



**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 DE PRODUÇÃO**

**ALBERTO VILAÇA COUTINHO JÚNIOR**

**ANÁLISE DA VARIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
EM UMA FÁBRICA DO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS**

**MANAUS - AM**

**2017**

**ALBERTO VILAÇA COUTINHO JÚNIOR**

**ANÁLISE DA VARIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
EM UMA FÁBRICA DO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção. Área de concentração: Gestão da Produção.

**Orientador: Prof. Dr. Dalton Chaves Vilela Júnior**

**MANAUS - AM**

**2017**

**Ficha Catalográfica**  
**Catálogo na fonte pela Biblioteca Central da**  
**Universidade Federal do Amazonas**

C871a Coutinho Junior, Alberto Vilaça.

Análise da variação do clima organizacional em uma fábrica do polo industrial de Manaus. Alberto Vilaça Coutinho Júnior. Manaus: UFAM, 2017.

126 p.: il. Color; 31 cm

Orientador: Prof. Dr. Dalton Chaves Vilela Júnior.

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

1. Clima organizacional 2. Comportamento organizacional 3. Análise de clima 4. Pesquisa longitudinal. 5. Empresa metalúrgica. I. Vilela Júnior, Dalton Chaves II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

**ALBERTO VILAÇA COUTINHO JÚNIOR**

**ANÁLISE DA VARIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
EM UMA FÁBRICA DO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção. Área de concentração: Gestão da Produção.

Aprovado em 11 de abril de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Dalton Chaves Vilela Júnior  
(Orientador)**

---

**Prof. Dr. Waltair Vieira Machado  
(Membro)**

---

**Profa. Dra. Fabiula Meneguete Vides da Silva  
(Membro)**

**MANAUS - AM**

**2017**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao empresário Eduardo Magalhães, pela confiança em permitir que sua empresa fosse objeto de pesquisa deste trabalho, ao professor Arnoud Veiga Negrão Filho que fez a intermediação de contato junto a empresa e a todos os colaboradores que se disponibilizaram em responder o questionário.

Ao meu orientador, professor Doutor Dalton Chaves Viela Júnior, por aceitar o convite para orientar-me, pelo compartilhamento de seu conhecimento, disponibilidade, paciência, tempo despendido e todo o apoio incondicional prestado.

À competente equipe da secretaria do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFAM, que deu toda atenção e informações necessárias ao cumprimento das obrigações acadêmicas.

À banca examinadora, cujos professores doutores aceitaram o convite para contribuir e adicionar experiência acadêmica a esta Dissertação.

A UNINORTE/Laureate Internacional Universites pelo incentivo à pós-graduação.

Enfim, a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Muito obrigado!

A lei de ouro do comportamento é a tolerância mútua, já que nunca pensaremos todos da mesma maneira, já que nunca veremos senão uma parte da verdade e sob ângulos diversos.

Mahatma Gandhi

## RESUMO

Este trabalho visa analisar a variação do clima organizacional em uma fábrica do polo industrial de Manaus, com base em oito dimensões de análise: comunicação, ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal, gestão e liderança, segurança do trabalho, benefícios, motivação e cultura organizacional. Apresenta-se os conceitos e definições sobre a organização e as pessoas, o clima organizacional, os modelos de clima e os fatores que podem influenciar o clima na organização. Os tipos de classificação da pesquisa são: aplicada, exploratória, quantitativa, *survey* com coleta de dados por meio de questionário e do tipo longitudinal. O instrumento de medição foi disponibilizado e aplicado *in loco*. A coleta envolveu-se os dados socioeconômicos dos colaboradores, bem como informações detalhadas sobre as oito dimensões para análise do clima organizacional. Os dados obtidos, foram comparados com os dados da pesquisa de clima realizada em 2013. Utilizou-se métodos da estatística descritiva para o cálculo das médias percentuais das assertivas com concordâncias e para o cálculo do índice de confiabilidade, *alpha de Cronbach*, do instrumento de medição. As conclusões refletem o estado da empresa em relação à variação do clima organizacional ocorrido no intervalo de outubro de 2013 a novembro de 2016. Como resultados obteve-se na dimensão relacionamento interpessoal a maior média de concordâncias com 86% e as dimensões com médias abaixo de 50% são a cultura organizacional com 39% e a de benefícios com 45%. A média geral do clima organizacional foi de 66,38%. O coeficiente de confiabilidade *alpha de Cronbach* obtido foi de 0,892 classificado como alto. Conclui-se que em geral o clima organizacional continua satisfatório, mas que algumas medidas podem ser implementadas com objetivo de melhorar os percentuais de concordâncias, principalmente, nas dimensões cultura organizacional e benefícios.

**Palavras chave:** clima organizacional, comportamento organizacional, análise de clima, pesquisa longitudinal, empresa metalúrgica.

## **ABSTRACT**

*This work aims to analyze the variation of the organizational climate in an industrial polo factory in Manaus, based on eight analysis of dimensions: communication, work environment, interpersonal relationship, management and leadership, work safety, benefits, motivation and organizational culture. It presents the concepts and definitions about the organization and the people, the organizational climate, the climate models and the factors that can influence the climate in the organization. The types of research classification are: applied, exploratory, quantitative, survey with data collection through questionnaire and longitudinal type. The measuring instrument was made available and applied in loco. The collection involved the socioeconomic data of the employees, as well as detailed information on the eight dimensions for analysis of the organizational climate. The data obtained were compared with the data from the climate research carried out in 2013. Descriptive statistics methods were used to calculate the mean percentages of the assertions with concordances and to calculate the reliability index, Cronbach's alpha, measurement. The conclusions reflect the state of the company in relation to the variation of the organizational climate occurred in the interval of October of 2013 to November of 2016. As results the interpersonal relationship dimension obtained the highest average of concordances with 86% and the dimensions with averages below 50% are the organizational culture with 39% and the benefits 45%. The overall average organizational climate was 66.38%. The reliability coefficient of Cronbach obtained was 0.892 classified as high. It is concluded that in general the organizational climate remains satisfactory, but that some measures can be implemented with the objective of improving the percentages of agreements, mainly in the dimensions organizational culture and benefits.*

**Keywords:** *Organizational climate, organizational behavior, climate analysis, longitudinal research, metallurgical company.*



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A hierarquia das necessidades de Maslow. ....	58
Figura 2 - Os tipos de classificações da pesquisa.....	66
Figura 3 - A escala e níveis de confiabilidade do alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach.....	75
Figura 4 - Organograma da ME da Amazônia.....	76

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais contribuições ao estudo das organizações.....	23
Quadro 2 - Os níveis de clima organizacional, resultantes dos recursos humanos. .	30
Quadro 3 - Equivalência das dimensões do clima organizacional.....	45
Quadro 4 - Procedimentos da pesquisa realizados. ....	66

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparativo das concordâncias na dimensão comunicação. ....	84
Gráfico 2 - Comparativo das concordâncias na dimensão ambiente de trabalho.....	87
Gráfico 3 - Comparativo das concordâncias na dimensão relacionamento interpessoal. ....	90
Gráfico 4 - Comparativo das concordâncias na dimensão gestão e liderança. ....	92
Gráfico 5 - Comparativo das concordâncias na dimensão segurança do trabalho....	94
Gráfico 6 - Comparativo das concordâncias na dimensão benefícios. ....	96
Gráfico 7 - Comparativo das concordâncias na dimensão motivação. ....	98
Gráfico 8 - Comparativo das concordâncias na dimensão cultura organizacional. .	100
Gráfico 9 - Comparativo geral das concordâncias médias por dimensão avaliada. .	102

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabulação dos dados de um questionário para cálculo do alpha de Cronbach.....	74
Tabela 2 - Distribuição do gênero dos colaboradores em 2013 e 2016. ....	78
Tabela 3 - Distribuição da faixa etária dos colaboradores em 2013 e 2016. ....	79
Tabela 4 - Distribuição do estado civil dos colaboradores em 2013 e 2016.....	79
Tabela 5 - Distribuição da quantidade de filhos dos colaboradores em 2013 e 2016. ....	79
Tabela 6 - Distribuição da escolaridade dos colaboradores em 2013 e 2016. ....	80
Tabela 7 - Distribuição da renda familiar dos colaboradores em 2013 e 2016.....	80
Tabela 8 - Distribuição do tipo de residência dos colaboradores em 2013 e 2016. ..	81
Tabela 9 - Distribuição da lotação dos colaboradores em 2013 e 2016.....	81
Tabela 10 - Distribuição dos cargos dos colaboradores em 2013 e 2016.....	82
Tabela 11 - Distribuição do tempo de serviço dos colaboradores na empresa em 2013 e 2016. ....	82
Tabela 12 - Resultados das pesquisas na dimensão comunicação. ....	83
Tabela 13 - Resultados das pesquisas na dimensão ambiente de trabalho.....	87
Tabela 14 - Resultados das pesquisas na dimensão relacionamento interpessoal. .	89
Tabela 15 - Resultados das pesquisas na dimensão gestão e liderança. ....	91
Tabela 16 - Resultados das pesquisas na dimensão segurança do trabalho.....	93
Tabela 17 - Resultados das pesquisas na dimensão benefícios.....	96
Tabela 18 - Resultados da pesquisa na dimensão motivação. ....	98
Tabela 19 - Resultados da pesquisa na dimensão cultura organizacional. ....	100
Tabela 20 - Resultados das médias por dimensão avaliada. ....	102
Tabela 21 - Comparativo dos índices de confiabilidade do instrumento de medição aplicado.....	104

## LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Obtenção da totalização de concordâncias da assertiva. ....	70
Equação 2 - Obtenção da totalização de discordâncias da assertiva. ....	70
Equação 3 - Obtenção do percentual de concordâncias da assertiva.....	70
Equação 4 - Obtenção da média de concordâncias da dimensão. ....	71
Equação 5 - Obtenção da média geral de concordâncias das dimensões. ....	71
Equação 6 - Forma de cálculo do $\alpha$ (alpha) de Cronbach. ....	73

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
1.1	Problema da pesquisa	17
1.2	Objetivos	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	18
1.3	Hipótese da pesquisa	18
1.4	Justificativa da pesquisa	18
1.5	Delimitação do estudo	20
1.6	Estrutura do trabalho	21
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>22</b>
2.1	As organizações e as pessoas	22
2.2	O histórico do Clima Organizacional	26
2.2.1	Conceitos sobre Clima Organizacional	27
2.2.2	Pesquisa de Clima Organizacional	29
2.3	Modelos de Clima Organizacional	31
2.3.1	Modelo de Litwin e Stringer (1968)	31
2.3.2	Modelo de Sbragia (1983)	32
2.3.3	Modelo de Luz (2003)	34
2.3.4	Modelo de Bispo (2006)	39
2.3.5	Modelo de Ramos Filho (2008)	40
2.3.6	Modelo de Rizzatti et al. (2010)	41
2.3.7	Modelo de Tagliocolo e Araújo (2011)	42
2.3.8	Modelo de Silva (2012a)	43
2.4	Análise dos modelos de Clima Organizacional	44
2.5	Dimensões do Clima Organizacional	49
2.5.1	Comunicação	50
2.5.2	Ambiente de Trabalho	52
2.5.3	Relacionamento Interpessoal	53
2.5.4	Gestão e Liderança	53
2.5.5	Segurança do Trabalho	55

2.5.6 Benefícios.....	57
2.5.7 Motivação .....	57
2.5.8 Cultura Organizacional .....	60
<b>3 A METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>62</b>
<b>3.1 A fundamentação da pesquisa.....</b>	<b>62</b>
3.1.1 Quanto a Classificação da Natureza da Pesquisa .....	62
3.1.2 Quanto a Classificação dos Objetivos da Pesquisa .....	63
3.1.3 Quanto a Classificação da Abordagem da Pesquisa.....	64
3.1.4 Quanto a Classificação dos Procedimentos da Pesquisa .....	64
3.1.5 Quanto ao Método Científico para Coleta de Dados .....	65
3.1.6 Quanto a Classificação do Tipo de Estudo da Pesquisa .....	65
<b>3.2 Os procedimentos da pesquisa .....</b>	<b>66</b>
<b>3.3 Instrumento para a coleta de dados .....</b>	<b>68</b>
3.3.1 Modelo de Likert.....	68
<b>3.4 Tratamento dos dados .....</b>	<b>68</b>
3.4.1 A População da Pesquisa .....	69
3.4.2 Critérios de Inclusão e Exclusão .....	69
3.4.3 Análise Semântica dos Dados.....	69
<b>3.5 Validação do instrumento.....</b>	<b>72</b>
3.5.1 Confiabilidade do Instrumento de Pesquisa .....	72
3.5.2 Coeficiente alpha de Cronbach .....	73
<b>3.6 Local de aplicação da pesquisa .....</b>	<b>75</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>77</b>
<b>4.1 Caracterização da coleta de dados.....</b>	<b>77</b>
<b>4.2 Análise descritiva dos dados .....</b>	<b>78</b>
4.2.1 Características Sócio Econômicas .....	78
4.2.2 Características do Perfil Profissional.....	81
4.2.3 Avaliação Percebida nas Dimensões .....	83
4.2.4 Confiabilidade do Instrumento de Medição .....	103
<b>4.3 Sugestões de plano de ação .....</b>	<b>105</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO PARA A COLETA DE DADOS.....</b>	<b>123</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com globalização e as constantes mudanças no cenário macro e microeconômico, faz-se necessário que as organizações, não só centralizem seus esforços na satisfação do cliente externo, mas também no cliente interno, pois o seu bem-estar poderá proporcionar, como consequência, a satisfação do cliente externo, o que possibilitará a empresa obter resultados significativos em seu faturamento. Com mercados cada vez mais competitivos, as organizações precisam buscar diferenciais com vistas à melhoria contínua de seus processos, produtos e serviços para conquistar, manter e fidelizar seus clientes, sejam eles internos ou externos.

O gestor deve buscar o pleno aproveitamento dos recursos humanos no sentido de alcançar a satisfação e a motivação dos colaboradores da empresa, para que ofereçam um maior rendimento à organização, e tenham um alto nível de realização individual, expresso em termos de satisfação pessoal e geral. Para isso, é necessário diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional com o objetivo de obter informações concretas sobre seu *status*, pois o mesmo pode interferir no comportamento organizacional que, por sua vez, afeta o desempenho dos negócios.

O clima organizacional pode ser 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 e desfavorável quando frustra essas necessidades e por consequência causa desmotivação. 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.

Nesse contexto, este trabalho trata da análise da variação do clima organizacional em uma fábrica do polo industrial de Manaus. Para tanto, adotaram-se como parâmetro de medição – oito dimensões do clima: Comunicação, Ambiente de Trabalho, Relacionamento Interpessoais, Gestão e Liderança, Segurança do Trabalho, Benefícios, Motivação e Cultura Organizacional.



## 1.1 Problema da pesquisa

A empresa, objeto deste estudo, preocupada com o desempenho de seus colaboradores, realizou no ano de 2013 uma pesquisa de clima organizacional que teve como objetivo examinar a percepção dos colaboradores sobre o clima na organização. Segundo Coutinho Jr *et al.* (2016) a empresa desejava obter números reais sobre o clima organizacional e assim identificar os possíveis problemas que pudessem interferir na satisfação dos aspectos profissionais dos colaboradores e que por consequência estivessem impactando à produtividade da organização. Na oportunidade, o clima organizacional foi diagnosticado e algumas ações foram sugeridas para a sua melhoria.

Após três anos de realização deste estudo, mudanças ocorreram, então, para analisar os impactos no clima organizacional originados das intervenções implementadas pela gestão. Fez-se necessário realizar uma nova pesquisa, objetivando captar as percepções dos colaboradores a respeito do clima organizacional e com isso poder mensurar a variação do clima ocorrido no período.

Com os dados obtidos da pesquisa, o gestor poderá direcionar ações para minimizar ou eliminar os possíveis impactos no clima organizacional. Para isto este estudo busca responder à seguinte pergunta: **Qual é a variação da percepção dos colaboradores em relação ao clima na organização?**

## 1.2 Objetivos

Como forma de responder ao problema da pesquisa, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a variação do clima organizacional da empresa ME da Amazônia, por meio das percepções dos seus colaboradores.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Examinar a variação da percepção dos colaboradores, por meio da aplicação de questionário sobre o clima organizacional na empresa.
- Comparar os dados da pesquisa de clima organizacional realizada anteriormente, com os dados da pesquisa de clima aplicada.
- Apresentar sugestões para a elaboração do plano de ações, com vistas a melhoria do clima na organização.

### 1.3 Hipótese da pesquisa

A hipótese a ser investigada nesse estudo, será:

Ocorreram variações no clima organizacional, na empresa ME da Amazônia, comparativamente com a pesquisa realizada em outubro de 2013.

Para investigar esta hipótese, fez-se necessário realizar uma nova pesquisa, cujo objetivo será obter a percepção atual do clima organizacional sobre a ótica dos seus colaboradores.

### 1.4 Justificativa da pesquisa

As organizações podem ser influenciadas por diversos fatores, como as mudanças ambientais, a evolução tecnológica, a busca de crescimento sustentável, a concorrência global, entre outros aspectos. Para se ter um bom desempenho mesmo diante desses desafios, as organizações necessitam, principalmente, contar com um grupo de colaboradores motivados e capazes de trabalhar para apresentar resultados de forma ágil. Nesse sentido, Santos (2014) enfatiza que motivar as pessoas a terem um elevado nível de desempenho é fundamental para as empresas em um mundo cada vez mais competitivo e dinâmico. Um bom desempenho das

organizações, depende do talento das pessoas e o quanto estão motivadas, pois sem elas nada pode ser feito.

As intervenções realizadas nas empresas, originadas da análise do clima organizacional, são algumas das ações que as mesmas utilizam para ajudar a melhorar o próprio clima. Essas medidas podem auxiliar as organizações a serem valorizadas por seus colaboradores, fazendo com que estes tenham orgulho de pertencerem a ela.

Com a análise do clima organizacional pode-se sair do imaginário, ou seja, é possível a obtenção de informações reais relativas às percepções dos colaboradores sobre as variáveis organizacionais, que poderão convergir em ações de melhoria do ambiente de trabalho.

O presente estudo visa analisar o nível de satisfação dos trabalhadores em relação ao clima organizacional de uma empresa do ramo metalúrgico, para que possa subsidiar à gestão a tomar decisões sobre intervenções que venham a melhorar o clima na empresa, possibilitando a ela estreitar a comunicação com os colaboradores, bem como compreender o ambiente de trabalho, fazendo com que estes atuem com sinergia e maior alinhamento com os objetivos da empresa.

No estudo, os participantes da pesquisa puderam manifestar livremente suas opiniões. Os dados foram coletados sem qualquer interferência do pesquisador ou de outro funcionário da empresa. As informações foram tratadas como confidenciais e não houve identificação dos respondentes no formulário de coleta de dados.

A sociedade, em geral, poderá se beneficiar por meio da correlação dos resultados empíricos obtidos na pesquisa, com o que está disponível na literatura, permitindo analisar a influência da gestão no ambiente de trabalho e os resultados da organização, bem como a visão e a expectativa dos colaboradores em relação à gestão organizacional.

Este estudo pretende contribuir na melhoria da produtividade, da efetividade e da competitividade da empresa. Do ponto de vista pessoal, o estudo é relevante para se obter o conhecimento acerca das dimensões que podem influenciar o clima organizacional em uma empresa do ramo de metalurgia.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo é relevante, pois é possível validar a teoria desenvolvida com a prática, por meio da aplicação do instrumento de

pesquisa no âmbito da empresa, além de poder contribuir com a informação científica, embasada nos resultados que serão obtidos, por meio da aplicação das técnicas no desenvolvimento da investigação.

A contribuição para a área de Engenharia de Produção ocorre por meio da criação de métodos, técnicas e plano de ações, com o propósito de minimizar os problemas e maximizar o rendimento profissional.

### **1.5 Delimitação do estudo**

Para este estudo de clima organizacional, as seguintes delimitações foram definidas:

- a) Obtenção das percepções dos colaboradores sobre as dimensões do clima organizacional na empresa ME da Amazônia;
- b) Os resultados obtidos refletiram somente a realidade da empresa objeto da pesquisa;
- c) Somente participaram da pesquisa os colaboradores que efetivamente estavam trabalhando no momento da aplicação do instrumento de coleta dos dados.
- d) Fatores como maturidade pessoal, história de vida, filtros particulares, crenças, valores pessoais, quadros de referência e experiências passadas foram desconsideradas para o estudo do clima organizacional (MELLO, 2004).
- e) As variáveis: medidas governamentais, legislação, ecologia, demografia, sociedade, economia e outras empresas, constituem elementos do macro ambiente que podem interferir no clima organizacional, mas não irão fazer parte do objeto de estudo. (MELLO, 2004).

## 1.6 Estrutura do trabalho

Primeiramente, apresenta-se a introdução, problema da pesquisa, os objetivos, hipótese, justificativa, delimitação do estudo e da estrutura do trabalho. Nesta pesquisa foram levantadas novas informações sobre o clima organizacional da empresa objeto deste estudo. Em termos de estrutura do trabalho, este está dividido em 5 capítulos, que são descritos a seguir:

O Capítulo 2 apresenta uma revisão da literatura sobre o tema, trazendo um pouco da história e dos principais conceitos sobre o clima organizacional, aborda as dimensões que podem influenciar a atmosfera na empresa e a pesquisa sobre o clima na organização.

O Capítulo 3 trata da metodologia utilizada para a pesquisa, como as classificações, as delimitações (população e unidade de análise), as características, as vantagens, as desvantagens, as técnicas de coleta de dados, a validação e a confiabilidade do instrumento de medição e os métodos de análise dos dados.

O Capítulo 4 contempla os resultados e as discussões, composto pelos resultados obtidos da primeira pesquisa de clima organizacional, realizada na empresa objeto de estudo em outubro de 2013, bem como os resultados da segunda pesquisa, realizada em novembro de 2016.

O Capítulo 5 apresenta as considerações finais desta dissertação.

O Apêndice A se refere ao questionário, da pesquisa, aplicado aos colaboradores da empresa objeto deste estudo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objeto principal estruturar a revisão da literatura e as especificações que sustentam conceitualmente os objetivos da pesquisa. Disserta-se sobre os conceitos e as teorias: das organizações e da gestão de pessoas; do clima organizacional; dos modelos, das pesquisas e das dimensões de clima organizacional.

### 2.1 As organizações e as pessoas

Um dos primeiros estudos a analisar os aspectos humanos em uma organização, segundo Kolata (1998), foram realizados de 1927 a 1933 em uma fábrica da empresa *Western Electric*, localizada no estado de Illinois, condado de Cook, cidade de Chicago, no bairro Hawthorne. Esses estudos foram desenvolvidos pelo professor George Elton Mayo da Universidade de Harvard e seus colaboradores, que ficou conhecido como “efeito Hawthorne”.

Os estudos do professor Mayo mostraram que, independentemente das mudanças nas condições de trabalho - mais quebras, pausas mais longas ou menos e mais curtas - a produtividade aumentou. Essas mudanças, aparentemente, não tinham a ver com as respostas dos trabalhadores. Estes produziam mais porque se viam como especialistas, participantes de um experimento, e suas inter-relações melhoraram (KOLATA, 1998).

A origem da palavra organização que deriva do grego *organon*, significa uma ferramenta ou instrumento. Na perspectiva mais conhecida, uma organização é constituída como um único ser, é formada por pessoas, que na interação com o ambiente, desenvolvem o próprio pensamento. São constituídas por recursos financeiros, tecnológicos e estrutura, implicando na interação desses elementos (PESCA, 2011).

Já para Jardim (2012) a organização é constituída de diferentes atividades com a colaboração de contribuintes individuais e com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente, ou seja, toda organização atua em

determinado meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio.

Pesca (2011), argumenta que as pessoas são componentes essenciais da organização, porque são indispensáveis para o desenvolvimento e o sucesso da mesma. Não existe organização sem pessoas, uma vez que são fundamentais para administrar, controlar, monitorar, atuar e fazer a companhia produzir.

Para Maximiano (2010), certos objetivos das organizações só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupos de pessoas, que se constituem no principal motivo para a existência das organizações. O referido autor identificou diversos autores, que influenciaram os estudos sobre as organizações, conforme exposto no Quadro 1.

**Quadro 1** - Principais contribuições ao estudo das organizações.

AUTORES	PRINCIPAIS IDEIAS
MAX WEBER	Tipo ideal de burocracia.
AMITAI ETIZIONI	Tipologia das organizações com base nos tipos de poder.
PETER BLAU E RICHARD SCOTT	Tipologia das organizações com base nos tipos de beneficiários.
CHARLES PERROW, ROBERT K. MERTON E WILLIAM ROTH	Disfunções organizacionais.
BURNS E STALKER	Modelos mecanicista e orgânico de organizações.

Fonte: Maximiano (2010).

Para Max Weber, citado por Maximiano (2010), as organizações se baseiam em leis, que são definidas em função do interesse das pessoas. As pessoas que constituem a empresa aceitam a representatividade da autoridade da lei, pois a autoridade é contrapartida da responsabilidade que essas pessoas têm de zelar pelo cumprimento da lei. A obediência é devida às leis e às pessoas que as representam. Para Weber, a sociedade, a organização ou o grupo que se baseia em leis é

considerada uma burocracia e cita que as características dos tipos ideais de burocracia são:

- a) **Formalidade:** são essencialmente sistemas de normas;
- b) **Impessoalidade:** as pessoas são ocupantes de cargos ou posições formais; e
- c) **Profissionalismo:** as burocracias são formadas por funcionários.

Já para Amitai Etzioni, citado por Maximiano (2010), os tipos de burocracia de Weber aplicam-se particularmente a empresas e governo, mas não abrangem todas as organizações. Etzioni acredita que as organizações são unidades sociais, que possuem objetivos específicos, e por isso não se encaixam num modelo geral. As organizações são categorizadas em função do tipo de poder exercido sobre as pessoas, que são:

- a) **Poder coercitivo:** baseia-se em punições e o tipo da organização é coercitiva;
- b) **Poder manipulativo:** fundamenta-se em recompensas e o tipo da organização é utilitária; e
- c) **Poder normativo:** baseia-se em crenças e símbolos e o tipo da organização é normativa.

Para Blau e Scott, citado por Maximiano (2010), as organizações devem ser agrupadas em categorias estruturadas de acordo com o beneficiário principal da organização, que são:

- a) **Membros:** clubes, associações e cooperativas;
- b) **Proprietários:** empresas de forma geral;
- c) **Clientes:** hospitais, agências sociais e universidades; e
- d) **Sociedade em geral:** organizações do estado e do governo.



Charles Perrow, Robert K. Merton e William Roth, citados por Maximiano (2010), propuseram-se a catalogar as disfunções organizacionais em:

- a) **Particularismo:** defender o interesse de grupos externos, por motivos de convicção, amizade e interesse pessoal;
- b) **Satisfação de interesses pessoais:** defender interesses pessoais dentro da organização;
- c) **Excesso de regras:** multiplicidade de regras e exigências para a realização das atividades;
- d) **Hierarquia e individualismo:** divide responsabilidades e atravanca o processo decisório; e
- e) **Mecanicismo:** burocracia são sistemas de cargos limitados, que colocam as pessoas em situações alienantes.

Burns e Stalker, citados por Maximiano (2010), estudaram empresas da Escócia, fábricas que estavam em declínio e mudando para o ramo da tecnologia. As dificuldades que observaram nessas organizações para fazer a transição, fizeram com que as classificassem em dois tipos ideais:

- a) **Mecanicista:** adequado a condições ambientais relativamente estáveis;  
e
- b) **Orgânico:** adequado a condições ambientais relativamente instáveis, onde a organização não tem familiaridade.

Estas contribuições reforçam a importância de uma gestão adequada das pessoas nas organizações. Compreender itens que influenciam a maneira de elas atuarem é necessário para que o local de trabalho seja melhor para as mesmas e os resultados mais positivos para as organizações.

Os estudiosos apresentam de forma objetiva, as organizações e os elementos que a compõem, o tipo ideal de burocracia, explicam as disfunções das organizações, bem como comparam o modelo burocrático com o modelo orgânico

da estrutura organizacional. Essas contribuições são tão importantes que ainda podem influenciar novas pesquisas sobre as organizações formais modernas.

## 2.2 O histórico do Clima Organizacional

Um dos primeiros estudos a abordar o clima enquanto uma metáfora das relações sociais foi o artigo *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*, publicado no *The journal of social psychology*, por Lewin, Lippitt e White (1939), quando o conceito de clima social e de atmosfera social foi utilizado pelos autores como expressões similares para descrever atitudes, sentimentos e processos sociais.

Silva (2012b) argumenta que a ideia de clima enquanto aspecto de influência da dinâmica das organizações foi apresentada somente no final da década de 1950, por Cris Argyris, no artigo, *Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank*, publicado em 1958, na revista *Administrative science quarterly*.

Schneider, Ehrhart e Macey (2013) comentam que o tema clima organizacional dominou as primeiras pesquisas sobre o ambiente organizacional humano na década de 1960 e 1970. Silva (2012b), em sua pesquisa, identificou que Likert (1961) e Katz e Kahn (1966) fizeram experimentos para observar o efeito do contexto humano nas organizações, tanto sobre a eficácia organizacional quanto sobre as pessoas que ali atuaram, considerando que o clima na organização exerce influência considerável sobre os trabalhadores.

Outro importante estudo da década de 1960 foi o de Litwin e Stringer (1968), que realizaram experiências em laboratórios de estudo, idealizando três diferentes companhias, de maneira que os dirigentes de cada uma delas atuassem de acordo com as seguintes necessidades sociais básicas: realização, afiliação e poder. Os resultados identificaram que cada uma das organizações, apresentaram diferenças em termos de satisfação e desempenho com três situações heterogêneas, o que levou à conclusão de que o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas.

Schneider, Ehrhart e Macey (2013) contribuem com a história do clima organizacional e dizem que, na década de 1980, o interesse das pesquisas era sobre a cultura organizacional. No entanto, a partir da década de 1990, observaram uma nova mudança de foco e o interesse no tópico clima organizacional aumentou em relação ao tema cultura organizacional, nos anos mais recentes. Para fundamentar essas afirmações os autores analisaram artigos em três dos principais periódicos empíricos sobre Psicologia industrial e organizacional (*Journal of applied psychology, Academy of Management journal, and personnel psychology*) desde a virada do século (2000-2012).

Este trabalho pretende contribuir com o estudo do clima na organização por meio de um elenco de variáveis entrelaçadas, fugindo assim à abordagem linear e unilateral. A análise do clima pode identificar onde se situam as principais deficiências no clima da organização e mostrar em que direção, possíveis esforços devem ser direcionados na busca de soluções que venham a favorecer uma melhor integração e similaridade entre as metas individuais e institucionais.

### 2.2.1 Conceitos sobre Clima Organizacional

A palavra clima origina-se do grego *klima* e significa tendência ou inclinação. Para Oliveira e Campello (2006) o clima de uma organização é algo facilmente percebido, pois apesar de não se poder ver ou tocar, ele reflete o comportamento de seus colaboradores.

Os conceitos sobre o clima organizacional, possuem enfoques diferenciados. Hall *et al.* (1980), definem o clima organizacional como a representação dos conceitos que os indivíduos compartilham sobre o lugar onde trabalham. Em definição similar Schneider e Reichers (1983), afirmam que o clima organizacional é composto da percepção partilhada das características particulares que as pessoas atribuem ao ambiente de trabalho.

Katz e Kahn (1987, p.83) descrevem que “o clima organizacional reflete a história das porfias, internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e *layout* físico”. Devido a ser possível

resumirem-se numerosas percepções em um pequeno número de dimensões, o clima organizacional abrange um amplo campo de estudo (SBRAGIA, 1983).

Após analisar os conceitos de diversos autores sobre clima organizacional, Oliveira (1995, p. 47) o descreve como o “estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas”.

Ao contribuir com o conceito de clima organizacional, Mello (2004, p. 13) argumenta que este pode ser denominado por “atmosfera psicológica, clima social do trabalho, clima psicológico” e pode ser entendido como a “percepção global que o indivíduo tem do seu ambiente de trabalho”. Enquanto para Hashimoto (2009), o clima organizacional caracterize-se pelo conjunto das percepções de satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho originadas das inter-relações existentes entre os colaboradores da empresa.

Já Luz (2003) define que o clima organizacional é uma ação estratégica para o estímulo à motivação dos colaboradores, representa um imperativo ao sucesso dos negócios e uma demonstração sem equívocos do equilíbrio entre a qualidade de vida no trabalho e a competitividade da empresa.

Para Wilbert e Cruz (2014), o clima organizacional constitui-se de uma "atmosfera psicológica", onde todos a percebem, pois quando se entra num determinado ambiente ela faz com que as pessoas se sintam mais ou menos à vontade para interagir, agir, realizar e permanecer no local, a qualidade da "atmosfera psicológica", influencia a todos na empresa.

Em virtude de as organizações ainda estarem forjadas, em sua maioria, no modelo racional-burocrático, o clima organizacional constitui-se em um campo de estudo que possui uma relevância ímpar na teoria as organizações contemporâneas (LUZ, 2001).

A partir destes conceitos, interpreta-se que o clima organizacional é formado por uma série de características organizacionais, que vão desde a constituição da estrutura empresarial, seja pública ou privada, até a maneira como os colaboradores se relacionam durante o dia a dia no ambiente de trabalho. O clima organizacional como fenômeno deve ser estudado, pois pode apresentar-se como uma estratégia

eficiente da gestão, para a obtenção de melhores resultados na produtividade e efetividade da empresa.

### 2.2.2 Pesquisa de Clima Organizacional

Chaves (2012) define pesquisa de clima organizacional como uma ferramenta para mensurar o grau de percepção da satisfação dos colaboradores em relação ao seu local de trabalho. Para Tagliocolo e Araújo (2011) é importante conhecer esta percepção, pois o sentimento que os colaboradores possuem sobre a organização tem um impacto profundo sobre como e o quanto eles produzem.

Tagliocolo e Araújo (2011) ressaltam que ao responder uma pesquisa de clima, os colaboradores têm a possibilidade de refletir sobre interações entre as suas características pessoais e da empresa. Já para Nunes (2011) a pesquisa de clima é considerada uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias no ambiente de trabalho e na produtividade da empresa.

A análise, o diagnóstico e as sugestões, fundamentados pela pesquisa de clima, são importantes instrumentos utilizados em programas voltados para melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. (BISPO, 2006).

Barthasar (2014), corrobora e diz que a pesquisa de clima organizacional se constitui de uma ferramenta gerencial diferenciada, onde permite a organização planejar, realizar, corrigir e desenvolver um relacionamento estreito com seus colaboradores, a fim de obter a satisfação e o bem-estar destes estimulando a motivação e por consequência melhorando o índice de produtividade da empresa.

Gonzalez *et al.* (2011), argumenta que por meio da pesquisa de clima organizacional pode-se compreender melhor a capacidade da organização em reter os funcionários com talentos. Além disso, caso seja bem trabalhado, o clima organizacional poderá servir como um estimulador para a melhoria contínua nos processos comunicacionais, na redução de afastamentos, na credibilidade da instituição, dentre outros.

Para Bispo (2006), os clientes, a empresa e os funcionários são prejudicados com um clima organizacional desfavorável, assim como todos são

beneficiados com um clima favorável, conforme visualiza-se no Quadro 2 existem vários níveis de importância do clima na empresa, que são resultantes dos recursos humanos.

**Quadro 2** - Os níveis de clima organizacional, resultantes dos recursos humanos.

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL: FAVORÁVEL ( + )</b>	
1. satisfação.	9. motivação.
2. alta integração empresa/ funcionários.	10. alta credibilidade mútua empresa/ funcionários.
3. alta retenção de talentos.	11. alta produtividade.
4. maior adaptação às mudanças.	12. baixa rotatividade.
5. baixa abstenção.	13. alta dedicação.
6. alto comprometimento com a qualidade.	14. clientes satisfeitos.
7. maior aproveitamento nos treinamentos.	15. alto envolvimento com os negócios.
8. raras doenças psicossomáticas.	16. sucesso nos negócios.
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL: MAIS OU MENOS</b>	
1. Indiferença.	9. apatia.
2. baixa integração empresa/funcionários.	10.baixa credibilidade mútua empresa/funcionários.
3. baixa retenção de talentos.	11.baixa produtividade.
4. média adaptação às mudanças.	12.média rotatividade.
5. média abstenção.	13.média dedicação.
6. médio comprometimento com a qualidade.	14.clientes indiferentes.
7. médio aproveitamento nos treinamentos.	15.baixo envolvimento com os negócios.
8. algumas doenças psicossomáticas.	16.estagnação nos negócios.
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL: DESFAVORÁVEL ( - )</b>	
1. frustração.	9. desmotivação.
2. Falta de integração empresa/funcionários.	10. Falta de credibilidade mútua empresa/funcionários.
3. Falta de retenção de talentos.	11. improdutividade.
4. pouca adaptação às mudanças.	12. alta rotatividade.
5. alta abstenção.	13. pouca dedicação.
6. baixo comprometimento com a qualidade.	14. clientes insatisfeitos.
7. pouco aproveitamento nos treinamentos.	15. falta de envolvimento com os negócios.
8. crescimento das doenças psicossomáticas.	16. insucesso nos negócios.

Fonte: Bispo (2006).

Para cada nível de clima organizacional, apresentam-se fatores internos e externos que podem influenciar o clima na organização. Os estados desses fatores são sensíveis as intervenções por parte dos gestores, ou seja, quando um gestor promove uma reunião para discutir melhorias em um processo interno, essa atitude pode motivar o funcionário, pois faz com que este perceba que é importante para as decisões da empresa, por outro lado, a desmotivação pode originar-se da ausência de estímulos promovidas pelos gestores aos funcionários.

A pesquisa de clima organizacional pode fornecer subsídios para a compressão do comportamento do colaborador em relação ao ambiente de trabalho, bem como, se as relações sociais estabelecidas influenciam no desempenho da organização frente ao mercado.

## 2.3 Modelos de Clima Organizacional

Para melhorar o conhecimento sobre a percepção dos colaboradores e a respeito do clima na organização, empresas aplicam instrumentos de medição que têm como referência os *construtos*, síntese feita a partir da combinação dos fatores que podem influenciar o clima da organização. Para Lira (2016), os modelos de clima organizacional desenvolvidos, por outros autores, podem ser usados para fundamentar o desenvolvimento de novos estudos.

Ao longo do tempo, diversos modelos foram desenvolvidos para analisar a percepção dos colaboradores em relação ao clima nas empresas. Nos itens a seguir são apresentados os modelos para a análise do clima organizacional.

### 2.3.1 Modelo de Litwin e Stringer (1968)

Litwin e Stringer investigaram, em 1968, a influência do clima organizacional sobre a produtividade na empresa, os estilos da liderança sobre a motivação e o comportamento dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho. Os autores identificaram, em seu estudo, diferentes climas organizacionais nas empresas que tinham distintas políticas para seus Recursos Humanos. Este foi o primeiro modelo testado em organizações de grande porte, conforme citado por Bispo (2006). A seguir são apresentados os nove fatores do modelo:

**1. Estrutura:** a sensação de que os empregados têm sobre as restrições no grupo, o número de regras, regulamentos, procedimentos; existe uma ênfase na "burocracia" e indo através dos canais, ou há uma atmosfera solta e informal;

- 2. Responsabilidade:** a sensação de autonomia para tomar as decisões que se relacionam ao trabalho; não ter que verificar todas as suas decisões;
- 3. Desafio:** o sentimento de risco ao tomar decisões e no desempenho de suas tarefas, ou seja, percepção dos desafios no cargo e na situação de trabalho;
- 4. Recompensa:** percepção de recompensa por um trabalho bem feito; enfatizando recompensas positivas em vez de punição, está relacionado com os benefícios;
- 5. Apoio e calor humano:** o sentimento das boas relações interpessoais de modo geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- 6. Cooperação:** percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
- 7. Conflito interno:** a sensação de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos; verifica se há sentimento de temor;
- 8. Identidade:** a sensação de que você pertence a uma empresa e é um membro valioso de um trabalho em equipe; e
- 9. Padrões:** grau em que a organização enfatiza normas e processos.

### 2.3.2 Modelo de Sbragia (1983)

Sbragia (1983) investigou a influência de vinte fatores relacionados ao clima organizacional em treze instituições públicas de pesquisa das regiões sul e sudeste do Brasil. Os vinte fatores estudados por ele, são apresentadas a seguir:

- 1. Estado de tensão:** mensuração da influência da lógica, da racionalidade e das emoções, nas ações dos funcionários;
- 2. Conformidade exigida:** medição do grau de flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional e o posicionamento frente à necessidade de cumprimento às normas, procedimentos e regulamentos formais;
- 3. Ênfase na participação:** enfatiza o índice de participação e envolvimento dos funcionários nas decisões e aceitação de ideias e sugestões;



- 4. Proximidade da supervisão:** mensuração do grau de liberdade das pessoas para fixar seus métodos de trabalho e tomar iniciativas;
- 5. Consideração humana:** percepção do grau de humanização na empresa, como as pessoas são tratadas e como recebem atenção;
- 6. 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;
- 7. Autonomia presente:** grau de autonomia para tomar as decisões que se relacionam ao trabalho; não ter que verificar todas as suas decisões;
- 8. Recompensas proporcionais:** mensura o grau de recompensa por um trabalho bem feito; enfatizando as recompensas positivas, políticas de pagamento e promoções, em vez de punição;
- 9. Prestígio obtido:** explica o grau de percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização e o quanto a organização projeta seus membros no ambiente da empresa;
- 10. Cooperação existente:** medição do grau de amizade e as boas relações sociais favorecem uma atmosfera saudável de trabalho; percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
- 11. Padrões enfatizados:** medição do índice de importância atribuído pelas pessoas às metas e aos padrões de desempenho; grau em que a organização enfatiza normas e processos;
- 12. Atitude frente a conflitos:** explica o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões;
- 13. Sentimento de identidade/orgulho:** percepção das pessoas e como se manifestam em relação a pertencer à organização e como valorizam a organização da qual fazem parte; sensação de como o funcionário pertence a uma empresa;
- 14. Tolerância existente:** apresenta o grau com que os erros das pessoas são tratados, se ocorre de forma suportável e construtiva ou punitiva;

**15. Clareza percebida:** explica o índice de conhecimento das pessoas quanto aos assuntos que lhes dizem respeito e como a organização as informa sobre as formas e condições de progresso;

**16. Imparcialidade/Justiça predominante:** índice com que predominam os critérios de decisão, das habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos e ou pessoais;

**17. Condições de progresso:** mensuração do índice de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e o quanto a organização atende às aspirações e expectativas de progresso dos funcionários;

**18. Respeito/Apoio logístico proporcionado:** mede o grau de satisfação do quanto a organização oferece a seus funcionários as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho;

**19. Reconhecimento proporcionado:** apresenta o índice com que a organização valoriza e reconhece os esforços individuais diferenciados; e

**20. Forma de controle:** descreve como a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto orientação e solução de problemas.

Nos resultados do estudo, Sbragia (1968) identificou que os fatores mais favoráveis foram: tolerância a erros, estilo de supervisão, conformidade exigida, consideração e autonomia e dentre as mais desfavoráveis foram: recompensas, clareza organizacional, estrutura administrativa, reconhecimento e atitude frente aos conflitos. Essas conclusões foram obtidas por meio da comparação entre as noções de clima organizacional real e ideal.

### 2.3.3 Modelo de Luz (2003)

Com o objetivo de mensurar o clima organizacional, Luz (2003) construiu um modelo com trinta e quatro fatores. O modelo foi composto, a partir de um levantamento, realizado em empresas nacionais e multinacionais localizadas no Rio de Janeiro, abaixo apresentam-se as dimensões que podem ser avaliadas:

**1. Trabalho realizado:** mensura o grau de adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados; o volume do trabalho realizado; o horário de trabalho; se é justa a distribuição dos trabalhos entre os funcionários; se o quadro de pessoal em cada setor é suficiente para realizar os trabalhos; se o trabalho é considerado relevante e desafiador; e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal;

**2. Salário:** analisa a percepção deles quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado; o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância; a possibilidade de obtenção de aumentos salariais; a possibilidade de viver dignamente com o salário; o impacto na atração de talentos e na satisfação e fixação dos funcionários; a justiça na prática dos aumentos salariais concedidos; a clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa etc. Essa é uma das principais variáveis pesquisadas, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos empregados;

**3. Benefícios:** medição do grau de quanto eles atendem às necessidades e expectativas dos funcionários; a qualidade da prestação desses serviços aos funcionários; o impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários;

**4. Integração entre departamentos:** mensuração do grau de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa;

**5. Supervisão / Liderança / Estilo Gerencial / Gestão:** mede o grau de satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o tratamento justo dado à equipe; o grau de *feedback* dado por eles à equipe.

**6. Comunicação:** sensação do grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa;

**7. Treinamento / Desenvolvimento / Carreira / Progresso e realização profissionais:** mensuração do grau das oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente;

**8. Progresso profissional:** avalia o uso e o aproveitamento das potencialidades dos funcionários; aponta o grau de satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira, as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes; avalia as possibilidades de os funcionários participarem de projetos que representem experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional;

**9. Relacionamento interpessoal:** mensuração do grau da qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos;

**10. Estabilidade no emprego:** avalia o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos, assim como o *feedback* que recebem sobre como eles estão indo no trabalho;

**11. Processo decisório:** essa variável representa uma das diversas dimensões da variável “gestão”; avalia a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões;

**12. Condições físicas de trabalho:** aponta o grau da qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos: posto de trabalho, vestiários, horários de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho;

**13. Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários:** analisa o grau de satisfação quanto à importância que os sindicatos têm, como órgãos representativos dos trabalhadores; avalia o tratamento que a empresa dispensa às reclamações (formais ou informais) dos empregados; analisa a postura como a empresa se relaciona com os sindicatos; a qualidade do tratamento dos problemas trabalhistas; avalia o cumprimento da empresa quanto às obrigações a que ela está sujeita por força de acordos coletivos ou convenções coletivas de trabalho;

**14. Participação:** mensura o grau das diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; seu grau de conhecimento e

envolvimento com os assuntos relevantes da empresa; sua participação na definição dos objetivos do seu setor de trabalho; a participação financeira que os funcionários têm nos resultados da empresa; a participação deles na gestão da empresa;

**15. Pagamento dos salários:** mede o grau da incidência de erros na folha de pagamento; o conhecimento que os funcionários têm sobre os códigos de proventos e descontos lançados na folha de pagamento;

**16. Segurança do trabalho:** avalia medição da percepção e a satisfação dos colaboradores quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre os riscos de acidentes e doenças ocupacionais a que estão sujeitos os mesmos;

**17. Objetivos organizacionais:** mede o grau de clareza, a transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus funcionários;

**18. Orientação da empresa para resultados:** mensura o quanto a empresa é percebida pelos seus funcionários no seu esforço de orientar-se para a consecução de seus resultados;

**19. Disciplina:** aponta o grau de rigidez da disciplina praticada na empresa, o grau de justiça na aplicação das punições;

**20. Imagem da empresa:** aponta a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade;

**21. Estrutura organizacional:** aponta a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação, para a consecução dos objetivos organizacionais;

**22. Ética e responsabilidade social:** identifica o quanto a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades sociais, nas suas relações com seus parceiros comerciais, com os funcionários, com a comunidade e com o Estado;

**23. Qualidade e satisfação do cliente:** aponta a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação à qualidade

dos produtos, processos e serviços, assim como com a satisfação dos clientes;

**24. Reconhecimento:** mede o grau do quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários;

**25. Vitalidade organizacional:** mensura o grau do ritmo de atividades desenvolvidas pela empresa; se ela tem vitalidade ou se é uma empresa onde as coisas andam muito devagar, onde as mudanças se processam muito lentamente;

**26. Direção e estratégias:** aponta o grau de satisfação dos funcionários quanto à qualidade da direção da empresa, quanto à qualidade das estratégias adotadas e quanto à qualidade da condução dos negócios;

**27. Valorização dos funcionários:** aponta o grau do quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe nos seus recursos humanos;

**28. Envolvimento / Comprometimento:** identifica o grau do quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória;

**29. Trabalho em equipe:** mensura o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar etc.;

**30. Modernidade:** identifica a percepção dos funcionários quanto à preocupação da empresa com relação à inovação/modernização de seus produtos, processos, serviços, tecnologia, modelo de gestão, instalações etc.;

**31. Orientação da empresa para os clientes:** aponta o grau de satisfação da imagem externa da empresa, a percepção que os clientes externos têm sobre ela; procura identificar o quanto a empresa é sensível às necessidades de seus clientes;

**32. Planejamento e organização:** identifica o grau de satisfação do quanto a empresa é percebida como sendo bem planejada e organizada pelos seus

diferentes gestores; o quanto a empresa é clara na divulgação de seus objetivos e planos departamentais e organizacionais;

**33. Fatores motivacionais:** identifica quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles; e

**34. Fatores desmotivadores:** identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a desmotivação deles;

#### 2.3.4 Modelo de Bispo (2006)

Em artigo publicado em 2006 referente à pesquisa de clima organizacional, Carlos Alberto Ferreira Bispo apresenta um modelo genérico que pode ser aplicável em qualquer empresa pública ou privada, pois abrange fatores internos e externos à organização. Bispo (2006) fundamenta seus estudos nos modelos de Litwin e Stringer (1968), Sbragia (1983) e Kolb, Rubin, Mcintyre (1986). A seguir apresenta-se o modelo, proposto por Bispo (2006), com os onze fatores internos de influência do clima organizacional:

- 1. Ambiente de trabalho:** indica o grau de relacionamento entre os funcionários, importante para a realização das tarefas individuais ou coletivas. Está relacionado ao ambiente de trabalho, a comunicação e ao relacionamento interpessoal;
- 2. Assistência aos funcionários:** mede o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;
- 3. Burocracia:** mede o grau de compatibilidade dos processos, procedimento e normas com as tarefas desenvolvidas pelos empregados;
- 4. Cultura organizacional:** mensura o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os empregados e suas atividades;

- 5. Estrutura organizacional:** mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos empregados;
- 6. Nível sociocultural:** indica se os níveis intelectuais, culturais e sociais dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;
- 7. Incentivo profissional:** mede-se o nível de reconhecimento profissional dos funcionários por parte da empresa;
- 8. Remuneração:** avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;
- 9. Segurança profissional:** avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;
- 10. Transporte: casa/trabalho – trabalho/casa:** indica o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa; e
- 11. Vida profissional:** estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

#### 2.3.5 Modelo de Ramos Filho (2008)

Jaime André Ramos Filho, publicou em 2008, o estudo intitulado Seleção de Dimensões para Avaliação de Clima Organizacional em Ambientes de Manutenção Industrial. Esse estudo, segundo as considerações do referido autor, resultou em seis dimensões adequadas à avaliação do clima organizacional em ambientes de manutenção industrial. A seguir apresentam-se as dimensões resultantes do estudo de Ramos Filho (2008):

- 1. Padrões de Desempenho:** trata do enfoque no desempenho, em outras palavras, compreende as percepções relativas às metas organizacionais estipuladas, a necessidade de ser produtivo por meio da realização de bons



trabalhos, e ainda, o quanto os colaboradores percebem o que deles é esperado;

**2. Desenvolvimento Profissional:** objetiva identificar as percepções inerentes às oportunidades de desenvolvimento profissional, ênfase no treinamento e capacitação com vistas a promoções posteriores;

**3. Estrutura e Organização do Trabalho:** visa obter a percepção dos funcionários quanto à organização das atividades no setor, por meio do uso de padrões e procedimentos que conduzem ao alcance dos objetivos, considerando sobretudo, a clareza com que são propostos;

**4. Condições de Trabalho:** visa analisar as condições de trabalho disponíveis, principalmente os recursos necessários ao desenvolvimento das tarefas da função manutenção;

**5. Relações Interpessoais:** trata do relacionamento entre os integrantes das equipes de manutenção, avaliado por meio de aspectos como harmonia, confiança e cooperação nas relações; e

**6. Recompensas e benefícios:** objetiva analisar as percepções dos colaboradores com relação ao processo de contraprestação, por exemplo, os salários, assistência médica, tangíveis ou não, até o reconhecimento proporcionado por parte da instituição, inclusive se este prevalece em relação às possíveis punições além da justiça empregada para determinação das recompensas.

#### 2.3.6 Modelo de Rizzatti *et al.* (2010)

Gerson Rizzatti, Gerson Rizzatti Júnior, João Vicente Silva Sarmiento, Giselly Rizzatti e Celina Emília Rizzatti publicaram em 2010 um artigo sob o título Análise do Clima Organizacional na Universidade Federal de Santa Catarina, na qual foram estudadas seis dimensões: Imagem e Avaliação Institucional, Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos, Organização e Ambiente de Trabalho, Relacionamento Interpessoal, Sucessão Político-Administrativa e Comportamento

das Chefias e Satisfação Pessoal. A seguir são apresentadas as seis dimensões do modelo de Rizzatti *et. al.* (2010):

- 1. Imagem e Avaliação Institucional:** relaciona-se com o prestígio que desfruta junto à comunidade em que atua;
- 2. Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos:** refere-se ao conjunto de princípios, estratégias e técnicas que têm como finalidade a atração, a manutenção, a satisfação, o treinamento e o desenvolvimento do ser humano na organização;
- 3. Organização e Ambiente do Trabalho:** os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas;
- 4. Relacionamento Interpessoal:** refere-se a uma interação ou relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada uma esteja, em parte, determinada pela atividade da outra;
- 5. Sucessão Político Administrativa e Comportamento das Chefias:** refere-se ao processo eleitoral para escolha de reitores e outros dirigentes, na busca da democratização interna, enquanto o comportamento das chefias diz respeito a aspectos como credibilidade, delegação, competência, qualificação, entre outros; e
- 6. Satisfação Pessoal:** relaciona-se com o nível de satisfação no trabalho, o reconhecimento pessoal e o prestígio desfrutado por trabalhar em determinada instituição, a integração com os colegas e a motivação salarial.

#### 2.3.7 Modelo de Tagliocolo e Araújo (2011)

Claudinéia Tagliocolo e Geraldino Carneiro de Araújo publicaram em 2011, o Artigo: Clima Organizacional - um estudo sobre as quatro dimensões de análise, na qual aplicaram um modelo de clima organizacional com base em quatro dimensões: resistência à mudança, estresse, liderança e motivação. Em uma empresa da área comercial, constituída por 239 lojas, localizada em vários estados da região centro-

oeste, sudeste e sul do Brasil. A seguir, apresenta-se o modelo com as quatro dimensões de análise de Tagliocolo e Araújo (2011):

- 1. Resistência à mudança:** está relacionado com as alterações das rotinas de trabalho por outra mais eficiente e envolve a participação dos funcionários neste processo de implantação e adequação a um novo sistema;
- 2. Estresse:** está relacionada com as ações rotineiras, que envolvem o relacionamento interpessoal com as demais pessoas. O estresse afeta a produtividade do funcionário, e pode ser causado tanto por fatores pessoais, quanto organizacionais, cabe ao administrador desenvolver ações que amenizem os impactos negativos do estresse;
- 3. Liderança:** relaciona líder e colaborador, bons líderes influenciam e estimulam seus subordinados, sua equipe de trabalho, e assim a organização se torna mais eficiente e eficaz; e
- 4. Motivação:** está ligada mais a aspectos internos do que externos, as organizações podem gerar estímulos externos, mas cada funcionário terá uma percepção se motivando ou não.

#### 2.3.8 Modelo de Silva (2012a)

Ariete Cavalcante Silva, publicou em 2011 uma dissertação sob o título Modelo de Avaliação do Clima Organizacional para o Serviço de Nutrição do Hospital Getúlio Vargas com base em cinco dimensões: liderança, ambiente de trabalho, comunicação, crescimento profissional e apoio logístico. A seguir, apresenta-se o modelo proposto por Silva (2012a), com as cinco dimensões de análise:

- 1. Liderança:** é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos;

**2. Ambiente de trabalho:** verifica se existe um ambiente de trabalho que favoreça a execução dos serviços, além de uso de ferramentas para melhoria da qualidade;

**3. Comunicação:** visa identificar a percepção dos funcionários em relação ao processo de comunicação existente na Instituição. Esse fator abarca questões relacionadas à maneira como as pessoas percebem a divulgação das informações;

**4. Crescimento profissional:** verifica o grau que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional e o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso; e

**5. Apoio logístico:** refere-se às condições físicas (máquinas, equipamentos, instalações) necessárias à realização do trabalho. Tem como objetivo verificar o grau de apoio que a organização propicia aos seus funcionários em relação às condições e aos instrumentos de trabalho necessários para o bom desempenho dos serviços executados.

## **2.4 Análise dos modelos de Clima Organizacional**

Silva (2012a) argumenta que a construção do modelo para a pesquisa de clima organizacional, fundamenta-se por meio da literatura existente e nas características da organização estudada, bem como nos conceitos e modelos apresentados pelos autores. Logo a pesquisa dos moldes é válida, porque dá suporte à criação de um padrão, a partir das dimensões dos modelos de Clima Organizacional, fazendo-se uma adaptação para a realidade do segmento e da empresa a ser estudada.

Em análise, diante dos vários modelos apresentados, nota-se que o volume de constructos é diversificado, assim como o número de itens incluídos em cada pesquisa. Para Mello (2004) várias dimensões fazem parte da maioria dos estudos, com nomenclaturas idênticas ou diferenciadas, entretanto, com o mesmo sentido,

devido a não haver concordância sobre as variáveis que mensuram o clima organizacional.

Em relação aos fatores internos e externos que podem influenciar o grau de satisfação do colaborador sobre o clima organizacional, Pistore (2013, p. 29) argumenta que:

Os problemas externos à empresa ou mesmo fatores externos ligados à vida particular do trabalhador, influenciam no clima organizacional na empresa. As preocupações, tensões, fatos comoventes têm impacto, mas durante muito tempo; porém, os acontecimentos de dentro da organização afetam com maior intensidade o clima organizacional.

Foi com base nos modelos apresentados pelos autores analisados, que se propôs as dimensões desta pesquisa, a seleção se deu por meio da similaridade entre elas. O agrupamento em 8 (oito) fatores, visou facilitar e organizar os resultados da pesquisa. No Quadro 3, apresentam-se as dimensões dos diversos modelos de avaliação do clima organizacional, e suas respectivas equivalências com as dimensões propostas.

**Quadro 3** - Equivalência das dimensões do clima organizacional.

DIMENSÕES APRESENTADAS NOS MODELOS	PRINCIPAIS DIMENSÕES EQUIVALENTES ADEQUADAS A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA A SER ESTUDA								
	COMUNICAÇÃO	AMBIENTE DE TRABALHO	MOTIVAÇÃO	GESTÃO E LIDERANÇA	SEGURANÇA DO TRABALHO	CULTURA ORGANIZACIONAL	BENEFÍCIOS	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	OUTRAS
Modelo: Litwin e Stringer (1968)									
1.Estrutura.		X							
2.Responsabilidade.						X			
3.Desafio.				X					
4.Recompensa.							X		
5.Apoio e calor humano.	X							X	
6.Cooperação.	X			X				X	
7.Conflito interno.								X	
8.Identidade.			X						
9.Padrões.						X			

Continua . . .

Continuação . . .

DIMENSÕES APRESENTADAS NOS MODELOS	PRINCIPAIS DIMENSÕES EQUIVALENTES ADEQUADAS A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA A SER ESTUDA								
	COMUNICAÇÃO	AMBIENTE DE TRABALHO	MOTIVAÇÃO	GESTÃO E LIDERANÇA	SEGURANÇA DO TRABALHO	CULTURA ORGANIZACIONAL	BENEFÍCIOS	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	OUTRAS
Modelo: Sbragia (1983)									
1. Estado de tensão.								X	
2. Conformidade exigida.						X			
3. Ênfase na participação.			X			X			
4. Proximidade da supervisão.				X					
5. Consideração humana.			X					X	
6. Adequação da estrutura.		X							
7. Autonomia presente.				X					
8. Recompensas proporcionais.							X		
9. Prestígio obtido.			X						
10. Cooperação existente.	X			X				X	
11. Padrões enfatizados.						X			
12. Atitude frente a conflitos.								X	
13. Sentimento de			X						
14. Tolerância existente.			X					X	
15. Clareza percebida.	X			X					
16. Imparcialidade/Justiça. Predominante.						X			
17. Condições de progresso.			X			X			
18. Respeito/Apoio logístico proporcionado.		X			X				
19. Reconhecimento proporcionado:			X						
20. Forma de controle:						X			

Continua . . .

Continuação . . .

DIMENSÕES APRESENTADAS NOS MODELOS	PRINCIPAIS DIMENSÕES EQUIVALENTES ADEQUADAS A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA A SER ESTUDA								OUTRAS
	COMUNICAÇÃO	AMBIENTE DE TRABALHO	MOTIVAÇÃO	GESTÃO E LIDERANÇA	SEGURANÇA DO TRABALHO	CULTURA ORGANIZACIONAL	BENEFÍCIOS	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	
Modelo: Luz (2003)									
1. Trabalho realizado.		X							
2. Salário.							X		
3. Benefícios.							X		
4. Integração entre departamentos.	X							X	
5. Supervisão / Liderança / Estilo Gerencial / Gestão.				X					
6. Comunicação.	X								
7. Treinamento / Desenvolvimento / Carreira / Progresso e realização profissionais.			X				X		
8. Progresso profissional.			X						
9. Relacionamento interpessoal.	X							X	
10. Estabilidade no emprego.									
11. Processo decisório.				X					
12. Condições físicas de trabalho.		X			X				
13. Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários.							X		
14. Participação.			X			X			
15. Pagamento dos salários.							X		
16. Segurança do trabalho.					X				
17. Objetivos organizacionais.	X			X					
18. Orientação da empresa para resultados.				X		X			
19. Disciplina.						X			
20. Imagem da empresa.						X			
21. Estrutura organizacional.	X	X				X			
22. Ética e responsabilidade social.						X			
23. Qualidade e satisfação do cliente.						X			
24. Reconhecimento.			X			X			
25. Vitalidade organizacional.									X
26. Direção e estratégias.				X					
27. Valorização dos funcionários.							X		
28. Envolvimento / Comprometimento.			X						
29. Trabalho em equipe.	X		X	X				X	
30. Modernidade.						X			
31. Orientação da empresa para os clientes.						X			
32. Planejamento e organização.				X					
33. Fatores motivacionais.			X						
34. Fatores desmotivadores.			X						

Continua . . .

Continuação . . .

DIMENSÕES APRESENTADAS NOS MODELOS	PRINCIPAIS DIMENSÕES EQUIVALENTES ADEQUADAS A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA A SER ESTUDA								
	COMUNICAÇÃO	AMBIENTE DE TRABALHO	MOTIVAÇÃO	GESTÃO E LIDERANÇA	SEGURANÇA DO TRABALHO	CULTURA ORGANIZACIONAL	BENEFÍCIOS	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	OUTRAS
Modelo Bispo (2006)									
1.Ambiente de trabalho.		X							
2.Assistência aos funcionários.						X	X		
3.Burocracia.						X			
4.Cultura organizacional.						X			
5.Estrutura organizacional.		X							
6.Nível sociocultural.									X
7.Incentivo profissional.			X			X			
8.Remuneração.							X		
9.Segurança profissional.									X
10.Transporte.									X
11.Vida profissional.			X						
Modelo: Ramos Filho (2008)									
1. Padrões de Desempenho.						X			
2. Desenvolvimento Profissional.						X			
3. Estrutura e Organização do Trabalho.		X				X			
4. Condições de Trabalho.		X			X				
5. Relações Interpessoais.	X							X	
6. Recompensas e benefícios.							X		
Modelo: Rizzatti <i>et al.</i> (2010)									
1. Imagem e avaliação institucional.						X			
2. Desenvolvimento de recursos Humanos, Benefícios e Incentivos.			X				X		
3. Organização e ambiente do Trabalho.		X			X				
4. Relacionamento Interpessoal.	X							X	
5. Sucessão Político Administrativa e Comportamento das Chefias.				X					
6. Satisfação Pessoal.			X						

Continua . . .



Continuação . . .

DIMENSÕES APRESENTADAS NOS MODELOS	PRINCIPAIS DIMENSÕES EQUIVALENTES ADEQUADAS A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA A SER ESTUDA								OUTRAS
	COMUNICAÇÃO	AMBIENTE DE TRABALHO	MOTIVAÇÃO	GESTÃO E LIDERANÇA	SEGURANÇA DO TRABALHO	CULTURA ORGANIZACIONAL	BENEFÍCIOS	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	
Modelo: Tagliocolo e Araújo (2011)									
1. Resistência à mudança.									X
2. Estresse.								X	
3. Liderança.	X			X				X	
4. Motivação.			X						
Modelo: Silva (2012a)									
1. Liderança.				X					
2. Ambiente de trabalho.		X							
3. Comunicação.	X								
4. Crescimento profissional.			X						
5. Apoio logístico.		X			X				
<b>TOTAL DE FATORES SIMILARES</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

As dimensões agrupadas na coluna “OUTRAS” não foram consideradas neste trabalho, pois aparecem com pouca frequência nos outros estudos realizados, possuem pouca relevância para o estudo em questão ou não possuem similaridades com as dimensões propostas nesta dissertação.

## 2.5 Dimensões do Clima Organizacional

A seguir são explicadas as oito dimensões que foram selecionadas para compor o instrumento de pesquisa: comunicação, ambiente de trabalho, motivação, gestão e liderança, segurança do trabalho, cultura organizacional, benefícios e relacionamento interpessoal.

### 2.5.1 Comunicação

As relações humanas são pautadas pelas interações existentes e essas relações estão intrinsicamente ligadas à comunicação. Nessa linha de pensamento Mello (2004) acrescenta que para a continuidade e crescimento da organização é fundamental buscar o entendimento comum nas relações entre os indivíduos, pois a comunicação constitui-se de um processo essencial na interação humana.

As pessoas podem comunicar-se em muitos níveis, por muitas razões, com muitas pessoas, de muitas formas, diversas horas por dia e todos os dias. Por conta disso diversos motivos apontam a importância da comunicação na empresa, que são: tomada de decisão, resolução dos problemas organizacionais, liderança, controle, planejamento, avaliação dos resultados, ampliação do campo de conhecimento e outros (MELLO 2004).

Mello (2004) comenta que, nas estruturas organizacionais tradicionais, a ênfase é dada à comunicação vertical, quando todo o fluxo de informações passa pelo chefe, o que como consequência pode provocar centralização excessiva de informações, ruídos, reações emocionais, omissão no repasse, repasse indevido entre outros. Segundo a autora os motivos que podem causar falhas no processo de comunicação nas organizações, estão associados ao medo da perda do “*status quo*”, aos ruídos, a desconfiança, as diferenças de linguagem e as reações emocionais. O que como consequência poderá impactar de forma negativa a eficácia e eficiência das atividades que devem ser realizadas pelos colaboradores.

Lanzoni (2009) corrobora com Mello (2004) e diz que os referidos motivos têm origem no fato de os membros de uma organização estarem expostos às mesmas características estruturais, compartilharem significados, definirem e interpretarem situações a partir de suas experiências e responderem a elas por meio das interações e comunicação.

Para Casali (2006) o resultado do processo comunicacional, está relacionado com a informação gerada por meio da interação ou conhecimento produzido coletivamente. A autora atribui três funções à comunicação: a de manutenção, ao dar suporte aos esforços operacionais de produção e ao garantir a cooperação dos colaboradores no cumprimento de tarefas; de relações humanas, quando a comunicação se refere às atitudes, à satisfação, à realização pessoal, à

autoestima, aos sentimentos e às relações interpessoais; e a de inovação, quando suas mensagens possibilitarem que as organizações se adaptem ao ambiente interno ou externo.

Bedani (2008) argumenta que, a comunicação, a integridade e a cooperação são favorecidas a partir do estabelecimento de uma base comum de atitudes, hábitos e valores que tem como objetivo final a socialização do grupo. Os colaboradores devem ser incentivados a buscarem altos níveis de comunicação, confiança e trabalho em equipe, que são elementos fundamentais para a realização das atividades de forma eficiente.

Jardim (2012) pondera que o objetivo da comunicação organizacional é provocar uma simbiose de experiências sociais significativas. A empresa deve assumir um caráter dialógico, em que o administrador fale com o colaborador e não para o colaborador. Para alcançar este objetivo, o próprio autor enfatiza a importância da análise da comunicação na empresa, pois cada vez que um indivíduo fala, procura comunicar a imagem de si, bem como procura fazer com que o outro reconheça essa imagem projetada, pois é pela análise da comunicação que se pode perceber o pensar e o sentir da organização e os motivos conscientes e inconscientes pelos quais os indivíduos estabelecem relações de identidade e de identificação com a empresa.

Moro (2012) chama atenção para a importância da comunicação entre gestores e subordinados no que diz respeito às metas da empresa e sobre como os colaboradores são orientados. Ele afirma que, para favorecer o estabelecimento de um clima saudável e produtivo, é necessário que os colaboradores conheçam a relação do trabalho com as metas estabelecidas pela empresa e estejam adequadamente orientados pelos seus superiores sobre as informações inerentes ao trabalho.

Esse pensamento foi reafirmado por Lira (2016, p. 44), quando,

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.

Uma comunicação adequada é essencial para fortalecer o clima organizacional. Ela deve ser pautada na confiança da manutenção do “*status quo*”, na ausência de ruídos, na igualdade da linguagem e no equilíbrio nas reações emocionais, tornando o ambiente de trabalho mais preparado para receber os aspectos macroeconômicos e microeconômicos fomentando a melhoria na produtividade e lucratividade na empresa.

### 2.5.2 Ambiente de Trabalho

A base de uma postura colaborativa pode ser obtida, pela construção de um ambiente de trabalho favorável à troca de experiências, onde, o bom relacionamento estabelecido entre os colegas de trabalho pode contribuir para o fortalecimento da mesma (HEES, 2016).

Para Moro (2012), a maneira como a empresa é observada pelos seus colaboradores cria uma atmosfera psicológica que afeta diretamente a produtividade dos mesmos. A ambiência de uma organização é o reflexo dos indivíduos que a compõe, dos seus processos de trabalho, das formas de comunicação, bem como das relações estabelecidas entre os agentes organizacionais.

Marques, Nascimento e Botelho (2016), argumentam que metas agressivas, clientes com nível de exigência elevado, pressão, ansiedade, insegurança, são fatores que fazem parte do círculo laboral no contexto contemporâneo. Estes fatores podem influenciar no comportamento do colaborador, bem como suas atitudes podem gerar consequências desfavoráveis à empresa.

Para poder estimular a satisfação no ambiente de trabalho, as organizações necessitam checar com certa regularidade a percepção de seus colaboradores, pois é por meio deste processo que a mesma poderá atuar de forma ativa no sentido de melhorar o clima e, conseqüentemente, aumentar a sua produtividade e lucratividade. Os colaboradores devem se sentir parte integrante da empresa trabalhando de forma sistemática quando acompanham os processos do início ao fim.

### 2.5.3 Relacionamento Interpessoal

Diferentes conceitos definem relacionamento pessoal. Para Rizzatti *et al.* (2010, p.6), o relacionamento interpessoal “refere-se a uma interação ou relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada uma esteja, em parte, determinada pela atividade da outra”. Já Murga (2013, p.2) afirma que “um dos principais fenômenos que ocorrem no relacionamento interpessoal é a influência social”. Neste sentido, no ambiente de trabalho, somos compelidos a sofrer influências dos colegas e isto pode direcionar nossas atitudes.

Rizzatti *et al.* (2010), apresenta argumentos sobre os conflitos interpessoais. Estes conflitos, normalmente, originam-se em consequência de antagonismos pessoais, a exemplo das diferenças de caráter pessoal e emocional, decorrentes das relações de interdependência dos indivíduos no trabalho, ou em função das discordâncias individuais a respeito de problemas essenciais da Instituição. Esses conflitos, de forma variável, são gerados pelas diferenças existentes entre os diversos membros na execução de suas tarefas.

Nos estudos de Dalri (2013) identificou-se que, devido à falta de tempo, dos colaboradores, para troca de experiências, positivas ou negativas, muitas vezes ela não acontece, causando-lhes estresse. O ritmo intenso de trabalho, dificulta os encontros para o compartilhamento dessas experiências e causa um desgaste no relacionamento interpessoal.

A dimensão relacionamento interpessoal, portanto, apresenta-se de forma relevante para a análise do clima nas organizações. Um bom relacionamento interpessoal em todos os níveis da organização estimula a interação entre as unidades organizacionais, contribuindo assim para um clima organizacional favorável onde se estimula a motivação pessoal e profissional.

### 2.5.4 Gestão e Liderança

Para Luz (2003) o gestor possui um papel fundamental sobre o clima de sua equipe de trabalho, pois ele representa a empresa e exerce várias tarefas que

podem influenciar positiva ou negativamente o clima organizacional, sobretudo seu estilo de gestão. Chaves (2012) concorda e diz que a gestão tem a responsabilidade de buscar os melhores resultados e para isso deve se preocupar em treinar, em avaliar, em reter talentos e em gerenciar os recursos humanos de forma efetiva.

Já Kouzes e Posner (2007), em seu trabalho sobre Líder-Mestre, relatam que todos os líderes deixam um legado independentemente de quererem ou não, e pensar em um legado pode ser extremamente energizante e motivador. Os legados abrangem o passado, o presente e o futuro e, ao se ponderar sobre isso, nos força a considerar onde estivemos, onde estamos e para onde estamos indo. O esforço sincero para deixar um legado duradouro é uma jornada que pode conduzir a gestão do líder do sucesso a insignificância.

Kouzes e Posner (2007) enfatizam que o líder mais importante em qualquer organização não é o presidente ou o diretor da empresa; é o líder que se vê com mais frequência, aquele ao qual se recorre quando há a necessidade de orientação ou apoio.

Alguns autores apresentam conceitos sobre Gestão e Liderança, como por exemplo Tagliocolo e Araújo (2011, p.7), dizem que “a liderança é a capacidade para influenciar pessoas, é sinônimo de auxiliar outros na exploração de seus limites, é exercer alguma forma de poder, e a liderança é o estilo de exercitar esse poder”.

Já Souza, Campos Jr e Magalhães (2015, p. 326) conceituam liderança como:

Um processo no qual o líder, busca, sob influência e aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através de mobilização, motivação, informação e comunicação, manejo e solução de conflitos, estabelecimento de estratégias e definição de políticas.

A gestão organizacional influencia diretamente na forma como os funcionários são cobrados, instruídos, gerenciados, respeitados e recompensados, impactando no clima da empresa. Os líderes e administradores necessitam, portanto, adotar estratégias para que o colaborador possa ter a melhor experiência profissional e pessoal no seu ambiente de trabalho (MARTELO, 2014).

O papel do líder tem importância fundamental no processo de motivação do grupo de trabalho para o desenvolvimento das atividades na empresa. É o líder que trabalha estratégias estimulando a equipe no alcance de metas organizacional melhorando o processo de interação entre os colaboradores e em consequência realizando a interação entre as unidades organizacionais, fazendo que a organização possa alcançar seus objetivos. Quando a empresa possui uma gestão ineficiente, a confiança nos líderes é abalada e os conflitos começam a surgir trazendo, conseqüentemente, prejuízos à organização, portanto, é importante para a análise do clima organizacional a variável gestão e liderança.

#### 2.5.5 Segurança do Trabalho

Para prevenir acidentes e eliminar condições de insegurança no ambiente de trabalho, faz-se necessário que a administração superior, da organização, implante programas de educação, psicológica e médica que beneficie os colaboradores, uma vez que servirão para contribuir para a maior disponibilidade do servidor em seu ambiente de trabalho (BOLONHESI, CHAVES E MENDES, 2006).

Bolonhesi, Chaves e Mendes (2006, p.28) dizem que existe relação entre prevenção de acidente e segurança do trabalho, ao afirmarem que:

Prevenção de acidentes e administração de riscos ocupacionais se relacionam com a segurança do trabalho e sua finalidade é antecipar os riscos de acidentes e com isso minimizá-los. Em algumas empresas a segurança no trabalho é prioritária. O princípio que deve ser respeitado quando se fala em segurança do trabalho é o de que a prevenção de acidentes só será alcançada se tiver à aplicação de medidas de segurança adequadas e que só poderá ser bem aplicado se for feito através de um trabalho de equipe

Para que a organização seja segura e saudável, faz-se necessário a comunicação, informação e a capacitação de todos os colaboradores que estejam envolvidos com os processos de segurança do ambiente de trabalho.

Bolonhesi, Chaves e Mendes (2006, p.28), argumenta ainda que:

As normas de segurança do trabalho às vezes são ignoradas por alguns trabalhadores, mas é de obrigação da organização cumpri-las, e exigir e informar e orientar seus funcionários para importância de utilizá-las com responsabilidade. A saúde e segurança do trabalho é um dos fatores importante para que a organização obtenha bons resultados, prevenir acidentes é melhor do que afastar um funcionário por ter sofrido um acidente.

As ações sobre segurança do trabalho também conhecida como segurança ocupacional, devem tomar como base, segundo Pinheiro (2013, p.18), práticas, como:

A ergonomia, a higiene ocupacional e a adequação do ambiente, do mobiliário e do instrumental às necessidades humanas, com o intuito de promover e preservar a integridade física e psíquica dos profissionais, considerando o ser humano e sua saúde como referência para a saúde ocupacional.

A dimensão segurança do trabalho é importante na avaliação do clima. Outras pesquisas apresentaram resultados negativos nesta dimensão, como por exemplo: Chaves (2012), avaliando a dimensão como condições de trabalho, teve a concordância de que estas condições são positivas de apenas 29,34%; Teófilo *et al.* (2013) avaliou a segurança do trabalho e teve resultado positivo de somente 26,83% dos participantes; já Barthasar (2014) obteve uma média de 2,44 em uma escala de 1 a 5. Estes resultados mostram que, apesar de sua relevância, esta dimensão não tem atendido aos requisitos dos colaboradores das organizações pesquisadas.

As organizações necessitam se preocupar com os aspectos relacionados com a segurança do trabalho que envolvem os aspectos físicos e psicológicos. Isto deve ocorrer não apenas para cumprimentos das normas de segurança no ambiente de trabalho, mas para demonstrar aos colaboradores a preocupação que a organização tem com o indivíduo assim como os gestores devem ter consciência que trabalhadores saudáveis fisicamente e psicologicamente trabalham de forma mais produtiva.



### 2.5.6 Benefícios

Para Tagliocolo e Araújo (2011) os benefícios oferecidos, pelas organizações, podem estimular a motivação dos funcionários na realização de suas atividades laborais, permitindo assim que possam produzir melhor. Os benefícios estão, indiretamente, relacionados com a motivação, devido a ela se tratar de vários aspectos do comportamento.

Na gestão estratégica de pessoas, os benefícios são utilizados como forma de recompensa e de estímulo ao desenvolvimento das atividades. É necessário que os benefícios sejam analisados de maneira conjunta e que possam englobar a todos os colaboradores da empresa.

Em seu estudo Pistore (2013), apresenta um resultado positivo na dimensão denominada **remuneração e benefícios**, a autora aponta um percentual médio de 78,7%, o que leva a concluir que a maioria dos colaboradores sentem satisfação quanto aos benefícios que lhes são oferecidos.

Meirinhos e Rodrigues (2014), como forma de benefícios, recomendam a implantação de um programa de incentivo as atividades sociais culturais e desportivas, como por exemplo: A comemoração do aniversário da empresa com entrega de brindes; a festa de Natal, de Ano Novo; incentivo aos colaboradores participaram de campeonatos desportivos.

As organizações devem, portanto, buscar diferentes formas para estimular seus colaboradores de maneira que todos fiquem satisfeitos e produzindo melhor a partir dos benefícios oferecidos pela organização. Infere-se, portanto, a importância desta dimensão para a análise do clima na organização.

### 2.5.7 Motivação

Uma das teorias da motivação mais conhecidas, segundo Robbins (2005), é a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow. Para Robbins (2005), Maslow levantou a hipótese de que dentro de cada indivíduo existe uma hierarquia composta de 5 (cinco) necessidades, que são:

1. **Fisiológicas:** inclui ar, comida, água, abrigo, vestuário e outras necessidades corporais;
2. **Segurança:** segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;
3. **Sociais:** afeição, pertencimento, aceitação e amizade;
4. **Estima:** fatores internos como respeito, autonomia e realização, e fatores externos, como *status*, reconhecimento e atenção; e
5. **Auto realização:** desejo de tornar-se tudo o que se é capaz de vir a ser; inclui o crescimento; atingimento de metas; de realizações acadêmicas, profissionais e pessoais.

Embora, segundo Robbins (2005), nenhuma dessas necessidades sejam plenamente satisfeitas, uma necessidade parcialmente satisfeita já desmotiva o indivíduo. Assim, à medida que cada uma das necessidades da hierarquia fica substancialmente satisfeita, a próxima se torna dominante. Então, para poder estimular a motivação em um indivíduo, de acordo com Robbins (2005) citando Maslow, deve-se entender qual o nível da hierarquia em que este indivíduo se encontra e concentrar-se em satisfazer as necessidades acima desse nível, subindo as etapas conforme a Figura 1.

**Figura 1** - A hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: Robbins (2005, p. 203).

Para Schien (2004), se o indivíduo estiver em um modo de sobrevivência (necessidades **fisiológicas e de segurança**), os motivos econômicos dominarão; se as necessidades de sobrevivência forem satisfeitas, as necessidades **sociais e de estima** vêm à tona; se as necessidades **sociais e de estima** forem satisfeitas, as necessidades de **auto realização** serão ressaltadas.

A motivação pode ser definida como os processos que explicam a intensidade, direção e a persistência do esforço de um indivíduo em direção à obtenção de uma meta. Para Robbins (2005), a motivação geral, sobretudo, está preocupada com o esforço em direção a qualquer meta. Entretanto, ao se focar para as metas organizacionais, tem-se interesse singular no comportamento relacionado ao trabalho.

Souza, Campos Jr e Magalhães (2015, p.328) chamam atenção para a importância da manutenção da motivação dos colaboradores, por parte de seus gestores ao dizerem que “a motivação é a chama que todos os gestores têm o desafio de mantê-la acesa sem que as pessoas da equipe percam o interesse e o foco da sua missão”.

Já para Tagliocolo e Araújo (2011) é importante considerar que a motivação está no interior de cada indivíduo, e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Sobretudo, a motivação pode ser entendida como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno emanado por esses indivíduos.

Rahimić (2013, p.129) argumenta que existe uma relação entre a motivação e satisfação dos funcionários ao dizer que:

A satisfação e a motivação dos funcionários representam os principais princípios da gestão contemporânea de recursos humanos, uma vez que somente através de sistemas de motivação de qualidade uma empresa pode aumentar sua vantagem competitiva e valor. Os conceitos anteriores de esquemas de motivação estão se tornando insuficientes e ineficazes, sendo, portanto, indispensável desenvolver e introduzir novos; sua elaboração e versatilidade irá contribuir muito para a satisfação dos funcionários e aumentar o seu desempenho.

O fator motivação é importante na avaliação do clima organizacional. Outras pesquisas apresentaram resultados negativos nesta dimensão: Jiménes (2009),

avaliando a dimensão motivação obteve uma média de satisfação de 2.5 em uma escala de 1 a 5, o valor médio obtido foi avaliado como baixo. Estes resultados mostram que, apesar de sua relevância, esta dimensão não tem atendido aos requisitos dos colaboradores nas organizações pesquisadas.

As empresas necessitam estudar o comportamento dos seus colaboradores para em seguida, a partir dos resultados obtidos, aplicarem estratégias de motivação tendo como objetivo aumentar a produtividade e lucratividade.

#### 2.5.8 Cultura Organizacional

Schein (2004) apresenta a cultura organizacional como uma abstração, mas argumenta que as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais, que derivam da cultura são poderosas. Para entender alguns parâmetros e o modo de agir das organizações, faz-se necessário observar a sua cultura, pois a mesma se constitui em um fator importante para análise do clima organizacional.

Luz (2003, p.32) conceitua cultura organizacional e afirma que

É constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários.

Uma cultura organizacional forte, segundo Robbins (2005), proporciona estabilidade a uma organização, mas, para algumas empresas, também pode ser uma grande barreira à mudança. Toda organização tem uma cultura que, dependendo de sua força, pode ter uma influência significativa nas atitudes e comportamentos dos membros da organização.

No estudo realizado por Marinho (2014), sobre a cultura organizacional, identificou-se que a maioria dos profissionais afirmaram que os princípios, objetivos, metas e a missão eram conhecidos e entendidos e respeitados por todos ou pela maioria dos colaboradores.

Para Passos (2014), o estudo da cultura organizacional é de suma relevância para as organizações, pois, muitas vezes, determinadas mudanças organizacionais são impactadas pela cultura organizacional existente na empresa. Assim, para que essas mudanças sejam bem conduzidas, os líderes precisam estar atentos aos fatores inseridos na cultura organizacional, pois caso contrário os esforços para mudar a organização podem fracassar.

Souza, Campos Jr e Magalhães (2015, p. 326), dizem que existe uma relação entre cultura organizacional e clima, pois “a cultura organizacional contribui para a melhoria do clima com a afirmação de suas crenças valores, forma de tratamento, envolvimento e comunicação de seus colaboradores”. Paula (2011), corrobora e afirma que o clima na empresa é um reflexo dos efeitos da cultura organizacional, devido a esta dirigir a conduta, os pensamentos e os sentimentos dos indivíduos que a compõem.

Já no estudo realizado por Lira (2016), sobre a dimensão cultura organizacional, identificou-se que a maioria dos colaboradores disseram que quando existe na cultura da empresa a liberdade de comunicação entre os mesmos e os superiores imediatos eles se sentem mais satisfeitos e reconhecidos, o que contribui para um clima positivo. O estímulo ao crescimento profissional e, principalmente, o reconhecimento, conseguem minimizar os problemas de chão de fábrica na questão de pessoal e ainda contribui para a produtividade do funcionário, impactando nos seus resultados.

A cultura organizacional envolve valores, crenças, princípios e comunicação na organização e precisa ser apresentada aos colaboradores de uma forma que estes internalizem os valores da empresa assim como as suas metas, objetivos fazendo com que estes passem a se sentir parte integrante do processo, acreditando nos objetivos da empresa. Portanto, em uma pesquisa de clima, a cultura organizacional destaca-se como um dos fatores que devem ser analisados.

### **3 A METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este capítulo tem o objetivo de definir a fundamentação, os procedimentos, o instrumento de coleta, o tratamento dos dados e a descrição do local de aplicação da pesquisa bem como a validação dos resultados. Descreve-se a natureza, os objetivos, o tipo de abordagem, os procedimentos, o método para coleta dos dados, a população e os critérios de inclusão e exclusão da pesquisa. Apresenta-se o método para a análise semântica e a forma de cálculo do índice de confiabilidade do instrumento de medição. Assim, o presente capítulo descreve a trajetória metodológica desenvolvida para o alcance do objetivo geral e dos específicos, deste estudo.

#### **3.1 A fundamentação da pesquisa**

Os tipos de pesquisa foram classificados, considerando a sua natureza, os objetivos, a abordagem, os procedimentos, os métodos científicos para coleta de dados e o tipo de estudo. O método científico está composto por um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que caracterizam um trabalho científico.

##### **3.1.1 Quanto a Classificação da Natureza da Pesquisa**

Para Gil (2010), a classificação de uma pesquisa, em relação a sua natureza, pode ser dividida em duas: a básica e a aplicada. Para Jung (2010, p.12), a pesquisa de natureza básica “objetiva entender, descrever ou explicar os fenômenos naturais” e a pesquisa de natureza aplicada objetiva “a aplicação do conhecimento básico” e se caracteriza por gerar “novos conhecimentos resultantes do processo de pesquisa”, ou seja, produzir novos produtos ou serviços.

Desenvolveu-se uma pesquisa de natureza aplicada a respeito do clima organizacional vivenciado pelos colaboradores e gestores da empresa ME da Amazônia. O estudo está em consonância com o conceito de pesquisa aplicada

apresentado por Jung (2010), uma vez que, além de aplicar conhecimentos básicos e produzir um novo processo, pôde-se também gerar novos conhecimentos sobre o clima organizacional.

### 3.1.2 Quanto a Classificação dos Objetivos da Pesquisa

Os objetivos das pesquisas são classificados, segundo Gil (2010), em três: exploratórios, descritivos e explicativos. O objetivo exploratório, caracteriza-se, para Gil (2010), pelo levantamento bibliográfico e a aplicação de questionários as pessoas que atuam ou atuaram na área do objeto de estudo e na análise de exemplos que “estimulem a compreensão” dos fenômenos observados.

Os planos de uma pesquisa classificada como de caráter descritivo, segundo Hair Jr *et al.* (2009), são, geralmente, estruturados e especificamente criados para medir as características descritivas referentes à questão de pesquisa. Gil (2010) argumenta que “são inúmeros os estudos que podem ser classificados sob” o título de pesquisa descritiva, “e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário”.

Outro objetivo, denominado explicativo, segundo Jung (2010), visa ampliar generalizações, definir leis mais amplas, estruturar e definir modelos teóricos, relacionar hipóteses em uma visão mais unitária do universo ou âmbito produtivo em geral e, gerar hipóteses ou ideias por força de dedução lógica.

Esta pesquisa objetivou aplicar um instrumento para a coleta de dados na empresa ME da Amazônia, para obtenção das características da sua população por meio da utilização de questionário. Tem-se como exemplo de características: idade, sexo, função, cargo, quantidade de filhos, estado civil, procedência, tempo de empresa, entre outros. Neste sentido, de acordo com Gil (2010), essa pesquisa teve como objetivo, o exploratório.

### 3.1.3 Quanto a Classificação da Abordagem da Pesquisa

Em relação a abordagens, as pesquisas são classificadas, segundo Gil (2010), em dois tipos: quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa, segundo Gressler (2004), caracteriza-se pela análise dos fenômenos de forma estratificada, definições operacionais das variáveis, quantificação nas modalidades de coleta de dados e de informações e ainda na utilização de tratamentos estatísticos.

A abordagem qualitativa, para Gressler (2004), difere, em princípio, da abordagem quantitativa, visto que não emprega instrumentos estatísticos como base do processo de análise. Carvalho (2012) diz que os resultados das questões abertas não podem ser mensurados numericamente e há uma relação dinâmica, entre o objeto de estudo e o pesquisador.

Considerando os argumentos de Gressler (2004), a pesquisa está classificada como quantitativa, pois foi a partir das respostas, com questões fechadas, obtidas por meio do questionário aplicado, que os métodos estatísticos foram aplicados para a realização do cálculo das médias, bem como, do cálculo do índice de confiabilidade do instrumento de medição.

### 3.1.4 Quanto a Classificação dos Procedimentos da Pesquisa

Para Jung (2010), os procedimentos das pesquisas podem ser classificados em: levantamento de campo (*survey*), estudo de caso, pesquisa experimental, pesquisa-ação, pesquisa participante, pesquisa *ex-post-facto*, estudo de casos múltiplos e pesquisa operacional - PO.

Uma *survey* constitui-se pela interrogação direta das pessoas, *in loco*, cujo comportamento se deseja conhecer. Procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter-se as conclusões correspondentes dos dados coletados (GIL, 2010). O procedimento desta pesquisa classifica-se como uma *survey*, pois os colaboradores foram questionados por meio de instrumento próprio e



os dados levantados em campo foram quantificados e agrupados em tabelas e gráficos, o que possibilitou a análise estatística.

### 3.1.5 Quanto ao Método Científico para Coleta de Dados

Os métodos científicos, constituem-se, para Jung (2010), em: observação participante, grupos focados, entrevistas, questionários, experimentação e observação.

Marconi e Lakatos (2010, p.200) conceituam questionário como “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Gil (2010, p.115) concorda e complementa dizendo que “o questionário constitui o meio mais rápido e barato para a obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato”.

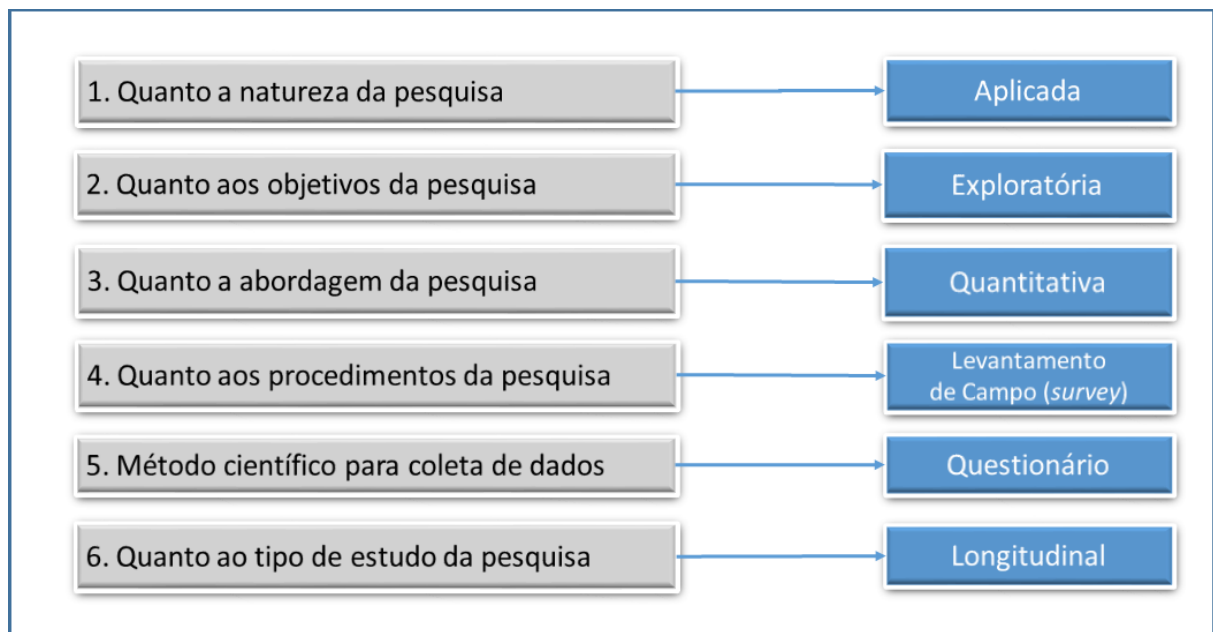
Para esta pesquisa foi utilizado um questionário para a coleta de dados, o qual foi respondido pelos colaboradores da empresa objeto do estudo e sem a presença de um pesquisador. Portanto, com base nos conceitos de Gil (2010); Marconi e Lakatos (2010), o método científico aplicado para a coleta de dados é classificado como do tipo questionário.

### 3.1.6 Quanto a Classificação do Tipo de Estudo da Pesquisa

Os tipos de estudo de uma pesquisa são classificados, segundo Jung (2010), em: transversal e longitudinal. No estudo transversal poucos recursos são consumidos e sua aplicação é relativamente rápida. Para Jung (2010, p.38), a desvantagem do estudo transversal consiste em fornecer “apenas uma indicação da dinâmica e não a dinâmica completa do processo”. Sobre a pesquisa longitudinal, Jung (2010, p.38) explica que “é mais suscetível as variáveis de controle (ruído). Avalia toda a dinâmica do processo”.

Neste estudo realizou-se a comparação dos resultados da pesquisa de clima organizacional da empresa ME da Amazônia obtidos em outubro de 2013, com os resultados da pesquisa realizada em novembro 2016. Portanto, de acordo com Jung (2010), o tipo de estudo desta pesquisa está classificado como longitudinal. A Figura 2 apresenta todos os tipos de classificações desta pesquisa.

**Figura 2** - Os tipos de classificações da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2 Os procedimentos da pesquisa

Com fundamento no desenvolvimento da pesquisa, os procedimentos foram estruturados e organizados em etapas e são apresentados no Quadro 4:

**Quadro 4** - Procedimentos da pesquisa realizados.

<b>Étapas</b>	<b>Atividades</b>
1	A estrutura conceitual do projeto foi traçada por meio da revisão da literatura, onde a mesma foi constantemente aprimorada. O objetivo foi pesquisar as principais publicações a respeito do clima organizacional, os fatores que influenciam o clima nas organizações e a sobre a pesquisa de clima.

Continua . . .

Continuação . . .

2	Foram obtidas informações da organização da gestão da empresa, como por exemplo o organograma da empresa, a população que participaria da pesquisa, bem como, o dia e horário mais adequado para a aplicação do instrumento para a coleta de dados.
3	Aplicou-se o instrumento para a coleta de dados (APÊNDICE A), em 17 de novembro de 2016 das 16 h às 17h, para um universo de 20 (vinte) participantes.
4	Duas planilhas foram desenvolvidas no aplicativo Microsoft Excel 2016; uma para receber os dados coletados a partir do instrumento de medição aplicado e a outra para agrupar a síntese dos resultados permitindo a geração dos gráficos e tabelas.
5	Após o desenvolvimento da planilha para o recebimento dos dados da pesquisa, realizou-se efetivamente a digitação do conteúdo dos 20 (vinte) questionários coletados.
6	Para o cálculo do índice de confiabilidade do instrumento de medição, utilizou-se o aplicativo estatístico R na versão 3.2.0. A realização de uma importação da planilha no formato .csv com os dados tabulados para o aplicativo estatístico R foi necessária. A planilha para importação no formato .csv foi gerada com auxílio do aplicativo Microsoft Excel 2016. Os resultados são apresentados na Tabela 21 – Comparativo dos índices de confiabilidade do instrumento de medição aplicado.
7	Para a geração dos gráficos deste trabalho, desenvolveu-se uma planilha com um resumo das respostas de concordância obtidas a partir da somatória das respostas nas alternativas concordo totalmente (CT) e concordo parcialmente (CP), conforme Equação 1, e das respostas de discordâncias obtidas a partir da somatória das respostas nas alternativas discordo totalmente (DT) e discordo parcialmente (DP), conforme Equação 2, para cada uma das 40 (quarenta) perguntas respondidas por cada um dos 16(dezesseis) participantes da pesquisa realizada em 2013 e por cada um dos 20(vinte) participantes da pesquisa realizada em 2016 para cada uma das 8(oito) dimensões de análise. As médias foram calculadas, conforme Equação 3, Equação 4 e Equação 5.
8	Para gerar as tabelas de frequências apresentadas no capítulo 3 – Resultados e Discussões, utilizou-se um recurso do aplicativo Microsoft Excel 2016 denominado de tabelas dinâmicas.
9	Os resultados foram demonstrados em tabelas de frequência e gráficos, expostos no Capítulo 3 – Resultados e Discussões, bem como, suas respectivas análises.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3 Instrumento para a coleta de dados

O Instrumento para a coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi fundamentado no artigo científico publicado por Coutinho Jr *et al.* (2016), referente a Avaliação do clima organizacional em uma fábrica do polo industrial de Manaus (PIM) no Segmento de Metalurgia. O instrumento está composto por 40 (quarenta) questões fechadas sobre os aspectos relacionados ao clima organizacional e contem respostas com quatro pontuações. As questões abrangem as 8 (oito) dimensões de análise do clima organizacional, bem como 5 (cinco) perguntas para cada dimensão. No Apêndice A, desta dissertação, apresenta-se o instrumento para a coleta de dados.

#### 3.3.1 Modelo de Likert

Para compor a escala do instrumento de coleta de dados foi utilizado o modelo Likert (1932), pois segundo Hayes (2008), a vantagem de usar o formulário tipo Likert está refletida na variabilidade resultante da escala. O formulário desta pesquisa foi composto por quatro alternativas de respostas: Concordo Totalmente (CT), Concordo Parcialmente (CP), Discordo Parcialmente (DP) e Discordo Totalmente (DT), cuja finalidade foi a de analisar 8 (oito) os fatores que influenciam o clima organizacional.

### 3.4 Tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados foi utilizada a estatística, especificamente a estatística descritiva, composta pela coleta, organização, descrição dos dados, do cálculo e da interpretação dos coeficientes. Esta parte está associada a distribuição de frequências, cálculos de médias, variâncias, estudo de gráficos e tabelas.

Por meio do *software* livre estatístico R versão 3.2.0 foi possível gerar os percentuais relacionados às totalizações das concordâncias e das discordâncias, de

cada uma das 40 (quarenta) respostas das assertivas, de cada uma das 20 (vinte) amostras, em cada uma das oito dimensões do clima organizacional coletadas a partir o instrumento de coleta de dados aplicado. As planilhas, as tabelas de frequências e os gráficos foram gerados com auxílio do *software Microsoft Excel* 2016.

#### 3.4.1 A População da Pesquisa

Para Crespo (2009) em um censo são observados todos os elementos da população relativamente aos diferentes atributos que são objeto de estudo. A população ou universo desta pesquisa foi composta por todos os colaboradores ativos da empresa, ou seja, foi realizado um censo onde 20 (vinte) colaboradores participaram da pesquisa em novembro de 2016.

#### 3.4.2 Critérios de Inclusão e Exclusão

Em relação aos critérios de inclusão na pesquisa, foram considerados todos os colaboradores devidamente registrados, com idade igual ou superior a 18 anos. Para os critérios de exclusão, planejou-se que seriam excluídos do estudo, os colaboradores que estivessem de férias, afastados por licença médica, ausentes no período da aplicação da pesquisa e os colaboradores menores de 18 anos.

#### 3.4.3 Análise Semântica dos Dados

Para Lira (2016, p.37) “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”. Lira (2016), indica que frequentemente, os resultados são utilizados 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.

Para este estudo a análise semântica é fundamentada no cálculo percentual das respostas dos colaboradores em cada assertiva, com a escala variando de 0% (pior avaliação) a 100% (melhor avaliação).

As assertivas com as respostas “Concordo Totalmente (CT)” e “Concordo Parcialmente (CP)”, foram somadas e deram origem ao campo denominado (QtdeConcordâncias), conforme Equação 1.

**Equação 1** - Obtenção da totalização de concordâncias da assertiva.

$$\text{QtdeConcordâncias} = \text{CT} + \text{CP} \quad (1)$$

Fonte: Coutinho Jr *et al.* (2016).

As assertivas com as respostas “Discordo Parcialmente (DP)” e “Discordo Totalmente (DT)”, foram somadas e deram origem ao campo denominado (discordâncias), conforme a Equação 2.

**Equação 2** - Obtenção da totalização de discordâncias da assertiva.

$$\text{QtdeDiscordâncias} = \text{DP} + \text{DT} \quad (2)$$

Fonte: Coutinho Jr *et al.* (2016).

Para a realização do cálculo percentual de concordâncias de cada assertiva foi utilizada a Equação 3.

**Equação 3** - Obtenção do percentual de concordâncias da assertiva.

$$\text{ConcordânciasDaAssertiva} = \left( \frac{\text{QtdeConcordâncias}}{n} \right) * 100 \quad (3)$$

Fonte: Coutinho Jr *et al.* (2016).

Onde, **n** é o número de amostras da pesquisa.

Para o cálculo da média de concordâncias de cada dimensão foi utilizada a Equação 4.

**Equação 4** - Obtenção da média de concordâncias da dimensão.

$$\text{MediaDaDimensão} = \left( \frac{\sum \text{ConcordânciasDaAssertiva}}{q} \right) \quad (4)$$

Fonte: Coutinho Jr *et al.* (2016).

Onde, **q** é a quantidade de assertivas de uma dimensão.

Para obtenção da média geral de concordâncias das dimensões foi utilizada a Equação 5.

**Equação 5** - Obtenção da média geral de concordâncias das dimensões.

$$\text{MediaGeral} = \left( \frac{\sum \text{MediaDaDimensão}}{d} \right) \quad (5)$$

Fonte: Coutinho Jr *et al.* (2016).

Onde, **d** é a quantidade de dimensões avaliadas.

Os cálculos foram realizados sobre os dados coletados em outubro de 2013 e sobre os dados coletados em novembro de 2016, com a utilização do aplicativo estatístico R na versão 3.2.0 e do Microsoft Excel 2016.

### 3.5 Validação do instrumento

A fase de execução, ou de validação do instrumento da pesquisa, consistiu na aplicação de testes estatísticos com a utilização do *alpha de Cronbach* de modo que, por meio das combinações dos níveis dos fatores, foi possível observar o impacto na variável resposta. Foi verificada a diferença estatística entre os níveis de cada fator, com base na observação da variável resposta. Para o cálculo do teste foi utilizado o *software* estatístico R versão 3.2.0.

#### 3.5.1 Confiabilidade do Instrumento de Pesquisa

O erro aleatório está presente em qualquer mensuração científica e acaba por reduzir a precisão das mesmas. Desta forma, para Hoss (2010), a confiabilidade refere-se à precisão da mensuração independente do que é medido. Já para Martins (2006), a confiabilidade está relacionada à confiança em que a mesma transparece, ou seja, o grau de confiabilidade de um instrumento de pesquisa é determinado pela consistência, dos resultados obtidos, da aplicação do referido instrumento na amostra. Martins (2006) argumenta ainda que os instrumentos para medir fenômenos do mundo físico, em geral, oferecem um grau de credibilidade elevado, devido à relativa estabilidade dos fenômenos observados.

A comparação dos resultados de uma série de medidas de um elemento físico, em idênticas condições, segundo Martins (2006), fornece um elevado coeficiente de segurança, ou baixa margem de erro do instrumento de medição, mas nem sempre o mesmo acontece em relação às medidas de variáveis do universo social.

Em relação ao universo social Martins (2006) diz que a instabilidade dos fenômenos e fatos observados dificultam a própria construção do instrumento de medição. As contínuas modificações do ambiente tornam bem mais difíceis a determinação da consistência das medições, isto é, geralmente, dificultam a obtenção de um elevado grau de confiabilidade.



Ainda assim, segundo Martins (2006), a confiabilidade da escala de um instrumento de medição dos fenômenos sociais é obtida do mesmo modo, ou seja, comparam-se os resultados em situações semelhantes e sucessivas.

Neste estudo, para medir a confiabilidade do instrumento de coleta de dados, utilizou-se o coeficiente *alpha de Cronbach*.

### 3.5.2 Coeficiente *alpha de Cronbach*

Martins *et al.* (2011) afirma que o *alpha de Cronbach* estima a confiabilidade por meio da verificação da consistência interna de um questionário, a partir da análise da covariância e/ou correlações entre os itens do instrumento de medição. Hora, Monteiro e Arica (2010) sugerem a utilização do coeficiente *alpha de Cronbach* para o estudo da confiabilidade, devido a ser frequente sua utilização e aceitação no meio acadêmico.

Segundo Freitas e Rodrigues (2005), Lee J. Cronbach em 1951 apresentou o coeficiente *alpha de Cronbach*, como uma das estimativas para obtenção do índice da confiabilidade de um questionário que tenha sido aplicado em uma pesquisa. Os autores dizem que o coeficiente  $\alpha$  (*alpha*) pertence ao intervalo fechado de 0 (zero) a 1 (um), ou seja,  $\alpha \in [0,1]$  e é calculado a partir da variância dos itens individuais e das covariâncias entre os itens, considerando que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010).

O *alpha de Cronbach* pode ser definido, segundo Almeida, Santos e Costa (2010), como a média das correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento de pesquisa. Os autores completam a definição dizendo que este coeficiente, é a mensuração pela qual algum questionário, conceito ou fator medido, está presente em cada item. A Equação 6 ilustra a forma de cálculo do coeficiente *alpha*.

**Equação 6** - Forma de cálculo do  $\alpha$  (*alpha*) de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right) \quad (6)$$

Fonte: Cronbach (1951).

Onde:

$k$  é o número de itens do questionário, ou de colunas com as respostas dadas às assertivas,  $k$  deve ser maior que 1.

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

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

Na Tabela 1 observa-se como os dados devem ser organizados antes da aplicação da equação para se obter o coeficiente. Cada coluna indica um item, cada linha indica um avaliador, e o encontro entre um item e um avaliador ( $X_{nk}$ ) indica a resposta deste avaliador para este item, dentro da escala (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010).

**Tabela 1** - Tabulação dos dados de um questionário para cálculo do *alpha de Cronbach*.

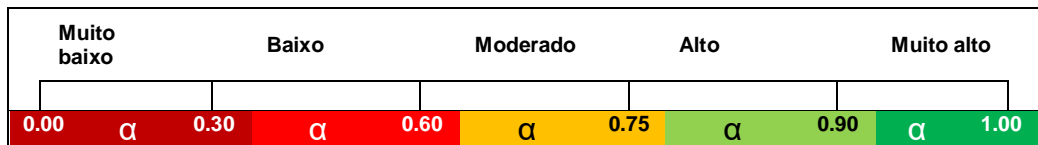
Avaliadores	Itens						Total
	1	2	...	i	...	k	
1	$X_{11}$	$X_{12}$	...	$X_{1i}$	...	$X_{1k}$	$X_1$
2	$X_{21}$	$X_{22}$	...	$X_{2i}$	...	$X_{2k}$	$X_2$
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
p	$X_{p1}$	$X_{p2}$	...	$X_{pi}$	...	$X_{pk}$	$X_p$
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
n	$X_{n1}$	$X_{n2}$	...	$X_{ni}$	...	$X_{nk}$	$X_n$
	$s^2_1$	$s^2_2$	...	$s^2_n$	...	$s^2_k$	$S^2_t$

Fonte: Martins *et al.* (2011).

Segundo Freitas e Rodrigues (2005), os pesquisadores ainda não entraram em acordo a respeito da interpretação da confiabilidade de um questionário obtida a partir do valor do coeficiente  $\alpha$  (*alpha*), mas dizem que é considerado satisfatório, um instrumento de pesquisa que obtenha um coeficiente  $\alpha \geq 0,60$ . Hair Jr. *et al.* (2009) corroboram e dizem que para pesquisas exploratórias, o *alpha* pode ser reduzido para 0,60 onde é considerado o limite inferior de aceitabilidade.

Freitas e Rodrigues (2005), no intuito de contribuir, sugerem uma escala para classificação da confiabilidade do instrumento de medição, a partir do cálculo do coeficiente *alpha de Cronbach*, de acordo com os limites apresentados na Figura 3.

**Figura 3** - A escala e níveis de confiabilidade do *alpha* ( $\alpha$ ) de Cronbach.



Fonte: Adaptado de Freitas e Rodrigues (2005); Gliem e Gliem (2003).

Bonett (2002) observou que os livros, didáticos de estatística, que abordam conteúdos relacionados aos requisitos para o tamanho apropriado das amostras em estudos de confiabilidade, são muito variados, ou seja, não existe um consenso.

Fleiss sugere que os tamanhos de amostra de 15 a 20 indivíduos serão suficientes, enquanto Nunnally e Bernstein afirmam que a teoria da medição geralmente não pode tolerar grandes quantidades de erros de amostragem, e recomendam um tamanho de amostra de 300 ou mais indivíduos, conforme citado por Bonett (2002). Já Hair Jr *et al.* (2009) recomendam um tamanho mínimo da amostra cinco vezes maior que o número de itens a serem avaliados.

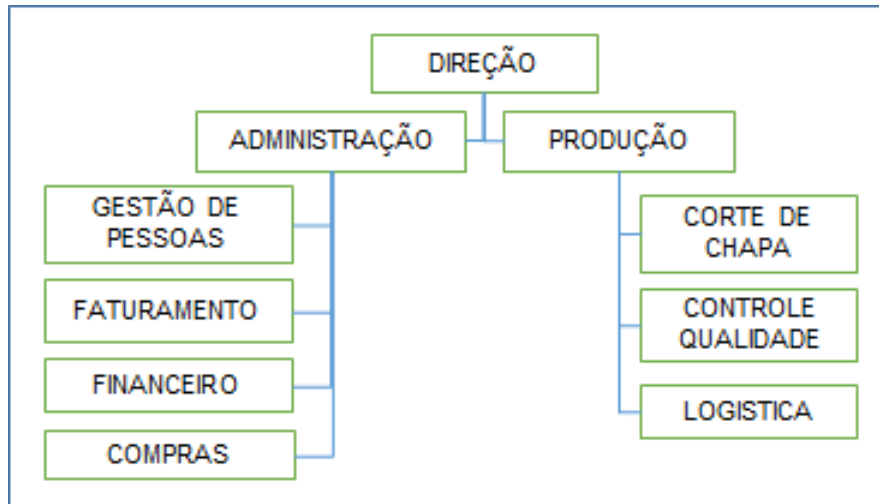
Para este estudo, foram consideradas as recomendações de Freitas e Rodrigues (2005); e Hair Jr. *et al.* (2009), sobre a medida satisfatória do coeficiente *alpha de Cronbach*. O coeficiente *alpha* foi utilizado para analisar o grau de confiabilidade interna do instrumento de coleta. Os cálculos foram realizados com base nos dados obtidos nas pesquisas de outubro de 2013 e de novembro de 2016.

### 3.6 Local de aplicação da pesquisa

A pesquisa de clima organizacional será realizada na empresa ME da Amazônia, a referida atua no segmento metalúrgico, especificamente no beneficiamento de chapas de aço carbono galvanizado, na produção de cofres para

a composição de caixas eletrônicos que são utilizados na rede bancária. A Figura 4 apresenta-se o organograma atual da empresa ME da Amazônia.

**Figura 4** - Organograma da ME da Amazônia.



Fonte: Fornecido pela empresa ME da Amazônia em 2016.

A fábrica possui expertise no corte e dobra das seguintes linhas de chapas: aço carbono, inox, alumínio, aço galvanizado, cobre, latão, flandre, policarbonato, chapa expandida, ACM, Galvalume, Ambatex e Celeron. A empresa vem investindo em tecnologias de ponta, a fim de se manter competitiva no mercado. Os principais investimentos são destinados às tecnologias automatizadas de corte, como: a laser e em plasma.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Esse capítulo contempla os resultados e as discussões das pesquisas de clima organizacional aplicadas na empresa ME da Amazônia em outubro de 2013 e em novembro de 2016. Serão apresentados os dados coletados por meio do instrumento da pesquisa, bem como a discussão sobre os mesmos. Os resultados encontram-se distribuídos na forma de gráficos e tabelas, acompanhados das descrições dos mesmos.

Inicialmente serão expostas as análises descritivas dos dados relativos à caracterização da coleta dos dados: população e amostra, bem como da caracterização dos colaboradores: sexo, renda familiar, escolaridade e a quantidade de filhos dos participantes. Na segunda etapa, serão apresentados os dados referentes aos objetivos da pesquisa.

### **4.1 Caracterização da coleta de dados**

A pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de questionários estruturados, entregues diretamente aos respondentes e preenchidos de forma presencial no local de trabalho.

O primeiro questionário foi aplicado nos dias 12/10/2016, 13/10/2016 e 14/10/2013, onde a amostra foi de 16 (dezesesseis) respondentes, ou seja, 72,7% dos colaboradores ativos do universo de 22 (vinte e dois). O segundo questionário, com o mesmo teor do primeiro, foi aplicado no dia 17/11/2016, a amostra foi composta por 20 (vinte) respondentes, 100% dos colaboradores ativos.

Houve um ótimo índice de aceitação entre os participantes do estudo, mesmo sendo voluntário. Abordados no horário de trabalho, os colaboradores foram reunidos no refeitório da empresa 30 (trinta) minutos antes do encerramento do expediente, os formulários foram entregues aos participantes, que os preencheram de próprio punho. Esses procedimentos facilitaram a adesão dos colaboradores a participarem do estudo. Vale ressaltar que o apoio e o compromisso dos proprietários foram de suma importância para a adesão à pesquisa pois, segundo

Luz (2003), se não existe real interesse e compromisso da empresa expresso pelos diretores e/ou presidente, é melhor não levar a pesquisa adiante.

## 4.2 Análise descritiva dos dados

Com suporte no objetivo da pesquisa, apresentam-se os dados das amostras coletadas na empresa ME da Amazônia, por meio do questionário. A análise descritiva teve origem a partir dos dados sócio econômicos, das características do perfil profissional, bem como das características relacionadas ao clima organizacional que foram levantados.

### 4.2.1 Características Sócio Econômicas

Na característica gênero, 68,75% dos pesquisados em 2013 eram homens e 31,25% eram mulheres. Na pesquisa realizada em 2016 houve um acréscimo de homens na ordem percentual de 16,25% e chegou a um total de 85%; a presença de mulheres na empresa foi reduzida e chegou a apenas 15% do total, portanto, houve uma variação negativa de 16,25%, conforme visualiza-se na Tabela 2.

**Tabela 2** - Distribuição do gênero dos colaboradores em 2013 e 2016.

Ordem	Gênero	2013		2016	
		Qtde	(%)	Qtde	(%)
1	Masculino	11	68,75	17	85,00
2	Feminino	5	31,25	3	15,00
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100,00</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Sobre a faixa etária de idade, observa-se que a maioria dos colaboradores, ou seja, 87,5% possuía até 40 anos em 2013; em 2016 o percentual diminuiu para 65%, conforme visualiza-se na Tabela 3.

**Tabela 3** - Distribuição da faixa etária dos colaboradores em 2013 e 2016.

Ordem	Idade (em anos)	2013		2016	
		Qtde	(%)	Qtde	(%)
1	20 – 26	5	31,25	2	10,00
2	27 – 33	5	31,25	5	25,00
3	34 – 40	4	25,00	6	30,00
4	41 – 48	2	12,50	7	35,00
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100,00</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Em relação ao estado civil, em 2013, a maioria, 68,75% eram de solteiros e 25% de casados; em 2016 houve uma inversão, ou seja, a maioria dos colaboradores agora são de casados 65% e os solteiros são 35%, conforme Tabela 4.

**Tabela 4** - Distribuição do estado civil dos colaboradores em 2013 e 2016.

Ordem	Estado Civil	2013		2016	
		Qtde	(%)	Qtde	(%)
1	Casado	4	25,00	13	65,00
2	Divorciado	1	6,25	0	0,00
3	Solteiro	11	68,75	7	35,00
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100,00</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Sobre a quantidade de filhos dos colaboradores, em 2013, 75% dos mesmos possuíam até um filho; em 2016 o percentual diminuiu para 65%, conforme Tabela 5.

**Tabela 5** - Distribuição da quantidade de filhos dos colaboradores em 2013 e 2016.

Ordem	Quant. Filhos	2013		2016	
		Qtde	(%)	Qtde	(%)
1	0 – 1	12	75,00	13	65,00
2	2 – 3	4	25,00	5	25,00
3	4 – 5	0	0,00	2	10,00
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100,00</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Quanto à escolaridade, em 2013, 56,25% tinham concluído o ensino fundamental e o médio; em 2016 o percentual subiu para 80%, em contrapartida a escolaridade superior mais especialização, que em 2013 era de 43,75%; em 2016 foi para apenas 20%, conforme observa-se na Tabela 6. Uma das razões para o aumento do percentual de colaboradores de nível médio e a redução dos com nível superior e especialização, pode estar relacionada à crise financeiro, pois é uma das estratégias adotadas pela empresa para a redução da folha de pagamento.

**Tabela 6** - Distribuição da escolaridade dos colaboradores em 2013 e 2016.

Ordem	Escolaridade	2013		2016	
		Qtde	(%)	Qtde	(%)
1	Fundamental	4	25,00	1	5,00
2	Médio	5	31,25	15	75,00
3	Superior	5	31,25	3	15,00
4	Especialização	2	12,50	1	5,00
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100,00</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Sobre a renda familiar dos colaboradores, na pesquisa realizada em outubro de 2013, a maioria dos respondentes, ou seja, 81,25% possuíam uma renda familiar de até nove salários mínimos, no período da pesquisa o valor do salário mínimo segundo o Decreto Federal Nr. 7.872/2012, era de R\$ 678,00. Já na pesquisa realizada em novembro de 2016, todos os respondentes afirmaram ter renda familiar de até nove salários mínimos, no período da pesquisa o valor do salário mínimo, segundo o Decreto Federal Nr. 8.618/2015, era de R\$ 880,00. Na Tabela 7, visualiza-se a distribuição da renda familiar dos colaboradores na empresa.

**Tabela 7** - Distribuição da renda familiar dos colaboradores em 2013 e 2016.

Ordem	Renda Familiar (salário mínimo)	2013		2016	
		Qtde	(%)	Qtde	(%)
1	2 – 5	8	50,00	19	95,00
2	6 – 9	5	31,25	1	5,00
3	10 – 13	2	12,50	0	0,00
4	14 – 18	1	6,25	0	0,00
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100,00</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.



Sobre a situação do tipo de residência dos colaboradores, em 2013, a maioria, 56,25% possuía residência própria; em 2016 o índice percentual subiu para 75% da amostra, conforme apresenta-se na Tabela 8.

**Tabela 8** - Distribuição do tipo de residência dos colaboradores em 2013 e 2016.

Ordem	Tipo de residência	2013		2016	
		Qtde	(%)	Qtde	(%)
1	Alugada	5	31,25	3	15,00
2	Própria	9	56,25	15	75,00
3	Emprestado	0	0,00	1	5,00
4	Em financiamento	2	12,50	1	5,00
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100,00</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

#### 4.2.2 Características do Perfil Profissional

Em relação à lotação, 56,2% dos colaboradores estavam no setor de produção da fábrica, em outubro de 2013, já em novembro de 2016 subiu para 80%, portanto, houve uma variação positiva no número de colaboradores em 23,8%. No setor de administração, houve uma variação negativa na quantidade de colaboradores em 43,8%, ou seja, em outubro de 2013 eram 43,8%; já em novembro de 2016 eram apenas 20%, portanto houve uma variação negativa de 23,8%, conforme ilustra-se na Tabela 9.

**Tabela 9** - Distribuição da lotação dos colaboradores em 2013 e 2016.

Ordem	Lotação	2013		2016	
		Qtde	(%)	Qtde	(%)
1	Administração	7	43,8	4	20,0
2	Produção	9	56,2	16	80,0
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100,0</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Quanto à distribuição dos cargos dos colaboradores na empresa, observa-se que, em 2013, a maioria, 68,75% ocupavam o cargo operacional ou técnico; em

2016 o índice percentual foi para 100%, conforme verifica-se na Tabela 10. Observa-se, portanto uma significativa redução do quadro de gestores na empresa, o que traz como consequência a centralização das decisões estratégicas e operacionais, nos proprietários, que não participaram da pesquisa.

**Tabela 10** - Distribuição dos cargos dos colaboradores em 2013 e 2016.

Ordem	Cargo	2013		2016	
		Qtde	(%)	Qtde	(%)
1	Chefia	5	31,25	0	0,00
2	Operacional	6	37,50	16	80,00
3	Técnico	5	31,25	4	20,00
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100,00</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Em relação ao tempo de serviço dos colaboradores na empresa, na pesquisa realizada em outubro de 2013, 81,25% dos respondentes possuíam tempo de serviço de até cinco anos; em 2016 observa-se na Tabela 11, que 80% dos colaboradores trabalham há apenas 2 (dois) anos, ou seja, conclui-se que houve uma significativa renovação no quadro de colaboradores da empresa de 2013 para 2016.

**Tabela 11** - Distribuição do tempo de serviço dos colaboradores na empresa em 2013 e 2016.

Ordem	Tempo de Serviço (em anos)	2013		2016	
		Qtde	(%)	Qtde	(%)
1	0 – 2	9	56,25	16	80,00
2	3 – 5	4	25,00	4	20,00
3	6 – 8	1	6,25	0	0,00
4	9 – 11	0	0,00	0	0,00
5	12 – 14	1	6,25	0	0,00
6	15 – 17	0	0,00	0	0,00
7	18 – 20	1	6,25	0	0,00
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100,00</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

#### 4.2.3 Avaliação Percebida nas Dimensões

Os dados relativos apresentados nos gráficos estão fundamentados na aplicação das pesquisas realizadas em outubro de 2013 e em novembro de 2016. Os percentuais de concordâncias estão distribuídos em cada uma das 8 (oito) dimensões avaliadas.

Para a análise e discussão das Tabelas e Gráficos, foram consideradas primeiramente as assertivas com variação positiva da maior para menor, seguida das assertivas com variação negativa da menor para maior.

##### 4.2.3.1 Percepção Sobre a Comunicação

A Tabela 12 apresenta os dados relativos, referente ao comparativo das concordâncias na dimensão comunicação, das pesquisas realizadas em outubro de 2013 e novembro de 2016.

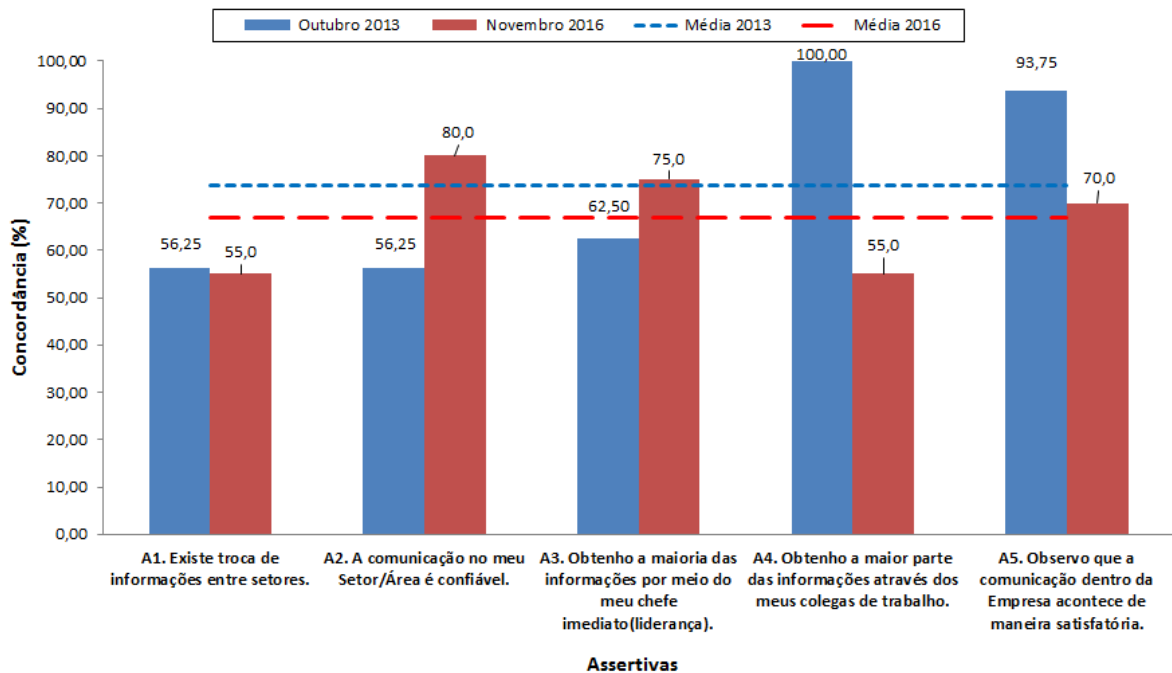
**Tabela 12** - Resultados das pesquisas na dimensão comunicação.

Assertivas	(% ) Concordâncias		Diferença (2016, 2013) (%)
	2013	2016	
A1. Existe troca de informações entre setores.	56,25	55,0	<b>-1,25</b>
A2. A comunicação no meu setor/área é confiável.	56,25	80,0	<b>23,75</b>
A3. Obtenho a maioria das informações por meio do meu chefe imediato (liderança).	62,50	75,0	<b>12,50</b>
A4. Obtenho a maior parte das informações através dos meus colegas de trabalho.	100,00	55,0	<b>-45,00</b>
A5. Observo que a comunicação dentro da empresa acontece de maneira satisfatória.	93,75	70,0	<b>-23,75</b>
<b>MÉDIA DA DIMENSÃO (%):</b>	<b>73,75</b>	<b>67,0</b>	<b>-6,75</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

O Gráfico 1, apresenta o comparativo das concordâncias na dimensão comunicação, para melhor visualização dos resultados.

**Gráfico 1** - Comparativo das concordâncias na dimensão comunicação.



Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

O maior destaque com variação positiva está na assertiva: “A2. A comunicação no meu setor/área é confiável”, que atingiu 80% de concordâncias em novembro de 2016, percentual bem superior aos 56,25% obtido em outubro de 2013. A variação foi positiva em 23,75%, o que revela a existência de grau elevado de confiança na comunicação do setor do respondente. Os resultados encontrados estão de acordo com o que Bedani (2008) afirmou a respeito da comunicação entre os membros da organização, onde enfatiza-se que a confiança se constitui um dos elementos essenciais no processo de comunicação e está relacionado diretamente com à eficácia organizacional e por isso podem ter os resultados esperados.

Outro destaque positivo está na assertiva: “A3. Obtenho a maior parte das informações por meio do meu chefe imediato”, que evoluiu de 62,50% na pesquisa realizada em outubro de 2013, para 75% na pesquisa de novembro de 2016, com variação positiva de 12,5%. Isto mostra que a maioria das informações está fluindo de forma satisfatória entre os colaboradores e seu chefe imediato. Pode-se dizer,

que o resultado dessa assertiva está em consonância com a afirmação de Lira (2016), que considera ser importante a relação de comunicação do chefe com seus subordinados.

Os resultados apresentam uma relação positiva de comunicação entre chefes e subordinados, favorecendo o ambiente de trabalho e proporcionando: aumento da motivação, diminuição de retrabalhos e, conseqüentemente, maior produtividade. Moro (2012) reforça afirmando que, se os colaboradores não forem informados sobre suas metas de trabalho ou não forem orientados de forma adequada, isto poderá contribuir para um clima desfavorável e, improdutivo.

Um destaque negativo, mas com percentual acima da média, está na assertiva: “A5. *Observo que a comunicação dentro da empresa acontece de maneira satisfatória*”, que em outubro de 2013 era de 93,75% e em novembro de 2016 foi reduzida para 70%, ou seja, com variação negativa de **-23,75%**, apesar disso a assertiva continua acima da média da dimensão e, portanto, satisfatória.

A assertiva que teve variação percentual pouco significativa de 2013 a 2016, foi: “A1. *Existe troca de informações entre setores*”, com 56,25% e 55% respectivamente, ou seja, uma variação negativa de apenas **-1,25%**. Em ambas as pesquisas, a troca de informações teve um resultado relativamente baixo, se comparado a outros da mesma dimensão, o que leva a se interpretar que elevar a troca de informações entre as diferentes áreas organizacionais é algo a ser desenvolvido na organização, pois possibilita uma maior integração, aumentando a visão sistêmica e reduzindo problemas e conflitos entre os setores. Esse resultado está de acordo com a afirmação de Bedani (2008, p.217), quando diz que a “comunicação aberta e transparente entre os indivíduos, equipes e departamentos, baseada na confiança e apoiada por uma cultura que admite a discordância e o conflito”.

O maior destaque negativo está na está na assertiva: “A4. *Obtenho a maior parte das informações através dos meus colegas de trabalho*”, onde, em outubro de 2013, 100% dos respondentes concordaram com a assertiva; já em novembro de 2016, 55% dos respondentes concordaram com a assertiva, a variação negativa foi de **-45%**. Esta acentuada variação negativa e ainda o fato de a assertiva apresentar percentual abaixo da média da dimensão, faz com que a classificação sua classificação seja insatisfatória. Pode-se relacionar que o resultado, desta assertiva,

à redução das chefias, pois o maior volume das informações, é trocada entre a chefia imediata e seus colaboradores, conforme resultado apresentado na assertiva “A3. *Obtenho a maior parte das informações por meio do meu chefe imediato*”, que teve 75% de concordâncias. Estes resultados estão em conformidade com os argumentos de Mello (2004), onde, na comunicação vertical, todo o fluxo de informações passa pelo chefe, o que pode causar centralização excessiva de informações, ruídos, reações emocionais, omissão no repasse, repasse indevido entre outros.

As assertivas sobre a comunicação na empresa apresentaram, em outubro de 2013, média de concordâncias de 73,75%; em novembro de 2016 o percentual foi reduzido para 67% de concordâncias. Segundo os respondentes, apesar da variação média ser negativa em -6,75%, esta dimensão continua favorável. Os resultados estão em consonância com a afirmação de Jardim (2012, p.32), sobre a comunicação, ou seja, ela “promove a interação e a participação dos indivíduos, capacitando-os para perceberem a sua realidade e para o equacionamento e a resolução dos problemas de ordem técnica, econômica e social que envolvem o seu cotidiano”. Casali (2006, p.36), está de acordo “a comunicação é empregada para desenvolver sinergias, produzindo informações necessárias à renovação e à mudança conforme as exigências ambientais”.

Os resultados, sobre a dimensão comunicação, mostram que existe confiança na troca de informações dentro do setor do colaborador. Identifica-se, ainda, que o mesmo recebe a maior parte das informações por meio do seu chefe imediato. Já a troca de informação entre os setores é relativamente baixa se comparadas com as outras variáveis da mesma dimensão; o que permite dizer que há maior fluidez na comunicação vertical do que na horizontal.

#### 4.2.3.2 Percepção Sobre o Ambiente de Trabalho

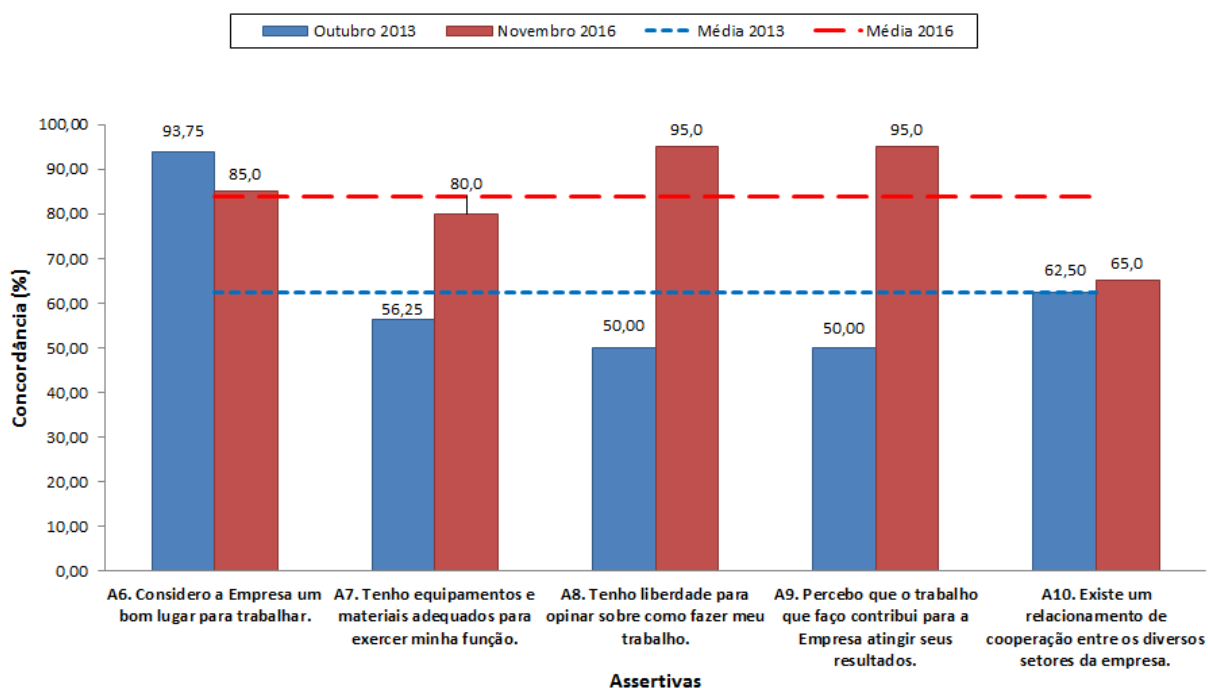
Apresenta-se, na Tabela 13 dados relativos referente ao comparativo das concordâncias na dimensão ambiente de trabalho das pesquisas realizadas em outubro de 2013 e novembro de 2016.

**Tabela 13** - Resultados das pesquisas na dimensão ambiente de trabalho.

Assertivas	(% ) Concordâncias		Diferença (2016, 2013) (%)
	2013	2016	
A6. Considero a empresa um bom lugar para trabalhar.	93,75	85,00	<b>-8,75</b>
A7. Tenho equipamentos e materiais adequados para exercer minha função.	56,25	80,00	<b>23,75</b>
A8. Tenho liberdade para opinar sobre como fazer meu trabalho.	50,00	95,00	<b>45,00</b>
A9. Percebo que o trabalho que faço contribui para a empresa atingir seus resultados.	50,00	95,00	<b>45,00</b>
A10. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da empresa.	62,50	65,00	<b>2,50</b>
<b>Média da dimensão (%):</b>	<b>62,50</b>	<b>84,00</b>	<b>21,50</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

No Gráfico 2, apresenta-se um comparativo das concordâncias na dimensão ambiente de trabalho, para melhor visualização dos resultados.

**Gráfico 2** - Comparativo das concordâncias na dimensão ambiente de trabalho.

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

O destaque positivo está nas assertivas: “A8. *Tenho liberdade para opinar sobre como fazer o meu trabalho*” e “A9. *Percebo que o trabalho que faço contribui para a empresa atingir seus resultados*”, onde em outubro de 2013 o percentual era de 50% para ambas assertivas e em novembro de 2016, as mesmas, atingiram 95% de concordâncias. Estas assertivas apresentaram a maior variação percentual positiva da dimensão, que foi de 45%. Estes resultados revelam que os colaboradores têm liberdade para exporem suas opiniões e percebem que são importantes para a empresa obter resultados.

Outro destaque positivo está na assertiva “A7. *Tenho equipamentos e materiais adequados para exercer minha função*”, que em outubro de 2013 o percentual de era 56,25% e em novembro de 2016 o percentual foi de 80%, com variação positiva de 23,75%. Este resultado mostra que os colaboradores concordam que possuem os equipamentos e materiais necessários para realizarem seu trabalho. Em visita ao ambiente fabril, identificou-se a existência de equipamentos de alta tecnologia, como as máquinas para corte de chapas à laser e plasma, que possibilitam aos colaboradores da área de produção terem atendidas suas necessidades para realizarem adequadamente as atividades.

A menor variação percentual positiva está localizada na assertiva: “A10. *Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da empresa*”, com a variação de 2,5%, ou seja, em outubro de 2013 era de 62,5% e em novembro de 2016 foi para 65%, confirmando que a cooperação entre os setores está satisfatória, mas pode ser melhorada.

A variação percentual negativa está localizada na assertiva: “A6. *Considero a empresa um bom lugar para trabalhar*”, com a variação de -8,75%, ou seja, em 2013 era de 93,75% e em 2016 foi para 85%. Apesar desta variação negativa a empresa na percepção da maioria dos colaboradores, continua sendo um bom lugar para trabalhar.

Sobre a média geral de concordâncias da dimensão, em 2013, era de 62,5%; em 2016 foi para 84%, a diferença foi positiva em 21,5%. A percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho está melhor e favorável. Algumas das razões que levaram a esta variação são explicadas a seguir.



Os níveis de pressão reduzem a satisfação no ambiente de trabalho. Em discordância com Marques, Nascimento e Botelho (2016), no ambiente desta pesquisa identificou-se baixos níveis de pressão, apesar da existência da necessidade de se cumprir metas e manter o emprego. A liberdade que os colaboradores possuem para opinar sobre como fazer suas atividades nas reuniões diárias da produção; a percepção dos mesmos em relação ao trabalho que é realizado, ou seja, da produção específica; e o elevado grau de tecnologia dos equipamentos utilizados pelos mesmos para a realização das atividades do dia a dia, podem ser algumas das razões para o aumento dos resultados alcançados no fator ambiente de trabalho.

#### 4.2.3.3 Percepção Sobre o Relacionamento Interpessoal

Na Tabela 14, apresentam-se os dados referente ao comparativo das concordâncias na dimensão relacionamento interpessoal das pesquisas realizadas em outubro de 2013 e novembro de 2016.

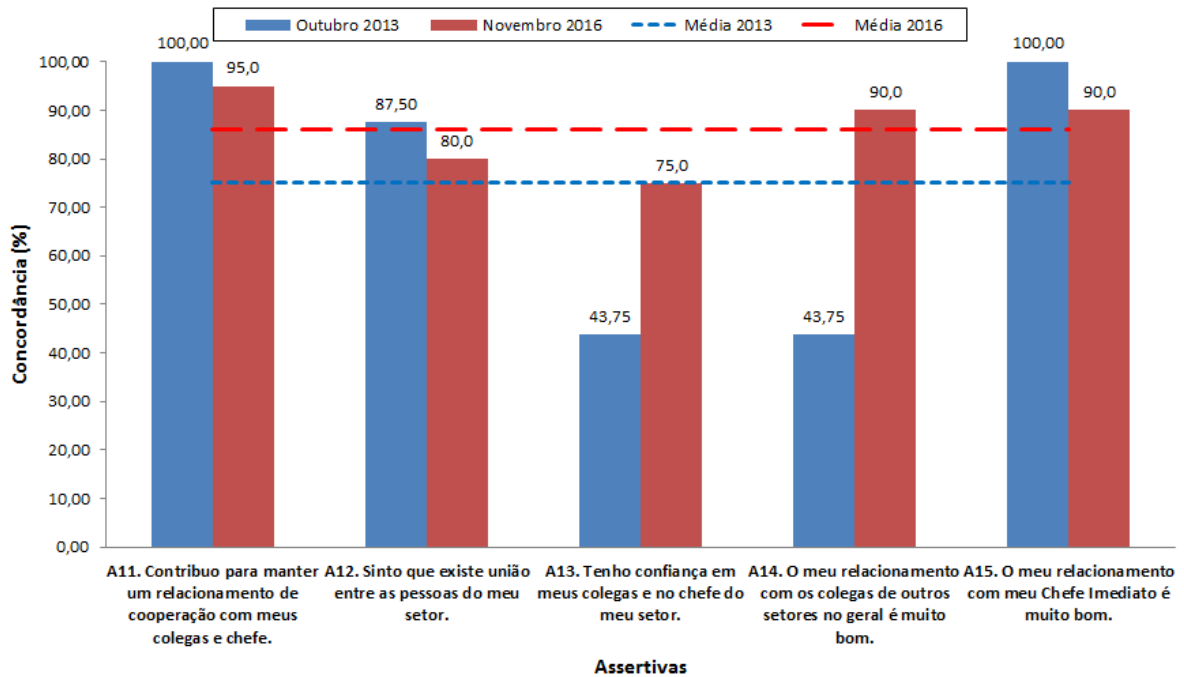
**Tabela 14** - Resultados das pesquisas na dimensão relacionamento interpessoal.

Assertivas	(%) Concordâncias		Diferença (2016, 2013) (%)
	2013	2016	
A11. Contribuo para manter um relacionamento de cooperação com meus colegas e chefe.	100,0	95,00	<b>-5,00</b>
A12. Sinto que existe união entre as pessoas do meu setor.	87,50	80,00	<b>-7,50</b>
A13. Tenho confiança em meus colegas e no chefe do meu setor.	43,75	75,00	<b>31,25</b>
A14. O meu relacionamento com os colegas de outros setores no geral é muito bom.	43,75	90,00	<b>46,25</b>
A15. O meu relacionamento com meu chefe imediato é muito bom.	100,0	90,00	<b>-10,00</b>
<b>Média da dimensão (%):</b>	<b>75,00</b>	<b>86,00</b>	<b>11,00</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Apresenta-se, no Gráfico 3, um comparativo das concordâncias na dimensão ambiente de trabalho, para melhor visualização dos resultados.

**Gráfico 3** - Comparativo das concordâncias na dimensão relacionamento interpessoal.



Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

O destaque positivo desta dimensão, conforme visualiza-se no Gráfico 3, está nas assertivas: “A13. *Tenho confiança em seus colegas de trabalho*” e “A.14 *O meu relacionamento com os colegas de outros setores, no geral é muito bom*”, onde a variação foi positiva de 31,25% e 46,25%, respectivamente. As referidas assertivas saíram, em outubro de 2013, de percentuais insatisfatórios (43,75% para ambas assertivas), para resultados satisfatórios em 2016, ou seja, alcançaram resultados percentuais de 75% e 90% respectivamente.

Em relação as assertivas: “A11. *Contribuo para manter um relacionamento de cooperação com meus colegas e chefe*”, “A12. *Sinto que existe união entre as pessoas do meu setor*” e “A15. *O meu relacionamento com meu Chefe Imediato é muito bom*”, pode-se observar no Gráfico 3, que não houveram variações significativas e todas as assertivas estão com valores iguais ou acima de 80% de concordâncias.

Sobre a média geral das concordâncias que era de 75% em 2013, a mesma foi para 86% em 2016, com uma variação positiva de 11%. A percepção dos colaboradores sobre o relacionamento interpessoal está melhor e favorável. Algumas das razões que levaram a esta variação são explicadas a seguir.

O nível de estresse desgasta o relacionamento interpessoal. Em discordância com Dalri (2013), nesta pesquisa não se identificou níveis elevados de estresse, apesar da necessidade de se cumprir metas para se manter o emprego. O alto grau de cooperação, união e confiança entre os colaboradores e a chefia podem ser as causas do aumento dos resultados alcançados no fator relacionamento interpessoal.

#### 4.2.3.4 Percepção Sobre a Gestão e Liderança

Apresenta-se, na Tabela 15 dados referente ao comparativo das concordâncias na dimensão gestão e liderança das pesquisas realizadas em outubro de 2013 e novembro de 2016.

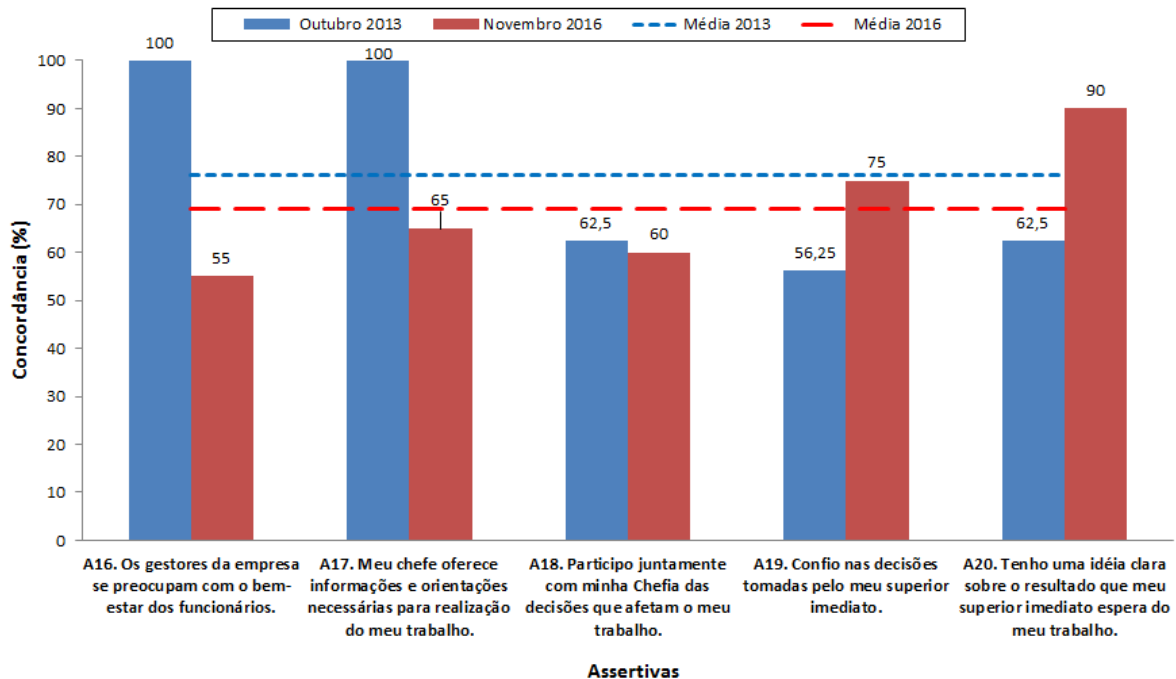
**Tabela 15** - Resultados das pesquisas na dimensão gestão e liderança.

Assertivas	(%) Concordância		Diferença (2016, 2013) (%)
	2013	2016	
A16. Os gestores da empresa se preocupam com o bem-estar dos funcionários.	100,00	55,00	-45,00
A17. Meu chefe oferece informações e orientações necessárias para realização do meu trabalho.	100,00	65,00	-35,00
A18. Participo juntamente com minha chefia das decisões que afetam o meu trabalho.	62,50	60,00	-2,50
A19. Confio nas decisões tomadas pelo meu superior imediato.	56,25	75,00	18,75
A20. Tenho uma ideia clara sobre o resultado que meu superior imediato espera do meu trabalho.	62,50	90,00	27,50
<b>Média da dimensão (%):</b>	<b>76,25</b>	<b>69,00</b>	<b>-7,25</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Apresenta-se, no Gráfico 4 um comparativo das concordâncias na dimensão relacionamento interpessoal, para melhor visualização dos resultados.

**Gráfico 4** - Comparativo das concordâncias na dimensão gestão e liderança.



Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

O destaque negativo desta dimensão, está nas assertivas: “A16. Os gestores da empresa se preocupam, com o bem-estar dos funcionários” e “A17. Meu chefe oferece informações e orientações necessárias para a realização do meu trabalho”, pois ambas estavam com 100% de concordâncias em outubro de 2013 e em novembro de 2016 foram para, respectivamente, 55% e 65% de concordâncias. Infere-se que houve uma diferença negativa de: **-45%** e **-35%**, respetivamente.

Em relação à média geral percentual desta dimensão, em 2013, o percentual que era de 76,25%; em 2016 foi para 69%, ou seja, houve uma variação negativa de **-7,25%**. Apesar deste resultado negativo, a percepção dos colaboradores sobre a dimensão gestão e liderança continua satisfatória. Algumas das razões que levaram a esta variação são explicadas a seguir.

A significativa redução nos cargos de chefia no período correspondente a primeira e a segunda pesquisa, deveu-se a reestruturação organizacional, causada principalmente pela redução da demanda de pedidos dos clientes, consequência da recessão econômica, que afetou a área industrial e o segmento de metalurgia.

O gestor tem grande responsabilidade para estimular, orientar e dar apoio aos seus subordinados. Entende-se que com a quantidade menor de gestores, a orientação e apoio, aos mesmos, pode ser afetada e por consequência causar um clima desfavorável. Em consonância com Kouzes e Posner (2007) verifica-se que neste trabalho houve uma redução significativa na orientação e no apoio por parte do gestor, devido ao mesmo ter acumulado um número maior de funções.

#### 4.2.3.5 Percepção Sobre a Segurança do Trabalho

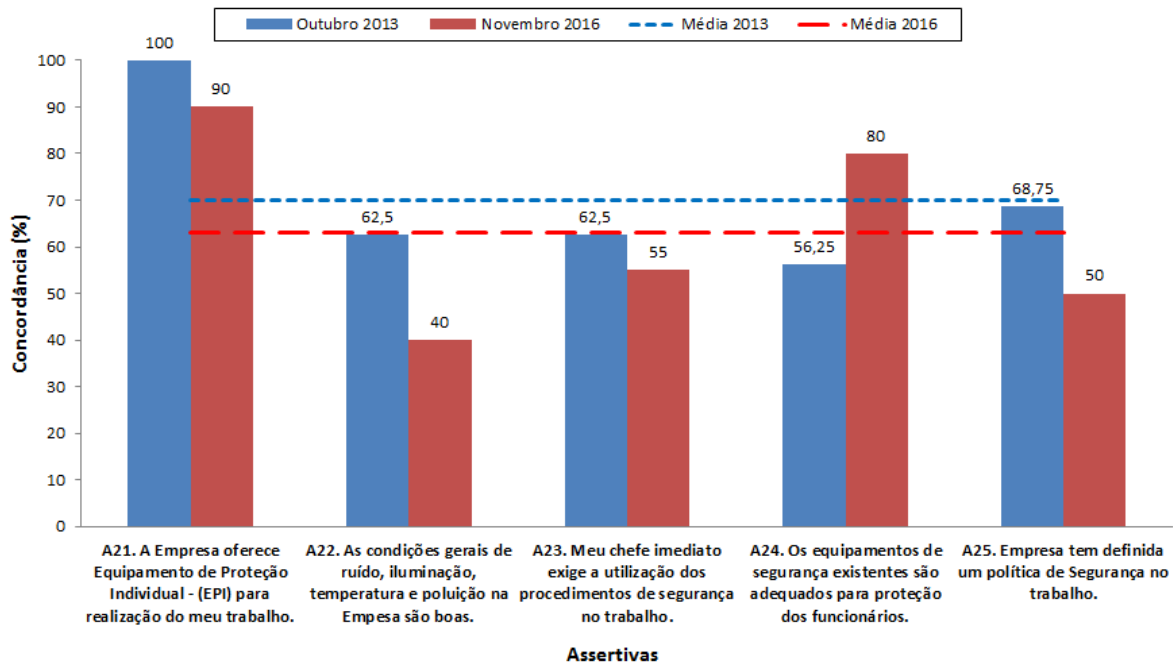
Apresenta-se, na Tabela 16 dados referente ao comparativo das concordâncias na dimensão segurança do trabalho, das pesquisas realizadas em outubro de 2013 e novembro de 2016.

**Tabela 16** - Resultados das pesquisas na dimensão segurança do trabalho.

Assertivas	(% ) Concordâncias		Diferença (2016, 2013) (%)
	2013	2016	
A21. A empresa oferece o Equipamento de Proteção Individual - (EPI) para realização do meu trabalho.	100,00	90,00	<b>-10,00</b>
A22. As condições gerais de ruído, iluminação, temperatura e poluição na empresa são boas.	62,50	40,00	<b>-22,50</b>
A23. Meu chefe imediato exige a utilização dos procedimentos de segurança no trabalho.	62,50	55,00	<b>-7,50</b>
A24. Os equipamentos de segurança existentes são adequados para proteção dos funcionários.	56,25	80,00	<b>23,75</b>
A25. A empresa tem definida uma política de segurança no trabalho.	68,75	50,00	<b>-18,75</b>
<b>Média da dimensão (%):</b>	<b>70,00</b>	<b>63,00</b>	<b>-7,00</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Apresenta-se, no Gráfico 5 um comparativo das concordâncias na dimensão segurança do trabalho, para melhor visualização dos resultados.

**Gráfico 5** - Comparativo das concordâncias na dimensão segurança do trabalho.

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

O destaque positivo está na assertiva “A24. Os equipamentos de segurança existentes são adequados para proteção dos funcionários”, pois a variação foi positiva em 23,75%, passando de 56,25% na pesquisa de outubro de 2013, para 80% na pesquisa realizada em 2016. Em relação a assertiva: “A21. A empresa oferece o Equipamento de Proteção Individual - EPI para a realização do meu trabalho” observa-se, que não houve variação significativa e a assertiva está acima de 80% de concordâncias, as referidas assertivas, portanto, estão satisfatórias.

Destaques negativos estão nas assertivas: “A23. Meu chefe imediato exige a utilização dos procedimentos de segurança no trabalho” e “A25. Empresa tem definida uma política de Segurança no trabalho”, pois, ambas, em 2013, estavam respectivamente com 62,50% e 68,75% e em 2016 os resultados foram de 55% e 50% respectivamente, ou seja, as variações negativas são de **-7,5%** e **-18,75%** respectivamente. Essas assertivas, estão abaixo das médias de 2013 e de 2016, portanto, possuem grande potencial para melhorar.

O maior destaque negativo e com resultado insatisfatório está na assertiva: “A.22 As condições gerais de ruído, iluminação, temperatura e poluição da empresa

são boas”, onde o índice percentual de concordâncias em 2013 era de 62,5% e em 2016 foi reduzido à 40%, ou seja, uma considerada variação negativa de **-22,5%**. A assertiva está com percepção insatisfatória por parte dos colaboradores. Este resultado mostra que a empresa necessita melhorar as condições de ruído, iluminação, temperatura e poluição existentes.

A média de concordâncias na dimensão, em 2013, era de 70% e em 2016 foi reduzida para 63%, ou seja, houve uma variação negativa de **-7%**. Apesar desta variação negativa, a dimensão continua com percepção satisfatória por parte dos colaboradores. Considerando que as concordâncias com percentuais acima de 50% caracterizam-se como um resultado de percepção satisfatória, as médias dessas pesquisas, portanto, apresentam níveis de concordâncias maiores que 50%, porém, vale ressaltar que as observações nas assertivas “A.22 *As condições gerais de ruído, iluminação, temperatura e poluição da empresa são boas*”, “A23. *Meu chefe imediato exige a utilização dos procedimentos de segurança no trabalho*” e “A25. *Empresa tem definida uma política de Segurança no trabalho*”, possuem avaliações menores ou iguais a 55% de concordâncias, portanto, a média da dimensão pode ser melhorada, se as referidas assertivas forem reavaliadas pela gestão.

O índice médio de 63%, deste trabalho, fica acima de outras pesquisas, como as de Chaves (2012), Teófilo *et al.* (2013) e Barthasar (2014), no entanto, ainda existem itens que podem ser fortalecidos. As condições de trabalho podem ser melhoradas, ao visitar o local de trabalho identificou-se que, há índices significativos de barulho, resultantes das máquinas que são empregadas para a realização do trabalho; relativos índices de poluição originado da fuligem resultante do corte das chapas a laser, que poderiam ser reduzidos com uma reavaliação de processos existentes na empresa. Apesar de serem oferecidos equipamentos de proteção individual, o chefe não estimula seu uso, portanto, este item pode ser melhorado.

#### 4.2.3.6 Percepção Sobre os Benefícios

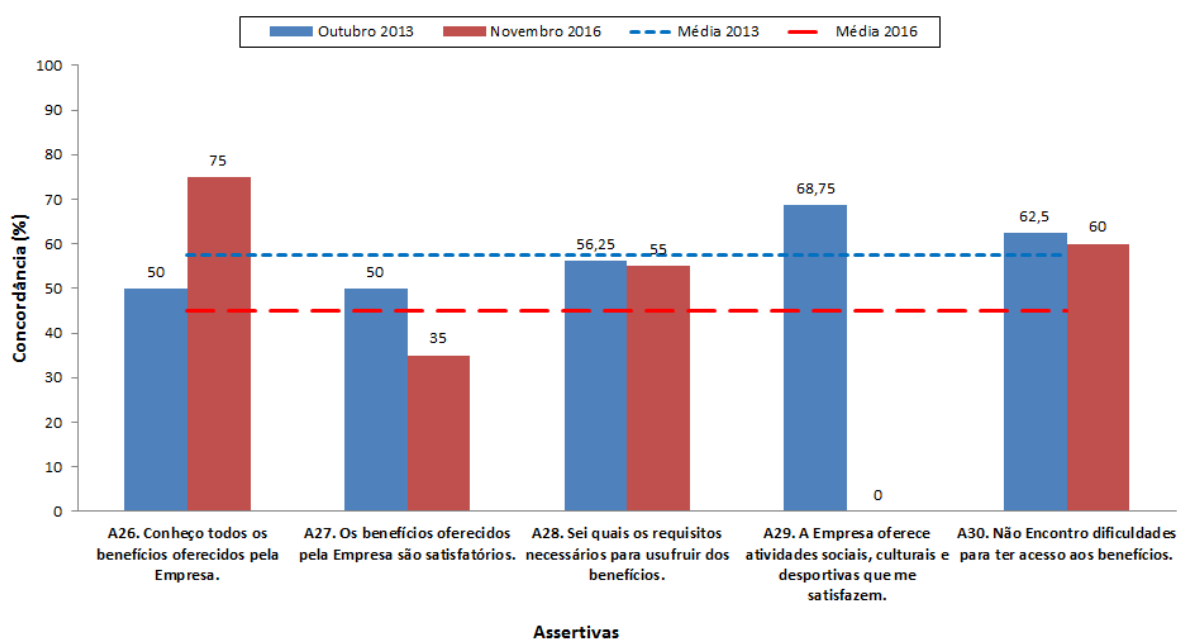
A seguir apresenta-se, a Tabela 17, com os dados relativos referente ao comparativo das concordâncias na dimensão benefícios, das pesquisas realizadas em outubro de 2013 e novembro de 2016.

**Tabela 17** - Resultados das pesquisas na dimensão benefícios.

Assertivas	(%) Concordâncias		Diferença (2016, 2013) (%)
	2013	2016	
A26. Conheço todos os benefícios oferecidos pela empresa.	50,00	75,00	25,00
A27. Os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios.	50,00	35,00	-15,00
A28. Sei quais os requisitos necessários para usufruir dos benefícios.	56,25	55,00	-1,25
A29. A empresa oferece atividades sociais, culturais e desportivas que me satisfazem.	68,75	0,00	-68,75
A30. Não encontro dificuldades para ter acesso aos benefícios.	62,50	60,00	-2,50
<b>Média da dimensão (%):</b>	<b>57,50</b>	<b>45,00</b>	<b>-12,50</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

A seguir apresenta-se, no Gráfico 6, um comparativo das concordâncias na dimensão benefícios, para melhor visualização dos resultados.

**Gráfico 6** - Comparativo das concordâncias na dimensão benefícios.

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.



O destaque positivo foi para a assertiva: “A26. *Conheço todos os benefícios oferecidos pela empresa*”, onde houve uma variação positiva de 25%, ou seja, o percentual que era de 50% em outubro de 2013, foi para 75% em novembro de 2016, esta assertiva, portanto, está satisfatória.

Continuam satisfatórias, as assertivas: “A28. *Sei quais os requisitos necessários para usufruir dos benefícios*” e “A30. *Não encontro dificuldades para ter acesso aos benefícios*” apresentam variações negativas de -1,25% e -2,5% respectivamente.

O destaque negativo e insatisfatório está localizado nas assertivas: “A27. *Os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios*” e “A29. *A empresa oferece atividades sociais, culturais e desportivas que me satisfazem*”, que respectivamente em outubro de 2013, estavam com 50% e 68,75% e em novembro de 2016, foram para 35% e 0% respectivamente, portanto, ambas assertivas, apresentam variação negativa de -15% e -68,76%, respectivamente.

A média geral das concordâncias nesta dimensão em 2013 era de 57,5% e em 2016, foi para 45%, ou seja, houve uma variação negativa de -12,5%. Este resultado mostra que a dimensão deve ser observada com atenção, pois está desfavorável. Algumas das razões que levaram a esta variação negativa são explicadas a seguir.

Em visita à empresa, identificou-se que a mesma não oferece e nem estimula atividades sociais, culturais e desportivas. O resultado deste estudo diverge de Pistore (2013), que apresenta um percentual médio positivo para a dimensão equivalente, o que demonstra a satisfação dos colaboradores quanto aos benefícios oferecidos. Meirinhos e Rodrigues (2014), sugerem a implantação de um programa de incentivo as atividades sociais culturais e desportivas para melhorar o índice de satisfação desta dimensão.

#### 4.2.3.7 Percepção Sobre a Motivação

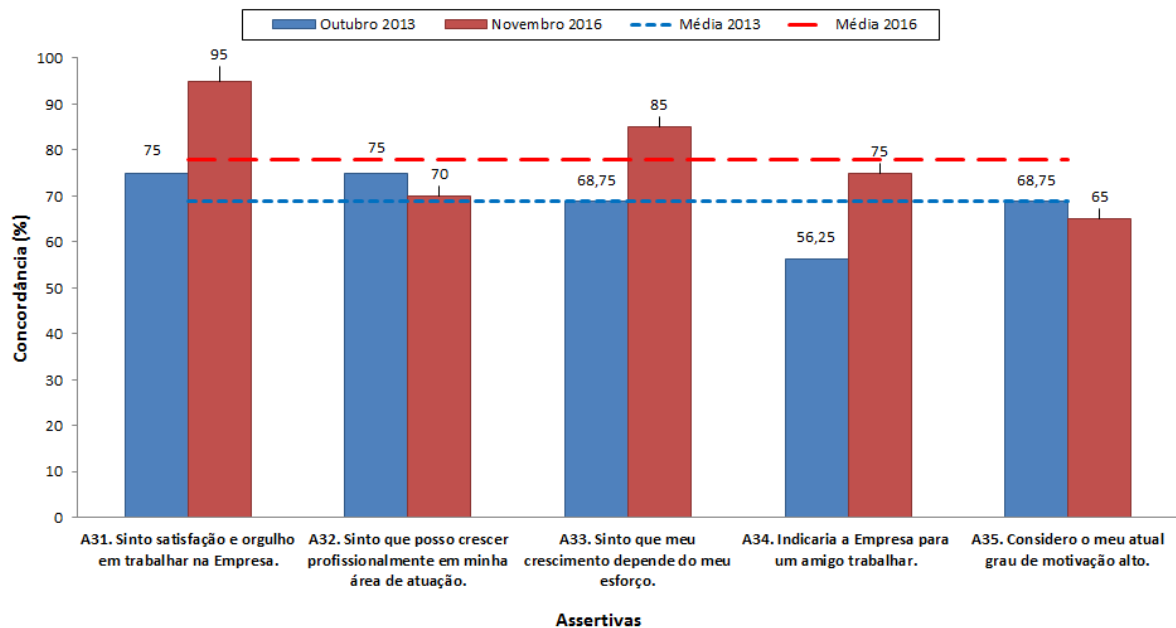
Apresenta-se, na Tabela 18 dados referente ao comparativo das concordâncias na dimensão motivação, das pesquisas realizadas em outubro de 2013 e novembro de 2016.

**Tabela 18** - Resultados da pesquisa na dimensão motivação.

Assertivas	(% ) Concordâncias		Diferença (2016, 2013) (%)
	2013	2016	
A31. Sinto satisfação e orgulho em trabalhar na empresa.	75,00	95,00	20,00
A32. Sinto que posso crescer profissionalmente em minha área de atuação.	75,00	70,00	-5,00
A33. Sinto que meu crescimento depende do meu esforço.	68,75	85,00	16,25
A34. Indicaria a empresa para um amigo trabalhar.	56,25	75,00	18,75
A35. Considero o meu atual grau de motivação alto.	68,75	65,00	-3,75
<b>Média da dimensão (%):</b>	<b>68,75</b>	<b>78,00</b>	<b>9,25</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Apresenta-se, no Gráfico 7 o comparativo das pesquisas realizadas na dimensão motivação, para melhor visualização dos resultados.

**Gráfico 7** - Comparativo das concordâncias na dimensão motivação.

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Destacam-se de forma positiva as assertivas: “A31. *Sinto satisfação e orgulho em trabalhar na empresa*”, “A33. *Sinto que meu crescimento depende do meu esforço*” e “A34. *Indicaria a empresa para um amigo trabalhar*” com variações de 10%; 16,25% e 18,75% respectivamente, em relação à 2013. Os percentuais obtidos em 2016 foram de: 95%; 85% e 75%, respectivamente.

Com variações negativas destacam-se as assertivas: “A32. *Sinto que posso crescer profissionalmente em minha área de atuação*” e “A35. *Considero o meu atual grau de motivação alto*” com variações de -5% e -3,75%, respectivamente. Os percentuais obtidos em 2016 foram de 60% e 75%, respectivamente. Apesar da variação negativa, em relação a 2013, observa-se que os percentuais destas assertivas continuam satisfatórios.

A média geral de concordâncias desta dimensão em 2013 era de 68,75% e em 2016 foi para 78%, com uma variação positiva de 9,25% no período. A percepção dos colaboradores sobre a dimensão motivação está favorável. O percentual médio desta dimensão, ficou acima do resultado obtido por Jiménez (2009), que teve um índice médio considerado baixo.

O resultado desta dimensão está em consonância com o pensamento de Souza, Campos Jr e Magalhães (2015), que enfatizam a responsabilidade do gestor em manter a motivação do colaborador em alta, no sentido de que o mesmo não perca o interesse e o foco da sua missão.

#### 4.2.3.8 Percepção Sobre a Cultura Organizacional

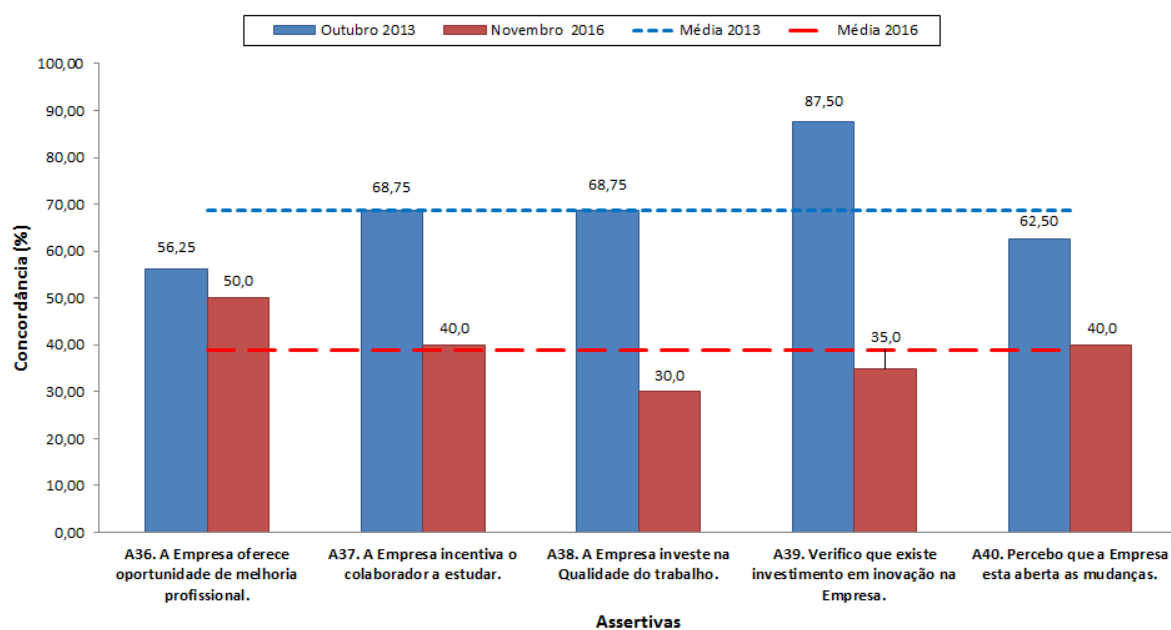
Apresenta-se, na Tabela 19 dados relativos referente ao comparativo das concordâncias na dimensão cultura organizacional, das pesquisas realizadas em outubro de 2013 e novembro de 2016.

**Tabela 19** - Resultados da pesquisa na dimensão cultura organizacional.

Assertivas	(% ) Concordâncias		Diferença (2016, 2013) (%)
	2013	2016	
A36. A empresa oferece oportunidade de melhoria profissional.	56,25	50,00	<b>-6,25</b>
A37. A empresa incentiva o colaborador a estudar.	68,75	40,00	<b>-28,75</b>
A38. A empresa investe na qualidade do trabalho.	68,75	30,00	<b>-38,75</b>
A39. Verifico que existe investimento em inovação na empresa.	87,50	35,00	<b>-52,50</b>
A40. Percebo que a empresa está aberta as mudanças.	62,50	40,00	<b>-22,50</b>
<b>Média da dimensão (%):</b>	<b>68,75</b>	<b>39,00</b>	<b>-29,75</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Apresenta-se, no Gráfico 8 o comparativo das pesquisas realizadas na dimensão cultura organizacional, para melhor visualização dos resultados.

**Gráfico 8** - Comparativo das concordâncias na dimensão cultura organizacional.

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Nesta dimensão não há nenhum destaque positivo de concordâncias, somente destaques negativos, ou seja, as assertivas: “A36. A empresa oferece oportunidade de melhoria profissional”; “A37. A empresa incentiva o colaborador a estudar”; “A38. A empresa investe na qualidade do trabalho”; “A39. Verifico que existe investimento em inovação na empresa”; e “A40. Percebo que a empresa está aberta as mudanças”, apresentaram, respectivamente, as variações negativas de exatamente: -6,25%; -28,75%; -38,75%; -52,50%; e -22,50% com relação à pesquisa realizada em outubro de 2013. Essas mesmas assertivas apresentaram em 2016 os percentuais, respectivamente, de: 50%; 40%; 30%; 35% e 40%.

A média geral de concordâncias das assertivas da dimensão cultura organizacional, em 2013, era de 68,75%; em 2016 foi para 39%, com variação percentual negativa de -29,75%. A percepção dos colaboradores sobre a dimensão cultura organizacional está insatisfatória. Algumas das razões que levaram a esta variação são explicadas a seguir.

Em visita à empresa, identificou-se a ausência de eventos para difundir a cultura da mesma, a falta de comemoração dos aniversariantes e a inexistência de estímulos ao crescimento profissional. Os resultados deste trabalho estão em consonância com as afirmações de Lira (2016), porque a empresa necessita adotar medidas para difundir a sua cultura aos colaboradores. Deve realizar reuniões de confraternização a cada final de mês a fim de prestigiar os aniversariantes e integrar os colaboradores. Marinho (2014), reforça ao dizer que os princípios, objetivos, metas e a missão devem ser conhecidos e entendidos e respeitados por todos ou pela maioria dos colaboradores.

#### 4.2.3.9 Percepção Geral Sobre o Clima Organizacional

Apresenta-se, na Tabela 20 os dados relativos ao comparativo geral das concordâncias das dimensões avaliadas, relativo as pesquisas realizadas em outubro de 2013 e novembro de 2016.

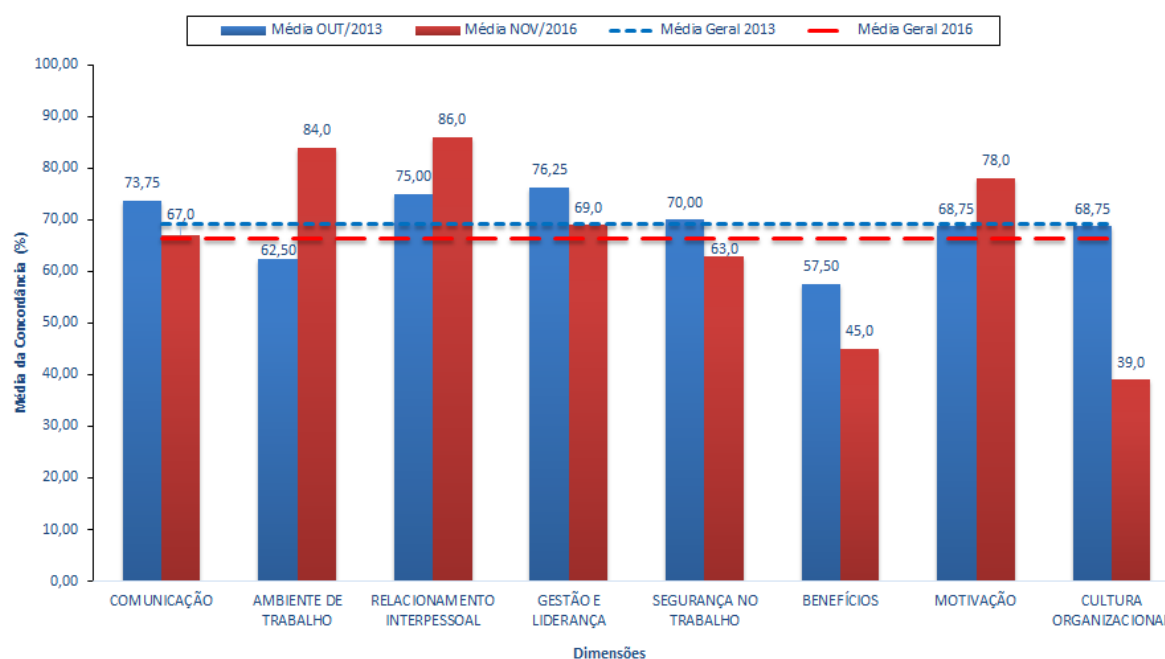
Tabela 20 - Resultados das médias por dimensão avaliada.

Dimensões	Média (%) de Concordâncias		Diferença (2016, 2013) (%)
	2013	2016	
Comunicação	73,75	67,00	-6,75
Ambiente de trabalho	62,50	84,00	21,50
Relacionamento interpessoal	75,00	86,00	11,00
Gestão e liderança	76,25	69,00	-7,25
Segurança do trabalho	70,00	63,00	-7,00
Benefícios	57,50	45,00	-12,50
Motivação	68,75	78,00	9,25
Cultura organizacional	68,75	39,00	-29,75
<b>Média geral (%):</b>	<b>69,06</b>	<b>66,38</b>	<b>-2,68</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Apresenta-se, no Gráfico 9 o comparativo geral das concordâncias por dimensão avaliada.

Gráfico 9 - Comparativo geral das concordâncias médias por dimensão avaliada.



Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

O destaque positivo do clima organizacional está nas dimensões: ambiente de trabalho; relacionamento interpessoal e a motivação, com as variações positivas de: 21,5%; 11% e 9,25% respectivamente. Os resultados apresentam uma variação positiva nessas dimensões, pois em 2016 alcançaram os percentuais: 84%; 86% e 78% respectivamente, que são maiores em relação à pesquisa de 2013 e estão favoráveis.

As dimensões com destaque negativo, mas com o clima organizacional favorável, são: Comunicação; Gestão e Liderança; e Segurança do Trabalho, as variações negativas foram de -6,75%, -7,25% e -7,0%, respectivamente. Na pesquisa realizada em 2016 os percentuais médios foram de 67%, 69% e 63% respectivamente.

Os destaques negativos e desfavoráveis, são as dimensões: benefícios e cultura organizacional, onde as variações negativas foram de -12,5% e -29,75% respectivamente. Na pesquisa realizada em 2016 os percentuais médios foram de 45% e 39% respectivamente.

A média geral das concordâncias entre as dimensões avaliadas, em 2013 era de 69,06%; em 2016 foi para 66,38%. Apesar da variação negativa de -2,68%, o clima organizacional continua favorável.

#### 4.2.4 Confiabilidade do Instrumento de Medição

O cálculo da confiabilidade interna do instrumento de medição foi aplicado nos estudos realizados em outubro de 2013 e em novembro de 2016 e os resultados são apresentados na Tabela 21.

**Tabela 21** - Comparativo dos índices de confiabilidade do instrumento de medição aplicado.

<b>Dimensões Avaliadas</b>	<b>Alpha de Cronbach 2013</b>	<b>Classificação em 2013</b>	<b>Alpha de Cronbach 2016</b>	<b>Classificação em 2016</b>
Comunicação	0,864	Alto	0,721	Moderado
Ambiente de trabalho	0,839	Alto	0,441	Baixo
Relacionamento interpessoal	0,829	Alto	0,663	Moderado
Gestão e liderança	0,852	Alto	0,566	Baixo
Segurança do trabalho	0,876	Alto	0,721	Moderado
Benefícios	0,925	Muito alto	0,610	Moderado
Motivação	0,878	Alto	0,721	Moderado
Cultura organizacional	0,817	Alto	0,880	Alto
<b>Índice geral:</b>	<b>0,981</b>	<b>Muito alto</b>	<b>0,892</b>	<b>Alto</b>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Para a análise e discussão da Tabela 21 acima, serão consideradas primeiramente as dimensões com variação positiva, seguidas das dimensões com variação negativa. Após estas análises e discussões apresenta-se o índice geral de confiabilidade do instrumento de medição.

O destaque com variação positiva referente ao índice de confiabilidade do instrumento de medição está na dimensão **cultura organizacional**, pois em 2013 o *alpha de Cronbach* era de 0,817 e em 2016 foi para 0,880, apresentando assim alto índice de confiabilidade.

As dimensões com variações negativos, mas que ainda estão com ( $\alpha \geq 0,6$ ), são: **comunicação; relacionamento interpessoal; segurança do trabalho; benefícios; e a motivação**, que em 2013 estavam com os índices: 0,864; 0,829; 0,876; 0,925; e 0,876 respectivamente; em 2016 os referidos índices foram para: 0,721; 0,663; 0,721; 0,610; e 0,721 respectivamente. A classificação de confiabilidade para essas dimensões é moderada. Esses fatores apresentaram valores de *alphas* maiores do que o recomendado por Freitas e Rodrigues (2005); e Hair Jr. *et al.* (2009).

As dimensões com índices de variações negativas e considerados inaceitáveis, estão nas dimensões: **ambiente de trabalho e gestão e liderança**,



que em 2013, estavam com os índices: 0,839 e 0,852 e em 2016 os referidos índices foram para: 0,441 e 0,566 respectivamente. Esses índices estão classificados como baixos.

Com o objetivo de aumentar o *alpha* dessas dimensões, tentou-se excluir algumas variáveis, entretanto observou-se que o coeficiente não aumentou. Embora Fleiss citado por Brunett (2002) afirme, que amostras pequenas possam ser utilizadas em estudos relacionados a confiabilidade. O problema de o *alpha* não ter aumentado, pode decorrer do tamanho da amostra,  $n=20$ , pois assim como há autores que dizem que o cálculo do *alpha* pode ser aplicado em amostras pequenas, há outros que discordam e afirmam que o coeficiente *alpha* deveria ser usado somente para amostra com mais de 300 indivíduos, ou ainda de acordo com Hair Jr *et al.* (2009) a amostra deveria ser, no mínimo cinco vezes maior que o número de itens a serem avaliados.

A variação geral do coeficiente, *alpha de Cronbach*, referente a confiabilidade deste instrumento de medição, apesar de ter decrementado de 0,981 na pesquisa realizada em 2013, para 0,892 na pesquisa realizada em 2016 e apresentarem as dimensões **ambiente de trabalho, gestão e liderança** com o coeficiente ( $\alpha < 0,6$ ), apresenta alto índice de confiabilidade.

### 4.3 Sugestões de plano de ação

A partir dos resultados alcançados com as pesquisas de Clima Organizacional realizadas, em outubro de 2013 e novembro de 2016, as quais apresentaram situações vividas pelos colaboradores dos setores: administrativo e de produção da empresa ME da Amazônia, pode-se considerar a possibilidade de os fatores desfavoráveis serem minimizados, bem como, os favoráveis serem maximizados. Após a conclusão das análises e das discussões, apresentam-se algumas sugestões de plano de ação para a melhoria do Clima a serem avaliadas pela empresa:

1. Estabelecer um local de divulgação de informações oficial e centralizado, como por exemplo: murais para informativos, e-mails, portal *web* corporativo, entre outros;

2. Analisar a possibilidade de implementar um sistema de sonorização na fábrica a fim de facilitar a comunicação interna de fatos de interesse geral para os colaboradores do setor de produção, principalmente, para não gerar ruído e nem atraso na divulgação dos assuntos;
3. Promover reuniões periódicas oportunizando os colaboradores a expressarem seus sentimentos, favorecendo assim maior integração, cooperação e comunicação entre os setores da produção e da administração;
4. Planejar evento para os aniversariantes do mês, isto poderá permitir maior reconhecimento do colaborador em relação a empresa;
5. Analisar a possibilidade de investir em uma área livre no terreno da empresa implantar um campo de futebol *society ou quadra de volleyball*, isso poderá estimular maior integração entre os colaboradores da empresa;
6. Implantar a ginástica laboral para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores;
7. Realizar capacitação aos colaboradores, para que os mesmos possam trabalhar com segurança, principalmente quando forem disponibilizados novos equipamentos;
8. Institucionalizar a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, isto poderá contribuir para a diminuição do número de acidentes de trabalho, além de atuar na conscientização dos profissionais e na fiscalização dos departamentos e dos requisitos básicos de segurança;
9. Analisar a possibilidade de instalação de exautores eólicos, pois isto poderá possibilitar a liberação do ar quente acumulado, mantendo um equilíbrio entre as temperaturas externas e internas, além de ajudar a conter o mofo e a umidade do ambiente fabril;
10. Investir em uma área para, no horário de almoço os colaboradores poderem praticar tênis de mesa, dominó, sinuca ou atividades a fins. Investir na construção de uma área de conforto para uma cesta no intervalo do almoço;

11. Estimular a melhoria das atividades periódicas, para que o colaborador se sinta reconhecido e seja premiado pelo esforço ao alcançar metas e/ou objetivos;
12. Analisar a possibilidade de implantação de um plano de cargos carreiras e salários, para ascensão vertical e horizontal, este plano pode ajudar a estimular a motivação do colaborador.
13. Desenvolver eventos de integração como a comemoração do aniversário da empresa com entrega de brindes; a festa de Natal, de Ano Novo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Participaram da pesquisa 20 colaboradores do setor de produção e da administração da fábrica, totalizando 100% do número de colaboradores existentes. A participação à pesquisa foi expressiva, possibilitando grandes contribuições à empresa.

Em relação a extensão dos objetivos propostos, o estudo atingiu o seu objetivo geral, ou seja, analisar a variação do clima organizacional por meio das percepções dos colaboradores da empresa ME da Amazônia. Por intermédio das 8 (oito) dimensões foi possível analisar a variação do clima organizacional predominante na fábrica como um todo.

Em resposta à pergunta da pesquisa que direcionou este trabalho, houve variação da percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional. Com base nas informações obtidas, identificou-se que a qualidade do clima na empresa sofreu uma discreta piora de -2,68%, devido a principalmente os resultados negativos das dimensões **cultura organizacional e benefícios**. Apesar de a variação ter sido negativo, a compreensão geral do clima na empresa ainda é favorável, visto que a média geral de concordâncias, das dimensões avaliadas, está acima de 66%.

Das dimensões analisadas, as que merecem o maior destaque positivo, são: **a comunicação; o ambiente de trabalho; o relacionamento interpessoal; gestão e liderança; e a motivação**, com índices acima de 66%. Os resultados das referidas dimensões são favoráveis e ajudam a fortalecer as relações entre a empresa e seus colaboradores.

As dimensões que merecem maior atenção, são: **a cultura organizacional e os benefícios**, devido a apresentaram índices abaixo de 46%. Para esses fatores recomenda-se, de forma prioritária, a execução do plano de ações quanto aos itens relacionados a estas dimensões, o que pode contribuir para elevar o clima organizacional.

Com base nos resultados foi gerado um plano de ações. Este plano propõe ações que visam fortalecer a proximidade entre os setores organizacionais, melhorar a comunicação e o ambiente, desenvolver ações específicas que elevem a

motivação, capacitar os colaboradores, elevar os níveis de segurança e estruturar a carreira profissional.

Em relação ao uso dos resultados da pesquisa em outros ambientes. O instrumento da pesquisa se aplica especialmente, mas não exclusivamente, as empresas do segmento industrial, pois existem fatores, como, a segurança do trabalho, onde questiona-se sobre o uso de equipamentos de proteção individual (EPI). Essas características podem requerer adaptações na aplicação do referido instrumento em outros setores.

Uma limitação da pesquisa é que foram examinados somente os fatores internos que influenciam o clima organizacional. Portanto, torna-se interessante desenvolver uma nova pesquisa reunindo também os fatores externos, como por exemplo: convivência familiar; lazer; saúde física e mental; situação financeira familiar; política; economia local, nacional e internacional; segurança pública; e vida social, que podem influir no clima da organização, embora a administração não possa manipulá-los, é imprescindível para uma organização compreendê-los.

Diferentes pesquisas podem utilizar os resultados desta para estudos futuros. Um foco seria analisar novamente a percepção dos colaboradores da empresa, a fim de que os dados sejam mais uma vez comparados, pois o clima organizacional observado não deve ser visto como permanente, em virtude de ele ser temporário, referir-se a um momento específico, e poder sofrer alterações no decorrer do tempo em função de várias variáveis, sendo elas internas e ou externas à organização. Indica-se a introdução de questões abertas, ao instrumento de medição, isto pode ajudar a proporcionar mais qualidade nas respostas e contribuir para o aperfeiçoamento deste trabalho. Recomenda-se que outras organizações sejam estudadas, a fim de que haja um aprofundamento das investigações sobre o fenômeno clima organizacional, tendo como consequência a produção de dados para fundamentação de novas pesquisas.

Espera-se que os resultados obtidos nesta pesquisa possam beneficiar a sociedade em geral por intermédio da correlação dos resultados empíricos obtidos, com os que estão disponíveis na literatura. Entre os resultados buscou-se: contribuir para o aumento da produtividade, da efetividade e da competitividade da empresa que foi objeto deste estudo; colaborar com a academia por meio da validação da teoria desenvolvida com a prática; e favorecer a área de Engenharia de Produção na

aplicação de métodos, técnicas e na sugestão de plano de ações, a fim de mitigar os problemas e maximizar o rendimento profissional.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D.; SANTOS, M. A. R.; COSTA, A. F. B. 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://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STO\\_131\\_840\\_16412.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_131_840_16412.pdf)>.

Acesso em: 3 de janeiro de 2017.

BARTHASAR, M. T. M. Clima organizacional: um estudo empírico com as guardas civis municipais da região do ABC. 2014. Dissertação (mestrado em Administração). São Caetano do Sul, USCS - Universidade municipal de São Caetano do Sul. p. 114, 2014. Disponível em:

<[http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2014/pdf/DISSERTACAO\\_MARGARETH\\_TOSCANO%20MARTINEZ\\_BARTHASAR.pdf](http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2014/pdf/DISSERTACAO_MARGARETH_TOSCANO%20MARTINEZ_BARTHASAR.pdf)>.

Acesso em: 3 de janeiro de 2017.

BATALHA, M. O. Introdução à engenharia de produção. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BEDANI, M. Valores, práticas e criatividade organizacionais: estudo do perfil cultural de uma Instituição bancária. 2008. Tese (doutorado). Brasília, Universidade de Brasília, Pós-Graduação em Psicologia social da Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/2966>>. Acesso em: 8 de janeiro de 2017.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Revista Produção, 2006. In: CADERNO DE PRODUÇÃO, v. 16, n. 2, p. 258-273, mai/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>>. Acesso em: 2 de março de 2017.

BOLONHESI, E. B.; CHAVES, C. J. A.; MENDES, L. As imposições legais sobre saúde e segurança no trabalho e as ações nas organizações rurais. In: CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO. v. 14, n. 2, p. 25-36, jul/dez. 2006.

BONETT, D. G. *Sample size requirements for testing and estimating coefficient alpha*. *Journal of educational and behavioral statistics*, v. 27, n. 4, p. 335-340, 2002. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.3102/10769986027004335>>. Acesso em: 2 de fevereiro de 2017.

CARVALHO, B. V.; MELLO, C. H. P. Aplicação do método ágil *scrum* no desenvolvimento de produtos de software em uma pequena empresa de base tecnológica. *Revista Gestão e Produção*, São Carlos, v. 19, n. 3, p. 557-573, 2012.

CASALI, A. M. Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais. 2006. Tese (doutorado). Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2006. Disponível em: <[http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC\\_9b0aa605161113406ee064672d2f8177](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_9b0aa605161113406ee064672d2f8177)>. Acesso em: 1 de janeiro de 2017.

CHAVES, J. A. Equipe de enfermagem: análise do clima organizacional no centro cirúrgico do Hospital Universitário Getúlio Vargas. 2012. Dissertação (mestrado). Manaus, Universidade Federal do Amazonas, Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012.

CRESPO, A. A. Estatística fácil. 19. ed., São Paulo: Saraiva, 2009.

CRONBACH, L. J. *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *psychometrika*, v. 16, n. 3, p. 297-315, 1951. Disponível em: <[http://kttm.hoasen.edu.vn/sites/default/files/2011/12/22/cronbach\\_1951\\_coefficient\\_alpha.pdf](http://kttm.hoasen.edu.vn/sites/default/files/2011/12/22/cronbach_1951_coefficient_alpha.pdf)>. Acesso em: 2 de abril de 2016.



COUTINHO JR, A. V.; *et al.* Avaliação do clima organizacional em uma fábrica do polo industrial de Manaus (PIM) no segmento de metalurgia. Revista SODEBRAS, São Paulo, v. 11, n. 121, p. 166-172, 2016. Disponível em:

<<http://www.sodebras.com.br/Revista/edicoes.php>>. Acesso em: 1 de janeiro de 2016.

DALRI, R. C. M. B. Carga horária de trabalho dos enfermeiros de emergência e sua relação com estresse e cortisol salivar. 2013. Tese (doutorado). Ribeirão Preto, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Pós-Graduação em Enfermagem Fundamental de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-07012014-161525/pt-br.php>>. Acesso em: 8 de março de 2017.

DOWNING, D.; CLARK, J. *Business statistics*, 5. ed., USA: *Library of Congress*, 2010.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de *Cronbach*. In: Simpósio de Engenharia de Produção/SIMPEP, 2005.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

GLIEM, J. A.; GLIEM, R. 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.

GONZALEZ, I. V. D. P. Pesquisa de clima organizacional: um estudo em uma Secretaria Municipal de Educação do Estado do Espírito Santo. *Qualit@s Revista Eletrônica*, v. 12, n. 2, p. 1-23, 2011. Disponível em:

<<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1310>>. Acesso em: 21 de julho de 2016.

GRESSLER, L. A. Introdução a pesquisa: projetos e relatórios. 2. ed., São Paulo: Edições Loyola, 2004.

HALL, C. S.; *et al.* Teorias da personalidade. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1980.

HASHIMOTO, M. Organizações Intra-Empreendedoras: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior. 2009. Tese (doutorado). São Paulo, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4552/71060100726.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 8 de janeiro de 2016.

HAYES, B. E. *Measuring customer satisfaction and loyalty: survey design, use, and statistical analysis methods*. 3. ed., Milwaukee: Quality Press, 2008.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Multivariate data analysis*. 7. ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2009.

HEES, L. W. B. O início da docência de professores da educação superior. 2016. Tese (doutorado). São Paulo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Educação. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www8.pucsp.br/defesas/o-inicio-da-docencia-de-professores-da-educacao-superior>>. Acesso em: 1 de janeiro de 2017.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente do *alfa de Cronbach*. *Produto & Produção*, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/9321>>. Acesso em: 1 de janeiro de 2016.

HOSS, M.; CATEN, C. S. T. Processo de validação interna de um questionário em uma *survey research* sobre ISO 9001:2000. *Produto & Produção*, v. 11, n. 2, p. 104-119, 2010. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/7240>>. Acesso em: 1 de janeiro de 2017.

JARDIM, I. M. S. A influência do clima organizacional na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços: um estudo de caso na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação da Universidade Federal do Amazonas. 2012. Dissertação (mestrado). Manaus, Universidade Federal do Amazonas, Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.

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

JUNG, C. F. Elaboração de projetos de pesquisa aplicados a engenharia de produção. Taquara: FACCAT, 2010. Disponível em: <<http://www.metodologia.net.br>>. Acesso em: 12 março 2016.

KATZ, D.; KAHN, R. *The social of organization*, New York: John Wiley & Sons Inc. 1966.

\_\_\_\_\_. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

KOLATA, G. *Scientific myths that are too good to die. Journal the New York Times on the web*, 1998. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/library/review/120698science-myths-review.html>>. Acesso em: 1 de junho de 2016.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; MCINTYRE, J. M. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1986.

KOUZES, J.; POSNER, B. *Líder-Mestre: o verdadeiro líder serve aos outros e se sacrifica por eles*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LANZONI, S. A. *Clima organizacional: fator de prevenção à violência escolar*. 2009. Tese (doutorado). Araraquara, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita

Filho”, Pós-Graduação em Educação Escolar da Faculdade de Ciências e Letras, Araraquara, 2009. Disponível em:

<[http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNSP\\_2aae4870a1896dbc92d2e86c84a21c1f](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNSP_2aae4870a1896dbc92d2e86c84a21c1f)>.

Acesso em: 8 de janeiro de 2017.

LIRA, E. F. Análise do clima organizacional em uma empresa que produz camas e estofados na cidade de Manaus: um estudo de caso. 2016. Dissertação (mestrado). Manaus, Universidade Federal do Amazonas, Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.

LIKERT, R. *A Technique for the Measurement of Attitudes*. *Archives of Psychology*, v. 22, n. 140, p. 1-55, 1932.

\_\_\_\_\_. *New pattern of management*. New York: McGraw-Hill, 1961.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. *Patterns of aggressive behaviors in experimentally created social climates*. *The Journal of Social Psychology, S.P.S.S.I. Bulletin*, v.10, p. 271-299, 1939.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. 1968.

LUZ, J. P. Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. 2001. Dissertação (mestrado). Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/80230>>. Acesso em: 15 de novembro de 2016.

LUZ, R. S. Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação (mestrado). Niterói, Universidade Federal Fluminense, p. 182, 2003. Disponível em:

<[http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf](http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf)>. Acesso em: 15 de novembro de 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed., São Paulo: Atlas 2010.

MARINHO, N. B. P. Satisfação dos usuários e dos profissionais do centro integrado de diabetes e hipertensão de Barbalha-CE. 2014. Tese (doutorado). Fortaleza, Universidade Federal do Ceará, Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/8308>>. Acesso em: 21 de fevereiro de 2017.

MARQUES, M.; NASCIMENTO, R. F.; BOTELHO, M. A. Clima organizacional: desafios do RH Nokia diante da crise econômica e seus possíveis impactos nos resultados da Regional Norte. XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia/ SEGET, 2016. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/34624428.pdf>>. Acesso em: 13 de março de 2017.

MARTELO, M. R. Clima organizacional no contexto de uma incubadora: estudo com três empreendimentos do interior de São Paulo. 2014. Dissertação (mestrado em Administração). São Bernardo do Campo, Universidade Metodista de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Bernardo do Campo, 2014.

MARTINS, G. A. Sobre confiabilidade e validade. Revista Brasileira de Gestão de Negócios/RBGN, São Paulo, v. 8, n. 20, p. 1-12, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://rbgn.fecap.br/RBGN>>. Acesso em: 1 de janeiro de 2016.

MARTINS, G. A.; DOMINGUES, O. Estatística Geral e Aplicada. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2014.

MARTINS, L. R. B.; *et al.* Estudo sobre escala mais adequada em questionários: um experimento com o modelo de Kano. Revista Vértices, Campos dos Goytacazes/RJ, v. 13, n. 1, p. 75-103, jan./abr. 2011. Disponível em:

<<http://www.essentiaeditora.iff.edu.br/index.php/vertices/issue/archive>>. Acesso em: 1 de janeiro de 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral de administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRINHOS, V.; RODRIGUES, A. C., Gestão e desenvolvimento de recursos humanos – tendências e boas práticas. Editora: Vida Económica. Porto, 2014.

MELLO, M. S. O. A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM. 2004. Dissertação (mestrado). Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88130/224500.pdf>>. Acesso em: 1 de janeiro de 2017.

MORO, A. B.; *et al.* Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino. Encontro de Administração Pública e Governo - ENAPG, Salvador/BA, nov. 2012. Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg\\_2012/2012\\_EnAPG494.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG494.pdf)>. Acesso em 1 de janeiro de 2017.

MORO, A. B. Clima organizacional de discentes e servidores de pós-graduação de uma instituição pública de ensino. 2013. Tese (doutorado). Santa Maria, Universidade Federal de Santa Maria, Pós-Graduação em Educação em Ciência: Química da Vida e Saúde da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013. Disponível em:

<[http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSM\\_c753eae2f6951de3ae550b767ec30a1e](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSM_c753eae2f6951de3ae550b767ec30a1e)>.

Acesso em: 8 de janeiro de 2017.

MURGA, F. G. As relações entre liderança, cultura organizacional e clima organizacional da criminalística da Polícia Federal. 342f. Dissertação (mestrado). Rio de Janeiro, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. 2013.

NUNES, F. M. G. Fatores relevantes para avaliação de clima organizacional em uma Instituição de pública de pesquisa. 155f. Dissertação (mestrado). Taubaté, Universidade de Taubaté. 2011.

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

OLIVEIRA, J. S. G.; CAMPELLO, M. Clima organizacional no desempenho das empresas. XIII Simpósio de Engenharia de Produção/SIMPEP, 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/413.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf)>. Acesso em: 2 de março de 2016.

PASSOS, O. M. Recomendações de melhoria baseadas na cultura organizacional para iniciativas em melhoria de processo de software. 2014. Tese (doutorado). Manaus, Universidade Federal do Amazonas, Pós-Graduação em Informática da Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2014. Disponível em: <<http://tede.ufam.edu.br/handle/tede/4117>>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2017.

PAULA, G. T. L. A Influência do clima organizacional no desempenho das equipes no jogo de empresas. Revista LAGOS – UFF, Volta Redonda, v. 1, n. 2, p. 32-44, mai/out 2011.

PESCA, A. D. Psicologia Organizacional. Universidade Potiguar, Natal: Edunp, 2011.

PINHEIRO, M. B. G. N. Avaliação da Qualidade de Vida de Trabalhadores da Indústria de Calçado do Sertão Paraibano. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) - Universidade Católica de Santos, SP, 2013.

PISTORE, G. C. Pesquisa de clima organizacional sob o olhar da empresa e dos colaboradores: estudo de caso em uma indústria automobilística da Serra Gaúcha. 109p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, 2013.

PEGGY, H. *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*. 149p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Carabobo, Venezuela, 2015.

RAHIMIĆ, Z. *Influence of organizational climate on job satisfaction in Bosnia and Herzegovina companies*. *International business research*, v. 6, n. 3, p. 129-139, 2013.

RAMOS FILHO, J. A. Seleção de dimensões para avaliação de clima organizacional em ambientes de manutenção industrial. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2008. Disponível em:  
<[www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/96/Dissertacao.pdf](http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/96/Dissertacao.pdf)>.  
Acesso em: 5 de abril de 2016.

RIZZATTI, G.; *et al.* Análise do clima organizacional de uma Universidades Federal brasileira: caso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. In: *X Coloquio Internacional sobre gestión Universitaria en América del Sur. Mar del Plata*, dez 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/96971>>. Acesso em: 12 de janeiro de 2017.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. *Organizational Behavior*. 15. ed., New Jersey: Prentice-Hall, Pearson Education, 2005.

SANTOS, M. S. S. Gestão da mudança Organizacional: uma revisão teórica, 2014. Dissertação (mestrado). Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Pós-Graduação em Gestão Industrial, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em:



<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11826>>. Acesso em: 5 de abril de 2016.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19220/um-estudo-empirico-sobre-o-clima-organizacional-em-instituicoes-de-pesquisa>>. Acesso em: 12 de julho de 2016.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 3. ed., San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. E. *On the etiology of climates*. *Personnel Psychology*, v. 36, n. 1, p.19-40, 1983.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. *Organizational climate and culture*. In: *Annual Reviews Psychology*, v. 64, p. 361-388, 2013. Disponível em: <<https://articles.extension.org/sites/default/files/Organizational%20Climate%20and%20Culture%20Review.pdf>>. Acesso em: 12 de julho de 2016.

SILVA, A. C. Modelo de avaliação do clima organizacional para o serviço de nutrição do Hospital Getúlio Vargas, 2012. Dissertação (mestrado). Manaus, Universidade Federal do Amazonas, Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012a.

SILVA, L. C. O. Realização profissional: influencias do clima organizacional e do perfil pessoal nas organizações, 2012. Dissertação (mestrado). Brasília, Universidade de Brasília, Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Brasília, 2012b. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/10395>>. Acesso em: 5 de novembro de 2016.

SOUZA, T. A.; CAMPOS JR, D. J.; MAGALHÃES, S. R. A importância do clima organizacional. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações*, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015. Disponível em:

<<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5113191.pdf>>. Acesso em: 19 de janeiro de 2017.

TAGLIOCOLO, C.; ARAÚJO, G. C. Clima organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia/ SEGET, 2011. Disponível em: <[http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos07/439\\_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf](http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos07/439_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf)>. Acesso em: 01 de janeiro de 2016.

TEÓFILO, T. J. S.; GUBERT, F. A.; NEPOMUCENO, L. B.; TEÓFILO, F. K. S. Satisfação e os fatores de satisfação relacionados ao trabalho: perspectiva de trabalhadores na estratégia Saúde da Família. Revista de Enfermagem UFPE online, Recife, v. 7, n. 8, p. 5.239-5.249, ago. 2013.

WILBERT, A.; CRUZ, H. A. Cultura e clima organizacional: uma análise na empresa novo trigo de Balneário Camboriú/SC. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia/SEGET, 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120574.pdf>>. Acesso em: 13 de março de 2016.

**APÊNDICE A - Instrumento para a coleta de dados****PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL****Prezado Colaborador:**

Ao responder este questionário você estará dando sua opinião sobre diversos aspectos e a partir dos resultados obtidos, serão sugeridas ações que busquem contribuir para aumentar o nível de satisfação dos funcionários.

Nenhuma informação pessoal será divulgada. Toda informação registrada neste questionário é confidencial e somente o pesquisador terá acesso ao seu conteúdo.

Suas respostas não poderão ser identificadas porque seu nome não está no questionário.

Em cada pergunta você poderá escolher a resposta que mais se aplica a sua situação. Se você não entender qualquer pergunta, por favor, solicite auxílio do pesquisador a qualquer momento.

Não há respostas certas ou erradas. Somente queremos saber a sua opinião.

**A SUA OPINIÃO É MUITO IMPORTANTE!**

Agradecemos muito a sua participação nessa pesquisa!

**SEXO:** 1 ( ) Feminino                      2 ( ) Masculino

**IDADE:** \_\_\_\_\_ anos

**QUAL O SEU ESTADO CIVIL:**

( ) Casado (a)   ( ) Solteiro (a)   ( ) Divorciado (a)   ( ) Viúvo(a)   ( ) Outro

**FILHOS?**   ( ) Sim, tenho \_\_\_\_\_ filho (s)  
              ( ) Não tenho filhos

**ESCOLARIDADE (Assinale o último nível concluído)**

( ) Fundamental (1º. Grau)      ( ) Médio (2.º Grau)      ( ) Graduação  
( ) Especialização      Outro: ( ) \_\_\_\_\_

**RENDA FAMILIAR R\$** \_\_\_\_\_

**TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA** \_\_\_\_\_anos

**RESIDE EM IMÓVEL:**

( ) Alugado   ( ) Próprio   ( ) Próprio em financiamento      ( ) Emprestado

**VOCÊ RESIDE COM:**

( ) Pais      ( ) Cônjuge   ( ) Cônjuge e filhos  
( ) Filhos      ( ) Sozinho   ( ) Outros

**LOTAÇÃO:** ( ) PRODUÇÃO ( ) ADMINISTRAÇÃO

**NÍVEL DO SEU CARGO:** ( ) Chefia   ( ) Técnico   ( ) Operacional

A pesquisa apresenta algumas afirmações, as quais você deverá ler com bastante atenção e escolher apenas uma das alternativas possíveis de resposta, a saber:

**Concordo Totalmente (CT):** você concorda totalmente que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

**Concordo Parcialmente (CP):** você tende a concordar que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

**Discordo Parcialmente (DP):** você tende a discordar que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

**Discordo Totalmente (DT):** você discorda plenamente que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

### LEVANTAMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

COMUNICAÇÃO	CT	CP	DP	DT
01. Existe troca de informações entre os setores.				
02. A comunicação no meu Setor/Área é confiável.				
03. Obtenho a maioria das informações por meio do meu chefe imediato (liderança).				
04. Obtenho a maior parte das informações através dos meus colegas de trabalho.				
05. Observo que a comunicação dentro da empresa acontece de maneira satisfatória.				

AMBIENTE DE TRABALHO	CT	CP	DP	DT
06. Considero a empresa um bom lugar para trabalhar.				
07. Tenho equipamentos e materiais adequados para exercer minha função.				
08. Tenho liberdade para opinar sobre como fazer meu trabalho.				
09. Percebo que o trabalho que faço contribui para a empresa atingir seus resultados.				
10. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da empresa.				

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	CT	CP	DP	DT
11. Contribuo para manter um relacionamento de cooperação com meus colegas e chefe.				
12. Sinto que existe união entre as pessoas do meu setor.				
13. Tenho confiança em meus colegas e no chefe do meu setor.				
14. O meu relacionamento com os colegas de outros setores no geral é muito bom.				
15. O meu relacionamento com meu Chefe Imediato é muito bom.				

<b>GESTÃO E LIDERANÇA</b>	<b>CT</b>	<b>CP</b>	<b>DP</b>	<b>DT</b>
16. Os gestores da empresa se preocupam com o bem-estar dos funcionários.				
17. Meu chefe oferece informações e orientações necessárias para realização do meu trabalho.				
18. Participo juntamente com minha Chefia das decisões que afetam o meu trabalho.				
19. Confio nas decisões tomadas pelo meu superior imediato.				
20. Tenho uma ideia clara sobre o resultado que meu superior imediato espera do meu trabalho.				

<b>SEGURANÇA NO TRABALHO</b>	<b>CT</b>	<b>CP</b>	<b>DP</b>	<b>DT</b>
21. A empresa oferece Equipamento de Proteção Individual - (EPI) para realização do meu trabalho.				
22. As condições gerais de ruído, iluminação, temperatura e poluição na Empresa são boas.				
23. Meu chefe imediato exige a utilização dos procedimentos de segurança no trabalho.				
24. Os equipamentos de segurança existentes são adequados para proteção dos funcionários.				
25. A empresa tem definida uma política de segurança no trabalho.				

<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>CT</b>	<b>CP</b>	<b>DP</b>	<b>DT</b>
26. Conheço todos os benefícios oferecidos pela empresa.				
27. Os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios.				
28. Sei quais os requisitos necessários para usufruir dos benefícios.				
29. A empresa oferece atividades sociais, culturais e desportivas que me satisfazem.				
30. Não encontro dificuldades para ter acesso aos benefícios.				

<b>MOTIVAÇÃO</b>	<b>CT</b>	<b>CP</b>	<b>DP</b>	<b>DT</b>
31. Sinto satisfação e orgulho em trabalhar na empresa.				
32. Sinto que posso crescer profissionalmente em minha área de atuação.				
33. Sinto que meu crescimento depende do meu esforço.				
34. Indicaria a empresa para um amigo trabalhar.				
35. Considero o meu atual grau de motivação alto.				

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>CT</b>	<b>CP</b>	<b>DP</b>	<b>DT</b>
36. A empresa oferece oportunidade de melhoria profissional.				
37. A empresa incentiva o colaborador a estudar.				
38. A empresa investe na Qualidade do trabalho.				
39. Verifico que existe investimento em inovação na empresa.				
40. Percebo que a empresa está aberta as mudanças.				