CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DA SMS PRODUTOS ELETRÔNICOS EM 2011

Luciano Ferreira Santos
Faculdade São Luis de França, Administração, lu_fsantos85@hotmail.com

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo identificar os fatores de clima organizacional e sua importância. O estudo foi realizado na Empresa SMS - Produtos Eletrônicos. A expectativa deste trabalho é propor algumas soluções para contribuir com um ambiente de trabalho saudável, garantindo o bem-estar para a organização, colaboradores e funcionários.

PALAVRAS CHAVE: Clima organizacional, ambiente de trabalho, gestão de pessoas.

ABSTRACT

This work has as main objective to identify the factors of organizational climate and its importance. The study was conducted at the Company SMS - Electronic Products. The expectation of this work is to propose some solutions to contribute to a healthy working environment, ensuring the well-being of the organization, employees and officials.

KEYWORDS: Organizational climate, work environment, people management.

.

1. INTRODUÇÃO

A palavra clima origina-se do grego *klima* e significa tendência ou inclinação. O clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores.

Em ambientes de mudanças constantes, para que haja o desenvolvimento integral, as organizações devem, não só centralizar seus esforços na satisfação do cliente externo, mas também no cliente interno, ou seja, o colaborador, pois sua satisfação trará, como consequência a satisfação do cliente externo, contribuindo para os resultados das empresas.

Segundo Chiavenato (1999), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

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

O motivo para a realização deste trabalho foi baseado na convivência diária com os funcionários da SMS PRODUTOS ELETRÔNICOS e tendo como problema de pesquisa a satisfação dos funcionários em relação ao clima organizacional?

Conhecer o clima organizacional da empresa, em relação aos funcionários e o ambiente de trabalho, diagnosticando elementos relevantes como: condições do ambiente de trabalho, relacionamento com a chefia e colegas, visões atuais e futuras. Tendo como objetivo geral de identificar a importância do Clima Organizacional. Para então, diagnosticar o grau de satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho.

2. A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Do conceito de motivação – nível individual – surge o de clima organizacional – no nível da organização. É a “qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu

comportamento" (CHIAVENATO, 1999). Ele traduz os mais importantes aspectos do relacionamento entre a empresa e seus empregados: a motivação, a integração e a interação de todos os membros de uma organização.

O Clima Organizacional pode ser alto, baixo ou pode situar-se num nível intermediário. Ele é considerado baixo quando existe um distanciamento muito grande entre os membros de uma organização. Isso fica patente com o aparecimento do pessimismo, da descrença, da depressão e do desânimo entre as pessoas. O nível alto é traduzido por reações de otimismo, calor, receptividade. O clima considerado neutro é aquele que não causa reação no comportamento dos indivíduos.

Segundo Chiavenato (1999), o Clima Organizacional tem uma íntima relação com a motivação das pessoas que compõem a organização. Quanto maior for a motivação das pessoas, maior será o nível do Clima Organizacional. O contrário também é verdadeiro: quanto menor a motivação, menor é o nível do Clima Organizacional.

Chiavenato (1999) diz que a apuração do nível em que se encontra o Clima Organizacional da empresa é ferramenta imprescindível para a administração de pessoas dentro das organizações. Através dessa avaliação é possível constatar os pontos negativos, positivos e conflituais existentes nas relações da empresa com seus empregados, bem como, levantar eventuais necessidades individuais não satisfeitas. A partir dos resultados, podem ser tomadas as providências adequadas à solução dos problemas detectados.

2.1 DEFINIÇÕES E PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nas organizações, utiliza-se a palavra clima para descrever o grau de satisfação/insatisfação existente em uma organização, sob a ótica daqueles que lá trabalham.

Para Coda (1997) apud Bispo (2007), o clima organizacional é um indicador do grau de satisfação dos membros da empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade da organização.

Já Ricardo Luz (1996, p. 12) define o clima organizacional como "o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento".

Ambas as definições são bastante recentes e atualizadas, e permitem que o leitor possa compreender aspectos básicos, que constam nas duas definições:

1 – O clima organizacional está relacionado à satisfação dos funcionários;

2 – O clima representa um conjunto de fatores que não podem ser analisados isoladamente, e sim em conjunto.

Estas duas definições são essenciais para a compreensão de cada um destes fatores, sem perder a visão do todo, que é a interação destas partes. Pesquisas indicam que colaboradores com baixos índices de motivação, utilizam somente 8% de sua capacidade de produção. Por outro lado, em setores/áreas/empresas onde encontramos colaboradores motivados este mesmo índice pode chegar a 60%.

As empresas precisam manter o índice de motivação de seus colaboradores o mais elevado nível possível de forma que este valor passe a ser um dos seus indicadores de resultado. É importante dizer que a Pesquisa de Clima deve sempre estar coerente com o planejamento estratégico da organização e deve contemplar questões de diferentes variáveis organizacionais, tais como:

- O trabalho em si – com base nesta variável procura-se conhecer a percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho, horário, distribuição, suficiência de pessoal, etc;

- Integração Setorial e Interpessoal – avalia o grau de cooperação e relacionamento existente entre os funcionários e os diversos departamentos da empresa;

- Salário – analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos salários pagos por ouras empresas;

- Estilo Gerencial – aponta o grau de satisfação do funcionário com a sua chefia, analisando a Qualidade de supervisão em termos de competência, feedback, organização, relacionamento, etc;

- Comunicação – buscar o conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos relevantes da empresa, seus canais de comunicação, etc;

- Desenvolvimento Profissional – avalia as oportunidades de treinamento e as possibilidades de promoções e carreira que a empresa oferece;

- Imagem da empresa – procura conhecer o sentimento das pessoas em relação a empresa;

- Processo decisório – esta variável revela uma faceta da supervisão, relativa à centralização ou descentralização de suas decisões;

- Benefícios – apura o grau de satisfação com relação aos diferentes benefícios oferecidos pela empresa;

- Condições físicas do trabalho – verifica a Qualidade das condições físicas de trabalho, as condições de conforto, instalações em geral, riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais;

- Trabalho em equipe – Mede algumas formas de participação na Gestão da empresa;

- Orientação para resultados – Verifica até que ponto a empresa estimula ou exige que seus funcionários se responsabilizem efetivamente pela consecução de resultados.

Além de ouvir seus funcionários sobre o que pensam em relação a essas variáveis, as empresas deveriam também conhecer a realidade familiar, social e econômica em que os mesmos vivem. Somente assim poderão encontrar outros fatores do clima organizacional que justificam o ambiente da empresa.

É muito freqüente encontrarmos empresas que possuem um clima organizacional ruim, apresentando:

- Alto índice de rotatividade de pessoal: este indicador avaliando a taxa de contratações e demissões, e serve para apontar uma média baixa de permanência de novos funcionários na empresa.

- Alto índice de absenteísmo: já este indicador demonstra a quantidade de faltas e atrasos ao trabalho, mostrando o impacto da ausência dos funcionários no dia-a-dia da empresa, o que impacta diretamente na produtividade.

- Pichações nos banheiros: sinais subjetivos de revolta dos funcionários, seja em relação a outras pessoas dentro da empresa, ou também à políticas da empresa.

- Resultados pobres nos programas de sugestões: a não participação também indica falta de comprometimento dos funcionários com os resultados e o crescimento da empresa.

- Resultados ruins das avaliações de desempenho: uma medida direta para avaliar o quanto o ânimo dos funcionários interfere no desempenho destes.

- Greves: as paralizações são formas mais hostis de se demonstrar a insatisfação generalizada com as decisões da alta diretoria da empresa.

- Conflitos interpessoais e interdepartamentais: os conflitos entre as pessoas num departamento, ou até as “guerras” entre departamentos também indicam um clima de tensão, muitas vezes ligado ao aspecto pessoal.

- Desperdício de material: apenas relembrando como pequenos detalhes, e que muitas vezes passam despercebidos, têm, muitas vezes, raízes profundas, ligadas ao clima organizacional.

- Queixas no serviço médico: é uma maneira dos funcionários desabafarem, expondo problemas de natureza psicológica, ou até indiretamente procurando sintomas “inexistentes”.

Para uma ampla avaliação, esses indicadores apresentados acima também devem ser avaliados de forma independente do questionário, junto à equipe de recursos humanos. Esses indícios revelam também o reflexo da cultura estabelecida.

Kolb (1978) também emite sua opinião sobre “clima organizacional” como força capaz de alterar o comportamento dos empregados dentro das organizações:"...Embora uma compreensão da motivação humana seja valiosa para o administrador em atividade, vimos que a motivação não é o único determinante do comportamento. O clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação a associação, poder ou

realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização". (Kolb, 1978).

O clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia-a-dia com a organização. A pesquisa revela a realidade percebida pelos colaboradores e não somente o que efetivamente acontece.

Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é outro aspecto a ser analisado. É necessário avaliar se a cultura é favorável à introdução de novos conceitos e se os colaboradores têm condições de compreender e acompanhar as mudanças organizacionais.

De acordo com Santos et al (2001), os resultados das organizações dependem de três variáveis: pessoas, processos e filosofia estratégica. As pessoas, na busca dos resultados, utilizam processos que são orientados pela filosofia estratégica da empresa. Quanto maior for a interação entre essas três variáveis, maior será a sinergia do modelo. Logo, a busca dos resultados está relacionada à forma como os colaboradores trabalham os processos utilizados nesse trabalho, colocando em prática a estratégia da organização (Campello & Oliveira, 2004).

2.3 PESQUISA DO CLIMA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL

É importante ressaltar que não é tarefa fácil pesquisar e analisar o clima e a cultura das organizações, pois isto exige o conhecimento da tecnologia indispensável para tal. Esta tecnologia engloba a postura do pesquisador, o conhecimento de uma metodologia, a escolha de técnicas apropriadas à investigação, a seleção adequada das categorias de análise, o esclarecimento dos objetivos da pesquisa e o reconhecimento, da gerencia e colaboradores, no que se refere à importância da pesquisa para uma intervenção pontual e eficaz. Outro ponto

que deve ser analisado ao realizar a pesquisa são os fatores externos à 38 Rev. CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002
organização que fatalmente influenciam os clientes internos e, conseqüentemente, no clima e na cultura da organização.

Ao considerar os fatores externos à organização, na pesquisa do clima e cultura organizacionais, é necessário obter informações pertinentes e percepções do mercado do qual a organização faz parte. No entanto, antes de escolher os focos a serem incluídos na avaliação é necessário considerar os objetivos do pesquisador e da organização ao solicitar a pesquisa. E somente a partir disto é que os focos deverão ser selecionados para a avaliação. Conforme afirma Coda *apud* Luz (2001), "... uma investigação adequada sobre o Clima Organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito."

A seleção dos itens pertinentes à pesquisa poderá ser discutida com os gestores da organização. Ao escolher e elaborar os instrumentos de pesquisa é necessário considerar o grau de escolaridade dos colaboradores, o tempo disponível para realizá-la e fazer a testagem dos instrumentos com alguns funcionários para corrigir possíveis falhas.

A pesquisa deve atingir o máximo de funcionários para não gerar angústia tanto no grupo que participou quanto no que não fez parte da mesma. Realizado o diagnóstico do clima organizacional, são sugeridas medidas a serem implementadas na organização, pois sabe-se que a produtividade da mesma é também o resultado da motivação e estado de espírito dos indivíduos que dela fazem parte. De nada adianta realizar uma pesquisa se não houver uma devolução para todos os envolvidos no processo de coleta de dados e se os seus resultados não forem utilizados para elaborar um plano de ação com intuito de mudar os pontos negativos encontrados durante a análise.

Como afirma Luz (1996), "A pesquisa do Clima Organizacional pode ser considerada como um instrumento que, aplicado de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade." Com esta medida garante-se também maior comprometimento e seriedade nas pesquisas subseqüentes.

3. ESTUDO DE CASO DA SMS

Este estudo de caso foi realizado na empresa SMS Produtos Eletrônicos, localizada na Avenida Tancredo Neves, 365 - A, Bairro Jabotiana, na cidade de Aracaju. Seu ramo de atividade é a montagem de produtos eletrônicos (estabilizadores e nobreaks).

Fundada em janeiro de 1982, com capital 100% nacional, a SMS Tecnologia Eletrônica é o maior e mais premiado fabricante de nobreaks e estabilizadores de tensão do Brasil. Com sede em Diadema (SP), a companhia gera 1200 empregos diretos em unidades fabris equipadas com laboratórios de pesquisa e desenvolvimento de última geração.

A SMS possui três unidades fabris - uma no estado de São Paulo - uma no estado de Minas Gerais e outra no estado de Sergipe - que geram aproximadamente 1.200 empregos diretos. É líder no segmento de equipamentos para proteção de energia. São mais de 20 milhões de equipamentos vendidos em 29 anos de história**.** Uma perfeita combinação de tecnologia de ponta e experiência.

A sigla SMS foi criada para abreviar o nome do 1º produto desenvolvido pela empresa: Fonte de Alimentação Chaveada, em inglês: Switching-Mode Power Supply (SMPS). SMPS foi abreviada para SMS, com o intuito de facilitar a pronúncia.

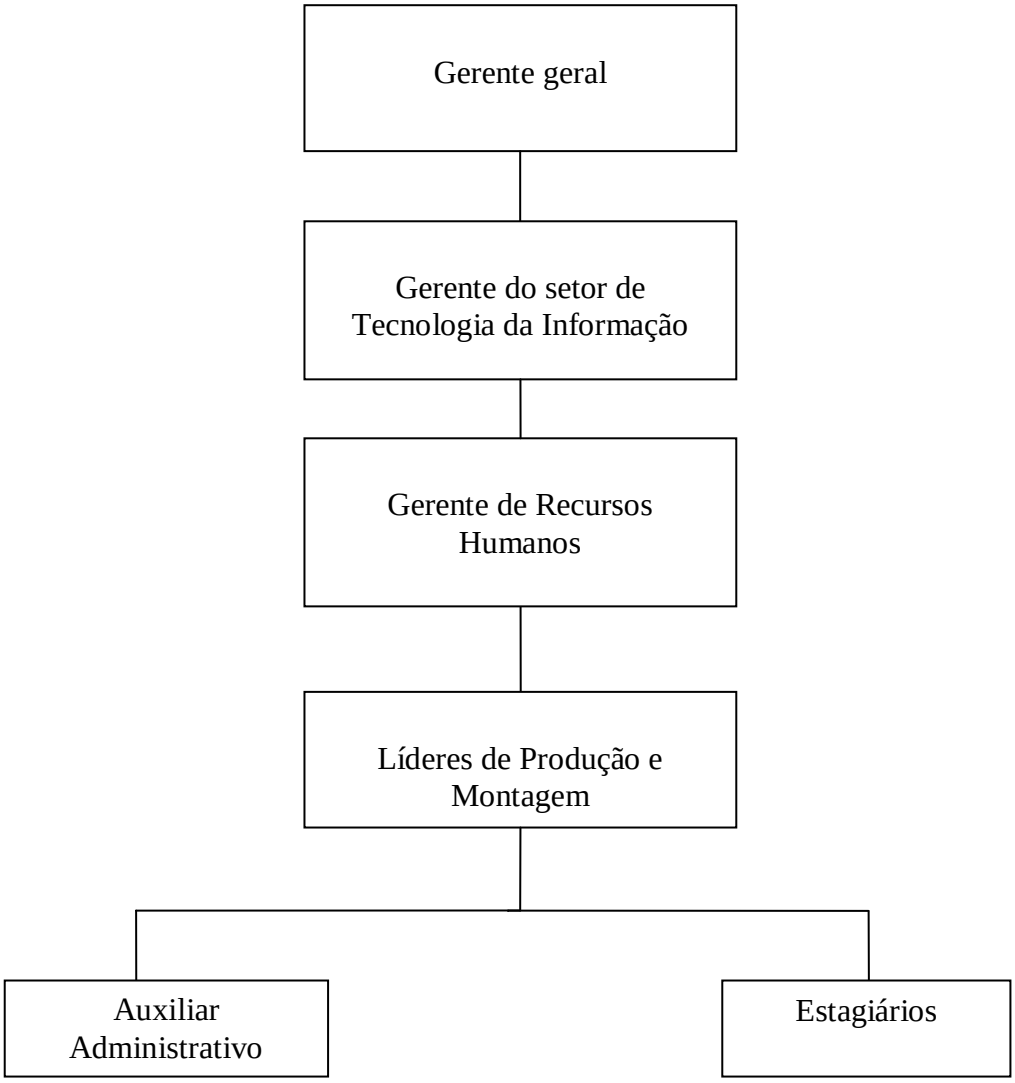
A SMS foi pioneira na fabricação de Fontes de Alimentação Chaveada. Ainda que a SMS não fabrique mais esse tipo de produto, sabe-se que atualmente ele está presente em quase 100% dos aparelhos eletrônicos.

Hoje, a SMS possui 4 fábricas com produção totalmente informatizada e certificada com ISO 9001:2008, gerando 1200 empregos diretos. A área produtiva já soma 15 mil m^2, incluindo laboratórios de engenharia e testes de última geração. Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento estão acima da média do setor, e ultrapassam 7% do faturamento anual da empresa. A SMS é uma empresa focada em inovação e tecnologia e tem como missão oferecer soluções inovadoras e de alta qualidade em sistemas de energia, excedendo as expectativas de clientes e parceiros.

Desde 1998 seu Sistema de Gestão de Qualidade é certificado pela norma NBR ISO 9001:2008, o que atesta alta qualidade em seus produtos, serviços e no atendimento aos clientes.Toda sua linha de estabilizadores possui avaliação de conformidade realizada por organismos certificadores acreditados pelo INMETRO.

A partir de janeiro de 2010, o comércio varejista fica proibido de vender plugues e tomadas em desacordo com a norma NBR 14136:2002, a qual estabelece um padrão para todos os plugues e tomadas existentes no Brasil.

Figura 1: Organograma do setor de faturamento da SMS (2011)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por tratar-se de uma empresa Filial, o gerente geral é encarregado de manter contato diretamente/ diariamente com os líderes e gestores da loja Matriz, para então suprir as necessidades de ambas.

O gerente do setor de tecnologia da Informação, atua como agente intermediador para os processos referentes a área de informática, dando suporte ao controle de produção diária da empresa, que por conseqüência abrange não apenas o setor de Tecnologia da Informática, mas também os departamentos de faturamento, fiscal, PCP (Planejamento e controlo de produção), Recursos Humanos e Setor de Venda.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi elaborado a partir de dados obtidos por meio de questionário apresentados aos funcionários da empresa SMS Produtos Eletrônicos – Filial –SE.

No presente estudo, pode-se inferir que o clima organizacional se constitui de fato em uma variável interveniente na performance do funcionário no trabalho.

Em relação aos objetivos propostos o estudo atingiu o seu objetivo geral, qual seja pesquisar a qualidade do clima organizacional predominante na empresa como um todo, verificando sua intervenção no desempenho humano no trabalho demonstrando a importante correlação entre os dois temas e a análise dos resultados para a proposição de melhorias.

Esta pesquisa consistiu em uma valiosa ferramenta de gestão, pois além de permitir a análise interna, também pôde identificar o nível de comprometimento dos colaboradores para com a organização, gerando instrumentos para proceder a possíveis mudanças por meio de estratégias e ações, tendo como objetivo o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade, visando à superação das metas pré-definidas pela direção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo nas Organizações:** dimensões esquecidas, vol. II, São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoa:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOLB, David A.,MCINTYRE, Jams M.,RUBIN,Irwin M. **Psicologia Organizacional:** uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro Qualitymark, 1996.

MARCONNI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa.** 3. ed., São Paulo: Atlas, 1996.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada a Administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996

WEIL, Pierre. **Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio** - A Nova Cultura Organizacional Holística, Rio de Janeiro, Editora Rosa dos Tempos, 2ª Edição, 1992.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Ecologia de Empresas:** um estudo do ambiente empresarial, São Paulo, Atlas, 1980.