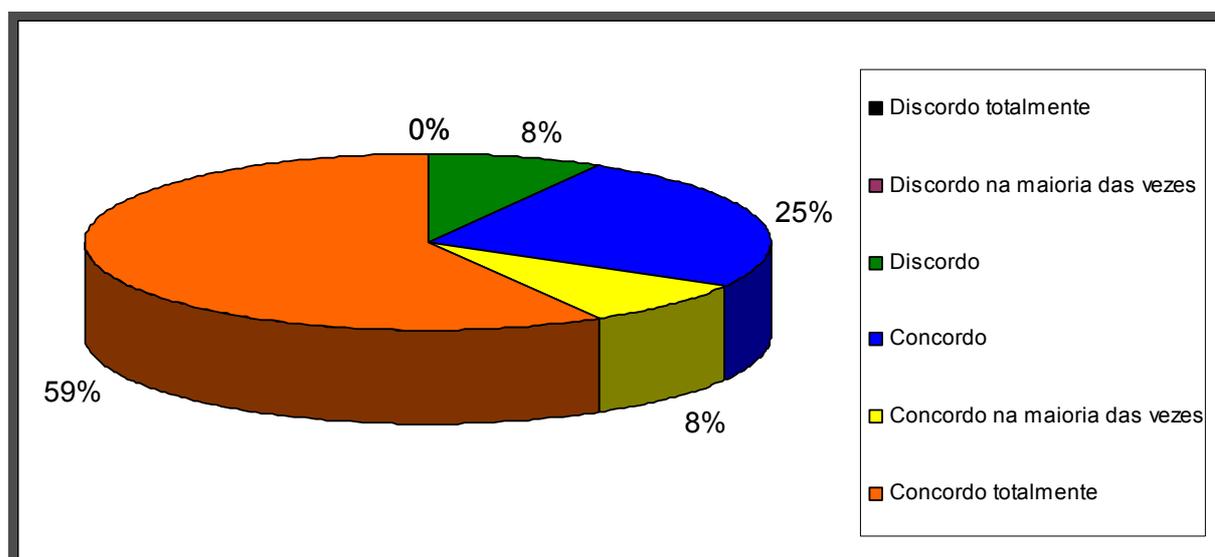


GRÁFICO 10 - Influência da preocupação da empresa com o bem-estar do funcionário

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabiane Botelho Ferreira em Maio de 2007.

#### Comentário:

Com base nos dados coletados e representados acima, percebe-se que 59% dos funcionários concordam totalmente com o fato de que a empresa preocupar-se com o bem-estar do funcionário contribui positivamente para o desempenho destes. Apenas 8% discordam desta afirmação.

#### 4.2 Entrevista

Nesta etapa, apresentam-se as informações oriundas da entrevista realizada com dois diretores e um gerente geral da empresa. Os dados abaixo são fielmente escritos de acordo com as respostas dos membros entrevistados.

**Pergunta 1: Como você avalia o clima organizacional da Mosaico?**

Diretor 1: Muito bom, exceto alguns conflitos interpessoais que acontecem de vez em quando.

Diretor 2: Excelente. É uma empresa pequena, não poderia ser diferente.

Gerente: Muito bom.

**Pergunta 2: Quais as estratégias que a empresa possui para manter um clima organizacional saudável?**

Diretor Geral: Oferecemos a liberdade de expressão a cada um de nossos funcionários, seja através de idéias, sugestões, reclamações. Aqui o nosso funcionário é ouvido em todos os aspectos, seja ele profissional ou pessoal.

Diretor Administrativo: Temos uma estrutura física bem planejada com um espaço grande, arejado, uma vista maravilhosa, uma boa iluminação, temos um bom diálogo com o pessoal, às vezes temos encontros fora do trabalho, por exemplo: happy hour toda quarta, almoços sextas-feiras, comemorações por uma conquista ou por uma data comemorativa...além de reuniões mensais para tratar de assuntos de trabalho.

Gerente Geral: É isso aí... Além de folgas planejadas a todos os funcionários, para que possam resolver questões pessoais, afinal de contas, passamos a maior parte do tempo dentro de um escritório.

**Pergunta 3. Vocês consideram que essas estratégias podem contribuir para o desempenho profissional do funcionário?**

Diretor Geral: A intenção é essa. Além de ser uma estratégia incomum nas empresas, o nosso foco principal é um trabalho bem realizado.

Diretor Administrativo: Claro! Aí entra a questão da motivação. Quanto mais à vontade o funcionário estiver, mais motivado ele estará para exercer um trabalho perfeito. Além do que, ele tem a liberdade e autonomia para tomar decisões importantes.

Gerente Geral: Absolutamente. Sem dúvida alguma essas estratégias têm uma relação direta com o desempenho destas pessoas.

**Pergunta 4. E quanto à capacitação profissional, existe alguma estratégia para aumentar o conhecimento do funcionário?**

Diretor Geral: Sim. Uma ou duas vezes a cada três meses, nós diretores apresentamos palestras sobre a importância dos investimentos financeiros, damos aulas sobre matemática financeira, tiramos dúvidas sobre o mercado imobiliário, ensinamos técnicas de Excel avançado, sem contar que, esporadicamente, temos

conversas informais sobre o que acontecem no mundo, inclusive assuntos relacionados ao nosso dia-a-dia no trabalho. Enfim, somos uma empresa perfeita. (risos)

Diretor Administrativo: Sim, ensinamos a lidar com o mercado financeira de modo geral, como lidar com problemas no trabalho e pessoais inclusive. Fazemos uma espécie de consulta ao psicólogo. Há uns meses atrás contratamos uns alunos da UNB para treinar nossos funcionários. Foi um trabalho muito interessante e rendeu bons frutos. Foi ensinado como se deve atender um cliente pessoalmente, por telefone, como falar ao telefone, como manter a postura na empresa, a importância da imagem física, dentre outras coisas.

Gerente Geral: Além de tudo isso já dito, tem a flexibilidade de horário, no intuito de proporcionar ao funcionário a possibilidade de participar de cursos extras, como: idioma, informática, para que eles possam ter a oportunidade de investir em si mesmo e favorecer também a empresa.

**Pergunta 5. Você pode resumir em poucas palavras a relação que o clima organizacional da empresa tem com a importância do aprendizado e ainda com a cultura organizacional da Mosaico?**

Diretor Geral: Veja bem: a missão da empresa é agregar valor aos nossos parceiros por meio da excelência na gestão de nossos investimentos. A nossa cultura baseia-se em: Profissionalismo buscando prestar o serviço com alto padrão de qualidade através de procedimentos que garantam segurança quanto às informações envolvidas. Qualidade no atendimento por meio de um atendimento personalizado. Bem-estar organizacional por meio de um ambiente saudável e estimulante e Inserção Social realizando ações que contribuem para o desenvolvimento social da empresa.

Bom, agora relacionando a nossa cultura, conhecimento e clima organizacionais.... Eu posso te dizer que todos esses fatores andam de mãos dadas. Veja bem: para manter um 'clima' saudável aqui na Mosaico, nós investimos em nossos funcionários através da busca pelo aprimoramento do 'conhecimento' e a nossa 'cultura' baseia-se exatamente em manter um 'clima' saudável e o profissionalismo em constante busca pela excelência. Portanto, a relação entre esses fatores resume-se no fato de o que o clima organizacional depende da cultura da empresa que depende da manutenção do conhecimento que faz parte da cultura da empresa. Complicado isso? Mas é assim que funciona. (risos)

Diretor Administrativo e Gerente Geral: É isso aí!

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Utilizando-se como base a aplicação de questionários com os funcionários e uma entrevista com os diretores e o gerente da empresa Mosaico Consultoria e Investimentos com o intuito de analisar o clima organizacional e verificar a relação entre o clima organizacional e o desempenho do funcionário no resultado da empresa, neste capítulo serão apresentadas as análises dos dados coletados neste estudo.

Primeiramente aborda-se as questões referentes ao questionário aplicado aos funcionários.

Na questão 01, onde os membros eram indagados a respeito do seu sentimento de valor na organização, 67% deles concordaram totalmente com essa afirmação. Por meio dessa porcentagem, percebe-se que o sentimento dos funcionários em relação a organização faz com que o mesmo sinta que pode fazer a diferença na empresa. Esse fator está ligado ao que diz Coda na página 14 dessa monografia, quando define o conceito de clima organizacional como uma caracterização de uma imagem, criada pelo indivíduo. Essa percepção tida pelo funcionário, permite com que o grau de satisfação deste membro influencie o comportamento e as atitudes dele perante o trabalho que realiza.

Na questão 02, é possível perceber que a empresa oferece a oportunidade do funcionário interagir com a organização, fazendo com que suas idéias contribuam para um melhor desempenho das atividades. Isto é percebido de acordo com os 33% dos respondentes que afirmaram que tem a permissão de utilizarem a criatividade na realização das atividades no trabalho. Essa relação é exposta por Souza, na página 14 desta monografia, onde é conceituado por ele que uma determinada atenção dada a um certo fator, pode levar a um clima de tranqüilidade e confiança. E nessa questão, percebe-se que o fato de a empresa permitir que os funcionários interajam com a organização por meio de idéias, favorece e estimula o comportamento do funcionário a fim de que o mesmo busque sempre contribuir para melhor forma de executar seu trabalho. Essa informação estabelece uma relação direta com o que diz o diretor geral quando respondeu a pergunta número 2, conforme consta na página 31 desta monografia.

De acordo com a questão 03 percebe-se que, de acordo com os dados coletados, 41% dos funcionários da empresa discordam do fato que a mesma não mantém o critério da evolução salarial com base em conhecimentos e habilidades. Conforme consta na página 16 desta monografia, citado por Asnis, o conhecimento de uma pessoa é representada por meio de uma vantagem competitiva à medida em que

melhora a performance e o desempenho do funcionário, porém, na empresa pesquisada, percebe-se que a questão da valorização do conhecimento do funcionário não é tido como vantagem competitiva, uma vez que a empresa não investe financeiramente na manutenção desse capital intelectual, o que pode gerar desmotivação por parte destes funcionários.

Nas questões 04 e 05 e 06 são tratados os fatores de influência no desempenho do funcionário, tais como: oportunidade de crescimento profissional, feedback e objetivos da empresa. No que se relaciona com o fator de crescimento profissional percebe-se que metade dos funcionários concordam que esse fator influencia o desempenho no trabalho, pois 50% deles responderam que concordam totalmente com essa afirmação. No quesito feedback temos 42% dos funcionários alegando que essa relação exerce influencia no desempenho. E quanto aos objetivos da empresa, tem-se o percentual de 50% de concordância. Os funcionários alegaram concordar que na maioria das vezes conhecer os objetivos da empresa faz com que o desempenho seja favorecido, até porque tem-se uma noção clara do que deve ser feito. De acordo com o embasamento teórico contido nas páginas 16 dessa monografia, Chiavenato ressalta que os pressupostos que permeiam a vida de um individuo, respondem a influência que cada um dos fatores citados nas questões mencionadas acima exerce no desempenho do funcionário na organização.

De acordo com a questão 07, onde se obteve 50% de concordância percebe-se que a empresa investe na capacitação dos seus funcionários. De acordo com o embasamento teórico contido na página 17 desta monografia, citado por Mazur, é claramente definido a importância do investimento na capacitação profissional para o desempenho do profissional e conseqüentemente para o resultado final da organização.

Na questão 08, volta-se a questão da cultura retratada na página 19 desta monografia. Com 50% de respostas alegando discordar do fato de que a empresa possui muitas regras e normas que tiram a liberdade dos empregados, podemos relacionar essa questão com o que diz a Lara na página 20 desta monografia, onde ela cita que os objetivos da empresa influenciam a forma de pensar, agir e sentir dos funcionários. Nesse sentido, o fato de a empresa possuir uma cultura que possibilita ao funcionário contribuir ativamente dos processos, faz com que ele sinta liberdade perante as normas existentes nesta organização.

Conforme relatado pelos autores Chiavenato na página 16 desta monografia o clima organizacional é um fator que exerce bastante influência no desempenho dos

funcionários nas organizações. De acordo com os dados coletados e representados pelo gráfico 09 da página 30 dessa monografia, 41% dos funcionários da empresa concordam com o fato de que o clima exerce influencia no desempenho das atividades que realizam, o que responde a citação dada pelo autor citado acima.

Na fase da entrevista, onde os diretores da empresa foram questionados a respeito do clima organizacional, a segunda pergunta da entrevista, relacionava-se com o investimento que a empresa tinha como estratégia para manter um clima organizacional saudável. Dentre as respostas, foi citado: condições físicas favoráveis, liberdade aos funcionários de expressar idéias, autonomia para tomar decisões, investimento financeiro na capacitação profissional, treinamento para manutenção do conhecimento, dentre outros. Essa questão vai de encontro ao que diz Freitas na página 18 desta monografia, onde ele retratada a importância do investimento na manutenção do conhecimento, e dos valores pessoais que cada indivíduo possui e que interage positivamente para o crescimento da organização.

Na última pergunta perguntou-se a respeito da relação existente entre a cultura da empresa, a retenção do conhecimento intelectual dos profissionais com o clima organizacional. Foi unânime o fato de que consideram que a cultura da empresa, interligada com a saúde do clima organizacional e com a competência dos profissionais proveniente do conhecimento adquirido em função dos investimentos feitos pela empresa, gera uma produtividade extremamente favorável e que corresponde aos objetivos da empresa. Isso relaciona-se com os conceitos expostos por Valentim na página 21 dessa monografia, pois a construção do conhecimento provém do investimento que organização faz por meio de sua cultura, que transforma o clima organizacional em um ambiente saudável e bom de se trabalhar.

## 6 CONCLUSÃO

Após analisar o clima organizacional por meio de uma pesquisa de campo e verificar a relação entre este e o desempenho do funcionário no resultado da empresa, neste capítulo apresenta-se as conclusões deste estudo.

Fazendo-se uma análise global de todos os dados coletados, pode-se constatar que fatores relacionados a questões financeiras merecem uma atenção mais intensiva por parte da diretoria da empresa, uma vez que, embora estes acreditem que a empresa é uma grande geradora de talentos, grande parte do seu corpo funcional está insatisfeita com esse fator, embora vários outros aspectos sejam favoráveis ao desempenho e manutenção do funcionário na organização.

O presente estudo foi elaborado com o objetivo geral analisar a influência do clima organizacional no desempenho dos indivíduos no resultado da empresa. Os objetivos específicos buscavam levantar, junto à literatura especializada, alguns conceitos sobre Clima, Cultura e Conhecimento Organizacional, Educação Corporativa e Universidade Corporativa e ainda identificar de que forma esses fatores influenciam o clima organizacional. Pois bem, todos os objetivos foram alcançados, uma vez que foram estudadas teorias relativas ao tema proposto que serviu como base na mensuração dos dados coletos dos questionários e da entrevista e ainda foi feita uma comparação das teorias apresentadas com a situação real da empresa.

Após a mensuração dos resultados e dos dados coletados, percebe-se que os indicadores que impactam na qualidade do clima organizacional da empresa Mosaico Consultoria foram percebidos de forma muito parecida pelos diretores e gerente da empresa, com exceção do aspecto que se refere à ascensão salarial.

O ambiente de trabalho na maioria das vezes é muito bom. A questão salarial é o único motivo que a empresa deve adquirir como sugestão para melhoria do clima e o único fator que impacta negativamente o desempenho do funcionário.

No que se refere às limitações deste estudo, o fator tempo foi o limitador desta pesquisa. Em função da pequena quantidade de tempo disponível que a pesquisadora possui para desenvolver esta pesquisa, uma abordagem mais focada e priorizada aparece como limitadora. Já em relação às pesquisas futuras, acredita-se que o caminho que informações colhidas por meio de pesquisas de clima organizacional farão com que as empresas aprimorem em seus objetivos a manutenção de um clima organizacional saudável.

Portanto, conclui-se que um clima organizacional que afete positivamente o desempenho de um funcionário na organização depende das estratégias utilizadas

pela empresa pesquisada. Uma empresa que investe na capacitação profissional para que um indivíduo cresça, deve começar a fazê-lo crescer dentro da própria organização por meio de uma valorização salarial para esse indivíduo.

## 7 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1998.

CODA, Roberto. **O valor do diagnóstico de clima**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod40042&org=3>>. Acesso em: 18 abr. 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOLB, D. A., MCINTYRE, J. M., RUBIN, I. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo : Atlas, 1990

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1992.

LITWIM G.H. e STRINGER R.A, Motication and Organizational Climate, Boston, Havard Buseiness School. Disponível em: < [www.indikator.com.br](http://www.indikator.com.br)>. Acesso em: 18 abr. 2007

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LUZ, R. S, Conhecendo o clima organizacional (1996) Revista Desenvolvimento, v4. No. 41, maio, p 14-15, S. Paulo.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de Produtos e Educação Corporativa**. Disponível em: <[http://www.fecap.br/Portal/Arquivos/Graduacao\\_Rev\\_EstudanteOn\\_Line/Educacao\\_Corporativa\\_Deborah\\_Ribeiro\\_Silva.pdf](http://www.fecap.br/Portal/Arquivos/Graduacao_Rev_EstudanteOn_Line/Educacao_Corporativa_Deborah_Ribeiro_Silva.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2007

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SOUZA E, **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam** (1978). SP: Edgard Blucher

**APÊNDICE A****CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

**Prezado Colega,**

Solicito a gentileza de responder o questionário anexo, lembrando que suas informações serão mantidas em sigilo total e que não se faz necessário a sua identificação.

O questionário tem como objetivo analisar o clima organizacional da empresa, o que contribuirá para o desenvolvimento da minha monografia.

Ressalto que a aplicação deste questionário já foi previamente autorizada pela diretoria.

Conto com sua colaboração para dar continuidade a essa pesquisa.

Desde já agradeço a sua colaboração.

**Fabiane Botelho Ferreira**

Aluna do curso de Administração do UniCEUB

Matrícula 2045115-8

---

**1ª PARTE**  
**Perfil do Funcionário**

---

**1. Sexo:**

- ( ) Masculino  
( ) Feminino

**2. Qual a sua faixa etária?**

- ( ) 18 a 25 anos  
( ) 26 a 35 anos  
( ) 36 a 50 anos  
( ) 51 anos ou mais

**3. Qual seu nível de escolaridade?**

- ( ) Sem instrução  
( ) Fundamental  
( ) Médio  
( ) Superior  
( ) Pós-graduação

**4. Há quanto tempo trabalha na empresa?**

- ( ) Menos de um ano  
( ) De dois a três anos  
( ) Quatro anos ou mais

**5. Indique o setor onde você trabalha.**

- ( ) Administrativo  
( ) Financeiro  
( ) Geral  
( ) Externo  
( ) Outro.

**2ª PARTE**  
**Questionário**

Código	Item	Avaliação					
		1 Discordo totalmente	2 Discordo na maioria das vezes	3 Discordo	4 Concordo	5 Concordo na maioria das vezes	6 Concordo totalmente
1	Sinto que sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença.						
2	É permitido que as pessoas usem a criatividade em busca de melhores maneiras de realizar o trabalho.						
3	A evolução salarial se dá por meio do conhecimento e habilidades.						
4	O fato de eu sentir que na empresa tenho oportunidade de crescimento profissional contribui para que o meu desempenho no trabalho seja cada vez melhor.						
5	O feedback que possuo dos meus superiores contribui para o meu desempenho no trabalho.						
6	Na empresa há investimento na capacitação profissional dos membros da instituição						
7	O fato de os empregados terem uma noção clara dos objetivos da empresa faz para que o desempenho destes seja favorecido.						
8	Na empresa há muitas regras e normas que tiram a liberdade dos funcionários de realizarem o trabalho como acham que deve ser feito.						
09	Acredito que o clima organizacional da empresa contribui para o meu desempenho no trabalho						
10	O fato de a empresa preocupar-se com o bem-estar do funcionário contribui positivamente para o desempenho dos funcionários.						

## **APÊNDICE B**

### **ENTREVISTA**

1. Como você avalia o clima organizacional da Mosaico?
2. Quais as estratégias que a empresa possui para manter um clima organizacional saudável?
3. Vocês consideram que essas estratégias podem contribuir para o desempenho profissional do funcionário?
4. E quanto à capacitação profissional, existe alguma estratégia para aumentar o conhecimento do funcionário?
5. Você pode resumir em poucas palavras a relação que o clima organizacional da empresa tem com a importância do aprendizado e ainda com a cultura organizacional da Mosaico?