

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MARIA GABRIELA ANDRADE LIMA DA SILVA LEITE

**DIFERENCIAÇÃO DA CULTURA E SEU IMPACTO NO
CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO RAMO
DE BEBIDAS**

Brasília – DF

2011

MARIA GABRIELA ANDRADE LIMA DA SILVA LEITE

**DIFERENCIAÇÃO DA CULTURA E SEU IMPACTO NO
CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO RAMO
DE BEBIDAS**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Professora Débora
Dorneles Barem

Brasília – DF

2011

Leite, Maria Gabriela Andrade Lima da Silva.

Diferenciação da Cultura e seu Impacto no Clima Organizacional de uma Empresa do Ramo de Bebidas /Maria Gabriela Andrade Lima da Silva Leite. – Brasília, 2011.

85 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof.^a Débora Dorneles Barem, Departamento de Administração.

1. Gestão de Pessoas. 2. Clima Organizacional. 3. Cultura Organizacional. I. Título.

MARIA GABRIELA ANDRADE LIMA DA SILVA LEITE

**DIFERENCIAÇÃO DA CULTURA E SEU IMPACTO NO
CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO RAMO
DE BEBIDAS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Maria Gabriela Andrade Lima da Silva Leite

Professora Débora Dorneles Barem
Professor-Orientador

Professora Tatiane Paschoal
Professor-Examinador

Brasília, 13 de Julho de 2011

À Deus que sempre me deu forças e coragem para sempre seguir em frente e lutar por todos os meus sonhos.

À minha mãe, pelo apoio que me sempre me deu, mesmo antes de entrar na UnB e, ao longo de todo o meu curso. Sempre preocupada em nos dar a melhor educação e uma vida melhor.

Ao meu irmão, que também sempre esteve ao meu lado, principalmente nos momentos que era preciso escutar alguns conselhos. E por sempre acreditar em mim e no meu potencial.

Ao meu avô, que mesmo não estando mais presente na minha vida, sempre esteve ao meu lado. Apesar de ele não ter me visto entrar na UnB ele foi o maior responsável por essa conquista.

À minha cunhada, mais que uma amiga, quase minha irmã, também sempre me apoiou e esteve ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

À minha turma de Administração – 2º semestre de 2005, Clarissa, Ana Caroline, Dandara, Victor, Lucas, Hermanno, Michel, Marcos, Matheus, Henrique, Braulio, Fabio, Victor Machado, que durante todo o curso fizeram parte também da minha vida e contribuíram para o que eu sou hoje. Em especial a Clarissa e Dandara que me ajudaram na construção desse estudo.

A toda minha família, tios, tias, primos, primas, avô e avó, madrinha e padrinho, aqueles que sempre acreditaram em mim e me proporcionaram meios para eu conquistar o que queria. Em especial a tia Goretti que apoiou eu e minha mãe em todos os momentos de dificuldades.

À querida amiga Alice que além de me ajudar com a construção de algumas planilhas para análise dos dados da pesquisa também me ajudou ouvindo as minhas reclamações e desesperos durante a execução desse projeto.

À Professora Débora Barem, pela orientação, disponibilidade, ajuda e transmissão de conhecimento durante a monografia e todo o curso.

Aos funcionários da empresa pesquisada, que também é a empresa onde trabalho, por tornarem possível o desenvolvimento do trabalho respondendo os questionários e me apoiando nos momentos necessários.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar o clima organizacional de uma grande empresa entre áreas com diferentes níveis de percepção de cultura organizacional. O clima são as percepções dos indivíduos sobre práticas e procedimentos da organização. Os fatores definidos, pelo instrumento de pesquisa utilizado, para avaliar o clima foram: apoio da chefia e da organização, recompensa, controle/pressão e coesão entre colegas. A metodologia de pesquisa foi dividida em dois momentos. O primeiro foi de análise de dados secundários de uma pesquisa de cultura organizacional feita na mesma empresa anteriormente. Esta pesquisa teve como objetivo comparar a percepção de cultura organizacional entre profissionais da área fim e de suporte de uma empresa de grande porte. O segundo momento foi uma pesquisa quantitativa para diagnosticar a percepção de clima na empresa. O questionário utilizado foi validado cientificamente por Martins et al. (2004). A população era de 200 funcionários, divididos entre as áreas da empresa: vendas, recursos humanos, administrativo financeiro, *marketing* e logística, sendo que 90 deles participaram da pesquisa. As análises estatísticas utilizadas foram a média e o desvio padrão. Nessa análise foram encontrados os fatores controle/pressão e apoio da chefia e da organização como sendo os mais percebidos pelos funcionários no seu dia-a-dia. Depois disso foram relacionadas as áreas com cada fator do clima e comparadas com os resultados obtidos na pesquisa de cultura organizacional (dados secundários) para alcance do objetivo do estudo. Nessa análise foram vistas relações entre o clima e a cultura em apenas algumas áreas da empresa nas demais foram analisadas outros tipos de relações.

1. Gestão de pessoas

2. Clima organizacional

3. Cultura organizacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Contextualização.....	8
1.2	Formulação do problema	9
1.3	Objetivo Geral	10
1.4	Objetivos Específicos	10
1.5	Justificativa.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Conceitos de clima organizacional	12
2.2	Relações entre clima e cultura organizacional	16
2.3	Modelos de pesquisa de clima organizacional	17
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	23
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	23
3.1.1	Descrição geral dos dados secundários	24
3.2	Caracterização da organização.....	26
3.3	População e amostra	27
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	28
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	31
4.1	Análise dos dados demográficos.....	31
4.2	Resultados e análise dos fatores de clima organizacional	34
4.2.1	Fator: apoio da chefia e da organização.....	36
4.2.2	Fator: recompensa.....	48
4.2.3	Fator: controle/pressão	56
4.2.4	Fator: coesão entre colegas.....	61
4.3	Correlação entre fatores e dados demográficos.....	66
4.3.1	Área: vendas.....	66
4.3.2	Área: recursos humanos	68
4.3.3	Área: administrativo financeiro.....	70
4.3.4	Área: <i>marketing</i>	72
4.3.5	Área: logística	74
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	79
	REFERÊNCIAS	83
	Anexo A – INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL ...	85

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

É vasto o número de estudos realizados acerca do tema Clima Organizacional, que por sua vez é relacionado com uma série de outros aspectos organizacionais como desempenho, comportamento, cultura organizacional.

Analisando esse último aspecto, a cultura organizacional, vemos um vínculo ainda maior. Souza (1978) diz que o clima é resultante das variáveis como, valores, tradições, costumes, itens que compõem a cultura de uma organização e a faz ser singular. Quando temos alterações nessas variáveis podemos perceber que o clima também se altera.

Algumas outras definições de clima organizacional acabam se confundindo com definições de cultura. Como a citada por Forehand e Gilmer (1964, apud GRAÇA, 1999), como o clima sendo o conjunto de características que descrevem e distinguem umas organizações das demais e que influencia o comportamento dos seus colaboradores.

A cultura organizacional refere-se à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas (ROBBINS, 2005). Com isso, pode-se dizer que onde as pessoas percebem essas características e gostam delas o clima nesse ambiente também sofre alterações.

Observando a existência dessa profunda relação entre o clima e a cultura organizacional o trabalho a ser realizado, visa analisar essa relação em uma organização em suas diferentes áreas, uma vez que esse dois fatores influenciam o comportamento, o relacionamento entre os indivíduos e entre o indivíduo e a organização.

A partir do momento em que se identifiquem as maiores interferências e dualidades entre a cultura e o clima, podem-se traçar caminhos que reduzam esta divergência e gerem melhores desempenhos para a organização.

1.2 Formulação do problema

Partindo do princípio de que clima organizacional é um tema importante para muitas organizações, pois influencia o comportamento e o desempenho do indivíduo na organização. Além disso, quando falamos em cultura organizacional também vemos essa mesma importância e influências. Dado que a cultura influencia decisivamente o clima organizacional, serão analisados esse dois construtos.

Procurou-se então, uma empresa de grande porte que fosse avaliada por seus executivos e concorrentes como tendo uma cultura forte e onde também já havia sido feita uma pesquisa de percepção dos funcionários em relação à cultura.

Ao conhecer a empresa e observar a realidade das áreas, percebeu-se que funcionários da área de vendas passavam maior parte do seu horário de trabalho em contato direto com o mercado e eles eram, em grande parte, responsáveis por mostrar e divulgar a cultura da organização para clientes, consumidores, concorrentes e sociedade de modo geral. Ao contrário da área de vendas, as áreas de suporte passavam todo o seu tempo trabalhando internamente, sendo as áreas suporte: marketing, recursos humanos, administrativo financeiro e logística.

Com resultados de um estudo sobre cultura organizacional realizado anteriormente nessa mesma organização foi visto que as áreas de vendas e recursos humanos são as que têm uma maior percepção dos valores e das práticas que compõem a cultura. Nas demais áreas a percepção da cultura é mais distante da idealizada (Kozlowski, 2009).

Na referida pesquisa de cultura foi utilizada a versão reduzida do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) de autoria de Ferreira et al. (2002). O questionário é uma avaliação da cultura organizacional por meio de valores e práticas. Dentre os fatores relacionados a valores, têm-se profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e individualista e a satisfação e bem-estar dos empregados. Nos fatores relacionados a práticas tem-se a integração externa, a recompensa e treinamento e a promoção do relacionamento interpessoal.

A partir desses resultados coletados no estudo feito anteriormente e da necessidade da organização em analisar os problemas no ambiente de trabalho, surgiu o questionamento: será que nas áreas onde temos uma maior percepção dos valores e a presença das práticas citadas acima o clima organizacional difere das áreas onde esses fatores são menos percebidos pelos funcionários?

1.3 Objetivo Geral

Identificar o clima organizacional de uma empresa privada/multinacional entre áreas com diferentes percepções de cultura organizacional.

1.4 Objetivos Específicos

- Descrever a percepção de cultura nas áreas;
- Diagnosticar a percepção de clima na organização e em suas áreas;
- Comparar o clima organizacional entre diferentes áreas da empresa;
- Verificar a correlação entre cultura e clima.

1.5 Justificativa

A busca de sobrevivência organizacional tem mudado os paradigmas organizacionais, no sentido de que, se antes era necessário motivar os funcionários, hoje se precisa buscar o seu comprometimento. Isso faz com que as organizações despertem para a relevância da obtenção de ambientes positivos, onde os empregados possam encontrar condições favoráveis para trabalharem mais eficazmente, aliando-se a isso a oportunidade de estímulos para o desenvolvimento pleno do indivíduo (MELLO, 2004).

Outros estudos mostram que o indivíduo é movido em função dos seus interesses motivacionais e sua percepção de como esse será recompensado pelo meio onde está inserido, isto é pela sua percepção do clima organizacional. Assim um comportamento tendenciado a certa atitude não é apenas movido pela motivação do indivíduo, mas também pelo clima no qual ele está inserido. Por exemplo, um indivíduo que age de maneira orientada para a realização, não significa necessariamente que tem uma alta motivação para a realização, ele pode estar inserido num clima “realizador” (PUENTE-PALACIOS, 2002).

Sendo assim o administrador ou os gestores da organização tem grande poder de atuação no comportamento do indivíduo. O gerenciamento dos ambientes criados

nas empresas normalmente se baseia nos valores da organização, sendo esses valores aspectos da cultura organizacional.

Da análise das definições de clima organizacional, bem como do conjunto das variáveis, processos e/ou propriedades independentes que afetam o mesmo, verifica-se que quando os objetivos organizacionais estão em consonância com as expectativas dos empregados, existe uma tendência, para que a empresa tenha sucesso, como consequência de um melhor desempenho humano no trabalho (MELLO, 2004).

Segundo Puentes-Palacios (2006) nas organizações temos um cenário onde as relações interpessoais acontecem, tanto as relações pessoais como as profissionais. Essas relações formam mecanismos de construção e sustentação do clima da organização que, por sua vez, orienta o comportamento e o desempenho dos membros da empresa. Assim, pode se afirmar que o clima é um elemento de fundamental importância na compreensão do comportamento e efetividade da organização.

Segundo Martins et al. (2004), um melhor conhecimento sobre clima organizacional pode colaborar para a melhoria da qualidade de vida do homem no trabalho, para a otimização do desempenho das organizações e para o esclarecimento das relações entre este e outras variáveis do comportamento organizacional.

Segundo Robbins (2005),

“Comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”. (ROBBINS, 2005)

Com esses conceitos podemos observar a grande relevância para muitas empresas, principalmente as de grande porte, onde tanto os dois construtos, como os aspectos relacionados a eles, mantêm relação direta com o alcance da vantagem competitiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos de clima organizacional

O conceito de clima organizacional vem sendo discutido há décadas e tem despertado interesse de vários estudiosos sobre o assunto do comportamento humano nas organizações. Isso demonstra a complexidade do tema abordado, por isso mesmo muito desafiador e um tema que vale à pena tratar.

O termo clima organizacional, assim como outros termos relacionados à Administração, tem origem em outras disciplinas. Neste caso advém da meteorologia, configurando-se em uma “analogia meteorológica” (KATZ; KAHN, 1975).

“A própria metáfora de onde se origina o termo clima denota a dificuldade em se precisar sua ocorrência e compreensão, quando se observa que as previsões do clima atmosférico dificilmente são precisas e seguras” (SÁ LEITÃO; GUIMARÃES e ROSAL, 1998, p.2).

Na área do comportamento organizacional existem alguns assuntos que são de difícil compreensão e que se confundem em sua abrangência. O termo clima organizacional é um exemplo.

O termo clima organizacional expressa uma metáfora derivada da meteorologia. Puente-Palacios (2006) diz que o clima para a meteorologia varia em função de aspectos tais como as estações do ano e a região. Tem como característica a idéia de mudança e instabilidade, aliada à influência exercida sobre o comportamento dos indivíduos, isto é o clima influencia a forma como nos vestimos, o que comemos, o nosso humor. Metaforicamente, o clima organizacional é visto como uma atmosfera mutável, pois representa um retrato da organização em um dado momento. E sendo capaz de influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos na organização.

A metáfora acima é muito pertinente para podermos entender o clima organizacional, porém temos que ter cuidado quando falamos da mutação do clima organizacional. Segundo Puente-Palacios (2006) esse conjunto de comportamentos é passível de modificação, mas não com a velocidade com que o clima

meteorológico muda, pois são comportamentos instaurados no cenário organizacional e sustentados na cultura.

Quando analisamos o surgimento do construto analisado, vemos que ele é bastante difuso. Isto ocorre porque vários pesquisadores já tratavam do tema, mesmo que de maneira implícita desde os anos 30 do século XX. Nesse período a idéia de clima já estava embutida na proposta da Escola das Relações Humanas, de Elton Mayo (OLIVEIRA, 1995).

Nas décadas de 50 e 60 o termo clima reaparecia, com dois outros grandes estudos que aconteciam em paralelo: os modelos de gerência e as teses sobre motivação de empregados, de um lado e do outro os laboratórios de comportamentos. Ainda não se falava exatamente em clima, mas já havia uma preocupação com isso (OLIVEIRA, 1995).

No entendimento de Santos (1999):

“O conceito de clima mostra um dilema em comum no esforço de descrever e compreender comportamento humano. O problema é, em essência, o de operacionalizar o conceito para, então, medi-lo de forma confiável e válida. O que se evidencia, através dos trabalhos e pesquisas na área, é que existe um quase perfeito acordo entre os autores de que o clima organizacional é um conceito significativo, o qual em importantes implicações para entender o comportamento humano nas organizações.”
(SANTOS, 1999, p.27)

Para George H. Litwin (1968, apud OLIVEIRA, 1995), o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: (a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e (b) influencia seus comportamento.

O clima organizacional surge a partir da percepção de aspectos organizacionais como tamanho, divisão hierárquica, centralidade, tipo de tecnologia e regras de controle do comportamento (PUENTE-PALACIOS, 2002).

Clima organizacional é um construto de fundamental importância para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas no trabalho, afeta também a sua qualidade de vida e o desempenho da organização (MARTINS et al., 2004).

As características da organização constituem a base do processo de percepção individual que, por sua vez, está influenciado pelas características pessoais de quem percebe. As percepções desse sujeito que já receberam influências vinda de diversas fontes, ainda vão ser moldadas por processos de

interação social, e é a partir das atribuições de significados compartilhados socialmente que o clima social se constrói (PUENTE-PALACIOS, 2002).

Forehand & Gilmer (1964, apud PUENTE-PALACIOS, 2002) definem o clima organizacional como um conjunto de características que descrevem a organização e que a distinguem de outras; são relativamente duráveis ao longo do tempo e influenciam o comportamento das pessoas na organização.

Alguns autores criticam essa definição no sentido de que, seguindo esse conceito não poderíamos ter em organizações com as mesmas características climas diferentes. No entanto, isso é uma realidade nas organizações.

De acordo com a abordagem perceptual, o conceito de clima, segundo Puentes-Palacios (2002), está no indivíduo e não em características estruturais da organização. Dessa forma o clima é estruturado nas percepções no indivíduo, tendo este o papel de protagonista no processo de construção desse clima. Podemos ver que nesse sentido o núcleo central do clima está no sujeito, repleto de significados cognitivos, percepções e psicologicamente importante para o sujeito.

Nessa abordagem o clima está completamente focado no sujeito, de forma que está todo construído e estruturado em processos que acontecem dentro do indivíduo, dando pouca importância para as trocas que acontecem. Essas trocas entre o indivíduo, a organização e a sociedade não são considerados nesse princípio.

Já na abordagem interativa, como o próprio nome diz, existe uma interação entre o indivíduo, a organização e o meio no qual estão inseridos. Mas para essa abordagem não basta apenas termos essa interação indivíduo-organização, mas também a ligação e identificação dos valores e princípios da organização com as do grupo de indivíduos que a compõem (PUENTE-PALACIOS, 2002). Além disso, Puentes-Palacios (2006) nos diz que o clima deve ser compartilhado pelos membros da organização, isto é, ele não se constitui de percepções individuais, mas se origina nelas.

A abordagem cultural, além de propor o acréscimo das variáveis culturais à abordagem interativa, focaliza na forma como os indivíduos encaram, interpretam e constroem a realidade, processo esse todo permeado pela cultura organizacional (PUENTE-PALACIOS, 2002).

Segundo Puentes-Palacios (2006) um dos elementos do clima diz que ele ocorre com base na experiência do indivíduo na organização. Para isso é necessário estar ligado à organização, conhecer, a partir de vivências, tanto os padrões e práticas,

como o significado que o grupo atribui a essas práticas. Essas vivências não podem se limitar ao conhecimento de regras e normas formais da organização tem que se referir ao conhecimento de comportamentos adotados pela organização, muitos dos quais só são aprendidos a partir dos relacionamentos mantidos com os colegas e da observação.

Oliveira (1995) compara o clima organizacional com um antigo rádio que ele tinha em casa quando criança. O som ia e vinha. Ele diz que o clima é mais ou menos assim, não se sabe exatamente onde encontrá-lo; por um instante, pensa em ter achado, porém logo depois o perdemos novamente.

Souza (1978) após dizer que a cultura é composta por três elementos: preceitos, tecnologia e caráter; cita que:

“Clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seus efeitos sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar dos preceitos e o trabalho, leva a clima de tranquilidade e confiança. E como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade.” (SOUZA, 1978, p.37)

Alguns fatos ou eventos que acontecem na organização, como a negação de um aumento salarial, pode mudar os afetar o clima, mas não devem ser considerado como componentes dele, uma vez que não são padrões de comportamento, mas sim a um evento ou episódio específico. É preciso deixar claro que os aspectos que influenciam o clima organizacional são sempre antecedentes, e não partes que o constituem (PUENTE-PALACIOS, 2006).

Puente-Palacios (2006) continua dizendo que a falta de clareza na compreensão do termo clima organizacional contribui para que alguns aspectos como, salário, liderança, estejam sempre presente na forma de avaliar o clima. O que é preciso compreender é que o que deve ser avaliado são as práticas estabelecidas e não em eventos que impactam essas práticas.

Por fim, é importante citar uma síntese construída por Santos (1999):

1. O Clima organizacional influencia a comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de desempenho, motivação e satisfação no trabalho.
2. É um conceito abrangente e global por ser uma forma de retratar

numerosas percepções através de um número limitado de dimensões.

3. É operacionalizado por meio de medidas objetivas e subjetivas.
4. Evidencia-se geralmente como atributo da organização, porém na percepção de seus participantes. (SANTOS, 1999, p.34)

Neste estudo será adotada a definição de Puente-Palacios (2006, p.47) que diz “clima organizacional é um fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multi-dimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela.”

Nesse estudo feito por Puente-Palacios (2006) ela explica cada parte da definição acima. Além disso, nos mostra como deve ser uma pesquisa de clima e compara os construtos de clima e cultura organizacional.

Essa definição será adotada por estar em consonância com o estudo, a empresa e a metodologia adotada no presente trabalho.

2.2 Relações entre clima e cultura organizacional

Segundo Oliveira (1995), podemos perceber que algumas definições geram grandes confusões entre o conceito de clima e cultura. Parece até que quem fala sobre clima se sente obrigado a falar também sobre cultura, como se os dois conceitos fossem “irmãos siameses”.

Podemos ver na definição de Katz; Kahn (1975) que os dois conceitos são dados como sendo uma coisa só:

O clima ou cultura organizacional do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, do tipo de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e de sua distribuição física, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. (Katz; Kahn, 1975, p.85)

Segundo Puente-Palacios (2006) é pertinente destacar que parte da própria natureza de clima é a sua relação com a cultura, uma vez que clima e cultura atuam de maneira conjunta no direcionamento dos comportamentos dos membros da organização.

Oliveira, (1995) também cita outros autores que comparam esse dois construtos:

Davis afirma que “cultura corporativa é um padrão de crenças e valores compartilhados”; Kotter e Heskett dizem que a cultura organizacional deve ser vista em dois “níveis”, e que um deles é justamente o dos “valores compartilhados pelas pessoas em um grupo”; e Schein identifica a cultura como “um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo. (Oliveira, 1995, p.31)

Bennis (1972) afirma:

Para mim, “clima” significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como: “sinceridade”, padrões de autoridade, relações sociais etc. (Bennis, 1972, p.92)

Apesar de já termos visto as semelhanças e relações entre esse dois construtos, precisamos também abordar as diferenças em seus conceitos. A semelhança pode ser justificada por vários fatores que já foram mostrados e também pelo fato de que os dois elementos estão em um mesmo cenário, porém não é o mesmo fenômeno (PUENTE-PALACIOS, 2002).

A cultura organizacional, como já dito anteriormente, é composta de normas, padrões, valores, mitos, é mais ou menos estável e define o padrão de comportamento e norteia o desempenho na organização. Já o clima refere-se às percepções do grupo sobre o como a organização age, é construído com base na cultura e sua estabilidade é menor, isso não significa que são características passageiras, elas permanecem estáveis tempo suficiente para serem significativas para os membros da organização (PUENTE-PALACIOS, 2002).

2.3 Medidas de clima organizacional

Na busca de um melhor conhecimento da dinâmica da vida organizacional, é importante determinar como indivíduos expostos a diferentes estímulos tem percepções similares e atribuem significados semelhantes a aspectos importantes das organizações que compõe o clima organizacional (MARTINS et al., 2004).

Para realização de estudo sobre o clima de uma organização podemos escolher entre duas alternativas para realizar a pesquisa: adotar um conjunto

específico de fatores ou categorias já conhecidas e validadas na literatura, ou elaborar o seu próprio modelo.

Tendo em vista que para a realização desse trabalho não será criado uma nova categoria e sim haverá a aplicação de categorias já existentes, a seguir serão apresentados alguns modelos desenvolvidos para o estudo de clima organizacional. Cada um deles com as suas características, fatores e variáveis para diagnosticar o clima organizacional. Por fim determinou-se o instrumento que será utilizado.

Sbragia (1983) em pesquisa realizada em institutos de pesquisa, sobre clima organizacional, utilizou um instrumento contendo vinte afirmações sobre aspectos que foram tidos como relevantes:

- Estado de tensão: descreve o grau de lógica e racionalidade versus emoções presentes nas ações das pessoas;
- Conformidade exigida: descreve o grau de flexibilidade de ações que as pessoas gozam dentro da organização. Descreve o quanto a organização conscientiza a necessidade do cumprimento de normas e regulamento formais;
- Ênfase na participação: descreve o grau de participação das pessoas dentro da organização, ou seja, o quanto são consultadas e envolvidas nas decisões e o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;
- Proximidade da supervisão: descreve o grau de controle gerencial sobre as pessoas na organização, ou seja, o grau de liberdade que as pessoas desfrutam para fixar seus próprios métodos de trabalho, ou, ainda, o grau maior ou menor do exercício da iniciativa;
- Consideração humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos, ou seja, o grau de humanidade existente dentro da empresa. O quanto recebem de atenção em termos de relacionamentos humanos;
- Adequação da estrutura: descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto existe na prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho;
- Autonomia presente: descreve o sentimento de autonomia por parte dos empregados em relação às decisões tomadas. O quanto não precisa ter suas decisões verificadas;
- Recompensas proporcionais: descreve o grau de recompensas pelos bons

serviços prestados, ou, ainda, o grau de ênfase que é dado em recompensas positivas, comparadas às punições. Representa o sentimento de justiça ante as políticas de pagamentos e promoções;

- Prestígio obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização. Significa o quanto a organização projeta seus membros no ambiente;
- Cooperação existente: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização. Significa o grau de confiança de uns em relação aos outros, o grau com que a interação entre as pessoas é sadia;
- Padrões enfatizados: descrevem o grau de importância atribuído pelas pessoas às metas e aos padrões de desempenho, sendo a ênfase dada na realização de um bom trabalho;
- Atitudes frente a conflitos: descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões, sendo a ênfase relativa dada pelas pessoas em “levantar o problema”, antes de ignorá-lo;
- Sentimento de identidade: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentido de pertencer à organização. Significa o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte;
- Tolerância existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
- Clareza percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhe dizem respeito e o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- Justiça predominante: descreve o grau com que predominam os critérios de decisão das habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- Condições de progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional e o quanto a organização atende às aspirações e às expectativas de progresso dos seus funcionários;
- Apoio logístico: descreve o grau de apoio que a organização provê aos seus funcionários, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho. Representa o quanto a organização facilita a execução de seus principais trabalhos;

- Reconhecimento proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros, o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
- Forma de controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas, ao invés de policiamento e castigo.

Luz (1995) propôs um modelo de pesquisa de clima organizacional constituído de dezoito variáveis:

- 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);
- Integração interdepartamental/integração funcional: visa avaliar o grau de cooperação existente entre os diversos departamentos da organização; conhecimento dos objetivos e planos de ação dos diversos setores;
- Salário: analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos praticados em outras organizações;
- Supervisão: mede o grau de satisfação dos funcionários em relação aos seus superiores levando em conta aspectos como competência, organização, relacionamento e *feedback*;
- Comunicação: verifica o grau de conhecimento dos funcionários em relação a fatos relevantes da empresa e identifica a eficiência dos canais de comunicação;
- Progresso profissional: identifica as oportunidades de treinamento e as possibilidades de ascensão profissional oferecidas pela organização;
- Relacionamento interpessoal: verifica o grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre estes e suas chefias e com a própria organização;
- Estabilidade no emprego: refere-se ao sentimento de segurança das pessoas em reação aos seus empregos;
- Processo decisório: identifica o grau de autonomia do funcionário, bem como o grau de centralização das decisões;
- Benefícios: verifica o grau de satisfação com relação aos diversos benefícios

oferecido pela empresa e mede o grau de atendimento das necessidades das pessoas no âmbito da organização;

- Condições físicas de trabalho: referem-se à identificação do grau de conforto das instalações, horários, etc;
- Relacionamento empresa versus sindicato versus funcionário: verifica o sentimento de atendimento às queixas e reclamações do funcionário. Também verifica o grau de satisfação dos mesmos em relação ao sindicato;
- Disciplina: identifica o grau de rigidez das normas disciplinares e o nível de satisfação gerado por elas;
- Participação: verifica o grau de participação na gestão administrativa da empresa;
- Pagamento: refere-se ao grau de conhecimento do funcionário em relação aos descontos efetuados e aos erros indevidos por ocasião de pagamento;
- 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;
- Objetivos organizacionais: verifica a clareza da comunicação, aos funcionários, dos objetivos e planos de ação nos níveis setorial e organizacional;
- Orientação para resultados: avalia até que ponto a empresa estimula sua força de trabalho para que os funcionários se comprometam efetivamente pela consecução de resultados.

Por fim, apresenta-se o modelo desenvolvido por Martins et al. (2004). No trabalho elaborado por ele a escala completa era formada por 127 itens e foi aplicada a 1244 trabalhadores formalmente empregados, ocupantes de cargos de diversos níveis na estrutura organizacional, oriundo de organizações públicas e privadas de Minas Gerais. Após submeter o instrumento original à análise fatorial, este resultou em um instrumento com 63 itens divididos nas seguintes variáveis:

1. Apoio da chefia e da organização: reúne 21 itens cujos conteúdos tratam da existência de comportamentos de suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia da organização para com os empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho;
2. Recompensa: possui 13 itens com conteúdos relativos às diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador;

3. Conforto físico: composto por 13 itens relacionados com o ambiente físico, a segurança e o conforto proporcionados pela empresa aos funcionários;
4. Controle/pressão: está composto por 9 itens relacionados com o controle e a pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e o desempenho dos funcionários;
5. Coesão entre colegas: reúne 7 itens relacionados com o trabalho em equipe e com o vínculo entre colegas de trabalho.

Segundo Martins et al. (2004), apesar de todos os problemas conceituais de clima organizacional e do conceito de que o clima é diferente em cada organização, foi visto que existem semelhanças nos resultados encontrados, que nos mostra que parece haver um conjunto básico formado por esses cinco componentes que estão presentes em diversas organizações.

Para o presente trabalho será utilizado o instrumento de Martins et al. (2004), com modificações, o fator Conforto Físico foi retirado da pesquisa, com o objetivo de reduzir o questionário e pelo fato de que, esse fator seria o de menor importância para os resultados que serão obtidos.

Optou-se por este instrumento por ser relativamente novo, estar em consonância com a empresa que será pesquisada e ser possível de comparar com os valores e práticas que foram pesquisados por Kozlowski (2009) na pesquisa de cultura organizacional.

Além disso, segundo Puente-Palacios (2006) o levantamento das informações de clima devem ser descrições sobre práticas ou eventos que caracterizam a organização, sem fazer avaliações ou julgamentos afetivos sobre esses eventos. O questionário sugerido por Martins et al. (2004) segue exatamente esse conceito.

Por fim, segundo Martins et al. (2004) após a análise da escala validada neste estudo diz que é evidente que a percepção do clima organizacional é fortemente influenciada pela cultura da organização, mas parece que as diferenças entre os climas de organizações diversas ou de diferentes setores de uma mesma organização podem ser detectadas por meio das diferenças dos resultados médios desses componentes.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Nesta etapa do trabalho são apresentados os processos metodológicos adotados no presente estudo. O tema principal da pesquisa é o clima organizacional. Sabendo que o clima é fortemente influenciado pela cultura o estudo foi realizado em uma empresa de grande porte, onde a cultura organizacional é considerada forte pela administração central e por seus concorrentes.

Levando em consideração os pontos levantados acima, a pesquisa dois momentos, sendo parte do trabalho uma pesquisa de dados secundários e parte, quantitativo. Quanto à pesquisa dos dados secundários, foi utilizada a pesquisa documental por meio de informações contidas em um trabalho realizado anteriormente na mesma empresa. Em relação à pesquisa quantitativa, na coleta de dados foi utilizada a técnica de levantamento de dados, survey, por meio de um questionário (Anexo A).

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva por “estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.” (VERGARA, 2005, p. 47).

Em relação aos meios, a pesquisa se caracterizou por ser uma pesquisa de campo uma vez que foi realizada investigação empírica no local onde ocorre o fenômeno (VERGARA, 2005).

A variável dependente do estudo foi a percepção do clima organizacional de cada área e as variáveis independentes são as áreas da empresa como Vendas, Recursos Humanos, Logística, Administrativo Financeiro e Marketing. A caracterização das variáveis foi realizada ao detalhar e ao descrever as características da amostra.

3.1.1 Descrição geral dos dados secundários

A pesquisa de cultura realizada por Kozlowski (2009) teve como objetivo principal comparar a percepção de cultura organizacional entre profissionais da área fim e de suporte de uma empresa de grande porte.

A empresa pesquisada, a população e amostra escolhidas também foram a mesma para que a comparação entre a percepção de clima e cultura fosse possível de ser realizada.

Para realização da pesquisa de cultura de Kozlowski (2009) foi utilizada a versão reduzida do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) de autoria de Ferreira et al. (2002). O questionário é uma avaliação da cultura organizacional por meio de valores e práticas.

Essa versão reduzida contém 30 afirmativas distribuídas igualmente entre os fatores associados a valores e práticas, conforme quadro a seguir:

FATORES		
Valores	Explicação	Itens
Profissionalismo cooperativo	Relacionado à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.	14, 17, 19, 21 e 22
Profissionalismo competitivo e individualista	Relacionado à valorização prioritária da competência, do desempenho, e da eficácia individuais na execução de tarefas para obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de "passar por cima" dos colegas.	23, 24, 25, 29 e 30
Satisfação e bem-estar dos empregados	Relacionado à valorização do bem-estar, da satisfação, e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso.	3, 6, 10, 12, 18
Práticas	Explicação	Itens
Integração externa	Relacionado a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisão e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.	2, 4, 7, 8 e 15
Recompensa e treinamento	Relacionado a práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistema de recompensas e treinamento adotados pela empresa.	5, 11, 16, 26 e 28
Promoção do relacionamento interpessoal	Relacionado a práticas orientadas para promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.	1, 9, 13, 20 e 27

Quadro 1 – Estratificação Fatorial do IBACO

Fonte: Ferreira et al. (2002, p. 275-279), com adaptações.

No questionário elaborado por Kozlowski (2009) os itens que representavam os fatores que podem expressar o dia-a-dia da empresa e foram respondidos a partir da escala de 1 a 5, sendo: 1 “não se aplica de modo nenhum”, 2 “pouco se aplica”, 3 “aplica-se razoavelmente”, 4 “aplica-se bastante” e 5 “aplica-se totalmente”.

Para apuração dos dados obtidos foi utilizada a média simples para o cálculo de cada fator que expressou o profissionalismo cooperativo, o profissionalismo competitivo e individualista, a satisfação e bem-estar dos empregados, a integração externa, a recompensa e treinamento e a promoção do relacionamento interpessoal. Com isso foi possível saber a percepção dos respondentes em relação a cada um dos fatores que caracterizam a cultura organizacional.

Segundo Ferreira et al. (2002), o grau de percepção de cada fator pode variar de 1 a 5, sendo que quanto maior o resultado, maior a percepção e a presença da prática na organização.

Sendo assim, valores entre 4 e 5 mostraram que o fator analisado era bastante ou totalmente percebido e presente no dia-a-dia dos funcionários. Valores entre 3 e 3,9 indicaram que o fator estava razoavelmente percebido e presente na vida profissional dos membros. Já resultados entre 2 e 2,9 mostraram que o fator pouco se aplicava ao cotidiano dos membros e era pouco percebido. E valores entre 1 e 1,9 indicaram que o fator não era percebido de modo algum pelos membros da organização.

De acordo com os resultados obtidos, as médias finais dos fatores variaram de 3,40 a 4,11 em um intervalo de 1 a 5, como pode ser visto na Tabela 1:

Tabela 1 - Médias e desvios padrão dos fatores de cultura organizacional de acordo com o IBACO

FATORES		
Valores	Média	Desvio padrão
Profissionalismo cooperativo	4,11	0,75
Profissionalismo competitivo e individualista	3,56	0,77
Satisfação e bem-estar dos empregados	3,39	0,53
Práticas	Média	Desvio padrão
Integração externa	3,92	0,63
Recompensa e treinamento	3,73	0,66
Promoção do relacionamento interpessoal	3,4	0,68

O valor Profissionalismo cooperativo e a prática Integração externa são fatores da cultura da empresa bastante aplicáveis à realidade e, portanto, estão mais disseminados, percebidos e compartilhados pelos seus membros. Os fatores satisfação e bem-estar dos empregados e recompensa e treinamento foram avaliados como razoavelmente presentes, podendo, então, serem melhores desenvolvidos. E, por fim, a prática promoção do relacionamento interpessoal e o valor profissionalismo competitivo e individualista foram os que apresentaram menores médias. Pode ser interessante para empresa que o valor profissionalismo competitivo e individualista esteja menos presente, porém a prática promoção do relacionamento interpessoal avaliada como pouco presente precisa ser trabalhada pela organização (Kozlowski, 2009).

Observou-se também que a área de Recursos Humanos foi a que apresentou melhores resultados, seguida da área de Vendas (área fim) e logo depois, *Marketing*. As demais apresentaram menores médias e por isso, precisam desenvolver tais valores e práticas da cultura da empresa (Kozlowski, 2009).

A partir desses resultados obtidos foi comparada a percepção de clima e cultura organizacional, relacionando os aspectos que tem maior peso na percepção de cultura com os fatores do clima organizacional por área na empresa pesquisada. Na apresentação dos resultados foram detalhados os resultados obtidos por área.

3.2 Caracterização da organização

A empresa pesquisada é de grande porte, atua no setor de bebidas, atuando na produção e comercialização de seus produtos. Está no mercado há dez anos e é bastante conhecida pela sociedade. Está presente em grande parte do Brasil, aonde possui várias fábricas e centros de distribuições. Seus produtos são distribuídos em aproximadamente um milhão de pontos de vendas.

Sua cultura é considerada forte pelos concorrentes, pela própria Administração Central e por seus funcionários. Seus produtos e suas marcas são reconhecidos pelo mercado por sua qualidade. Porém, o maior patrimônio da organização é a sua

gente, a organização está sempre investindo no desenvolvimento de seus funcionários.

A pesquisa foi aplicada no centro de distribuição do Distrito Federal, responsável por atender Brasília e seu entorno. O centro de distribuição conta com 200 funcionários divididos em cinco áreas: Vendas, Recursos Humanos, Administrativo Financeiro, Logística e Marketing. A área de Vendas é sua área fim e todas as outras são definidas como de suporte.

É preciso ressaltar que não foram descritos maiores detalhes para que não fosse identificada a empresa. E, além disso, é importante enfatizar que durante todo o estudo, a empresa será denominada por apenas “empresa” para que seja mantido o sigilo de seu nome, conforme acordado com seus dirigentes.

3.3 População e amostra

O universo de estudo caracterizou-se por uma população de 200 funcionários de um centro de distribuição da referida empresa situada no Distrito Federal. A população em questão é dividida na área fim e em suas áreas de suporte. Possuem os seguintes cargos: analista, auxiliar, conferente, coordenador, gerente, supervisor, técnico, vendedor.

As áreas de suporte contêm 70 funcionários e inclui: Recursos Humanos, Logística, Marketing e Administrativo Financeiro. A área de Recursos Humanos possui técnicos, analistas e gerente. Na área de Logística trabalham conferentes, técnicos, analistas, supervisores, coordenadores e gerente. A área de Marketing possui auxiliares, supervisores e gerente. E, por fim, o Administrativo Financeiro possui técnicos, analistas, supervisor e coordenador. Todos os funcionários dessas áreas passam o dia na própria empresa, sem contato com o meio externo durante o horário de trabalho.

A área fim da empresa é a área de Vendas com 130 funcionários e com as funções de vendedores, supervisores e gerentes. Durante grande parte do dia, a maior parte dos funcionários dessa área não trabalha internamente na empresa, pois visita os clientes em seus pontos de venda.

Há seis gerentes na Empresa pesquisada e alguns requisitos para esse cargo são ensino superior completo e mais de três anos na empresa tendo assumido outros cargos anteriormente.

Os cargos de analista, supervisor e coordenador somam 36 funcionários e todos devem possuir Ensino Superior completo.

Para os cargos de vendedor, auxiliar, conferente e técnico tem profissionais com formação completa no Ensino Médio e podem estar cursando o Ensino Superior. Esses cargos somam 155 pessoas.

Para que se mantivesse o índice de confiabilidade em 95%, a amostra foi composta por 97 funcionários da área de vendas e 61 funcionários das outras áreas.

Para seleção desses funcionários nas diversas áreas e níveis hierárquicos, foi utilizada amostra aleatória simples, em que “cada elemento da população tem uma chance determinada de ser selecionado. Em geral, atribui-se a cada elemento da população um número e depois se faz a seleção aleatoriamente, casualmente” (VERGARA, 2005, p.50).

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A estruturação e montagem final do instrumento de coleta de dados serão divididas em duas partes. A primeira parte do questionário apresenta variáveis de mensuração do clima organizacional, segundo Martins et al. (2004). A escala de medida de clima organizacional compõe-se originalmente por 13 itens, divididos em cinco fatores. Para o presente trabalho será utilizado o instrumento de Martins et al. (2004), com modificações, o fator Conforto Físico foi retirado da pesquisa, com o objetivo de reduzir o questionário pelo fato de que esse fator seria o de menor relevância para os resultados que serão obtidos. Desta maneira, obteve-se um instrumento com quatro fatores contendo 50 itens, dividido nas seguintes variáveis:

Fatores	Definição	Itens
Apoio da chefia e da organização	Tratam da existência de comportamentos de suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia da organização para com os empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21
Recompensa	Relativo as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34
Controle/pressão	Relacionado com o controle e a pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e o desempenho dos funcionários.	35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43
Coesão entre colegas	Relacionado com o trabalho em equipe e com o vínculo entre colegas de trabalho.	44, 45, 46, 47, 48, 49, 50

Quadro 2 – Estratificação dos fatores

Fonte: Martins et al. (2004), com adaptações.

Nessa primeira parte do questionário os itens representam os fatores que podem expressar o dia-a-dia da empresa e foram respondidos a partir de uma escala de 1 a 5: sendo 1 “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo Parcialmente”, 3 “Concordo Parcialmente”, 4 “Concordo”, 5 “Concordo Totalmente”. A segunda parte abrangeu os dados demográficos, como: cargo atual, gênero, faixa etária, tempo na empresa, tempo no cargo atual e escolaridade.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O pedido para participação na pesquisa foi feito pessoalmente aos funcionários de áreas de suporte a vendas, informando-lhes o caráter didático do estudo e seu objetivo, enfatizando que não seria necessário se identificar e que as informações coletadas seriam mantidas em sigilo.

Quanto à área de Vendas, o pedido da aplicação foi feito para os gerentes e supervisores, pois eles mantêm contato diário com todos os funcionários e podem definir os melhores horários para aplicação do questionário. Foi solicitado que eles

expliquem para seus subordinados a importância, o caráter acadêmico da pesquisa e o sigilo das informações.

O questionário foi aplicado no próprio local de trabalho durante o horário comercial. A aplicação foi individual com tempo para preenchimento livre.

Por algumas informações serem consideradas sigilosas dentro da empresa, todas as informações foram retiradas da internet.

Para a análise dos dados foi utilizado os software Excel. As estatísticas utilizadas foram o desvio-padrão e a média.

A média simples foi utilizada para o cálculo de cada fator expressando o apoio da chefia e da organização, a recompensa, controle/pressão e coesão entre colegas. Com isso foi possível saber a percepção dos respondentes em relação a cada fator que compõem o clima organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados os resultados do presente estudo. Assim inicia-se descrevendo os dados demográficos da amostra. Em seguida, são apresentados os resultados dos fatores que compõem o clima organizacional de acordo com a percepção dos participantes da pesquisa, nesse ponto é possível observar quais as práticas são mais evidentes na organização estudada.

Logo em seguida, são apresentados os resultados de cada área, comparando as médias de cada fator, nesse momento são comparados os fatores da cultura que mais influenciam o clima. Com essa comparação são evidenciadas as áreas onde a cultura mais influencia o clima e as áreas onde isso menos acontece.

4.1 Análise dos dados demográficos

Para melhor análise dos dados, o questionário contém as seguintes variáveis demográficas: área, gênero, cargo, faixa etária, tempo de empresa, tempo no cargo atual e escolaridade.

Foram respondidos 90 questionários, sendo 56 dos respondentes da área de vendas e 34 das áreas de suporte às vendas.

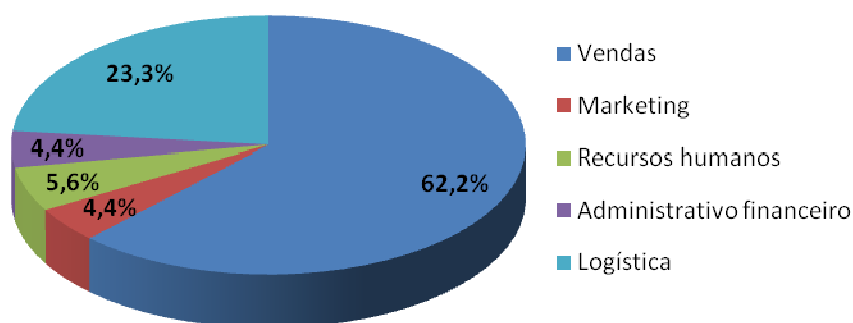


Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes por área.

Pode-se notar que um pouco mais de 60% da amostra corresponde à área de vendas, isto é, pessoas que passam maior parte do seu dia fora da empresa.

Dos 34 respondentes da área de suporte às vendas cinco eram da área de *Marketing*, cinco atuavam na área de recursos humanos, quatro no administrativo financeiro e 21 na logística, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição dos respondentes por área.

Área Atual	Frequência	Percentual
Vendas	56	61,1%
<i>Marketing</i>	4	5,6%
Recursos humanos	5	5,6%
Administrativo financeiro	4	4,4%
Logística	21	23,3%
Total	90	100%

De acordo com a Tabela 3, dos 90 respondentes, a maior parte é do sexo masculino com 88,9% correspondendo a 80 homens e as demais respondentes do sexo feminino, sendo 10 mulheres.

Tabela 3 – Distribuição dos respondentes por gênero.

Genêro	Frequência	Percentual
Masculino	80	88,9%
Feminino	10	11,1%
Total	90	100,0%

Quanto ao cargo atual, 48,9% dos respondentes eram vendedores, 17,8% eram conferentes, 13,3% eram supervisores, 6,7% eram gerente, 6,7% eram analistas, 4,4% eram técnicos e 2,2% eram coordenadores.

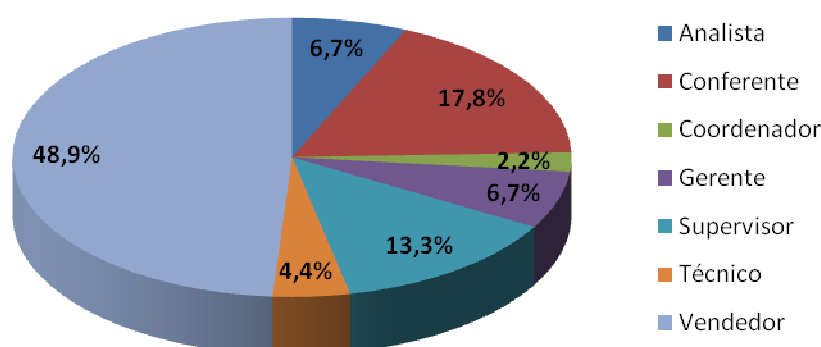


Gráfico 2 – Cargo atual.

Quanto à faixa etária, a maior parte dos funcionários tinha de 20 a 30 anos, 25,6% dos funcionários tinha de 30 a 40 anos e 3,3% tinham acima de 40 anos (vide Gráfico 3).

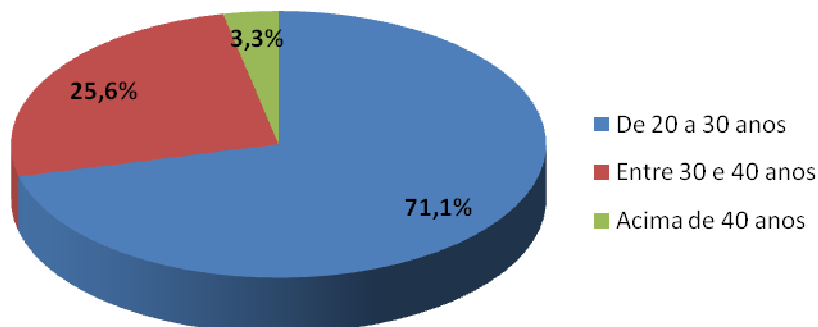


Gráfico 3 – Faixa etária.

Conforme o Gráfico 4, da amostra analisada, 38,9% dos funcionários tinha entre 1 e 2 anos de empresa, 25,6% entre 2 e 4 anos, 23,3% tinham abaixo de 1 ano e 12,2% tinham acima de 4 anos de empresa.

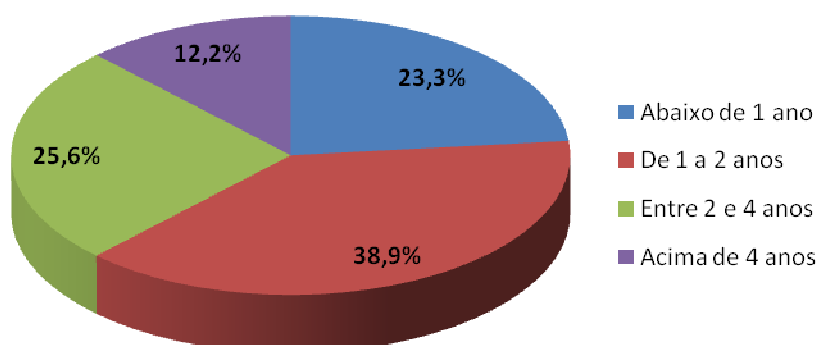


Gráfico 4 – Tempo de empresa.

Pode-se observar que os funcionários são novos na empresa, pois apenas 12,2%, isto é, 11 funcionários tinham mais de 4 anos de empresa.

Quanto ao tempo no cargo atual, 52,2% dos funcionários responderam ter de 1 a 2 anos na função atual, 38,9% desempenham sua função há menos de 1 ano, 5,6% estavam entre 2 e 4 anos e 3,3% acima de 4 anos na função atual.

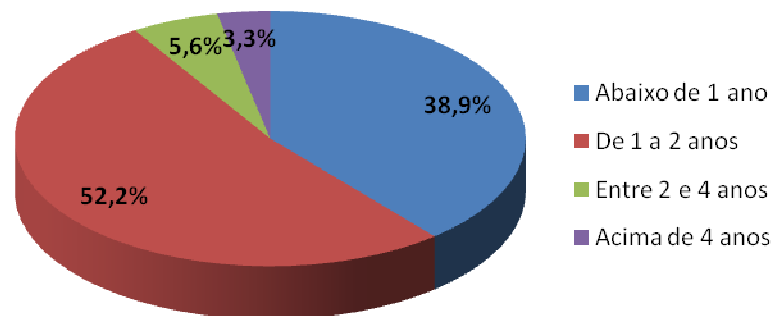


Gráfico 5 – Tempo no cargo atual.

Pode-se observar que apesar de terem 12,2% de funcionários com tempo de empresa acima de 4 anos, temos apenas 3,3% com mais de 4 anos no cargo atual.

Conforme o Gráfico 6, dos questionários respondidos, 53,3% dos funcionários possui curso superior, 43,3% possuem o ensino médio e 3,3% são pós-graduados.

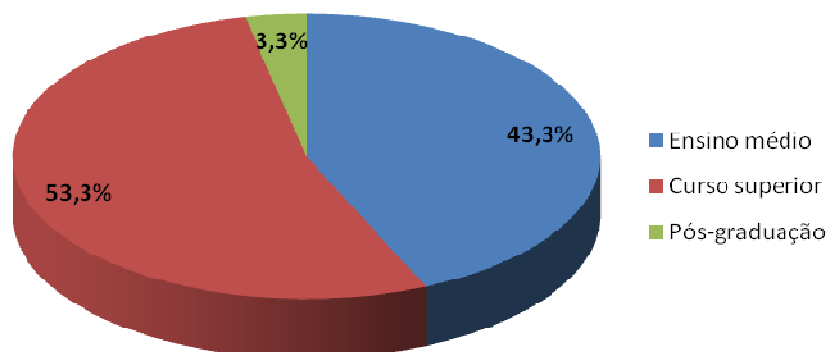


Gráfico 6 – Escolaridade.

4.2 Resultados e análise dos fatores de clima organizacional

A versão do instrumento de pesquisa utilizada foi de Martins et al. (2004), que é dividida por fatores que compõem o clima organizacional. Por meio da

estratificação fatorial tem-se as seguintes médias e desvios padrão conforme a Tabela 4:

Tabela 4 – Médias e desvios padrão dos fatores de clima organizacional.

Fatores	Média	Desvio padrão
Apoio da chefia e da organização	3,67	0,90
Recompensa	3,41	0,94
Controle/pressão	3,69	0,91
Coesão entre colegas	3,47	0,97

De acordo com as médias apresentadas, pode-se concluir que o fator Controle/pressão é muito presente nas áreas da empresa em estudo. Isso significa que os funcionários dessa organização tem constantemente o seu comportamento e o seu desempenho controlados pela empresa e pelos seus gestores. Logo após vem o fator Apoio da chefia e da organização, com média 3,67, mostrando a existência de suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização para com os funcionários no desempenho diário de suas atividades. Observa-se que mesmo os funcionários tendo a percepção que são constantemente pressionados e controlados, eles também sente e percebem que são sempre apoiados pela organização e por seus gestores.

Em seguida temos a Coesão entre colegas (3,47) e a Recompensa (3,41). Sendo a Recompensa relativa às diversas formas de recompensas usadas pela empresa para premiar o desempenho do funcionário.

Apesar de todos os fatores terem tido médias muito próximas, os desvios padrão foram bem altos, principalmente nos fatores Coesão entre colegas (0,97) e Recompensa (0,94), mostrando que a variabilidade das respostas nesses fatores.

A seguir são apresentadas as médias dos itens que compõem cada fator.

4.2.1 Fator: apoio da chefia e da organização

Tabela 5 - Médias e desvios padrão dos itens que compõem o fator apoio da chefia e da organização.

Apoio da chefia e da organização		
Afirmativa	Média	Desvio padrão
01 – Minha área é informada das decisões em que ela está envolvida.	4,04	1,09
02 – Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	4,02	0,98
03 – O funcionário recebe orientação do seu gestor para executar suas tarefas.	3,86	0,88
04 – As atividades que demoram mais são orientadas até o fim pelo seu gestor.	3,51	0,77
05 – Aqui, o gestor ajuda os funcionários com problemas.	3,81	0,95
06 – O gestor elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	3,76	0,90
07 – As mudanças são acompanhadas pelos gestores.	3,66	0,72
08 – As mudanças nessa empresa são informadas aos funcionários.	3,43	0,92
09 – Nesta empresa as dúvidas são esclarecidas.	3,47	0,78
10 – Aqui existe planejamento das suas tarefas.	3,52	0,82
11 – O funcionário pode contar com o apoio do gestor.	3,60	0,96
12 – As mudanças nesta empresa são planejadas.	3,64	0,89
13 – As inovações feitas pelos funcionários no seu trabalho são aceitas pela empresa.	3,72	0,85
14 – Aqui, novas idéias melhoram o desempenho do funcionário.	3,88	0,83
15 – O gestor valoriza a opinião do funcionário.	3,49	0,93
16 – Nesta empresa, os funcionários tem participação nas mudanças.	3,18	0,99
17 – O gestor tem respeito pelo funcionário.	3,84	0,78
18 – O gestor colabora com a produtividade do funcionário.	3,79	0,80
19 – Nesta empresa, o gestor ajuda o funcionário quando ele precisa.	3,68	0,92
20 – A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	3,56	0,88
21 – O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	3,63	0,80

Os itens que tiveram maior peso no fator Apoio da chefia e da organização foram 1, 2, 3, 5, 14 e 17. Pode-se concluir a maioria dos funcionários tem a

percepção de que são informados das decisões que envolvem a sua área e que os gestores ajudam e orientam os funcionários e tem respeito por eles. Além disso, os conflitos são tratados e resolvidos pela própria área.

A seguir são apresentados os percentuais de cada resposta para o item 1: as áreas são informadas das decisões que estão envolvidas, pois 44,4% dos respondentes concordam totalmente com a afirmativa.

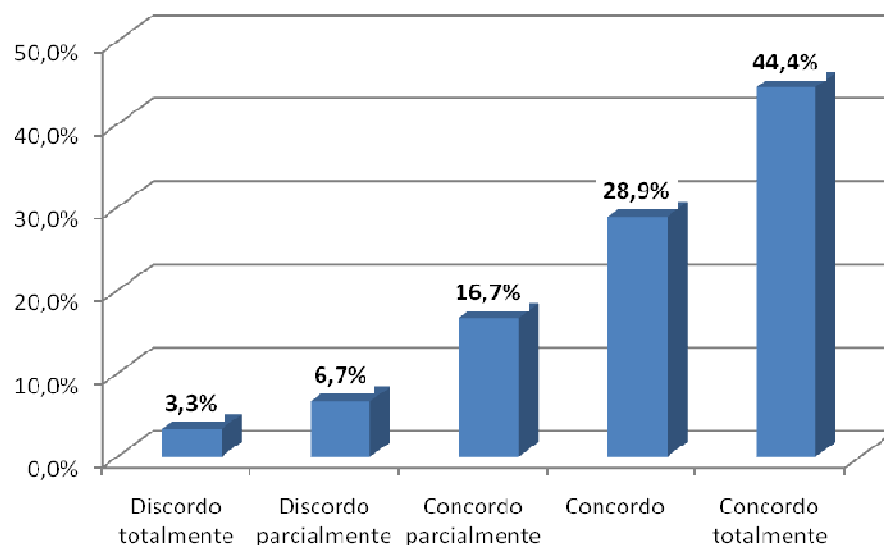


Gráfico 7 – Percentuais do item 1: Minha área é informada das decisões em que ela está envolvida.

Em seguida, são apresentados os percentuais de cada resposta para o item 2. Sendo que, 40% dos respondentes concordam totalmente que os conflitos que acontecem são resolvidos pelo próprio grupo.

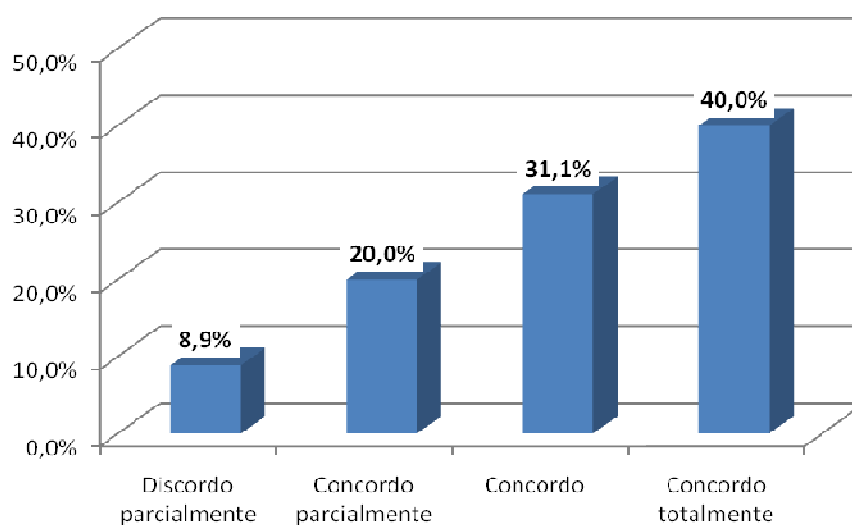


Gráfico 8 – Percentuais do item 2: Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.

Já no Gráfico 9, são apresentados os resultados percentuais de cada resposta para o item 3. Onde 47,8% dos respondentes concordam que o funcionário recebe orientação do seu gestor para executar suas tarefas.

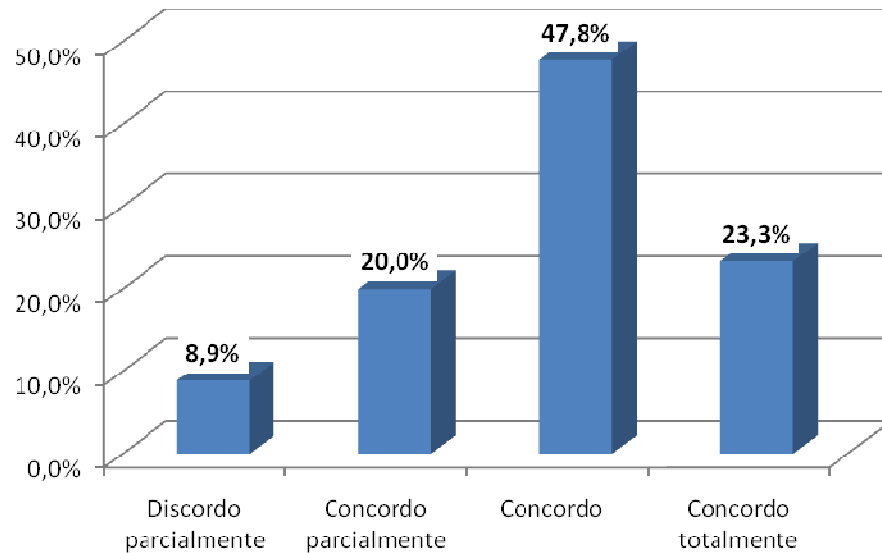


Gráfico 9 – Percentuais do item 3: O funcionário recebe orientação do seu gestor para efetuar suas tarefas.

A seguir são apresentados os percentuais para de cada resposta para o item 4: as atividades que demoram mais são orientadas até o fim pelo seu gestor foi avaliada pelos funcionários, sendo que, 42,2% dos funcionários concordam parcialmente e 41,1% concordam.

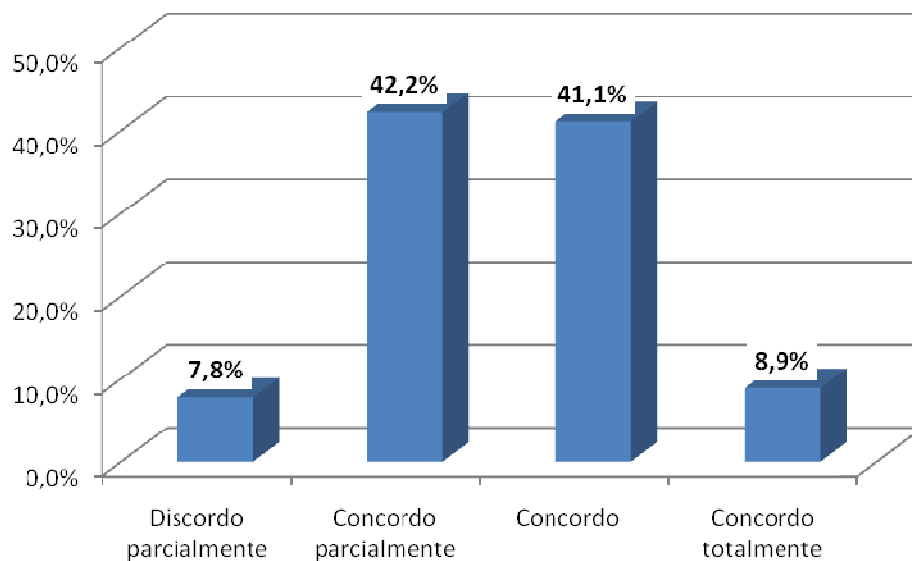


Gráfico 10 – Percentuais do item 4: As atividades que demoram mais são orientadas até o fim pelo seu gestor.

A seguir são apresentados os percentuais de cada resposta para o item 5. Observa-se que 37,8% dos respondentes concordam que nessa empresa o gestor ajuda os funcionários com problemas.

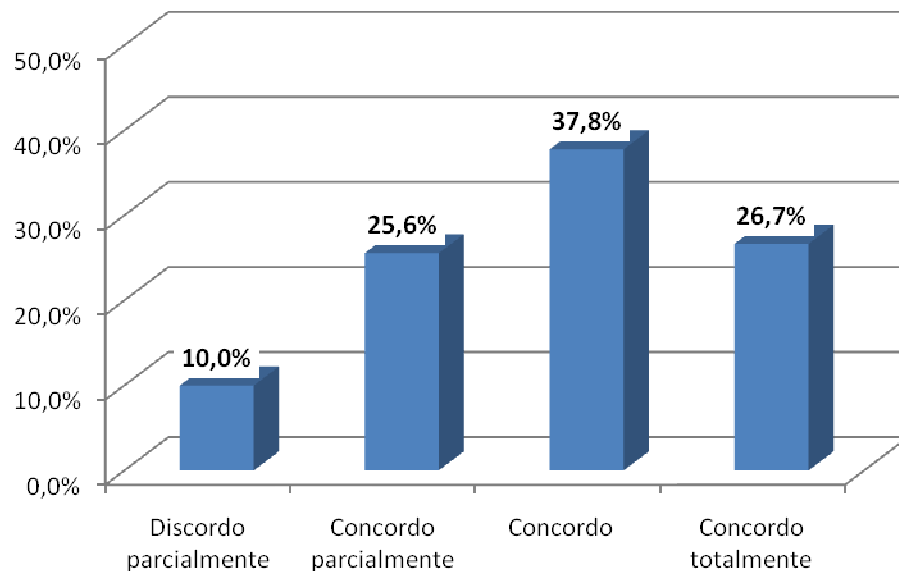


Gráfico 11 – Percentuais do item 5: O gestor ajuda funcionários com problemas.

Já no Gráfico 12, são apresentados os percentuais de cada resposta para o item 6. Onde 43,3% dos respondentes concordam que o gestor elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.

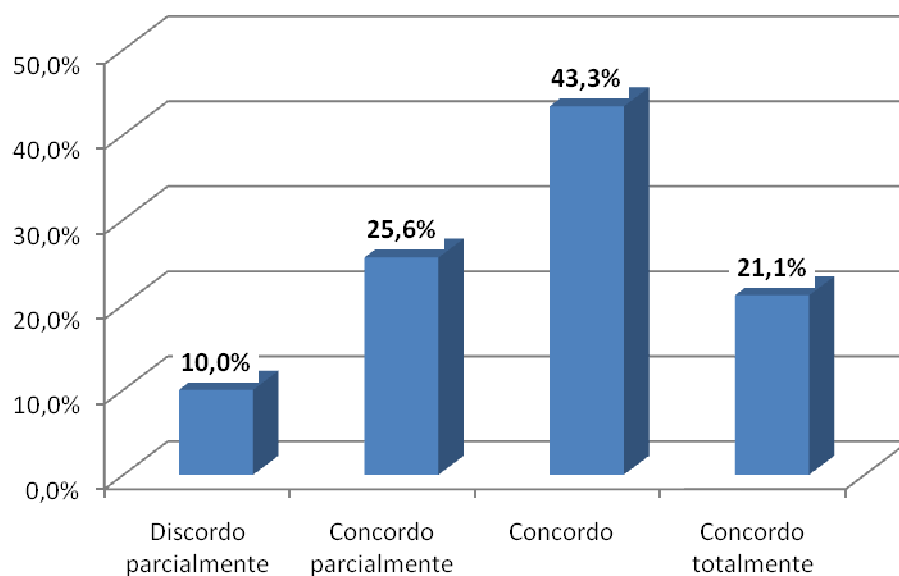


Gráfico 12 – Percentuais do item 6: O gestor elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.

Em seguida são apresentadas cada resposta para o item 7: as mudanças são acompanhadas pelo gestor. Observa-se que 43,3% dos funcionários concordam e 42,2% concordam parcialmente.

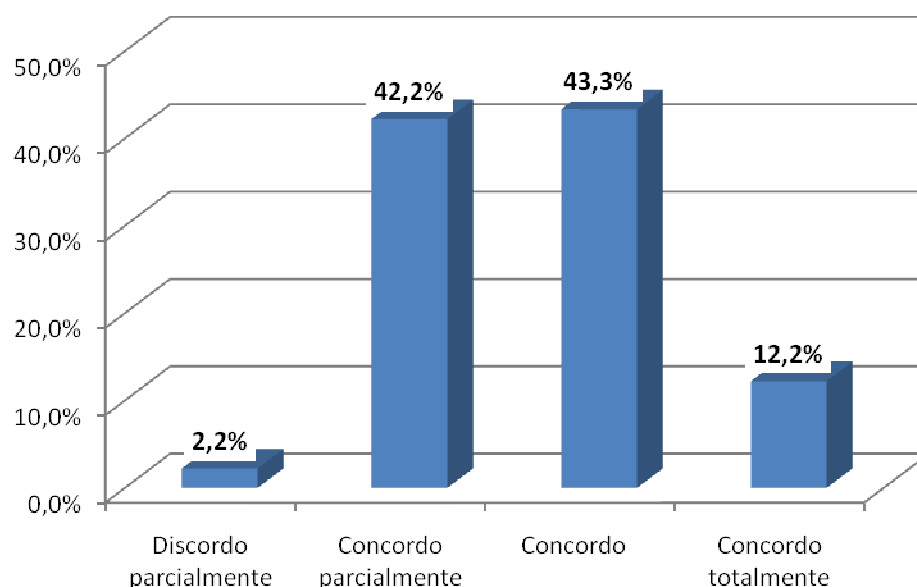


Gráfico 13 – Percentuais do item 7: As mudanças são acompanhadas pelos gestores.

A seguir são apresentados os percentuais de cada resposta para o item 8. Dos respondentes, 43,3% concordam parcialmente que as mudanças na empresa são informadas aos funcionários.

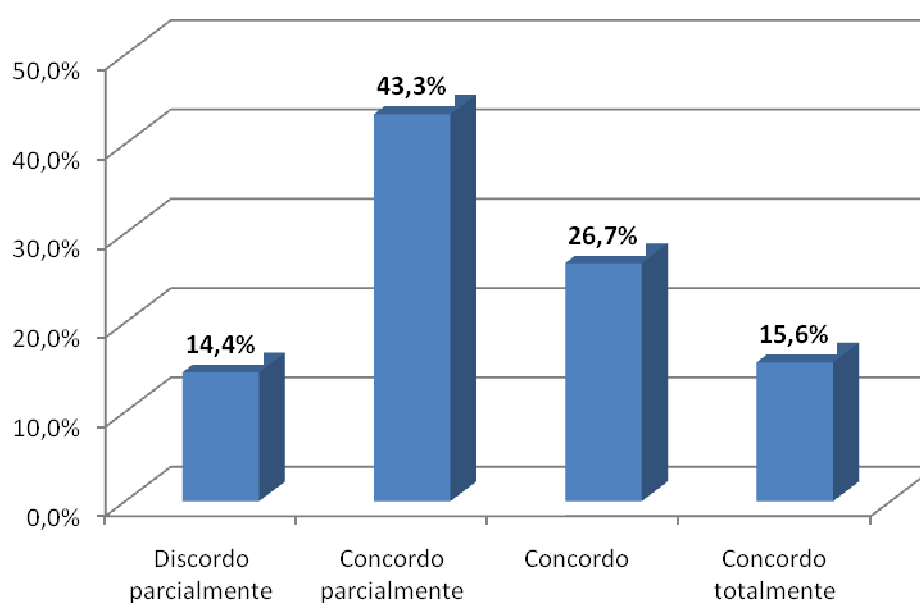


Gráfico 14 – Percentuais do item 8: As mudanças nessa empresa são informadas aos funcionários.

De acordo com o Gráfico 15, 82,2% dos funcionários responderam que concordam parcialmente e apenas concordam para o item 9, que na empresa em questão as dúvidas são esclarecidas.

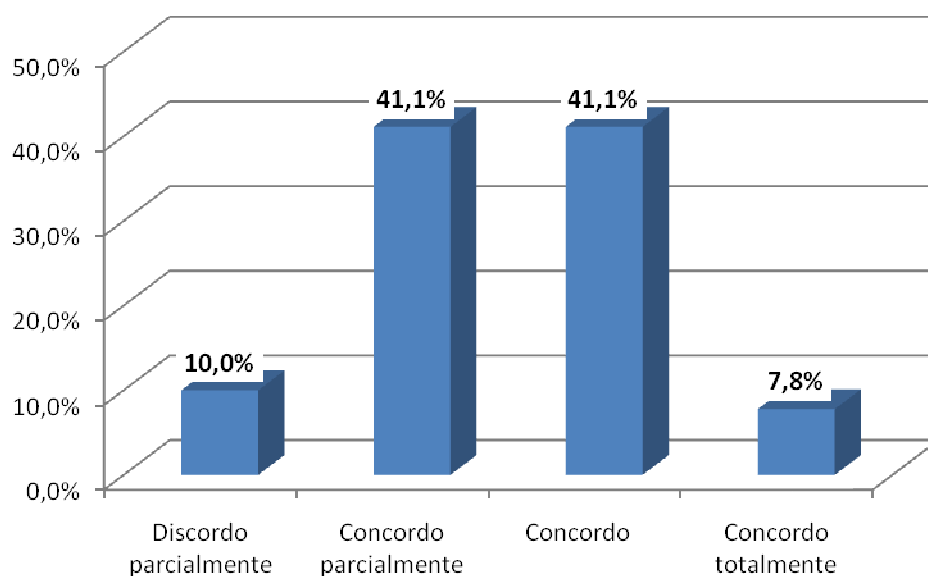


Gráfico 15 – Percentuais do item 9: Nesta empresa as dúvidas são esclarecidas.

Já quanto ao item 10, 43,3% dos funcionários concordam que na organização existe planejamento das suas tarefas, como mostra o Gráfico 16.

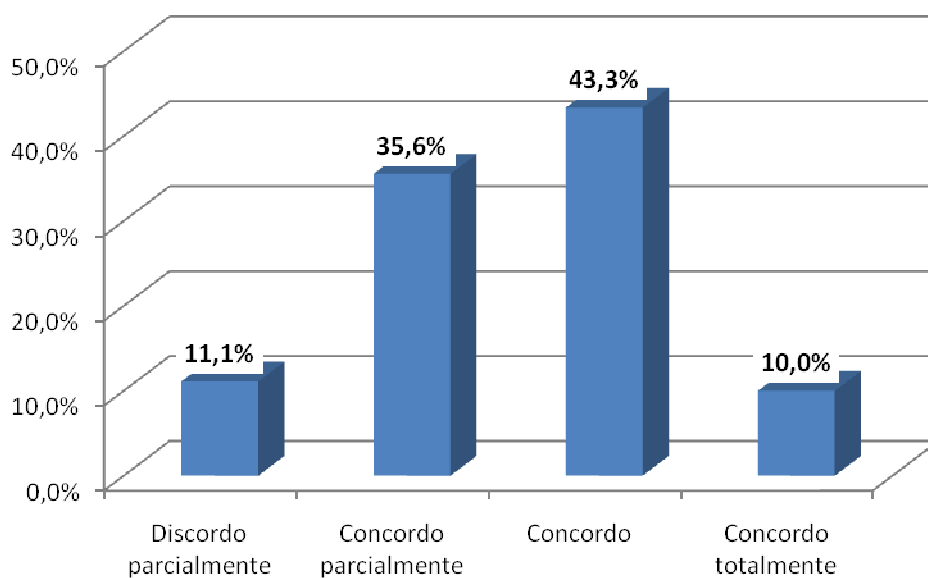


Gráfico 16 – Percentuais do item 10: Aqui existe planejamento das suas tarefas.

Em seguida são apresentados os percentuais de cada resposta para o item 11. Onde, 40% dos respondentes concordam que o funcionário pode contar com o apoio do gestor.

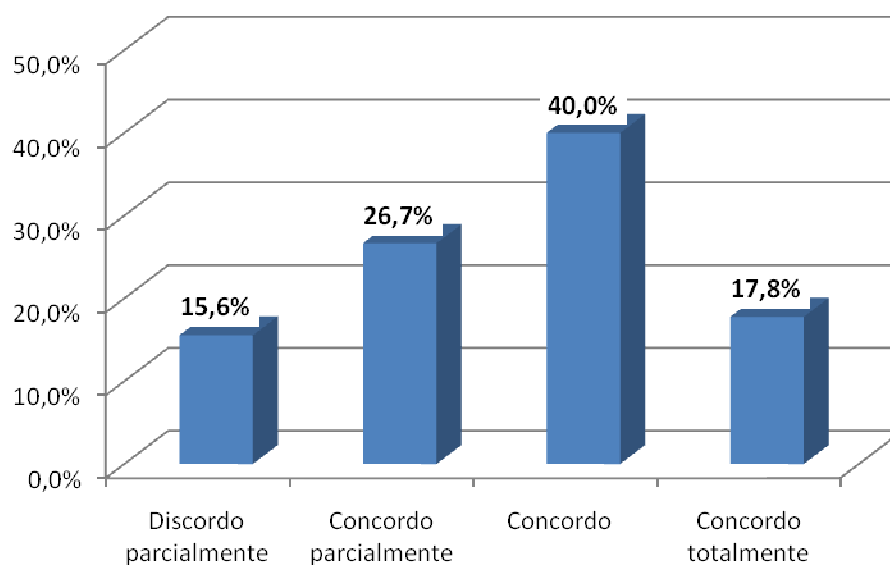


Gráfico 17 – Percentuais do item 11: O funcionário pode contar com o apoio do gestor.

No Gráfico 18, que representa o item 12, mostra que 45,6% dos funcionários concordam que na empresa pesquisada as mudanças são planejadas.

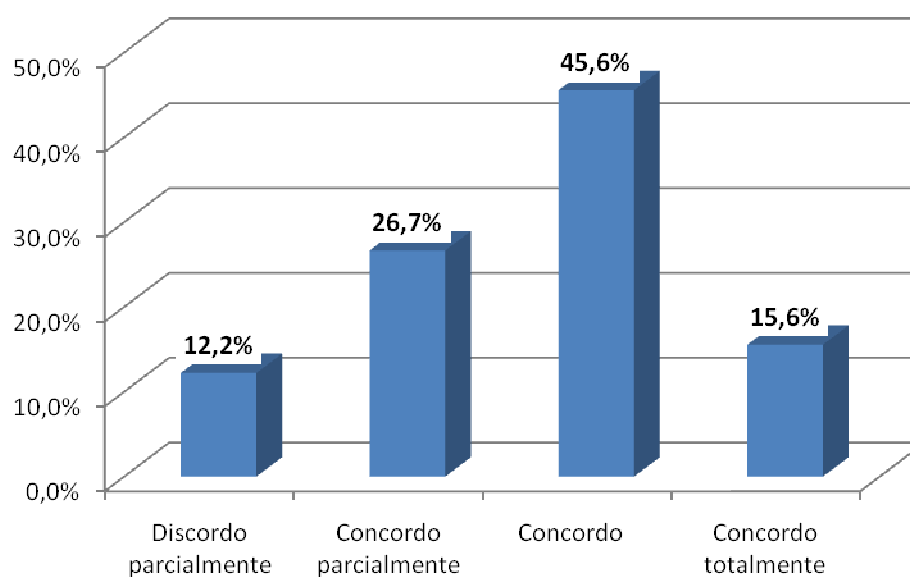


Gráfico 18 – Percentuais do item 12: As mudanças nesta empresa são planejadas.

A partir do Gráfico 19, observa-se 37,8% dos respondentes concordam e 36,7% concordam parcialmente que as inovações feitas pelos funcionários no seu trabalho são aceitas pela empresa.

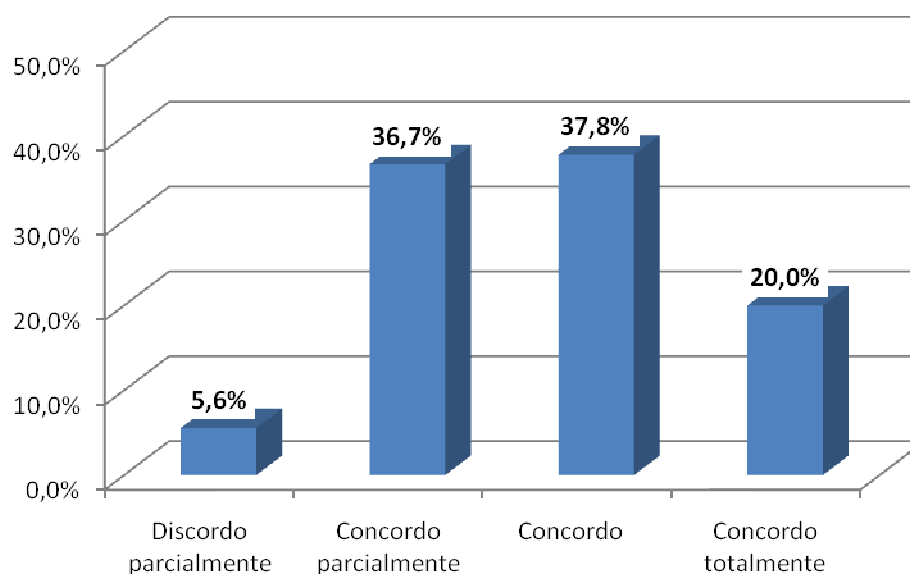


Gráfico 19 – Percentuais do item 13: As inovações feitas pelos funcionários no seu trabalho são aceitas pela empresa.

A seguir são apresentados os percentuais de cada resposta para o item 14: novas idéias melhoram o desempenho do funcionário na empresa pesquisada. Do total dos respondentes, 53,3% concordam com a afirmativa.

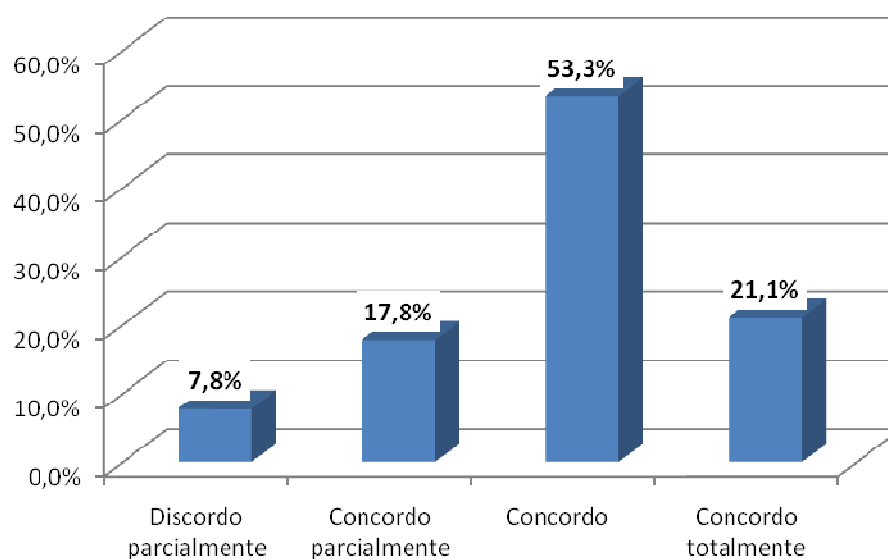


Gráfico 20 – Percentuais do item 14: Aqui, novas idéias melhoram o desempenho do funcionário.

Em seguida são apresentados os percentuais para cada resposta do item 15. Observa-se que 41,1% dos respondentes concordam parcialmente que o gestor valoriza a opinião do funcionário.

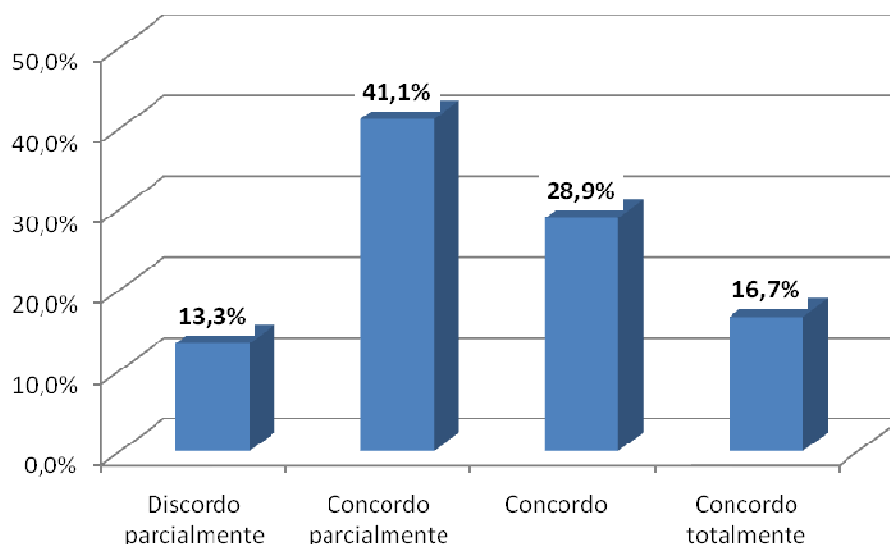


Gráfico 21 – Percentuais do item 15: O gestor valoriza a opinião do funcionário.

Já quanto ao item 16, 43,3% dos funcionários concordam parcialmente que tem participação nas mudanças. Comparando essa questão com o item 8, em que se avalia se os funcionários são informados das mudanças, observa-se o mesmo percentual de respostas. Isto é, os funcionários concordam parcialmente que tem participação e que são informados das mudanças.

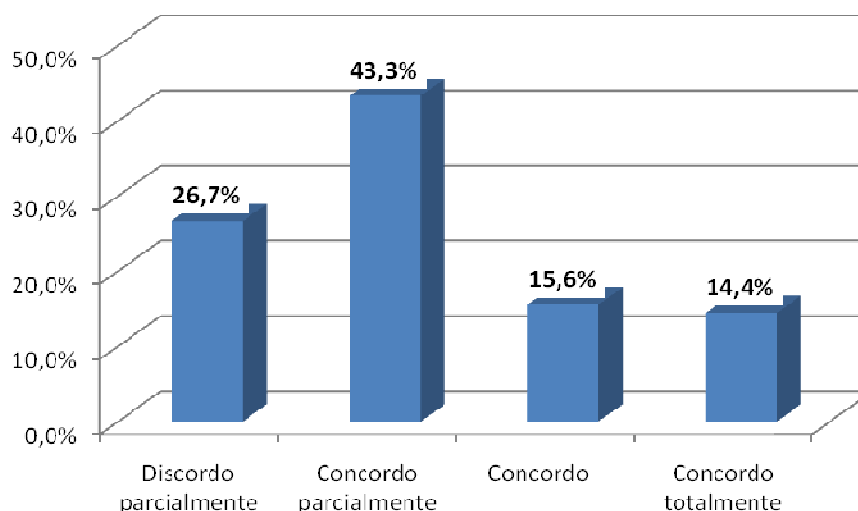


Gráfico 22 – Percentuais do item 16: Nesta empresa os funcionários tem participação nas mudanças.

De acordo com o Gráfico 23 e em relação ao item 17, 51,1% concordam que o gestor tem respeito pelos funcionários.

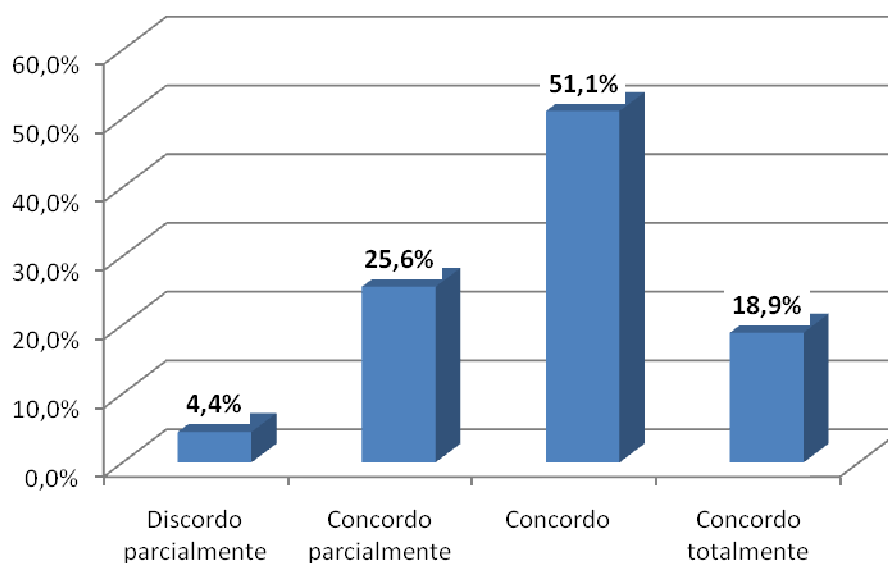


Gráfico 23 – Percentuais do item 17: O gestor tem respeito pelo funcionário.

A seguir são apresentados os percentuais de cada resposta para o item 18. Observa-se que 48,9% dos respondentes concordam que o gestor colabora com a produtividade do funcionário.

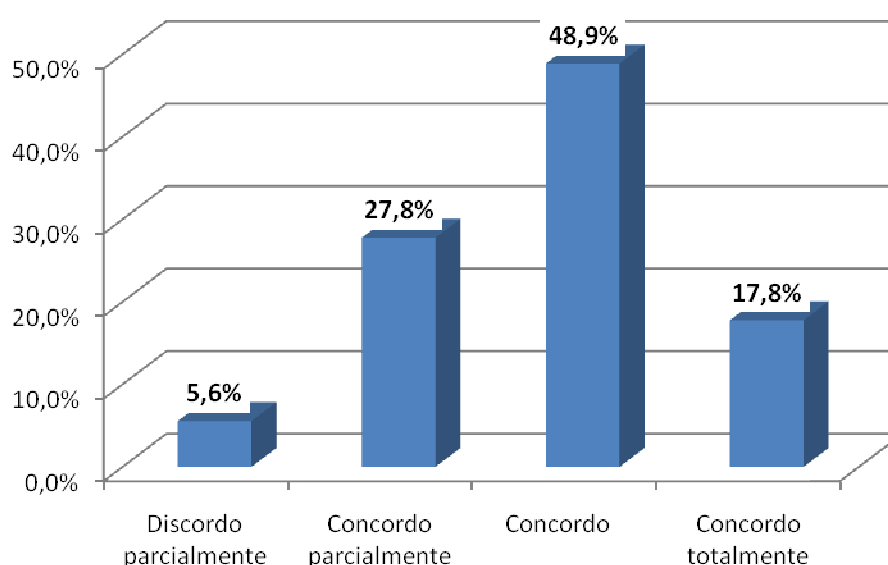


Gráfico 24 – Percentuais do item 18: O gestor colabora com a produtividade do funcionário.

No Gráfico 25, nota-se que 42,2% dos respondentes concordam que o gestor ajuda o funcionário quando ele precisa.

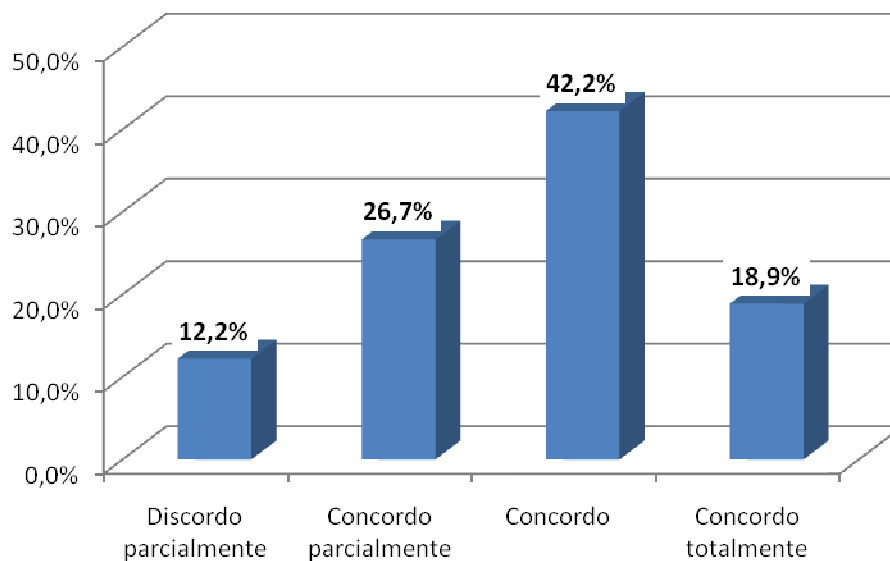


Gráfico 25 – Percentuais do item 19: Nesta empresa, o gestor ajuda o funcionário quando ele precisa.

Já no Gráfico 26 que apresenta os resultados percentuais de cada resposta do item 20: a empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas. Observa-se que 40% responderam que “concordam” e 36,7% “concordam parcialmente”.

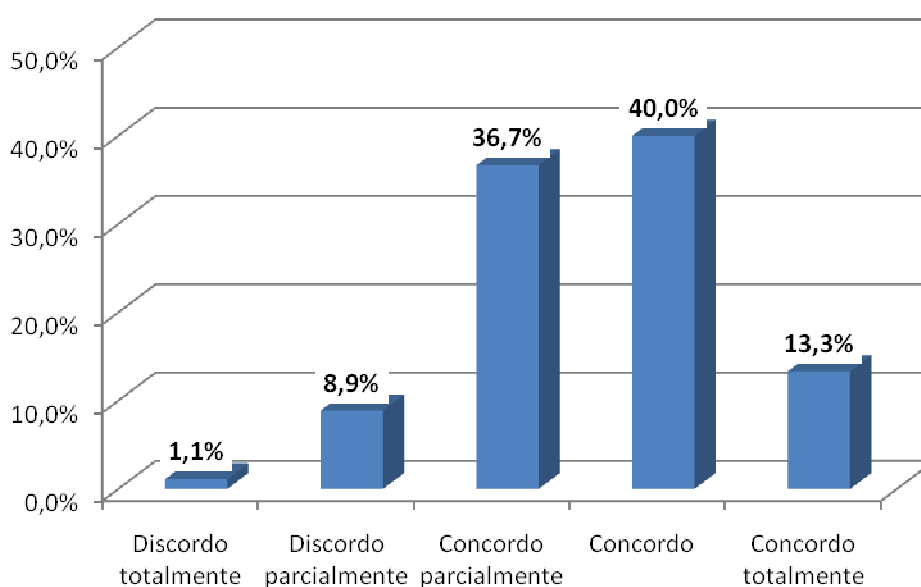


Gráfico 26 – Percentuais do item 20: A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.

Por fim, são apresentados no Gráfico 27 os percentuais das respostas para o item 21 (o diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa), em que

43,3% dos funcionários responderam que concordam, isto é a prática é realizada na empresa.

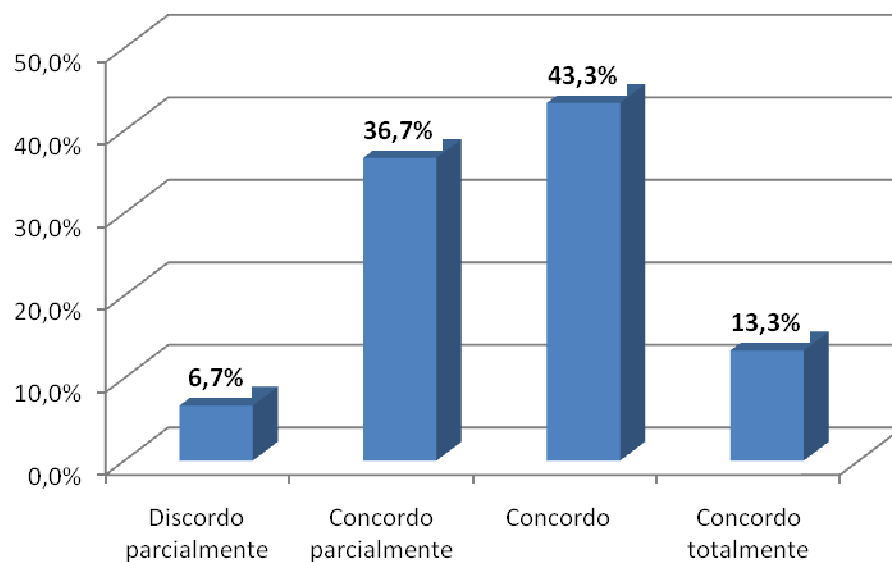


Gráfico 27 – Percentuais do item 21: O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.

4.2.2 Fator: recompensa

Para o fator Recompensa, pode-se observar na Tabela 6, que os itens que mais contribuíram para que a média fosse 3,41, foram o 34, 32 e 33.

Tabela 6 - Médias e desvios padrão dos itens que compõem o fator recompensa.

Recompensa		
Afirmativa	Média	Desvio padrão
22 – Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	3,08	0,81
23 – Aqui, o gestor valoriza seus funcionários.	3,29	0,84
24 – Quando o funcionário consegue desempenhar bem seu trabalho, eles são recompensados.	3,54	0,89
25 – O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	3,24	1,10
26 – Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	3,61	0,77
27 – Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	3,68	0,98
28 – Esta empresa valoriza o esforço do seu funcionário.	3,33	0,90
29 – As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	2,93	1,12
30 – O trabalho bem feito é recompensado.	3,28	0,99
31 – O salário de seus funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	3,30	0,81
32 – A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	3,72	0,79
33 – A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	3,63	0,92
34 – Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	3,73	0,79

Dessa forma pode-se concluir que a para premiar o funcionário a organização considera a produtividade e a qualidade do que ele produz. Esse resultado também foi visto na pesquisa de cultura realizada por Kozlowski (2009), de acordo com a prática Recompensa e treinamento percebe-se que a empresa procura premiar e recompensar os funcionários que atingem metas e tem desempenho muito bom.

Além disso, a organização se preocupa com a saúde de seus funcionários. Observa-se que na pesquisa de cultura realizada por Kozlowski (2009) o valor da cultura Satisfação e bem-estar dos empregados teve a segunda maior média com 3,56, conforme a Tabela1. Percebe-se por essas duas pesquisas que os funcionários percebem e valorizam esse fator.

Porém, de acordo com a Tabela 6, também se percebe que as recompensas que os funcionários recebem não estão dentro das suas expectativas, pois a média do item 29 foi 2,93, isto é, a maioria dos respondentes discorda parcialmente da afirmativa.

No Gráfico 28 são apresentados os percentuais de cada resposta para o item 22. Observa-se que 47,8% dos respondentes concordam parcialmente que os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.

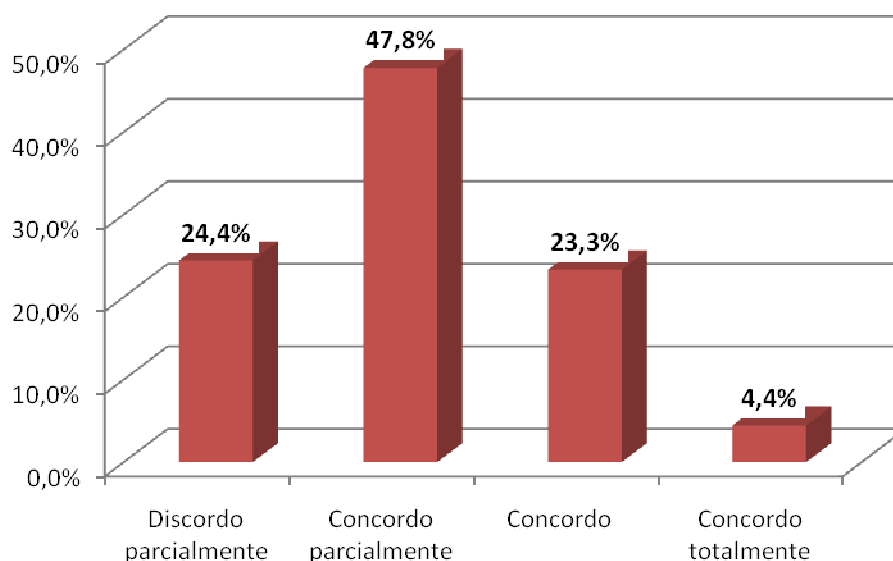


Gráfico 28 – Percentuais do item 22: Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.

A seguir são apresentados os percentuais de cada resposta para o item 23. Onde 48,9% dos respondentes concordam parcialmente que o gestor valoriza seus funcionários.

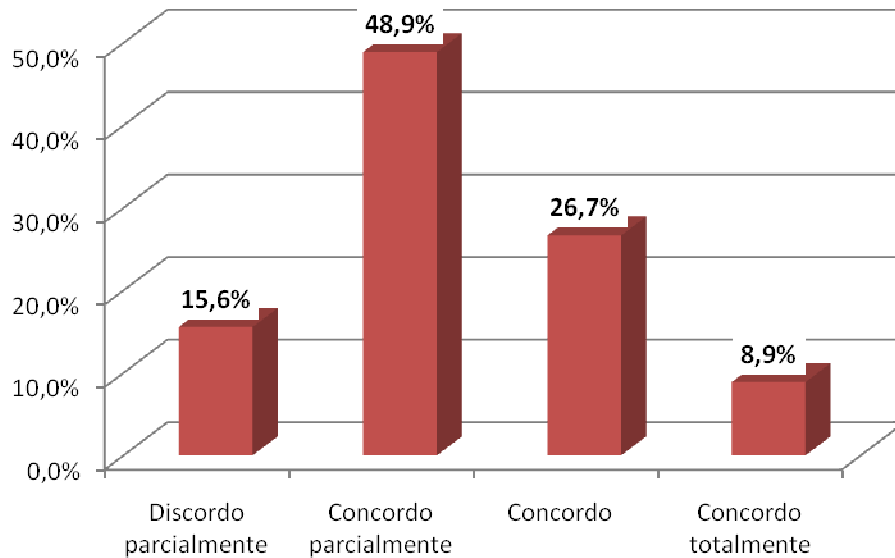


Gráfico 29 – Percentuais do item 23: Aqui, o gestor valoriza seus funcionários.

Já para item 24, são apresentadas as respostas de cada item, sendo que, 38,9% dos funcionários concordam parcialmente e 34,4% concordam que quando o funcionário consegue desempenhar bem seu trabalho, eles são recompensados.

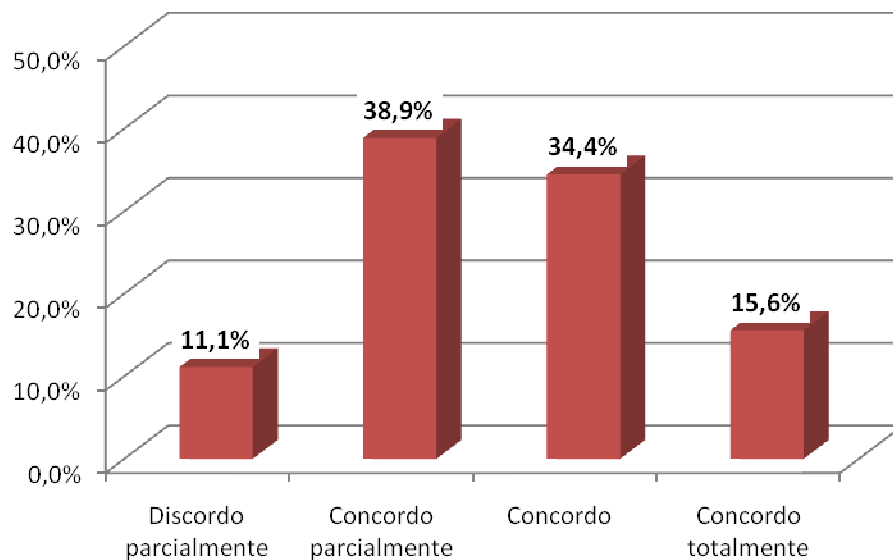


Gráfico 30 – Percentuais do item 24: Quando o funcionário consegue desempenhar bem seu trabalho, eles são recompensados.

No Gráfico 31 são apresentadas as repostas do item 25: o que os funcionários ganham depende das tarefas que eles realizam. Do total dos respondentes 36,7% concordam parcialmente com a prática na organização.

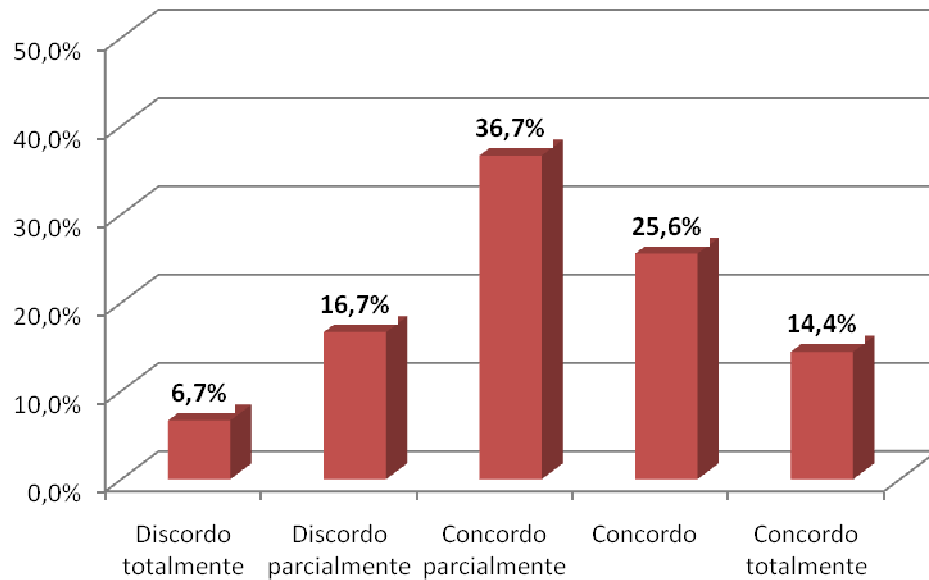


Gráfico 31 – Percentuais do item 25: O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles realizam.

Em seguida são apresentados os percentuais de cada resposta para o item 26. Em que 45,6% dos respondentes concordam que sabem por que estão sendo recompensados.

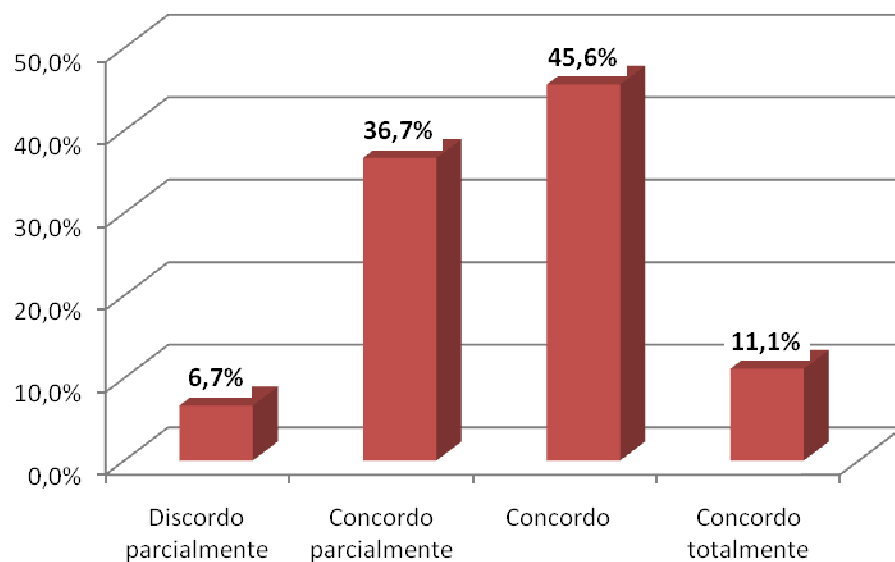


Gráfico 32 – Percentuais do item 26: Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.

A seguir são apresentados os resultados percentuais de cada resposta para o item 27. Onde mostra que 35,6% dos respondentes concordam parcialmente e 25,6% concordam totalmente que a empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.

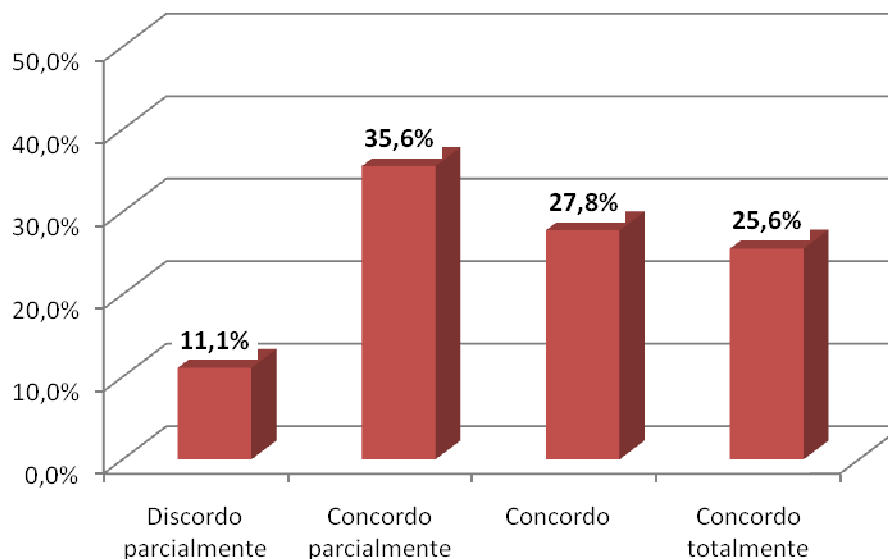


Gráfico 33 – Percentuais do item 27: Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.

De acordo com o Gráfico 34 e em relação ao item 28, nota-se que 71,1% do total dos respondentes concordam parcialmente e concordam que a empresa valoriza o esforço do funcionário.

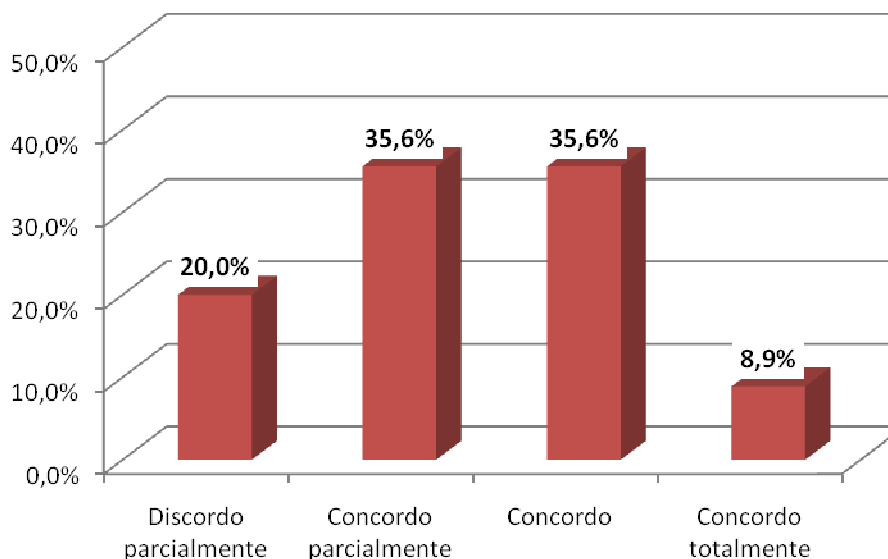


Gráfico 34 – Percentuais do item 28: Esta empresa valoriza o esforço do seu funcionário.

A seguir são apresentados os resultados percentuais de cada resposta para o item 29. Observa-se que 35,6% dos respondentes concordam parcialmente e 25,6% discordam parcialmente de que as recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.

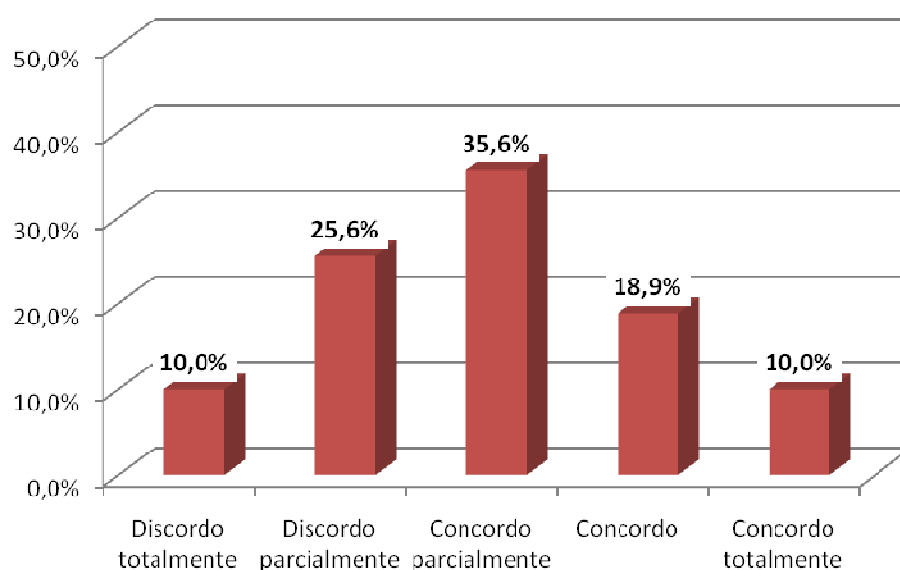


Gráfico 35 – Percentuais do item 29: As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.

Já para o item 30, 37,8% dos funcionários concordam parcialmente e 32,2% concordam que o trabalho bem feito é recompensado.

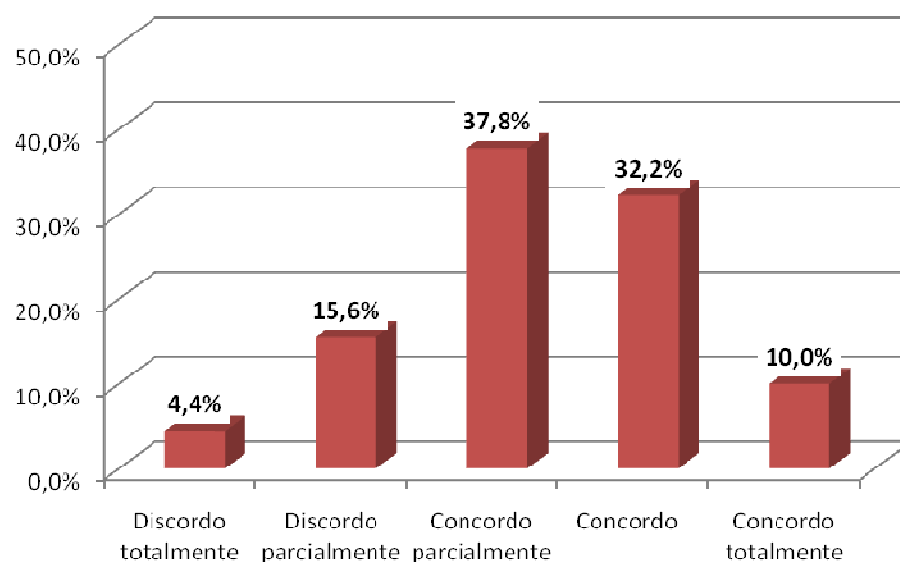


Gráfico 36 – Percentuais do item 30: O trabalho bem feito é recompensado.

A seguir, no Gráfico 37 relacionado ao item 31, o salário de seus funcionários depende da qualidade de suas tarefas. Do total dos respondentes, 55,6% dos funcionários concordam parcialmente com a afirmativa.

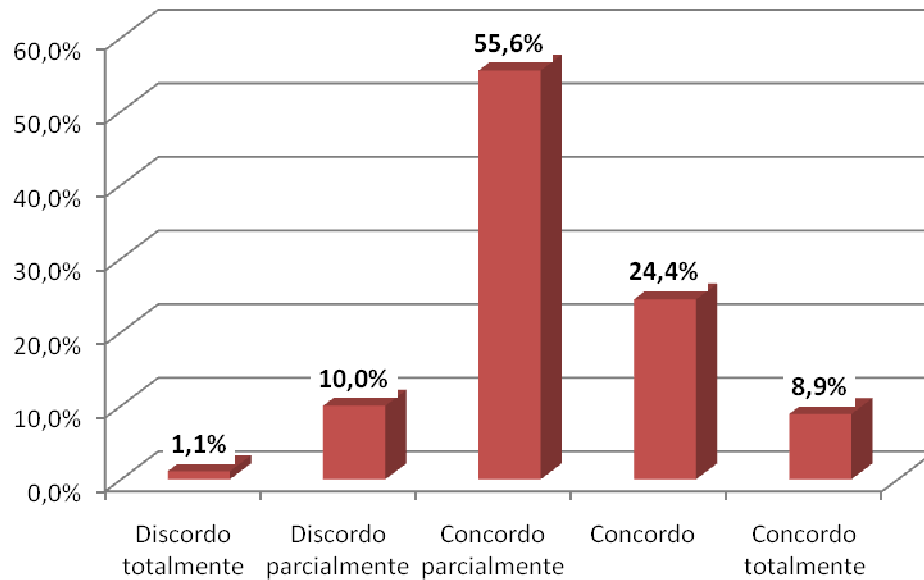


Gráfico 37 – Percentuais do item 31: O salário de seus funcionários depende da qualidade de suas tarefas.

Quanto ao item 32: a produtividade do empregado tem influência no seu salário. Observa-se que 43,3% dos funcionários concordam que a organização possui essa prática.

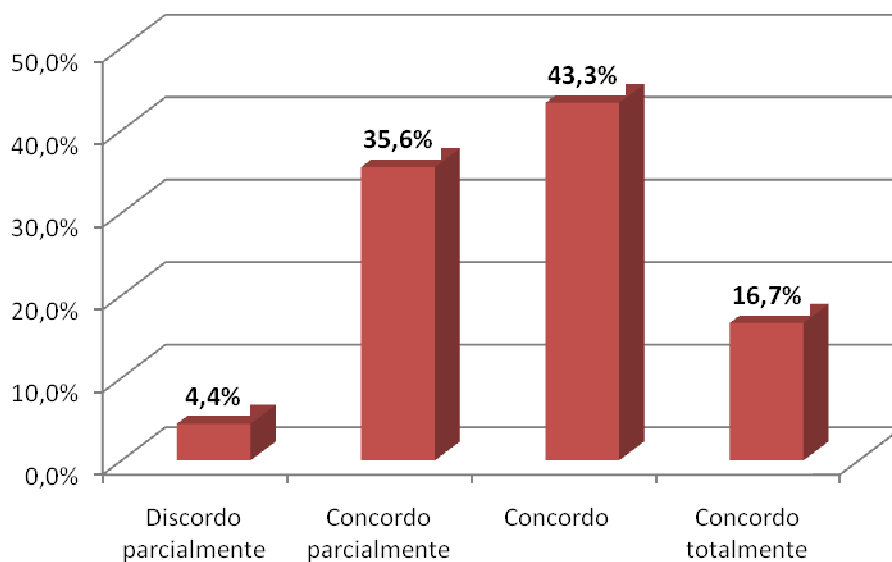


Gráfico 38 – Percentuais do item 32: A produtividade do empregado tem influência no seu salário.

O Gráfico 39 mostra que, para o item 33, 36,7% dos funcionários concordam que a qualidade do trabalho influencia no salário do empregado.

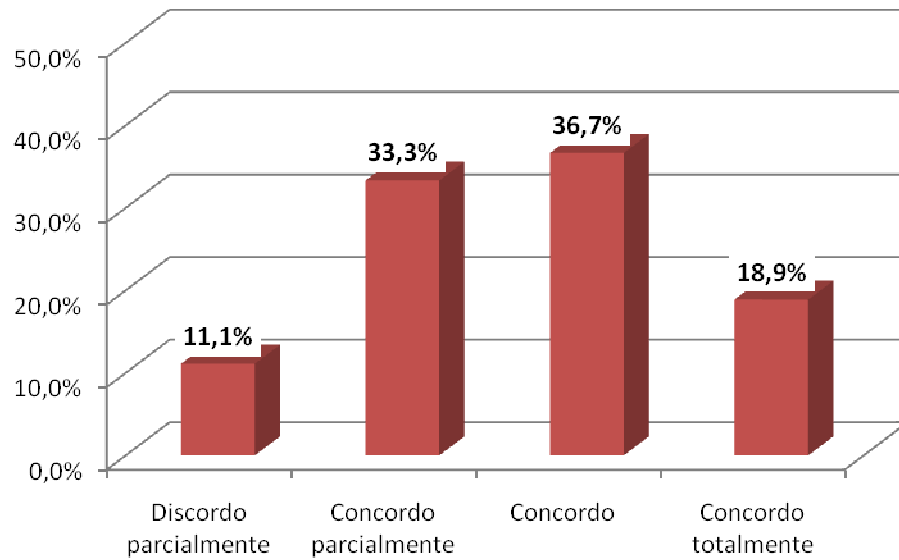


Gráfico 39 – Percentuais do item 33: A qualidade do trabalho tem influência no seu salário.

Por fim, são apresentados no Gráfico 40 os percentuais das respostas para o item 34 (para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que produz), em que 47,8% dos funcionários responderam que concordam com a afirmativa.

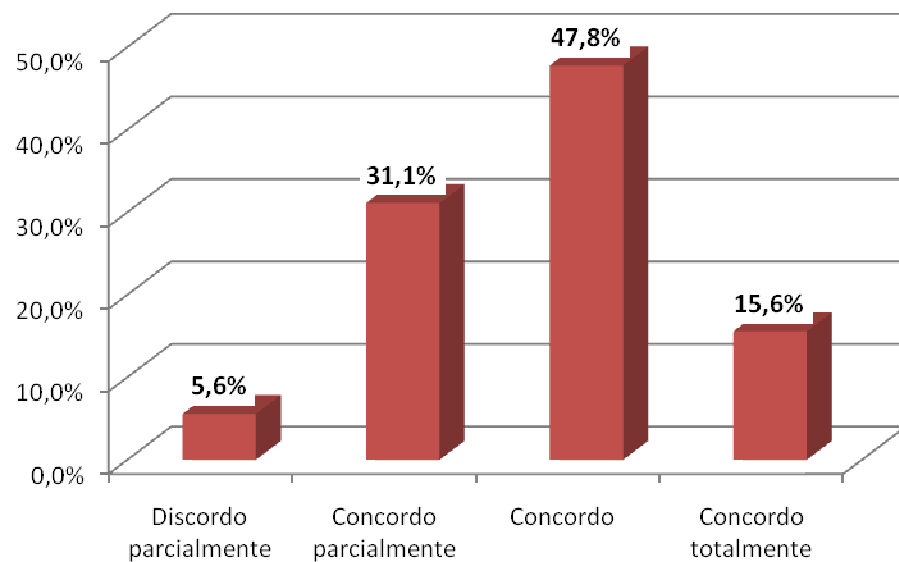


Gráfico 40 – Percentuais do item 34: Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.

4.2.3 Fator: controle/pressão

O fator controle/pressão teve uma média de 3,69 e os itens que mais contribuíram foram o 37, 38 e 39, de acordo com a Tabela 7.

Tabela 7 - Médias e desvios padrão dos itens que compõem o fator controle/pressão.

Controle/pressão		
Afirmativa	Média	Desvio padrão
35 – Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	3,54	0,93
36 – Nesta Empresa, tudo é controlado.	3,47	1,02
37 – Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	4,03	0,89
38 – A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta Empresa.	4,02	0,83
39 – Aqui, o gestor usa as regras da Empresa para punir os funcionários.	3,86	0,86
40 – Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	3,58	0,94
41 – Aqui, o gestor pressiona o tempo todo.	3,73	0,87
42 – Nesta Empresa, nada é feito sem autorização do gestor.	3,48	0,78
43 – Nesta Empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	3,46	0,80

De forma, nota-se que a empresa exige que as tarefas sejam feitas nos prazos previstos, que a frequência dos funcionários é cobrada e que o gestor se utiliza das regras da empresa para punir os funcionários.

Além disso, observa-se que os demais itens também tiveram uma média razoavelmente alta, mostrando que os funcionários se sentem controlados e pressionados pela organização e pelo gestor.

A seguir são apresentados os resultados percentuais para cada resposta do item 35. Onde 42,2% dos respondentes concordam parcialmente que existe controle exagerado sobre os funcionários, conforme o Gráfico 41.

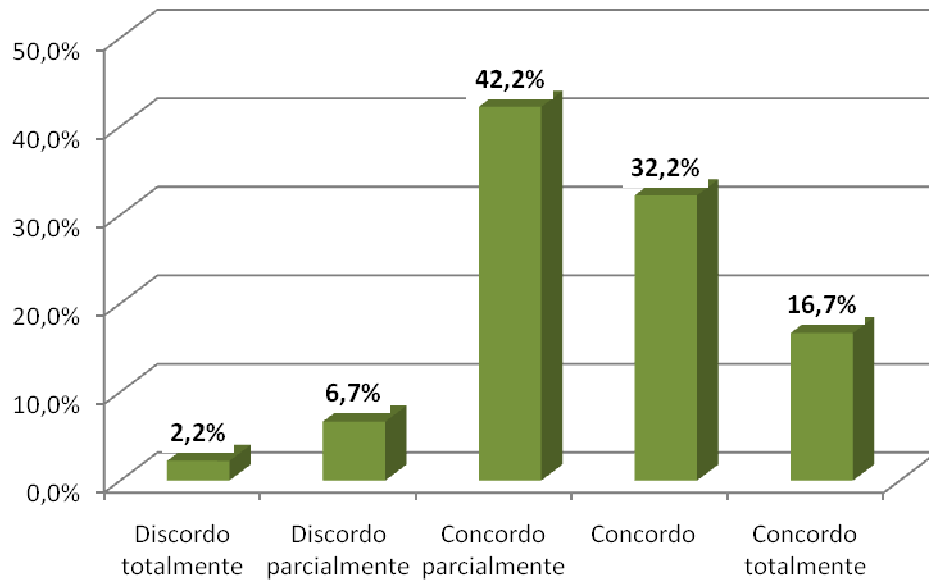


Gráfico 41 – Percentuais do item 35: Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.

Quanto ao item 36, do total dos respondentes 42,2% concordam que na organização pesquisada tudo é controlado.

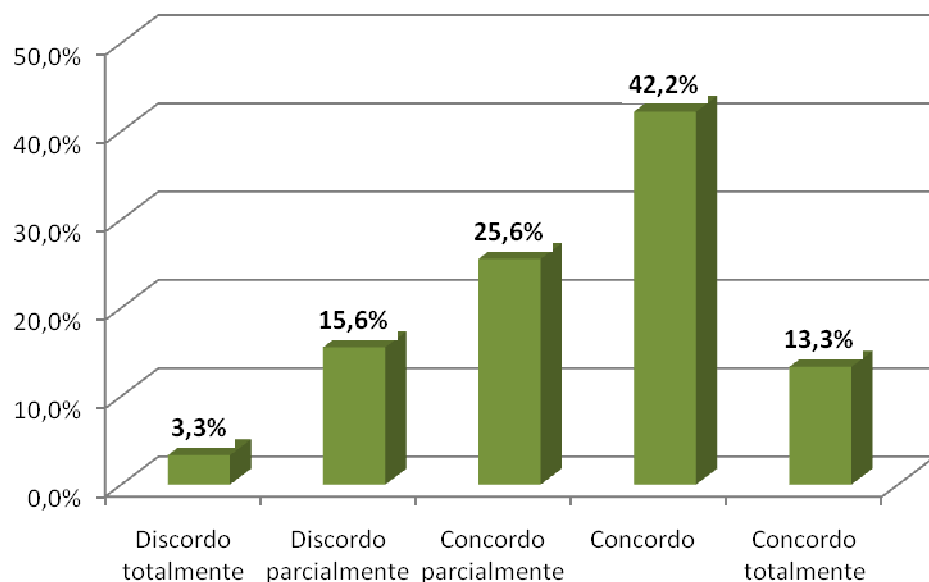


Gráfico 42 – Percentuais do item 36: Nesta empresa, tudo é controlado.

Já o Gráfico 43 e em relação ao item 37, são apresentados dos resultados para cada resposta. Tem-se que 40% concordam e 34,4% concordam totalmente que a empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.

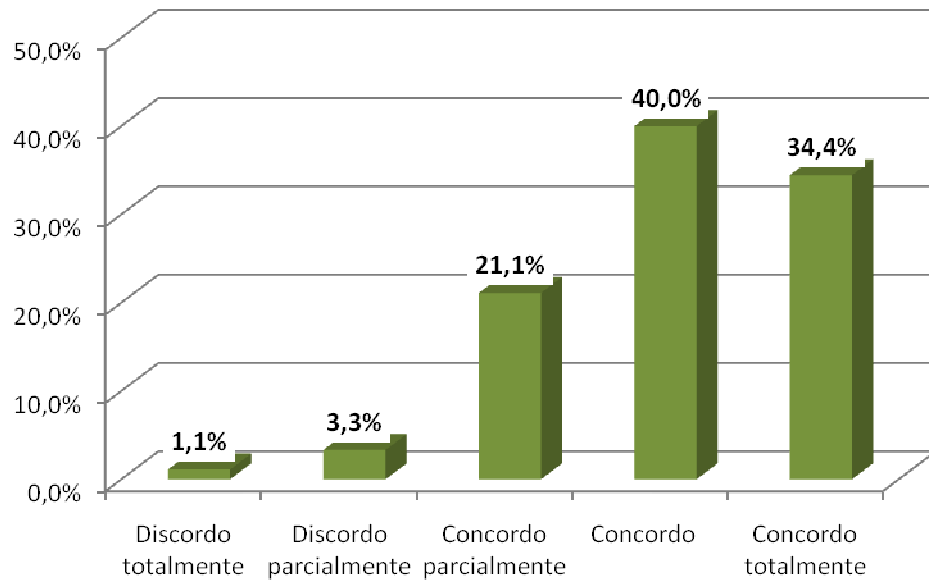


Gráfico 43 – Percentuais do item 37: Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.

A seguir são apresentados os resultados percentuais de cada resposta do item 38: a frequência do funcionário é controlada com rigor por esta empresa. Onde 46,7% concordam e 30% concordam totalmente que a prática é realizada na organização pesquisada.

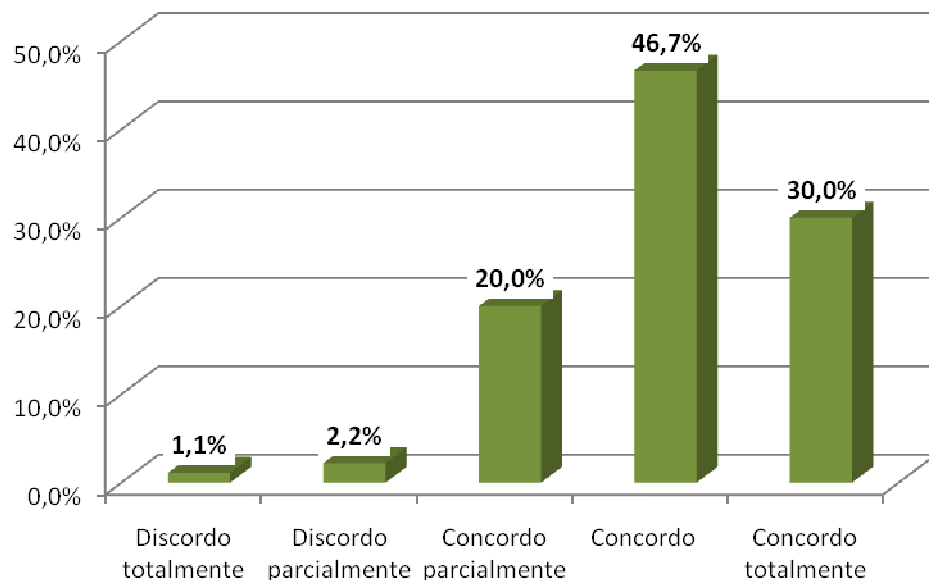


Gráfico 44 – Percentuais do item 38: A frequência do funcionário é controlada com rigor por esta empresa.

A seguir, no Gráfico 45 relacionado com o item 39, observa-se do total de respondentes 35,6% concordam, 34,4% concordam parcialmente e 26,7%

concordam totalmente que nesta empresa, o gestor usa as regras para punir os funcionários.

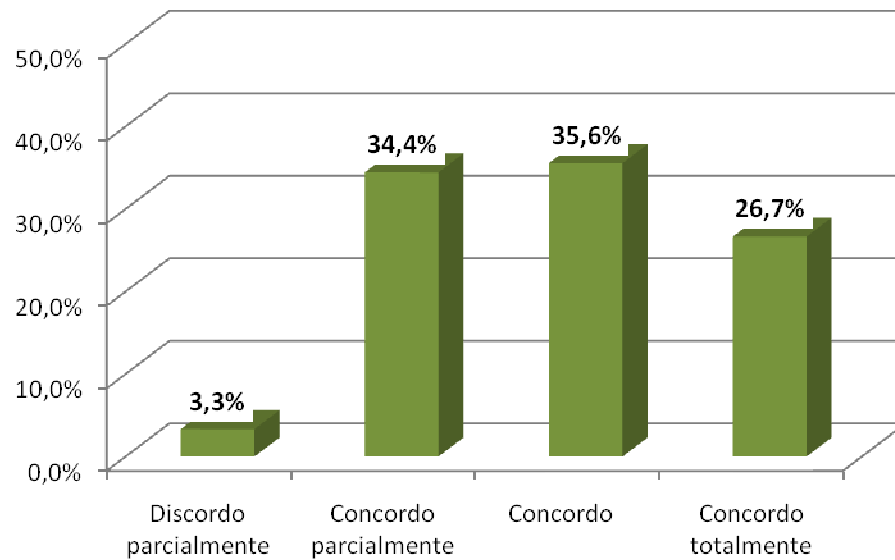


Gráfico 45 – Percentuais do item 39: Aqui, o gestor usa as regras da empresa para punir os funcionários.

Já para o item 40, conforme o Gráfico 46 pode-se observar que do total dos funcionários 43,3% concordam parcialmente, 30% concordam e 18,9% concordam totalmente que os horários dos funcionários são cobrados com rigor.

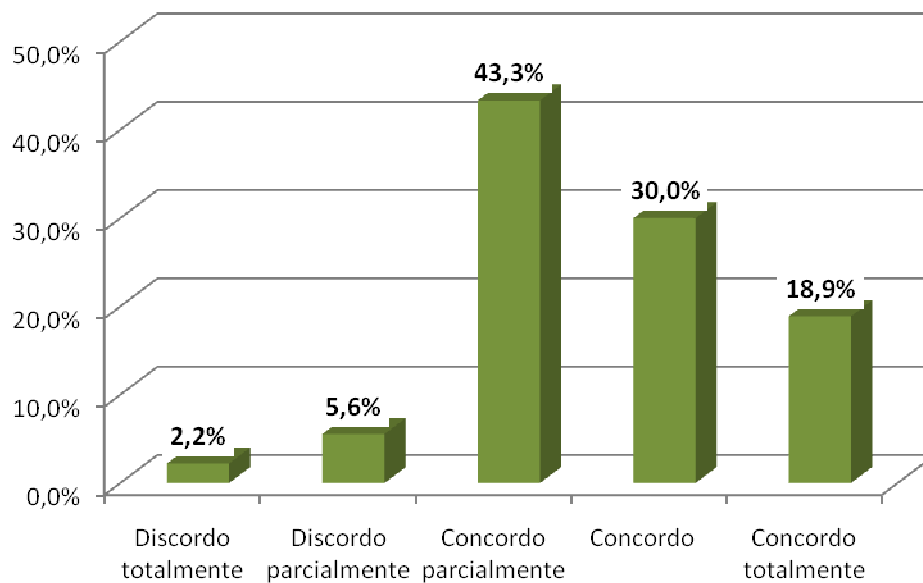


Gráfico 46 – Percentuais do item 40: Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.

A seguir seguem os percentuais para cada resposta do item 41. Onde 41,1% dos funcionários concordam que na empresa o gestor pressiona o tempo todo.

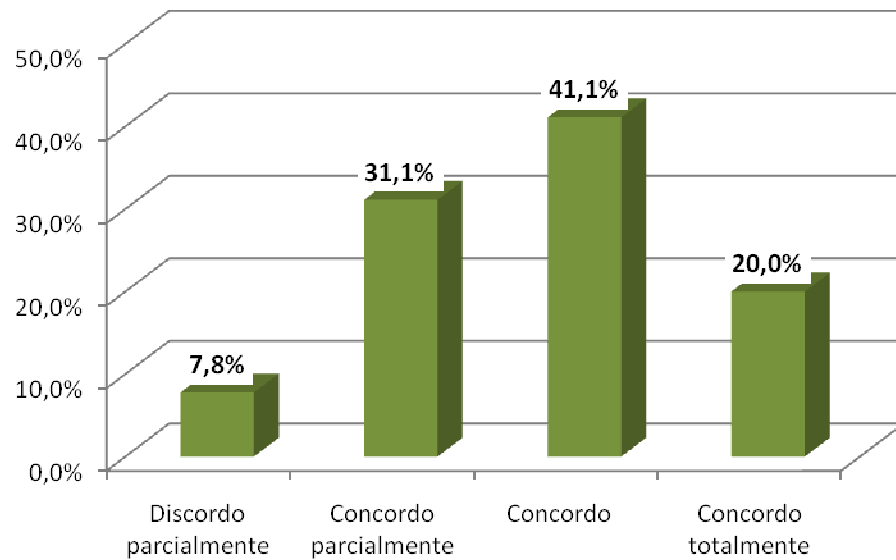


Gráfico 47 – Percentuais do item 41: Aqui, o gestor pressiona o tempo todo.

Já quanto ao item 42, tem-se que 56,7% dos funcionários concordam parcialmente que nesta empresa, nada é feito sem autorização do gestor.

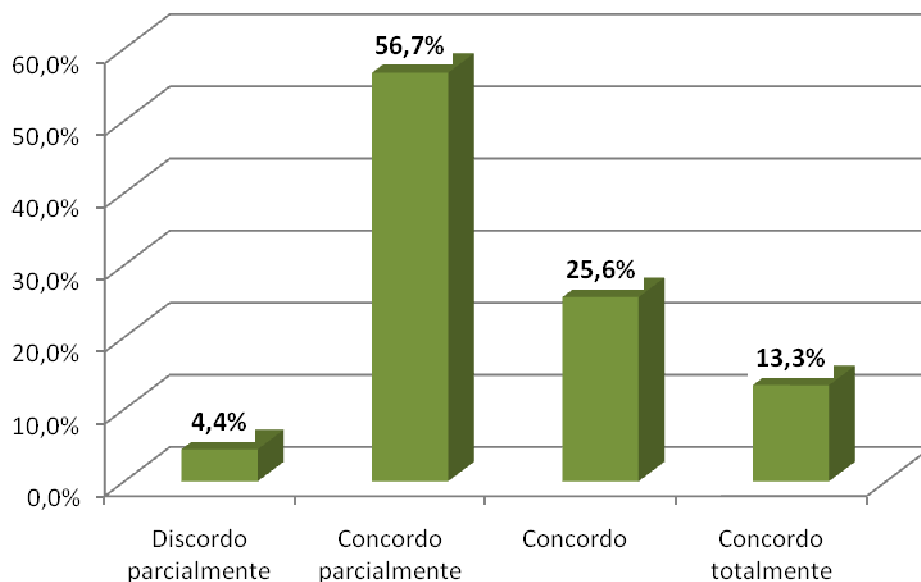


Gráfico 48 – Percentuais do item 42: Nesta empresa, nada é feito sem autorização do gestor.

Por fim, são apresentadas as respostas do item 43: nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe. Onde do total dos respondentes 41,1% responderam que concordam e 40% concordam parcialmente com a afirmativa.

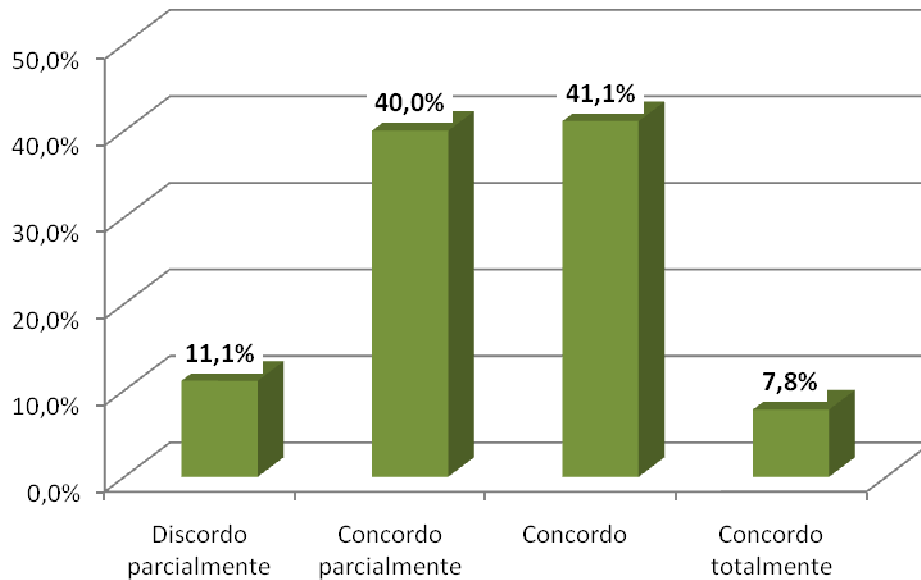


Gráfico 49 – Percentuais do item 43: Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.

4.2.4 Fator: coesão entre colegas

A partir da Tabela 8 é possível observar os itens que mais contribuíram para que a média do fator coesão entre colegas alcançasse à média 3,47.

Tabela 8 - Médias e desvios padrão dos itens que compõem o fator coesão entre colegas.

Coesão entre colegas		
Afirmativa	Média	Desvio padrão
44 – As relações entre as pessoas desta área são de amizade.	3,61	0,97
45 – Um funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	3,48	0,82
46 – Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	3,51	0,84
47 – Aqui nesta Empresa, existe cooperação entre os colegas.	3,60	0,79
48 – Nesta Empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	3,82	0,74
49 – Existe integração entre colegas e funcionários.	3,49	1,09
50 – Os funcionários se sentem a vontade para contar os seus problemas pessoais para alguns colegas.	2,78	1,16

As repostas dadas aos itens 48, 44 e 47 foram a que mais contribuíram para o fator em discussão. Dessa forma, nota-se que os funcionários novos são bem recebidos pelos funcionários e que existe um clima de cooperação e amizade entre as pessoas nesta empresa.

Apesar desse clima de amizade entre as pessoas, a maioria dos funcionários não se sente a vontade de contar os seus problemas pessoais para alguns colegas. Isso pode ser observado pela média do item 50.

Na pesquisa de cultura feita por Kozlowski (2009) grande parte dos funcionários respondeu que pouco se aplica na empresa a prática de se relacionarem como uma grande família.

A seguir no Gráfico 50 são apresentados os percentuais de cada resposta para o item 44. Onde se observa que do total dos respondentes 36,7% concordam parcialmente, 31,1% concordam e 21,1% concordam totalmente que as relações entre as pessoas da sua área são de amizade.

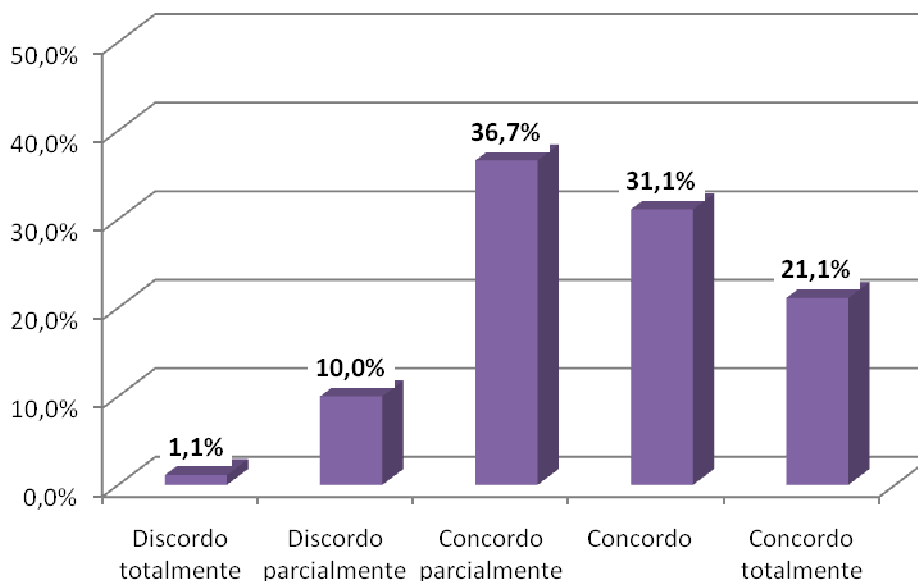


Gráfico 50 – Percentuais do item 44: As relações entre as pessoas desta área são de amizade.

Em seguida, em relação ao item 45 observa-se 46,7% dos respondentes concordam parcialmente e 34,4% concordam que o funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas. Novamente nota-se que apesar do clima de amizade que se vê na questão anterior a pessoas algumas vezes não se ajudam quando a outra comete um erro.

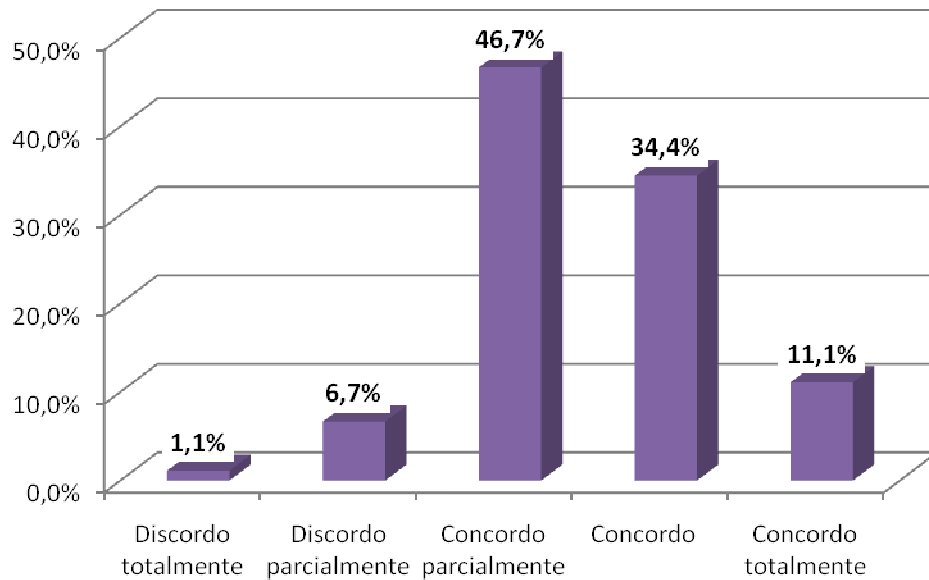


Gráfico 51 – Percentuais do item 45: Um funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.

Já no Gráfico 52 mostra o item 46, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades. Nota-se que 41,1% dos respondentes concordam parcialmente, 36,7% concordam e 12,2% concordam totalmente com a afirmativa.

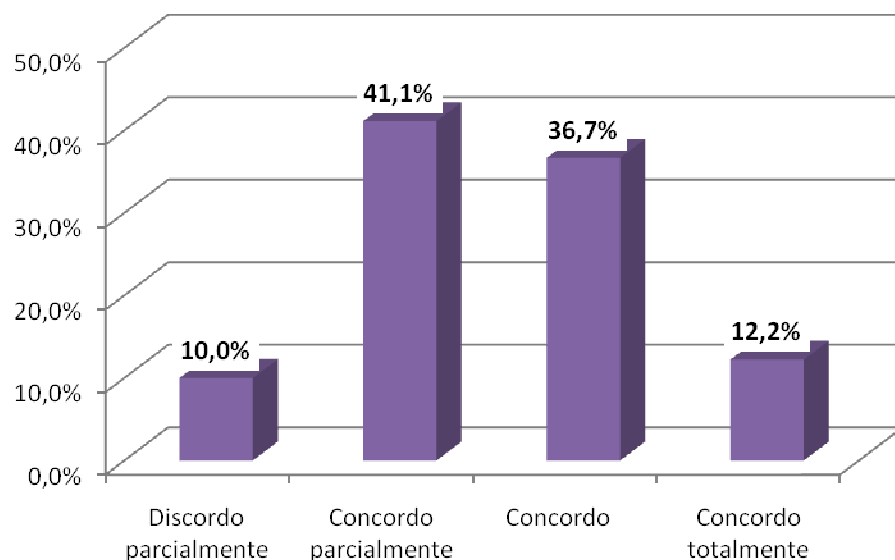


Gráfico 52 – Percentuais do item 46: Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.

Quanto ao item 47, conforme o Gráfico 53 observa-se que do total dos respondentes 45,6% concordam parcialmente, 36,6% concordam e 14,4% concordam totalmente que existe cooperação entre os colegas na empresa pesquisada.

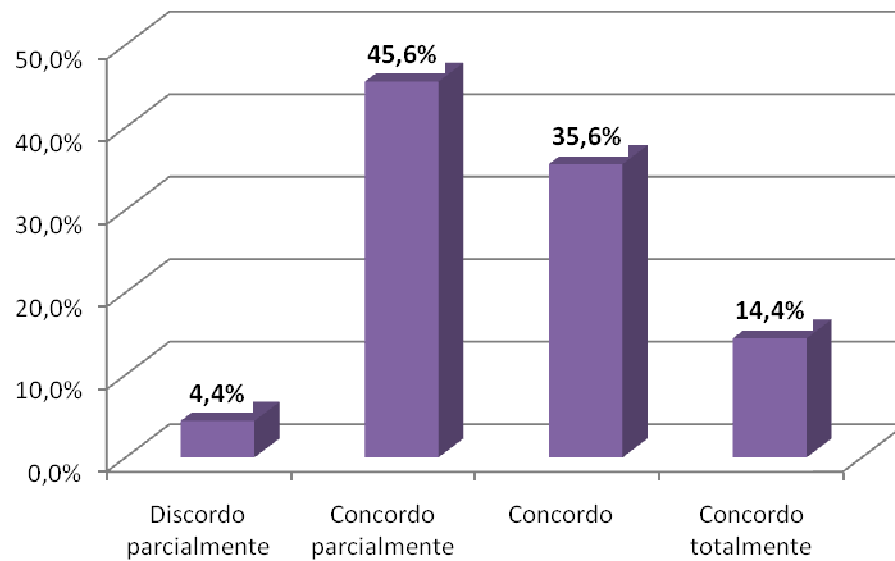


Gráfico 53 – Percentuais do item 47: Aqui nesta empresa, existe cooperação entre colegas.

A seguir seguem os percentuais para cada resposta do item 48. Onde 45,6% dos respondentes concordam que os funcionários recebem bem um novo colega.

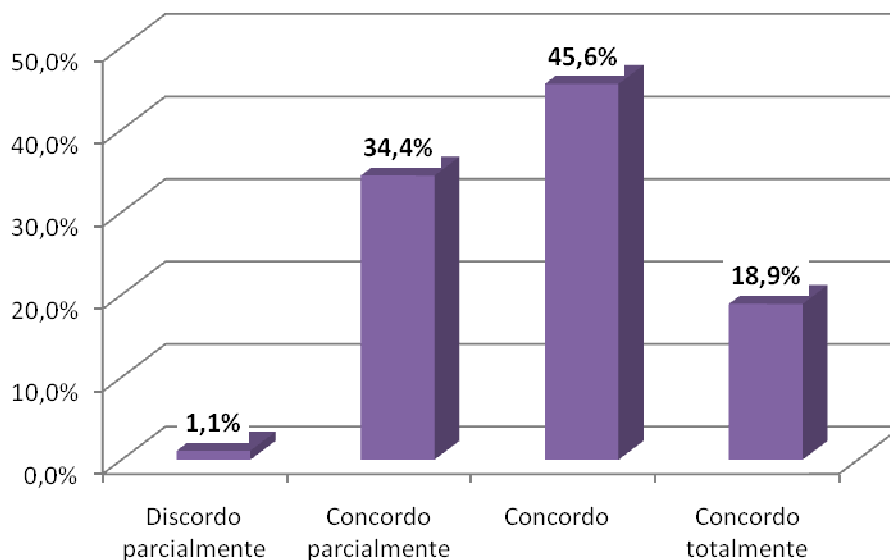


Gráfico 54 – Percentuais do item 48: Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.

Já no Gráfico 55 mostra o item 49: existe integração entre colegas e funcionários. Onde do total dos respondentes 37,8% concordam parcialmente, 34,4% concordam e 22,2% concordam totalmente com a afirmativa.

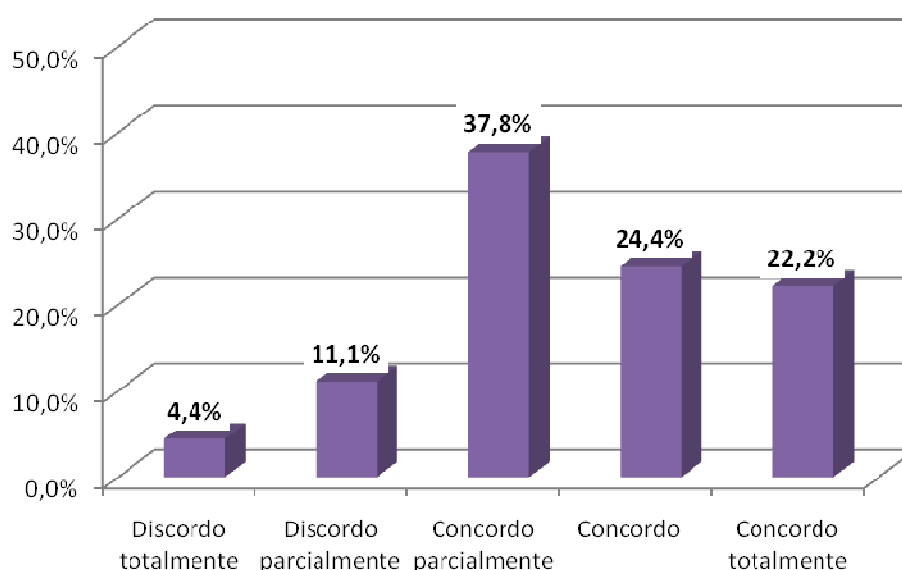


Gráfico 55 – Percentuais do item 49: Existe integração entre colegas e funcionários.

Por fim, no Gráfico 56, podem-se ver cada resposta para o item 50. Onde se tem do total dos respondentes 32,2% concordando parcialmente, 27,8% discordando parcialmente e 14,4% discordando totalmente de que os funcionários se sentem a vontade para contar os seus problemas pessoais para alguns colegas.

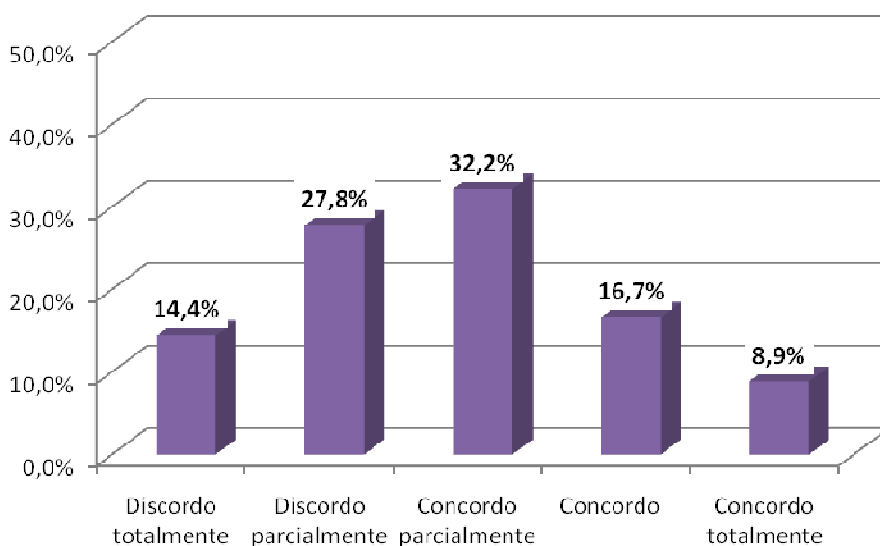


Gráfico 56 – Percentuais do item 50: Os funcionários se sentem a vontade para contar os seus problemas pessoais para alguns colegas.

4.3 Comparação entre fatores

Foram realizadas correlações entre os fatores de clima organizacional e as áreas existentes na organização. Essas correlações foram comparadas com os resultados obtidos na pesquisa de cultura realizada por Kozlowski (2009) e, apesar dos resultados da correlação entre as áreas e da comparação não terem sido muito significativos, percebe-se algumas influências da cultura sobre o clima nas áreas da empresa pesquisada.

4.3.1 Área: vendas

No Gráfico 57 são apresentadas as médias para cada fator da cultura organizacional para área de vendas da empresa pesquisada por Kozlowski (2009).

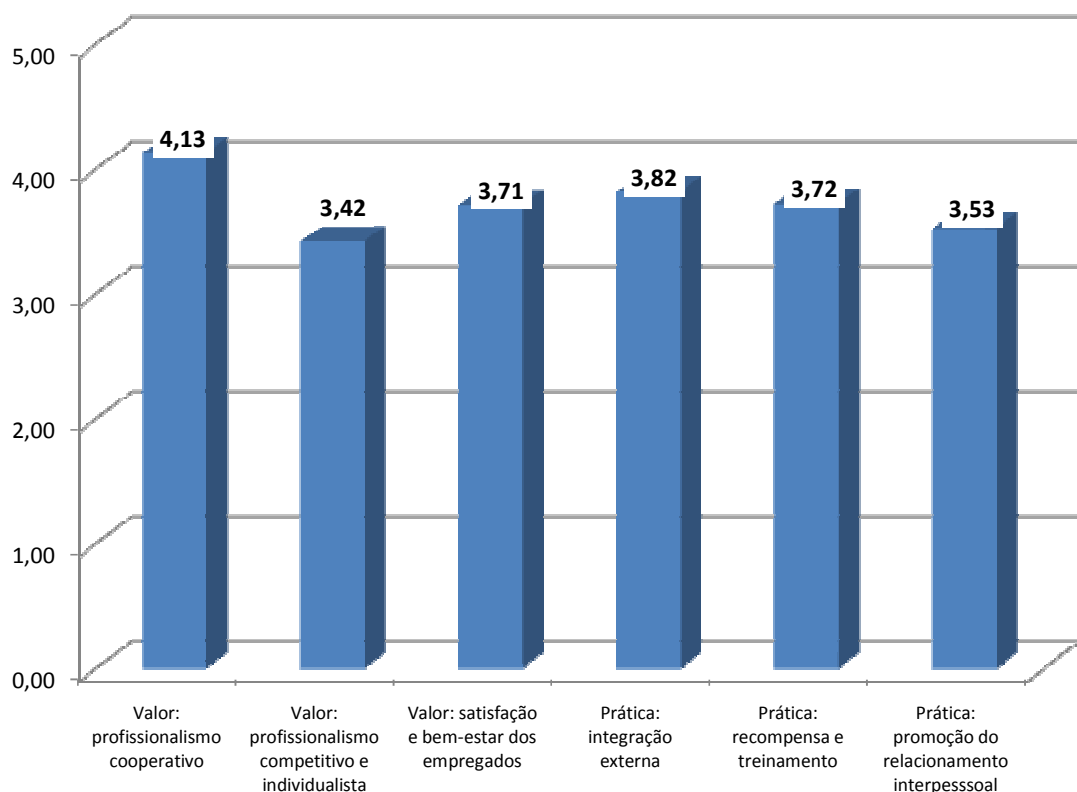


Gráfico 57 – Média dos fatores de cultura para área de vendas.
Fonte: Kozlowski (2009), com adaptações.

Observa-se que o valor profissionalismo cooperativo foi o de maior média, 4,13, isto é a maior parte das pessoas responderam “aplica-se bastante”. Percebe-se que apesar da área de vendas está maior parte do seu dia fora da empresa, a organização está sempre presente no seu cotidiano, guiando suas ações e os funcionários acreditam que o esforço, a dedicação, a colaboração e a qualidade são importantes para execução de seu trabalho.

Como se pode ver no Gráfico 58, de acordo com o diagnóstico feito do clima na área de vendas o fator apoio da chefia e organização foi o que teve maior média com 3,81, isto é, a maior parte dos respondentes percebe o suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização para com os funcionários no desempenho de suas atividades diárias.

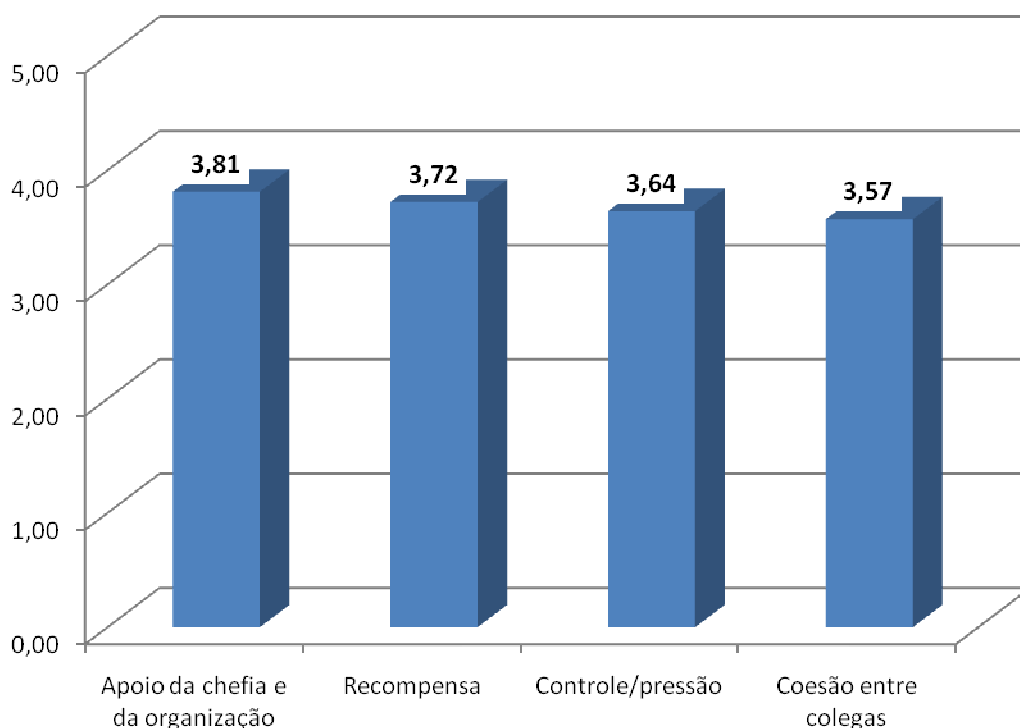


Gráfico 58 – Média dos fatores de clima para área de vendas.

Comparando o resultado alcançado na pesquisa de cultura com o diagnóstico feito do clima nessa área, pode-se notar que existe relação entre os dois fatores analisados.

A prática da cultura organizacional com maior média foi integração externa, com 3,82. No modelo utilizado para diagnóstico do clima não há nenhum fator que se relacione com essa prática. Porém a prática da cultura com a segunda maior média foi recompensa e treinamento, com 3,72, que mostra que os funcionários da área de

vendas tem a percepção de que a empresa procura premiar e recompensar os funcionários que atingem metas e tem desempenho muito bom.

Observa-se que no diagnóstico de clima o fator recompensa teve a segunda maior média, com 3,72, logo atrás de fator apoio da chefia e da organização. Isto nos mostra que existe um clima na organização em se premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho da organização.

Novamente, nota-se a relação existente entre a cultura percebida pelos funcionários com o clima diagnosticado na organização para esses fatores.

4.3.2 Área: recursos humanos

O Gráfico 59 mostra compara as médias da área de recursos humanos para cada fator da pesquisa de cultura.

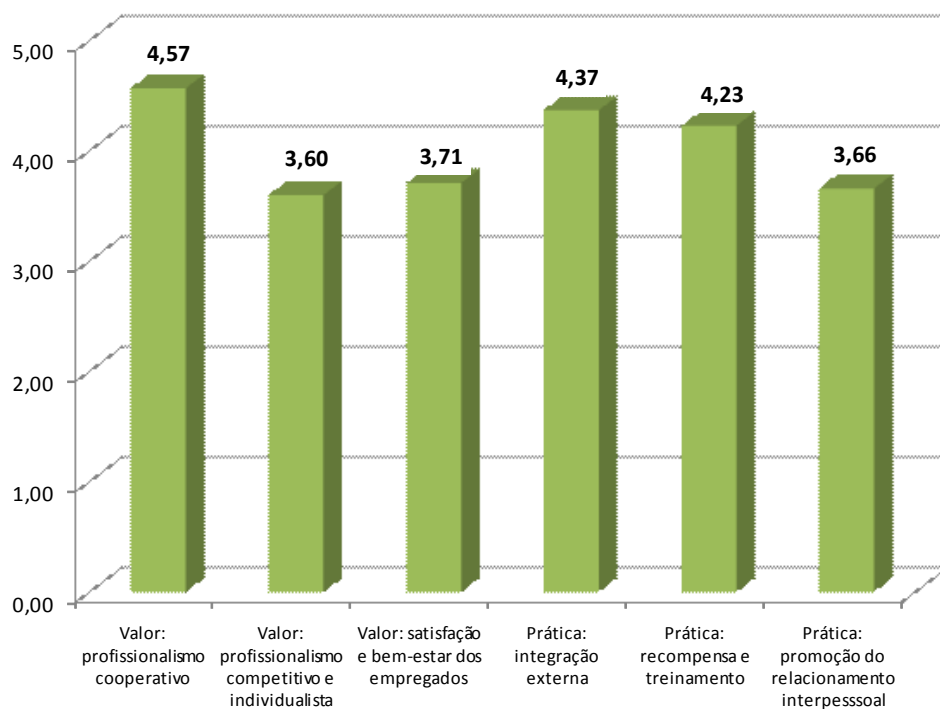


Gráfico 59 – Média dos fatores de cultura para área de recursos humanos.
Fonte: Kozlowski (2009), com adaptações.

Os valores que apresentaram maiores médias foram profissionalismo cooperativo e satisfação e bem-estar dos empregados, que variaram entre “aplica-se bastante” e “aplica-se totalmente”.

Analisando os resultados alcançados na pesquisa de cultura realizada por Kozlowski (2009) e o diagnóstico de clima, pode-se comparar o valor profissionalismo cooperativo com o apoio da chefia e da organização.

Esse resultado pode ser explicado pela própria natureza da área de recursos humanos e pela função da mesma, pois é relacionada com a valorização dos empregados e ao comportamento de suporte afetivo, estrutural e operacional tanto da chefia quanto da organização.

Para o valor satisfação e bem-estar dos empregados, que teve a segunda maior média, não há no modelo utilizado para diagnóstico do clima nenhum fator que se relacione com esse valor. Com isso não há como comparar o clima com a cultura existente.

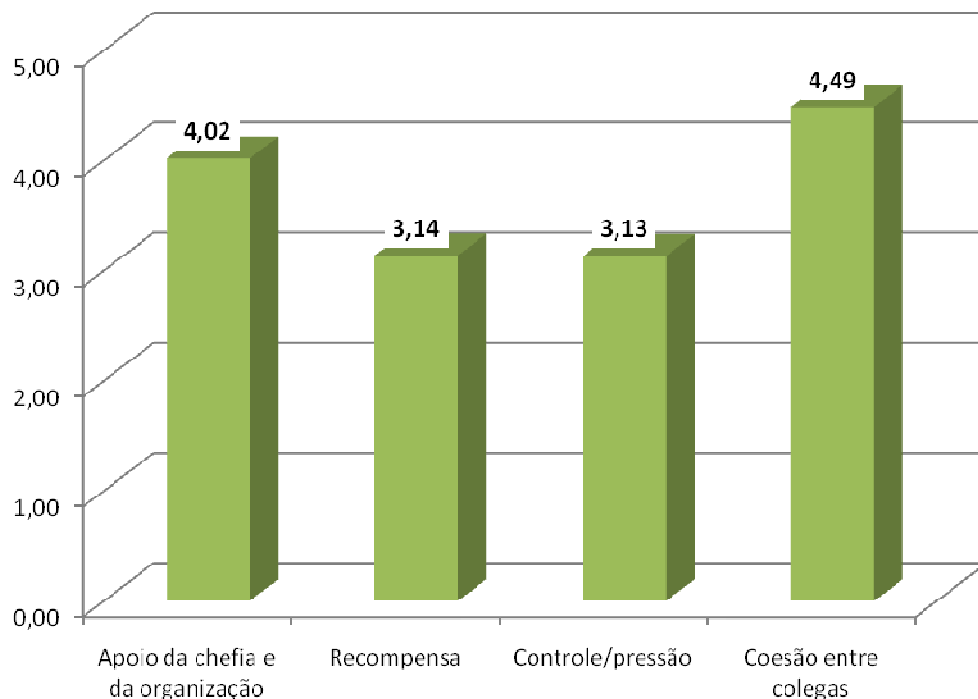


Gráfico 60 – Média dos fatores de clima para área de recursos humanos.

O fator do clima com maior média foi coesão entre colegas, o nos mostra que na área de recursos humanos existe um bom clima de trabalho em equipe e um grande vínculo entre colegas. Porém na pesquisa de cultura organizacional a prática

que se relaciona com esse fator é promoção do relacionamento interpessoal que teve uma das menores médias da área com 3,66.

Contudo quando se compara a prática promoção do relacionamento interpessoal entre as áreas, conforme o Gráfico 61 observa-se que a área de recursos humanos é que a que possui maior média. Com isso, comparado com as demais áreas da organização a área de recursos humanos é a que mantém práticas que contribuem para a integração da equipe.

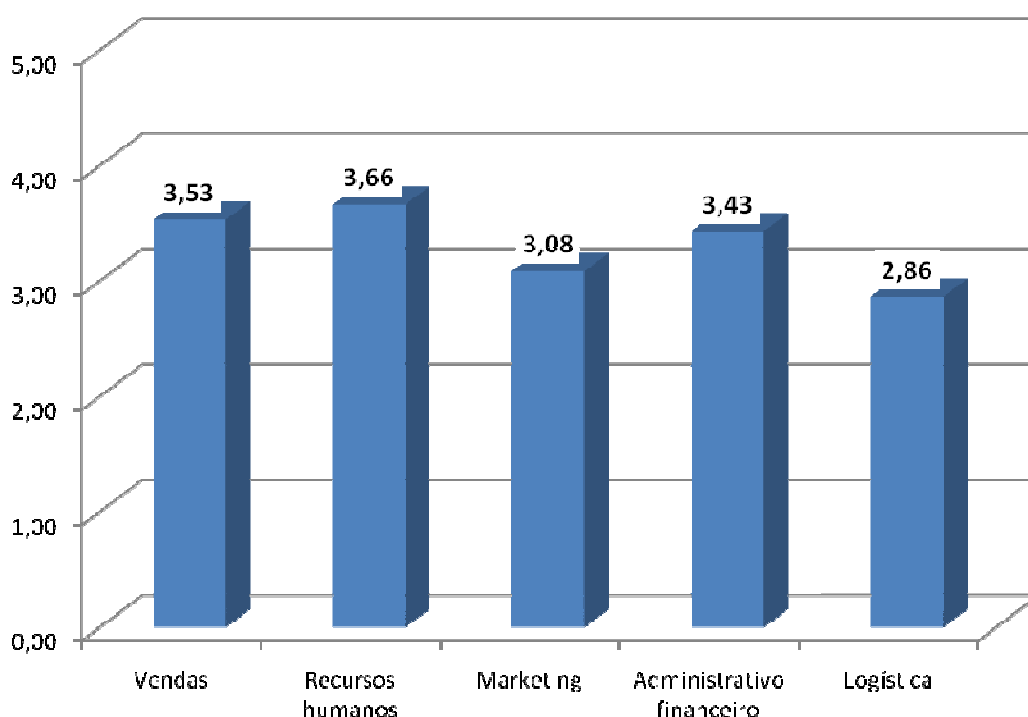


Gráfico 61 – Média das áreas para a prática promoção do relacionamento interpessoal.
Fonte: Kozlowski (2009), com adaptações.

Para área de recursos humanos foram identificados alguns pontos de relação, porém também foram identificadas algumas incoerências, quando se compara o clima e a cultura organizacional.

4.3.3 Área: administrativo financeiro

Observa-se no Gráfico 62 que na pesquisa de cultura organizacional o valor com maior média foi profissionalismos cooperativo, com média 3,91, uma média baixa quando comparamos com as demais áreas. Isso pode ser justificado, pois

muitas vezes, o administrativo financeiro tem metas conflitantes com a área fim da organização, a área de vendas. E como a empresa é focada na área de vendas, a maior parte do apoio, do suporte da organização é voltada para a atividade fim da empresa.

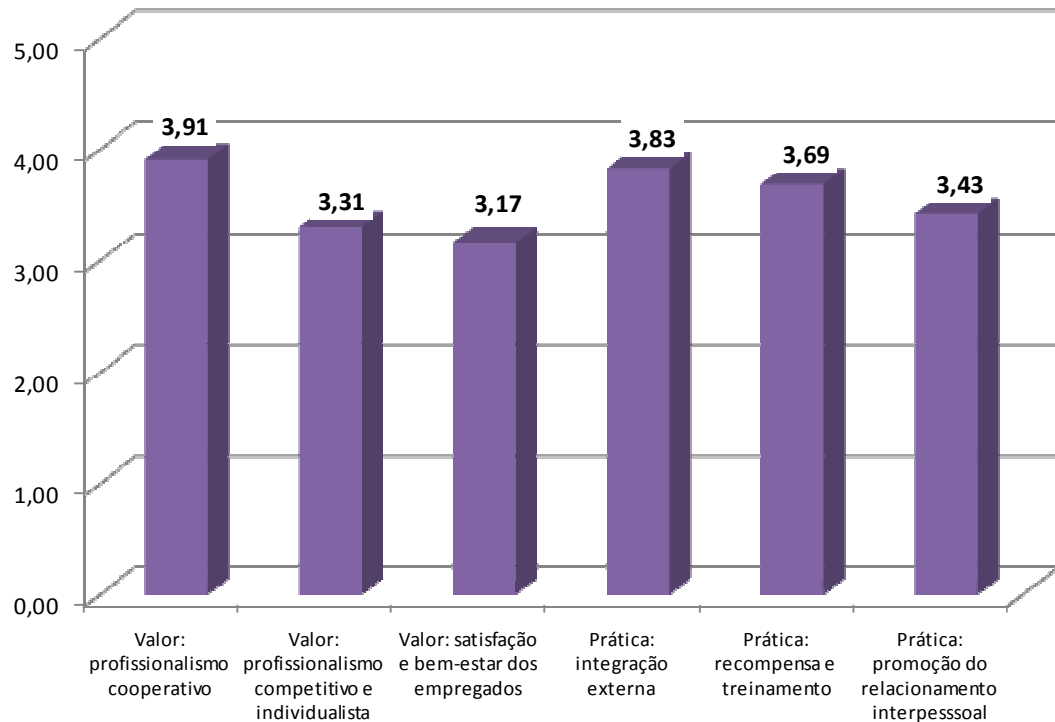


Gráfico 62 – Média dos fatores de cultura para área administrativo financeiro.
Fonte: Kozlowski (2009), com adaptações.

O Gráfico 63, relacionado os resultados da pesquisa de clima organizacional, nos mostra que o fator do clima com maior média foi controle/pressão, com 3,86. Isto demonstra que os funcionários da área administrativo financeiro se sentem muito pressionados e controlados pela empresa e pelos gestores.

Os funcionários tem a percepção que devem sempre fazer as tarefas dentro do prazo, pois este foi o item com a maior média. Isto se deve pela própria natureza da função, pois qualquer atraso nas atividades pode ocasionar problemas graves para a organização e para os funcionários das demais áreas.

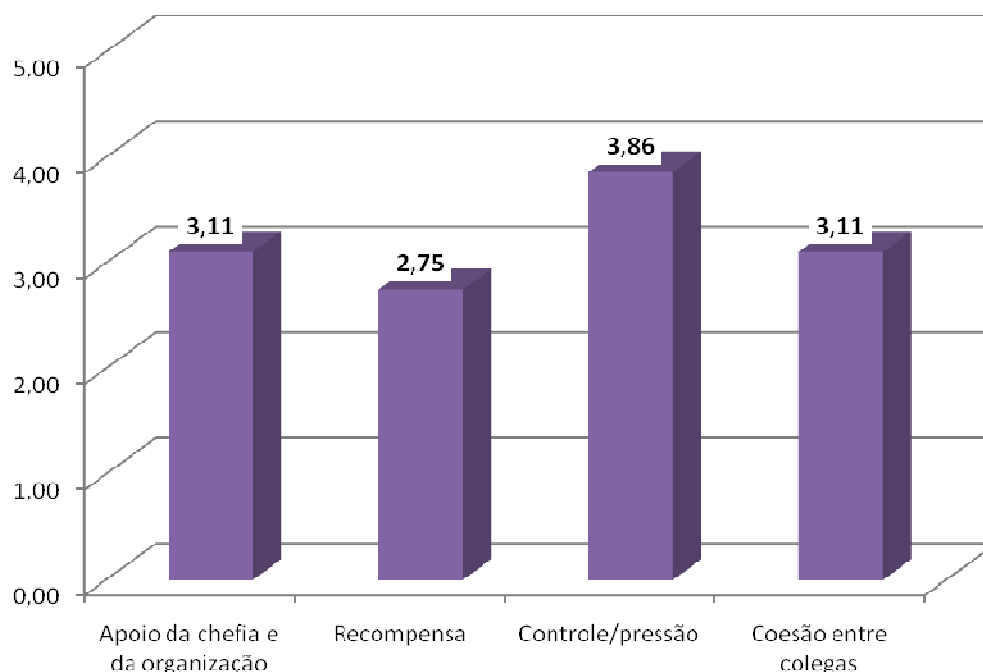


Gráfico 63 – Média dos fatores de clima para área administrativo financeiro.

No caso da área administrativo financeiro não foi possível encontrar nenhuma relação entre o que foi diagnosticado na pesquisa de cultura e na pesquisa de clima. Existem alguns motivos para que isto tenha acontecido, um dele é fato de que o clima é mais mutável que a cultura organizacional (PUENTE-PALACIOS, 2006), com isso a defasagem de tempo entre as pesquisas pode ter afetado o resultado.

4.3.4 Área: *marketing*

Os resultados da pesquisa de cultura realizada por Kozlowski (2009) para área de *marketing* são apresentados no Gráfico 64. Onde se observa que o valor profissionalismo cooperativo teve maior média, com 4,08.

As atividades área de *marketing* da empresa pesquisada são muito relacionadas com as atividades da área de vendas, com isso já era esperado que para o *marketing* o resultado fosse esse.

Percebe-se que apesar da área de *marketing* também passar maior parte do seu dia fora da empresa, a organização está sempre presente no seu dia-a-dia, guiando suas ações e os funcionários acreditam que o esforço, a dedicação, a colaboração e a qualidade são importantes para execução de seu trabalho.

Já a prática integração externa foi a que teve maior média, com 3,92, com isso percebe-se que a área de marketing tem muito contato com o mercado externo (clientes) e também tem participação no planejamento estratégico das ações para esse público.

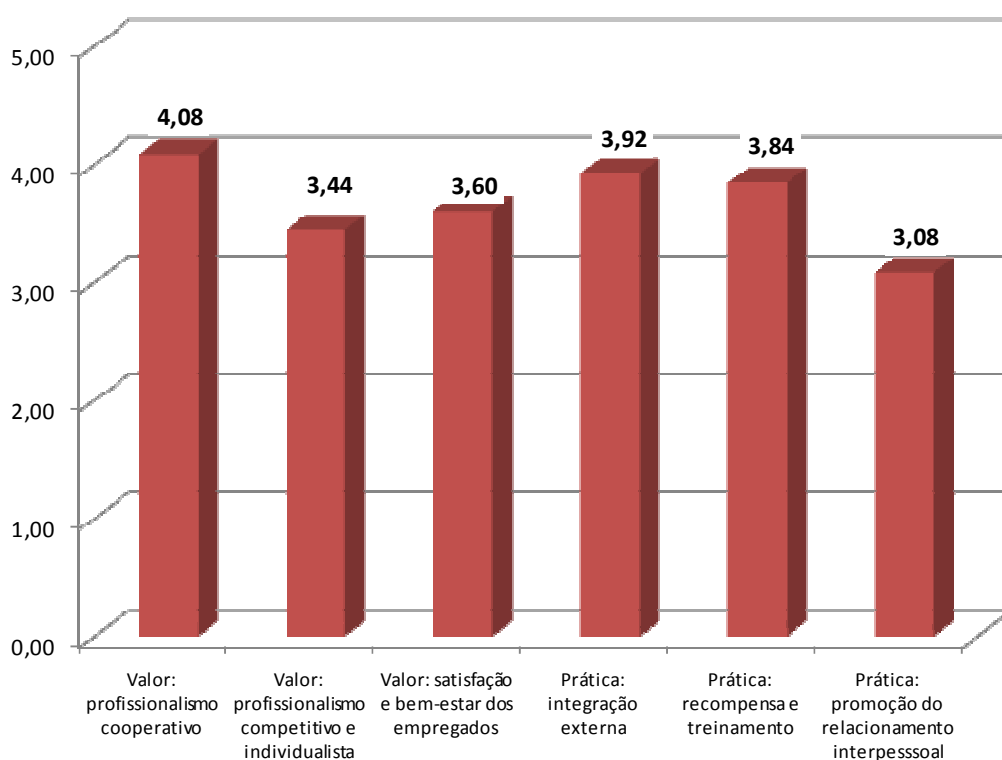


Gráfico 64 – Média dos fatores de cultura para área de *marketing*.
Fonte: Kozlowski (2009), com adaptações.

Já quando analisamos os resultados do diagnóstico de clima organizacional temos o fator coesão entre colegas com maior média (3,32), demonstrando que existe um bom clima de trabalho em equipe e vínculo entre colegas de trabalho.

É importante ressaltar que durante a realização da pesquisa de clima organizacional o cargo de auxiliar foi extinto na empresa pesquisada, com isso na área de marketing deveria ter 15 respondentes e tiveram apenas 4, 10 dos funcionários que não responderam eram auxiliares.

Esse fato com certeza prejudicou muito os resultados alcançados. Percebe-se que para área de marketing não foram possíveis encontrar relações entre a cultura e clima organizacional. Pois os fatores com maiores médias na pesquisa de cultura não tem relação com os fatores de maiores médias na pesquisa e clima.

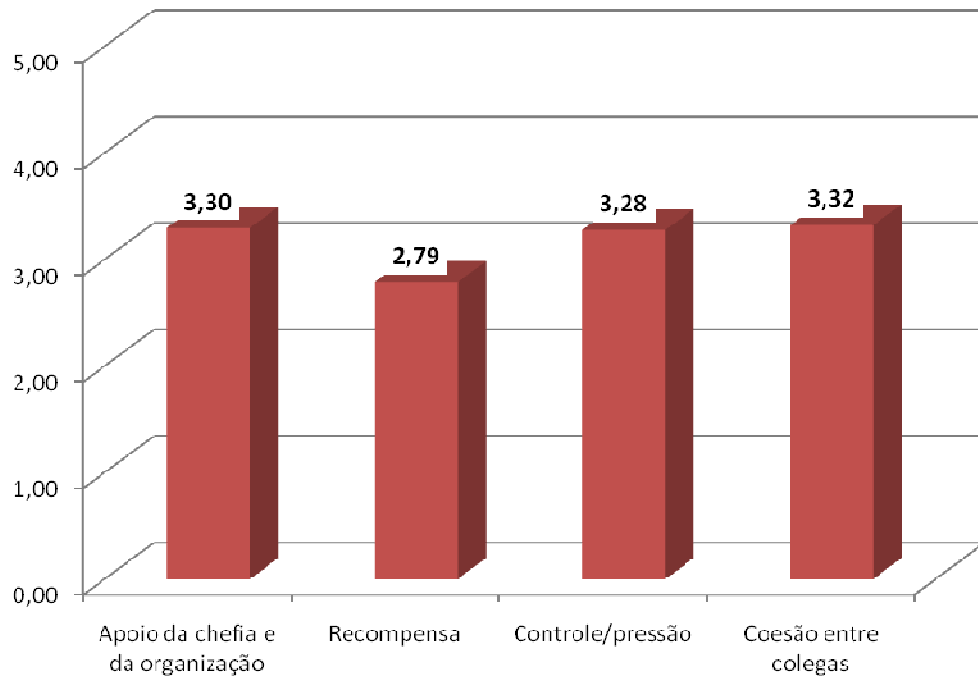


Gráfico 65 – Média dos fatores de clima para área de *marketing*.

4.3.5 Área: logística

Observa-se no Gráfico 66, que o fator da cultura com maior média foi a prática integração externa, com 3,97, isso demonstra que apesar de área de logística ter pouco contato com o clientes externos, os funcionários tem a percepção de as práticas de integração externa se aplicam na realidade vivida por suas áreas.

O fator que teve a segunda maior média foi o valor profissionalismo cooperativo, com 3,80, o que demonstra que os funcionários acreditam que o esforço, a dedicação, a colaboração e a qualidade são importantes para execução de seu trabalho. Além disso, também vêem que a organização e a chefia os apóiam para a realização diária do seu trabalho, pois vemos no Gráfico 67 que o fator do clima com segunda maior média foi apoio da chefia e da organização, com 3,39.

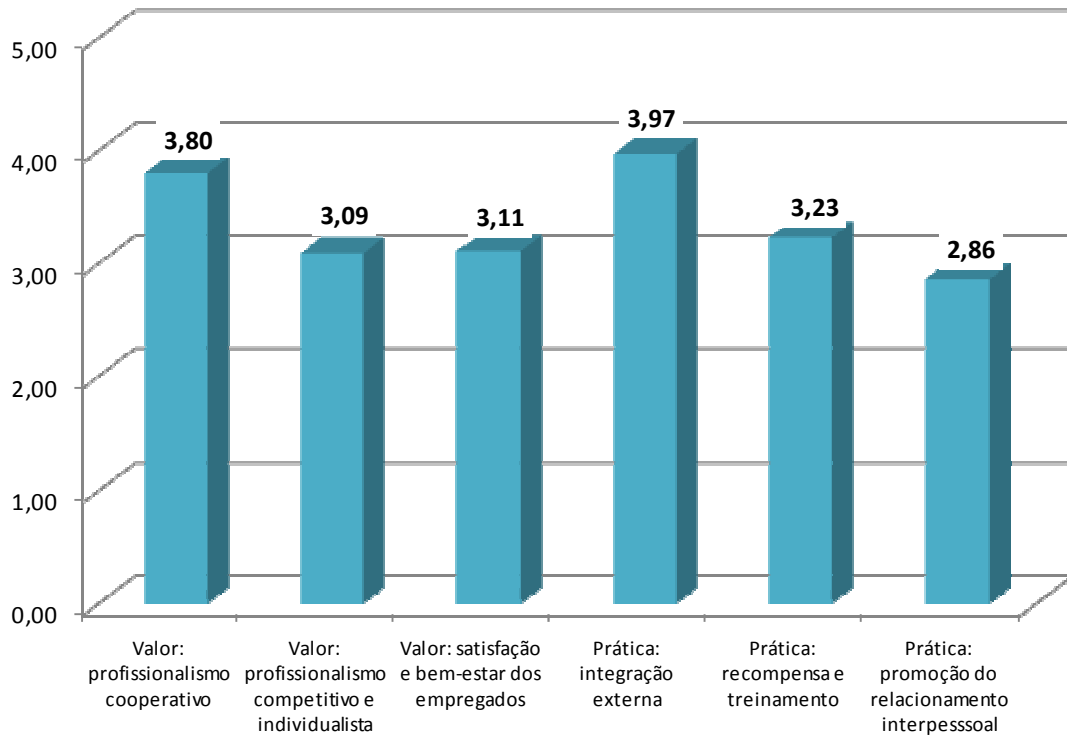


Gráfico 66 – Média dos fatores de cultura para área de logística.
 Fonte: Kozlowski (2009), com adaptações.

Também se pode observar no Gráfico 67, que o fator com a maior média foi controle/pressão, com 3,97, nota-se que assim como a área do administrativo financeiro os funcionários da logística se sentem pressionados e controlados pela organização e pelos gestores.

O item com a maior média os foi o item relacionado a executar suas tarefas dentro do prazo previsto. Isto se deve pela própria natureza da função, pois qualquer atraso nas atividades pode ocasionar problemas graves para a organização.

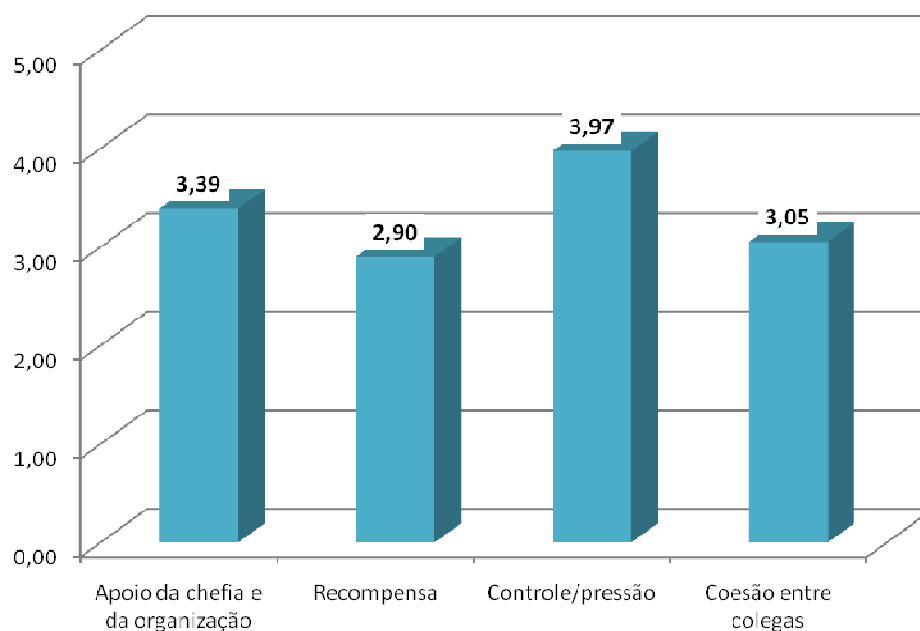


Gráfico 67 – Média dos fatores de clima para área de logística.

Para a área logística foi encontrado apenas uma relação entre o clima e a cultura. Assim como na área do administrativo financeiro podemos dizer que um dos prováveis motivos é fato de que o clima é mais mutável que a cultura organizacional (PUENTE-PALACIOS, 2006), com isso a defasagem de tempo entre as pesquisas pode ter afetado o resultado.

Percebe-se que os resultados da pesquisa demonstram algumas divergências quando se trata da influencia da cultura sobre o clima. Essa influencia não foi encontrada em todas as áreas da organização. Sabe-se que existem particularidades, como a da área de *marketing*, porém mesmo assim não foram identificadas as influências esperadas.

O valor da cultura profissionalismo cooperativo que está associado ao fator apoio da chefia e da organização, pois um é o valor esperado da organização, isto é, é esperado que a organização valorize os empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência e o outro é a prática, isto é, se a organização e a chefia proporcionam um suporte afetivo, estrutural e operacional para que os funcionários desempenhem suas atividades e alcem a eficácia e competência esperada. Observa-se que esses dois fatores tiveram médias altas em todas as áreas, demonstrando o que diz Puente-Palacios (2002), que embora sejam encontrados fatores diferente em diversos instrumentos avaliados, cabe destacar que em todos eles o papel do líder e dos pares tem grande importância para o clima organizacional.

Pela pesquisa de cultura realizada por Kozlowisk (2009) foi visto que a área de vendas e recursos humanos tem as maiores médias em todos os fatores que compõem o clima. No diagnóstico feito do clima organizacional foram essas duas áreas que tiveram mais relações entre os fatores de clima e cultura.

Nas demais áreas observa-se que os resultados obtidos da percepção de clima em alguns casos estavam mais relacionados à natureza da atividade do que a cultura existente, nesse caso, pode-se citar as áreas do administrativo financeiro e a área de logística.

4.3.6 Médias das áreas por fator

No Gráfico 68 encontram-se as médias do fator apoio da chefia e da organização por área da empresa. Nota-se que para esse fator a área de recursos humanos são de maior média, com 4,02.

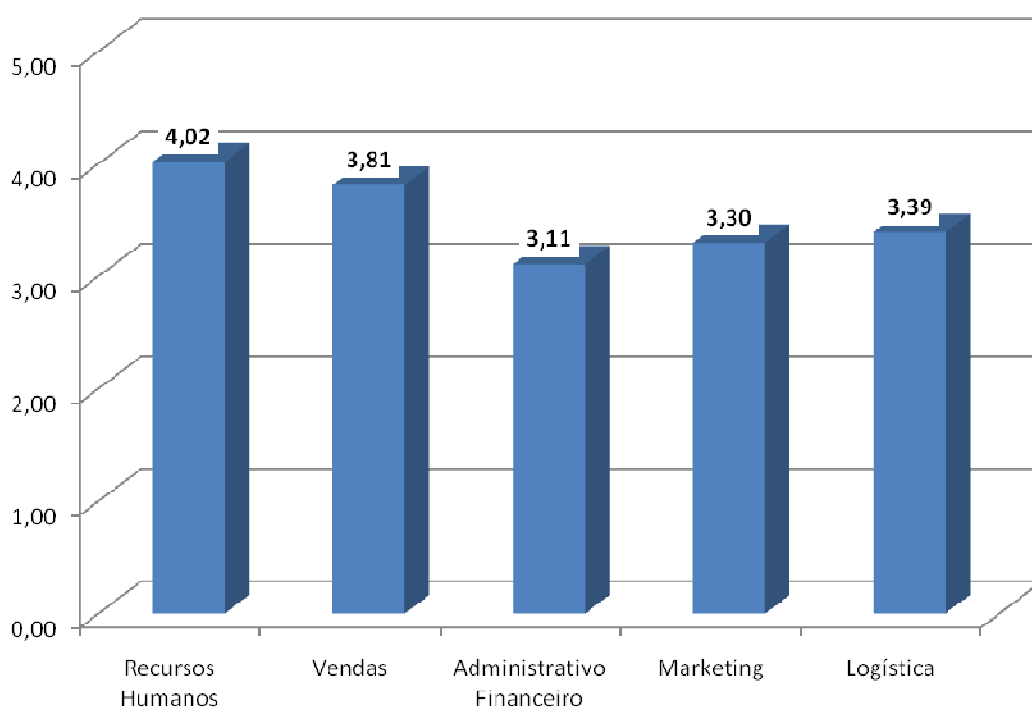


Gráfico 68 – Média das áreas para o fator apoio da chefia e da organização.

Já no Gráfico 69 são apresentadas as médias das áreas para o fator recompensa, onde pode-se notar que para esse fator a área com maior média é a área de vendas, com média de 3,72.

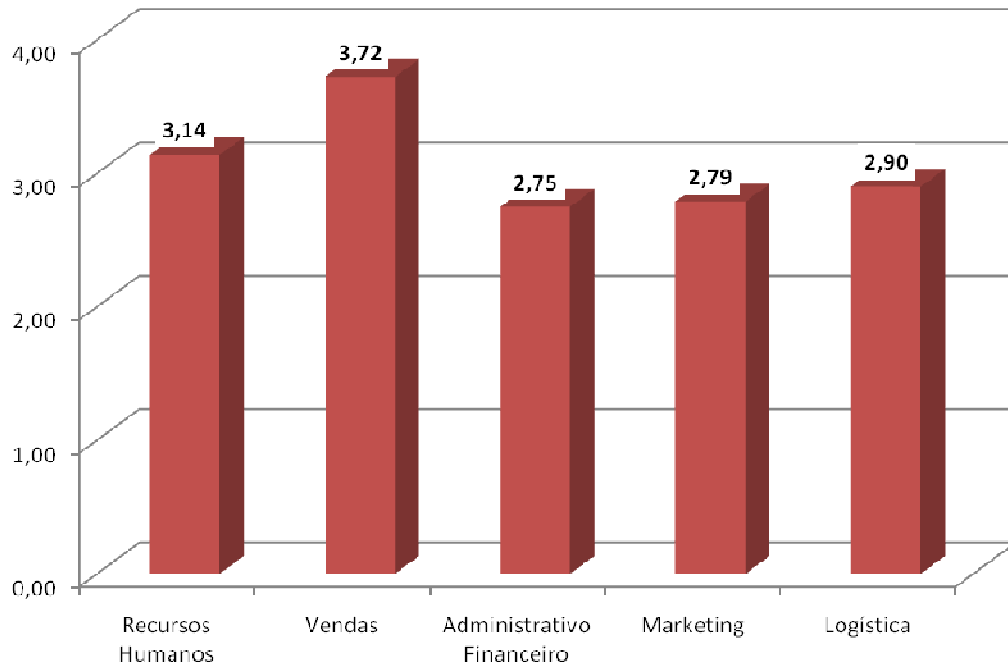


Gráfico 69 – Média das áreas para o fator recompensa.

Já quando é analisado o fator controle/pressão a área com maior média foi a Logística, com média 3,97, como pode ser visto no Gráfico 70.

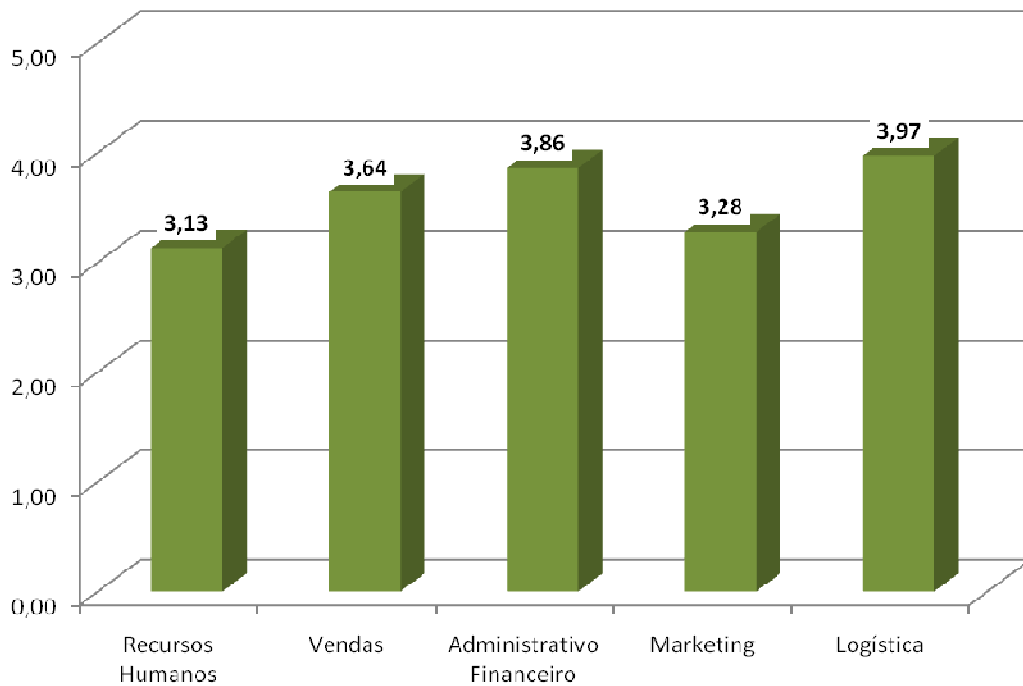


Gráfico 70 – Média das áreas para o fator controle/pressão.

Quando se observa o Gráfico 71, nota-se que para o fator coesão entre colegas a área com maior média é o Recursos Humanos, com média de 4,49.

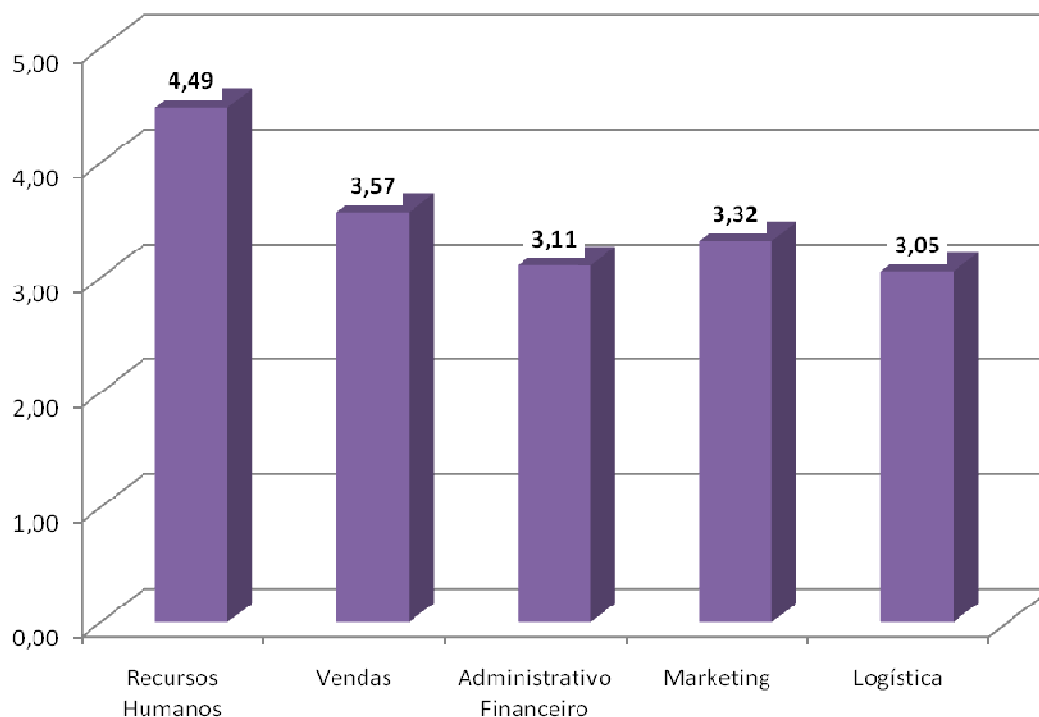


Gráfico 71 – Média das áreas para o fator coesão entre colegas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O clima organizacional pode ser considerado um fenômeno complexo, pois é composto por variáveis que interagem entre si. Somente a partir dessa interação é que o clima organizacional se constrói.

Pode-se dizer que parte da natureza do clima é a sua relação com a cultura organizacional, uma vez que esses dois construtos atuam de maneira conjunta no direcionamento dos comportamentos dos membros da organização. A partir do momento em que se identifiquem as maiores interferências e dualidades entre a cultura e o clima, podem-se traçar caminhos que reduzam esta divergência e gerem melhores desempenhos para a organização.

O objetivo principal desse trabalho foi de identificar o clima organizacional de uma empresa privada/multinacional entre áreas com diferentes níveis de percepção à cultura organizacional.

Ao realizar a pesquisa foram encontradas algumas dificuldades. Primeiramente foi quanto ao número de questionários respondidos, a amostra esperada era bem maior do que a quantidade de pessoas que efetivamente responderam ao

questionário. Isso aconteceu porque o dia-a-dia dos funcionários é bastante corrido, muitas pessoas não conseguiam responder ao questionário quando solicitado. Além disso, os funcionários da área de vendas, pelo fato de passar boa parte do seu dia fora da empresa, não tinham tempo de responder ao questionário. Já na logística, alguns funcionários, como os conferentes, trabalham de madrugada, o que impossibilitou a aplicação dos questionários para uma parte dessa equipe. E como já foi dito anteriormente, durante a pesquisa o cargo de auxiliar da área de marketing foi extinto, o que reduziu a equipe de 15 para 5 funcionários.

Por mais que não tenha sido possível realizar a pesquisa com a amostra desejada, os resultados são relevantes para a empresa e podem ser utilizados para traçar ações que possam melhorar o clima organizacional já que é possível observar quais são os fatores em que temos essas oportunidades.

Em relação à área de marketing os resultados alcançados não foram relevantes, pois a amostra foi reduzida drasticamente e não teve a representação de um cargo que foi avaliado na pesquisa de cultura organizacional.

A segunda dificuldade encontrada foi a de não poder divulgar o nome da empresa, o que limitou a quantidade de informações que poderiam ser divulgadas para caracterizá-la, já que a sua identidade não poderia ser revelada. Não foi possível detalhar as atividades executadas diariamente pelas áreas e nem analisar os documentos e as pesquisas realizadas anteriormente sobre clima que a empresa desenvolveu e que seriam relevantes para esse estudo.

Outra dificuldade foi a de encontrar uma metodologia de pesquisa de clima que fosse composta por fatores que pudesse ser comparados com os fatores que foram utilizados na pesquisa de cultura feita anteriormente. Dentre as metodologias pesquisadas a utilizada foi a que mais se relacionava com os fatores da cultura. Esse fato foi determinante de em algumas áreas não se encontrar as relações entre os fatores de cultura com os fatores do clima.

Os objetivos específicos foram alcançados, pois as percepções de clima e cultura foram descritos, a comparação entre as percepções de clima e cultura também foram realizadas.

Dos fatores de clima organizacional analisados, o fator mais presente na empresa é controle/pressão, ou seja, existem na empresa grande controle e pressão exercida pela organização e pelos gestores sobre o comportamento e o desempenho dos funcionários. As áreas de logística e administrativo financeiro são as que tem esse fator mais presente no seu dia-a-dia.

O segundo fator mais presente na organização é o apoio da chefia e da organização, o que nos mostra que os funcionários percebem que existe suporte afetivo, estrutural e operacional dos gestores e da organização para com os empregados no desempenho diário de suas atividades. As áreas de vendas e recursos humanos são que tem maior percepção dessas práticas no seu cotidiano.

Os fatores menos percebidos pelos funcionários a organização são recompensa e coesão entre colegas. O fator recompensa é relativo às diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador, isto é, os funcionários não percebem que são reconhecidos e recompensados pelo trabalho, na verdade muitas vezes é porque a recompensa dada pela organização não era a esperada pelo funcionário. A sugestão é que caso a organização não tenha como dar aumento de salário para os funcionários, ela procure formas alternativas de reconhecimento para os bons desempenhos.

Em relação ao fator coesão entre colegas também não é muito percebidos pelos funcionários como uma prática adota na organização, isto é, a maioria dos funcionários não vive no seu dia-a-dia e não acredita que existam vínculos entre colegas de trabalho e não tem um bom clima de trabalho em equipe. Nesse caso são necessárias ações que valorizem as relações interpessoais.

Quanto à comparação entre o clima e a cultura nas áreas da empresa, a área de vendas e recursos humanos são as que foram possíveis notar relação entre esses dois construtos.

Na área de vendas foi observada a relação entre o fator da cultura o profissionalismo cooperativo e o fator do clima o apoio da chefia e da organização o que nos mostra que os funcionários tem a percepção de que a organização valoriza os empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência e que essa mesma organização e seus gestores proporcionam um suporte afetivo, estrutural e operacional para que os funcionários desempenhem suas atividades e alcem a eficácia e competência esperada. Além da relação desses fatores outra relação também foi diagnosticada, o fator da cultura recompensa e treinamento e o fator do clima recompensa, demonstram que os funcionários da área de vendas também tem a percepção de que a empresa procura premiar a qualidade, a produtividade, o esforço dos funcionários que atingem metas e tem desempenho muito bom. Uma das práticas que faz com que a área de vendas tenha essa percepção sobre a recompensa são os incentivos feitos para os vendedores e supervisores.

Na área de recursos humanos também se nota a relação entre o fator da cultura o profissionalismo cooperativo e o fator do clima o apoio da chefia e da organização. Além da relação desses fatores outra relação também foi diagnosticada, a relação entre o fator da cultura promoção do relacionamento interpessoal e o fator do clima coesão entre colegas, o que demonstra que existe um bom clima de trabalho em equipe e vínculos entre colegas de trabalho.

Por fim, conclui-se que a empresa possui um clima adequado à sua cultura. Porém é importante ressaltar que algumas práticas ainda são pouco percebidas pelos funcionários, de forma que não alcançam todas as áreas e cargos. É importante que a organização tenha esforços voltados para que essas práticas sejam disseminadas e incorporadas ao cotidiano das pessoas.

É importante também que sejam feitas pesquisas de clima e pesquisa de percepção da satisfação dos funcionários regularmente pela organização. Com os resultados dessas pesquisas devem ser traçadas estratégias para ações de maneira a melhorar a qualidade de vida e o desempenho dos funcionários na empresa.

REFERÊNCIAS

BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo, Atlas, 1970.

GRAÇA, H. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília: FUADESP, 1999.

KATZ D.; KAHN, R. **Psicologia Social das Organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1975.

KOZLOWSKI, A. C. S. Estudo comparativo da cultura organizacional entre a área de vendas e as áreas de suporte de uma empresa de grande porte. **Trabalho de Conclusão de Curso**. Universidade de Brasília, 2009.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v.4, n.1, p.37-60, jan. 2004.

MELLO, M. S. O.; COSTA, J. I. P.; CARDOSO, O. R. A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa Herbarium. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

OLIVEIRA, Marco. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995

PUENTE-PALACIOS, K. E. **Clima Organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo v. 13, n.38, p.45-57, 2006.

PUENTE-PALACIOS, K. E. **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo v. 37, n.3, p.96-104, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SÁ LEITÃO, J. S.; GUIMARÃES, T. A.; ROSAL, M. A. A. Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Foz do Iguaçu, 1998. Anais eletrônicos. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br>>.

SANTOS N. M. B. F. **Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.

SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa.** Revista de Administração. v.18, n.2, p.30-39, abr./jun. 1983.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

VERGARA, S.C. Começando a definir a metodologia. In:_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005. Cap. 4.

Anexo A – INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

PESQUISA

Este questionário é parte de um trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade de Brasília.
Gostaria de contar com a sua colaboração para preenchimento do mesmo.

Não haverá identificação por parte dos participantes da pesquisa, pois os dados serão analisados de forma conjunta. Não há respostas certas ou erradas.

Responda por favor, as 50 afirmativas, não deixando nenhuma em branco de acordo com a escala abaixo.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Parcialmente	3 Concordo Parcialmente	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
-----------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---------------	-----------------------------

Na empresa em que eu trabalho...

01 – Minha área é informada das decisões em que ela está envolvida.	
02 – Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
03 – O funcionário recebe orientação do seu gestor para executar suas tarefas.	
04 – As atividades que demoram mais são orientadas até o fim pelo seu gestor.	
05 – Aqui, o gestor ajuda os funcionários com problemas.	
06 – O gestor elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
07 – As mudanças são acompanhadas pelos gestores.	
08 – As mudanças nessa empresa são informadas aos funcionários.	
09 – Nesta empresa as dúvidas são esclarecidas.	
10 – Aqui existe planejamento das suas tarefas.	
11 – O funcionário pode contar com o apoio do gestor.	
12 – As mudanças nesta empresa são planejadas.	
13 – As inovações feitas pelos funcionários no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
14 – Aqui, novas idéias melhoram o desempenho do funcionário.	
15 – O gestor valoriza a opinião do funcionário.	
16 – Nesta empresa, os funcionários tem participação nas mudanças.	
17 – O gestor tem respeito pelo funcionário.	
18 – O gestor colabora com a produtividade do funcionário.	
19 – Nesta empresa, o gestor ajuda o funcionário quando ele precisa.	

- 20 – A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.
- 21 – O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.
- 22 – Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.
- 23 – Aqui, o gestor valoriza seus funcionários.
- 24 – Quando o funcionário consegue desempenhar bem seu trabalho, eles são recompensados.
- 25 – O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.
- 26 – Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.
- 27 – Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.
- 28 – Esta empresa valoriza o esforço do seu funcionário.
- 29 – As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.
- 30 – O trabalho bem feito é recompensado.
- 31 – O salário de seus funcionários depende da qualidade de suas tarefas.
- 32 – A produtividade do empregado tem influência no seu salário.
- 33 – A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.
- 34 – Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.
- 35 – Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.
- 36 – Nesta Empresa, tudo é controlado.
- 37 – Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.
- 38 – A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta Empresa.
- 39 – Aqui, o gestor usa as regras da Empresa para punir os funcionários.
- 40 – Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.
- 41 – Aqui, o gestor pressiona o tempo todo.
- 42 – Nesta Empresa, nada é feito sem autorização do gestor.
- 43 – Nesta Empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.
- 44 – As relações entre as pessoas desta área são de amizade.
- 45 – Um funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.
- 46 – Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.

47 – Aqui nesta Empresa, existe cooperação entre os colegas.

48 – Nesta Empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.

49 – Existe integração entre colegas e funcionários.

50 – Os funcionários se sentem a vontade para contar os seus problemas pessoais para alguns colegas.

51 – Por favor, assinale com um “x” no espaço referente ao seu cargo.

a. Analista

e. Gerente

b. Auxiliar

f. Supervisor

c. Conferente

g. Técnico

d. Coordenador

h. Vendedor

Assinale com um “x” o campo com as suas informações

52 – Gênero:

a. Feminino

b. Masculino

53 – Faixa Etária:

a. Abaixo de 20 anos

c. Entre 30 e 40 anos

b. De 20 a 30 anos

d. Acima de 40 anos

54 – Tempo de Empresa:

a. Abaixo de 1 ano

c. Entre 2 e 4 anos

b. De 1 a 2 anos

d. Acima de 4 anos

55 – Tempo no cargo atual:

a. Abaixo de 1 ano

c. Entre 2 e 4 anos

b. De 1 a 2 anos

d. Acima de 4 anos

56 – Escolaridade:

a. Ensino Médio

c. Pós-Graduação

b. Curso Superior