



**UFAM**



Programa de Pós Graduação  
em Engenharia de Produção  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA  
PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA  
EMPRESA QUE PRODUZ CAMAS E ESTOFADOS NA  
CIDADE DE MANAUS: UM ESTUDO DE CASO**

**EDSON DA FONSÊCA DE LIRA**

MANAUS  
2016



Programa de Pós Graduação  
em Engenharia de Produção  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

**EDSON DA FONSÊCA DE LIRA**

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA QUE PRODUZ  
CAMAS E ESTOFADOS NA CIDADE DE MANAUS: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção Profissionalizante, área de concentração Gestão de Operações e Serviços.

Orientadora: Profa. Dra. Maria da Glória Vitório Guimarães

MANAUS  
2016

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária:

**(Ana Cristina Chagas Sena CRB-11/348 )**

A7451 Lira, Edson da Fônseca de.

Análise do clima organizacional em uma empresa que produz camas e estofados na cidade de Manaus: um estudo de caso. Edson da Fônseca de Lira. Manaus: UFAM, 2016.

75p. Ilust.

Orientadora: Prof. Dra. Maria da Glória Vitório Guimarães.

Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Amazonas. Faculdade de Tecnologia (FT).

1. Clima organizacional 2. Percepção 3. Avaliação semântica 4. Motivação. Edson da Fônseca de Lira. I. Título.

CDU: 658:331.108

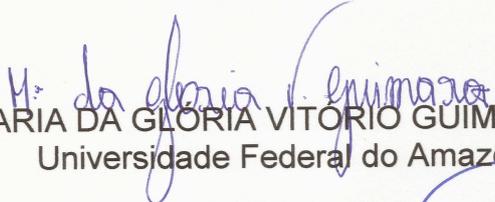
**EDSON DA FONSÊCA DE LIRA**

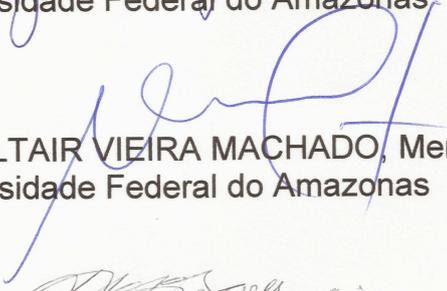
**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA QUE PRODUZ  
CAMAS E ESTOFADOS NA CIDADE DE MANAUS:UM ESTUDO DE CASO**

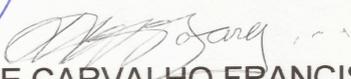
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção Profissionalizante, área de concentração Gestão de Operações e Serviços.

Aprovada em 22 de março de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> MARIA DA GLÓRIA VITÓRIO GUIMARÃES, Presidente.  
Universidade Federal do Amazonas

  
Prof. Dr. WALTAIR VIEIRA MACHADO, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas

  
Prof. Dr. LUIZ AUGUSTO DE CARVALHO FRANCISCO SOARES, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela bênção de poder viver e contribuir com a sociedade em alguns aspectos, em especial, com essa dissertação, elaborada com muito zelo.

A Erica Marinho, minha esposa, pelo amor, apoio incondicional e incentivo nessa caminhada.

A minha família: Aurora e Antônio-meus pais-*in memoriam*-, meus irmãos: Evandro, Antonio, Evangelo, Edivan, Marinete, Minuza e minha tia Deusuite, que sempre me encorajam e incentivam a novos desafios.

Agradeço igualmente ao empresário (meu compadre e também irmão que ganhei nessa vida), Ivair Souto, por ter a coragem de permitir que sua empresa fosse objeto de pesquisa deste trabalho e por todo o apoio, incentivo, disponibilidade e principalmente pela amizade dispensada por todos esses anos.

A Beatriz Sodré (minha neta postiça) pelo carinho e prazer de me sentir criança na sua companhia nos seus nove anos de vida.

Aos meus amigos Adriana Miranda, colega de mestrado, que foi importante na execução desse trabalho e Maykel Célio de Souza que me orientou no uso do software livre.

Ao meus amigos e companheiros de muitas lutas, José Sarney Gomes Lopes, que me presenteou com seu valioso conhecimento na correção gramatical deste trabalho e a amiga/irmã Profa. Dra. Ana Lúcia que contribuiu também com seus conhecimentos.

A minha orientadora, Professora Doutora Maria da Glória Vitório Guimarães, por aceitar o convite para orientar-me nessa dissertação, pela socialização de seu conhecimento, disponibilidade, tempo despendido e todo o apoio incondicional prestado.

À Banca Examinadora, cujos professores doutores aceitaram o convite para contribuir e adicionar experiência acadêmica ao meu trabalho.

A UNINORTE/*Laureate Internacional Universites* pelo incentivo à Pós Graduação e a FHEMOAM pela liberação nos horários dos módulos. Por fim, estendo os meus agradecimentos a todos os funcionários da empresa que se disponibilizaram em responder as entrevistas.

“A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso que deve fazer do seu próprio conhecimento.”

**Platão**

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo examinar a percepção de determinados funcionários a respeito do ambiente interno em que convivem em uma empresa que produz camas e estofados na cidade de Manaus, analisando o grau de motivação e satisfação. Utilizou-se como ferramenta de avaliação um questionário auto-administrado onde o tema “Clima Organizacional”, foi dividido em oito dimensões: Comunicação, Ambiente de Trabalho, Relações Interpessoais, Gestão e Liderança, Segurança do Trabalho, Remuneração e Benefícios, Reconhecimento e Motivação, Cultura Organizacional. Na análise dos dados, foi utilizada a técnica de Avaliação Semântica, a partir do software estatístico livre R 3.0.3 a fim de sintetizar as informações. Os resultados indicam a percepção pelos funcionários de um clima organizacional positivo, os mesmos têm uma boa relação com seus pares e superiores hierárquicos, também foi percebida uma boa relação com o presidente da empresa que é de fácil acesso aos mesmos, a imagem da empresa para os funcionários é avaliada como positiva e pode-se indicar um bom nível de motivação; entretanto, os colaboradores indicaram haver necessidade de reavaliação no processo de comunicação, segurança no trabalho e benefícios oferecidos.

Palavras-chave: clima organizacional; percepção; avaliação semântica; motivação.

## **ABSTRACT**

This work aims to evaluate the perception of employees a company that produces beds and upholstered in the city of Manaus about the internal environment in living together in the institution, analyzing the degree of motivation and satisfaction. Was used as an evaluation tool a self-administered questionnaire where the theme “Organizational Climate”, was divided in to eight dimensions: Communication, Desktop, Interpersonal Relations, Management and Leadership, Workplace Safety, Compensation and Benefits, Recognition and Motivation and Organizational Culture. In the analysis of the data was used the Semantic Evaluation technique, from the free statistical software R 3.0.3 in order to synthesize the informations. The results indicate the perception by employees of a positive organizational climate, they have a good relationship with their peers and hierarchical supervisors, has also noticed a good relationship with the president of the company that is easily accessible to them, the company's image to employees is evaluated as positive and may indicate a good level of motivation, however employees indicated need for re-evaluation in the communication process, job security and benefits offered.

Keywords: organizational climate; perception; semantic evaluation; motivation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organograma da Empresa .....	33
Figura 2 <i>Smartphone</i> utilizado na pesquisa .....	35
Figura 3 Questionário implementado no <i>smartphone</i> (Exemplo de uma questão) .....	35
Figura 4 Agregação dos questionários (banco de dados para análise) .....	36
Figura 5 Achados importantes usados na metodologia. ....	40
Figura 6 Resultados importantes .....	58
Figura 7 Reflexão sobre a dissertação .....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Dimensões seleccionadas vs Modelos de avaliação .....	30
Quadro 2 Algumas características socioeconômicas dos colaboradores .....	42
Quadro 3 Propostas de melhorias a serem avaliadas. ....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Assertivas sobre a Comunicação na Empresa em outubro de 2014 .....	44
Tabela 2 Assertivas sobre o Ambiente de Trabalho na Empresa em outubro de 2014 .....	46
Tabela 3 Assertivas sobre o Relacionamento Interpessoal em outubro de 2014.....	47
Tabela 4 Assertivas sobre Gestão e Liderança em outubro de 2014 .....	49
Tabela 5 Assertivas sobre Segurança no Trabalho em outubro de 2014.....	51
Tabela 6 Assertivas sobre Remuneração e Benefícios em outubro de 2014 .....	53
Tabela 7 Assertivas sobre Reconhecimento e Motivação em outubro de 2014.....	54
Tabela 8 Assertivas sobre Cultura Organizacional em outubro de 2014 .....	56
Tabela 9 Resultado geral da avaliação das assertivas em outubro de 2014 .....	57

## LISTA DE SIGLAS

FSF - *Free Software Foundation*

PIM - Polo Industrial de Manaus

GNU - *General Public License*

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

EPI - Equipamento de Proteção Individual

ODK - *Open Data Kit*

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>X</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>XI</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	<b>XII</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>OBJETIVO GERAL</b> .....	<b>15</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>15</b>
<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>16</b>
<b>DELIMITAÇÃO DO ESTUDO</b> .....	<b>17</b>
<b>PROBLEMA DA PESQUISA</b> .....	<b>17</b>
<b>ESTRUTURA DO TRABALHO</b> .....	<b>17</b>
<b>1 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>18</b>
1.1 RECURSOS HUMANOS .....	18
1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	19
1.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO E ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
1.3.1 Modelo de Litwin e Stringer .....	20
1.3.2 Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre .....	21
1.3.3 Modelo Sbragia .....	22
1.3.4 Modelo Campbell e Stanley .....	25
1.3.5 Modelo de Kozlowski e Doherty .....	25
1.3.6 Modelo de Rizzatti .....	26
1.3.7 Modelo de Luz.....	28
<b>2. DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>29</b>
2.1 COMUNICAÇÃO .....	30
2.2 AMBIENTE DE TRABALHO .....	30
2.3 RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	30
2.4 GESTÃO E LIDERANÇA .....	31
2.5 SEGURANÇA NO TRABALHO.....	31
2.6 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS .....	31
2.7 RECONHECIMENTO E MOTIVAÇÃO .....	31
2.8 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	32
<b>3. BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA</b> .....	<b>32</b>
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	<b>33</b>
4.1 POPULAÇÃO.....	34
4.2 AMOSTRAGEM .....	34
4.3 COLETA DOS DADOS .....	35
4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	36
4.5 ESCALA DE LIKERT .....	36
4.6 AVALIAÇÃO SEMÂNTICA .....	37
4.7 ALFA DE CRONBACH .....	37
4.8 CORRELAÇÃO.....	39

<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>41</b>
<b>5.1 ASSERTIVAS SOBRE A COMUNICAÇÃO NA EMPRESA .....</b>	<b>42</b>
<b>5.2 ASSERTIVAS SOBRE O AMBIENTE DE TRABALHO NA EMPRESA. ....</b>	<b>44</b>
<b>5.3 ASSERTIVAS SOBRE O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....</b>	<b>46</b>
<b>5.4 ASSERTIVAS SOBRE GESTÃO E LIDERANÇA .....</b>	<b>48</b>
<b>5.5 ASSERTIVAS SOBRE SEGURANÇA NO TRABALHO .....</b>	<b>49</b>
<b>5.6 DIMENSÃO SOBRE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS.....</b>	<b>52</b>
<b>5.7 DIMENSÃO SOBRE RECONHECIMENTO E MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>53</b>
<b>5.8 DIMENSÃO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>55</b>
<b>5.9 AVALIAÇÃO GERAL DO FATOR MÉDIO DE CONCORDÂNCIA DAS DIMENSÕES .....</b>	<b>56</b>
<b>6 PROPOSTAS DE MELHORIAS.....</b>	<b>61</b>
<b>7 CONCLUSÕES.....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>70</b>

## INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, torna-se importante mensurar os níveis de satisfação dos empregados sobre suas condições de trabalho, não se pode melhorar aquilo que não se pode medir. Conhecer a percepção dos empregados sobre certos aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais relativos à sua situação de trabalho, por meio de técnicas confiáveis e científicas permite o monitoramento de melhorias contínuas no ambiente de trabalho.

Nessa perspectiva, este trabalho trata do Clima Organizacional de uma empresa que produz Camas e Estofados da cidade de Manaus. Para tanto, adotou-se como parâmetro de mensuração – oito dimensões do clima: Comunicação, Ambiente de Trabalho, Relações Interpessoais, Gestão e Liderança, Segurança do Trabalho, Remuneração e Benefícios, Reconhecimento e Motivação, Cultura Organizacional.

O Clima organizacional é influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre os colaboradores, determinando o que é ‘bom ou ruim’ para eles e para a organização como um todo. Por isso, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais; desfavorável quando frustra essas necessidades e causa desmotivação.

### Objetivo Geral

Analisar a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional da empresa, bem como a percepção sobre suas condições de trabalho.

### Objetivos Específicos

- a) Avaliar a percepção dos funcionários sobre aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais relativos à sua situação de trabalho;
- b) Conhecer algumas características socioeconômicas dos funcionários;
- c) Propor metodologia otimizada para a avaliação do Clima Organizacional;

- d) Propor melhorias no Clima Organizacional para a otimização dos processos/atividades da organização

### Justificativa

No século XXI, o colaborador passou a ser visto pelos gestores como um dos principais elementos do processo produtivo de bens e/ou serviços, sejam eles de empresas particulares, sejam de instituições públicas. Isso justifica a necessidade de uma maior interação entre esses agentes com a empresa, esta sinergia tem se tornado uma meta a ser alcançada. Para tanto, diversas técnicas são utilizadas, uma delas é a pesquisa do clima organizacional, usada para medir a satisfação e a motivação do colaborador. Diversos especialistas em administração de recursos humanos, como Chiavenato, Bispo, Dias, Robbins, entre outros, consideram o homem o centro do processo produtivo, portanto, o ponto chave para a melhoria do clima organizacional.

Rocha (2007, p.15) enfatiza que “não se pode melhorar o que não se consegue medir”, portanto, mensurar os níveis de satisfação dos empregados a respeito das condições de trabalho é sempre uma ação proativa da empresa que busca conhecer a percepção dos empregados sobre aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais relativos à sua situação de trabalho, através de técnicas confiáveis e científicas que permitem o monitoramento de melhorias contínuas no ambiente de trabalho.

Nesse trabalho foram usados dois softwares livres: o pacote estatístico R (<http://www.R-project.org/>) para as análises estatísticas e o *Open Data Kit* (<https://opendatakit.org/>) que é um conjunto de ferramentas usado para construção de questionários, coleta e gerenciamento de dados com a utilização de *smartphones*, que facilitaram e otimizaram a efetivação da pesquisa de campo, eliminando a fase de digitação dos dados coletados na pesquisa, reduzindo o tempo da crítica dos dados e facilitando a análise, visto já fornecer um arquivo em formato csv (texto), que permite a comunicação com o *software* estatístico.

Para a escolha das dimensões a serem analisadas, utilizou-se como referência os estudos de Rizzati (2010) e Ramos Filho (2008), os referidos estudos apresentam vários

modelos de avaliação de clima, portanto, na análise do clima, optou-se por avaliar como os funcionários da empresa pesquisada percebem a comunicação e a informação e sua interação com o ambiente, a relação com o superior imediato, sua percepção sobre o ambiente de trabalho, a sua relação com seus pares, a segurança no trabalho, remuneração e benefícios, inclusive como percebe o reconhecimento e a motivação e, por último, como percebe a cultura organizacional da empresa, sendo um total de oito dimensões, sendo os modelos de Sbragia e Rizzati, os que apresentaram maior proximidade com as dimensões escolhidas nesse trabalho.

Deste modo, buscou-se entender a origem e causas das insatisfações; observar como está o clima da fábrica estudada.

#### Delimitação do Estudo

Dentre centenas de fábricas instaladas no Polo Industrial de Manaus (PIM), o estudo se limitou à análise e aplicação da pesquisa em uma empresa produtora de camas e estofados, a fim de avaliar a percepção de satisfação do funcionário com seu ambiente de trabalho e relações com seus pares e superiores hierárquicos.

#### Problema da pesquisa

Como o clima organizacional é percebido pelos funcionários de uma empresa que produz camas e estofados na cidade de Manaus?

#### Estrutura do trabalho

Primeiro apresenta-se a introdução, justificativa, delimitação do tema, formulação do problema e os objetivos. No primeiro capítulo, descreve-se o referencial teórico, que é a base para a pesquisa desenvolvida.

O segundo capítulo apresenta as dimensões do Clima Organizacional usadas na pesquisa.

No terceiro capítulo a empresa é caracterizada a partir de um breve histórico, relatando alguns fatos de sua criação até a data deste trabalho. No quarto capítulo discorre-se sobre a realização da pesquisa, técnicas e análises desenvolvidas.

No capítulo cinco estão os resultados e discussão.

No capítulo seis apresentam-se propostas de melhorias baseadas nos resultados e discussão vistos no capítulo anterior.

No capítulo sete, as considerações finais a cerca do trabalho bem como uma reflexão sobre como o trabalho contribui com a sociedade, academia e sua reprodutibilidade.

Por fim, apresentam-se as referências utilizadas para execução desse trabalho.

## **1 REVISÃO DA LITERATURA**

### **1.1 Recursos Humanos**

É possível observar a mudança na visão de muitas empresas a respeito de seus funcionários. O próprio papel da área de Recursos Humanos (RH) ou de Gestão de Pessoas (GP) tem mudado e suas atividades conquistam cada vez mais importância e relevância na estrutura das organizações. Há poucas décadas, as atividades de gestão de pessoas limitavam-se à mediação das relações industriais – uma visão burocratizada, contemporânea da Revolução Industrial, que encontrou seu auge na década de 1950, mas que ao longo do tempo, esse cenário foi modificando (Ferreira, 2013, p. 3).

As empresas, ao compreenderem a importância das lideranças como parceiras na gestão de pessoas, vêm cada vez mais investindo em programas de capacitação específicos para esse público. Em uma época em que o “capital intelectual” é escasso, o papel do líder na atração e retenção de talentos merece destaque e atenção, pois a forma de gestão impacta na motivação dos empregados, no clima organizacional e na qualidade de vida no trabalho (Ferreira, 2013, p. 4).

Segundo (Costa e Agra, 2009, p. 169), “o gestor com alto nível de consciência e alto grau de intensidade de respostas traz à sua empresa o raciocínio estratégico e a gestão

participativa”, em adição os líderes buscam alcançar um bom clima, harmonioso e respeitoso, bem como oferecem aos seus liderados a segurança necessária para a superação de metas e um trabalho dinâmico, satisfatório e colaborativo.

## 1.2 Clima Organizacional

A identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos colaboradores (funcionários), ao mesmo tempo em que canaliza os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais (Ferreira, 2013, p. 47).

O clima organizacional está relacionado ao ambiente onde as pessoas desempenham seu trabalho diariamente, podendo afetar vários fatores: a relação existente entre os trabalhadores da empresa, a relação com os fornecedores e clientes, entre outros que lhe vão dando forma e que se podem tornar um obstáculo, ou não, para o bom desempenho em seu conjunto de determinadas pessoas que se encontram dentro ou fora da empresa e que são afetadas em maior ou menor grau pelo ambiente formado (Dias, 2013, p. 290).

Chaves e Guimarães (2012, p. 66) esclarecem que “o clima representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros”. O clima organizacional é influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre os colaboradores, determinando o que é "bom" ou "ruim" para eles e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades.

O comportamento organizacional avalia a percepção que os indivíduos possuem frente a uma organização, focalizando o comportamento e atitude dos indivíduos e grupos com o objetivo de facultar um clima de trabalho favorável à produtividade, à diminuição das taxas de absenteísmo, à propagação da cidadania organizacional e, acima de tudo à promoção da melhoria da eficácia organizacional (Rocha, 2014).

### 1.3 Modelos de avaliação e análise do Clima Organizacional

O ambiente de trabalho passou a ser uma questão de prioridade para as empresas na gestão da produtividade, da qualidade e no processo de fabricação de um produto e/ou serviço oferecidos aos clientes. Para conhecer melhor o que pensa ou percebe seu funcionário sobre o ambiente onde está envolvido, as empresas usam a ferramenta da pesquisa de clima organizacional, mas também há estudos sobre modelos de construtos para esse fim. Existem vários modelos criados para avaliar a percepção do colaborador, sendo o clima formado por dimensões como comunicação, liderança, dentre outras.

Os estudos de Rizzati (2010), Ramos Filho (2008) apresentam pesquisas sobre clima organizacional e dimensões, os quais usamos como referência para a escolha das dimensões a serem analisadas. Por isso, este trabalho tratará do Clima Organizacional de uma empresa de fabricação de camas e estofados da cidade de Manaus, adotando como parâmetro de mensuração oito dimensões do clima: Comunicação, Ambiente de Trabalho, Relações Interpessoais, Gestão e Liderança, Segurança do Trabalho, Remuneração e Benefícios, Reconhecimento e Motivação, Cultura Organizacional. Estas dimensões tem similaridades com modelos de Sbragia e Rizzati que fazem um estudo sobre as dimensões na avaliação de clima. As principais pesquisas sobre clima organizacional e suas dimensões serão mostradas a seguir.

#### 1.3.1 Modelo de Litwin e Stringer

Em 1968, Litwin e Stringer, após pesquisa, publicaram um modelo de análise do clima organizacional, que possuía seis fatores:

**Estrutura:** sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho; com muitas regras, regulamentos, procedimentos;

- a) **Responsabilidade:** sentimento de ser seu próprio chefe; não haver dupla verificação em suas decisões;
- b) **Riscos:** o senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho;
- c) **Recompensa:** o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase na recompensa versus ceticismo e punições;
- d) **Calor e apoio:** o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;

- e) **Conflito:** o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase calcada sobre diferentes aqui e agora.

Bispo (2006) afirma que este foi o primeiro modelo a ser testado em empresas de grande porte, permitindo que fosse feita uma comparação entre os resultados apresentados pelas empresas pesquisadas, o que demonstrou que empresas com políticas de recursos humanos distintos apresentavam climas organizacionais diferentes. Ficou, portanto, comprovada a importância dos estudos sobre o clima organizacional.

### 1.3.2 Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre

Em 1986, fundamentados nos estudos de Litwin e Stinger (1968), outros pesquisadores desenvolveram, alicerçados nos estudos da Psicologia Aplicada às Organizações, uma escala de sete fatores:

- a) **Conformismo:** o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem as inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais se necessitam moldar, a fim de possibilitar a realização do trabalho;
- b) **Responsabilidade:** responsabilidade pessoal dos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem verificarem cada etapa com os superiores.
- c) **Padrões:** a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos;
- d) **Recompensas:** o grau em que os membros sentem-se que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado;

- e) **Clareza organizacional:** o sentimento entre os membros de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- f) **Calor e apoio:** o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- g) **Liderança:** a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assimilar e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

### 1.3.3 Modelo Sbragia

Este modelo do Professor Roberto Sbragia, início da década de 1980, baseou-se em estudos empíricos sobre o clima organizacional em treze instituições públicas no Brasil, universidades, centros tecnológicos e instituições de pesquisa, envolvidas com atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Até então, não haviam estudos voltados para as Instituições de P&D.

Para Sbragia (1983), quando comparados com o ambiente de outras empresas, o homem situa-se em um nível distinto de trabalho, pois diferentemente do que acontece nas organizações de natureza mais tradicional (empresas comerciais, industriais e de serviços, órgãos e agências públicas) o ser humano tem desempenhado um papel crítico, representando, em maior ou menor amplitude, a própria tecnologia da organização. Em outras palavras, a competência técnica nas organizações de P&D situa-se muito mais ao nível do homem do que propriamente ao nível das máquinas e equipamentos e a qualidade do clima organizacional se relaciona diretamente com a satisfação no trabalho, o que produz efeitos no desempenho organizacional, representados por sua produtividade e qualidade do trabalho.

O modelo Sbragia foi desenvolvido através de análise realizada em visitas, com o intuito de indicar as maiores deficiências das Instituições de P&D, bem como, visando orientar decisões de melhoria. Esse modelo apresenta vinte dimensões:

- a) **Estado de tensão:** descreve o grau de lógica e racionalidade *versus* emoções presentes nas ações das pessoas;
- b) **Conformidade exigida:** apresenta o grau de flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional e o posicionamento frente à necessidade de cumprimento às normas e regulamentos formais;
- c) **Ênfase na participação:** narra o grau de participação e envolvimento das pessoas nas decisões e aceitação de ideias e sugestões;
- d) **Proximidade da supervisão:** descreve o grau de controle gerencial, e de liberdade das pessoas para fixar seus métodos de trabalho e tomar iniciativas;
- e) **Consideração humana:** enfatiza o grau de humanidade da empresa, como as pessoas são tratadas e como recebem atenção;
- f) **Adequação da estrutura:** explica o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto essas ações são consistentes com os requisitos do trabalho;
- g) **Autonomia presente:** descreve o quanto as pessoas se sentem autônomas para tomada de decisões;
- h) **Recompensas proporcionais:** descreve o grau da ênfase dada em recompensas positivas versus punições e quão justas são as políticas de pagamento e promoções;
- i) **Prestígio obtido:** descreve o grau de percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização, e o quanto a organização projete seus membros no ambiente;
- j) **Cooperação existente:** descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais favorecem uma atmosfera saudável de trabalho;
- k) **Padrões enfatizados:** descrevem o grau de importância atribuído pelas pessoas às metas e aos padrões de desempenho;
- l) **Atitude frente a conflitos:** descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões;

- m) **Sentimento de identidade/orgulho:** descreve a percepção das pessoas e como se manifestam em relação a pertencer à organização e como valorizam a organização da qual fazem parte;
- n) **Tolerância existente:** descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados, se antes de forma suportável e construtiva ou punitiva;
- o) **Clareza percebida:** descreve o grau de conhecimento das pessoas quanto aos assuntos que lhes dizem respeito e como a organização as informa sobre as formas e condições de progresso;
- p) **Imparcialidade/Justiça predominante:** descreve o grau com que predominam os critérios de decisão, das habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos ou pessoais;
- q) **Condições de progresso:** descreve o grau de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e o quanto a organização atende às aspirações e expectativas de progresso dos funcionários;
- r) **Respeito/Apoio logístico proporcionado:** descreve o quanto a organização oferece a seus funcionários as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho;
- s) **Reconhecimento proporcionado:** descreve o grau com que a organização valoriza e reconhece os esforços individuais diferenciados;
- t) **Forma de controle:** descreve como a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas.

Neste modelo, Sbragia utilizou uma comparação entre as noções de clima organizacional real e ideal para obter resultados das suas diferenças. As dimensões mais favoráveis foram: tolerância a erros, estilo de supervisão, conformidade exigida, consideração e autonomia. E dentre as mais desfavoráveis estavam: recompensas, clareza organizacional, estrutura administrativa, reconhecimento e atitude frente aos conflitos.

Bispo (2006), avalia que o modelo Sbragia demonstrou as várias deficiências institucionais com relação às políticas e estratégias de recursos humanos, o que não afeta apenas as empresas que foram pesquisadas, mas também outras empresas do setor público e do setor privado no Brasil.

#### 1.3.4 Modelo Campbell e Stanley

Campbell (1970) contribuiu na identificação de quatro fatores caracterizadores das dimensões comuns a qualquer instrumento de clima organizacional, são eles:

- a) **Autonomia individual:** baseada nos fatores responsabilidade individual, independência e oportunidade para usar iniciativa pessoal e tomar decisões;
- b) **Grau de estrutura:** baseado no grau em que os objetivos e métodos para o trabalho são estabelecidos e comunicados ao subordinado pelo supervisor;
- c) **Orientação para recompensa:** baseado nos fatores de recompensa, satisfação geral, orientação para a promoção e auto realização;
- d) **Consideração, calor e apoio:** baseado nos fatores de suporte administrativo, treinamento de subordinados, amizade e apoio.

#### 1.3.5 Modelo de Kozlowski e Doherty

Partindo de estudos da Psicologia Aplicada, Steve Kozlowski e Mary Doherty em 1989, propuseram este modelo que analisa onze dimensões, voltadas para análise da relação entre o clima organizacional e a liderança, conforme segue:

- a) **Estrutura do trabalho:** percepção da organização e da estrutura do trabalho;
- b) **Entendimento do trabalho:** clareza dos objetivos para os membros da organização;
- c) **Apropriação:** o grau com que o empregado é responsabilizado por suas ações;
- d) **Responsabilidade:** o grau de autonomia para tomar decisões;
- e) **Comportamento das chefias:** percepção da pressão de trabalho feita pela chefia;
- f) **Participação:** o grau de incentivo da chefia à participação dos empregados nos processos de decisão;
- g) **Suporte:** o grau de apoio, de confiança e de respeito demonstrado pela chefia;
- h) **Trabalho em equipe:** a percepção de um ambiente de cooperação e amizade na equipe;
- i) **Cooperação:** a percepção da cooperação entre as diversas áreas da organização;

- j) **Gerenciamento consciente:** o grau com que as chefias estão preocupadas com as necessidades dos empregados;
- k) **Comunicação:** o grau com que o sistema de comunicação é suficiente em termos de receptividade, abertura e fluxo.

Bispo (2006), ao avaliar os modelos de pesquisa de clima organizacional, diz que: Kozlowski desenvolveu este modelo especificamente para investigar apenas um dos fatores/indicadores do clima organizacional, sendo escolhida a liderança. A partir deste indicador ele aplicou comparação aos demais fatores/indicadores. Igualmente, segundo Bispo, este modelo tem seu foco voltado mais para o levantamento dos efeitos dos estilos de liderança, do que para o clima organizacional em si.

#### 1.3.6 Modelo de Rizzatti

O modelo Rizzatti, de 1995, foi criado a partir da dissertação de mestrado do próprio pesquisador, Gerson Rizzatti, que analisou o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, mais tarde, em 2002, ele aperfeiçoou o trabalho e o transformou em tese de doutorado, onde fez um estudo mais aprofundado envolvendo as universidades federais da região sul do Brasil, objetivando estabelecer um conjunto de dimensões e variáveis que analisam o clima organizacional em organizações educacionais.

O modelo desenvolvido em 1995 tinha como objetivo analisar os seguintes fatores:

- Imagem e avaliação;
- Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos;
- Organização e condições de trabalho;
- Relacionamento interpessoal;
- Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias;
- Satisfação pessoal.

Rizzatti (2002), apresentou os seguintes fatores:

- a) **Imagem institucional:** o grau de percepção e sentimento dos funcionários diante de diferentes variáveis que compõem a organização, como: satisfação dos usuários, sentimento de identidade e prestígio obtido;

- b) **Política de Recursos Humanos:** a forma com que a instituição pretende lidar com seus membros e por intermédio deles alcançar os objetivos individuais e institucionais. Essa dimensão foi constituída pelos seguintes fatores: políticas governamentais, políticas institucionais e ações sindicais.
- c) **Sistema de assistência e benefícios:** trata-se de um conjunto de benefícios oferecidos, objetivando manter a força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade, enquanto que os incentivos são pagamentos feitos pela organização a seus participantes, tendo em troca o comprometimento, dedicação e esforço funcional. Esta dimensão tem como variáveis: plano de recursos humanos, benefícios legais e benefícios assistenciais.
- d) **Estrutura organizacional:** estuda o modo como as atividades são divididas, organizadas e coordenadas. Exercício de poder, tomada de decisão e execução das atividades. Possui como componentes: tamanho, complexidade e tecnologia da instituição.
- e) **Organização e condições de trabalho:** identifica se o ambiente de trabalho é adequado, considerado os aspectos físicos e de organização, na perspectiva de que os servidores possam apresentar melhor desempenho de suas atividades. Tem como componentes: condições ergonômicas e coordenação de atividades;
- f) **Relacionamento interpessoal:** grau de interação entre as pessoas dentro da organização e do relacionamento entre os diversos segmentos que compõem a comunidade universitária, sendo as variáveis: relacionamento e cooperação existentes e consideração humana;
- g) **Comportamento das chefias:** verifica-se a percepção dos servidores em relação à forma como os ocupantes dos cargos de chefia desempenham suas funções, além do estilo de liderança em relação aos subordinados. Possui como componentes: honestidade e credibilidade; conhecimento das atividades, e estilo de liderança;
- h) **Satisfação pessoal:** identifica o grau de satisfação e motivação dos servidores em relação ao tipo de trabalho que executa e às expectativas quanto ao reconhecimento da organização, às tarefas e seu relacionamento com os colegas e usuários. Componentes que o compõem: satisfação e motivação no trabalho e reconhecimento proporcionado;

- i) **Planejamento institucional:** é o processo no qual são estabelecidos os elos entre os meios e os fins de um organização, sendo as variáveis: informação, comprometimento e participação;
- j) **Processo decisório:** escolhas de algumas dentre diversas alternativas de conduta nos diferentes processos organizacionais, resultando em maior racionalidade e em orientação das ações da organização, sendo os componentes: delegação, comunicação e conflito de interesses;
- k) **Autonomia universitária:** significa que uma determinada instituição universitária detém a posse e os subsídios necessários para atingir seus princípios e finalidades. Fazem parte desta dimensão os componentes: política de governo e estratégia da instituição;
- l) **Avaliação institucional:** refere-se aos instrumentos de gestão necessários para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância. Compõem esta dimensão: controle de qualidade dos serviços e cultura organizacional.

Para Bispo (2006) o modelo Rizzati é completo e bastante adequado para o levantamento do clima organizacional em universidades federais, porém não pode ser aplicado a qualquer empresa, pois foi criado especificamente para aplicação em uma determinada categoria.

### 1.3.7 Modelo de Luz

O modelo de Luz (2001) teve como objetivo apresentar e analisar a metodologia da pesquisa a respeito do clima organizacional desenvolvido no Banco do Estado de Santa Catarina, em 1998, foi baseado em instrumentos já disponíveis na literatura, onde a caracterização da empresa e o perfil de seus funcionários é especificamente formado através do “grupo de clima”, composto por profissionais das diversas áreas e funções. Após o levantamento das informações, o modelo foi proposto com as seguintes variáveis:

- a) **Imagem da empresa:** identifica a percepção que o funcionário tem da organização e a imagem desta junto aos clientes externos;

- b) **Sentido de realização:** descreve o grau de satisfação com relação à empresa e ao trabalho;
- c) **Relacionamento interpessoal:** identifica a percepção dos empregados quanto ao relacionamento interpessoal, bem como colaboração e trabalho em equipe;
- d) **Estilo de chefia:** descreve o grau de percepção dos empregados quanto às habilidades técnicas e comportamentais da chefia direta;
- e) **Comunicação:** identifica o grau de eficácia da rede de comunicação utilizada na empresa;
- f) **Desempenho e qualidade:** detecta se o empregado possui entendimento e comprometimento com relação à questão da qualidade e ao desempenho, estas dimensões estão sendo aplicadas na empresa;
- g) **Política de recursos humanos e benefícios:** identifica a percepção dos funcionários quanto às políticas utilizadas pela empresa;
- h) **Ambiente e condições de trabalho:** descreve a percepção dos empregados quanto às condições ambientais e técnicas oferecidas para execução de suas atividades;
- i) **Qualidade de vida e saúde:** detecta a percepção dos funcionários quanto aos aspectos bio-psicossociais que determinam seu estilo de vida.

## 2. DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Após análise dos modelos apresentados, foram selecionadas oito dimensões, que comporiam o questionário aplicado. As dimensões foram: Segurança no Trabalho; Gestão e Liderança; Remuneração e Benefícios; Reconhecimento e Motivação; Relações Interpessoais; Ambiente de Trabalho e Comunicação.

No Quadro1 abaixo, apresenta-se a relação entre as dimensões adotadas e os modelos de clima vistos anteriormente.

Dimensões	Modelos de Avaliação							
	Litwin e Stringer	Kolb, Rubin e McIntyre	Sbragia	Campbell e Stanley	Kozlowisk e Doherty	Rizzatti	Luz	Modelo Adotado
Segurança do Trabalho			*			*	*	*
Gestão e Liderança		*	*		*	*	*	*
Remuneração e Benefícios	*	*	*	*		*		*

<b>Reconhecimento e Motivação</b>		*	*		*	*		*
<b>Relações Interpessoais</b>	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Ambiente de Trabalho</b>			*	*		*	*	*
<b>Comunicação</b>		*	*	*	*	*	*	*
<b>Cultura Organizacional</b>		*	*	*	*	*	*	*

Quadro 1 Dimensões selecionadas vs Modelos de avaliação

Fonte: Adaptado pelo autor da pesquisa

Os modelos de Sbragia e Rizzatti apresentam maior número de dimensões em comum, portanto são os que mais se aproximam do conjunto de dimensões adotadas neste trabalho.

## 2.1 Comunicação

Nenhum indivíduo, grupo ou organização podem existir sem a transferência de significados entre seus membros, pois apenas por meio da transferência de significados é que as informações e ideias são transmitidas. Mas a comunicação vai além do simples transmitir de significado, esse também precisa ser compreendido. Em um grupo em que um indivíduo fala apenas alemão e os demais não sabem o idioma, ele não conseguirá ser bem compreendido. Assim, para que haja comunicação devem existir a transferência e a compreensão do significado (Robbins, 2012, p. 325).

## 2.2 Ambiente de Trabalho

Bezerra (2011), afirma que ambiente é tudo que envolve o sistema organizacional, ou seja, ambientes macroeconômicos e microeconômicos, sendo que o primeiro se refere aos aspectos tecnológicos, científicos, demográficos, políticos, econômicos, sociais e culturais; o segundo são sistemas próximos à empresa, abrangendo os fornecedores, os clientes, concorrentes, os órgãos governamentais e reguladores. Ressalta-se que o ambiente pode resultar em estados emocionais positivos ou negativos resultantes de uma percepção subjetiva das experiências de trabalho do indivíduo (Veja et al., 2008, p. 3).

## 2.3 Relações Interpessoais

As relações interpessoais num ambiente de trabalho constituem um elemento chave para que exista um bom clima organizacional, permitindo que os empregados possam trocar ideias e opiniões, tornando as relações de trabalho amigáveis, agradáveis, que os tornarão capazes de alcançar soluções conjuntas para os eventuais problemas. (Dias, 2013, p. 309).

#### 2.4 Gestão e Liderança

A gestão de pessoas deve se preocupar em treinar, avaliar, reter talentos, além de gerenciar os recursos humanos de forma eficiente e eficaz, buscando os melhores resultados (Chaves e Guimarães, 2012, p.5). A liderança é um fenômeno que ocorre exclusivamente em grupos sociais e é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação para a consecução de um ou mais objetivos específicos (Chiavenato, 2006, p. 157).

#### 2.5 Segurança no Trabalho

Segurança no trabalho é o conjunto de medidas que visam prevenir acidentes, constituindo um dos fatores decisivos para o aumento da produtividade na medida em que reduz o número de faltas decorrentes de condições de trabalho inadequadas. (Chaves e Guimarães (2012, p. 68).

#### 2.6 Remuneração e Benefícios

Quando a remuneração dos funcionários não é adequada, ou quando ocorre com atrasos frequentes, cria-se um clima de instabilidade contínuo, gerando insatisfação e tendência à não colaboração. O pagamento de incentivos por excelência no desempenho tanto por parte do indivíduo quanto por setor de atividades gera um ambiente competitivo positivo, onde o mérito é valorizado (Dias, 2013, p. 312).

#### 2.7 Reconhecimento e Motivação

Toda pessoa precisa receber retroação – positiva ou negativa – a respeito de seu desempenho. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas, conseqüentemente os gestores devem aprender a reconhecer e respeitar os esforços individuais e recompensar adequadamente, podendo assim, alcançar níveis elevados de produtividade (Chaves e Guimarães, 2012, p. 70). Motivação é o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta (Robbins, 2012, p. 196), ela é também a chama que todos os gestores têm o desafio de mantê-la acesa para que as pessoas da equipe não percam o interesse e o foco da sua missão (Souza, Junior e Magalhães, 2015, p. 328).

## 2.8 Cultura Organizacional

O conceito de cultura adotado por estudiosos da administração tem origem sociológica ou antropológica e, de modo geral, ela é definida como um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que os indivíduos compartilham na organização e que surgem da interação social, gerando padrões de comportamentos coletivos, que estabelecem uma identidade entre os membros, identificando-os com a organização a qual pertencem e os diferenciando de outras (Dias, 2013, p. 69).

A cultura organizacional é a melhoria do clima com a afirmação de suas crenças valores, forma de tratamento, envolvimento e comunicação com seus colaboradores. (Souza, Junior e Magalhães, 2015 , p. 328).

## 3. BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa pesquisada foi criada em 1999, genuinamente amazonense, tendo sido fundada pelo Sr. Ivair Souto, nascido em Manaquiri, interior do estado do Amazonas. A produção inicial era de seis estofados por dia, feita por seis colaboradores.

Em 2002 ampliou sua área de produção para 600 m<sup>2</sup>, saiu do bairro da Cidade Nova para o Tarumã, dobrando sua produção para doze conjuntos diários e seu quadro funcional para doze colaboradores. Em 2004 enfrentou sua primeira crise financeira sendo esta sanada com financiamento de um banco particular.

Em 2007, ampliou sua clientela com as vendas iniciadas no interior do estado. Destaca-se que em 2008 comprou novas máquinas ampliando sua produção de estofados e

passou a produzir espuma, que antes era adquirida de outros estados, barateando seu custo. Neste mesmo ano iniciou a produção de colchão e camas box e ampliou também seu quadro funcional.

2009 foi um ano de conquistas para a empresa que passou a comercializar seus produtos nos estados do Pará e Roraima, tendo como consequência a ampliação do quadro funcional. Novamente amplia seu *mix* de produtos em 2010 (camas, estofados, espuma e camas box). Com o aumento do quadro funcional, a empresa que tem 80% de seus colaboradores treinados por ela, passou a investir na formação acadêmica dos mesmos em áreas a fins das atividades da empresa. No ano de 2014, obteve a certificação da ISO 9001 (Gestão de Processos) e também a certificação de alguns produtos pelo INMETRO. Hoje tem em seu quadro cerca de 200 colaboradores.

#### ORGANOGRAMA DA EMPRESA

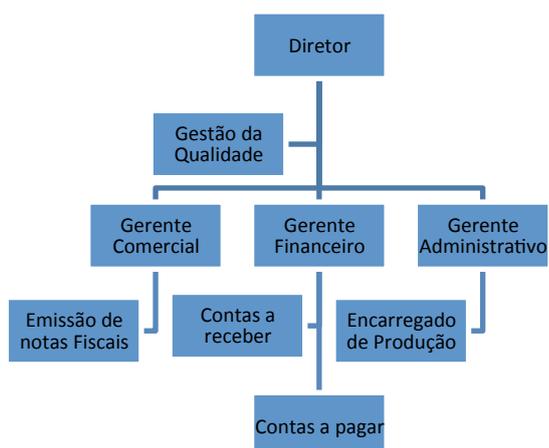


Figura 1 Organograma da Empresa

#### 4. METODOLOGIA

Severino (2007), diz que estudo de caso é uma pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representado.

Rampazzo (2005), define pesquisa descritiva como aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou variáveis, sem manipulá-los. Para Mattar (1997), a pesquisa descritiva conclusiva é aquela em que são estudadas características de grupos, utilizando métodos como entrevistas por telefone, entrevistas pessoais, questionários pelo correio,

questionários pessoais e observação. Já para Gil (2008), pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Mattar (1997), explica que a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa mensura o grau em que algo está presente. Há também diferenças metodológicas, pois na pesquisa quantitativa os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente, numéricas, e são submetidos a análises estatísticas formais e na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (questionários abertos), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos. É possível que numa mesma pesquisa e num mesmo instrumento de coletas de dados haja perguntas quantitativas e qualitativas.

Assim, a pesquisa realizada neste estudo se encaixa na definição dos autores anteriormente citados, é um estudo de caso por investigar uma única empresa do Polo Industrial de Manaus, sendo de natureza quantitativa, pois adotou-se a escala de Likert com números de 1 a 5 para descrever a percepção dos funcionários. Ademais, a análise foi realizada a partir de estatísticas formais. Também este estudo é descritivo no sentido de que serão investigadas algumas características ou percepções dos entrevistados.

#### 4.1 População

A população é constituída por 200 funcionários da empresa, sendo 152 homens e 48 mulheres; 134 trabalham na produção e 66 na área administrativa.

#### 4.2 Amostragem

100% dos colabores que estavam na fábrica no período da pesquisa e se dispuseram a participar foram ouvidos. Foram realizadas 135 entrevistas, representando 67,5% do total de servidores, dos quais 100 são homens e 35 mulheres; 107 trabalham na produção e 28 na área administrativa, portanto, é uma amostragem por conveniência, sendo entrevistados todos aqueles que estavam na empresa no período da pesquisa.

### 4.3 Coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada no dia 14 de outubro de 2014 por meio de um questionário estruturado com perguntas fechadas – questões com alternativas (estimuladas) a serem escolhidas pelo entrevistado. O questionário foi aplicado em entrevista pessoal na empresa, sendo usado na coleta *smartphone* (figura 2) com a utilização do aplicativo *Open Data Kit* que é um conjunto de ferramentas, livre, de fonte aberta (*open source*), usada para construção, coleta e agregação dos questionários (figura 3) em um servidor para extração em formatos úteis para análise dos dados (figura 4). As entrevistas foram realizadas pelo autor deste trabalho.

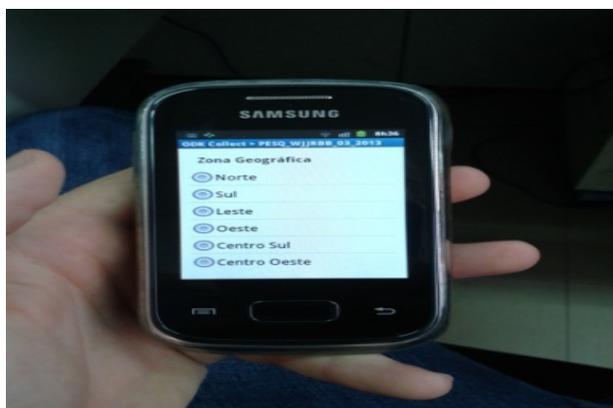


Figura 2 *Smartphone* utilizado na pesquisa

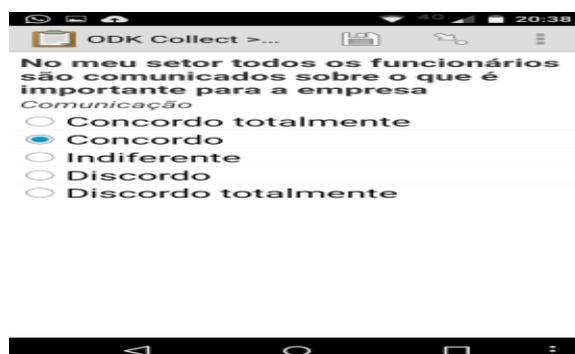


Figura 3 Questionário implementado no *smartphone* (Exemplo de uma questão)

The screenshot shows a web application interface for data aggregation. The browser title is "Pré-Visualização" and the URL is "00K Agregado.pdf (1 página)". The page displays a table with columns for "Fundamental", "Aluguel", "Clique", "Administração", "Técnica", "Concordo", "Discordo", and "Di". The table contains several rows of data, including one with "Fundamental" 2.0, "Aluguel" 7, and "Clique e Filas".

Figura 4 Agregação dos questionários (banco de dados para análise)

#### 4.4 Análise dos Resultados

O programa utilizado para análise foi o *software* estatístico livre R na versão 3.0.3 de 03 de junho de 2014 (*R Development Core Team, 2014*).

Utilizou-se a escala de Likert para avaliar o clima organizacional de uma empresa que produz camas e estofados, abordando as oito dimensões já apresentadas anteriormente. A escala de Likert tem as respostas: concordo totalmente, concordo, indiferente, discordo e discordo totalmente. Os colaboradores são estimulados a responder um conjunto de assertivas divididas nas oito dimensões avaliadas.

Para a análise dos resultados, utilizou-se a técnica de avaliação semântica e para avaliação da consistência do instrumento, usou-se o cálculo do Alfa de Cronbach. Avaliou-se também a correlação entre determinadas variáveis a fim de verificar a relação entre as mesmas, para tanto foi utilizada a correlação de Spearman, observando o coeficiente de correlação e sua significância ao nível de 5%.

#### 4.5 Escala de Likert

O formulário tipo Likert permite que os clientes respondam com graus variados de satisfação a cada item que descreve o serviço ou produto. Por exemplo, embora dois clientes digam que determinado item descreve o serviço, um cliente pode desejar indicar que ele descreve o serviço com mais intensidade que o outro cliente. Para permitir que os clientes

respondam cada item em graus variados, pode-se usar um formulário de resposta tipo Likert. R.A. Likert (1932) elaborou um procedimento de graduação em que a escala representa um contínuo bipolar onde a extremidade inferior representa uma resposta negativa, e a extremidade superior uma positiva (Hayes, 2003, p. 80).

#### 4.6 Avaliação Semântica

A Avaliação Semântica é usada para variáveis que podem ser expressas em escalas ordinais, avaliando-se a diferença entre a atribuição positiva e a atribuição negativa à variável estudada. O sinal da média encontrada não deve ser interpretado como positivo ou negativo, mas apenas como indicador do sentido semântico da medida. Frequentemente, utilizam-se resultados como ótimo, bom, ruim e péssimo para descrever aprovação (concordância) ou reprovação (discordância) de determinado fenômeno. Essas medidas são obtidas – diretamente – do cálculo da média das categorias, se a elas atribuísem códigos que representassem o diferencial semântico e a regularidade de intervalos, como ótimo=1, bom=1/2, ruim=-1/2 e péssimo=-1. O sinal da medida não deve ser interpretado como valor positivo ou negativo, mas apenas como indicador do sentido semântico da medida (Pereira, 2001, p. 68).

O cálculo da média é da seguinte forma:

$$\text{Média} = \frac{(1*\% \text{ótimo} + \frac{1}{2}*\% \text{bom}) - (\frac{1}{2}*\% \text{ruim} + 1*\% \text{péssimo})}{100}$$

Nesse trabalho foi utilizada a escala de Likert com as respostas – concordo plenamente, concordo, indiferente, discordo ou discordo plenamente – atribuindo os pesos 1 para concordo plenamente, 1/2 para concordo, 0 para indiferente, -1/2 para discordo e -1 para discordo plenamente no cálculo da medida.

#### 4.7 Alfa de Cronbach

Streiner (2003 apud Almeida et al., 2010) informa que o coeficiente Alfa – índice utilizado para medir a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados – foi descrito

em 1951 por Lee J. Cronbach (Cronbach, 1951 apud Almeida et al., 2010). O Alfa de Cronbach é a média das correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento. Também se pode conceituar este coeficiente como a medida pela qual algum *constructo*, conceito ou fator medido está presente em cada item. Geralmente um grupo de itens que explora um fator comum mostra um elevado valor de Alfa de Cronbach.

Abaixo a equação para o cálculo do coeficiente.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{\sigma_t^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Onde:

$\sigma_i^2$  é a variância de cada coluna de X, ou seja, é a variância relacionada a cada questão de X.

$\sigma_t^2$  é a variância da soma de cada linha de X, ou seja, é a variância da soma das respostas de cada sujeito.

K: é o número de assertivas, ou de colunas com as respostas dadas às assertivas. K deve ser maior que 1.

Gliem e Gliem (2003), estabelecem as regras para o coeficiente Alfa de Cronbach:

- > .9 – Excelente,
- > .8 – Bom
- > .7 – Aceitável
- > .6 – Questionável
- > .5 – Pobre
- < .5 – Inaceitável.

Nesta pesquisa, o coeficiente Alfa para nosso instrumento de pesquisa é de 0,9, o que indica uma consistência excelente.

#### 4.8 Correlação

Segundo Downing e Clark (2010, p. 228), se a covariância entre  $x$  e  $y$  é diferente de zero, então se sabe que  $x$  e  $y$  não são independentes; contudo, o tamanho da covariância de  $x$  e  $y$  não nos diz muito, porque isto depende principalmente do tamanho de  $x$  e  $y$ . Define-se uma nova quantidade chamada correlação, que se usa diretamente para dizer como é forte a relação entre  $x$  e  $y$ . Escreve-se a correlação entre  $x$  e  $y$  como  $r(x,y)$  se os dados vêm de uma amostra. (A letra grega  $\rho$  é frequentemente usada como padrão para a correlação se você tem dados de uma população.) A definição do coeficiente de correlação é:

$$r(x,y) = \frac{Cov(X,Y)}{\sqrt{Var(X) * Var(Y)}}$$

A mais importante propriedade do coeficiente de correlação é que seu valor está sempre entre -1 e 1. Se  $X$  e  $Y$  são independentes, então sua correlação é zero.

Segundo Martins & Domingues (2011, p. 500), o coeficiente de correlação por postos de Spearman é uma medida da intensidade da correlação entre duas variáveis com níveis de mensuração ordinal, de modo que os objetos ou indivíduos em estudo possam dispor-se por postos em duas séries ordenadas. A equação de cálculo do coeficiente é:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n}$$

Onde:

$d_i$  = diferença entre os postos de ordem  $i$ ,

$n$  = tamanho

O instrumento usado para coleta de dados é a escala de Likert, que é por natureza ordinal. Adota-se assim o coeficiente de correlação de Spearman para avaliar a correlação entre as variáveis.

Na figura 5 abaixo, alguns achados importantes usados na metodologia desse trabalho.

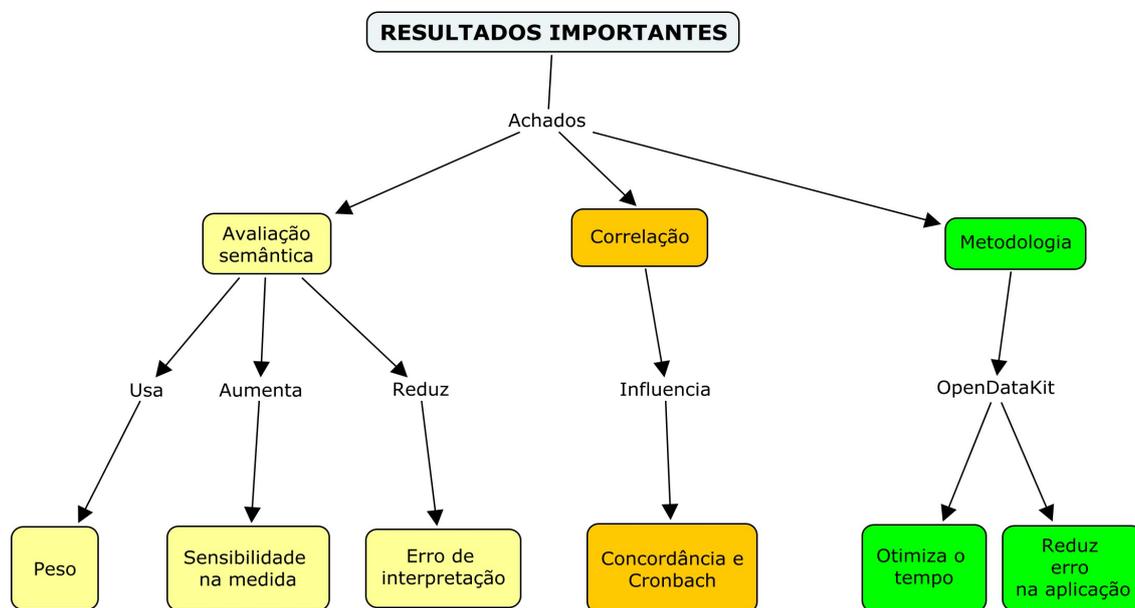


Figura 5 Achados importantes usados na metodologia.

Na avaliação semântica utilizam-se pesos para o cálculo de concordância sugeridos por Pereira (2001, p. 68), o que possibilita o aumento da sensibilidade na medida e a redução de erros na interpretação da avaliação. Verifica-se que a correlação influencia na consistência do construto (Alfa de Cronbach).

A utilização do *software* livre para a coleta e gerenciamento de dados usando *smartphone* permite a otimização do tempo e a redução de erros na aplicação das entrevistas.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No quadro 2, são apresentadas algumas características socioeconômicas dos colaboradores.

<b>Característica</b>	<b>%</b>
<b>Zona geográfica</b>	
Norte	86,7
Sul	0,7
Leste	2,2
Oeste	6,7
Centro Sul	2,2
Centro Oeste	1,5
<b>Sexo</b>	
Feminino	25,9
Masculino	74,1
<b>Religião</b>	
Ateu	1,5
Católica	45,2
Evangélica	37,0
Outra	16,3
<b>Estado civil</b>	
Casado	23,3
Solteiro	66,9
Vive com alguém	9,8
<b>Escolaridade</b>	
Alfabetizado	2,2
Fundamental	37,0
Médio	55,6
Superior	5,2
<b>Faixa etária</b>	
Adolescente (16 a 20 anos)	11,1
Jovem adulto (20 a 40 anos)	75,6
Meia idade (40 a 65 anos)	13,3
<b>Quantidade de filhos</b>	
0	23,5
1	31,4
2	23,5
3	7,8
Mais de 3 filhos	13,8
<b>Tempo de fábrica (anos)</b>	
0   - 1	54,9
1   - 2	13,5
2   - 3	14,3
3 anos ou mais	17,3

<b>Reside com</b>	<b>%</b>
Cônjuge	23,1
Cônjuge e filhos	29,1
Filhos	11,2
Pais	23,9
Sozinhos	12,7
<b>Lotação</b>	
Administração	20,1
Produção	79,9
<b>Cargo</b>	
Chefia	6,0
Técnico	11,9
Operacional	82,1

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

#### Quadro 2 Algumas características socioeconômicas dos colaboradores

Observa-se que 96,4% dos colaboradores moram na zona Norte ou Leste, estas são as mais próximas do endereço da fábrica. 74,1% são homens e 25,9% são mulheres. 45,2% são católicos, 37,0% são evangélicos, 1,5% são ateus e 16,3% são de outras religiões. 66,9% são solteiros, 23,3% são casados e 9,8% vivem com alguém. 55,6% têm ensino médio, 37,0% têm o ensino fundamental, 5,2% têm o ensino superior, 2,2% são Alfabetizados. 11,1% têm de 16 a 20 anos, 75,6% têm de 20 a 40 anos e 13,3% têm entre 40 a 65 anos, têm uma média de idade de 32 anos. 31,4% têm 1 filho, 23,5% têm nenhum e 2 filhos respectivamente, 7,8% têm 3 filhos e 13,8% têm mais de 3 filhos, têm uma média de 2 filhos. 54,9% têm menos de um ano, 13,5% têm de 1 a 2 anos, 14,3% têm de 2 a 3 anos, 17,3% têm 3 anos ou mais, têm uma média de 2 anos de fábrica. 29,1% residem com o cônjuge e filhos, 23,9% residem com os pais, 23,1% residem com o cônjuge, 12,7% reside sozinho e 11,2% residem com os filhos. 79,9% estão lotados na produção e 20,1% estão lotados na administração. 82,1% têm cargo operacional, 11,9% tem o cargo de chefe e 6,0% têm cargo de chefia.

#### 5.1 Assertivas sobre a Comunicação na Empresa

Para Robbins (2012, p. 325), a comunicação deficiente é provavelmente a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho. Como as pessoas passam quase 70 por cento das horas em que estão acordadas se comunicando – escrevendo, lendo, falando, escutando, parece razoável afirmar que uma das principais forças inibidoras do bom desempenho de um

grupo é a falta de uma comunicação eficaz. Ter uma boa comunicação é essencial para o sucesso na carreira.

Foi observado que entre as dimensões analisadas, a comunicação apresentou a menor avaliação de concordância. As assertivas sobre a Comunicação na empresa têm uma média de concordância de 29,6%. A assertiva *'Sou mais informado por colegas de trabalho'* é a que tem o menor nível médio de concordância com 20,1%. A assertiva *'No meu setor todos os servidores e/ou colaboradores são comunicados sobre o que é importante para a Empresa'* tem o maior percentual médio de concordância positiva que é de 41,5%, seguida por *'A comunicação no meu setor/área é confiável'*, que tem o percentual médio de 36,1%. As demais assertivas têm níveis médios de concordância de 33,0% ou menos. A assertiva *'No meu setor todos os servidores e/ou colaboradores são comunicados sobre o que é importante para a Empresa'* tem correlação com *'A comunicação no meu Setor/Área é confiável'* com o coeficiente de 0,43 e  $p\text{-value} < 0,05$  e *'Tenho mais informações na Empresa por meio de minha Chefia'* com coeficiente de 0,29 e  $p\text{-value} < 0,05$ . A assertiva *'Existe troca de informações entre os setores'* tem correlação com as assertivas *'Tenho mais informações na Empresa através de reuniões'* com coeficiente de 0,21 e  $p\text{-value} < 0,05$  e *'Tenho mais informações na Empresa por meio de minha Chefia'* com coeficiente de 0,19 e  $p\text{-value} < 0,05$ . *'A comunicação no meu Setor/Área é confiável'* tem correlação com as assertivas *'Tenho mais informações na Empresa através de reuniões'* com coeficiente de 0,30 e  $p\text{-value} < 0,05$  e *'Tenho mais informações na Empresa por meio de minha Chefia'* com coeficiente de 0,37 e  $p\text{-value} < 0,05$ . A assertiva *'Tenho mais informações na Empresa através de reuniões'* tem correlação com a assertiva *'Tenho mais informações na Empresa por meio de minha Chefia'* com coeficiente de 0,47 e  $p\text{-value} < 0,05$ . Aplicou-se o teste Alfa de Cronbach para esta dimensão e obteve-se um Alfa de 0,586, considerado pobre.

<b>Assertiva</b>	<b>Média (%)</b>
1. No meu setor, todos os servidores e/ou colaboradores são comunicados sobre o que é importante para a Empresa.	41,5
2. Existe troca de informações entre setores.	27,0
3. A comunicação no meu Setor/Área é confiável.	36,1

4. Tenho mais informações na Empresa através de reuniões.	20,3
5. Sou mais informado por colegas de trabalho.	20,1
6. Tenho mais informações na Empresa por meio de minha Chefia.	32,3

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

Tabela 1 Assertivas sobre a Comunicação na Empresa em outubro de 2014

Silva, Almeida e Vieira (2012, p. 48), no trabalho de conclusão de curso intitulado: “Clima Organizacional: Pesquisa de empregados na empresa Capixaba”, identificam um grau de satisfação positiva pelos colaboradores da empresa, sendo no geral uma avaliação média de 47% para a dimensão comunicação, a assertiva ‘Sinto-me bem informado sobre os planos futuros da empresa’ é a que tem a menor avaliação, sendo 24% de satisfação com a mesma.

Pedraza, Socarrás, Jiménez e Romero (2014, p. 50) no artigo: “*Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicios en salud ocupacional de La ciudad de Santa Marta*” observaram que apenas 33,3% dos colaboradores receberam informação suficiente ou todas as informações sobre os objetivos e políticas da empresa ao ingressarem na empresa.

Estes dois trabalhos apresentam avaliações positivas sobre a comunicação, com percentuais similares de avaliação positiva, corroborando com a avaliação da dimensão comunicação identificada neste trabalho, a qual apresenta uma tendência média geral de concordância de 29,6%. Como já foi enfatizado anteriormente a fluidez da comunicação é crucial para o dia a dia do trabalho, por conseguinte torna-se necessário uma maior atenção nesta área. Para se ter um clima organizacional satisfatório na organização, torna-se fundamental a comunicação entre gestor e subordinado, considerando que é essencial que a administração superior esteja disposta a ouvir seus colaboradores, pois são eles que viabilizam a linha de frente. Ter colaboradores informados das decisões que serão tomadas é importante para o desenvolvimento do serviço.

## 5.2 Assertivas sobre o Ambiente de Trabalho na Empresa.

Segundo Robbins (2012, p. 75), O que causa a satisfação no trabalho? Pense no melhor trabalho que já teve? O que o tornava tão especial? Provavelmente você gostava do trabalho que fazia e das pessoas com quem trabalhava. Trabalhos interessantes, são os que oferecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfazendo a maioria dos funcionários. Também há uma forte correspondência entre quanto as pessoas apreciam o contexto social de seu local de trabalho e a satisfação que sentem no geral. A interdependência, o *feedback*, o apoio social e a interação com os colegas fora do ambiente de trabalho estão fortemente relacionados à satisfação, mesmo após se levar em consideração as características do trabalho em si.

De acordo com Robbins, citado no parágrafo anterior, na empresa pesquisada o ambiente de trabalho é positivo, pois, no geral, a média de concordância para as assertivas sobre o Ambiente de trabalho é de 43,5%, as assertivas *'Percebo que o trabalho que faço contribui para a Empresa atingir seus resultados'*, *'Quero permanecer trabalhando na Empresa'*, *'Considero a Empresa um bom lugar para trabalhar'* têm níveis médios de concordância acima de 50,0%. A assertiva *'As tarefas entre setores seguem de forma rápida e sem retrabalho'* tem o menor nível médio de concordância, 31,4%. *'As tarefas entre setores seguem de forma rápida e sem retrabalho'* só tem correlação com a assertiva *'Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da empresa'* com coeficiente de 0,27 e  $p\text{-value} < 0,05$ . As demais assertivas são correlacionadas entre si acima de 0,18 e  $p\text{-value} < 0,05$ , a assertiva *'Percebo que o trabalho que faço contribui para a Empresa atingir seus resultados'* é correlacionada com *'Os funcionários são tratados com respeito, independente do cargo que ocupam'* com coeficiente de 0,18 e  $p\text{-value}$  de 0,04, próximo do limiar que é 0,05. Aplicou-se o teste Alfa de Cronbach para esta dimensão e obteve-se um Alfa de 0,686, considerado questionável.

<b>Assertiva</b>	<b>Média (%)</b>
1. Os funcionários são tratados com respeito, independente do cargo que ocupam.	40,2
2. Considero a Empresa um bom lugar para trabalhar.	54,6
3. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da empresa.	39,3

4. Percebo que o trabalho que faço contribui para a Empresa atingir seus resultados.	57,6
5. Quero permanecer trabalhando no Empresa.	53,9
6. Tenho liberdade para opinar sobre como fazer meu trabalho.	36,7
7. A distribuição de tarefas é adequada no meu ambiente de trabalho.	42,4
8. As tarefas entre setores seguem de forma rápida e sem retrabalho.	31,4
9. Tenho equipamentos e materiais adequados para exercer minha função.	35,4

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

Tabela 2 Assertivas sobre o Ambiente de Trabalho na Empresa em outubro de 2014

Bezerra (2011, p. 39) na sua monografia “Clima Organizacional: Fatores que influenciam na empresa XYZ”, indica que 51,0% dos colaboradores entrevistados concordam parcialmente ou totalmente com a afirmativa de que existe um bom ambiente de trabalho. Já Pereira (2006, p. 61) na sua dissertação de mestrado “Clima organizacional e qualidade nos serviços em uma instituição de ensino: um estudo de caso”, observa que a média de avaliação de concorda e concorda totalmente com as assertivas que abordam o ambiente de trabalho é de 69,3%.

Nesta pesquisa a média de concordância das assertivas é de 43,5%, portanto, similar aos percentuais obtidos nos trabalhos correlatos acima relacionados, todos eles têm valores altos de concordância, muito embora, podendo estes indicadores serem melhorados.

### 5.3 Assertivas sobre o Relacionamento Interpessoal

Segundo (Dias, 2013, p.309), as boas relações interpessoais favorecem a organização, pois estas criam o ambiente organizacional, tornando-o ótimo e por isso eficiente. Consequentemente o trabalhador perceberá uma atmosfera de cooperação, companheirismo; e isto melhora os padrões de produtividade e desempenho.

Foram verificados na empresa pesquisada, boas relações entre os colaboradores, visto que nas assertivas sobre o Relacionamento Interpessoal, a média geral de concordância é de 46,3%. As assertivas '*Contribuo para manter um relacionamento de cooperação com meus colegas e chefe*' e '*O meu relacionamento com meu Gerente é muito bom*' têm níveis médios de concordância acima de 50,0%. A assertiva com o menor nível médio de concordância é a '*Tenho confiança em meus colegas de trabalho*' com 34,9%. Nessa dimensão todas as assertivas são correlacionadas com  $p\text{-value}=0$  e têm coeficiente de correlação maior ou igual a 0,51. Aplicou-se o teste Alfa de Cronbach para esta dimensão e obteve-se um Alfa de 0,773, considerado aceitável.

<b>Assertiva</b>	<b>Média (%)</b>
1. Contribuo para manter um relacionamento de cooperação com meus colegas e chefe.	55,7
2. Sinto que existe união entre as pessoas do meu setor.	44,0
3. Tenho confiança em meus colegas e no chefe do meu setor.	34,9
4. O meu relacionamento com os colegas de outros setores no geral é muito bom.	50,9
5. O meu relacionamento com meu Gerente é muito bom.	45,9

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

Tabela 3 Assertivas sobre o Relacionamento Interpessoal em outubro de 2014

Guimarães (2004, p. 22), em artigo sobre "Clima organizacional na empresa rural – estudo de caso", obteve uma média de concordância nesta área de 98,2% indicando um bom relacionamento entre os colaboradores.

Juliana (2012, p. 57), na dissertação de mestrado intitulada "O clima organizacional: um estudo na visão da gestão dos recursos humanos na empresa Beta", aponta que 49% do colaboradores acham excelente o relacionamento, enquanto que 46% indicam que está regular. Isto demonstra uma possível falta de coesão entre os grupos uma vez que a maioria não concorda com a excelência desta variável.

Neste trabalho a média de concordância é de 46,3% para o relacionamento interpessoal, o que corrobora com o trabalho de Juliana e diverge do trabalho de Guimarães,

portanto, apesar da concordância ser positiva nesse trabalho, a empresa poderá rever sua política de integração entre os colaboradores.

#### 5.4 Assertivas sobre Gestão e Liderança

Segundo Chiavenato (2006, p. 287), antes de mudar estruturas organizacionais e culturas corporativas – o que é complicado e pode demandar um enorme investimento e um longo lapso de tempo – torna-se necessário utilizar bem o que já existe de bom na organização. O velho método cartesiano pode nos ajudar nesse aspecto. Esqueça-se provisoriamente a estrutura organizacional, os processos internos, produtos e serviços, tecnologias e tudo o mais. Tudo isso muda de uma organização para a outra. Chega-se ao indispensável: toda organização é constituída de pessoas. E elas guardam entre si certas relações de intercâmbio. É aí que se pode fazer melhorias rápidas e imediatas. Mais que isso, melhorias sem limites. Por onde começar? Comece pelo mais simples: comece pelas pessoas que trabalham na organização. Isto é, modificando o relacionamento entre gerente e subordinado. É aí que está o fio inicial desse longo novelo que é a renovação organizacional. Algo mais que a simples gerência. Algo além da liderança convencional: a liderança renovadora. Somente assim, o gestor pode se tornar facilitador, incentivador, orientador e impulsionador do trabalho de sua equipe. Um verdadeiro *coach*. A empresa pesquisada apresentou um bom nível de confiança entre os colaboradores e seus líderes, ou seja o relacionamento entre os colaboradores e seus líderes é positivo, o que é muito bom para a organização.

Para as assertivas sobre Gestão e Liderança, a média geral de concordância é de 38,3%. Quando foi perguntado: ‘*Meu chefe oferece informações e orientações necessárias para a realização do meu trabalho*’ obteve-se um nível médio de concordância de 50,4%, seguido por ‘*Confio nas decisões tomadas pelo meu superior imediato*’ com nível médio de 46,1%. A assertiva com o menor nível de concordância é a ‘*Minha chefia chama a atenção para os custos envolvidos em nosso trabalho*’, com nível médio de 29,6%. Nessa dimensão todas as assertivas são correlacionadas com  $p\text{-value}=0$  e têm coeficiente de correlação maior ou igual a 0,27. Aplicou-se o teste Alfa de Cronbach para esta dimensão e obteve-se um Alfa de 0,774, considerado aceitável.

<b>Assertiva</b>	<b>Média (%)</b>
1. Os gestores da empresa se preocupam com o bem-estar dos funcionários.	34,7
2. Meu chefe oferece informações e orientações necessárias para realização do meu trabalho.	50,4
3. Participo juntamente com minha Chefia das decisões que afetam o meu trabalho.	31,1
4. Minha chefia chama atenção para os custos envolvidos em nosso trabalho.	29,6
5. Confio nas decisões tomadas pelo seu superior imediato.	46,1
6. Tenho uma ideia clara sobre o resultado que meu superior imediato espera do meu trabalho.	37,6

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

Tabela 4 Assertivas sobre Gestão e Liderança em outubro de 2014

Fabiana (2004, p. 69), em sua dissertação de mestrado sob o “O Clima organizacional e a qualidade de serviços: um estudo de caso de um grupo de empresas de comunicação”, aponta que 73,0% dos entrevistados indicam estarem satisfeitos com sua liderança.

Barthasar (2014, p. 86) em seu trabalho intitulado “Clima organizacional: um estudo empírico com as guardas civis municipais da região do ABC”, usando uma escala de 1 a 5 (1- discordo totalmente e 5- concordo totalmente) para avaliar a relação da chefia com os colaboradores indica uma média de 2,7. Evidenciando uma relação não muito boa entre a liderança e seus colaboradores imediatos. Neste trabalho, obteve-se 38,3% de concordância média com as assertivas sobre a liderança, divergente do trabalho da Fabiana e converge com o achado por Barthasar.

### 5.5 Assertivas sobre Segurança no Trabalho

Segundo Robbins (2012, p. 112), as pesquisas que correlacionam a afetividade negativa a um maior número de acidentes de trabalho sugerem que os empregadores podem melhorar a saúde e a segurança (e reduzir custos) certificando-se de que os funcionários não se envolvam

em atividades potencialmente perigosas quando estiverem de mau humor. Isso pode contribuir para a redução da ocorrência de acidentes de trabalho de várias maneiras. Os indivíduos que estão em um estado de ânimo negativo tendem a ficar mais ansiosos, o que os deixa menos capaz de lidar com os riscos de maneira eficaz. Uma pessoa que está sempre com medo será mais pessimista com relação as medidas de segurança, pois sabe que vai acabar se machucando de qualquer jeito, ou pode entrar em pânico e ficar paralisada quando confrontada com uma situação ameaçadora. Os sentimentos negativos deixam as pessoas mais distraídas, e as distrações podem, levar a comportamentos negligentes.

Nesta pesquisa, a percepção dos colaboradores é positiva em relação às condições de segurança no trabalho, tendo como fator negativo a questão do ruído ambiente, temperatura e poluição na empresa, fazendo com que a dimensão sobre segurança no trabalho tenha uma das avaliações com menor média geral de avaliação. Para as assertivas sobre Segurança no Trabalho, a média geral de concordância é de 26,8%, nas assertivas *‘Me sinto seguro no meu setor de trabalho’*, *‘A Empresa oferece EPI para a realização do trabalho’* e *‘Seu chefe imediato exige a utilização dos procedimentos de segurança no trabalho’* há níveis médios de concordância acima de 30,0%. O item com o menor nível de concordância nesta dimensão foi *‘As condições gerais de ruído, iluminação, temperatura e poluição na empresa são boas’* com nível médio de concordância de -9,1%. Nessa dimensão a assertiva *‘As condições gerais de ruído, iluminação, temperatura e poluição na empresa são boas’* não se correlaciona com as assertivas *‘A Empresa oferece EPI para a realização do trabalho’* e *‘Seu chefe imediato exige a utilização dos procedimentos de segurança no trabalho’*. As demais assertivas se correlacionam entre si com  $p\text{-value} < 0,05$  e têm coeficientes maior ou igual a 0,25. Aplicou-se o teste Alfa de Cronbach para esta dimensão e obteve-se um Alfa de 0,681, considerado questionável.

<b>Assertiva</b>	<b>Média (%)</b>
1. A Empresa tem definida uma política de Segurança no trabalho.	24,6
2. A Empresa oferece EPI para a realização do trabalho.	39,0
3. As condições gerais de ruído, iluminação, temperatura e poluição na empresa são boas.	-9,1

4. Seu chefe imediato exige a utilização dos procedimentos de segurança no trabalho.	35,8
5. Me sinto seguro no meu setor de trabalho.	43,7

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

Tabela 5 Assertivas sobre Segurança no Trabalho em outubro de 2014

Bona (2014, p. 63), no trabalho de conclusão de curso “Estudo descritivo e observacional do clima organizacional em uma empresa do setor plástico de Urussanga (SC)” aponta que os colaboradores tem uma média de 43% de satisfação com a segurança no trabalho, considerado pela autora como baixa a avaliação dos colaboradores com esta dimensão.

Barthasar (2014, p. 72), na dissertação de mestrado “Clima organizacional: um estudo empírico com as guardas civis municipais da região do ABC”, usando uma escala de 1 a 5 (1- discordo totalmente e 5- concordo totalmente) para avaliar a percepção dos colaboradores sobre a segurança no trabalho indica uma média de 2,44 (questões de 40 a 45), evidenciando uma percepção baixa de segurança.

Os dois trabalhos acima citados corroboram com o resultado encontrado neste estudo, que apontou uma concordância de 26,8% com a dimensão, a assertiva sobre ruído ambiente, temperatura e poluição é um fator de sentimento negativo pelos colaboradores.

- 1 as medidas para controlar os ruídos incluem a substituição de máquinas barulhentas ou o seu isolamento no ambiente de trabalho, a utilização de abafadores, o tratamento acústico das instalações e a utilização de equipamentos como os protetores auriculares.
- 2 temperaturas extremas – a exposição constante a temperaturas muito elevadas ou muito baixas acarreta sérios danos à saúde dos empregados. Pode-se resolver o problema das temperaturas elevadas melhorando as condições de ventilação natural ou utilizando ventiladores de ar.
- 3 iluminação – para o bom desempenho das tarefas, é preciso haver condições adequadas de iluminação no local de trabalho, sendo que não existe na empresa pesquisada uma rotina de vistorias periódicas;

## 5.6 Dimensão sobre Remuneração e Benefícios

Segundo Tagliocolo e Araújo (2011, p.9), os benefícios visam provocar mudanças favoráveis nos resultados das empresas, relacionando-os indiretamente à motivação. Algumas empresas perceberam essa tendência e, para motivar seus funcionários, promovem mais benefícios. Os benefícios oferecidos pela empresa são encarados como estímulos e podem gerar motivação nos funcionários. Portanto, as organizações devem buscar formas diferentes de estimular seus colaboradores para que todos fiquem satisfeitos e produzam melhor a partir dos benefícios adquiridos.

A empresa pesquisada deve observar com maior atenção essa dimensão. No parágrafo anterior Tagliocolo e Araújo discutem a perspectiva dos benefícios a fim de motivar e estimular seus colaboradores, na dimensão sobre Remuneração e Benefício, a média geral de concordância é de 23,4%. A assertiva *‘Minha participação na redução de custo pode otimizar recursos para a concessão de novos benefícios’* tem nível médio de concordância de 47,7%. A variável com o menor nível médio de concordância nessa dimensão foi: *‘A instituição oferece atividades sociais e desportivas que me satisfazem’* com -7,4%. Nessa dimensão a assertiva *‘A instituição oferece atividades sociais e desportivas que me satisfazem’* não se correlaciona com as assertivas *‘Sei quais os requisitos necessários para usufruir dos benefícios’* e *‘Minha participação na redução de custo pode otimizar recursos para a concessão de novos benefícios’*. As demais assertivas se correlacionam entre elas com  $p\text{-value} < 0,05$  e têm coeficientes maior ou igual a 0,20. Aplicou-se o teste Alfa de Cronbach para esta dimensão e obteve-se um Alfa de 0,723, considerado aceitável.

<b>Assertiva</b>	<b>Média (%)</b>
1. Conheço todos os benefícios oferecidos pelo Empresa.	12,8
2. Os benefícios oferecidos pela Empresa são satisfatórios.	29,3
3. Sei quais os requisitos necessários para usufruir dos benefícios.	28,3
4. A instituição oferece atividades sociais e desportivas que me satisfazem.	-7,4

5. Minha participação na redução de custo pode otimizar recursos para a concessão de novos benefícios.	47,7
6. Não encontro dificuldades para ter acesso aos benefícios.	29,9

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

Tabela 6 Assertivas sobre Remuneração e Benefícios em outubro de 2014

Pistore (2013, p. 55-56), na dissertação de mestrado “Pesquisa de clima organizacional sob o olhar da empresa e dos colaboradores: estudo de caso em uma indústria automobilística da Serra Gaúcha” aponta a satisfação dos colaboradores (mão de obra direta) da empresa com remuneração e benefícios com um percentual médio de 78,7%.

Bona (2014, p. 48-49), no trabalho de conclusão de curso “Estudo descritivo e observacional do clima organizacional em uma empresa do setor plástico de Urussanga (SC)” aponta que os colaboradores têm uma média de 52% de satisfação com o salário, considerado pela autora como positiva a avaliação dos colaboradores. Esse estudo indica um percentual médio de 45% de satisfação com a referida dimensão e apresenta um percentual médio de 30% de péssimo, merecendo uma atenção maior, pois o percentual médio de péssimo pode ser considerado alto. Calculando uma média simples das duas avaliações, tem como resultado um percentual médio de 48,5%.

O trabalho de Pistore diverge do resultado encontrado nesta pesquisa que tem um percentual médio 23,4% de concordância com a dimensão, o trabalho de Bona corrobora com esse trabalho, que evidencia a necessidade de uma avaliação melhor dessa dimensão a fim de melhorar o percentual de concordância com as assertivas.

### 5.7 Dimensão sobre Reconhecimento e Motivação

Segundo (Ferreira, 2013, p. 36), para lidar adequadamente com motivação é necessário, antes de tudo, identificar quem está motivado e quem não está, e a observação do comportamento constitui, na maioria dos casos, o único meio disponível para tal. A motivação geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila. Aspectos mais expressivos da motivação no trabalho concentram-se nas atitudes que os funcionários manifestam em relação

a ele, ou seja, fornecimento espontâneo de sugestões para melhorar a atividade laboral, receptividade a novas incumbências, franqueza na respostas às perguntas que lhe são feitas, aceitação de desafios e aparência feliz são alguns dos principais sinais de motivação.

A empresa pesquisada busca motivar seus colaboradores na forma como Ferreira aponta no parágrafo anterior, foi observado que a fábrica se preocupa em conhecer as atitudes dos mesmos em relação ao trabalho, busca-se, em reuniões, ouvir opiniões e sugestões. Na dimensão sobre Reconhecimento e Motivação, a média geral de concordância é de 51,5%. Todas as assertivas têm níveis de concordância acima de 45,0%. Nessa dimensão, todas as assertivas são correlacionadas com  $p\text{-value}=0$  e têm coeficiente de correlação maior ou igual a 0,32. Aplicou-se o teste Alfa de Cronbach para esta dimensão e obteve-se um Alfa de 0,728, considerado aceitável.

<b>Assertiva</b>	<b>Média (%)</b>
1. Sinto satisfação e orgulho em trabalhar na Empresa.	50,0
2. Sinto que posso crescer profissionalmente em minha área de atuação.	51,2
3. Sinto que meu crescimento depende do meu esforço.	58,2
4. Indicaria a empresa para um amigo trabalhar.	45,5
5. O meu atual grau de motivação para o trabalho pode ser considerado muito alto.	52,5

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

Tabela 7 Assertivas sobre Reconhecimento e Motivação em outubro de 2014.

Peggy (2015, p.106:108), na dissertação de mestrado “*El cambio de relación de trabajo del personal tercerizado y su influencia en el clima organizacional, caso: empresa del sector de bebidas gaseosas del estado Aragua*”, avalia a dimensão recompensa, tendo no geral uma média de 83% de satisfação (a soma de completamente de acordo e de acordo) com esta dimensão, a autora conclui que os trabalhadores cumprem com seu papel e são reconhecidos pela empresa.

Jiménes (2009, p. 88), na dissertação de mestrado “*Diagnóstico del clima organizacional. Hospital ‘Dr. Luis F. Nachón’*”, a dimensão motivação obteve a avaliação média de 2,5 no geral, usando a escala de 1(não satisfatório) a 5 (satisfatório), a autora avalia como baixo o valor médio obtido.

Na empresa pesquisada obteve-se a média geral de 51,5% de concordância com a dimensão, corroborando com o trabalho de Peggy e divergindo do trabalho de Jiménes, a dimensão tem percepção positiva dos funcionários, podendo ser melhorada com algumas ações desenvolvidas pela empresa.

### 5.8 Dimensão sobre a Cultura Organizacional

Segundo Ferreira (2013, p. 54), os funcionários podem aprender a cultura por meio de histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem. Como exemplo de histórias, existe a que se refere ao fundador da organização, lembranças dos momentos difíceis e de alegria. Os rituais são atividades que expressam e reforçam os valores presentes na organização, sendo os mais comuns os de integração, cujo objetivo é diminuir a ansiedade dos novos funcionários, possibilitando a familiarização com as regras e políticas da empresa.

A empresa pesquisada tem preocupação em difundir dentre os funcionários sua cultura como discute Ferreira no parágrafo anterior, pois dentre algumas atividades, realiza reuniões de confraternização a cada final de mês para prestigiar os aniversariantes e integrar os colaboradores.

Nas assertivas a respeito da Cultura Organizacional, a média geral de concordância foi de 45,1%. Todas as assertivas apresentam níveis de concordância acima de 30,0%. Nessa dimensão todas as assertivas são correlacionadas com  $p\text{-value}=0$  e têm coeficiente de correlação maior ou igual a 0,32. Aplicou-se o teste Alfa de Cronbach para esta dimensão e obteve-se um Alfa de 0,851, considerado bom.

<b>Assertiva</b>	<b>Média (%)</b>
1. A Empresa oferece oportunidades de melhoria profissional.	42,3
2. A Empresa incentiva o colaborador a estudar.	31,0

3. A Empresa oferece ajuda financeira para o colaborador que quer fazer um nível superior em área afim de trabalho na mesma.	32,0
4. A Empresa investe na Qualidade do trabalho.	48,3
5 Verifico que existe investimento em inovação.	53,2
6. Percebo que a Empresa está aberta às mudanças.	53,9
7. O dono da Empresa é de fácil acesso.	54,9

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

Tabela 8 Assertivas sobre Cultura Organizacional em outubro de 2014

Nepomuceno (2004, p. 60-67) na dissertação de mestrado “Diagnóstico do clima organizacional como instrumento de gestão empresarial: o caso da companhia siderúrgica Belgo Mineira”, usando o modelo *Trust Index*® para a avaliação das questões, utilizando a escala de respostas (Suficiente ou Insuficiente), abordando: “oportunidade de desenvolvimento, ambiente de trabalho, reconhecimento de trabalho, envolvimento em decisões e respeito pelo indivíduo”, aponta suficiência no item “respeito” (12 perguntas), na questão ‘*A empresa me oferece treinamentos/oportunidades de desenvolvimento para o meu crescimento*’, que neste trabalho na dimensão cultura são as questões 1 e 2 e 3 que têm média positiva de concordância, no item “credibilidade” (13 perguntas), na questão: ‘*É fácil se aproximar dos supervisores e é também fácil falar com eles*’ que obteve suficiência na percepção dos colaboradores se assemelha a questão 7 da dimensão cultura que recebeu a avaliação mais alta desse item. No tema “*A empresa é um bom lugar para se trabalhar*”, na questão ‘*A empresa utiliza a pesquisa com os funcionários para gerar melhoria*’ indica avaliação de suficiência, que se assemelha com as questões 4,5 e 6 da dimensão cultura deste trabalho que obteve média de concordância positiva para as questões. Portanto, observa-se que neste trabalho obteve-se resultados semelhantes ao de Nepomuceno que indicam uma percepção positiva às questões apresentadas sobre cultura.

### 5.9 Avaliação geral do fator médio de concordância das dimensões

Segundo (Souza, Junior e Magalhães, 2015, p. 317), percebe-se que há uma forte ligação entre o clima da organização e a motivação, de forma que quando aumenta a motivação entre os indivíduos, o clima favorável se eleva e se transforma em satisfação,

animação e interesse, fatores que contribuem positivamente tanto para a empresa quanto para seus colaboradores. Por isso que estudos apontam aspectos que podem gerar motivação no ambiente de trabalho e melhorar o seu clima.

A média geral de concordância nas dimensões avaliadas é de 38,1%, com o Coeficiente de Variação de 32,2%. A maioria das dimensões têm média de concordância acima de 20% que são: Ambiente de Trabalho, Relacionamento Interpessoal, Gestão e Liderança, Reconhecimento e Remuneração e Cultura Organizacional. As dimensões Comunicação, Segurança no Trabalho, Remuneração e Benefícios tem médias de concordância abaixo de 30% e acima de 20%. Como visto anteriormente, o Alfa de Cronbach para o instrumento de coleta é de 0,9 o que mostra ser excelente sua consistência ou confiabilidade.

<b>Dimensão</b>	<b>Média (%)</b>	<b>Cronbach</b>
Comunicação	29,6	0,586
Ambiente de Trabalho	43,5	0,686
Relacionamento Interpessoal	46,3	0,773
Gestão e Liderança	38,3	0,744
Segurança no Trabalho	26,8	0,681
Remuneração e Benefícios	23,4	0,723
Reconhecimento e Remuneração	51,5	0,728
Cultura Organizacional	45,1	0,851
<b>Geral</b>	<b>38,1</b>	<b>0,937</b>

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

Tabela 9 Resultado geral da avaliação das assertivas em outubro de 2014

Segundo Bedani (2006, p. 13), em seu artigo “Clima Organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo”, a análise dos resultados globais demonstrou que o clima organizacional foi percebido de forma bastante satisfatória pelo conjunto de respondentes, ressaltando-se o fator comprometimento, que apresentou a melhor avaliação dentre os fatores. Por outro lado, o fator carga de trabalho, que verifica a percepção dos funcionários sobre as retribuições oferecidas pela empresa, apresentou a avaliação menos satisfatória.

Segundo Farjardo (2011, p.18), de acordo com os critérios de interpretação dos resultados, o Índice de Favorabilidade Geral situou-se no nível “Satisfatório +”, com 55,19%,

acima do ponto médio da escala utilizada na pesquisa, que corresponde a 50%. Apenas os fatores capacitação e desenvolvimento profissional, qualidade de vida, relacionamento entre Unidades e Progresso Profissional tiveram resultados abaixo do ponto médio da escala. Diferente do que normalmente se encontra em pesquisas de clima, o resultado do fator Remuneração apresenta-se no nível “Satisfatório ++”, abaixo, apenas do fator Equipe de Trabalho que apresentou índice de favorabilidade de 71%. De acordo com o Coeficiente de Variação, houve uma dispersão das percepções acima de 30% na grande maioria dos fatores.

Os dois trabalhos citados corroboram com este trabalho, visto que a concordância média geral das dimensões é positiva, refletindo um clima organizacional positivo, afirmando uma boa relação dos colaboradores com a empresa. Portanto, o conjunto das respostas de todos os participantes da pesquisa, em todos os itens, tende mais à concordância que à discordância. A grande maioria dos fatores reproduz esse mesmo tipo de avaliação indicando, de modo geral, que a percepção do clima organizacional é favorável.

A seguir, um esquema usando mapa conceitual (figura 6) para fazer um resumo dos resultados que se considera importante na pesquisa, bem como algumas considerações sobre as dimensões avaliadas e algumas sugestões que auxiliam na melhoria da percepção do colaborador sobre o clima.

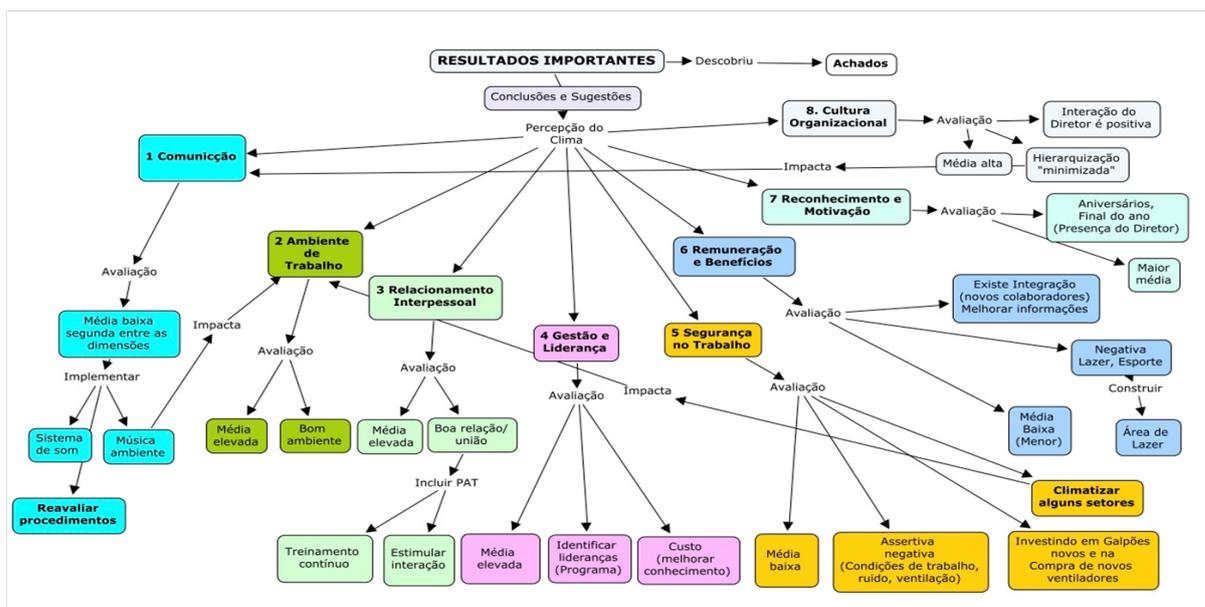


Figura 6 Resultados importantes

A **Comunicação** tem uma média de concordância positiva baixa em relação as outras dimensões (segunda com menor concordância), mas pode ser melhorada, ressalta-se que este aspecto impacta diretamente no ambiente de trabalho.

Na dimensão **Ambiente de Trabalho** dois itens se destacam com um elevado fator médio de concordância: *‘Percebo que o trabalho que faço contribui para que a empresa alcance seus resultados’* e *‘Quero permanecer trabalhando na empresa’*, esses dois fatores apontam que os funcionários sentem satisfação ao trabalhar na empresa, em adição percebem que o trabalho que realizam contribui para a empresa alcançar metas e resultados. Portanto, quando a empresa indica reconhecer a importância da atividade de cada um e o faz perceber que os acompanha e observa, estimula o senso de responsabilidade e profissionalismo necessários para sua atividade bem como sua relação com os resultados, aumenta a satisfação e o desejo de continuar trabalhando na empresa contribuindo positivamente para um clima positivo.

Na dimensão **Relações Interpessoais**, o item *‘Contribuo para manter um relacionamento de cooperação com meus colegas e chefe’* tem um fator médio de concordância muito alto, o que indica a boa relação dos colaboradores com seus colegas de trabalho e chefes imediatos. Em um ambiente de trabalho, a liderança é um fator crucial para o alcance dos resultados que a empresa busca. O líder é o indivíduo que deveria apresentar certas habilidades (facilitador, integrador, incentivador, justo, conhecimento, técnica, entre outras, bem como, um bom caráter) que, se usadas na gestão dos negócios poderá agregar valor à equipe e, conseqüentemente, favorecer a obtenção dos resultados através de sua relação com seus liderados.

A dimensão **Segurança no Trabalho** é a que necessita de uma maior atenção pela empresa, visto que apresenta o segundo menor valor médio de concordância, a assertiva *‘As condições gerais de ruído, iluminação, temperatura e poluição na empresa são boas’* obteve médias de discordância. No momento da pesquisa, foi observado que são utilizadas parafusadeiras, arrebiteadeiras e existem protetores auriculares, luvas e óculos de proteção para os colaboradores. Existem Equipamentos de Proteção Individual (EPI). Mas presenciou-se a não utilização desses EPI's parcial ou totalmente pelos colaboradores. Essa dimensão tem impacto direto no ambiente de trabalho, quando se trata de ruído, iluminação e temperatura.

A dimensão **Remuneração e Benefícios** são direitos assegurados a todos os colaboradores de uma empresa – pública ou privada –, no caso da empresa pesquisada, são oferecidos alguns benefícios para motivar os colaboradores no exercício de suas funções: aquele funcionário que não falta durante o mês de trabalho recebe uma cesta básica de alimentos, alguns funcionários têm o incentivo para fazerem cursos de nível superior, relacionado à sua área de atuação na fábrica. Essa dimensão apresentou a menor média de concordância, na assertiva *‘A empresa oferece atividades desportivas e sociais que me satisfazem’*, este item apresentou um fator médio de discordância. A assertiva *‘Conheço todos os benefícios oferecidos pela Empresa’* obteve média de discordância.

Os funcionários indicam entender que a participação de cada um na redução de custos otimiza recursos e pode gerar novos benefícios para os mesmos.

A dimensão **Reconhecimento e Motivação** obteve a maior média de concordância, na assertiva *‘Sinto que meu crescimento depende de meu esforço’*, indicando que a empresa valoriza quem se esforça, conseqüentemente uma parte significativa, também deseja permanecer trabalhando na empresa, indicaria para um amigo trabalhar, acredita que pode crescer com seu trabalho, entre outras. A empresa organiza eventos sociais para acentuar a relação entre os colaboradores, contando com a presença da alta gestão, e todo final do mês é comemorado o aniversário de todos os colaboradores do referido mês, com um coquetel oferecido ao final do expediente com a palavra do presidente. No final do ano é realizada a festa de confraternização de fim de ano com música ao vivo e lazer para todos os colaboradores e seus familiares, com distribuição de brindes aos mesmos em um ambiente fora da fábrica. O presidente, em discurso, enaltece a importância de cada setor para os resultados obtidos, fazendo um balanço do ano que termina e indica planos para o ano seguinte, evento esse esperado com ansiedade por todos.

Na dimensão da **Cultura Organizacional**, verifica-se uma cultura mais democrática ‘o dono da empresa ser de fácil acesso’; percebe-se que quanto menos “hierarquizada”, o colaborador sente-se mais satisfeito e reconhecido, contribuindo para um clima positivo, a liberdade de comunicação entre os mesmos e seus superiores imediatos é outro fator positivo, a relação de proximidade do presidente com todos, independentemente de sua função é um diferencial de motivação. Evidentemente que não se consegue atender à expectativa de todos, mas uma empresa onde há liberdade de expressão, estímulo ao crescimento profissional e, principalmente, o reconhecimento, consegue minimizar seus problemas de chão de fábrica na

questão de pessoal e ainda contribui para a produtividade do funcionário, impactando nos seus resultados gerais. Essa dimensão impacta diretamente na dimensão comunicação, visto que existe um processo de hierarquização minimizada no sentido de que o diretor é de fácil acesso e está presente em todos os eventos, sejam eles de lazer ou de rotina da empresa, facilitando a comunicação entre os colaboradores com o mesmo.

## 6 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Dimensão	Sugestão
Comunicação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliar a possibilidade de implementar um sistema de sonorização na fábrica a fim de facilitar a comunicação de fatos de interesse geral.</li> <li>2. Implementar um sistema de música ambiente para estimular o colaborador e harmonizar o ambiente, em determinados horários (almoço, saída).</li> <li>3. Criar uma cultura de comunicação por e-mail, intranet dentre outras aplicações.</li> </ol>
Ambiente de Trabalho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar um programa de reuniões com uma periodicidade, por exemplo, quinzenal, para que sejam discutidos aspectos específicos do ambiente de trabalho, tais como distribuição de tarefas entre setores, ouvir e estimular os colaboradores a opinar sobre seu trabalho bem como discutir aspectos dos equipamentos utilizados.</li> </ol>
Relações Interpessoais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incluir em seu Plano Anual de Treinamento (PAT), ações no sentido de manter essa união intracolaboradores e entre colaboradores e chefes imediatos, bem como as reuniões implementadas para discussão do ambiente de trabalho poderão contribuir com esse aspectos.</li> </ol>
Gestão e Liderança	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar um programa de identificação de lideranças para potencializar seu quadro de pessoal na ampliação do grau de concordância para esta dimensão, viabilizando o treinamento de potenciais líderes, atividade que pode ser incluída em seu PAT.</li> </ol>

Dimensão	Sugestão
Segurança no Trabalho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliar a possibilidade de melhoria nos postos de trabalho.</li> <li>2. Implementar uma maior fiscalização por parte dos gestores, bem como um processo de conscientização sobre a importância dos EPI's.</li> <li>3. Providenciar a climatização de alguns setores.</li> </ol>
Remuneração e Benefícios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investir em uma área para a prática de esportes, bem como uma área para no horário de almoço os servidores poderem praticar tênis de mesa, dominó ou atividades a fins. Investir na construção de uma área de conforto para uma cesta no intervalo do almoço.</li> <li>2. Investir no programa de integração mensal para funcionários novos que dentre outros temas abordados estão os benefícios oferecidos pela empresa, deve-se avaliar as informações que estão sendo difundidas no sentido de ampliar seu conteúdo.</li> </ol>
Reconhecimento e Motivação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melhorar as atividades periódicas onde há reconhecimento do esforço e do comprometimento dos colaboradores bem como indicar planos para o ano seguinte.</li> </ol>
Cultura Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar algumas atividades periódicas como as reuniões e confraternizações durante o ano já são fatores de influência na dimensão. Portanto, devem ser mantidas e melhoradas para a manutenção da concordância positiva.</li> </ol>

Quadro 3 Propostas de melhorias a serem avaliadas.

## 7 CONCLUSÕES

O tema dessa dissertação foi escolhido pela relevância no estudo do comportamento humano pela academia, bem como a possibilidade de acrescentar aos trabalhos existentes uma contribuição na aplicação de metodologias adotando *softwares* livres.

O objetivo geral dessa dissertação foi analisar a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional da empresa, bem como a percepção sobre suas condições de trabalho, tendo como objetivos específicos avaliar a percepção dos funcionários sobre aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais relativos à sua situação de trabalho, ademais conhecer algumas características socioeconômicas dos funcionários e propor melhorias no Clima Organizacional para a otimização dos processos/atividades da organização, bem como propor metodologia otimizada para a avaliação do clima organizacional. Ressalta-se que os objetivos foram alcançados, como pode ser visto no capítulo 5 (Resultados e Discussões), onde observa-se que há concordância positiva para todas as dimensões estudadas com médias gerais de concordância acima de 23% e no geral uma média de concordância de 38,1%, portanto, há uma percepção positiva para o clima organizacional da empresa em estudo.

O clima organizacional tem sido objeto de estudos por diversos autores em livros, dissertações e teses, algumas destas usadas como referencial teórico neste trabalho, e observa-se que apesar de todos versarem sobre o comportamento humano no trabalho, relações entre o comportamento e a produtividade, satisfação do cliente, têm abordagens teóricas, abordagens práticas, abordagens mistas, este trabalho buscou abordagem teórica-prática, focando em uma sinergia nas abordagens para alcançar os objetivos propostos.

Os textos sobre os modelos de questionários (construtos), abordam as dimensões adotadas nesse trabalho, porém, alguns não em sua totalidade, somente dois modelos analisados serviram como referência. Portanto, contribuições futuras a cerca de construtos ainda poderão auxiliar na discussão e aplicabilidade dos mesmos.

Com a globalização as mudanças têm uma dinâmica muito célere, ou seja, tudo evolui constantemente e para ser acompanhada exige das empresas privadas ou públicas uma maior preocupação em conhecer qual o ambiente de trabalho (clima) onde seus funcionários estão envolvidos. Destaca-se que quando a empresa tem uma informação acerca da percepção dos colaboradores a respeito do clima organizacional positivo ou negativo, poderá estabelecer políticas de gestão de pessoal.

Respondendo à pergunta de pesquisa que norteou este trabalho, a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional da empresa é positiva, visto que todas as dimensões avaliadas obtiveram média de concordância positiva.

Espera-se que os resultados apresentados neste trabalho possam contribuir para reflexão sobre a qualidade de vida nas empresas de transformação e a importância de um bom clima organizacional no âmbito dos processos de produção. Nesse sentido, na figura 7 abaixo, apresenta-se uma reflexão sobre o mesmo.

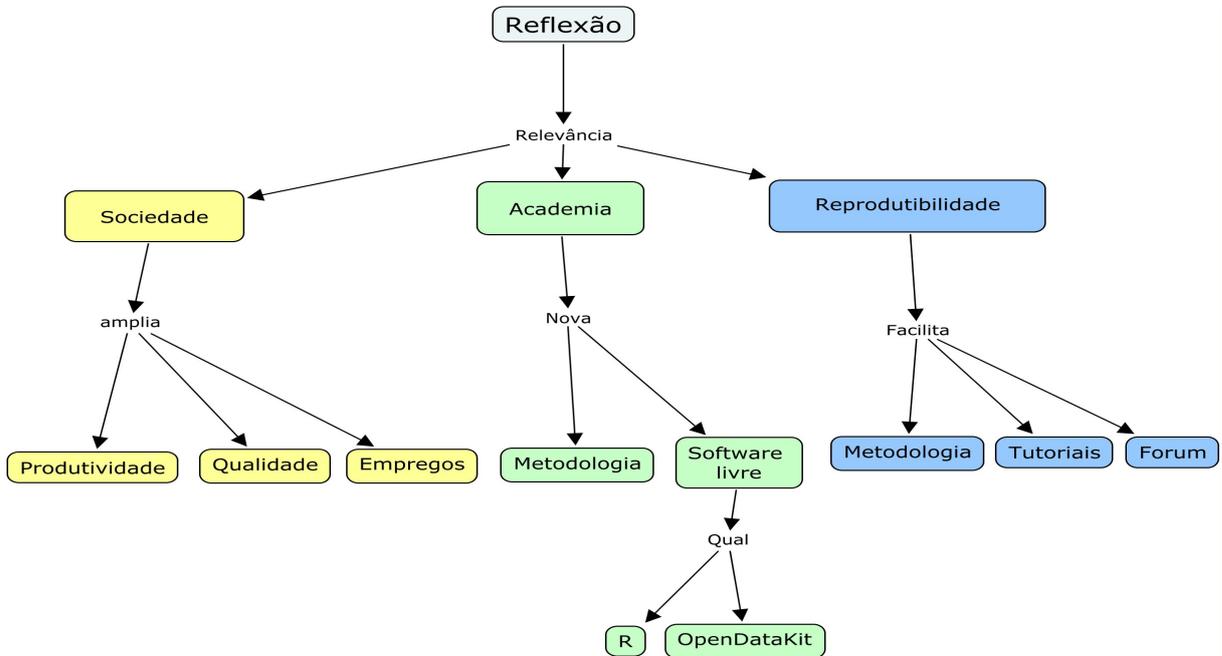


Figura 7 Reflexão sobre a dissertação

No contexto do uso da tecnologia, este trabalho se propõe a utilização de tecnologias de acesso livre (uso do *Open Data Kit* e *software* estatístico R) que minimizam o custo da aplicação da pesquisa e o tempo da coleta de dados, que além dos fatores custo e tempo, auxiliam na tomada de decisão.

Para a Academia, apresenta-se uma medida (a utilização de pesos atribuídos para as respostas da escala de Likert) que possibilita uma avaliação mais apurada do problema, descrita na metodologia, acrescido do uso de *softwares* livres para coleta e gerenciamento do banco de dados criado na pesquisa e na sua análise, a utilização de *smartphone* para as entrevistas reduziu o tempo para a análise dos dados e contribuiu para eliminar o “contratempo” da criação e digitação de um banco de dados, bem como na eliminação do uso de papel na impressão do questionário para a coleta dos dados.

A técnica da utilização de pesos na medida e a utilização de *softwares* livres, tornam a metodologia usada de fácil reprodutibilidade, visto que tanto o *software* estatístico R usado para as análises, bem como o (ODK) *Open Data Kit* têm fóruns de discussão aos quais se pode registrar e passar a discutir com dúvidas e/ou contribuições sobre temas relacionados com os membros dos mesmos. Outro fator que facilita o uso dos *softwares* livres é a disponibilidade de tutoriais na *internet* que têm orientações e exemplos de aplicabilidade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA Diogo, SANTOS, Marco Aurélio Reis dos, COSTA, Antonio Fernando Branco. Aplicação do coeficiente Alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010. Disponível em: <<http://people.ufpr.br/~jomarc/correlacao.pdf>>. Acesso em 05 de maio de 2015.

BARTHASAR, Margareth Toscano Martinez, Clima organizacional: um estudo empírico com as guardas civis municipais da região do ABC. 115 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014.

BEDANI, Marcelo, Clima Organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. *Revista Electrónica Internacional de La Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología*, numero 7, 2006.

BEZERRA, Aline de Souza. Clima Organizacional: fatores que influenciam na empresa XYZ, 62 p. Monografia de conclusão do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí, 2011.

BISPO, C. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006

BONA, Sandra, Estudo descritivo e observacional do clima organizacional em uma empresa do setor plástico de Urussanga (SC) – 79 p. (MBA em Gestão empresarial) - Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2014.

CARDOSO, Juliana Antônio, O clima organizacional: um estudo na visão da gestão dos recursos humanos na empresa Beta. 92 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Pará, 2012.

CAMILA, Camargo, Tecmundo. O que é *Software Livre*? Agosto de 2008. Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/linux/218-o-que-e-software-livre-.htm>. Acesso em 20 outubro de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto, Administração geral e pública. 3 Tiragem, ed. Elsevier Ltda. Rio de Janeiro, 2006.

CHAVES, A. J., GIMARÃES, M. G. V. Equipe de Enfermagem: análise do clima organizacional no centro cirúrgico do Hospital Universitário Getúlio Vargas. *Cadernos de Administração/CRA-AM*, v,8, n.1, 63-78, 2014.

COSTA, Mayla Cristina, AGRA, Klondy Lúcia de Oliveira, A necessária avaliação do clima, organizacional: medida certa a avaliação dos gestores. *UNICiências* Volume 13, 2009.

DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Editora Marques Saraiva S.A, 1990.

DIAS, Reinaldo. *Cultura Organizacional, construção, consolidação e mudanças*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DOWNING, Douglas, CLARK, Jeffrey, *Business Statistics, USA: Library of Congress*, 5th ed. 2010.

FARJARDO, Karla Patrícia Martínez, *Gestão do Clima Organizacional: impacto da política de gestão de pessoas na Agência Nacional de Energia Elétrica na motivação e satisfação de seus colaboradores*. IV Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília/DF, 2011.

FERREIRA, Patricia Itala. *Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro. Editora LTC, 2013.

FILHO, Dalson Britto Figueiredo, JUNIOR, José Alexandre, *Revista Política Hoje, Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r)*, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Vol 18, n.1, p 115 – 146, 2009. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/politica/hoje/index.php/politica/article/viewFile/6/6>> Acesso em 05 de maio de 2015.

GIL, A. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, São Paulo: Ed. 6, Editora Atlas, 2008

GLIEM Joseph A, GLIEM, Rosemary R. *Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales*, *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, 2003.

GUMARÃES, Magali Costa, *Clima organizacional na empresa rural – estudo de caso*, *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 11, no 3, p. 11-27, 2004.

JIMÉNES, Nelsy Marien Cortés, *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital 'Dr. Luis F. Nachón'*, 232 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Serviços de Saúde) – *Universidad Veracruzana, México*, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade, DOMINGUES, Osmar, *Estatística Geral e Aplicada*. 4a. Edição, Editora Atlas, São Paulo, 2011.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*, vol1 e 2, Editora Atlas, São Paulo, 1997.

NEPOMUCENO, Carlos Alberto. *Diagnóstico do clima organizacional como instrumento de gestão empresarial: o caso da companhia siderúrgica Belgo Mineira*, 82 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Open Data Kit (ODK). Disponível em: <<https://opendatakit.org/>> acessado em 10/10/2014.

PEDRAZA, A. L., SOCARRÁS, P. X., JIMÉNEZ, V. M. & ROMERO, R. I. *Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicios en salud ocupacional de La ciudad de Santa Marta*, Colombia. *Clío América*, 8 (15), p. 47 – 74, 2014.

PEGGY, Hernández, *El cambio de relación de trabajo Del personal tercerizado y su influencia em el clima organizacional caso: empresa del sector de bebidas gaseosas del estado Aragua*”. 149 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Carabobo, Venezuela, 2015.

PEREIRA, Júlio Cesar R., *Análise de Dados Qualitativos*. 3 ed. São Paulo. Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

PEREIRA, Vladenice Maria Sonda, *Clima organizacional e qualidade nos serviços em uma instituição de ensino: um estudo de caso*, 94 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria – RS, 2006.

PISTORE, Gisele Carina, *Pesquisa de clima organizacional sob o olhar da empresa e dos colaboradores: estudo de caso em uma indústria automobilística da Serra Gaúcha*. 109 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, 2014.

*R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. ISBN 3-900051-07-0. Disponível em: <<http://www.R-project.org/>>. Acesso em 15 de junho de 2015. R Core Team (2015).

RAMOS FILHO, J. A. *Seleção de dimensões para avaliação de clima organizacional em ambiente de manutenção industrial*. 170 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2008.

RAMPAZZO, L. *Metodologia Científica*, São Paulo: Ed.3. Editora Loyola, 2005.

RICARDO, Luz, *Gestão do Clima Organizacional*, Qualymark, Rio de Janeiro, 2007.

RIZZATTI, G., *et al.* *Análise do clima organizacional de uma Universidades Federal brasileira: caso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC*. In: *Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América Del Sur*, 10, Mar del Plata, 2010.

ROBBINS, Sthepen P, JUDGE, Timothy A, SOBRAL, Filipe, *Comportamento organizacional*. 14ª ed. Rita de Cássia Gomes (Tradução). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

ROCHA, Freitas Raphaela, *A qualidade de vida no trabalho em pequenas empresas: A mensuração rumo à melhoria – o caso Agromídia software LTDA, Viçosa-Minas Gerais*, julho de 2007. 136 p. Monografia de conclusão do curso de Secretariado Executivo Trilíngüe da Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2007. Disponível em: <[www.secretariadoexecutivo.ufv.br/docs/anexo9.pdf](http://www.secretariadoexecutivo.ufv.br/docs/anexo9.pdf)>. Acessado em 20 de outubro de 2015.

ROCHA, Tavares Helena Silvy. *O Clima Organizacional e sua Influência na Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo de Caso na Direcção Geral do Ambiente*. Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Portugal. (Memória Monográfica) , 2014.

SEVERINO, Antonio Joaquim *Metodologia do Trabalho Científico*, São Paulo: Ed.23 rev. e atual. Ed. Cortez, 2007.

SILVA, Crenilza Medeiros, ALMEIDA, Luciana, VIEIRA, Wilton Teodorak, Clima organizacional: Pesquisa de Satisfação dos empregados na empresa Capixaba, Trabalho de conclusão de Curso, Faculdade Norte Capixaba de São Mateus, 2012. Disponível em [http://saomateus.multivix.edu.br/wp-content/uploads/2013/05/Clima-organizacional\\_pesquisa-de-satisfacao-dos-empregados-na-empresa-Capixaba.pdf](http://saomateus.multivix.edu.br/wp-content/uploads/2013/05/Clima-organizacional_pesquisa-de-satisfacao-dos-empregados-na-empresa-Capixaba.pdf)

SIQUEIRA, Fabiana Cardoso, O Clima organizacional e a qualidade de serviços: um estudo de caso de um grupo de empresas de comunicação. 157 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal de Santa Maria, RS, 2004.

SOUZA, Tarciza Alves de, JÚNIOR, Dejanir José Campos, MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do Clima Organizacional. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, v. 13, n. 1, 2015

TAGLIOCOLO, C; ARAÚJO, G. C. Clima organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia/ Seget, 2011.

VEGA, María Margarita Chiang, BOTELLO C. Mauricio Salazar, RIVERA, Patricia Carolina Huerta, PARTIDO, Antonio Nuñez. *Clima organizacional y satisfacción laboral em organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. Disponível em :<[http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S071823762008000200004&lng=pt&nrm=iso#n1](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071823762008000200004&lng=pt&nrm=iso#n1)>. Acessado em 20 de outubro de 2014.

## ANEXOS

**Anexo 1. Instrumento de coleta–Questionário usado no *smatphone*****DADOS SÓCIOECONÔMICOS****Bairro em que mora** \_\_\_\_\_**Zona Geográfica:** ( ) Norte ( ) Sul ( ) Leste ( ) Oeste ( ) Centro-Sul ( ) Centro-Oeste**Sexo:** ( ) masculino ( ) feminino**Religião:** ( ) Católica ( ) Evangélica ( ) Espiritismo ( ) Umbanda ( ) teu (nenhuma)  
( ) Outra**Estado civil:** ( ) Soteiro ( ) Casado ( ) Viúvo ( ) Vive com alguém **Idade:** \_\_\_\_\_ anos**Escolaridade:** ( ) Não sabe ler/escrever ( ) Fundamental ( ) Médio ( ) Superior**Quantidade de filhos:** \_\_\_\_\_ **Tempo de empresa** \_\_\_\_\_ anos**Você exerce outra atividade de trabalho fora da UG/MARJOM?** ( ) Não ( ) Sim**Quantas horas se dedica ao outro trabalho?** \_\_\_\_\_ horas**Reside em imóvel:** ( ) Alugado ( ) Próprio ( ) Próprio financiado ( ) Emprestado**Você mora:** ( ) Pais ( ) Cônjuge ( ) Cônjuge e filhos ( ) Filhos ( ) Sozinho**Lotação:** ( ) Produção ( ) Administração **Cargo:** ( ) Chefia ( ) Técnico ( ) Operacional**Com que frequência você realiza atividade física?**

( ) Nunca ( ) Quase nunca ( ) As vezes ( ) Quase sempre ( ) Sempre

**Com que frequência vai a atividade de lazer e cultura?**

( ) Nunca ( ) Quase nunca ( ) As vezes ( ) Quase sempre ( ) Sempre

## CLIMA ORGANIZACIONAL

Para as assertivas abaixo indicar sua opinião, usando:

**DT (Discordo totalmente), D (Discordo), I (Indiferente) C (Concordo) e CT (Concordo totalmente)**

### Assertivas sobre a Comunicação na Empresa

Assertiva	DT	D	I	C	CT
1. No meu setor, todos os servidores e/ou colaboradores são comunicados sobre o que é importante para a Empresa.					
2. Existe troca de informações entre setores.					
3. A comunicação no meu Setor/Área é confiável.					
4. Tenho mais informações na Empresa através de reuniões.					
5. Sou mais informado por colegas de trabalho.					
6. Tenho mais informações na Empresa por meio de minha Chefia.					

### Assertivas sobre o Ambiente de trabalho na Empresa

Assertiva	DT	D	I	C	CT
1. Os funcionários são tratados com respeito, independente do cargo que ocupam.					
2. Considero a Empresa um bom lugar para trabalhar.					
3. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da empresa.					
4. Percebo que o trabalho que faço contribui para a Empresa atingir seus resultados.					
5. Quero permanecer trabalhando na Empresa.					
6. Tenho liberdade para opinar sobre como fazer meu trabalho.					
7. A distribuição de tarefas é adequada no meu ambiente de trabalho.					
8. As tarefas entre setores seguem de forma rápida e sem retrabalho.					
9. Tenho equipamentos e materiais adequados para exercer minha função.					

### Assertivas sobre Relações interpessoais na Empresa

Assertiva	DT	D	I	C	CT
1. Contribuo para manter um relacionamento de cooperação com meus colegas e chefe.					
2. Sinto que existe união entre as pessoas do meu setor.					
3. Tenho confiança em meus colegas e no chefe do meu setor.					
4. O meu relacionamento com os colegas de outros setores no geral é muito bom.					
5. O meu relacionamento com meu Gerente é muito bom.					

### Assertivas sobre Gestão e liderança na Empresa

Assertiva	DT	D	I	C	CT
1. Os gestores da empresa se preocupam com o bem-estar dos funcionários.					
2. Meu chefe oferece informações e orientações necessárias para realização do meu trabalho.					
3. Participo juntamente com minha Chefia das decisões que afetam o meu trabalho.					
4. Minha chefia chama atenção para os custos envolvidos em nosso trabalho.					
5. Confio nas decisões tomadas pelo seu superior imediato.					
6. Tenho uma ideia clara sobre o resultado que meu superior imediato espera do meu trabalho.					

**Assertivas sobre Segurança no trabalho na empresa**

<b>Assertiva</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
1. A Empresa tem definida uma política de Segurança no trabalho.					
2. A Empresa oferece EPI para a realização do trabalho.					
3. As condições gerais de ruído, iluminação, temperatura e poluição na empresa são boas.					
4. Seu chefe imediato exige a utilização dos procedimentos de segurança no trabalho.					
5. Sinto-me seguro no meu setor de trabalho.					

**Assertivas sobre Remuneração e benefícios na empresa**

<b>Assertiva</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
1. Conheço todos os benefícios oferecidos pelo Empresa.					
2. Os benefícios oferecidos pela Empresa são satisfatórios.					
3. Sei quais os requisitos necessários para usufruir dos benefícios.					
4. A instituição oferece atividades sociais e desportivas que me satisfazem.					
5. Minha participação na redução de custo, pode otimizar recursos para a concessão de novos benefícios.					
6. Não encontro dificuldades para ter acesso aos benefícios.					

**Assertivas sobre Reconhecimento e motivação na empresa**

<b>Assertiva</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
1. Sinto satisfação e orgulho em trabalhar na Empresa.					
2. Sinto que posso crescer profissionalmente em minha área de atuação.					
3. Sinto que meu crescimento depende do meu esforço.					
4. Indicaria a empresa para um amigo trabalhar.					
5. O meu atual grau de motivação para o trabalho pode ser considerado muito alto.					

**Assertivas sobre a Cultura Organizacional na empresa**

<b>Assertivas</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
1. A Empresa oferece oportunidades de melhoria profissional.					
2. A Empresa incentiva o colaborador a estudar.					
3. A Empresa oferece ajuda financeira para o colaborador que quer fazer um nível superior em área afim de trabalho na mesma.					
4. A Empresa investe na Qualidade do trabalho.					
5. Verifico que existe investimento em inovação.					
6. Percebo que a Empresa está aberta às mudanças.					
7. O dono da Empresa é de fácil acesso.					

## Anexo 2. Artigo publicado na Revista Review of Research (QUALIS B3).

**Review of Research**  
International Online Multidisciplinary Journal

ISSN : 2249-894X      Impact Factor 3.1402 (UIF)      Volume -5 | Issue - 6 | March - 2016



**ORGANIZATIONAL CLIMATE: A CASE STUDY IN A COMPANY WHICH PRODUCES BEDS AND SOFAS IN THE CITY OF MANAUS, STATE OF AMAZONAS – BRAZIL**

*Clima Organizacional: Um estudo de caso em uma empresa que produz camas e estofados na cidade de Manaus*





---

Edson da Fonsêca de Lira<sup>1</sup>, Adriana Miranda Azevedo<sup>2</sup>, Charles Ribeiro de Brito<sup>3</sup> and Maria da Glória Vitória Guimarães<sup>4</sup>

Professors and Researchers to North's University Centre – UNINORTE (Brazil)  
Federal University of Amazonas – UFAM (Brazil)

---

**Resumo**

Este trabalho tem como objetivo avaliar a percepção dos funcionários de uma empresa que produz camas e estofados na cidade de Manaus, mais precisamente o ambiente de trabalho e convivência dos mesmos – as instalações internas da empresa, estando, portanto, relacionado com o grau de motivação e satisfação. Utilizou-se como ferramenta de avaliação um questionário auto administrado cujo tema era: "Clima Organizacional", observando os seguintes itens: Comunicação, Ambiente de Trabalho, Relações Interpessoais, Gestão e Liderança, Segurança do Trabalho, Remuneração e Benefícios, Reconhecimento e Motivação, Cultura Organizacional. Na análise dos dados, foi utilizada a técnica de Avaliação Semântica, a partir do software estatístico livre R 3.0.3, a fim de sintetizar as informações. Os resultados indicam a percepção pelos funcionários de um clima

---

Available online at [www.lsrj.in](http://www.lsrj.in)

1