

Marcio Freire Valeriano, Edson Talamini e Letícia de Oliveira

DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL UTILIZANDO A MATRIZ DE IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO: APLICAÇÃO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO

DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE USING THE IMPORTANCE-PERFORMANCE MATRIX: APPLICATION IN A SMALL COMPANY OF AGRIBUSINESS

Marcio Freire Valeriano

Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Edson Talamini

Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Letícia de Oliveira

Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Resumo: O presente artigo teve como objetivo diagnosticar a percepção do clima organizacional sob a ótica dos funcionários e proprietários de uma empresa do agronegócio da Região da Grande Dourados, MS. O diferencial proposto na realização da pesquisa foi a aplicação da Matriz Importância-Desempenho de Slack (1993) para o diagnóstico do Clima Organizacional. Como referenciais teóricos foram utilizadas duas temáticas principais: conceitos e modelos para diagnóstico do Clima Organizacional e Matriz de Importância-Desempenho. Quanto ao método utilizado foi um estudo de caso. Considerou-se a percepção dos funcionários e proprietários sobre 15 fatores determinantes do clima organizacional. Os dados foram coletados por meio de questionário respondido pelos 14 funcionários e 2 proprietários da empresa. Os resultados indicam que a Matriz Importância-Desempenho pode ser uma ferramenta útil para análise quantitativa do Clima Organizacional, possibilitando a quantificação da importância e do desempenho dos fatores. Verificou-se que há discordância entre os funcionários e proprietários quanto à importância e o desempenho dos fatores promotores do clima organizacional. Foi possível identificar os fatores sobre os quais a empresa estudada deve agir prioritariamente para elevar o clima organizacional.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Importância-Desempenho; Fatores para diagnóstico; Funcionários vs. Proprietários; Pequena Empresa; Agronegócio.

Abstract: The main goal of this paper was to diagnoses the perception of employees and employers regarding the organizational climate at a small enterprise of agribusiness sector located in the *Região da Grande Dourados*, MS. The differential proposed in the accomplishment of this research was the application of the Slack's (1993) Importance-Performance Matrix in diagnosing the organizational climate. As theoretical framework were used two main approaches: first, concepts and models for diagnosis the organizational climate; and, second, the concept of Importance-Performance Matrix as proposed by Slack (1993). The case study was the method used in the research. It was taken into account the employees and employers perception about fifteen decisive drivers of the organizational climate. The data were gathered applying a questionnaire which was answered by fourteen employees and two organization's owners. The results suggest that the Importance-Performance Matrix can be a useful tool in analyzing the organizational climate quantitatively, quantifying and contrasting the importance and performance of each decisive driver. The findings pointed out some disagreement between employees and employers regarding the Importance-Performance of decisive drivers of organizational climate. It was

Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio

possible to identify the decisive drivers on which the studied organization should prioritize its action as a way to improve the organizational climate.

Key-words: Organizational Climate; Importance-Performance; Decisive drivers; Employees vs. Employers; Small Enterprise; Agribusiness

1 Introdução

Diante de um ambiente cada vez mais competitivo e altamente mutável, onde as organizações necessitam acompanhar o ambiente para que sobrevivam as constantes transformações e tendências do mercado, faz-se necessário que gestores de organizações direcionem sua atenção, com maior ênfase, para o capital humano que é o grande diferencial das organizações frente a um ambiente como este, que, segundo Juran (1990, p. 67), “somos afetados por forças poderosas que vão surgindo no horizonte e que estão sempre mudando de direção: novas tecnologias, competição do mercado, movimentos sociais e conflitos internacionais”. Tal ambiente é conhecido pela globalização, a qual promove profundas mudanças na forma de gerenciar pessoas e, conseqüentemente, altera a maneira como os gestores lideram seus subordinados, sem contar que para eles permanecerem neste ambiente, tornar-se-á necessário o conhecimento de novas habilidades e o aperfeiçoamento das já existentes.

Deste modo, antes de se adotar qualquer ação para responder às exigências do ambiente organizacional, é necessário conhecê-lo detalhadamente e *a priori*. É importante relevar os fatores do ambiente interno que estão relacionados aos funcionários da organização. Neste momento, a análise do clima organizacional torna-se um instrumento muito importante para a compreensão dos assuntos organizacionais e para o melhor entendimento do comportamento dos funcionários. Na literatura atual sobre análises de clima organizacional são raros os estudos mostrando resultados comparativos entre a percepção dos funcionários e dos proprietários ou gestores com relação ao clima organizacional. A escassez de tais estudos pode indicar que ambas as partes da organização avaliam o clima interno de maneira similar ou homogênea. Na prática, entretanto, é possível que existam divergências na percepção desses dois grupos. Outro aspecto marcante das pesquisas de clima organizacional é o emprego de pesquisas qualitativas, nem sempre passíveis de conclusões categóricas a respeito do nível do clima organizacional das empresas estudadas. Por fim, os modelos disponíveis propõem diversos fatores para a análise ou diagnóstico do clima organizacional. No entanto, há poucos indicativos sobre o grau de importância de cada um desses fatores para a melhoria do clima organizacional, sendo o desempenho obtido pelas organizações em cada fator medido por estudos qualitativos, em sua maioria.

A Matriz Importância-Desempenho é uma ferramenta utilizada na administração da produção de bens e serviços para aferir o grau de importância e desempenho para os fatores competitivos dos produtos e/ou processos produtivos. Embora seja uma ferramenta de análise amplamente utilizada na área de produção, nota-se que a Matriz de importância-desempenho apresenta características que possibilitam sua aplicação a outras áreas da administração, como à área de gestão de pessoas. No presente estudo, o uso desta matriz tem por objetivo diagnosticar o Clima Organizacional da empresa estudada, identificando os fatores prioritários de ação da empresa por meio da posição na qual os mesmos se encontram dispostos na Matriz de importância-desempenho.

Marcio Freire Valeriano, Edson Talamini e Letícia de Oliveira

Portanto, o presente estudo tem como objetivo principal diagnosticar o clima organizacional de uma empresa do agronegócio da Região da Grande Dourados/MS por meio da aplicação da Matriz de importância-desempenho. Um objetivo secundário é identificar a existência de divergências entre funcionários e proprietários com relação ao nível de importância e desempenho que estes atribuem aos fatores de diagnóstico do clima organizacional. A justificativa para a execução deste estudo fundamenta-se no entendimento de que as características quantitativas da Matriz de Importância-Desempenho, da área da produção, possam ser aplicadas para o diagnóstico do Clima Organizacional, da área de Gestão de pessoas. Além do interesse da organização pelo diagnóstico do seu clima organizacional.

Além desta seção introdutória, o presente artigo apresenta as duas seções seguintes com as abordagens teóricas utilizadas, uma sobre o clima organizacional e outra sobre a Matriz de importância-desempenho. Na quarta seção são descritos aspectos do método e dos procedimentos utilizados na execução do presente estudo. Os principais resultados obtidos estão apresentados e discutidos na quinta seção. Por fim, na sexta seção, são pontuadas as principais conclusões extraídas dos resultados da pesquisa.

2 Clima Organizacional

A palavra *clima* traz à imaginação, intuitivamente, a idéia de clima meteorológico, o que é extremamente importante para que seja desenvolvida uma analogia necessária ao entendimento do sentido e a importância de clima no âmbito do trabalho organizacional. A previsão do clima meteorológico é baseada em modelos que representam o movimento e os processos físicos da atmosfera. A partir do momento em que se conhece o clima meteorológico, torna-se possível, com maior certeza, prever chuvas, neve, neblina, temporais, etc. Assim como o clima meteorológico, o clima organizacional é determinado por uma série de fatores (variáveis) que permitem prever, por exemplo, a incidência de conflitos entre pessoas e a existência de relações de colaboração e de confiança recíproca, ou seja, o conhecimento do clima organizacional favorece a identificação e o entendimento do comportamento humano (MAROCCI; POZZI, 2004).

São muitos os estudos realizados abordando o conceito e a natureza do clima organizacional. Chiavenato (1998, p. 91) diz que:

“Clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes[...]O termo clima organizacional refere-se especialmente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional.”

Observa-se que o clima organizacional é um importante agente de ligação entre o indivíduo e a organização. Quando se conhece o clima organizacional de uma empresa, torna-se possível monitorar a satisfação e o comprometimento de seus membros com ela, o que é uma grande vantagem, pois através disso a empresa poderá elaborar estratégias e ações para corrigir os erros que por ventura venham a ser detectados com o monitoramento e, também, poderá trabalhar como maior segurança a motivação dos seus membros, aumentando a produtividade e qualidade dos produtos e serviços da empresa. Pois, conforme afirmam Tanajura e Jesus (2003) em uma organização onde o clima organizacional não seja adequado haverá uma forte tendência à baixa criatividade humana, a um ambiente desmotivado e improdutivo, e a uma grande falta de interesse dos membros no desenvolvimento das tarefas que são de sua responsabilidade.

Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio

Para que ocorra a existência de um clima organizacional criativo, é indispensável que haja apoio e valorização das novas idéias pelos gestores responsáveis da organização. No entanto, é importante a abertura de espaços para o desenvolvimento da criatividade que, no momento, pode ser o grande diferencial das organizações bem sucedidas. As organizações se defrontam com desafios diariamente. A origem desses desafios vem das constantes mutações de um mundo globalizado, que traz consigo mudanças aceleradas e imprevisíveis. Para tanto, as organizações precisam investir no potencial criativo de seus membros, afinal, são eles os grandes responsáveis pela sobrevivência da organização. Investindo na criatividade de seus membros, a organização está automaticamente investindo no seu crescimento, pois com o surgimento de novas idéias a organização tende a crescer e estar pronta para enfrentar os desafios que venham a surgir, sem contar que as idéias originadas de quem está diretamente ligado ao trabalho são mais eficientes e eficazes que aquelas originadas de teorias (CRESPO, 2004).

Dada a crescente importância dos recursos humanos para o desempenho das organizações ao contexto competitivo atual, àquelas empresas que dispõem de melhor clima organizacional tendem a se destacar no mercado pelo seu desempenho. O investimento adequado no fator humano, traz aos colaboradores motivação, entusiasmo, alegria, autovalorização, um sentimento de reconhecimento profissional, enfim, é o fator diferencial das empresas que querem sobreviver em um mundo globalizado.

É necessário que as organizações dêem à devida importância à gestão do clima organizacional. Kanaane (1995, p. 123) diz que:

“As interações sociais, expectativas e necessidades refletem os anseios do trabalhador, assinalando esse segmento. E quando se consegue criar esse clima, que propicie a satisfação das necessidades dos participantes canalizando seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.”

A gestão do clima organizacional permite uma visão ampla da organização, isso favorece a aplicação de ações de intervenção para melhoria das condições do ambiente de trabalho, dessa forma, constitui-se uma ferramenta importantíssima para o gerenciamento de pessoas e desenvolvimento das organizações (BEDANI, 2006).

Em virtude das freqüentes mudanças políticas, sociais, econômicas e tecnológicas ocorridas em todo o mundo, surge então, uma nova exigência aos gestores de recursos humanos, tal exigência tem como objetivo principal demonstrar que o lugar do gestor de recursos humanos não é apenas no seu ambiente de trabalho, mas sim, nos demais ambientes da organização, onde realmente ele atuará como gestor de pessoas. Dessa maneira, é necessário que gerentes e diretores de empresas busquem a capacitação no desenvolvimento da liderança, o que é de fundamental importância para se comunicar melhor com os colaboradores. Os colaboradores devem ser considerados como verdadeiros parceiros que conduzem os negócios da empresa, fazendo com que as organizações passem a ter como principal ativo o capital humano ou intelectual e o conhecimento, bens que não podem ser contabilizados. Assim, desaparecerá o tão conhecido gestor de recursos humanos e surgirá o gestor de pessoas (ROMERO; CORSO, 2006). É importante ressaltar que assuntos relacionados ao diagnóstico do clima organizacional sob a percepção dos gestores e

Marcio Freire Valeriano, Edson Talamini e Letícia de Oliveira

funcionários de organizações, não é um assunto novo, pois já foram temas de diversas publicações, dentre as quais destacamos o artigo de Schneider (1972).

A queda de produtividade, oferta e demanda, faturamento, custo e benefício, entre outros, são indicadores que são observados minuciosamente por gestores de organizações, isto se deve a um mercado que está cada vez mais exigente e competitivo. A análise desses indicadores evidencia claramente a necessidade da verificação de alguns aspectos de ordem administrativa de forma mais estratégica, fazendo uso de recursos que apontem fatores que realmente influem na aquisição destes resultados. É necessário que chefes/superiores demonstrem interesse pelos seus colaboradores e mostrem a eles a real importância de conhecerem a razão do seu trabalho, pois, caso isso não ocorra, não há como desenvolver os sentimentos de orgulho e satisfação desses colaboradores em trabalhar nesta organização e propor melhorias ao seu ambiente de trabalho (ZUCCOLI; FRANZIN, 2006).

O diagnóstico do clima organizacional de uma empresa pode ser realizado através da análise dos mais distintos fatores determinantes do clima organizacional. Existem diversas literaturas que tratam deste assunto, dentre as quais destacamos: Litwin e Stringer (1968); Sbragia (1983); Kolb *et al.* (1986); Luz (1995); entre outras. Dada a grande quantidade de modelos para a análise do clima organizacional, foram selecionados alguns dos principais modelos utilizados na literatura. Um resumo deles e seus respectivos fatores de avaliação são apresentados no Quadro 1.

Por meio das informações apresentadas no Quadro 1, percebe-se que houve uma evolução dos modelos de análise de clima organizacional ao longo do tempo, tanto na qualidade de variáveis, quanto na abrangência ou escopo das variáveis ou fatores utilizados. Diante de tal fato, o uso de um modelo da análise do clima organizacional composto por diferentes fatores (variáveis) presentes em modelos propostos por distintos autores poderá ser útil para a análise do clima organizacional proposto na presente pesquisa.

Quadro 1 – Fatores para diagnóstico do Clima Organizacional.

<i>Autores</i>	<i>Litwin e Stringer (1968)</i>	<i>Sbragia (1983)</i>	<i>Kolb et al. (1986)</i>	<i>Luz (1995)</i>
Fatores para diagnóstico do clima organizacional	Estrutura	Estado de tensão	Conformismo	O trabalho em si
	Responsabilidade	Conformidade exigida	Responsabilidade	Integração interdepartamental/ integração funcional
	Riscos	Ênfase na participação	Padrões	Salário
	Recompensa	Proximidade da supervisão	Recompensas	Supervisão
	Calor e apoio	Consideração humana	Clareza organizacional	Comunicação
	Conflito	Adequação da estrutura	Relações	Progresso profissional
		Autonomia presente	Cooperação	Relacionamento interpessoal
		Recompensas proporcionais	Liderança	Estabilidade no emprego
		Prestígio obtido		Processo decisório
		Cooperação existente		Benefícios
		Padrões enfatizados		Condições físicas de trabalho
		Atitude perante conflitos		Relacionamento empresa x sindicato x funcionários
		Sentimento de		Disciplina

Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio

	identidade		
	Tolerância existente		Participação
	Clareza percebida		Pagamento
	Justiça predominante		Segurança
	Condições de progresso		Objetivos organizacionais
	Apoio logístico proporcionado		Orientação para resultados
	Reconhecimento proporcionado		
	Forma de controle		

Fonte: Elaborado pelos autores

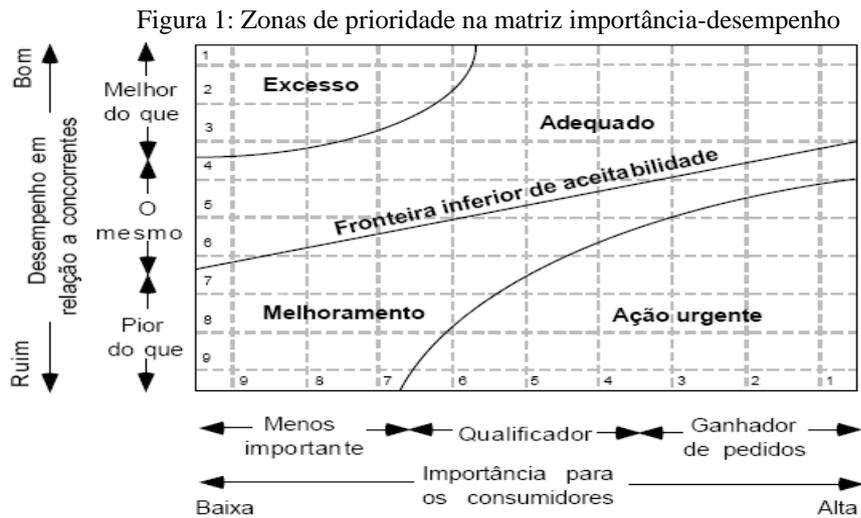
Em síntese, pode-se dizer, portanto, que o clima organizacional é a reprodução dos sentimentos, comportamentos, motivações e relações estabelecidas entre os membros e a organização. Ele pode ser monitorado e alterado através de ações de intervenção aplicadas por gestores de clima organizacional. Percebe-se, também, que as variáveis que mais se destacam neste assunto são a motivação e a satisfação dos colaboradores. Variáveis essas, que se trabalhadas corretamente podem trazer muito sucesso à organização, pois estão diretamente ligadas ao bem-estar dos colaboradores. O que também pode ser percebido neste assunto é a tendência à extinção dos gestores de recursos humanos, porque a globalização exige gestores que sejam capazes de trabalhar em mais de um ambiente, o que não é feito pelo gestor de recursos humanos, mas sim por gestores de pessoas. Isso reforça a importância da análise da percepção dos gestores e dos colaboradores da organização em estudo com relação ao clima organizacional.

3 Matriz Importância-Desempenho

A matriz de importância-desempenho é uma ferramenta muito usada na administração da produção de bens e serviços. Ela é utilizada para avaliar a importância e o desempenho de um produto, processo produtivo ou de um serviço, e pode ser elaborada a partir do nível de importância e de desempenho de cada fator competitivo. Os fatores competitivos podem ser: *qualidade* e *velocidade* na entrega de um produto ou *custo* e *flexibilidade* na fabricação de produtos. Os fatores competitivos relacionados à importância são: *ganhadores de pedidos*, *qualificadores* e *menos importantes*. Os *ganhadores de pedidos* são os que cooperam diretamente para a realização do negócio. Já os *qualificadores* são aqueles que podem não ganhar negócios extras se a operação melhora seu desempenho, mas pode certamente perder negócios se o desempenho cai abaixo de um ponto particular, conhecido como nível de qualificação. E os *menos importantes* são aqueles relativamente não importantes, comparados aos demais (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008).

Do mesmo modo como para análise da importância dos fatores competitivos, Slack, Chambers e Johnston (2008) também propõem uma escala de nove pontos para a identificação do desempenho dos negócios nestes fatores, conforme ilustrado na Figura 1.

Marcio Freire Valeriano, Edson Talamini e Letícia de Oliveira



Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2008, p. 599)

De acordo com a ilustração apresentada na Figura 1, no extremo superior (1), o desempenho dos negócios é sólido e significativamente melhor do que o do concorrente mais próximo; já no extremo inferior (9), o desempenho dos negócios é consistentemente pior do que o da maior parte dos concorrentes. Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2004) afirmam que a escala de 1 a 9 pode ser uma desvantagem por ser muito detalhada para se trabalhar, sendo mais interessante utilizar uma escala de 1 a 5.

A matriz apresenta quatro zonas que implicam prioridades muito diferentes: *zona “adequada”* – significa que os fatores competitivos estão acima da fronteira inferior de aceitabilidade e, portanto, estão em situação favorável; *zona de “melhoria”* – os fatores competitivos que se encontram nesta zona estão sujeitos ao melhoramento; *zona de “ação urgente”* – os fatores alocados nesta zona precisam ser melhorados rapidamente; e *zona de “excesso?”* – os fatores que estiverem nesta zona estão acima da concorrência, mas poderiam ser mais bem usados em outro lugar (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008).

Outra forma de aferir a importância e o desempenho de um produto, processo produtivo ou de um serviço é através do uso de *gap’s* ou lacunas que, segundo Grönroos (1995, p. 54), é “a diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada”.

Embora a matriz importância-desempenho venha sendo amplamente utilizada nos estudos de administração da produção de bens e serviços, percebe-se nesta ferramenta de análise potenciais de aplicação para outras áreas do conhecimento relacionadas à administração, como é o caso do diagnóstico do clima organizacional na percepção de colaboradores e proprietários.

4 Métodos e Procedimentos

A presente pesquisa é baseada em um estudo de caso realizado em uma empresa do agronegócio, situada no município de Dourados-MS, com o objetivo de diagnosticar a percepção do clima organizacional sob a ótica dos seus colaboradores e proprietários.

Esta pesquisa é baseada numa revisão de literaturas sobre o tema buscando identificar modelos e fatores (variáveis) utilizados para analisar ou mensurar o clima organizacional. Após a identificação de diferentes modelos, foram relacionados os modelos

Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio

propostos por quatro autores: Litwin e Stringer (1968), Sbragia (1983), Kolb *et al.* (1986) e Luz (1995). Destes modelos foi extraído um conjunto de fatores (variáveis) de maior relevância para a análise do clima organizacional da empresa estudada.

Na seqüência são apresentados os conceitos relativos a cada fator (variável) selecionado, conforme definido por seus autores:

- *Segurança*: identifica o grau de preocupação da organização e as providências tomadas em relação à integridade física da sua força de trabalho, no que se refere a acidentes de trabalho e doenças profissionais (LUZ, 1995);
- *Comunicação*: verifica o grau de conhecimento dos funcionários em relação a fatos relevantes da empresa; identifica a eficiência dos canais de comunicação (LUZ, 1995);
- *O trabalho em si*: refere-se ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam: adaptação, quantidade de trabalho, horário, distribuição justa do trabalho, a existência de pessoal suficiente para a realização do trabalho (LUZ, 1995);
- *Supervisão*: mede o grau de satisfação dos funcionários em relação aos seus superiores levando em conta aspectos como competência, organização, relacionamento, *feedback* (LUZ, 1995);
- *Cooperação*: existência de um espírito de ajuda mútua entre os membros da organização (KOLB *et al.*, 1986). Sbragia (1983) utiliza o conceito de *cooperação existente*;
- *Condições físicas de trabalho*: refere-se à identificação do grau de conforto das instalações; horário, etc. (LUZ, 1995);
- *Disciplina*: identifica o grau de rigidez das normas disciplinares e o nível de insatisfação gerado por elas (LUZ, 1995);
- *Benefícios*: verifica o grau de satisfação com relação aos diversos benefícios oferecidos pela empresa; mede o grau de atendimento das necessidades das pessoas no âmbito da organização (LUZ, 1995);
- *Participação*: verifica o grau de participação na gestão administrativa da empresa (LUZ, 1995);
- *Liderança*: a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados (KOLB *et al.*, 1986);
- *Recompensas*: o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado (KOLB *et al.*, 1986);
- *Responsabilidade*: o sentimento de ser seu próprio chefe; não existir dupla verificação em suas decisões (LITWIN; STRINGER, 1968);
- *Estabilidade no emprego*: refere-se ao sentimento de segurança das pessoas em relação aos seus empregos (LUZ, 1995);
- *Relacionamento interpessoal*: verifica o grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários; entre estes e suas chefias e com a própria organização (LUZ, 1995); e
- *Salário*: analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos praticados em outras organizações (LUZ, 1995).

A coleta de dados para esta pesquisa foi realizada através da aplicação de um questionário para os funcionários e proprietários da empresa. O questionário teve por objetivo coletar informações inerentes à percepção de colaboradores e proprietários quanto à importância e desempenho dos fatores determinantes do clima organizacional. Neste questionário continha todos os fatores (variáveis) para diagnóstico do clima organizacional da empresa, descritos acima, e nele utilizou-se uma escala do tipo Likert variando de 1 a 5,

Marcio Freire Valeriano, Edson Talamini e Letícia de Oliveira

sendo, no caso da importância: 1 para pouco importante e 5 para muito importante, e para o desempenho: 1 para baixo desempenho e 5 para alto desempenho. O uso da escala de 1 a 5 ao invés de 1 a 9, como originalmente proposto por Slack (1993), se justifica pela afirmação feita por Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004, p.104).

O questionário foi aplicado aos colaboradores e proprietários entre os dias 21 e 23 de outubro de 2008. A aplicação do questionário foi realizada pessoalmente pelo pesquisador, *in loco*, com cada um dos colaboradores e proprietários, para que todas as dúvidas que viessem a surgir naquele momento pudessem ser esclarecidas, objetivando, assim, uma coleta de informações precisas para a realização do estudo. A população de estudo era composta por 14 colaboradores e 2 proprietários, totalizando 16 pessoas, e todos responderam ao questionário.

Para realizar as análises estatísticas deste estudo, foi utilizado o *software* aplicativo Microsoft Excel, versão 11.0 para Windows. Os resultados analisados foram os escores obtidos pelos funcionários e proprietários na escala de 1 a 5 para os níveis de importância e desempenho dos 15 fatores determinantes do clima organizacional. A partir desses escores foram calculadas as médias, desvios-padrão e *gap's* para cada fator determinante do clima organizacional avaliado por funcionários e proprietários. Além disso, foi utilizada a matriz importância-desempenho de Slack (1993) para identificar o posicionamento de cada fator nas zonas de prioridade desta matriz.

5 Resultados

Ao todo, foram aplicados 16 questionários, e todos foram respondidos. Dos 16 questionários, 14 foram respondidos por colaboradores e 2 por proprietários. Percebeu-se em relação ao gênero dos colaboradores, 79% (11 pessoas) são homens e 21% (3 pessoas) são mulheres. No que diz respeito à idade dos colaboradores percebeu-se que 21% situa-se entre 20 e 30 anos; 7% entre 31 e 40 anos; 50% entre 41 e 50 anos; restando 21% que possuem idade superior a 50 anos. A idade mínima dos colaboradores é 26 anos e a máxima 64 anos, obtendo assim, uma média de idade de 44 anos. O desvio padrão correspondente à idade é de 11,76 anos.

A maior parte da amostra dos colaboradores é composta por pessoas casadas, correspondendo a 71%. Os restantes 29% engloba pessoas solteiras ou desquitadas. Em relação ao nível de escolaridade dos colaboradores percebeu-se que 7% nunca estudaram; 43% possuem o nível fundamental incompleto; 7% possuem o nível fundamental completo; 14% possuem o nível médio incompleto; 14% possuem o nível médio completo; restando 14% que possuem o nível superior completo. O tempo médio de estudo dos colaboradores é de aproximadamente 8 anos, e o desvio padrão é de 6,16 anos.

No que diz respeito à renda dos colaboradores a maior parte recebem entre 1 a 2 salários-mínimos, correspondendo a 79%. Os restantes, 14% recebem entre 3 a 4 salários-mínimos e 7% entre 5 a 6 salários-mínimos. Lembrando que para o presente estudo leva-se em conta o valor do salário-mínimo em vigência, o qual corresponde a R\$ 415,00 (quatrocentos e quinze reais). A remuneração média dos colaboradores corresponde a aproximadamente 1,28 salários-mínimos, e o desvio padrão é de 0,61 salários-mínimos. A maioria dos colaboradores trabalha na empresa entre 11 a 15 anos, correspondendo a 43%. Os demais 21% trabalham na empresa entre 6 a 10 anos e 36% trabalham na empresa a mais de 15 anos. O tempo médio de trabalho dos colaboradores na empresa é de aproximadamente 16 anos, e o desvio padrão é de aproximadamente 6 anos.

Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio

Em relação aos proprietários percebeu-se que são todos do sexo masculino, com faixa etária entre 45 e 60 anos e renda acima de 6 salários-mínimos. Um dos proprietários possui nível superior incompleto e é casado. Já o outro possui nível superior completo e é desquitado.

No estudo de caso realizado, foram analisadas as percepções dos funcionários e dos proprietários com relação ao clima organizacional da empresa analisada. Inicialmente, serão apresentados os resultados relativos aos funcionários. A percepção destes com relação à importância e o desempenho dos fatores selecionados para o diagnóstico do clima organizacional estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Percepção dos funcionários com relação à importância e o desempenho dos fatores para diagnóstico do clima organizacional

Fatores	Importância		Desempenho	
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
Segurança	4,79	0,43	3,93	0,73
Comunicação	5,00	0,00	4,00	0,88
O trabalho em si	4,93	0,27	4,43	0,65
Supervisão	4,86	0,36	4,00	1,18
Cooperação	5,00	0,00	4,00	1,24
Condições físicas de trabalho	4,93	0,27	4,36	0,84
Disciplina	4,86	0,36	4,14	0,77
Benefícios	4,86	0,36	3,21	1,58
Participação	4,79	0,58	3,36	1,28
Liderança	5,00	0,00	3,79	1,25
Recompensas	5,00	0,00	3,64	1,69
Responsabilidade	4,93	0,27	4,57	0,85
Estabilidade no emprego	4,79	0,43	4,50	0,76
Relacionamento interpessoal	5,00	0,00	4,50	0,76
Salário	4,93	0,27	3,79	1,48
Média	4,91	0,24	4,01	1,06

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 1 percebe-se que os fatores relacionados à importância que obtiveram maiores escores na percepção dos funcionários, são: *comunicação*, *cooperação*, *liderança*, *recompensas* e *relacionamento interpessoal*. Nota-se também, que os menores escores ficam por conta dos fatores *segurança*, *participação* e *estabilidade no emprego*. Enquanto aos fatores relacionados ao desempenho, observa-se que os que atingiram maiores escores foram: *responsabilidade*, *estabilidade no emprego*, *relacionamento interpessoal*, *o trabalho em si* e *condições físicas de trabalho*. Nota-se, portanto, que os menores escores ficam a cargo dos fatores *benefícios* e *participação*, o que indica que a empresa tem um desempenho inferior ao nível de importância imposto pelos funcionários. Percebe-se que o único fator em que o nível de importância imposto pelos funcionários fica próximo ao nível desempenho da empresa é o *relacionamento interpessoal*. O fator *estabilidade no emprego* está entre os fatores que atingiram menores escores, quando avaliado em relação à importância. Porém, quando é levado em conta o seu desempenho, nota-se que este fator está entre os que atingiram maiores escores, ou seja, na percepção dos funcionários ele não tem grande importância, no entanto, a empresa o desempenha adequadamente. O que pode ser observado também, é que o fator *participação* está entre os que atingiram menores escores tanto na importância, quanto no desempenho, indicando que o nível de importância atribuído pelos funcionários está próximo ao nível de desempenho da empresa.

Marcio Freire Valeriano, Edson Talamini e Letícia de Oliveira

O segundo conjunto de resultados reflete a percepção dos proprietários com relação à importância e o desempenho dos fatores para diagnóstico do clima organizacional. Os valores médios e os respectivos desvios-padrão para cada um dos fatores são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Percepção dos proprietários com relação à importância e o desempenho dos fatores para diagnóstico do clima organizacional

Fatores	Importância		Desempenho	
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
Segurança	4,50	0,71	4,00	0,00
Comunicação	5,00	0,00	3,50	0,71
O trabalho em si	5,00	0,00	4,00	1,41
Supervisão	4,50	0,71	3,00	0,00
Cooperação	4,50	0,71	3,50	0,71
Condições físicas de trabalho	5,00	0,00	4,50	0,71
Disciplina	4,00	0,00	4,00	1,41
Benefícios	5,00	0,00	3,00	0,00
Participação	4,00	1,41	3,00	0,00
Liderança	4,50	0,71	3,00	0,00
Recompensas	5,00	0,00	3,00	1,41
Responsabilidade	4,50	0,71	4,00	0,00
Estabilidade no emprego	5,00	0,00	4,00	1,41
Relacionamento interpessoal	5,00	0,00	4,00	1,41
Salário	4,50	0,71	3,50	0,71
Média	4,67	0,38	3,60	0,66

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se na Tabela 2 que os fatores relacionados à importância que atingiram maiores escores na percepção dos proprietários, foram: *comunicação*, *o trabalho em si*, *condições físicas de trabalho*, *benefícios*, *recompensas*, *estabilidade no emprego* e *relacionamento interpessoal*; e os que atingiram menores escores foram: *disciplina* e *participação*. No que diz respeito ao desempenho, nota-se que o fator que obteve maior nível de desempenho foi *condições físicas de trabalho*; e os que obtiveram menores escores foram: *supervisão*, *benefícios*, *participação*, *liderança* e *recompensas*. Os proprietários atribuíram escore máximo nos níveis de importância dos fatores *benefícios* e *recompensas*, mas, em contrapartida, o nível de desempenho da empresa está abaixo do adequado. Outro detalhe que pode ser notado é que o fator *condições físicas de trabalho* se encontra numa situação favorável, pois o nível de importância atribuído pelos proprietários está próximo do nível de desempenho da empresa. No que diz respeito ao fator *participação*, este está enquadrado entre os menores escores tanto para o nível de importância, quanto para o nível de desempenho, o que implica dizer que é um fator não tão relevante na determinação do clima organizacional.

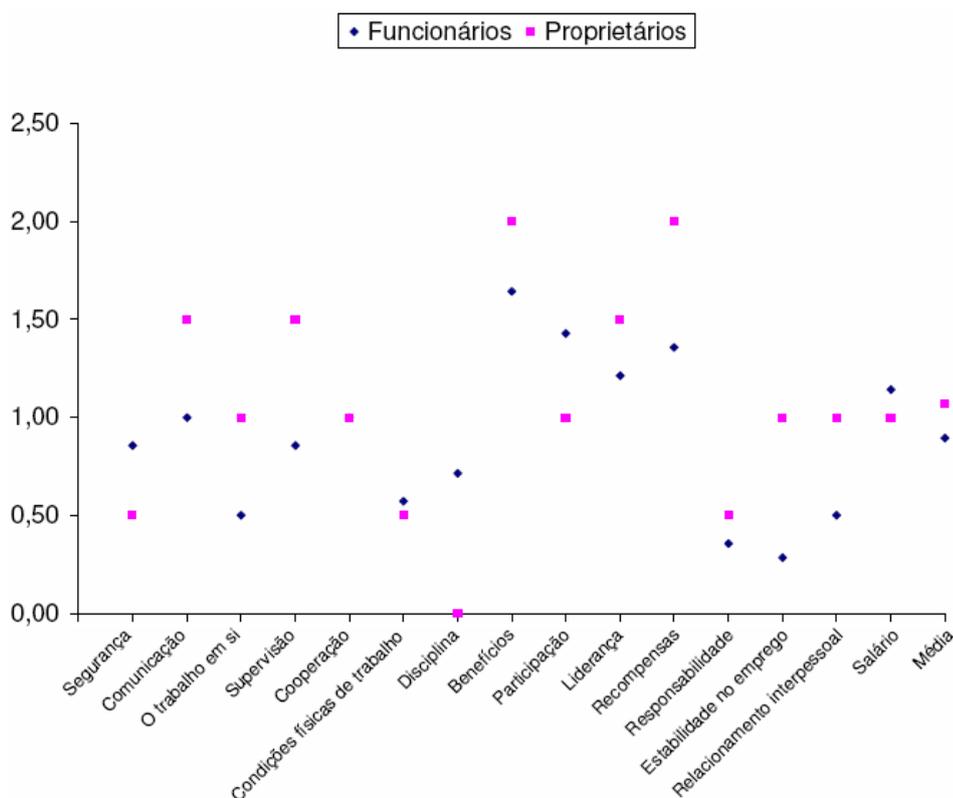
De acordo com a literatura científica, a comparação entre a importância e o desempenho dos fatores em análise pode ser feita também por meio dos *gap's* ou lacunas. No Figura 2 são apresentados os *gap's* entre os valores da importância e do desempenho atribuídos pelos funcionários e proprietários para cada um dos fatores utilizados no diagnóstico do clima organizacional da empresa estudada.

Nota-se que os fatores com maiores *gap's* entre importância-desempenho, na percepção dos funcionários, são: *benefícios*, *participação*, *liderança* e *recompensas*, indicando que os funcionários atribuem elevado nível de importância para estes fatores, mas que, na percepção dos mesmos, o desempenho apresentado pela empresa fica aquém do

Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio

necessário. Já os fatores com os menores *gap*'s de importância-desempenho, sob a percepção dos funcionários, são: *responsabilidade* e *estabilidade no emprego*. Tal resultado, indica que o nível de desempenho obtido pela empresa nestes fatores, encontra-se próximo ao nível de importância percebido pelos seus funcionários. Outro aspecto a ser destacado com relação aos escores obtidos para os *gap*'s é a inexistência de valores negativos. Isso indica que todos os fatores apresentaram um nível de importância maior do que o seu desempenho.

Figura 2 – *Gap*'s sob a percepção dos funcionários e proprietários em relação aos fatores para diagnóstico do clima organizacional



Fonte: Dados da pesquisa

Sob a percepção dos proprietários os fatores com os maiores *gap*'s de importância-desempenho, são: *comunicação*, *supervisão*, *benefícios*, *liderança* e *recompensas*, revelando que os proprietários atribuem elevado nível de importância para estes fatores, com ênfase para os fatores *benefícios* e *recompensas*, pois estes se destacaram como os mais importantes tanto para os proprietários, quanto para os funcionários. Ainda sob a percepção dos proprietários nota-se que os fatores com os menores *gap*'s de importância-desempenho, são: *segurança*, *condições físicas de trabalho* e *responsabilidade*. Isso indica que o nível de desempenho obtido pela empresa nestes fatores, encontra-se próximo ao nível de importância percebido pelos proprietários. Nota-se também a inexistência de *gap*'s com valores negativos, o que indica que todos os fatores atingiram um nível de importância maior que o seu desempenho.

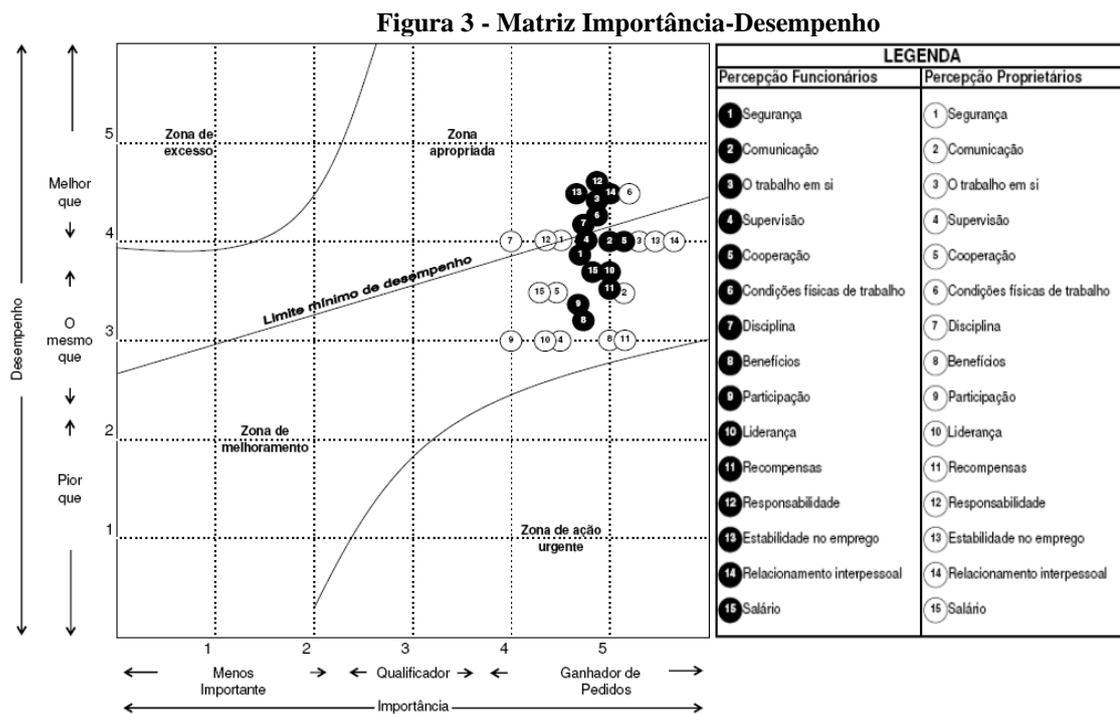
Comparando os valores médios dos *gap*'s resultantes da percepção dos funcionários e dos proprietários, percebe-se um valor médio menor para os funcionários. Tal constatação indica que os funcionários fazem uma avaliação mais positiva do clima organizacional da empresa se comparada aos proprietários. Assim, a percepção dos proprietários revela que a

Marcio Freire Valeriano, Edson Talamini e Letícia de Oliveira

empresa encontra-se em um nível de desempenho inferior àquele percebido pelos funcionários.

Além das formas de análise anteriormente apresentadas, a proposta de uso da matriz importância-desempenho para a análise do clima organizacional, possibilita identificar quatro zonas de prioridade distintas, conforme a proposta original de Slack (1993). As vantagens do uso desta matriz vão além da possibilidade de analisar visualmente a importância e o desempenho. Possibilita identificar quais fatores encontram-se na zona “adequada”; zona de “melhoramento”; zona de “ação urgente” e zona de “excesso?”.

Na Figura 3 são ilustradas as zonas de prioridade nas quais está posicionado cada um dos fatores selecionados para o diagnóstico do clima organizacional da empresa em estudo. Vale lembrar que alguns fatores se confrontaram na matriz importância-desempenho por estarem localizados nas mesmas coordenadas, o que faria com que um fator ficasse sobreposto ao outro e, também, dificultaria a sua localização dentro das zonas de prioridade da matriz importância-desempenho. Como exemplo disso pode ser destacado os fatores: 1 e 12; 3, 13 e 14; 4 e 10; 5 e 15 e 8 e 11 (percepção dos proprietários) e 2 e 5 (percepção dos funcionários), motivo pelo qual foram representados lado-a-lado.



Fonte: Adaptado de Slack (1993)

Observa-se na Figura 3 que, na percepção dos funcionários, os fatores *disciplina*, *condições físicas de trabalho*, *o trabalho em si*, *estabilidade no emprego*, *relacionamento interpessoal* e *responsabilidade*, situam-se acima da linha de *limite mínimo de desempenho*, o que implica dizer que estão posicionados na zona apropriada, mas, como pode ser observado, não estão numa situação tão favorável, já que estão posicionados muito próximos à linha de *limite mínimo de desempenho*, ou seja, será necessário dispensar esforços a estes fatores para que os mesmos não migrem para a zona de melhoramento, o que é desinteressante para a empresa e para os funcionários. Percebe-se que os fatores *supervisão*, *comunicação*, *cooperação*, *segurança*, *salário*, *liderança*, *recompensas*, *participação* e *benefícios*

Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio

posicionam-se na zona de melhoramento, isso indica que a empresa precisará empreender mais atenção para que estes fatores alcancem a ascensão para a zona apropriada.

Nota-se que os fatores *disciplina, responsabilidade, segurança e condições físicas de trabalho*, relacionados à percepção dos proprietários, encontram-se posicionados na zona apropriada, mas, que assim como acontece na percepção dos funcionários, também estão muito próximos à linha de *limite mínimo de desempenho*, o que não é favorável à empresa. Este resultado mostra que tanto os funcionários, quanto os proprietários percebem que a empresa precisa melhorar/trabalhar estes aspectos a fim de projetá-los para a zona apropriada, caso não o façam migraram para a zona de melhoramento em pouco tempo.

Evidencia-se também que os fatores *o trabalho em si, estabilidade no emprego, relacionamento interpessoal, comunicação, cooperação, salário, participação, liderança, supervisão, benefícios e recompensas* posicionam-se na zona de melhoramento e alguns, inclusive, muito próximos à zona de ação urgente, o que indica que a empresa precisa priorizar ações o mais rápido possível para projetar estes fatores para uma situação favorável acima da linha de *limite mínimo de desempenho*. Percebe-se, na zona de melhoramento, que há uma maior concentração de fatores que pertencem à percepção dos proprietários do que fatores pertencentes à percepção dos funcionários, o que demonstra que os proprietários percebem a empresa numa situação menos favorável que os funcionários, ou seja, entendem que a empresa precisa dar maior ênfase para o melhoramento dos fatores que determinam o clima organizacional.

6 Considerações Finais

Este estudo de caso teve como objetivo analisar a percepção dos funcionários e dos proprietários quanto ao clima organizacional da empresa estudada utilizando como ferramenta de análise a matriz importância-desempenho proposta por Slack (1993).

Os resultados indicam que há algumas diferenças na percepção dos funcionários e proprietários quanto ao nível de importância dos fatores determinantes do clima organizacional. Enquanto os funcionários apontam a comunicação, a cooperação, a liderança, as recompensas e o relacionamento interpessoal como fatores de maior importância, na opinião dos proprietários comunicação, o trabalho em si, condições físicas de trabalho, benefícios, recompensas, estabilidade no emprego e relacionamento interpessoal.

As diferenças de percepção entre funcionários e proprietários também podem ser percebidas no nível de desempenho atribuído aos fatores determinantes do clima organizacional. Enquanto os proprietários identificam a supervisão, os benefícios, a participação, a liderança e as recompensas como os fatores de menor desempenho, os funcionários apontaram os benefícios e a participação.

Analisando os *gap's* ou lacunas entre o nível de importância e o desempenho dos fatores determinantes do clima organizacional obtido por meio da percepção de funcionários e proprietários, cabe destacar o fato de não terem sido observados *gap's* negativo. Isso implica que, para todos os fatores determinantes do clima organizacional, o desempenho está aquém da importância.

Marcio Freire Valeriano, Edson Talamini e Letícia de Oliveira

Posicionando os fatores determinantes do clima organizacional na Matriz Importância-desempenho, de acordo com as coordenadas obtidas para o nível de importância e desempenho, foi possível identificar em quais zonas de prioridade os fatores se encontram. Os resultados mostraram que todos os fatores encontram-se localizados em apenas duas zonas de prioridade: zona apropriada e zona de melhoramento. No entanto, a maioria dos fatores, tanto na percepção dos funcionários quanto dos proprietários, encontram-se na zona de melhoramento, indicando a necessidade de atuação gerencial no sentido de promover os fatores nela posicionados para a zona apropriada. Mesmo os fatores já posicionados na zona apropriada, encontram-se próximos à linha de limite mínimo de desempenho, o suficiente para demandar atenção da empresa no sentido de evitar quedas para a zona de melhoramento. Entre os funcionários e proprietários, estes percebem um maior número de fatores pertencendo à zona de melhoramento. Inclusive, estando alguns fatores próximos da zona de ação urgente.

Como sugestão à empresa fica a orientação para priorizar as ações dando ênfase aos fatores que estão localizados próximos à zona de ação urgente, que são: participação, liderança, supervisão, benefícios e recompensas, estes em relação à percepção dos proprietários; e, participação e benefícios, em relação à percepção dos funcionários. Atendidas as necessidades mínimas destes fatores, as ações devem ser direcionadas progressivamente para aqueles fatores que estão localizados próximo à linha do limite mínimo de desempenho.

De acordo com a proposta para a realização da presente pesquisa, a qual objetivava o emprego da Matriz de Importância-desempenho para a análise do clima organizacional, a principal contribuição deste estudo está na efetiva aplicação da matriz em um estudo de caso real. Os resultados mostram que a matriz de importância-desempenho pode ser empregada na avaliação de clima organizacional, possibilitando a quantificação dos níveis de percepção da importância e desempenho de cada fator para a melhoria do clima organizacional.

Como limitações do presente trabalho, podem ser apontadas as debilidades do método do estudo de caso e o pequeno número de pessoas entrevistadas. Contudo, este fator restritivo se deve ao tamanho da empresa estudada.

Referências

- BEDANI, M. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo.** Psicol. Am. Lat., n.7, p.0-0, ago. 2006.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1998.
- CRESPO, M. L. F. Construção de uma medida de clima criativo em organizações. **Rev. Estudos de Psicologia**, PUC-Campinas, v. 21, n. 2, p. 91-99, maio/agosto 2004.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento de serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1990.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** São Paulo: Atlas, 1995.
- KOLB, David Allen *et al.* **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial.** São Paulo: Atlas, 1986.
- LITWIN, G. H.; STRINGER JR, R. A. **Motivation and organization climate.** Boston: Harvard College, 1968.

Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio

- LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Quality, 1995.
- MAROCCHI, G.; POZZI, E. (Org.). A evolução do clima organizacional. In: LANER, A. S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. **Repensando as organizações**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.
- PAIVA, E. L.; CARVALHO JR, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- ROMERO, S. M.; CORSO, E. M. Gestão do clima organizacional: estudo de caso em uma empresa gráfica e editora. **Opinio: Revista do Centro de Ciências Econômicas, Jurídicas e Sociais**, Canoas, n. 17, p. 81, 2º sem. 2006.
- SBRAGIA, Robert. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 18, n. 2, abril/junho 1983.
- SCHNEIDER, Benjamin. Organizational Climate: individual preferences and organizational realities. **Journal of Applied Psychology**. Yale University, v. 56, n. 3, p. 211-217, 1972.
- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- TANAJURA, A. L. G.; JESUS, L. L. **Clima Organizacional na Ecmam Engenharia**. 2003. 49f. Dissertação (Especialização em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- ZUCCOLI, P. H. Z.; FRANZIN, N. A. Clima Organizacional: um breve estudo. **Iniciação Científica**, CESUMAR – Centro Universitário de Maringá. Maringá, v. 8, n. 1, p. 91-95, junho/2006.