



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

KELLY THAÍS DE FIGUEIREDO NUNES

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA
DISTRIBUIDORA DE GÁS DA PARAÍBA: um estudo de caso**

**João Pessoa
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha–IFPB, *Campus* João Pessoa

N972a Nunes, Kelly Thaís de Figueiredo.

Avaliação do clima organizacional em uma distribuidora de gás da Paraíba: um estudo de caso / Kelly Thaís de Figueiredo Nunes.

70f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientadora: Prof^a. Maria Luiza Costa dos Santos.

1. Administração. 2. Clima organizacional. 3. Ambiente de trabalho. 4. Determinantes. 5. Modelos de pesquisa. I. Título.

CDU 005.32

KELLY THAÍS DE FIGUEIREDO NUNES

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA DISTRIBUIDORA DE
GÁS DA PARAÍBA: um estudo de caso**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Luiza Costa Santos

**JOÃO PESSOA
2017**

KELLY THAÍS DE FIGUEIREDO NUNES

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA DISTRIBUIDORA DE
GÁS DA PARAÍBA: um estudo de caso**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Maria Luiza Costa Santos (IFPB)
Orientadora

Prof.^a Dr.^a Alice Inês Guimarães Araújo (IFPB)
Examinadora interna

Prof.^o Esp. Glauco Barbosa Araújo (IFPB)
Examinador interno

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre me incentivaram a buscar os melhores caminhos para a minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar, ao meu Deus, por sempre ter me guiado aos melhores caminhos, pela oportunidade que me deu de conquistar o curso que tanto desejei e por sempre ter me dado força espiritual e saúde para me manter firme durante todo o curso.

Aos meus familiares, em especial, meus pais (Zenilda e Francisco) e minha irmã (Alice), por serem minha base e meus portos seguros, por me incentivaram para as realizações dos meus objetivos e por sempre terem me dado amor, forças e todo o apoio incondicional.

Ao meu esposo e melhor amigo (Douglas), por ser uma pessoa compreensiva, companheira, que sempre quis o meu melhor, tanto na vida pessoal quanto na profissional e por todo amor que me dá.

Agradeço a todos os meus amigos verdadeiros que sempre quiseram o meu bem e me mostraram quais os melhores caminhos da vida que devem ser percorridos.

Aos amigos de sala, em especial Danubia, Ingrid, Cintia e Jéssica, que me ajudaram, fizeram parte de toda a minha carreira acadêmica e me deram a oportunidade de ganhar verdadeiras amigas que levarei para toda a vida.

Agradeço aos meus professores, que me deram todo o aprendizado necessário para realização deste curso tanto em aspectos teóricos, quanto práticos de vivências em organizações. Agradeço especialmente a minha orientadora Maria Luiza, por todo carinho, dedicação e aprendizado que me proporcionou durante a realização deste trabalho, pois mestres como ela são raros de se encontrar.

Muitíssimo obrigada a todos, por terem feito a diferença na minha vida pessoal, acadêmica e profissional.

“Tudo posso naquele que me fortalece”
(Filipenses 4:13)

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal avaliar o clima que permeia o ambiente de trabalho de uma empresa distribuidora de gás, no estado da Paraíba, a partir do Modelo proposto por Luz (2003) e sua relação com a satisfação e resultados no trabalho. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os significados do clima organizacional, as variáveis influenciadoras, os modelos de estudo e pesquisa sobre clima organizacional. O estudo caracterizado como natureza quantitativa e qualitativa, permitiu traçar o perfil dos colaboradores e identificar os determinantes e indicadores que influenciam no ambiente de trabalho. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva e exploratória, utilizando do método indutivo, e quanto aos seus procedimentos são classificados como bibliográfico e estudo de caso. Como instrumentos de coleta de dados foram elaborados questionários, sendo um aplicado ao gestor, e outro aos colaboradores, além disso, foi utilizado um roteiro de observação, utilizado no decorrer da aplicação dos questionários. Para análise das informações apuradas foi utilizada a triangulação dos dados tendo em vista que foram coletados dados através de questionários, foi feita uma entrevista com o gestor e observações da pesquisadora, dados que foram analisados através de medidas estatísticas, como frequência e percentual, como também se fez uso da análise de conteúdos. Os resultados obtidos apontam para a caracterização de um clima organizacional considerado pelo modelo estudado como bom; ficou também evidenciado que como o ambiente de trabalho é permeado por determinantes e indicadores positivos, isto tem gerado resultados favoráveis a competitividade organizacional. No entanto é preciso que a organização estudada se atente para os indicadores revelados pelos colaboradores e observado pela pesquisadora como insatisfatórios, para que haja a constante melhoria dos resultados organizacionais e principalmente do clima organizacional.

Palavras-chave: Clima organizacional; Modelos de pesquisa; Determinantes.

ABSTRACT

The present study has as main objective to evaluate the climate that permeates the work environment of a gas distribution company, in the state of Paraíba, based on the Model proposed by Luz (2003) and its relationship with satisfaction and results at work. For that, a bibliographic review was carried out on the meanings of the organizational climate, the influencing variables, the study models and the research on organizational climate. The quantitative and qualitative study allowed the tracing of the profile of employees and the identification of determinants and indicators that influence the work environment. The research is characterized as applied, descriptive and exploratory, using the inductive method and its procedures are classified as bibliographic and case study. As data collection instruments, questionnaires were elaborated, one being applied to the manager, and the other to the collaborators. In addition, an observation script was used, used during the application of the questionnaires. In order to analyze the information obtained, the triangulation of the data was used since data were collected through questionnaires, an interview was made with the manager and observations of the researcher, and data that were analyzed through statistical measures such as frequency and percentage, as well as the use of content analysis was made. The results obtained point to the characterization of an organizational climate considered by the model studied as good; It was also evidenced that as the work environment is permeated by positive determinants and indicators, this has generated results favorable to organizational competitiveness. However, it is necessary that the studied organization have attention to the indicators revealed by the employees and observed by the researcher as unsatisfactory, so that there is a constant improvement of the organizational results and especially of the organizational climate.

Keywords: Organizational Climate; Search models; Determinants.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1: Os determinantes do clima organizacional..... | 21 |
| FIGURA 2: Características do clima organizacional..... | 22 |
| FIGURA 3: Os elementos de avaliação do clima organizacional..... | 25 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 1: Variáveis e Determinantes do Clima Organizacional..... | 18 |
| QUADRO 2: Fatores que interferem positivamente no clima..... | 57 |
| QUADRO 3: Fatores que interferem negativamente no clima..... | 58 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| GRÁFICO 1: Gênero..... | 36 |
| GRÁFICO 2: Faixa etária..... | 37 |
| GRÁFICO 3: Pesquisados que possuem filhos..... | 37 |
| GRÁFICO 4: Estado Civil..... | 38 |
| GRÁFICO 5: Grau de instrução dos pesquisados..... | 38 |
| GRÁFICO 6: Tempo de serviço..... | 39 |
| GRÁFICO 7: Imagem da empresa..... | 40 |
| GRÁFICO 8: Ambiente de trabalho..... | 41 |
| GRÁFICO 9: Justiça na distribuição das atividades..... | 41 |
| GRÁFICO 10: Metas x objetivos expostos..... | 42 |
| GRÁFICO 11: Desempenho profissional..... | 43 |
| GRÁFICO 12: Comunicação da direção com os colaboradores..... | 44 |
| GRÁFICO 13: Oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional..... | 44 |
| GRÁFICO 14: Valorização, respeito e suporte aos colaboradores..... | 45 |
| GRÁFICO 15: Seleção interna..... | 45 |
| GRÁFICO 16: Realização de treinamentos..... | 46 |
| GRÁFICO 17: Rigidez com a disciplina..... | 47 |
| GRÁFICO 18: Segurança em se expressar..... | 48 |
| GRÁFICO 19: Liberdade na realização do trabalho..... | 48 |
| GRÁFICO 20: Análise de opiniões dos colaboradores..... | 49 |
| GRÁFICO 21: Responsabilidade dos colaboradores com o sucesso organizacional..... | 49 |
| GRÁFICO 22: Relacionamento entre colaboradores do mesmo setor..... | 50 |
| GRÁFICO 23: Cooperação entre os departamentos..... | 51 |
| GRÁFICO 24: Conflitos no ambiente de trabalho..... | 51 |
| GRÁFICO 25: Trabalho em equipe..... | 52 |
| GRÁFICO 26: Gestor líder..... | 53 |
| GRÁFICO 27: Salário adequado..... | 54 |
| GRÁFICO 28: Benefícios oferecidos..... | 54 |

LISTA DE TABELA

| | |
|--|-----------|
| TABELA 1: Melhoria do clima organizacional..... | 55 |
|--|-----------|

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IFPB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

QVT: Qualidade de Vida no Trabalho

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 1.1 | OBJETIVOS..... | 14 |
| 1.1.1 | Objetivo geral..... | 14 |
| 1.1.2 | Objetivos específicos..... | 14 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA..... | 15 |
| 2 | METODOLOGIA DA PESQUISA..... | 16 |
| 2.1 | CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA..... | 16 |
| 2.2 | UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA..... | 17 |
| 2.3 | INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS..... | 17 |
| 2.4 | PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS..... | 19 |
| 3 | REFERENCIAL TEORICO..... | 19 |
| 3.1 | CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 19 |
| 3.1.1 | Variáveis influenciadoras do Clima Organizacional..... | 22 |
| 3.2 | PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 24 |
| 3.3 | MODELOS DE ESTUDOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 26 |
| 3.3.1 | Indicadores do Clima Organizacional..... | 32 |
| 3.4 | GERENCIANDO A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 33 |
| 4 | ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS..... | 35 |
| 4.1 | PERFIL DOS PESQUISADOS..... | 36 |
| 4.2 | DETERMINANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 39 |
| 4.3 | INDICADORES DO CLIMA CONSIDERADOS INSATISFATÓRIOS..... | 55 |
| 4.4 | PARALELO ENTRE A OPINIÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR..... | 56 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 59 |
| | REFERÊNCIAS..... | 61 |
| | APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR..... | 64 |
| | APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES..... | 66 |
| | APÊNDICE C – OBSERVAÇÃO DA PESQUISADORA..... | 69 |

1 INTRODUÇÃO

As organizações há alguns anos atrás, acreditavam que, o problema do seu não desenvolvimento era a falta de capital, priorizando assim, apenas, o tratamento para seus clientes externos. Atualmente, este pensamento vem evoluindo, pois, as mesmas estão ampliando sua visão, passando a enxergar os colaboradores como um recurso principal para o crescimento da empresa (CHIAVENATO, 2010).

Atualmente o capital humano vem se destacando como um diferencial competitivo de uma organização (ABREU et al., 2013). Por este motivo, elas estão modificando as suas práticas gerenciais, pois, ao invés de investirem diretamente nos clientes, elas investem nos colaboradores que os atendem e sabem satisfazê-los (CHIAVENATO, 2010).

“No mundo altamente competitivo de hoje, a capacidade de compreender, dar valor efetivamente impulsionar o capital humano é crucial em todos os setores” (MILLER; HITT; COLELLA, 2013, p. 11).

Sendo assim, é de suma importância que se conheça o clima organizacional para que as organizações possam trabalhar a satisfação e motivação dos seus colaboradores. Pois, conforme Chiavenato (2009), o clima organizacional influencia no estado motivacional dos colaboradores, logo o mesmo é favorável quando gera satisfação das necessidades pessoais e elevação da moral.

Segundo Menezes e Gomes (2010), clima organizacional é um dos construtos que se destaca dentro do campo do comportamento organizacional, o mesmo têm sido uma das variáveis psicológicas mais estudadas e pesquisadas em organizações.

Administrar o clima passou a ser uma ação estratégica para todas as organizações, especialmente para aquelas que se dizem comprometidas com a gestão da qualidade. Afinal, como se pode alcançar a qualidade dos produtos ou serviços se não houver qualidade na vida pessoal de quem os faz, se não houver qualidade no clima organizacional? (LUZ, 2003, p. 14).

Levando em consideração que o clima organizacional afeta a qualidade de vida, o desempenho, a satisfação no trabalho e o nível de comprometimento dos colaboradores, as organizações estão reconhecendo cada vez mais a importância de se pesquisar o clima organizacional, uma vez que, através destas pesquisas podem ser identificados fatores a serem melhorados, para assim, tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e agradável (MARTELO; CLARO; VIEIRA, 2016).

Silva, Azevedo e Pinho (2015) relatam que para conhecer a percepção dos colaboradores em relação a seu ambiente de trabalho é de suma importância que sejam realizadas pesquisas de clima organizacional, uma vez que, o estudo de clima organizacional é uma ferramenta que permite aos gestores tomarem decisões coerentes (VIEIRA; TORRES; SILVA FILHO, 2016) e, dessa forma, assegurando uma ação estratégica na área de gestão de pessoas.

Visando a importância de se avaliar o clima da organização, a presente pesquisa surgiu da ideia de avaliar o clima que permeia o ambiente de trabalho de uma empresa distribuidora de gás no estado da Paraíba, a partir do Modelo proposto por Luz (2003) e sua relação com a satisfação e desempenho profissional.

Para melhor entendimento das especificações sobre o tema Clima Organizacional, foi escolhido o modelo proposto por Luz (2003), o qual foi elaborado através de um levantamento realizado em um grupo de grandes empresas, nacionais e multinacionais, instaladas no Rio de Janeiro. Este modelo subsidiou o instrumento de pesquisa deste estudo e, através dele será avaliado o clima de uma organização distribuidora de gás do estado da Paraíba.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

O presente estudo possui como objetivo principal avaliar o clima que permeia o ambiente de trabalho de uma empresa distribuidora de gás, no estado da Paraíba, a partir do Modelo proposto por Luz (2003) e sua relação com a satisfação e resultados no trabalho.

1.1.2 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral seja atingido, faz-se necessário o estabelecimento dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar os determinantes do clima organizacional que influenciam na satisfação dos colaboradores da empresa;
- Relacionar os indicadores presentes no ambiente de trabalho que caracterizam o clima organizacional como insatisfatório;

- Estabelecer um paralelo entre a opinião dos colaboradores e do gestor sobre o clima dominante no ambiente de trabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se pela relevância do tema, tanto para o meio acadêmico como principalmente para as organizações. Ele nasce com o intuito de demonstrar como um bom clima organizacional influencia de maneira positiva para que os colaboradores gerem bons resultados para a organização, em termos de produtividade, competitividade e qualidade de vida no trabalho.

Avaliar o clima de uma organização permite ao gestor identificar as causas que prejudicam os comportamentos dos colaboradores, colaborando desta forma, para que os gestores saibam tomar ações corretivas e estratégicas para resoluções dos problemas organizacionais.

Não existe outra maneira para tornar o clima da organização o melhor possível se não o pesquisando, conhecendo como pensam, e como se sentem os colaboradores diante os vários fatores que afetam o clima.

Sendo assim, esta pesquisa oportunizou o aprimoramento dos conhecimentos da autora no quesito qualidade de vida no trabalho (QVT), contribuindo, mas especificamente para a área de gestão de pessoas, sobre o tema clima organizacional; também irá contribuir para a área da administração levando em conta que enriquecerá as fontes voltadas para o tema abordado, pois se trata de um estudo que tem como base um modelo atual, considerado completo por envolver aspectos diferentes do ambiente organizacional, o estudo também servirá de apoio para os profissionais que sempre buscam aprimorar sua gestão, especialmente para os administradores de gestão de pessoas, mestres e estudiosos que buscam estudar e aperfeiçoar o clima da organização.

Pode-se dizer que a principal contribuição desta pesquisa se encontra na identificação dos indicadores do clima organizacional que influenciam na satisfação dos colaboradores, além de ser um estudo que se propôs a utilizar o Modelo proposto por Luz (2003) de forma adaptada, o qual foi realizado em um segmento diferente na medida em que se aplica a uma cultura organizacional distinta.

Desta forma, a questão norteadora deste estudo foi assim definida: Como se caracteriza o clima organizacional de uma empresa distribuidora de gás, no estado da Paraíba,

a partir de uma adaptação do Modelo proposto por Luz (2003), e sua relação com a satisfação e resultados no trabalho?

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida num período de aproximadamente 4 meses, com os colaboradores de uma empresa distribuidora de gás do estado da Paraíba e teve como finalidade avaliar o clima que permeia o ambiente de trabalho, a partir de uma adaptação do Modelo proposto por Luz (2003) e sua relação com a satisfação e resultados no trabalho. A seguir são demonstrados os métodos e procedimentos utilizados para a realização deste trabalho.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Com o intuito de fundamentar esta pesquisa e de alcançar os objetivos propostos por ela, foi realizado um levantamento teórico sobre o tema Clima Organizacional, através de livros, trabalhos acadêmicos, textos e artigos publicados em revistas científicas, atendendo desta forma, uma revisão, que de acordo com Prodanov e Freitas:

Após a escolha do tema, o pesquisador deve iniciar amplo levantamento das fontes teóricas (relatórios de pesquisa, livros, artigos científicos, monografias, dissertações e teses), com o objetivo de elaborar a contextualização da pesquisa e seu embasamento teórico, o qual fará parte do referencial da pesquisa na forma de uma revisão bibliográfica (ou da literatura), buscando identificar o “estado da arte” ou o alcance dessas fontes (2013, p. 131).

A natureza desta pesquisa é classificada como aplicada, uma vez que gerou conhecimentos que foram usados na prática, destinados a soluções de problemas específicos. As abordagens adotadas para este estudo foram à pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa, a chamada quali-quantativa, pois tanto priorizou a utilização de números como quantificadores de informações, como fez uso de palavras, linguagens, em forma de texto, para descrição, reflexão e interpretação do pesquisador na compreensão e análise dos resultados (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Quanto aos objetivos, pode ser caracterizada como pesquisa descritiva, pois, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), neste tipo de pesquisa apenas se faz o registro e a

descrição dos fatos observados sem interferir nos mesmos, se limitando a apresentar as características da população estudada.

Tratando dos seus procedimentos técnicos, a pesquisa se classifica tanto como bibliográfica, uma vez que foi elaborada através de materiais que já foram publicados, como: livros, periódicos e artigos, quanto como estudo de caso, pois envolveu um estudo profundo de um objetivo de maneira que se permitiu conhecer de forma, mas ampla o tema abordado. Yin (2010) define o estudo de caso como um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de realidade.

Com relação ao método utilizado na pesquisa foi o indutivo, que se refere às experiências e às observações vindas da realidade da empresa estudada por meio da observação da pesquisadora no trabalho de campo. De acordo com Gil (2010), no raciocínio indutivo a generalização deve ser constatada a partir da observação de casos concretos confirmadores desta real situação.

2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo desta pesquisa foi de 31 colaboradores no total, sendo 14 contratados pela própria empresa e 17 terceirizados. Deste número, foi possível uma amostra não probabilística acidental de 23 colaboradores respondentes dos questionários, o que corresponde a 74% da força de trabalho da Empresa Distribuidora de Gás.

2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A estratégia utilizada para coleta dos dados foi a utilização de um roteiro de observações direcionado para a pesquisadora, utilizado no decorrer da aplicação dos questionários, um questionário, contendo 22 questões objetivas e 01 subjetiva que foi voltado aos colaboradores e, outro questionário com 32 questões objetivas e 01 subjetiva direcionada apenas ao gerente da organização. Ambos foram adaptados do Modelo proposto por Luz (2003) e as questões abordadas se relacionaram com os determinantes do clima organizacional propostos por Chiavenato (1994), tais como: Condições Econômicas, Estrutura Organizacional, Cultura Organizacional, Participação, Significado do Trabalho, Escolha da Equipe, Estilo de Liderança e Avaliação e Remuneração, conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 1 – Variáveis e Determinantes do Clima Organizacional

| VARIÁVIES DO MODELO DE LUZ (2003) | DETERMINANTES DE CHIAVENATO (1994) | ASSERTIVAS |
|---|------------------------------------|-----------------------|
| Imagem da Empresa, Ética e Responsabilidade Social e Orientação da Empresa para os Clientes | Condições Econômicas | 18 |
| Estrutura Organizacional, O trabalho realizado pelos funcionários, Vitalidade Organizacional, Objetivos Organizacionais, Condições Físicas de Trabalho e Orientação da Empresa para os resultados | Estrutura Organizacional | 1, 3, 16 e 22 |
| Comunicação, Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realização, Possibilidades de Progresso Profissional, Reconhecimento, Disciplina, Valorização dos Funcionários e Planejamento e Organização | Cultura Organizacional | 8, 10, 11, 12,17 e 19 |
| Participação e Estabilidade no Emprego | Participação | 2, 15, 21 |
| Qualidade e Satisfação do Ciente, Envolvimento/Comprometimento e Processo Decisório | Significado do Trabalho | 14 |
| Trabalho em Equipe, Relacionamento Interpessoal e Integração entre os departamentos da empresa | Escolha da Equipe | 6, 7, 13 e 20 |
| Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão e Direção e Estratégias | Estilo de Liderança | 9 |
| Salário e Benefícios | Avaliação e Remuneração | 4 e 5 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Este instrumento de coleta de dados fez uso de palavras, frases para oportunizar aos pesquisados uma reflexão, descrição e interpretação do clima vivenciado no ambiente de trabalho. Com este propósito, o questionário foi elaborado de forma a ser aplicado aos colaboradores e ao gestor. O questionário destinado aos colaboradores contém duas seções. A primeira parte busca coletar informações a respeito do perfil dos entrevistados, tais como: gênero, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade, quantidade de filho e tempo de serviço na empresa. Já a segunda parte aborda sobre o clima da organização, fazendo uso de uma adaptação dos fatores determinantes propostos pelo Modelo de Luz (2003) e Chiavenato (1994). Para cada assertiva abordada foi utilizada a escala de *Likert*, em que os pesquisados podem indicar um grau de concordância que contempla as seguintes opções: “concordo totalmente, concordo, indiferente, discordo e discordo totalmente”.

Com relação ao questionário direcionado ao gerente, em formato entrevista, foram abordadas situações que contemplam as variáveis do Modelo de Luz (2003), com o intuito de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho de forma positiva ou negativa,

como também verificar opiniões e expectativas que o mesmo possui em relação aos colaboradores.

Para a análise das informações apuradas foi utilizada a triangulação dos dados, tendo em vista que foram coletados dados através de questionários, entrevista e observações. Conforme Yin (2010), um ponto forte da coleta de dados de um estudo de caso é a ocasião favorável para a utilização de diferentes fontes de evidência.

2.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados através de medidas estatísticas, como frequência e percentual, assim como se fez uso da análise de conteúdos, eles foram tabulados utilizando-se da planilha eletrônica no *Excel*, onde foram feitos os gráficos para demonstração dos determinantes do clima organizacional e as tabelas para demonstração tanto dos indicadores do clima considerados insatisfatórios quanto do paralelo entre a opinião dos colaboradores e do gestor.

3 REFERENCIAL TEORICO

3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para se manter em um mercado altamente competitivo, as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica, na medida em que se deram conta de que, os colaboradores fazem parte integrante do capital intelectual da empresa, passando a tratá-los como parceiros do negócio e fornecedores de competências (CHIAVENATO, 2010). E, com este propósito as empresas buscam através da área de gestão de pessoas estudarem o clima organizacional.

Por se tratar de um assunto bastante discutido tanto nos ambientes acadêmicos como nas empresas, se faz necessário um aprofundamento em seus aspectos conceituais, como também a compreensão de que este tema está intrinsecamente relacionado com as percepções e os sentimentos de todos os colaboradores que são parte da organização. Segundo Luz (2003), as organizações para pesquisar sobre o clima organizacional devem ouvir os seus

colaboradores, pois faz parte da missão proporcionar-lhes um ambiente que sintam orgulho de pertencer.

Dessa forma é importante destacar que existem diferentes conceitos, os quais se complementam e trazem elementos que agregam ao estudo do clima organizacional. Alguns conceitos estão apresentados a seguir.

Para Assumpção e Ribas (2014), na administração, o clima organizacional é definido por características ambientais em conjunto com os elementos motivacionais, e seu bom desenvolvimento constitui um ambiente de trabalho, muito mais produtivo, no qual os resultados são alcançados com maior facilidade.

Alguns autores ressaltam a questão da percepção dos envolvidos no ambiente de trabalho, como Menezes e Gomes (2010) que definem clima organizacional como um conjunto de **percepções** que são compartilhadas por colaboradores sobre diferentes formas do ambiente organizacional. Para Martelo; Claro; Vieira (2016) entende-se por clima organizacional a maneira pela qual os colaboradores **percebem** alguns fatores que afeta na qualidade de vida, no desempenho, na satisfação do trabalho e no nível de comprometimento dos colaboradores. Já para Silva e Barbosa (2016), o clima organizacional é algo que não se pode ver ou tocar, porém é facilmente **percebido** na organização por meio do comportamento dos seus colaboradores. Por fim, de acordo com Vieira, Torres e Silva Filho (2016, p.2) “o clima organizacional refere-se à **percepção** que as pessoas têm da organização em que trabalham. Essa percepção pode ser influenciada por fatores externos e internos às organizações”.

Conforme Teixeira (2002) pode-se entender por clima organizacional a expressão dos colaboradores diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da maneira como os colaboradores se relacionam, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, e pela situação econômica. Dessa forma, pode-se afirmar que o “clima organizacional se refere ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes” (CHIAVENATO, 2009, p. 61).

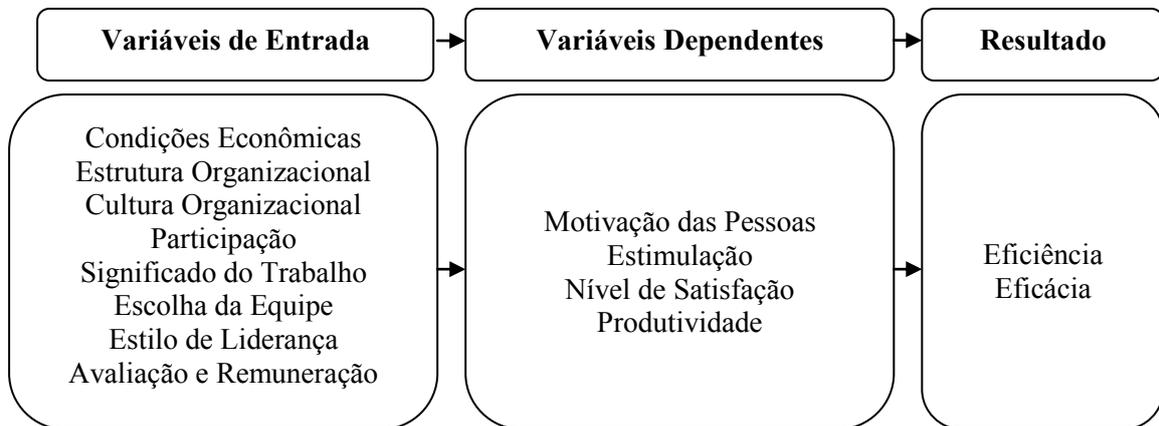
De acordo com Luz (2003), clima organizacional é o reflexo do estado de disposição ou do grau de satisfação dos colaboradores de uma organização, num dado momento, ou ainda, pode-se definir como uma atmosfera psicológica que abrange, num certo momento, a relação entre a organização e seus colaboradores.

Para finalizar a apresentação conceitual, vale destacar que o clima organizacional não depende apenas do ambiente de trabalho, está relacionado também com a carga

emocional despendida por cada colaborador, pela sua situação motivacional com elementos internos como, por exemplo, relacionamento com a estrutura hierárquica a que está submetido ou até mesmo com o ambiente físico a que está sujeito a passar o dia inteiro, ou ainda com elementos externos, como a política, sociedade e a economia, fatores ligados a sua vida pessoal (ASSUMPÇÃO e RIBAS, 2014).

De acordo com Chiavenato (1994), existem fatores determinantes do clima organizacional (variáveis de entrada do sistema) que influenciam a motivação dos colaboradores, provocando estimulação e diferentes níveis de satisfação e de produtividade (variáveis dependentes), os quais geram o resultado final. A seguir é demonstrado o modelo elaborado pelo autor.

Figura 1 – Os determinantes do clima organizacional



Fonte: Chiavenato, 1994.

Este modelo demonstra que, são as variáveis dependentes que formam o clima organizacional. Desta forma, as variáveis de entrada influenciam as variáveis dependentes que irão conduzir os resultados em termos de eficiência e eficácia. Ou seja, se as variáveis de entrada gerar influências positivas nas dependentes consequentemente a organização terá resultados eficientes e eficazes (CHIAVENATO, 1994).

A partir destes determinantes do clima organizacional, pode-se dizer que, o clima influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria alguns tipos de expectativas nos colaboradores que levam à motivação (CHIAVENATO, 1994).

Considerando os diversos conceitos apresentados, pode-se observar que existem semelhanças na medida em que todos os autores enfocam a importância dos colaboradores enquanto agentes que fazem a diferença no ambiente organizacional, ora abordando o fenômeno da percepção humana e ora destacando a satisfação no trabalho como critérios determinantes para o estudo do clima organizacional.

3.1.1 Variáveis influenciadoras do Clima Organizacional

O Clima das organizações pode ser percebido tanto de forma negativa, quanto de forma positiva, isto vai depender do conjunto de variáveis que dão sustentabilidade e viabilidade ao trabalho dos colaboradores (SILVA; AZEVEDO; PINHO, 2015).

Conforme relata Chiavenato (1994, p.54), “o clima organizacional varia ao longo de um continuum que vai desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo. Entre esses dois extremos existe um ponto intermediário que é o clima neutro”. A seguir são demonstradas as características do clima organizacional elaboradas pelo autor.

Figura 2 – Características do clima organizacional

| Desfavorável | Neutro | Favorável |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Negativo * Rejeição * Frieza * Frustração * Distanciamento Social * Alienação | <ul style="list-style-type: none"> * Zero * Letargia * Apatia * Indefinição * Indiferença * Desinteressante | <ul style="list-style-type: none"> * Positivo * Aceitação * Calor Humano * Satisfação * Receptividade * Comprometimento |

Fonte: Chiavenato, 1994.

Assim como Chiavenato, Luz (2003) relata os tipos de clima organizacional como: bom, prejudicado, ou ruim, conforme apresentado.

- Clima organizacional bom: O clima é caracterizado bom quando prevalecem as atitudes positivas que oferece ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Ele é bom quando na organização há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos colaboradores. O clima de uma organização é bom quando os colaboradores indicam seus conhecidos e familiares para trabalharem nela, e por fim quando, a empresa apresenta como bons indicadores desse clima o baixo *turnover* e o alto tempo de permanência na organização.
- Clima organizacional prejudicado ou ruim: O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de maneira negativa e duradoura o ânimo da maioria dos colaboradores, ocasionando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições

exacerbadas etc. O que irá caracterizar o clima como prejudicado ou ruim será a intensidade com que essas situações se apresentam.

- Clima predominantemente ruim: Quando o clima é predominantemente ruim o *turnover* da organização costuma ser alto, alguns colaboradores chegam a omitir que trabalharam nela, não as colocam em seus currículos, com receio de ficarem prejudicados no mercado de trabalho.

Alguns autores destacam características que tornam o Clima Organizacional satisfatório e gerador de resultados, conforme demonstrado a seguir.

O Clima Organizacional se eleva e se caracteriza em relações de satisfação, animação, interesse e colaboração, quando existe uma elevada interação entre os colaboradores e este com o trabalho e a organização. Quando existe uma baixa interação entre os membros de uma equipe ou mais, o clima da organização tende a piorar, passando a aparecer estados de depressão, desinteresse, apatia e insatisfação (ALÉSSIO et al., 2009).

De acordo com Souza, Campos Júnior e Magalhães (2015) pode-se alcançar um clima organizacional positivo através de um forte envolvimento e comprometimento da equipe.

Quando o clima organizacional é agradável e proporciona trocas internas sadias e harmoniosas, as pessoas trabalham mais satisfeitas e em uma sintonia para a realização dos objetivos comuns que são a efetividade organizacional e a realização do indivíduo com seu trabalho (SILVA; BARBOSA, 2016).

Uma ferramenta na construção de colaboradores satisfeitos e produtivos é a importância de se conhecer a influência que um líder possui sobre o clima organizacional, pois quando um líder conhece todas as suas possibilidades dentro de uma organização, ele tem a capacidade de orientar e incentivar os funcionários a agirem de acordo com os objetivos da empresa (FERREIRA, 2012).

A cultura organizacional é um fator que contribui para a melhoria do clima com a afirmação de suas crenças, valores, formas de tratamento e comunicação com os funcionários (SOUZA; CAMPOS JÚNIOR; MAGALHÃES, 2015).

Outro fator que influencia o clima organizacional é com relação à prestação dos serviços que deve ser assim compreendido,

Para o funcionário prestar um bom serviço, é preciso que saiba que possa e que queira fazê-lo. “Saber fazer” é uma questão de conhecimentos, habilidades ou atitudes. Logo, uma questão de treinamento. “Poder fazer” é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. “Quere fazer” é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho. Logo o “querer fazer” está associado ao clima organizacional, que

muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos serviços (Luz, 2003, p.44).

Tendo em vista, a importância de se avaliar o clima, as organizações utilizam a chamada *pesquisa de clima*, que de acordo com Lima; Amorim; Fischer (2015), a mesma dá a oportunidade aos colaboradores de expressarem suas percepções, pensamentos e sentimentos.

3.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para que o clima organizacional seja mensurado faz-se necessário a realização de uma pesquisa de clima. É de suma importância que o clima seja avaliado para que assim, seja possível identificar a forma como os colaboradores vêem a gestão no seu contexto (LIMA; AMORIM; FISCHER, 2015).

Conforme Assumpção e Ribas (2014, p.96), “o clima organizacional é identificado através de pesquisas aplicadas aos colaboradores das empresas, as quais buscam identificar como os fatores internos e externos influenciam no estado de ânimo, humor, motivação e satisfação das pessoas envolvidas no processo produtivo”.

A pesquisa de clima organizacional representa um mecanismo utilizado de maneira estratégica pelos gestores, com o intuito de coletarem as opiniões de seus colaboradores, identificando se os mesmos estão satisfeitos ou não com aspectos como: liderança, motivação, trabalho em equipe e outros fatores que influenciam positivamente ou negativamente no desempenho das atividades (SILVA; AZEVEDO; PINHO, 2015). Assim pode-se afirmar que a pesquisa de clima é “um método formal para se avaliar o clima de uma empresa. Ela é um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho” (LUZ, 2003, p. 64).

Conforme Silva e Barbosa (2016) é importante conhecer o clima para compreender a importância do sentimento que os colaboradores possuem sobre a organização e o impacto que estes sentimentos causam sobre os mesmos. Quando os colaboradores executam suas atividades em um clima organizacional positivo, eles realizam seus trabalhos de forma mais prazerosa e procuram sempre buscar os melhores resultados (ASSUMPÇÃO e RIBAS, 2014).

Luz (2003), fala que a pesquisa de clima organizacional deve ser vista pelos gestores como uma estratégia que sirva para descobrir oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho e que o clima deve ser avaliado, pois, representa uma oportunidade

de ocorrer melhorias contínuas tanto, no ambiente de trabalho, quanto nos resultados dos negócios.

Uma pesquisa de clima quando bem realizada e incorporada em ações concretas, proporciona às pessoas um bom ambiente de trabalho, apresenta oportunidade de aumentar os resultados da organização, contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores, além de proporcionar mudanças na atitude das pessoas em relação à organização que integram (SOUZA; CAMPOS JÚNIOR; MAGALHÃES, 2015, p.327).

Uma organização que realiza uma boa pesquisa de clima tem como retorno um ambiente de trabalho agradável e conseqüentemente, colaboradores geradores de excelentes resultados (SOUZA; CAMPOS JÚNIOR; MAGALHÃES, 2015). Também Assumpção e Ribas (2014) relatam que, um colaborador pode não estar contente com seu salário, porém se gostar do ambiente de trabalho e da relação que possui com seus colegas, irá sentir-se comprometido em desenvolver suas funções da melhor maneira possível.

As pesquisas de clima são baseadas na determinação de fatores internos ou externos, apresentados nos diferentes modelos de pesquisa, que influenciam de forma direta ou indireta no clima organizacional. Estes fatores possuem a capacidade de influenciar o clima de qualquer empresa, por isto, é importante identificá-los e conhecê-los (ABREU et al., 2013).

De acordo com Chiavenato (1994) existem pesquisas que avaliam alguns elementos do clima organizacional por meio de pontuações. A seguir são expostos na figura 2 os principais elementos escolhidos pelas organizações para a avaliação do clima organizacional.

Figura 3 – Os elementos de avaliação do clima organizacional

| ELEMENTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Processos de liderança | | | | | | | | |
| 2. Forças motivacionais | | | | | | | | |
| 3. Comunicações | | | | | | | | |
| 4. Processo de interação/influência | | | | | | | | |
| 5. Tomada de decisões | | | | | | | | |
| 6. Formulação de objetivos | | | | | | | | |
| 7. Controles | | | | | | | | |

Fonte: Chiavenato, 1994.

Para Luz (2003), a pesquisa de clima é uma atividade cuidadosa que procura detectar as imperfeições que existem na relação organização x colaborador, com o intuito de corrigi-las. E, por isso é necessário um estudo prévio dos diferentes modelos de pesquisa de

clima organizacional existentes na literatura e cada modelo apresenta diferentes aspectos, destacando seus respectivos fatores, internos ou externos, considerados como determinantes ou influenciadores do clima organizacional.

3.3 MODELOS DE ESTUDOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme Martelo, Claro e Vieira (2016), existem vários modelos de estudos de clima organizacional que, ao longo do tempo, foram se devolvendo. Cada um deles segue um padrão diferenciado para a aplicação e utilização e estão descritos a seguir.

a) Modelo de Litwin e Stringer (1968): De acordo com Martelo, Claro e Vieira (2016), este modelo foi um dos primeiros estudos que tinha o intuito de medir o clima organizacional. O mesmo foi criado com o interesse de descobrir a influência do clima organizacional, os estilos de liderança sobre a motivação e o comportamento dos trabalhadores. O modelo destaca a existência de nove dimensões, a saber: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões (MENEZES e GOMES, 2010).

b) Modelo de Schneider (1975): Conforme relata Martelo, Claro e Vieira (2016), este modelo surgiu com o mesmo objetivo do de Litwin e Stringer, porém possuía seis fatores, ele construiu cinco fatores diferentes além do fator conflito, sendo estes: Suporte administrativo, Estrutura administrativa, Preocupação com novos empregados, Independência dos profissionais, Satisfação geral e Conflitos internos.

c) Modelo de Sbragia (1983): Segundo Menezes e Gomes (2010), este modelo foi elaborado com base em uma pesquisa feita em uma organização de natureza governamental. O mesmo contém vinte fatores para mensurar o clima organizacional, sendo eles: Estado de tensão, Conformidade exigida, Ênfase na participação, Proximidade da supervisão, Consideração humana, Adequação da estrutura, Autonomia presente, Recompensas proporcionais, Prestígio obtido, Cooperação existente, Padrões enfatizados, Atitude frente a conflitos, Sentimento de identidade, Tolerância existente, Clareza percebida, Justiça predominante, Condições de progresso, Apoio logístico proporcionado, Reconhecimento proporcionado e Forma de controle (MARTELO, CLARO e VIEIRA, 2016).

d) Modelo de Levering (1984): Elaborado por Robert Levering em 1984, este modelo surgiu com o objetivo de mensurar a relação entre o desempenho econômico-financeiro das organizações e o nível de satisfação dos colaboradores com as políticas adotadas. Possui cinco variáveis: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem. Desde o surgimento deste modelo, organizações no mundo inteiro vêm investindo pesadamente na criação de bons ambientes de trabalho como uma maneira de atrair os melhores talentos do mercado (MARTELO, CLARO e VIEIRA, 2016).

e) Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre (1986): Este é um modelo mais sintético e se direciona para o estudo da dimensionalidade do clima organizacional. O mesmo se baseia em sete fatores: responsabilidade, padrões, recompensas, conformismo, calor e apoio, clareza organizacional e liderança (MENEZES e GOMES, 2010).

f) Modelo de Coda (1997): O estudo de Coda nasceu com o intuito de ressaltar variáveis de clima organizacional que fizessem mais sentido para cada organização, pois ele identificou que para os colaboradores, as empresas do Brasil não têm conseguido executar uma filosofia de gestão que seja apropriado, ao seu próprio método de trabalho. Desta forma ele identificou dez fatores, sendo eles: Liderança, Compensação, Maturidade empresarial, Colaboração entre áreas funcionais, Valorização profissional, Identificação com a empresa, Processo de comunicação, sentido do trabalho, Política global de recursos humanos e Acesso (MARTELO, CLARO e VIEIRA, 2016).

g) Modelo de Martins et al. (2004): Este modelo foi elaborado com o intuito de identificar os componentes do clima organizacional e possui 63 itens que definiam aspectos do construto (MARTELO, CLARO e VIEIRA, 2016).

h) Modelo de Luz (2003): Em seu estudo Luz (2003) demonstra um instrumento de pesquisa de clima organizacional, elaborado a partir de um levantamento realizado junto a um grupo de grandes empresas, nacionais e multinacionais, instaladas no município do Rio de Janeiro. No seu modelo, Luz (2003) identificou 34 variáveis que podem ser avaliadas, as quais estão descritas mais detalhadamente, uma vez que este modelo irá subsidiar o presente estudo.

1) O trabalho realizado pelos funcionários: nesta variável, se avalia a adaptação dos colaboradores com os trabalhos desenvolvidos; o volume do trabalho desenvolvido; o

horário do trabalho; se é justa a distribuição das atividades entre os colaboradores; se o quadro de funcionário em cada setor é suficiente para a realização das atividades; se o trabalho é considerado relevante ou desafiador; e por fim, o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

2) Salário: por se tratar de uma variável importante sobre o grau de satisfação dos colaboradores, esta é uma das principais variáveis pesquisadas por Luz (2003). Ela analisa a percepção dos colaboradores quanto à compatibilização dos salários da organização com o aplicado no mercado; o equilíbrio que a organização possui entre os salários dos cargos de mesma importância; a possibilidade de se conseguir aumentos salariais; a oportunidade de viver de forma digna com o salário; o impacto na atração de talentos e na fixação de colaboradores; a justiça na aplicação dos aumentos salariais concedidos pela empresa; a clareza nos critérios do plano de cargos e salários etc.

3) Benefícios: analisa o quanto é entendido sobre as necessidades e expectativas dos colaboradores; a qualidade da prestação desses serviços aos colaboradores; o impacto na atração; a fixação e satisfação dos colaboradores.

4) Integração entre os departamentos da empresa: avalia o nível de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diversos departamentos da organização.

5) Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão: revela a satisfação dos colaboradores com seus gestores; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o tratamento íntegro dado a equipe; o grau de feedback que os gestores dão a equipe.

6) Comunicação: avalia o nível de satisfação com o processo de divulgação dos fatos importantes ocorridos na organização; assim como, a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação usados pela organização.

7) Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realização: analisa as possibilidades que os colaboradores possuem de se qualificar, se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.

8) Possibilidades de Progresso Profissional: demonstra a satisfação dos colaboradores com as possibilidades de promoção e crescimento na carreira profissional, as possibilidades de execução de trabalhos desafiadores e relevantes, analisa as chances dos colaboradores participarem de projetos que retratem experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional; analisa o uso e aproveitamento das potencialidades dos colaboradores.

9) Relacionamento Interpessoal: analisa a qualidade das relações pessoais existente entre os colaboradores. Relacionamento entre eles e seus superiores, entre os colaboradores e a organização e a existência e intensidade de conflitos.

10) Estabilidade no Emprego: esta é outra variável considerada muito importante para o clima organizacional. Ela busca conhecer o nível de segurança que os colaboradores sentem nos seus empregos, assim como o feedback que recebem sobre como está o seu desenvolvimento no trabalho.

11) Processo Decisório: representa uma das várias dimensões da variável “gestão”. Ela avalia a opinião dos colaboradores a respeito da qualidade do processo decisório, sobre quanto à organização é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões.

12) Condições Físicas de Trabalho: esta variável analisa a qualidade e conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos dispostos aos colaboradores para a execução dos seus trabalhos, como: posto de trabalho, vestiários, horários de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho.

13) Relacionamento da Empresa com os Sindicatos e Funcionários: verifica a postura como a organização se relaciona com os sindicatos; a qualidade com que são tratados dos problemas trabalhistas. Analisa o tratamento que a organização dispensa as reclamações (formais ou informais) dos colaboradores. Analisa o cumprimento da organização com as obrigações a que ela está sujeitada por forças de acordos ou convenções coletivos de trabalho. Assim como, o nível de satisfação quanto a

importância que os sindicatos possuem, na posição de órgão representativos dos trabalhadores.

14) Participação: analisa as diversas formas de participação dos colaboradores no dia a dia da organização; seu nível de entendimento e envolvimento com os assuntos importantes da empresa; seu envolvimento na definição dos objetivos do seu setor de trabalho; o envolvimento financeiro que os colaboradores possuem nos resultados da organização; a participação dos colaboradores na gestão.

15) Pagamento de Salário: verifica a incidência de erros na folha de pagamento; o entendimento que os colaboradores possuem sobre os códigos de proventos e descontos lançados na folha.

16) Segurança do Trabalho: analisa a percepção e a satisfação dos colaboradores com as estratégias de prevenção e controle da empresa voltadas aos riscos de acidentes e doenças ocupacionais as quais estão expostos os colaboradores.

17) Objetivos Organizacionais: analisa a clareza, a transparência da organização voltado à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus colaboradores.

18) Orientação da Empresa para os resultados: verifica o quanto a organização é percebida pelos seus colaboradores no empenho de dirigir-se para o alcance de seus resultados.

19) Disciplina: avalia o nível de rigidez da disciplina praticada na organização, o nível de justiça na prática das punições.

20) Imagem da Empresa: analisa a opinião dos colaboradores sobre como a organização é vista no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.

21) Estrutura Organizacional: verifica a opinião dos colaboradores sobre a adequação da estrutura da organização para o processo decisório, para a comunicação e alcance dos objetivos organizacionais.

- 22) Ética e Responsabilidade Social: avalia o quanto a organização é ética e desempenha suas responsabilidades sócias, nas suas relações com seus parceiros comerciais, com os colaboradores e com o Estado.
- 23) Qualidade e Satisfação do Ciente: verifica a compreensão dos colaboradores quanto ao compromisso da empresa em relação a qualidade dos produtos, processos e serviços, bem como, a satisfação dos clientes.
- 24) Reconhecimento: analisa o quanto a organização pratica mecanismos de valorização e reconhecimento para seus colaboradores.
- 25) Vitalidade Organizacional: avalia o ritmo de atividades executadas pela organização. Se a empresa possui vitalidade ou se as coisas andam bastante devagar, onde as mudanças se processam muito vagorosamente.
- 26) Direção e Estratégias: analisa a satisfação dos colaboradores sobre à qualidade da direção da organização, sobre à qualidades das estratégias empregadas e sobre à qualidade da condução dos negócios.
- 27) Valorização dos Funcionários: Detecta o quanto a empresa valoriza, respeita, dá suporte e investe em seus colaboradores.
- 28) Envolvimento/Comprometimento: verifica o quanto os colaboradores são envolvidos e comprometidos com os objetivos e resultados da empresa, como também, analisa o quanto essa adesão é voluntária ou obrigatória.
- 29) Trabalho em Equipe: analisa o quanto a empresa incentiva e valoriza o trabalho em equipe, com o intuito de solucionar problemas, buscar oportunidades, aprimorar processos para inovar etc.
- 30) Modernidade: analisa a visão dos colaboradores sobre a preocupação da empresa em inovar/modernizar seus produtos, processos, serviços, tecnologia, modelo de gestão, instalação etc.

31) Orientação da Empresa para os Clientes: verifica a imagem externa da organização; a visão que os clientes externos possuem sobre ela; busca identificar o quanto a empresa é sensível as necessidades dos seus clientes.

32) Planejamento e Organização: analisa o quanto a organização é vista como sendo planejada e organizada por seus diferentes administradores; o quanto ela é clara na divulgação de seus resultados e planos tanto departamentais como organizacionais.

33) Fatores Motivacionais: verifica quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos colaboradores como de maior contribuição para sua motivação.

34) Fatores Desmotivadores: verifica quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos colaboradores como de maior contribuição para sua desmotivação.

Assim com a apresentação das variáveis exploradas pelo modelo de Luz (2013), é possível verificar que se trata de um modelo atual e considerado completo por envolver aspectos diferentes do ambiente organizacional.

Este mesmo autor chama atenção para a presença de elementos que se retratam como indicadores do clima organizacional, os quais estão apresentados no tópico a seguir.

3.3.1 Indicadores do Clima Organizacional

Segundo Luz (2003), os indicadores servem para alertar quando algo não está bem na organização, entre eles podem ser destacados:

- *Turnover* ou Rotatividade: quando elevado, pode significar que as pessoas não estão comprometidas com a organização, faltando algo para satisfazê-las;
- Absenteísmo: o excessivo número de faltas e atrasos que podem ter o mesmo significado do *turnover*;
- Pichações nos banheiros: as críticas, as agressões direcionadas, geralmente, aos líderes da empresa, indicando o estado de insatisfação dos funcionários;

- Programas de sugestões: quando mal sucedidos podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários que reagem à empresa, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões que ela esperava;
- Avaliação de desempenho: quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus empregados, as informações ali encontradas, muitas vezes, vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, de sua apatia em relação à empresa ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho;
- Greves: embora as greves estejam mais vinculadas ao descumprimento de obrigações legais por parte das empresas ou a omissão dos gestores em tomar determinadas providências que atendam as reivindicações, muitas vezes, revela uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa;
- Conflitos interpessoais e interdepartamentais: essa é a forma mais aparente do clima de uma empresa. A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos é que vai muitas das vezes determinar o clima tenso ou agradável;
- Desperdício de material: uma das formas do trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo-os mais do que o necessário, danificando os equipamentos de trabalho;
- Queixas no serviço médico: nos consultórios os empregados descarregam suas angústias sobre os mais diferentes tipos de reclamações: sobrecarga de trabalho, humilhações, exposição a situações vexatórias, constrangimentos, discriminação.

Muitos desses problemas transformam-se em distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças, influenciando negativamente na qualidade de vida dos empregados, o que afeta consideravelmente o clima do ambiente de trabalho.

3.4 GERENCIANDO A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme SILVA; AZEVEDO; PINHO (2015), a pesquisa de clima é uma ferramenta de gestão direcionada a todas as organizações que visam o seu desenvolvimento e destaque, ela preza pelo bem estar dos colaboradores no ambiente de trabalho. Para Santos et al. (2013), é de suma importância realizar pesquisa de clima organizacional regularmente,

com o intuito de diagnosticar e identificar aspectos que necessitam de melhoria e, a partir desta identificação, implementar as mudanças necessárias com o foco na melhoria contínua.

A avaliação do clima possibilita as organizações identificar as percepções de seus colaboradores sobre vários aspectos que influenciam o seu bem-estar, identificar oportunidades de melhoria, da qualidade do ambiente de trabalho, da qualidade dos produtos ou serviços, da produtividade, do compromisso dos colaboradores com os objetivos da organização, e conseqüentemente, aumentar a rentabilidade das empresas (LUZ, 2003).

Desta forma, para que o ambiente de trabalho seja amistoso que proporcione trocas agradáveis, harmoniosas e sadias entre os colaboradores, e para que eles trabalhem satisfeitos e motivados, é muito importante que a gestão de pessoas da organização esteja em constante análise do clima (SOUZA; CAMPOS JÚNIOR; MAGUALHÃES, 2015).

Segundo Teixeira (2002, p. 572), “gerenciar o clima organizacional não é uma tarefa supérflua, e sim uma das responsabilidades estratégicas do corpo gerencial”. E, por isso deve-se destacar que a pesquisa de clima por se só não é eficaz, logo, cabe aos gestores gerenciá-la da melhor forma, planejando-a, dando um feedback aos colaboradores e procurando envolver-los nas buscas dos objetivos.

Antes de gerenciar o clima, faz-se necessário saber o que se passa no interior das empresas, informações tais como: compreensão do que os colaboradores querem; criação de um barômetro de sentimentos, com o intuito de captar as emoções dos colaboradores; trabalhar duro para manter a coerência dos valores, das políticas e das práticas da organização; admissão da realidade inevitável, com relação à pressão e exigências globais; lidar com as mudanças culturais; e quanto à prioridade das relações entre chefes e subordinados, é importante verificar como se dá a convivência entre ambos, pois é fundamental para o sucesso da organização (TEIXEIRA, 2002).

Luz (2003) relata que para uma pesquisa formal de clima seja realizada e bem gerenciada, faz-se necessário se atentar para alguns pontos, seguem instruções mencionadas pelo autor:

- É preciso que a direção da organização aceite a realização da pesquisa, assim como se comprometa com as mudanças necessárias, caso ela não aceite estas condições, a melhor opção é não realizar a pesquisa para não gerar frustrações nos colaboradores, nem comprometer a credibilidade da empresa;
- É necessário divulgar a pesquisa e que, os colaboradores entendam que ao responder à pesquisa estão colaborando com o processo de melhoria contínua do ambiente de trabalho;
- Deve ser feito um planejamento da pesquisa;

- Faz-se necessário definir os assuntos que irão ser pesquisados;
- Deve-se montar e validar os cadernos de pesquisa;
- Dar parâmetros para tabulação das opções de respostas;
- É fundamental que os participantes da pesquisa recebam um feedback sobre os principais resultados encontrados.

Após ter realizado a pesquisa e identificado pontos a serem melhorados, não é necessário apenas implementar as mudanças para se atingir os resultados esperados, faz-se necessário identificar se os colaboradores percebem que foram implementadas as mudanças, pois a percepção dos mesmos que irá influenciar nos resultados. Ou seja, a maneira como o gestor irá lidar com as mudanças é um ponto que deve ser valorizado por uma empresa, pois desta forma, as chances de amenizar as resistências que podem surgir dos colaboradores e bem maior (SANTOS et al., 2013).

Tendo em vista as expectativas geradas, a pesquisa só deve ser realizada quando os gestores estiverem convictos de que terão condições para dar respostas aos problemas identificados, sem mascará-los. E para que a mesma tenha bons resultados, é preciso que seja planejada a ponto de envolver confiabilidade, periodicidade e mudanças necessárias (SILVA; AZEVEDO; PINHO, 2015).

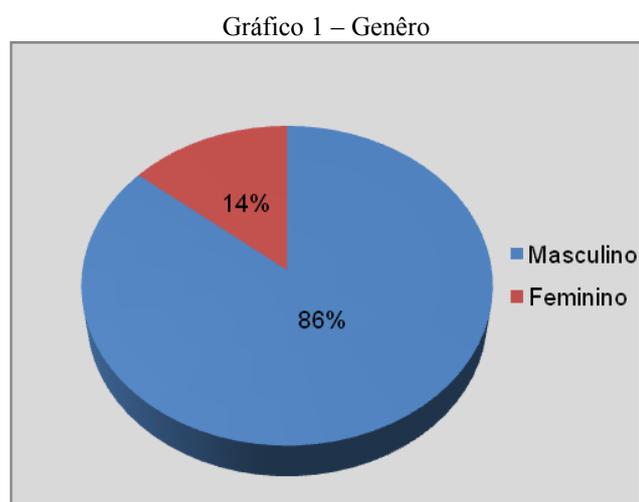
Para Teixeira (2002), a gestão do clima organizacional é uma tarefa que exige muita atenção, trabalho constante e a participação de toda a empresa. Este mesmo autor relaciona aspectos a serem considerados ao realizar uma pesquisa de clima, os quais estão relacionados com: manter o sigilo da coleta e tratamento das informações, para que os colaboradores possam expressar verdadeiramente o que sentem; divulgar os resultados e posicionamento da organização a respeito dos colaboradores; não se estender muito durante os processos de aplicação da pesquisa; e por fim, verificar se a gerencia aderiu de fato à pesquisa, para que futuros problemas sejam evitados (TEIXEIRA, 2002).

4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

A seção de análise dos dados possui como primeira etapa uma descrição do perfil dos pesquisados, em seguida, trata da caracterização do clima presente no ambiente de trabalho.

4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS

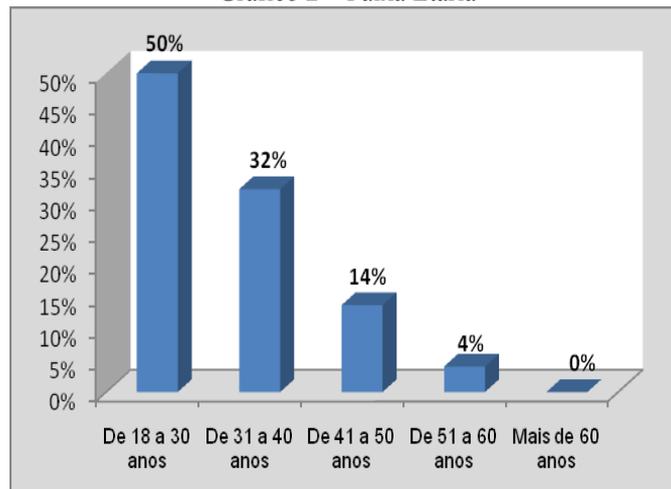
Os resultados desta pesquisa foram obtidos através de uma amostra de 74% colaboradores, entre estes, 14% são do gênero feminino e 86% do gênero masculino, revelando assim uma grande diferença entre o número de homens e mulheres, uma vez que o gênero masculino predomina o corpo de trabalho da empresa, conforme gráfico 1.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Com relação à faixa etária, como apresentado no gráfico 2, a maioria dos colaboradores possuem de 18 a 30 anos de idade. Isso demonstra que a força de trabalho da empresa é jovem, são pessoas que podem colaborar bastante através dos seus conhecimentos atuais e inovadores, por outro lado pode ser um ponto negativo para empresa, por não terem tanto experiência e qualificação quanto as pessoas que possuem mais tempo de experiência profissional.

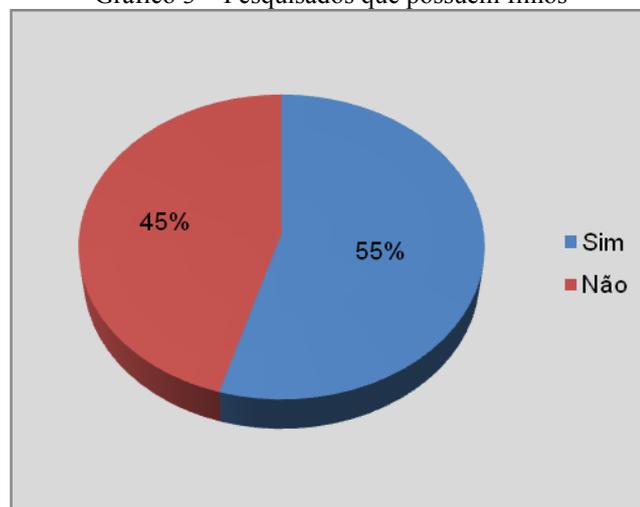
Gráfico 2 – Faixa Etária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

O gráfico 3 demonstra a porcentagem de colaboradores que possuem filhos, o mesmo revela que está quase “meio a meio” a quantidade daqueles que tem filhos, dos que não possuem. Os colaboradores que tem filhos trazem um lado positivo para a organização uma vez que possuem uma responsabilidade maior com o trabalho.

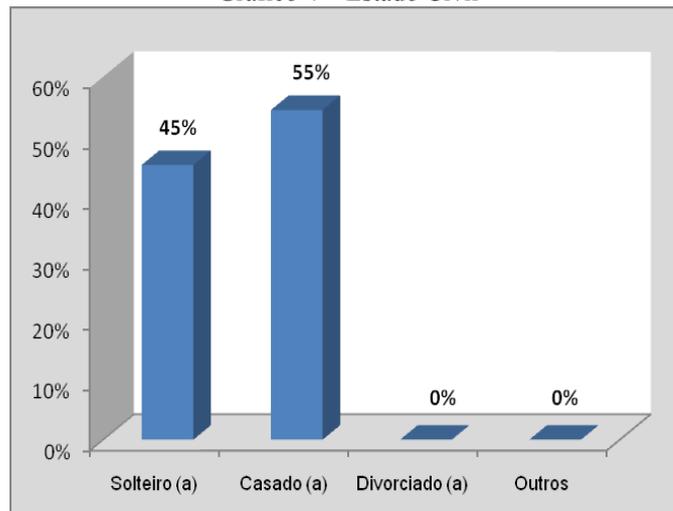
Gráfico 3 – Pesquisados que possuem filhos



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Sobre o estado civil, conforme o demonstrado no gráfico 4, assim como a porcentagem de colaboradores que possuem filhos, está quase “meio a meio” os que se encontram solteiros (45%) ou casados (55%). Da mesma forma pode-se inferir que os colaboradores com família formada sejam mais envolvidos com seus empregos na medida em que precisam garantir a sua sobrevivência e da sua família.

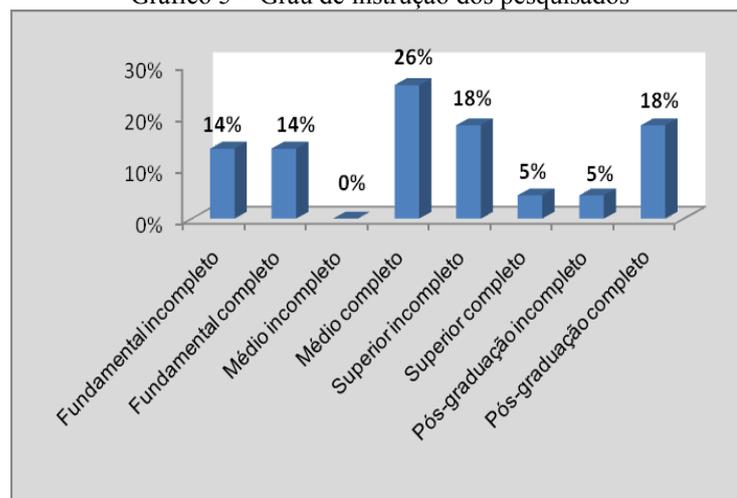
Gráfico 4 – Estado Civil



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

O gráfico 5 demonstra que o nível de instrução dos pesquisados está equilibrado, pois uma parte deles estudou até o ensino médio e outra parte já estão no ensino superior e de pós-graduação. Percebe-se assim que, apesar de a maioria dos colaboradores não exercerem na organização cargos de chefia, uma boa parte deles estão preocupados com a sua qualificação e crescimento intelectual, sendo isto um ponto positivo para a empresa, pois possui em seu quadro de funcionários pessoas atualizadas e que podem contribuir muito mais no exercício de suas atividades.

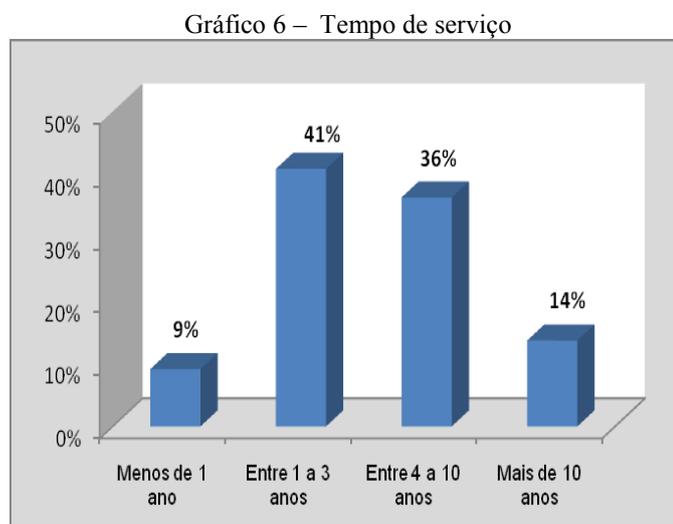
Gráfico 5 – Grau de instrução dos pesquisados



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Acerca do tempo de serviço, conforme demonstrado no gráfico 6, a maioria dos colaboradores estão na empresa entre 1 a 3 anos (41%) e entre 4 a 10 anos (36%), este período pode ser considerado como uma permanência média de funcionários na empresa. Levando em

consideração que a empresa atua apenas a 16 anos na região paraibana, estes dados podem demonstrar que os funcionários possuem estabilidade em seus empregos.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

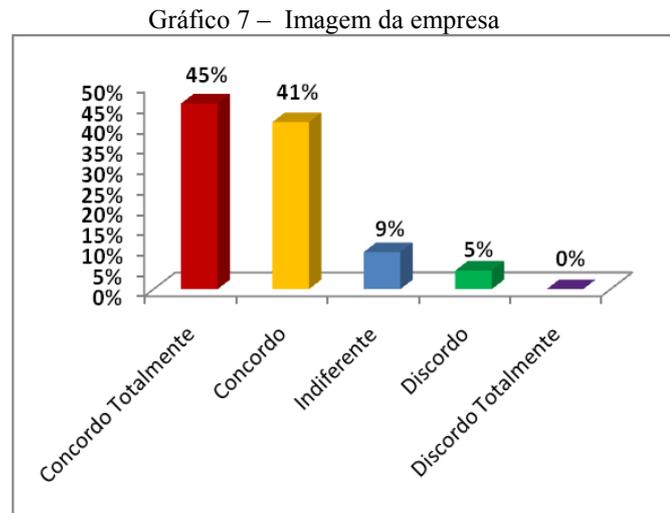
Considerando os resultados obtidos através do perfil dos pesquisados podemos deduzir que os colaboradores da organização estudada depositam nela uma perspectiva de crescimento profissional uma vez que foi constatado a maioria ser jovem e em início de carreira com nível médio e superior incompleto. Neste sentido, a organização tem a oportunidade de qualificar seus colaboradores de forma a atender as necessidades organizacionais e garantir que seu capital humano se constitua como um diferencial competitivo.

No próximo tópico estão apresentados os resultados relativos à caracterização do clima da empresa estudada.

4.2 DETERMINANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Buscando responder ao objetivo específico de “identificar os determinantes do clima organizacional que influenciam na satisfação dos colaboradores”, foram elaboradas afirmativas de forma a verificar a percepção dos pesquisados sobre os determinantes abordados no presente estudo, os quais estão abaixo discriminados.

a) Condições econômicas - Para este determinante foi elaborada a seguinte questão: “A empresa é bem vista por seus clientes e pela sociedade em geral; é ética e desempenha bem sua responsabilidade social”.



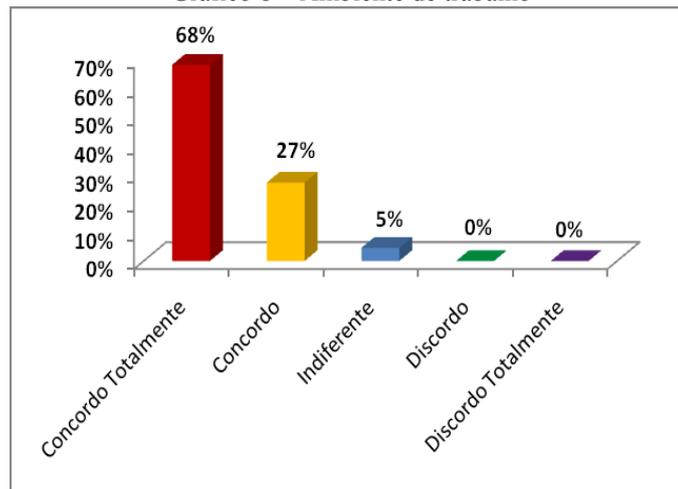
Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

O gráfico 7 revelou que, a maioria dos colaboradores (86%) acham que a organização é bem vista por seus clientes e pela sociedade, que age de forma ética e desempenha bem sua responsabilidade social, apenas (5%) mostraram discordância.

Conforme Vieira, Torres e Silva Filho (2016) o clima organizacional refere-se à percepção que os colaboradores possuem da organização em que trabalham. Ou seja, ele mostra-se bom/satisfatório, quando os colaboradores vêm à organização em que trabalham de forma positiva.

b) Estrutura organizacional – Para este determinante foram abordadas quatro (4) questões: 1) Considero a empresa um bom lugar para trabalhar; 2) Acho justa a distribuição das atividades entre os funcionários; 3) A empresa expõe suas metas e objetivos a serem alcançados pelos funcionários; 4) Meu desempenho profissional atende as exigências da empresa. Os seus respectivos resultados estão apresentados a seguir.

Gráfico 8 – Ambiente de trabalho



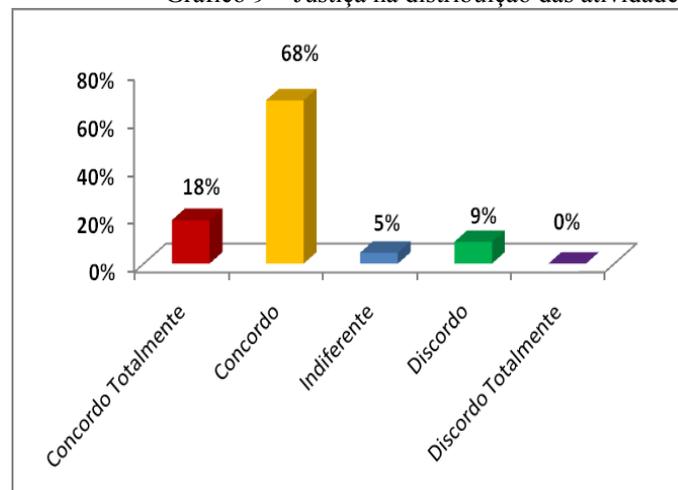
Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quase todos os colaboradores (95%) concordaram que a organização é um bom lugar para trabalhar, apenas (5%) deles demonstraram ser indiferentes, conforme demonstrado no gráfico 8.

É necessário que os administradores sejam atentos para o comportamento dos colaboradores, e isto só é possível quando eles reconhecem a importância do clima de sua organização, e de que só é excelente a organização que expandi excelência à qualidade de vida de seus colaboradores. Pois, melhorar a qualidade de vida no trabalho, torna a organização um bom lugar para trabalhar (LUZ, 2003).

Conforme Souza; Campos Júnior e Magalhães (2015), tornar o ambiente de trabalho um local agradável para se trabalhar transformou-se uma obsessão para as organizações bem sucedidas.

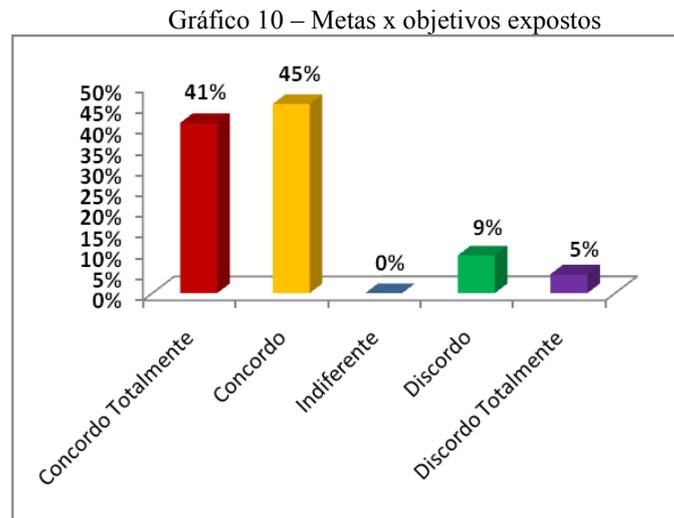
Gráfico 9 – Justiça na distribuição das atividades



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

O gráfico 9 revelou que (86%) dos pesquisados concordaram que a distribuição das atividades é justa, apenas (9%) demonstram discordância e (5%) ser indiferentes.

Segundo Luz (2003) o excessivo volume de trabalho é um dos motivos de insatisfação do colaborador com a organização. Logo, a insatisfação é um sinal de que o clima anda mal na empresa.

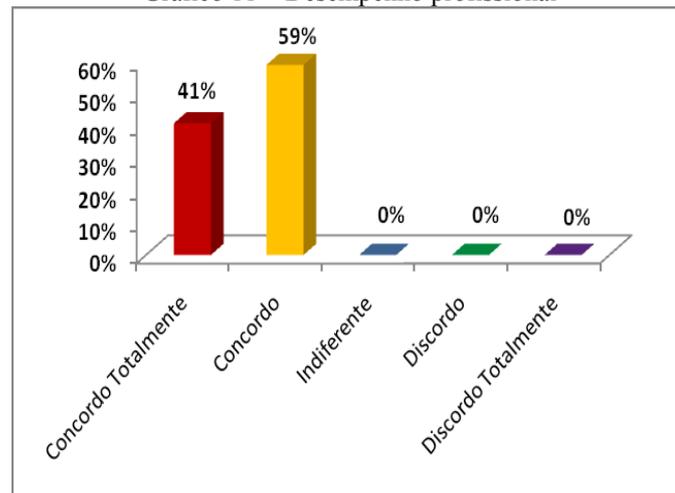


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Conforme o gráfico 10, (86%) dos colaboradores concordou que a organização expõe suas metas e objetivos a serem alcançados por eles, (14%) demonstraram discordar da afirmativa, demonstrando que a empresa precisa expor às metas.

Conforme Luz (2003) a organização possui como compromisso assegurar que o seu clima seja propício à realização dos objetivos organizacionais e aos colaboradores que nela trabalham.

Gráfico 11 – Desempenho profissional



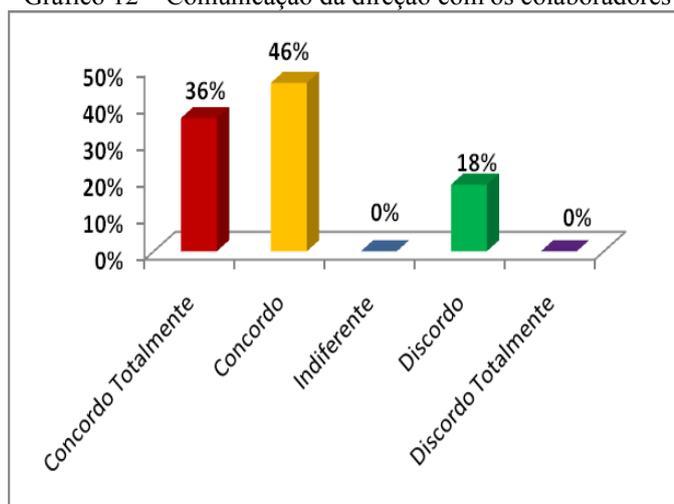
Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Todos os colaboradores (100%) concordaram que o seu desempenho profissional atende as exigências da organização, de acordo com o exposto no gráfico 11.

De acordo com Souza; Campos Júnior e Magalhães (2015) um clima organizacional saudável possibilita aos colaboradores executarem suas tarefas de forma mais eficiente e eficaz.

c) Cultura – Para este determinante foram abordadas seis (6) questões: 1) A direção da empresa sempre se comunica com os funcionários a respeito das informações de interesses gerais; 2) A empresa oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional; 3) A empresa valoriza, respeita, dá suporte e investe em seus funcionários; 4) A empresa tem um bom processo para selecionar internamente seus empregados para preencher as vagas; 5) Os treinamentos que recebo me capacitam bem para a realização do meu trabalho; 6) A empresa é muito rígida com relação à disciplina dos funcionários. Os seus respectivos resultados estão demonstrados a seguir.

Gráfico 12 – Comunicação da direção com os colaboradores

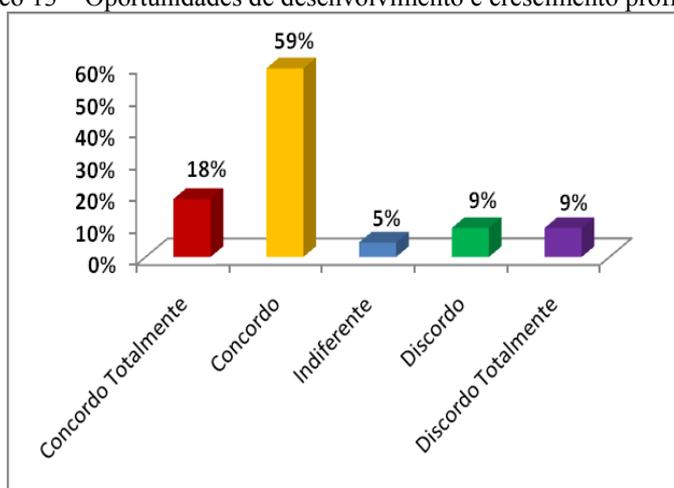


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Com relação à cultura da empresa, mais especificamente se ela se a direção se comunica com seus colaboradores a respeito das informações de interesses gerais, o gráfico 12 demonstrou que (82%) dos colaboradores concordaram com esta afirmativa e que apenas (18%) discordam.

Conforme Souza; Campos Júnior e Magalhães (2015), a cultura organizacional é um fator que contribui para a melhoria do clima com a afirmação de suas crenças, valores, formas de tratamento e comunicação com os colaboradores.

Gráfico 13 – Oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional

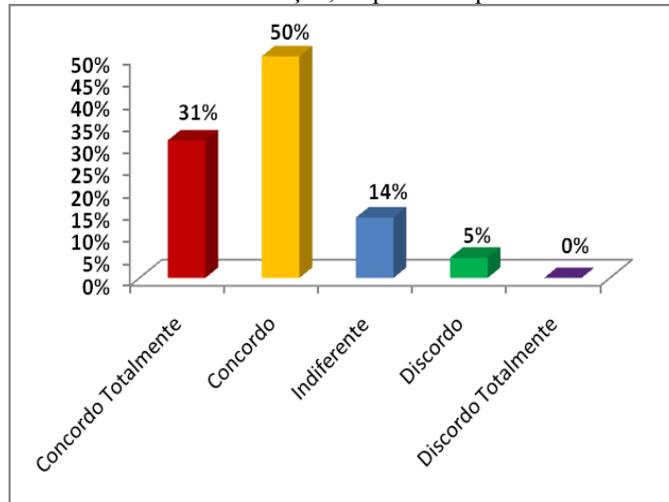


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

O gráfico 13 demonstra que (77%) dos pesquisados afirmaram que a organização possui a cultura de oferecer oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional, sendo (5%) indiferentes e (18%) discordantes.

Conforme Abreu et al. (2013) a oportunidade de crescimento e os incentivos profissionais são considerados fatores internos que influenciam no clima organizacional.

Gráfico 14 – Valorização, respeito e suporte aos colaboradores

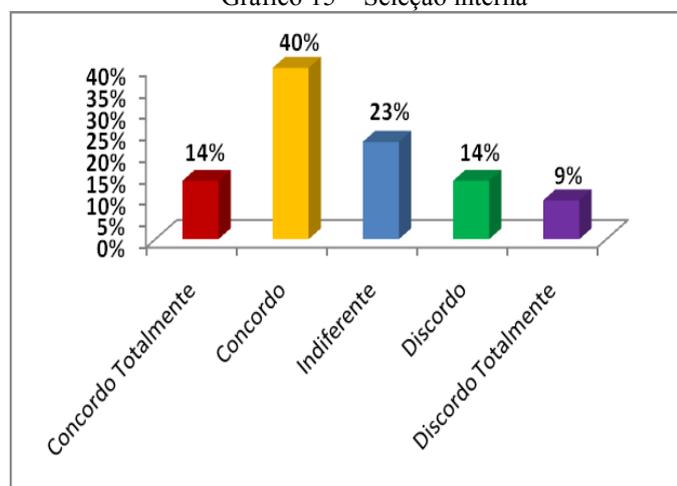


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

De acordo com o gráfico 14 podemos observar que (81%) dos pesquisados concordam que a organização possui a cultura de valorizar, respeitar, dá suporte e investir em seus colaboradores, mostram-se (14%) indiferentes com esta afirmativa e apenas (5%) discordantes.

“Entende-se por satisfação fatores que demonstram os sentimentos mais positivos do colaborador em relação ao trabalho como: realização, reconhecimento, responsabilidade e progresso” (SOUZA; CAMPOS JÚNIOR; MAGUALHÃES, 2015, p. 318).

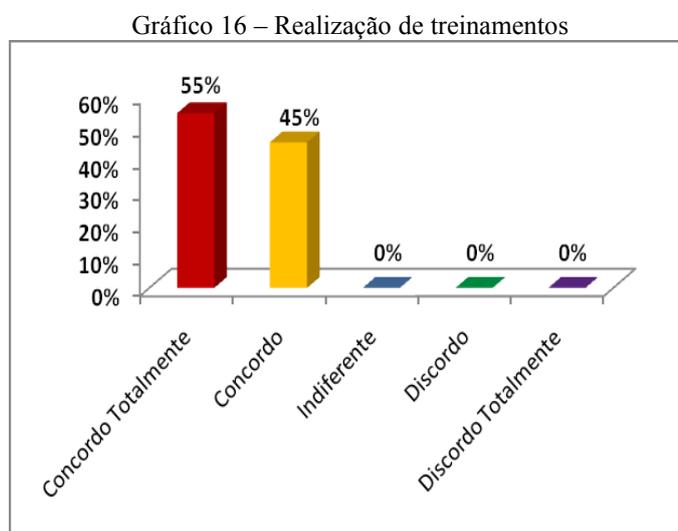
Gráfico 15 – Seleção interna



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Conforme o gráfico 15, (54%) dos pesquisados mostraram estar satisfeitos com a cultura da organização de selecionar internamente seus empregados para preencher as vagas, (23%) mostraram ser indiferentes e ainda (23%) mostraram discordar desta afirmação, para este quesito a opinião dos pesquisados mostrou-se estar bem dividida.

Uma das formas de motivar e deixar o clima organizacional mais atraente para os colaboradores é a criação de um plano de cargos e carreira que o possibilite planejar sua vida pessoal, acadêmica e profissional no estabelecimento de metas específicas (VIEIRA; TORRES; SILVA FILHO, 2016).

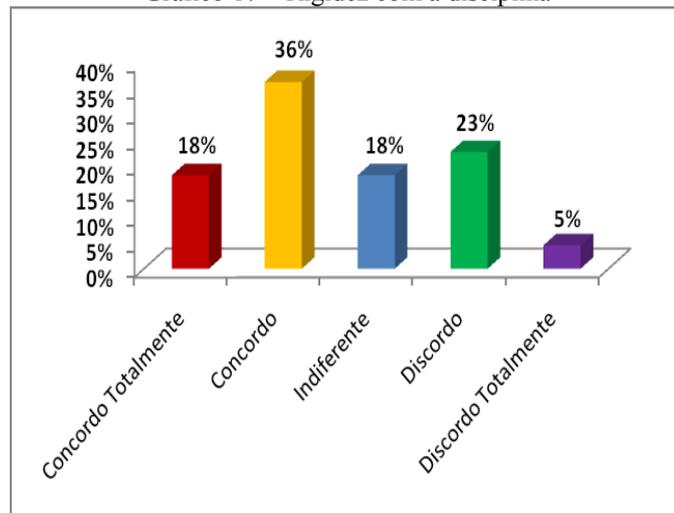


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Pode-se observar no gráfico 16 que de acordo com os colaboradores a empresa possui a cultura de realizar treinamentos, pois todos (100%) mostram concordância.

Para que o colaborador possa realizar um bom serviço é necessário que ele “saiba”, “possa” e “queira” fazê-lo. Logo para “saber fazê-lo” ele precisa de treinamentos, para que “possa fazer” é preciso ter e poder utilizar os recursos necessários, já o “querer fazer” está associado ao clima organizacional (LUZ, 2003).

Gráfico 17 – Rigidez com a disciplina



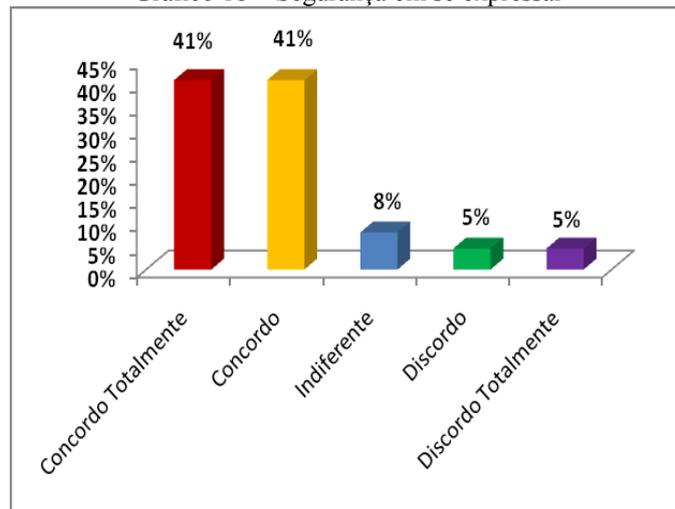
Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

O gráfico 17 demonstrou que os pesquisados ficaram bem divididos quanto à cultura empregada pela organização de ser muito rígida com relação à disciplina, pois (54%) concordaram com a afirmativa demonstrando a insatisfação com a rigidez da empresa, (18%) mostraram ainda serem indiferentes e (28%) discordaram de que a empresa é rígida.

Cada organização tem seu jeito de ser, algumas são rígidas em seus aspectos disciplinares, outras são extremamente formais ou informais nas suas relações de trabalho, o que a torna um lugar satisfatório ou extremamente difícil para se trabalhar (LUZ, 2003).

d) Participação - Para este determinante foram abordadas três (3) questões: 1) Sinto-me seguro em dizer o que penso; 2) Tenho liberdade para fazer o meu trabalho da forma que achar melhor; 3) A empresa analisa a opinião dos colaboradores. Os seus respectivos resultados estão apresentados a seguir.

Gráfico 18 – Segurança em se expressar

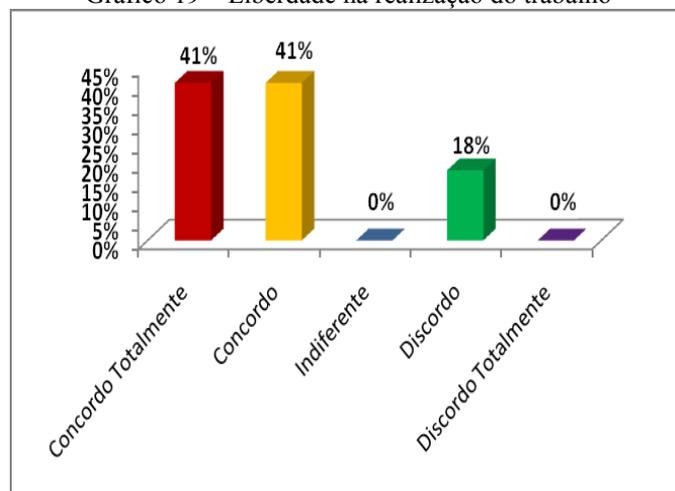


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

A maioria (82%) dos colaboradores concordou que se sentem seguros em dizer o que pensam, apenas (8%) foram indiferentes e (10%) discordaram.

Segundo Luz (2003) o clima da organização é caracterizado como bom quando os colaboradores se sentem confiantes e quando os mesmos participam ao demonstrar o que pensam.

Gráfico 19 – Liberdade na realização do trabalho

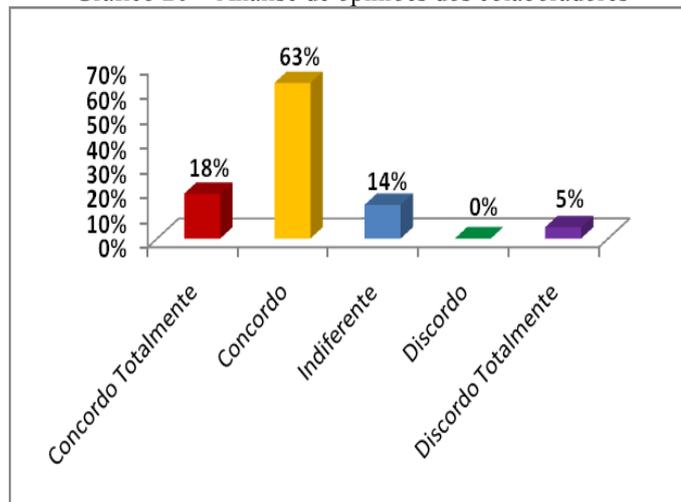


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Assim como o gráfico 18, a mesma porcentagem de colaboradores (82%) concordou que tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma que achar melhor, e (18%) mostraram discordarem desta afirmativa, conforme demonstrado no gráfico 19.

Conforme Luz (2003) o clima da organização é bom quando existe confiança, engajamento, dedicação, satisfação e comprometimento pela maior parte dos colaboradores.

Gráfico 20 – Análise de opiniões dos colaboradores



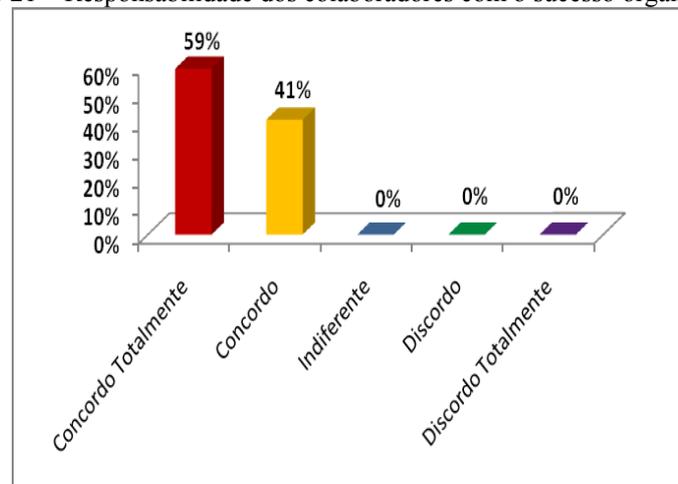
Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

O gráfico 20 revelou que, (81%) dos pesquisados concordaram que a organização incentiva a participação dos colaboradores, analisando a opinião dos mesmos, sendo (14%) indiferentes com esta afirmativa e apenas (5%) discordantes.

De acordo com Souza, Campos Júnior e Magalhães (2015) pode-se alcançar um clima organizacional positivo através de um forte envolvimento e comprometimento da equipe.

e) Significado do trabalho - Para este determinante foi elaborada a seguinte questão: “É minha responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa”.

Gráfico 21 – Responsabilidade dos colaboradores com o sucesso organizacional



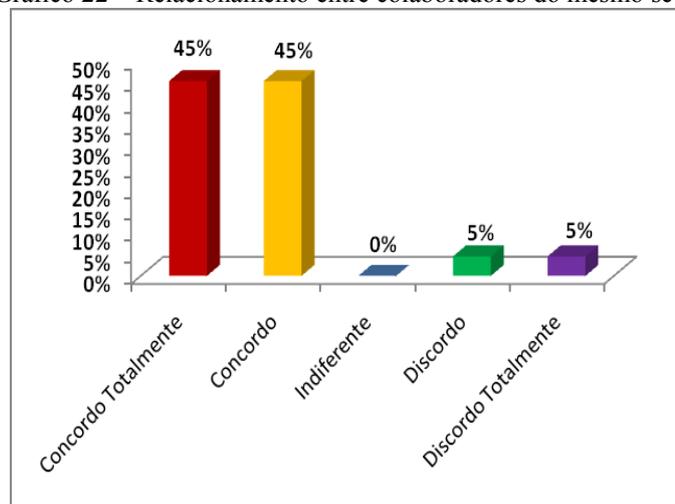
Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Todos os colaboradores (100%) acreditam que é responsabilidade deles contribuir para o sucesso da organização, de acordo com o gráfico 21.

Quando os colaboradores executam suas atividades em um clima organizacional positivo, eles realizam seus trabalhos de forma mais prazerosa e procuram sempre buscar os melhores resultados (ASSUMPÇÃO e RIBAS, 2014).

f) Escolha da equipe - Para este determinante foram abordadas quatro (4) questões: 1) O relacionamento entre os funcionários do meu setor é excelente; 2) Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa; 3) Existem poucos conflitos entre os colegas de trabalho; 4) A empresa incentiva e valoriza o trabalho em equipe. Os seus respectivos resultados estão apresentados a seguir.

Gráfico 22 – Relacionamento entre colaboradores do mesmo setor

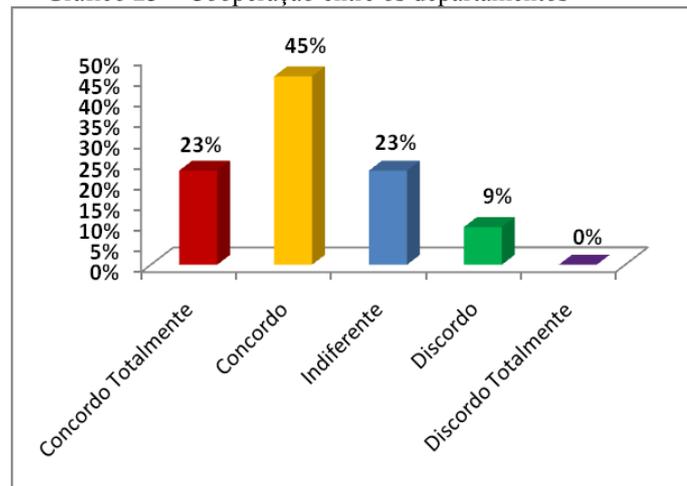


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

O gráfico 22 demonstrou que apenas (10%) dos pesquisados discordaram que o relacionamento entre os funcionários do seu setor é excelente, logo a maioria deles (90%) concordaram com esta afirmativa, mostrando que quase todos estão satisfeitos com o relacionamento que possui com seus colegas de trabalho.

Quando o clima organizacional é agradável e proporciona trocas internas sadias e harmoniosas, as pessoas trabalham mais satisfeitas e em uma sintonia para a realização dos objetivos comuns que são a efetividade organizacional e a realização do indivíduo com seu trabalho (SILVA; BARBOSA, 2016).

Gráfico 23 – Cooperação entre os departamentos

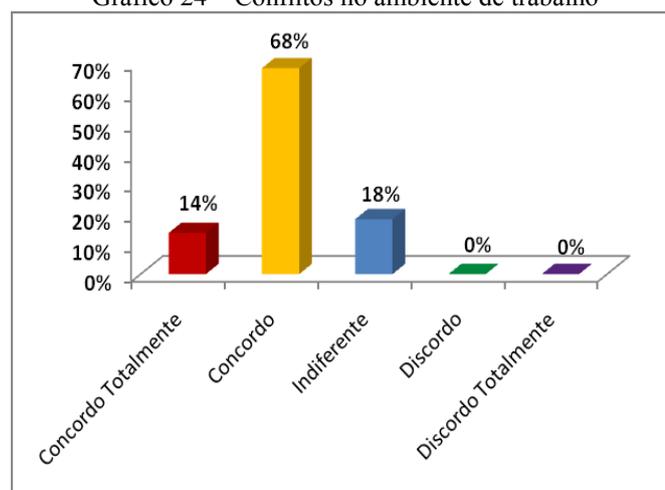


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

No que se refere ao relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da organização percebeu-se que (68%) dos pesquisados concordaram que existe este relacionamento, (23%) mostraram ser indiferentes e (9%) discordaram desta afirmativa, conforme demonstrado no gráfico 23.

O Clima Organizacional se eleva e se caracteriza em relações de satisfação, animação, interesse e colaboração, quando existe uma elevada interação entre os colaboradores e este com o trabalho e a organização. Quando existe uma baixa interação entre os membros de uma equipe ou mais, o clima da organização tende a piorar, passando a aparecer estados de depressão, desinteresse, apatia e insatisfação (ALÉSSIO et al., 2009).

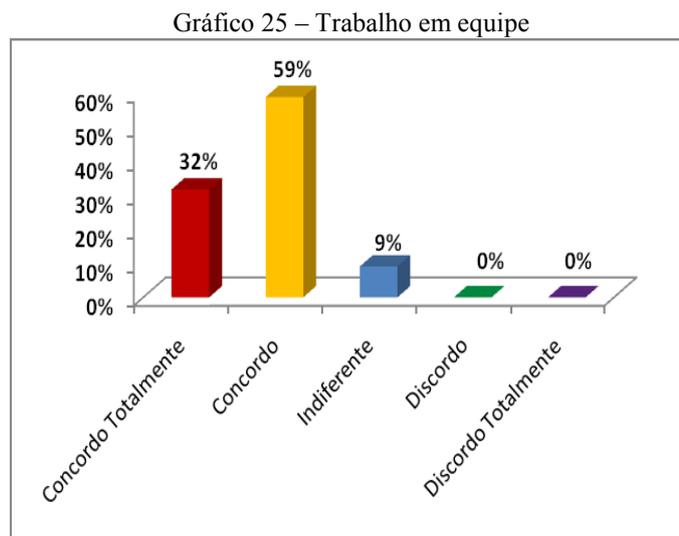
Gráfico 24 – Conflitos no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Quanto à afirmativa sobre a existência de poucos conflitos no ambiente de trabalho, o gráfico 24 demonstrou que apenas (18%) demonstraram ser indiferentes, a maioria (82%) concordou e nenhum dos colaboradores (0%) discordou da afirmativa.

Conforme Luz (2003) a intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos é que vai muitas das vezes determinar o clima organizacional como tenso ou agradável.

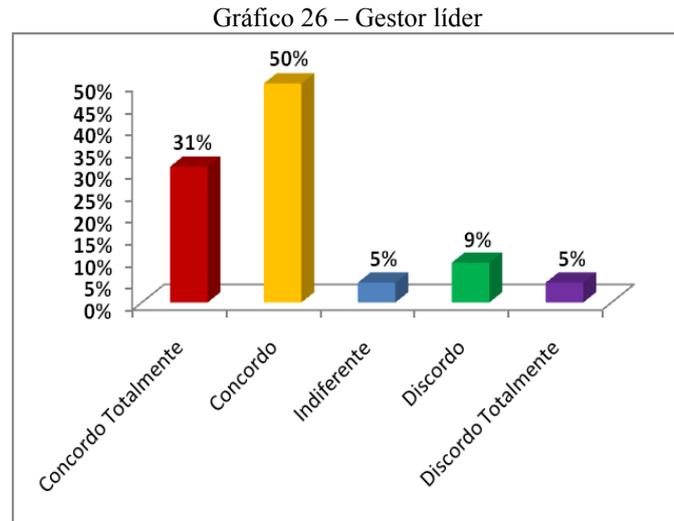


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

O gráfico 25 demonstrou que a maioria dos colaboradores (91%) concordou que a organização incentiva e valoriza o trabalho em equipe, sendo apenas (9%) indiferentes.

A liderança das empresas possui a tarefa de estimular e valoriza o trabalho em equipe, com bastante maturidade para que haja a distribuição justa das atividades, para que as equipes se conservem unidas a um só propósito e principalmente para que este fator não comprometa o clima organizacional (SILVA; AZEVEDO; PINHO, 2015).

g) Estilo de liderança - Para este determinante foi elaborada a seguinte questão: “Considero o meu gestor hierárquico um líder”.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

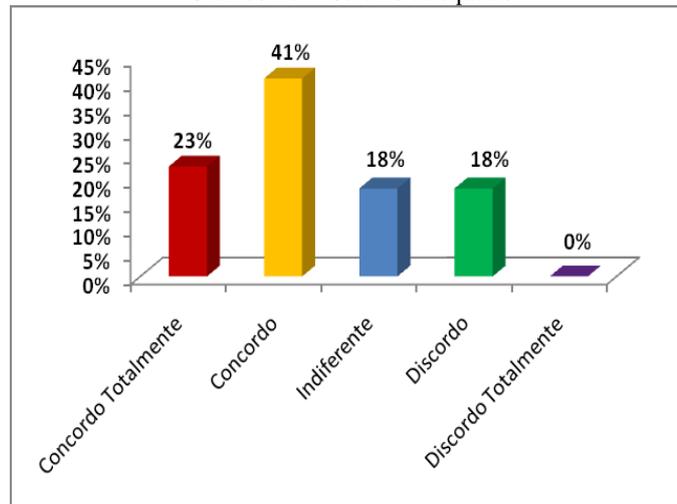
Quanto à afirmativa sobre o estilo de liderança, o gráfico 26 revelou que (81%) dos colaboradores concordaram que o seu gestor hierárquico é um líder, apenas (5%) foram indiferentes e (14%) discordaram desta afirmativa.

Levando em consideração que a liderança é um dos principais fatores que influenciam o clima organizacional, vale destacar que ela está intrinsecamente ligada à motivação e o líder, por sua vez, tem a habilidade de criar um ambiente de trabalho propício para que o colaborador possa despertar sua motivação (FERREIRA, 2012).

Conforme Souza, Campos Júnior e Magalhães (2015) a liderança agrega à melhoria do clima organizacional na medida em que trás confiança e motivação para os colaboradores.

h) Avaliação e remuneração - Para este determinante foram abordadas duas (2) questões: 1) Considero o meu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível na empresa; 2) Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades. Os seus respectivos resultados estão apresentados a seguir.

Gráfico 27 – Salário adequado

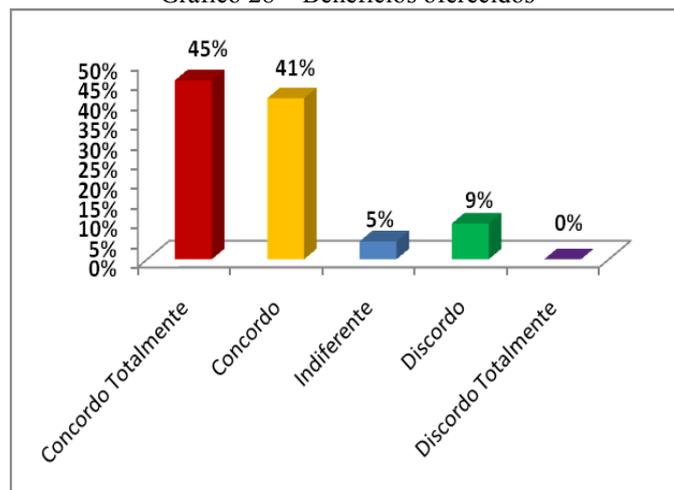


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

De acordo com o gráfico 27, (64%) dos pesquisados mostraram concordância no que se refere à adequação do salário em comparação com o salário recebido por outros colaboradores do mesmo nível na organização, (18%) mostraram ser indiferentes e (18%) mostraram discordar desta afirmativa.

Conforme Assumpção e Ribas (2014) um colaborador pode não estar contente com seu salário, porém se gostar do ambiente de trabalho e da relação que possui com seus colegas, irá sentir-se comprometido em desenvolver suas funções da melhor maneira possível.

Gráfico 28 – Benefícios oferecidos



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Com relação aos benefícios oferecidos pela organização (86%) dos colaboradores concordaram que eles atendem suas necessidades, sendo apenas (5%) indiferentes e (9%) discordaram desta afirmativa, conforme apresentado no gráfico 28.

As organizações precisam saber o que pensam e como se sentem os colaboradores com relação às diversas variáveis que afetam o clima, uns dos exemplos seriam: salário e benefícios. Uma vez que, administrar o clima se tornou uma ação estratégica para as empresas (LUZ, 2003).

4.3 INDICADORES DO CLIMA CONSIDERADOS INSATISFATÓRIOS

Buscando responder ao segundo objetivo específico de “relacionar os indicadores presentes no ambiente de trabalho que caracterizam o clima organizacional como insatisfatório”, foi elaborada uma questão conforme demonstrada a seguir.

- Quais sugestões você pode oferecer para melhorar o clima de seu ambiente de trabalho?

Tabela 1 – Melhoramento do clima organizacional

| Relato | Frequência | Percentual (%) |
|--|-------------------|-----------------------|
| Comunicação | 6 | 35% |
| Integração entre os departamentos da empresa | 4 | 24% |
| Condições físicas de trabalho | 3 | 17% |
| Possibilidades de Progresso Profissional | 2 | 12% |
| Benefícios | 1 | 6% |
| Treinamento /Desenvolvimento/ Carreira/ Progresso e Realização | 1 | 6% |
| Total | 17 | 100% |

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

De acordo com a tabela 1 observa-se que a maioria dos colaboradores (35%) declarou a necessidade da comunicação, pois conforme observado e exposto por eles, a organização precisa ser mais transparente, comunicar os objetivos de interesses gerais, promover mais feedback e reuniões periódicas.

Outro indicador que caracteriza o clima organizacional como insatisfatório é a falta de integração entre os departamentos da organização, pois (24%) dos colaboradores descreveram que precisam conhecer outras ações para entender melhor os processos, que se faz necessário mais diálogo entre as equipes, assim como, mais harmonia entre os colegas de trabalho, respeitando cada um o seu papel através de uma boa interação.

As condições físicas de trabalho foi outro indicador demonstrado como insatisfatório, (17%) dos pesquisados mencionaram que necessitam de mais conforto no ambiente de trabalho como, por exemplo: lugar para descanso, instalações mais adequadas, plataforma com cobertura e guarita na portaria.

Outro indicador que trás insatisfação para o clima organizacional é a inexistência de possibilidades de progresso profissional, pois (12%) dos colaboradores relataram que a organização deveria selecionar os empregados internamente para preencher novas vagas e deveria ser mais assertiva em suas promoções internas.

Alinhado ao indicador possibilidades de progresso profissional, também foi relatado por (6%) dos pesquisados a insatisfação com a falta de treinamento, desenvolvimento, carreira, progresso e realização, sendo descrito da seguinte forma: “capacitação seria uma ótima maneira de inovar, possibilitando o desenvolvimento nas atividades e no desempenho dos trabalhadores”.

E por fim, foi relatada a insatisfação com os benefícios oferecidos pela organização (6%), pois foi sugerido que ela acrescentasse outros benefícios.

Levando em consideração que o clima organizacional afeta a qualidade de vida, o desempenho, a satisfação no trabalho e o nível de comprometimento dos colaboradores com a organização (MARTELO, CLARO e VIEIRA, 2016). Pode-se dizer que, gerenciá-lo não é uma tarefa fácil, e que é uma das responsabilidades estratégicas do corpo gerencial (TEIXEIRA, 2002).

4.4 PARALELO ENTRE A OPINIÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR

Com o intuito de responder ao terceiro objetivo específico de “estabelecer um paralelo entre a opinião dos colaboradores e do gestor sobre o clima dominante no ambiente de trabalho”, foram elaborados dois quadros, que demonstram a visão do gestor sobre os fatores que interferem no ambiente de trabalho de forma positiva e negativa. Os seus respectivos resultados estão apresentados a seguir.

Quadro 2 – Fatores que interferem positivamente no clima

| FATORES POSITIVOS | | |
|---|---|--|
| 1) Trabalho realizado | 10) Salário justo | 19) Tratamento íntegro do gestor com os colaboradores |
| 2) Benefícios satisfatórios | 11) Integração | 20) Possibilidades de progresso profissional e qualificação |
| 3) Relacionamento entre os colaboradores e o gestor | 12) Estabilidade no emprego | 21) Colaboradores satisfeitos com as decisões |
| 4) Condições físicas do trabalho | 13) Problemas trabalhistas tratados com qualidade | 22) Participação dos colaboradores |
| 5) Pagamento de salários | 14) Segurança no trabalho | 23) Transparência voltada à comunicação dos objetivos |
| 6) Grau de rigidez | 15) Imagem que os colaboradores possuem da empresa | 24) Opinião dos colaboradores sobre a estrutura |
| 7) Empresa ética e responsável social | 16) Práticas de mecanismos de reconhecimento ao colaborador | 25) Satisfação dos colaboradores com a qualidade da direção |
| 8) Valorização dos colaboradores | 17) Funcionários envolvidos e comprometidos com os objetivos e resultados | 26) Valorização e incentivo do trabalho em equipe |
| 9) Organização vista como planejada | 18) Organização vista como organizada | 27) Satisfação dos colaboradores com as estratégias da empresa |

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Ao analisar a quadro 1, percebe-se que os fatores relatados pelos colaboradores como insatisfatórios/ negativos (condições físicas de trabalho, benefícios, integração entre os departamentos da empresa, grau de rigidez, desenvolvimento, carreira, progresso, realização e possibilidades de progresso profissional) são vistos pelo gestor como fatores que interferem de forma positiva no ambiente de trabalho.

Foram verificados dois fatores em comum visto por ambos como fatores positivos do clima organizacional. O primeiro foi o gestor ter relatado que possui muitas expectativas em relação aos seus colaboradores, este pensamento do gestor está ligado ao dos seus funcionários, pois, todos os colaboradores (100%) demonstraram concordar que é responsabilidade deles contribuir para o sucesso da organização, assim como, que o seu desempenho profissional atende as exigências da empresa.

O gestor relatou ter ciência que todos fazem parte fundamental da empresa, logo, o mesmo espera que eles executem suas tarefas com comprometimento, organização, satisfação e consciente do seu papel. Ele destacou ainda que, a preocupação com a segurança deve vir em primeiro lugar, pois a integridade física de cada um faz com que exista um ambiente harmônico e construtivo, relatou ainda, que é extremamente importante que todos os colaboradores sintam-se “donos” do negócio, pois desta forma conseguiu-se manter o zelo

pelas melhores práticas da empresa, tornando o ambiente de trabalho ideal para o crescimento da organização como um todo.

O segundo fator em comum visto como influenciador positivo do clima para ambos foi à questão da liderança, pois o gestor reconhece que é sua obrigação buscar constantes inovações e melhorias operacionais, visando o bem-estar dos colaboradores e a satisfação do clima organizacional. E a maioria dos colaboradores (81%) concordou que o seu gestor hierárquico é um líder.

Uma ferramenta na construção de colaboradores satisfeitos e produtivos é a importância de se conhecer a influência que um líder possui sobre o clima organizacional, pois quando um líder conhece todas as suas possibilidades dentro de uma organização, ele tem a capacidade de orientar e incentivar os funcionários a agirem de acordo com os objetivos da empresa (FERREIRA, 2012).

Quadro 3 – Fatores que interferem negativamente no clima

| FATORES NEGATIVOS | |
|---|--|
| 1) Canais de comunicação | 4) Empresa percebida pelos funcionários no empenho de dirigir-se para o alcance de seus resultados |
| 2) Percepção dos colaboradores com o compromisso da empresa na qualidade dos produtos, processo, serviços e com a satisfação do cliente | 5) Visão dos colaboradores sobre a preocupação da empresa em inovar/modernizar |
| 3) O ritmo de atividades executadas | 6) Visão que os clientes possuem sobre a empresa. |

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Ao verificar a quadro 2, percebe-se que o único fator negativo do clima organizacional visto tanto pelos colaboradores, quanto pelo gestor são os canais de comunicação da organização.

A opinião dos colaboradores com a do gestor vai a confronto com relação aos demais fatores que interferem no clima visto pelo gestor como negativos (empresa percebida pelos funcionários no empenho de dirigir-se para o alcance de seus resultados, percepção dos funcionários com o compromisso da empresa na qualidade dos produtos, processos e serviços e com a satisfação do cliente, ritmo das atividades executadas, visão dos colaboradores sobre a preocupação da empresa em inovar/modernizar, visão que os clientes possuem sobre a empresa), pois os colaboradores os vêm como satisfatórios.

Segundo Souza, Campos Júnior e Magalhães (2015) os fatores que influenciam no clima da organização podem gerar resultados positivos para ela.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral avaliar o clima que permeia o ambiente de trabalho de uma empresa distribuidora de gás, no estado da Paraíba, a partir do Modelo proposto por Luz (2003) e sua relação com a satisfação e resultados no trabalho.

Conforme relatam os especialistas em clima organizacional, é impossível gerenciar o clima sem medi-lo, daí surgiu à importância de conhecer como os colaboradores se sentem no seu ambiente de trabalho.

Em resposta ao primeiro objetivo específico, ficou evidenciado que quase todos os determinantes do clima organizacional influenciam na satisfação dos colaboradores da empresa estudada, uma vez que, a minoria deles demonstrou-se insatisfeitos com os mesmos.

Com relação ao segundo objetivo específico desta pesquisa, foi demonstrado que seis (6) indicadores presentes no ambiente de trabalho caracterizam o clima organizacional como insatisfatório, sendo eles: condições físicas de trabalho; comunicação; benefícios; integração entre os departamentos da empresa; treinamento /desenvolvimento/ carreira/ progresso e realização; possibilidades de progresso profissional.

Ao estabelecer um paralelo entre a opinião dos colaboradores e do gestor sobre o clima dominante no ambiente de trabalho, em resposta ao terceiro objetivo específico foi revelado que, foram poucos os fatores vistos por ambos em comum, sendo apenas os canais de comunicação da organização visto como um fator negativo e dois fatores vistos como positivos, sendo eles: a capacidade que os colaboradores possuem de atingir os objetivos determinados pela organização, e a liderança.

Através das observações da pesquisadora foi possível concluir que os indicadores considerados satisfatórios do clima da estudada são: salário; integração; benefícios; relacionamento entre colaboradores e gestor; participação dos colaboradores; segurança no trabalho; grau de rigidez da organização; empresa ética e responsável social; empresa comprometida com a qualidade dos produtos, processos, serviços e satisfação do cliente; pratica de mecanismos de reconhecimento para o colaborador; funcionários envolvidos e comprometidos com os objetivos e resultados; incentivo e valorização do trabalho em equipe e treinamento /desenvolvimento/ carreira/ progresso e realização.

Já os indicadores considerados como insatisfatórios do clima são: trabalho realizado, pois o quadro de funcionários é insuficiente em alguns setores da empresa; estrutura organizacional, pois a empresa precisa melhorar os seus canais de comunicação

tendo mais transparência na comunicação dos objetivos organizacionais; condições físicas de trabalho para um determinado setor da empresa, uma vez que os colaboradores demonstram frequentemente sua insatisfação com a falta de conforto das condições físicas, instalações e dos recursos colocados a sua disposição para a realização do trabalho e; possibilidades de progresso profissional, a organização precisa dá oportunidades aos seus colaboradores que se mostram capacitadas profissionalmente, qualificados e que buscam crescimento intelectual, os colaboradores sentem-se incomodados com o fato de a empresa não os selecionarem internamente para preencher as vagas de melhores cargos.

Através desta pesquisa foi constatado que os colaboradores da organização estudada depositam nela uma perspectiva de crescimento profissional, levando em conta que este fator trás insatisfação aos mesmos e que a maioria é jovem e está em busca de qualificação e crescimento intelectual. Dessa forma, conclui-se que a organização tem a oportunidade de oferecer progresso profissional e de qualificar seus colaboradores, com o intuito de atender as necessidades organizacionais e garantir que seu capital humano se constitua como um diferencial competitivo.

Em resposta a questão problema deste estudo “Como se caracteriza o clima organizacional de uma empresa distribuidora de gás, no estado da Paraíba, a partir de uma adaptação do Modelo proposto por Luz (2003), e sua relação com a satisfação e resultados no trabalho?”, com os dados obtidos evidenciou-se que o clima organizacional que permeia o ambiente de trabalho da empresa estudada caracteriza-se como satisfatório, logo o mesmo é gerador de resultados, pois um bom clima organizacional constitui um ambiente de trabalho produtivo, competitivo e gerador de qualidade de vida no trabalho. Embora alguns colaboradores tenham apresentado indicadores que influenciam na insatisfação, o que também foi identificado pela pesquisadora através de suas observações, ao analisar o clima através das variáveis do modelo propostos por Luz (2003) e dos determinantes propostos por Chiavenato (1994), pode-se afirmar que a organização apresenta um bom clima organizacional.

Desta pesquisa, surgem pontos a serem explorados por outros pesquisadores, como: estudar a forma mais viável para implementar melhorias no clima da organização estudada, assim como as maneiras como o seu gestor deve lidar com estas mudanças diante os colaboradores. Deste estudo surge também, um interesse pela pesquisadora em transformá-lo em um projeto de mestrado, uma vez que ficou evidenciado a necessidade de se aprofundar no estudo sobre o Modelo proposto por Luz (2003), uma vez que é um modelo considerado completo, atual e que se adéqua a segmentos diferentes e culturas distintas.

Através deste estudo ficou evidente que tornar o clima organizacional satisfatório não é uma tarefa fácil, uma vez que, representa uma ação estratégica da organização. Por isto as organizações devem se preocupar em conhecê-lo e gerenciá-lo, pois só assim elas podem lidar com a satisfação de seus colaboradores e obterem resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABREU, Nelsio Rodrigues de; BALDANZA, Renata Francisco; SILVA, Elivânia Santos; Almeida, Nayron Henrique Santana. Análise dos fatores intraorganizacionais influenciadores no clima organizacional em um Hospital Universitário. **RACE: revista de administração, contabilidade e economia**. v. 12, n. 1 jan./jun. 2013.
Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 27 de outubro de 2016.

ALÉSSIO, Simone Cristina; DALFOVO, Oscar; DALFOVO, Michael Samir; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Pesquisa de clima organizacional em empresas de desenvolvimento de software de Blumenau-SC. **Estratégia & Negócios**. Florianópolis, v. 2, n. 1, jan./jun. 2009 Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>>. Acesso em: 27 de outubro de 2016.

ASSUMPCÃO, Paola Alexia Colaço de; RIBAS, Claudia Aparecida Marques Nassif. Análise do Clima Organizacional em Centro de Distribuição Varejista do Município de Rio Negro PR. **Ágora Revista de divulgação científica**. v. 19, n. 1, 2014.
Disponível em: <<http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/776/519>> Acesso em: 25 de outubro de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREIRA, Elkie Larissa O S Brandão. A influência da relação líder – liderando no clima organizacional. **Revista de Administração de Roraima – RARR**. Vol. 2, Nº. 2, p. 29-50, 2012. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4962286>>. Acesso em: 25 de outubro 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HITT, MILLER E COLLELLA, Michael A., C. Chet, Adriane. **Comportamento Organizacional**. Tradução e revisão técnica. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

LIMA, Luciana Campos; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de; FISCHER, André Luiz. Da Racionalidade Instrumental para a Substantiva: Explorando Possibilidades da Gestão De Clima Organizacional. **Teoria e Prática em Administração**. v. 5, n. 1, p. 159 - 182, 2015. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/tpa/article/view/19838/13551>> Acesso em: 25 de outubro de 2016.

LUZ, RICARDO SILVEIRA. 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 em Sistemas de Gestão pela Qualidade Total). Universidade Federal Fluminense. 2003.

MARTELO, Marcelo Ricardo; CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos; VIEIRA, Almir Martins. Clima Organizacional No Contexto De Uma Incubadora: estudo com três empreendimentos do interior de São Paulo. **Revistafsa**, Teresina, v. 13, n. 2, art. 2, p. 24-49, mar.abr, 2016.

Disponível em:

<<http://www4.fsnet.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/1039/790>> Acesso em 24 Out. 2016> Acesso em: 25 de outubro 2016.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010.

Disponível

em:

<<http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9563.2010v16n1p158>> Acesso em: 24 de outubro de 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Juliana Neves; NEIVA, Elaine Rabelo; MELO, Eleuni Antônio Andrade. Relação entre Clima Organizacional, Percepção de Mudança Organizacional e Satisfação do Cliente. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 29, n. 1, p.31-39, Jan-Mar, 2013.

Disponível

em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010237722013000100005&lng=pt&nrm=iso> Acesso em: 08 de novembro de 2016.

SILVA, Andréa Maria da; AZEVEDO, Alexander Willian; PINHO, Fabio Assis. O clima organizacional nas bibliotecas universitárias: um estudo das bibliotecas setoriais da Universidade Federal de Pernambuco. **Blibios: revista de biblioteconomia e ciência da informação**. n. 60, 2015.

Disponível

em:

<

http://www-periodicos-capes-gov-br.ez291.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL21scGx1cy50b3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpb

W9fbGlicmFyeS9saWJ3ZWlvYWw0aW9uL3NIYXJjaC5kbz92aWQ9Q0FQRVM=&Itemid=119> Acesso em: 27 de outubro de 2016.

SILVA, Renato Cunha; BARBOSA, Raphael Paiva. Cultura e Clima Organizacional como Estratégia de Melhoria no Desempenho: um estudo da faculdade Estácio do Pará. **Revista de Administração e Contabilidade**. v. 1, n. 5, 2016.

Disponível em:

<<http://www.racestaciopara.com.br/ojs/index.php/rac/article/view/88/93>> Acesso em: 24 de outubro de 2016.

SOUZA, Tarciza Alves de; CAMPOS JÚNIOR, Dejanir José; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A Importância do Clima Organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações**. v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.

Disponível

em:

<http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL21scGx1cy5ob3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpbW9fbGlicmFyeS9saWJ3ZWlvYWw0aW9uL3NIYXJjaC5kbz92aWQ9Q0FQRVM=&Itemid=119> Acesso em: 24 de outubro de 2016.

TEIXEIRA, José Emídio. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Editora Gente, v. 2, cap. 36, p. 571-591, 2002.

VIEIRA, José Alexander de Oliveira Lins; TORRES, Mauricio Matheus Praxedes; SILVA FILHO, Edivaldo Pereira da. Pesquisa de Clima Organizacional no Segmento de Varejo na Cidade de Maceió. **RACE - Revista da Administração**. v. 1, n. 1, 2016.

Disponível em: <<http://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/525/430>>

Acesso em: 27 de outubro de 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR



Este questionário faz parte do **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**.

Desde já, agradecemos a sua participação.

| FATORES QUE INTERFEREM NO AMBIENTE DE TRABALHO | + | - |
|---|----------|----------|
| 1. Trabalho realizado pelos funcionários (distribuição das atividades/ horário do trabalho/ quadro de funcionário suficiente para cada setor/equilíbrio do trabalho e vida pessoal. | | |
| 2. Salário aplicado de forma justa | | |
| 3. Benefícios satisfatórios | | |
| 4. Integração entre os departamentos | | |
| 5. Tratamento íntegro que o gestor dá aos colaboradores | | |
| 6. Canais de comunicação | | |
| 7. Possibilidades de qualificação para os colaboradores | | |
| 8. Possibilidades de progresso profissional para os colaboradores | | |
| 9. Relacionamento entre colaboradores e gestores | | |
| 10. Estabilidade no emprego | | |
| 11. Colaboradores satisfeitos com a qualidade das decisões | | |
| 12. Condições físicas do trabalho | | |
| 13. Problemas trabalhistas tratados com qualidade | | |
| 14. Participação dos colaboradores | | |
| 15. Pagamento de salários (incidência de erros na folha de pagamento/ colaboradores entendem os códigos de proventos e descontos lançados na folha) | | |
| 16. Segurança no trabalho | | |
| 17. Transparência da organização voltada à comunicação dos objetivos organizacionais | | |
| 18. Quanto a empresa é percebida pelos funcionários no empenho de dirigir-se para o alcance de seus resultados | | |
| 19. Grau de rigidez da disciplina praticada na empresa | | |
| 20. Imagem que os colaboradores possuem da empresa | | |
| 21. Opinião dos colaboradores sobre a estrutura organizacional | | |
| 22. Empresa ética e responsável social. | | |

| | | |
|--|--|--|
| 23. Percepção dos funcionários com o compromisso da empresa na qualidade dos produtos, processos e serviços e com a satisfação do cliente | | |
| 24. A empresa pratica mecanismos de reconhecimento para os colaboradores | | |
| 25. O ritmo de atividades executadas | | |
| 26. Satisfação dos colaboradores sobre a qualidade da direção e estratégias da empresa | | |
| 27. A empresa valoriza os funcionários | | |
| 28. Os funcionários são envolvidos e comprometidos com os objetivos e resultados da empresa | | |
| 29. A empresa incentiva e valoriza o trabalho em equipe | | |
| 30. Visão dos colaboradores sobre a preocupação da empresa em inovar/modernizar | | |
| 31. A visão que os clientes externos possuem sobre a empresa | | |
| 32. A organização é vista como sendo planejada e organizada | | |

Quais as expectativas que você em quanto gestor tem em relação aos seus colaboradores?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES



Este questionário faz parte do **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**.

Desde já, agradecemos a sua participação.

Dados sócio-demográficos

Sexo: () M () F

Filhos: () Sim () Não

Faixa Etária:

Estado Civil:

() De 18 a 30 anos () De 51 a 60 anos

() Solteiro () Divorciado

() De 31 a 40 anos () Mais de 60 anos

() Casado () Outros

() De 41 a 50 anos

Grau de escolaridade:

() Ensino Fundamental Incompleto () Superior Incompleto

() Ensino Fundamental Completo () Superior Completo

() Ensino Médio Incompleto () Pós-Graduação Incompleto

() Ensino Médio Completo () Pós-Graduação Completo

Tempo de Serviço:

() Menos de 1 anos

() Entre 4 e 10 anos

() Entre 1 e 3 anos

() Mais de 10 anos

A seguir você encontrará várias afirmativas, assinale com um **X** a alternativa com que você mais se identifica. **Por favor, leia atentamente e responda todas as questões.**

| AFIRMATIVA | Concordo Totalmente | Concordo | Indiferente | Discordo | Discordo Totalmente |
|---|----------------------------|-----------------|--------------------|-----------------|----------------------------|
| 1. Considero a empresa um bom lugar para trabalhar. | | | | | |
| 2. Sinto-me seguro em dizer o que penso. | | | | | |
| 3. Acho justa a distribuição das atividades entre os funcionários. | | | | | |
| 4. Considero meu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível na empresa. | | | | | |
| 5. Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades. | | | | | |
| 6. O relacionamento entre os funcionários do meu setor é excelente. | | | | | |
| 7. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa. | | | | | |
| 8. A direção da empresa sempre se comunica com os funcionários a respeito das informações de interesses gerais. | | | | | |
| 9. Considero o meu gestor hierárquico um líder. | | | | | |
| 10. A empresa oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional. | | | | | |
| 11. A empresa tem um bom processo para selecionar internamente seus empregados para preencher suas vagas. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 12. Os treinamentos que recebo me capacitam bem para a realização do meu trabalho. | | | | | |
| 13. Existem poucos conflitos entre os colegas de trabalho. | | | | | |
| 14. É minha responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa. | | | | | |
| 15. Tenho liberdade para fazer o meu trabalho da forma que achar melhor. | | | | | |
| 16. A empresa expõe suas metas e objetivos a serem alcançados pelos funcionários. | | | | | |
| 17. A empresa é muito rígida com relação a disciplina dos funcionários. | | | | | |
| 18. A empresa é bem vista por seus clientes e pela sociedade em geral; é ética e desempenha bem sua responsabilidade social. | | | | | |
| 19. A empresa valoriza, respeita, dá suporte e investe em seus funcionários. | | | | | |
| 20. A empresa incentiva e valoriza o trabalho em equipe. | | | | | |
| 21. A empresa sempre analisa a opinião dos colaboradores. | | | | | |
| 22. Meu desempenho profissional atende as exigências da empresa. | | | | | |

Quais sugestões você pode oferecer para melhorar o clima de seu ambiente de trabalho?

APÊNDICE C – OBSERVAÇÃO DA PESQUISADORA



Este questionário faz parte do **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**.

| ASPECTOS A SEREM OBSERVADOS | CLIMA ORGANIZACIONAL | |
|--|----------------------|----------------|
| | SATISFATÓRIO | INSATISFATÓRIO |
| Trabalho realizado | | |
| Salário | | |
| Benefícios | | |
| Integração | | |
| Relacionamento entre colaboradores e gestor | | |
| Participação dos colaboradores | | |
| Segurança no trabalho | | |
| Grau de rigidez da organização | | |
| Estrutura organizacional | | |
| Empresa ética e responsável social | | |
| Empresa comprometida com a qualidade dos produtos, processos, serviços e satisfação do cliente | | |
| Prática de mecanismos de reconhecimento para o colaborador | | |
| Funcionários envolvidos e comprometidos com os objetivos e resultados | | |
| Incentivo e valorização do trabalho em equipe | | |
| Treinamento /Desenvolvimento/ Carreira/ Progresso e Realização | | |
| Possibilidades de progresso profissional | | |
| Condições físicas de trabalho | | |