



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG**

**CENTRO DE HUMANIDADES – CH**

**UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – UAAC**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL:** um estudo de caso sobre uma empresa de laticínios em Campina Grande/PB.

**EMILIANA DE OLIVEIRA GENERINO**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2014**

**EMILIANA DE OLIVEIRA GENERINO**

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL:** um estudo de caso sobre uma empresa de laticínios em Campina Grande/PB.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade – UAAC, Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, em cumprimento às exigências para a obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Profa. Ma. Sheyla Suzanday Barreto Siebra.

**CAMPINA GRANDE – PB  
2014**

**EMILIANA DE OLIVEIRA GENERINO**

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL:** um estudo de caso sobre uma empresa de laticínios em Campina Grande/PB.

Monografia aprovada como parte das exigências para a obtenção do Título de Bacharel em administração.

Data: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

Comissão Examinadora composta por:

---

Profa. Ma. Sheyla Suzanday Barreto Siebra  
Orientadora

---

Darcon Sousa  
Examinador

---

Patrícia Trindade Caldas  
Examinadora

**CAMPINA GRANDE – PB**  
**2014**

## **AGRADECIMENTOS**

Nesta ou em qualquer outra condição o progresso precisa alcançar-nos para sermos criaturas que se aproximam pelo bem fazer do Criador, cumprindo pelas leis universais o processo de auto conscientização, que se faz pelo estudo e ação, compreendendo sempre que nada existe sem preço e que para receber é indispensável dar algo em troca.

Ao longo desta caminhada acadêmica agradeço aos professores pelos ensinamentos de inigualável valor, que imprimiram em mim marcas de gratidão por cada um e em especial por Sheyla Siebra que se empenhou neste resultado depositando em mim paciência e confiança.

Sou agradecida pelos familiares, em especial a minha mãe Margarida a quem dedico este trabalho como reconhecimento das edificações impressas em meu caráter, a meu pai Francisco de Assis, a minha família de coração e à Jâmerson Nascimento por quem tenho inestimável sentimento.

Obrigada a todos pela presença e pelo encorajamento.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O <i>iceberg</i> da cultura organizacional .....	18
Figura 2: Os três níveis da cultura organizacional .....	22
Figura 3: Fatores para avaliação de clima organizacional .....	31

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Resultados dos Recursos Humanos para os níveis de clima organizacional .....	26
Quadro 2: Denominações, definições e itens da ECO .....	48

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Dados gerais.....	50
Tabela 2: Valores das médias individuais dos fatores .....	51

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Apoio da chefia e da organização .....	52
Gráfico 2: Recompensa .....	53
Gráfico 3: Conforto físico .....	54
Gráfico 4: Controle/ pressão .....	55
Gráfico 5: Coesão entre colegas .....	56
Gráfico 6: Relação entre resultados da precisão e valor dos fatores .....	58

GENERINO, Emiliana de Oliveira. **A influência da liderança sobre o clima organizacional**: um estudo de caso sobre uma empresa de laticínios em Campina Grande/PB. 69 fls. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, 2014.

## RESUMO

Alterações sofridas pela empresa na obtenção de resultados e desempenho diferenciado ocasionou grande debate entre teorias que aproximem a gestão de pessoas a um modo que avalie e dê respostas aos colaboradores, suprindo as necessidades que possuem para obter mão de obra motivada, que coopere com as metas estabelecidas. Este RH voltado para práticas internas é fonte de variados estudos pela importância de avaliar como o clima organizacional tem sido percebido; como a liderança efetiva os valores internos e como os traços dessa liderança permitem uma maior verossimilhança entre o que se traça como pontos da cultura e como de fato esta representada, sendo capaz de compreender o papel de todos os envolvidos na organização e traduzir suas necessidades. Essa pesquisa se deu a partir da Escala de Clima organizacional de Siqueira e Tamayo (2008) e do Questionário de Avaliação do Perfil de Liderança dos Gestores adaptado de questionário utilizado por Almeida. Para a melhor compreensão de como o clima é percebido na empresa de Laticínios de Campina Grande, PB, buscou-se fazer uma ponte com estudos científico acerca do tema clima organizacional, a fim de melhor compreender os dados coletados com os treze colaboradores do setor administrativo da empresa. Notabiliza-se a importância desse trabalho pelo conhecimento de fatores como pressão e recompensa que são menos satisfatórios para promover melhorias organizacionais e por aferir o clima entre colaboradores.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Liderança.



GENERINO, Emiliana de Oliveira. **A influência da liderança sobre o clima organizacional**: um estudo de caso sobre uma empresa de laticínios em Campina Grande/PB. 69 fls. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, 2014.

### **ABSTRACT**

Changes suffered by the company in achieving results and outstanding performance caused great debate among theories that approach the management of people a way to evaluate and give answers to employees, meeting the needs they have for labor motivated to cooperate with the goals established. This HR practices is facing internal source of various studies for the importance of assessing how the organizational climate has been realized; such as effective leadership the internal values and how that leadership traits allow greater likelihood between what is drawn as points of culture and how this in fact represented, being able to understand the role of all those involved in the organization and translate their needs. This research was from the scale of organizational climate Siqueira and Tamayo (2008) and the Questionnaire Profile Assessment Leadership Managers adapted questionnaire used by Almeida. For a better understanding of how the climate is perceived in the company Dairy of Campina Grande, PB, we tried to make a bridge with scientific studies on the subject organizational climate in order to better understand the data collected thirteen collaborated with the administrative sector company. Notable for the importance of this work by the knowledge of factors such as pressure and reward that are less favorable to promote organizational improvements and gauge the mood among employees.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Climate, Leadership.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1. Objetivos .....	12
1.1.1. Objetivo geral .....	12
1.1.2. Objetivos específicos.....	12
<b>1.2. Justificativa</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3. Estrutura do trabalho</b> .....	<b>14</b>
<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1. Cultura Organizacional</b> .....	<b>15</b>
2.1.1. Cultura Organizacional: conceitos e definições .....	19
<b>2.2 Clima Organizacional</b> .....	<b>24</b>
2.2.1 Clima organizacional: conceitos e definições .....	27
2.2.2 Avaliação de clima organizacional .....	28
2.2.2.1 Modelo de Coda .....	30
2.2.2.2 Modelo de Luz.....	32
2.2.2.3 Modelo de Kolb .....	35
<b>2.3. Liderança</b> .....	<b>36</b>
2.3.1. Abordagens sobre Liderança .....	38
<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>41</b>
3.1. Tipo de Pesquisa .....	41
3.2. Local de estudo .....	41
3.3. Universo e Amostra .....	42
3.4. Instrumento de Pesquisa .....	43
3.5. Procedimento de coleta e análise de dados .....	43
3.6. Considerações éticas .....	45
<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>46</b>
4.1. Escala de Clima organizacional – ECO.....	47
4.1.1. Caracterização dos participantes .....	48
4.1.2. Resultados e discussão analítica da Escala de Clima organizacional (ECO) .	50
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>61</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças que vêm ocorrendo no modo de produzir e se organizar das organizações, ocasionados principalmente pela recente conjuntura do mundo dos negócios e das redes em que as empresas estão inseridas e a busca por melhorias competitivas têm aberto caminho para se debater ainda mais temas que envolvem o relacionamento com os diferentes *stakeholders* - fornecedores, acionistas, clientes internos e externos, prestadores de serviço, etc.

A eminente necessidade das empresas em buscar formatos menos rígidos que permitam o desenvolvimento do capital intelectual por elas aprimorado é tema frequente quando se trata em agregar ao planejamento interno os valores associados aos indivíduos que formam a empresa, estes por sua vez associados à cultura interna dela; é colocada assim a importância de compreender o papel de todos os envolvidos na organização e traduzir as necessidades destes como sendo parte importante na gestão do relevante desenvolvimento organizacional.

A gestão de pessoas então destinada a tratar mais de perto dos colaboradores fica assim responsável por conferir o dinamismo necessário através da melhor alocação de recursos humanos existentes e ampliando a visão sobre todo o potencial interno. Logo, se anteriormente a gestão de pessoas ia mais de encontro a práticas contábeis de departamento de pessoal ou rotinas administrativas, responsável por melhor adaptar a cultura organizacional para que seja admita a melhor adequação, em menor tempo e com maior capacidade em gerar competências individuais e organizacionais baseadas em habilidades e conhecimento das práticas internas (FERNANDES, 2013).

Nesse processo de diagnóstico do melhor meio de flexibilizar e tornar mais competitiva as organizações, a cultura adquire papel de destaque como notabiliza Freitas (2007) ao expor o quão importante é incorporar a cultura ao inovação vista hoje nas empresas, isto, pois é pela compreensão dos fenômenos individuais que uma boa gestão deve se fundamentar; isto tão logo que possa ser capaz de perceber as influências e for igualmente capaz de atuar na melhoria delas mesmas, alterando o chamado clima organizacional.

Assim, o clima é reflexo do emocional das pessoas e assim reflete a trajetória de vida de cada uma. A forma como se comunicam e como são transmitidos esses valores intrínsecos à empresa pela liderança e como estes têm influenciado diretamente os comportamentos individuais nos grupos sociais internos, dada a troca mútua de saberes e compartilhamento das histórias individuais (LIMA; ALBANO, 2002)

Por sofrer influências diretas dos trabalhadores, uma organização deve compreender e estimular aos gestores a buscarem na liderança modelos práticos que conduzam internamente um sistema mais participativo, que permita maior engajamento e comprometimento com a estrutura da empresa como um todo; assim liderando eficazmente para resultados e humanizando os processos, uma vez que são ferramentas que implicam na manutenção de um clima organizacional favorável à expressão individual dos funcionários.

Diante das considerações feitas a cerca da importância do tema cultura organizacional para empresas e para que estas por vez obtenham diagnóstico mais significativo da percepção dos funcionários sobre a mesma; e como uma liderança eficaz influencia esse processo individual de significação dos valores da empresa melhorando o clima, o presente estudo foi realizado com o intuito de obter maior esclarecimento sobre o tema clima.

Este estudo de caso realizado na empresa de laticínios tem por propósito nos ajudar no entendimento dos aspectos que estão relacionados com o desenvolvimento organizacional, capaz de nos auxiliar no preenchimento das lacunas existentes sobre o tema clima e a relação com a liderança e pelo reforço que está dá para a manutenção da estrutura e que o mercado e os colaboradores conhecem.

Assim, busca-se conhecer o clima organizacional de uma empresa de laticínios em Campina Grande/PB através da pesquisa e coleta de dados a partir da percepção dos funcionários das características pertencentes à organização e que são percebidos por todos.

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo geral**

Conhecer o clima a partir da aplicação de uma escala de clima organizacional numa empresa de laticínios em Campina Grande/PB.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

- Avaliar o clima organizacional a partir do apoio da chefia;
- Analisar a percepção dos colaboradores sobre recompensa;
- Observar as relações entre conforto físico e a percepção dos trabalhadores;
- Verificar a dimensão do controle/pressão e coesão entre colegas presentes na empresa.

## **1.2. Justificativa**

Desde a década de 90, foram desenvolvidos estudos no intuito de amenizar as dificuldades encontradas nas empresas provocadas pelo advento da globalização e aumento da competitividade e mais recentemente as fusões, aquisições, gestão de redes, mudanças nas hierarquias, alterações na estrutura dos organogramas; fizeram com que as empresas buscassem melhor posicionamento no mercado pela estruturação interna e planejamento baseado na operacionalização do departamento de gestão capaz de trabalhar as características dos indivíduos na aquisição de melhores desempenhos (LUZ, 2003).

Por sua vez esse melhor desempenho é apontado por Bispo (2006) como motivador no desenvolvimento de ferramentas gerenciais para melhorar o nível do relacionamento entre empresas e clientes sendo também apontado por diversos autores como processo emitente às práticas gerenciais. Essa busca por melhorias

na relação devem ser indicadas principalmente por meio a aferição ou diagnóstico de quem está internamente ligado à empresa uma vez que são estes quem agregam valor a todo o processo desempenhado pela organização.

Desta maneira, medir o desempenho dos processos e aspectos próprios da organização tornasse necessário conhecer os fatores que influenciam diretamente a satisfação, o desempenho das atividades e que podem representar benefícios para funcionários, empresas e clientes. Essa medição foi inicialmente desenvolvida como forma capaz de reconhecer as melhorias necessárias e elevar o nível produtivo imprescindível às práticas inerentes à globalização, esta possível de ser diagnosticada pela pesquisa de clima organizacional que segundo Coda (1997, p.99) “é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização pela medida que caracteriza tendências de satisfação ou insatisfação” e que representa resultados compartilhados por toda a organização.

As empresas por demandar um olhar mais atento e sensível aos acontecimentos internos buscam conhecer as variáveis psicológicas do ambiente de trabalho que afetam o clima e distinguir os sistemas formais e informais e sua predominância nas relações sociais, levantar informações que auxiliem a gerência com informações que melhor ajustem as práticas existentes à metas que se deseja alcançar valorizando as características individuais, proporcionando fatores externos à motivação dos colaboradores.

Sob esses aspectos o estudo do clima permite que a empresa estruture-se internamente de forma que venha a desenvolver práticas que tentem inibir os eventuais problemas que ocasionam a rotatividade de pessoal, o não comprometimento com as atribuições do cargo, dificuldades nos processos de comunicação a fim de se diagnosticar as lacunas da gestão de recursos humanos e pela melhoria dos processos executados pela mesma.

Neste sentido, justifica-se neste trabalho a importância de diagnosticar os elementos que compõem a percepção dos colaboradores acerca de aspectos como liderança, sistema de recompensa, ambiente de trabalho, comportamento sob pressão e coesão com os colegas no ambiente de trabalho que nos permitem validar o estudo sob os elementos comportamentais compartilhados por eles dentro do sistema organizacional e que elucidam as teorias existentes no meio acadêmico e

empresarial e que são representados sob a forma de cultura e expressos no clima organizacional.

### **1.3. Estrutura do trabalho**

Este trabalho foi estruturado em quatro momentos, que explicam o desenvolvimento da pesquisa.

No primeiro momento foi apresentado a contextualização do estudo, a definição do problema e objetivo geral e o específico deste estudo.

Em seguida no segundo, a fundamentação nos modelos teóricos para a realização do estudo, possuindo os seguintes itens: cultura organizacional conceitos e a abordagem da tipologia cultural baseada em Robbins (2005), características e conceitos desta; clima organizacional baseado nos modelos de Coda (1997), Luz (1996) e Kolb (1986).

No terceiro são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa: local de estudo, tipo de pesquisa, universo e amostra, instrumento de pesquisa, procedimento da coleta de dados e análise e considerações éticas apresentados no quarto capítulo sob a forma de análise e é feita a explanação dos dados coletados e discussão dos resultados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este estudo se propõe apresentar um estudo do clima organizacional e dos diferentes fatores que cominam na interpretar do ambiente de trabalho como sendo ou não favorável. A análise do clima interno representa o levantamento, sobretudo das características ou valores socializados com os funcionários por meio da fixação dos traços presentes da cultura e nos subgrupos culturais presentes nos sistemas informais coexistentes nos diferentes modelos de organização social. Uma vez que a cultura representa a construção histórica de cada personagem organizacional, o clima mostra como esses elementos internos e externos favorecem à construção dos resultados planejados na gestão de pessoas. Assim serão apresentados os elementos que conceituam cultura, fatores diversos encontrados nos modelos de autores sobre o tema clima e abordagem da liderança enquanto influenciadora dos comportamentos organizacionais.

### **2.1. Cultura Organizacional**

Historicamente a cultura começou a ser compreendida pela necessidade de conhecer eventos que influenciavam determinada sociedade; padrões comportamentais constituídos virtude de questões sentimentais e os significados pertencentes aos grupos sociais. Dentro de uma concepção eminentemente antropológica, o conceito de cultura foca os aspectos simbólicos que permeiam todos os fatores inclusos nos processos de integração humana. (ZANELLI; BORGES; BASTOS, 2004)

Na perspectiva etnográfica, cultura significa os conhecimentos, crenças, arte, moral, leis costumes ou outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem como ser social. Tal conceito teve o mérito de aglutinar em uma única palavra as possibilidades de realização do ser humano, além de evidenciar que a cultura é aprendida, ou seja, os hábitos e os costumes de um agrupamento social não representam aquisições inatas, meramente repassadas via mecanismos biológicos. Logo, cultura é a inter-relação de pressupostos que compreende seus elementos



simbólicos, tais como metáforas, ritos, tabus, valores, missão, normas dotadas de elementos concretos. (BORGES; BASTOS, 2004).

A cultura retrata os valores, costumes, mitos e tabus da sociedade, os quais podem ter efeitos positivos ou negativos para aquela comunidade, por causa dos eventos considerados importantes para a mesma. Semelhantemente, nas organizações os componentes da cultura organizacional devem está em conformidade com os objetivos, missão, visão organizacional, para facilitar o seu alcance. Silva (2002) alega que a cultura organizacional, dentre os métodos administrativos, é um fator essencial para promover a motivação. Cada organização é um sistema complexo, com uma cultura específica (com um sistema de valores) que se reflete no clima organizacional.

Os estudos sobre cultura organizacional surgiram de forma massiva na década de 1980 e se popularizaram com muita rapidez. Parte de suas ideias esteve presente na produção acadêmica a este período; porém, a nomenclatura básica e o seu aprofundamento podem ser reconhecidos como um produto dessa época. (FREITAS, 2007, p. 14). Na atualidade, o tema cultura organizacional tornou-se relevante para os que se interessam pela compreensão do comportamento humano nas organizações, uma vez que valores básicos compartilhados influenciam fortemente o modo como os membros das organizações sentem, pensam e agem (ZANELLI; BORGES; BASTOS, 2004)

A cultura organizacional é influenciada por diversos fatores que revelam como são tratadas questões importantes como: o tipo de pessoas que trabalham na organização, as formas de relacionamentos, a comunicação e as estratégias organizacionais, que atuam no sentido de estabelecem quais valores devem ser disseminados e perpetuados, formando a cultura; nesta perspectiva, Marchiori (2005 apud OLIVEIRA; GOMES, 2007) destaca a importância da identificação e conhecimento acerca dos "sintomas culturais", são eles:

- O perfil dos dirigentes (valores pessoais, carreira, carisma e etc.).
- O perfil dos colaboradores (meio sociocultural, profissional, pedagógico).
- Os ritos e símbolos (atitudes recíprocas dos colaboradores, local dos postos de trabalho).
- A comunicação (interna, externa, formal, informal, descendente / ascendente);

- As estratégias (forma, conteúdo, eficácia).
- A filosofia global de gestão.

Conhecer os valores organizacionais é responsabilidade dos gestores que nos processos de agregar pessoas, ao recrutar e seleção de pessoas, deve escolher pessoas que além de preencherem os requisitos do cargo, tenha valores individuais compatíveis com os valores organizacionais; esta medida facilita a adaptação e socialização do selecionado.

Robbins (2005) apresenta as funções da cultura organizacional. Em primeiro lugar, ela é definidora de fronteiras, que a diferencia das outras organizações; proporciona um senso de identidade aos membros da organização, com isto, favorece o comprometimento com as necessidades organizacionais; além disso, estimula a estabilidade do sistema social; ela ajuda a organização a se manter coesa, proporcionando padrões que os funcionários deverão seguir; serve como um sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e modela as atitudes dos funcionários.

Borges-Andrade e Bastos (2004, p, 428) “identificados aspectos comuns de reciprocidade entre valores pessoais e organizacionais, o processo de socialização organizacional (...), terá a incumbência de mostrar aos novatos o que é considerado certo e errado na nova realidade organizacional em que os mesmos estão recém adentrando”. Além das práticas adotadas pelos gestores nos diversos níveis hierárquicos.

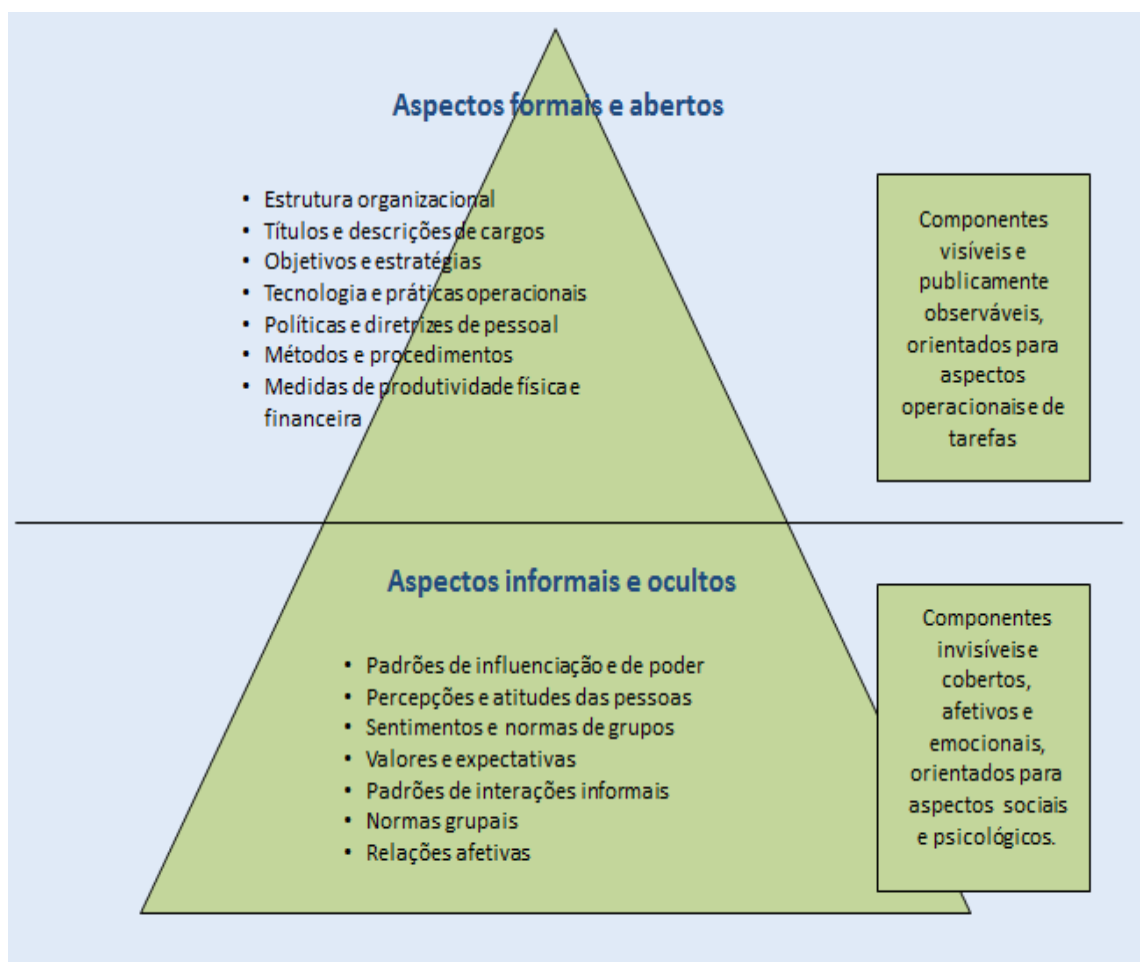
Zanelli et al. (2004) alegam que a cultura organizacional influencia as pessoas que fazem parte da organização e é por estes influenciada. De acordo com Zanelli et al. (2004, p. 403) “os valores são princípios orientadores da vida organizacional e guiam a vida o comportamento dos membros; os ritos as dramatizações dos valores e regras da organização e a incorporação dos mitos; e os mitos, normalmente retratados em forma de histórias, codificam e organizam percepções, sentimentos e ações nas organizações. Esses fenômenos orientam e controlam a dinâmica organizacional, influenciam comportamentos, delimitam espaços, fortalecem estruturas, são, portanto, **“instrumentos” do poder**<sup>1</sup>, ao mesmo tempo em que revelam as características da cultura organizacional. Portanto, como esses

---

<sup>1</sup> Grifo da autora.

fenômenos – ritos, mitos e valores – são compreendidos como o poder invisível da organização”.

Chiavenato (2010) menciona o iceberg da cultura organizacional. Como especificado na Figura 1, a maior parte fica oculta sob as águas e fora da visão das pessoas, tais como os aspectos informais, a exemplo, dos eventos ligados às emoções, a afetividade, questões sociais e psicológicas, os sentimentos e normas, as percepções das pessoas, os valores e as expectativas, as interações sociais e as atitudes; por outro lado, os aspectos formais são altamente perceptíveis, a saber: as políticas e diretrizes, a forma como o trabalho é realizado, os objetivos, a estrutura organizacional e a tecnologia adotada.



**Figura 1:** O iceberg da cultura organizacional

**Fonte:** CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 174.

Adicionalmente, a cultura atua como instrumento de poder; este “em si tem seus aspectos positivos e negativos. O ser humano, para viver em grupos, comporta-se conforme os padrões culturais estabelecidos por esses grupos” (TAVARES, 1996, p. 3); por esta razão, as organizações buscam institucionalizar valores, crenças e pressupostos que possam ser canalizados em direção dos seus objetivos e sobrevivência da organização. Portanto, a cultura organizacional é um evento que pode ajudar ou bloquear a obtenção dos resultados esperados. Neste sentido, Chiavenato (2010, p. 177) assevera que “a cultura organizacional pode ser fator de sucesso ou de fracasso das organizações. Ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser rígida e travar o seu desenvolvimento”. Os traços culturais devem ser identificados confrontados com os objetivos, missão, visão e estratégia organizacionais; na medida em que não forem percebidos como facilitadores para a concretização dos mesmos, ela deve ser revista e administrada.

### **2.1.1. Cultura Organizacional: conceitos e definições**

As organizações apresentam peculiaridades e atributos que a diferenciam, podendo deixá-la mais eficiente e competitiva. Os diversos processos que se desenvolvem para captar o que ocorre com as práticas adotadas pelos recursos humanos das empresas advêm dos mecanismos biológicos que internamente promovem as trocas de informações, sentimentos e que norteiam o comportamento organizacional, estes dispostos por sua vez na cultura organizacional. (SIQUEIRA, TAMAYO 2008, p.29).

Percebe-se que há vários conceitos para a cultura organizacional, em geral, eles referem ao sistema de valores existentes na empresa e que são compartilhados por todos, seja a cultura de um país ou a de um grupo específico, ressaltando que a institucionalização da mesma requer a socialização da mesma, ou seja, a transmissão ou apresentação dela para quem chega à empresa, uma vez que ela é mutável e transferível.

Para Tavares (1996, p. 1) o “conceito de cultura foi criado para representar, um sentido muito amplo e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano

específico que passem de uma geração para a seguinte pelo do fortalecimento dela e dos sistemas de comunicação informal deste modo perpetuando as práticas sociais existentes”. “entende-se como cultura um conjunto de ideias, conhecimentos, formas de agir, pensar e sentir expressas em termos materiais ou não, que são partilhados por um grupo ou uma organização, com certa regularidade no tempo e no espaço” (TEIXEIRA et al. 2005, p. 56).

Cultura é a inter-relação de pressupostos que compreende seus elementos simbólicos, tais como metáforas, ritos, tabus, valores, missão, normas dotadas de elementos concretos. (BORGES; BASTOS, 2004), assim se justifica pela função de manter da estrutura vigente que deve ser utilizada pela gerência ao se coordenar através da liderança e das características internas propícias ao seu desenvolvimento. Ainda sobre o conceito de cultura organizacional ou empresarial Oliveira (*apud* Tavares, 1996) como o “conjunto de valores e crenças vigentes na organização e aos comportamentos individuais e coletivos decorrentes” condicionantes do comportamento.

Na percepção de Shein (1985) cultura organizacional é o modo de ser característico expresso em maneiras consideradas corretas de sentir, pensar, perceber e agir, peculiares das pessoas nas organizações; para o autor, ela atua como normalizadora, definindo padrões de comportamento dos integrantes de uma organização, ou seja, existe um padrão implícito de comportamento determinado a partir de valores e crenças compartilhados pelas pessoas, que influenciam os seus comportamentos e atitudes. Corroborando Chiavenato (2010, p. 173) “a cultura representa as normas informais e não escritas que o orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais”.

Em relação à formação da cultura organizacional Borges-Andrade e Bastos (2004, p, 427) afirmam que ela inicia a partir de um conjunto de valores e crenças dos líderes e dos seus principais colaboradores, retratados nos modos de sentir, pensar e agir na comunidade organizacional; ela começa a atuar como uma bússola norteadora de conduta, que sinaliza o que é considerado correto e esperado na convivência que as pessoas nutrem no cotidiano das organizações, paulatinamente, passa a ser compartilhado por toda a organização. Uma vez estabelecidos, os comportamentos tidos como apropriados são apresentados e transferidos para os

futuros gestores e novos integrantes da organização, como o modo certo de conceber a realidade.

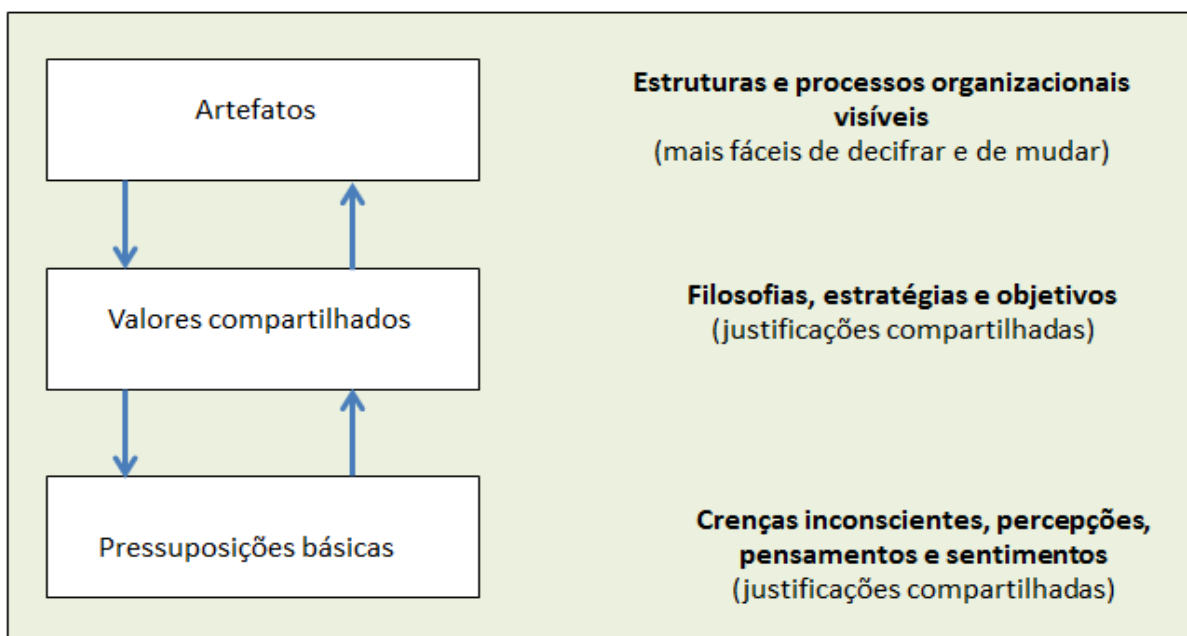
Nesta mesma linha, Shein (1982) ressalta que no momento da criação de uma organização, os principais agentes constituintes da cultura organizacional são os fundadores e as pessoas que contribuíram para a sua formação; posto que, disseminam suas convicções, valores e as crenças pessoais dos empreendedores são comunicados para as outras pessoas da organização, quando eles são bem-sucedidos, apresentam-se como a maneira correta e passam a ser compartilhadas.

A cultura organizacional passa a existir, quando entre os participantes estão compartilhados suficiente história ou experiências. (BORGES-ANDRADE; BASTOS 2004) Shein (1981 apud BORGES-ANDRADE; BASTOS 2004, p. 427) citado pelos autores afirma que “as características culturais mais evidentes nas organizações recém-criadas é o fato das mesmas serem produto de seus fundadores e de pessoas próximas que deram algum tipo de contribuição efetiva para a sua edificação”.

Chiavenato (2010, p. 173) diz que a “cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização”, na medida em que, proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando a operacionalização e os resultados organizacionais; e, exprime a identidade da organização e une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir. Ela serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e a coesão da organização.

Shein apud Chiavenato (2010, p. 175) caracteriza esses níveis da seguinte forma baseado nos valores ou características gerais pertencentes a todas as empresas. O primeiro nível da cultura é mais superficial, visível e perceptível - o nível das premissas básicas ou artefatos visíveis - contem a essência da cultura; os artefatos são expressos visualmente ou auditivamente como é a cultura pode ser entendida a partir de: símbolos, lemas, cerimônias anuais, mitos, histórias. O segundo nível refere às normas e valores compartilhados, na medida em que são compartilhados tornam-se importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem, determinando seu modo de agir. Por fim, o nível das pressuposições básicas, é o mais íntimo, profundo e oculto da cultura

organizacional; inclui as crenças inconscientes, as percepções, os sentimentos e pressuposições dominantes que as pessoas acreditam.



**Figura 2:** Os três níveis da cultura organizacional

**Fonte:** CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 176.

Uma das principais características da organização é a aprendizagem por intermédio de uma forte cultura organizacional que permite flexibilizar a estrutura interna e por sua vez melhorara o fluxo das informações tornando o trabalho agradável e proveitoso. A cultura é diretamente proporcional à estabilidade do grupo, ao mesmo tempo em que ele influencia o grau de intensidade da aprendizagem gerada. (FREITAS, 1991, p.76). Nas organizações são estabelecidos, os comportamentos considerados apropriados, os quais serão “apresentados e transferidos às gerações futuras de dirigentes e aos demais integrantes da comunidade organizacional, como o modo certo de conceber a realidade”. (BORGES-ANDRADE E BASTOS, 2004, p. 427). Sobre essa capacidade inerente ao conceito de cultura organizacional Schein (1982) assevera que:

O modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os

pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Para esta institucionalização Zanelli, Borges e Bastos (2004, p. 426-427) este processo é construído por premissas básicas subjacentes de cultura, que paulatinamente vão sendo inseridas no estágio inicial das organizações, influem na configuração do teor da missão, metas, meios, medidas de desempenho e na instauração de mecanismos corretivos e de recompensas.

A organização procura induzir a adaptação do comportamento do indivíduo às suas expectativas e necessidades. Enquanto isso, o novo participante procura influenciar a organização e o seu gerente superior para criar uma situação de trabalho que lhe proporcione satisfação de trabalho que lhe proporcione satisfação e o alcance de seus objetivos pessoais. Trata-se de um processo de duas mãos, em que cada uma das partes tenta influenciar e adaptar a outra aos seus propósitos e conveniências: de um lado a socialização e, de outro lado, a personalização. (CHIAVENATO, 2010).

Vale ressaltar a necessidade de revisão e adaptação da cultura organizacional para atender as demandas externas. Gil (2001, p. 43) coloca que “as empresas que promovam seu ajustamento cultural em relação às mudanças ambientais apresentam melhores condições para desenvolver-se quando comparadas às rígidas em relação aos estímulos externos”. Pliopas e Tonelli (2003-2004, p. 79) destacam que a cultura organizacional deve ser entendida e considerada, pois ela pode restringir à ação gerencial obstaculizando a obtenção de resultados - interfere em aspectos da gestão como: a comunicação, as relações interpessoais e a tomada de decisão - mais do que algo que possa ser diretamente manipulado ou alterado; as autoras “colocam que é um equívoco pensar que a mesma pode ser moldada de cima para baixo através de um decreto, sendo possível, apenas, interferir em alguns de seus componentes, não sendo possível moldá-la”.

Na medida em que um gestor quiser tratar de questões relacionadas a cultura organizacional, existem três elementos que devem ser considerados: o primeiro e mais difícil é modelar os comportamentos; o segundo diz respeito ao tipo de funcionário que se tem, ou se deseja ter, na organização; e o terceiro relaciona-se



ao sistema de remuneração, que tem forte impacto sobre os comportamentos e sobre a cultura organizacional” (PLIOPAS; TONELLI, 2003-2004, p. 79).

Sendo, portanto, necessário conhecer os valores organizacionais, a influência que as normas e regras exercem sobre: as formas de atuação, relacionamentos e a comunicação entre as pessoas; bem como, é necessário identificar aspectos advindos das relações informais e seus impactos na formação da cultura; além disso, é importante considerar a participação dos líderes e a ação planejada da organização no sentido de disseminar valores para obtenção de padrões de comportamentos que impulsionem as pessoas a agirem de acordo com os seus interesses; para tanto, elas adotam diversos mecanismos, dentre eles, utilizam o poder para influenciar a cultura e conduzir as pessoas para o alcance de resultados.

## **2.2. Clima Organizacional**

As empresas enfrentam desafios crescentes, mudanças vindas de diversas instâncias, especialmente aquelas provocadas por demandas sociais, econômicas, tecnológicas, políticas e por clientes cada vez mais exigentes e informados; estes desejam obter produtos e serviços com elevada qualidade, preços competitivos e um atendimento excelente.

Para tanto, as empresas devem adotar novas formas de gestão e buscar obter uma operacionalização eficiente e eficaz, precisam também ser inovadoras e eficientes em termos de custos. Nesta perspectiva as pessoas assumem um papel-chave, visto que, as empresas necessitam de pessoas motivadas, comprometidas, envolvidas, capacitadas, participativas e eficientes para ajudá-las a alcançar tais demandas.

Neste cenário as empresas buscam identificar eventos que impactam no desempenho, motivação, satisfação, comportamento inovador das pessoas, especialmente, aqueles relacionados ao ambiente interno, tais como: o clima organizacional, a liderança praticada e a cultura vigentes. Dentre outros fatores, avaliar o ambiente interno para identificar pontos de favorecem à construção de um

clima organizacional positivo que estimulem o alcance dos objetivos organizacionais e proporcionem um maior grau de satisfação. Como esclarece Pereira (2006, p. 27),

Quando o clima for ruim prejudica a qualidade do atendimento e dos serviços. O ânimo da maioria dos funcionários é afetado por variáveis organizacionais, como: tensões, desentendimentos, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas e resistência as ordens.

A importância do clima organizacional está em estimular a motivação dos colaboradores; afirma que quando o clima é motivador, poderá produzir respostas positivas por parte dos colaboradores, impactando o resultado da produção; mas, se o clima é marcado pela repetição, provavelmente, o ambiente será caracterizado pela frustração e desmotivação materializando-se em danos graves a empresa.

Muitas vezes as empresas esquecem-se da relação existente entre o atendimento das necessidades organizacionais e individuais. Considerando que as organizações necessitam de pessoas para alcançar seus objetivos, como por exemplo, maior produtividade e qualidade dos produtos e serviços prestados, comprometimento e envolvimento com os resultados, controle e redução dos custos, motivação, novas ideias, participação. No entanto, esquecem que as pessoas também têm necessidades que devem ser atendidas, especialmente, aquelas relacionadas ao ambiente de trabalho, a exemplo, do clima organizacional, que interfere diretamente no nível de satisfação que as pessoas apresentam. Neste sentido, Luz (2001) alerta que não se pode esperar que uma pessoa que esteja insatisfeita com o seu ambiente de trabalho, seja altamente dedicado no desempenho de suas atividades a ponto de produzir um produto ou serviço de qualidade.

De acordo com Bispo (2006, p. 259) “os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável”; dentre os benefícios apontados destacam-se: satisfação, motivação, integração entre empresa e funcionários, alta retenção de talentos, baixa rotatividade e absenteísmo, comprometimento com a organização quando ele é negativo resulta em: frustração, desmotivação, baixa retenção de talentos, pouca dedicação, falta de

envolvimento com os negócios, improdutividade dentre outros conforme expostos no Quadro 2.

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
desfavorável	mais ou menos	favorável
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

**Quadro 1:** Resultados dos Recursos Humanos para os níveis de clima organizacional.

**Fonte:** Extraído de Bispo (2006, p. 259).

Portanto, o clima organizacional trata do relacionamento entre pessoas e as organizações e está associado à motivação dos indivíduos na organização; quando há uma motivação contínua entre os participantes, ele geralmente se eleva

proporcionando relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes. No entanto, se o mesmo é negativo tende a causar: desinteresses, apatia, insatisfação, depressão, estados de inconformidade, agressividade ,tumulto entre outros.

### **2.2.1 Clima organizacional: conceitos e definições**

Na literatura clima organizacional vem sendo definida de várias formas, abordando aspectos comuns ou apresentando perspectivas diversas. Maximiniano (2004 *apud* Encarnação enfatiza os sentimentos e a percepção das pessoas em relação ao ambiente de trabalho e declara que “o produto dos sentimentos chama-se clima organizacional. Em essência, o clima é uma medida de como as pessoas sentem-se em relação à organização e a seus administradores”. Corroborando Boog e Boog (2002) afirmam que o clima organizacional expressa os sentimentos dos empregados em relação aos valores, as políticas, as práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e recompensar pelo alcance das mesmas e da situação econômica vivenciada pela empresa.

Clima organizacional refere ao que é compartilhado pelas pessoas que compõem a organização ou determinado setor; as percepções individuais não são capazes de retratá-lo, por esta razão é essencial à pesquisa de clima e o levantamento de traços da cultura organizacional, para obtenção deste entendimento.

Corroborando Rubbo e Pinheiro (2002) esclarecem que o nível individual de análise refere ao clima psicológico, com as avaliações cognitivas feitas por cada pessoa em relação ao ambiente em função dos atributos que eles valorizam, por terem maior valor e significado pessoal. Fala-se de clima organizacional, na medida em que as avaliações são consideradas em conjunto, buscando identificar o que as pessoas na organização compartilham, e percebem as características da convivência na organização. No entanto, o clima existe independentemente destas percepções e é considerado um atributo da organização.

Nesta mesma linha Teixeira et al. (2005, p.57) compreendem o “clima organizacional como um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado momento ou situação.”

Diante do exposto pode-se afirmar que o clima organizacional interfere no comportamento das pessoas que fazem parte da organização, podendo beneficiar ou criar condições desagradáveis para as mesmas; deste modo, ele é uma ferramenta importante para incrementar os ganhos organizacionais através do aumento da produtividade e qualidade, motivação, comprometimento, envolvimento, satisfação no trabalho, cooperação e outros. Dada à importância do clima, torna-se imprescindível que as empresas o avaliem periodicamente, para o alcance de um gerenciamento eficaz.

### **2.2.2 Avaliação de clima organizacional**

A satisfação no trabalho está fortemente ligada ao clima organizacional, como esclarece o autor clima organizacional é o termo empregado para definir o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, geralmente identificado por meio de pesquisas calcadas em percepção e opinião (FLEURY, 2002 *apud* Antoniazzi; Stefan, 2007).

Macêdo et al. (2007) declaram que a escola alemã da Gestalt foi a primeira a versar sobre os fenômenos e processos perceptivos, destacando que cada indivíduo tem uma percepção única e subjetiva, inerente aos sentidos, que decodifica suas experiências e códigos vivenciados”. Os autores (2007, p. 23) declaram ainda que a “percepção é o processo pelo qual as pessoas tomam conhecimento de si, dos outros e do mundo à sua volta”. (...) através do processo mental os indivíduos desenvolvem o conhecimento de si e de seu ambiente, que podem ser percebidos não como são de fato, mas como são assimilados”.

O clima organização trata da percepção compartilhada que as pessoas possuem; impressões e entendimentos individualizados não são capazes de revelar o clima. Esta assertiva é corroborada pela visão de Tamayo, Lima e Silva (2002), os

quais afirmam que o clima organizacional é definido a partir das percepções compartilhadas entre os membros da organização sobre o ambiente organizacional; pois, as pessoas de uma mesma organização não têm a mesma percepção e interpretação sobre o ambiente de trabalho; no entanto, existem fatores comuns sobre a percepção e entendimentos e desse ambiente. Portanto, o diagnóstico de clima organizacional deve contemplar todas as pessoas que compõem a organização ou determinado setor, ou unidade organizacional; percepções individualizadas não representam o clima, posto que, este refere à percepção coletiva, ao que é compartilhado pelas pessoas.

Facco et al. (2012) destacam a relação entre clima organizacional e motivação; quando o clima organizacional for motivador poderá produzir respostas positivas por parte dos colaboradores, materializando-se no resultado da produção. Por outro lado, se o clima é caracterizado pela repetição e conformismo, poderá resultar num quadro lamentável de frustração e desmotivação resultando em danos para a empresa.

A obtenção do entendimento comum, compartilhado acerca de diversos fatores que influenciam o clima, demanda por uma pesquisa para identificar aspectos positivos e negativos do clima e o seu, conseqüente, gerenciamento. Araújo (2006) afirma que pesquisa de clima organizacional fornece informações que ajudam a compreensão dos aspectos positivos e negativos que interferem no clima e orienta os planos de ação para a incorporação de melhorias.

As pessoas de uma mesma organização não têm a mesma percepção e interpretação sobre o ambiente de trabalho; no entanto, existem fatores comuns sobre a percepção e entendimentos desse ambiente; logo, o que define com maior precisão o clima organizacional são as percepções compartilhadas entre os membros da organização possuem sobre o ambiente organizacional (TAMAYO; LIMA; SILVA, 2002). Corroborando Oliveira e Campelo (2008) colocam que a avaliação de clima é necessária por que a organização tenha parâmetros, e a partir destes proporcionar melhorias no ambiente interno, mediante a correção de problemas e eventos promotores da insatisfação e a conseqüente, queda na produtividade dos mesmos e os resultados da organização.

Destaca-se ainda a necessidade de avaliação periódica de clima organização, pois a pesquisa do mesmo reflete apenas o momento em que a mesma está sendo efetuada. Como esclarecem os autores “a pesquisa reflete o clima num determinado momento da organização, é necessário fazer aferições periódicas para detectar eventuais mudanças e acompanhar o efeito das medidas corretivas” (TEIXEIRA, 2005, p. 126)

Buscando a identificação e definição de parâmetros para avaliação do clima, diversos estudiosos se empenharam no estabelecimento de indicadores; neste sentido, diversos modelos foram desenvolvidos visando tal fim. Alguns deles são apresentados a seguir.

#### **2.2.2.1 Modelo de Coda (1997)**

Coda (1997) desenvolveu estudos sobre clima organizacional, em cinco empresas brasileiras de grande porte, dos setores público e privado; a partir destes identificou dez fatores comuns que influenciam o clima organizacional, como especificado na Figura 4:

1. **Liderança:** analisa se o chefe estimula o desenvolvimento e crescimento profissional dos colaboradores; também investiga se os chefes efetuam feedback aos seus subordinados sobre eventos que afetam o trabalho, e discutem sobre os resultados do desempenho de cada pessoa, orientando-as para obter melhorias em seus desempenhos.
2. **Compensação:** visa descobrir se existe equilíbrio entre as diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; busca verificar a amplitude do programa de benefícios e se a remuneração está acima da praticada no mercado, para os melhores profissionais que estão à disposição da empresa; e, se são oferecidas recompensas aos que apresentam determinados desempenhos e realização de metas.
3. **Maturidade empresarial:** investiga o nível de informações – sobre suas atividades e objetivos organizacionais - que a empresa disponibiliza para a comunidade; bem como, se os colaboradores conseguem obter uma

compreensão adequada acerca das pressões exercidas pelo ambiente externo (mercado, concorrentes e expectativas dos clientes); e realmente, perceber as pessoas, como o principal patrimônio da empresa e adotar uma forma de atuação que expressem essa crença e constante busca por elevados padrões de desempenho.



**Figura 3:** Fatores para avaliação de clima organizacional.  
**Fonte:** Elaborado a partir de Coda (1997).

4. **Colaboração entre áreas funcionais:** visa identificar se há respeito e integração, colaboração e cooperação entre as diferentes áreas funcionais para a obtenção dos objetivos organizacionais.
5. **Valorização profissional:** investiga se a organização favorece a formação e o desenvolvimento de talentos humanos, através do oferecimento de oportunidades para o desenvolvimento pessoal e crescimento e profissional dos colaboradores e atendimento às suas aspirações e às expectativas de progresso; bem como, analisa se a organização adota o desempenho como o principal critério para as promoções; e para ocupar os cargos de chefia é prioritário o recrutamento interno.



6. **Identificação com a empresa:** verifica-se no trabalho em equipe, as pessoas se sentem como se estivessem numa “grande família”, bem como, o nível de motivação existente e a busca de objetivos mútuos; como também, a confiança recebida e se há compatibilidade da filosofia administrativa quanto ao porte da empresa.
7. **Processo de comunicação:** procura saber se as decisões são divulgadas, na medida em que tomadas; e se as informações estão adequadas e colaboram para o correto desempenho das atividades servindo como um instrumento facilitador da integração da empresa; as informações transmitidas devem ser claras e facilmente compreendidas.
8. **Sentido do trabalho:** observa qual o grau de utilidade e qual a relevância do trabalho executado na organização e qual a importância atribuída ao que acontece com a organização; bem como, se existe determinação nas ações da alta administração.
9. **Política global de recursos humanos:** verifica qual a importância atribuída à área de RH em relação às outras áreas funcionais; investiga se as políticas de RH para o desenvolvimento do trabalho e recebem o apoio e estímulo necessários, bem como, se existe disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões.
10. **Acesso:** busca identificar se há continuidade na realização do mesmo tipo de trabalho, durante a carreira do colaborador.

#### **2.2.2.2 Modelo de Luz (1996)**

Um modelo genérico para a pesquisa de clima organizacional, que pode ser aplicado em diversos tipos de organizações foi proposto por Luz (1996); o mesmo sugere o estudo de dezoito variáveis para o desenvolvimento da pesquisa, são elas:

1. **O trabalho em si:** busca identificar a percepção e atitude que as pessoas possuem em relação ao trabalho que executam, considerando fatores como:

adaptação, quantidade de trabalho, horário, distribuição justa do trabalho, número adequado de pessoas para a realização de determinado trabalho.

2. **Integração interdepartamental/integração funcional:** procura investigar o nível de cooperação existente entre os departamentos da organização; como também, verifica se as pessoas têm conhecimento acerca dos objetivos e planos de ação e metas dos diversos setores.
3. **Salário:** visa identificar se existem distorções entre os salários internos, bem como, a existência de descontentamentos relacionados aos salários que a empresa disponibiliza e os oferecidos por outras organizações.
4. **Supervisão:** busca avaliar o nível de satisfação que os funcionários apresentam em relação aos seus superiores, tomando como base fatores como: competência, organização, relacionamentos e feedback.
5. **Comunicação:** objetiva analisar se os funcionários têm conhecimento e informações sobre eventos importantes da organização e busca verificar se há eficiência nos canais de comunicação.
6. **Progresso profissional:** refere-se às oportunidades de treinamento e as possibilidades de ascensão profissional oferecidas pela organização.
7. **Relacionamento interpessoal:** analisa os relacionamentos existentes na organização, para conhecer que tipo de relacionamento prevalece entre os funcionários, entre estes e suas chefias e com a própria organização.
8. **Estabilidade no emprego:** visa definir se as pessoas se sentem seguras em relação aos seus empregos; o oferecimento de certa estabilidade no trabalho.
9. **Processo decisório:** investiga se o funcionário desfruta de autonomia no exercício de suas atividades, bem como, o nível de centralização das decisões.
10. **Benefícios:** procura avaliar até que ponto os funcionários estão satisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa e busca medir se a organização está sendo bem sucedida quanto ao atendimento das necessidades das pessoas que nela trabalham.

11. **Condições físicas de trabalho:** visa identificar como as pessoas percebem o ambiente físico a partir de variáveis como: o conforto das instalações; iluminação, temperatura, horário e etc.
12. **Relacionamento empresa x sindicato x funcionários:** verifica a percepção que as pessoas têm quanto ao atendimento às suas queixas e reclamações; além disso, analisa o nível de satisfação que as mesmas possuem relação ao sindicato.
13. **Disciplina:** identifica o grau de satisfação ou insatisfação resultante do nível de rigidez produzido em decorrência das normas e regras disciplinares.
14. **Participação:** refere ao nível de participação na gestão administrativa da empresa.
15. **Pagamento:** investiga se os funcionários têm informações sobre os descontos efetuados e sobre os erros ocorridos em relação ao pagamento.
16. **Segurança:** avalia o comprometimento da organização quanto a preocupação e a tomada de providências que garantam a integridade física dos trabalhadores em relação a acidentes de trabalho e doenças profissionais.
17. **Objetivos organizacionais:** identifica o grau de clareza que a comunicação apresenta ao informar os colaboradores sobre os objetivos e planos de ação nos níveis setorial e organizacional.
18. **Orientação para resultados:** investiga se a empresa adota mecanismos que favoreçam o alcance do comprometimento efetivo dos funcionários para a realização dos resultados.

Este modelo é abrangente por considerar diversos aspectos que influenciam a satisfação das pessoas quanto ao trabalho e aos vários eventos que o envolvem, considerando vários aspectos relacionados ao trabalho que podem influenciar o clima organizacional.

### 2.2.2.3 Modelo de Kolb (1986)

A construção de um clima organizacional que impulse as pessoas a serem proativas e empenhadas requer um gerenciamento eficaz; para tanto, é necessário identificar eventos que tornem as pessoas mais satisfeitas e que potencializem suas atuações para os objetivos organizacionais. Neste sentido, Kolb (KOLB et al., 1986) desenvolveu um modelo baseado em fatores que interferem no comportamento das pessoas e estabelece sete indicadores responsáveis pela avaliação de clima, a partir dos quais pode-se identificar aspectos importantes que o influenciam, a saber:

1. **Responsabilidade** - refere ao nível de responsabilidade que os funcionários assumem.
2. **Padrões e recompensas** – investiga sobre as políticas de recompensas praticadas pela organização e o nível de satisfação que elas provocam.
3. **Conformismo** – investiga como os funcionários se sentem em relação às regras, normas, procedimentos, práticas e políticas que lhes são impostas; bem como, se há flexibilidade para adoção de sugestões dos trabalhadores para a realização do trabalho, ou seja, se existe a possibilidade deles desempenharem suas atividades como queriam fazê-lo; além disso, busca identificar se há muitas limitações externamente impostas na organização.
4. **Clareza Organizacional** – procura verificar o nível de organização praticado e se os objetivos são claramente definidos e comunicados para as pessoas que compõem a organização.
5. **Calor e Apoio** – investiga se o sentimento amigável é valorizado na organização, buscando identificar se prevalece entre os colaboradores fatores como: confiança, cooperação e apoio mútuo; as pessoas percebem que existem boas relações no ambiente de trabalho.
6. **Liderança** – avaliar o nível em que os membros da organização aceitam a liderança e a direção; adicionalmente, verifica se quando há oportunidades para eles assumirem a liderança, e se o fazem por que se sentem livres para assumi-la, além disso, investiga se a organização não está com as decisões centralizadas em uma ou duas pessoas ou depende delas. Reconhecer os esforços é importante, por isso, é necessário que as pessoas sejam

recompensadas na medida em que proporcionem uma liderança bem-sucedida.

Antoniazzi e Stefano (2007) colocam que a pesquisa de clima organizacional expõe as fraquezas de uma gestão deficiente e os pontos fortes de uma gestão competente; não obstante, esclarecem que existem outras formas para avaliar o clima organizacional além da referida pesquisa, são elas: as entrevistas de desligamento, os programas de sugestões, as reuniões com os funcionários, os mecanismos de atendimento às queixas e reclamações e as avaliações informais de clima, dentre outras. O problema é que estas alternativas são formas limitadas de diagnóstico.

Diante do exposto, pode-se dizer que existem diversos fatores envolvidos na avaliação de clima organizacional, os modelos citados elencam indicadores, tais como: as regras e normas, as recompensas, a descentralização das decisões, a comunicação, a liderança, os relacionamentos interpessoais; a relação entre as pessoas e a empresa; as políticas de recursos humanos; o ambiente físico, a estrutura organizacional, o nível de satisfação, conhecimento sobre os objetivos organizacionais e metas, segurança e qualidade de vida no trabalho dentre outros; os quais devem ser avaliados; estes ao serem identificados permite uma efetivação de um gerenciamento eficaz do clima organizacional para o alcance dos resultados esperados e para a formação de uma competitividade sustentável.

### **2.3. Liderança**

Atualmente, o cenário dos negócios é caracterizado pelas constantes mudanças, para sobreviver às organizações devem ter capacidade de adaptação, ser flexíveis e inovadoras; estar preparada para a mudança demanda, dentre outros fatores, pelo apoio da liderança forte.

Primeiramente, busca-se diferenciar liderança de administração. Para Robbins (2005, p. 258) “a boa administração traz ordem e consistência por meio de planos formais do projeto de estruturas organizacionais rígidas e da monitoração dos resultados em comparação com os planos”; a liderança, por sua vez, relaciona-se com a mudança; sendo responsabilidade dos líderes direcionar as pessoas para a

visão estabelecida; engajando-as através da comunicação desta visão e estimulando-as a vencer barreira; uma pessoa pode ser administradora e não ser líder e pode ser líder e não ser administradora; alerta o autor que para obtenção do sucesso as organizações necessitam de uma liderança e uma administração forte.

Entenda-se por liderança “a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios riscos e incertezas” (MACÊDO et al., 2007, p.109); pode também ser vista como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas

Megginson, Moley e Pietri (1998 apud MACÊDO et al., 2007, p.109) “a liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais, no estabelecimento e atingimento de metas”. Bergamini (1994) destaca duas características importantes da liderança: primeiro, ela é um fenômeno de grupo, isto é, não se fala de líder/liderança em se tratando de um indivíduo isoladamente; segundo o processo de influencia é exercido de forma intencional.

Macêdo et al. (2007, p. 110) “gestor-líder – aquele que, no exercício de qualquer função de comando permanente ou temporária, formalmente designada ou não, é capaz de influenciar a equipe e, sendo por ela legitimado, representá-la e conduzi-la numa determinada situação”.

Existe uma estreita relação entre cultura e clima organizacionais e liderança. Nas organizações a cultura tem a função de manter da estrutura vigente que deve ser utilizada pela gerência ao se coordenar através da liderança e das características internas propícias ao seu desenvolvimento. De acordo com Daft (2008, p. 370):

“os líderes influenciam valores culturais e éticos por articular claramente uma visão para os valores organizacionais em que os empregados podem acreditar, comunicando a visão para a organização, e institucionalizando-a pelo comportamento diário, rituais, cerimônias e símbolos, assim como através de sistemas e políticas organizacionais”.

A liderança é uma forma de influência e de poder; pois, através dela uma pessoa pode influenciar outras pessoas; este poder se dá em função da capacidade de influenciar, persuadir e motivar que os líderes possuem. Chiavenato (2005) apresenta os tipos de poder que um líder pode ter:

1. Poder coercitivo – baseado na coerção e no temor; o liderado percebe que existe algum tipo de punição ou penalidade se ele não atender as exigências do líder, por isto, busca atendê-lo;
2. Poder de recompensa – fundamenta-se na expectativa que o liderado tem de receber alguma recompensa
3. Poder legitimado – é proveniente do cargo que o líder ocupa.
4. Poder de competência – é formado a partir da especialidade que o líder possui; é conferido pelo nível de conhecimento do líder.
5. Poder de referência – o líder apresenta certos traços que

### 2.3.1. Abordagens sobre Liderança

O tema liderança vem sendo estudada por diversos pesquisadores. Várias teorias foram apresentadas. Um evento manteve-se: a liderança como um fenômeno de influência. De acordo com Chiavenato (2004) existem três diferentes abordagens teóricas sobre a liderança: a dos traços de personalidade, a dos estilos de liderança e as teorias situacionais da liderança.

O grande marco inicial das abordagens da liderança foi à **teoria dos traços**<sup>2</sup> que enfatiza as características pessoais do líder. De acordo com esta teoria o líder já nasce feito, por essa razão, os estudiosos buscaram traçar um perfil completo dos traços de personalidade que respondem pela formação do líder de sucesso; e a partir destes, ser possível identificar quais pessoas deveriam ou não ser colocadas na posição de líder (CERTO, 2003). Os traços sugeridos por esta abordagem são: físicos (energia pessoal, estatuta e peso), intelectuais (adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança), sociais (cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas e direcionados para a tarefa - impulso de realização, persistência e iniciativa.

No entanto, estudos posteriores mostraram que a capacidade de liderança não pode ser explicada através dos traços de personalidade e características herdadas (CERTO, 2003). Apesar disso, reconhece-se que há relativa importância

---

<sup>2</sup> Grifo da autora

da presença de certas características de personalidade, para a liderança, mas não ficou evidenciado que sua posse assegurasse o sucesso do líder. Como esclarece os autores, Cavalcanti et al. (2006, p. 39) “pela teoria dos traços, liderança é considerada simplesmente um somatório de características pessoais. Embora essas características possam estar associadas com o sucesso do líder, nenhuma delas garante o sucesso”.

A partir da década de 1950, surge à **abordagem comportamental**<sup>3</sup>, os estudiosos começaram a focar a “dinâmica do comportamento do líder” para entender aquilo que o líder faz para alcançar a eficácia; buscando “o conjunto de comportamento que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidade de liderança” (BERGAMINI, 1994). Uma das teorias comportamentais desenvolvidas foi a dos estilos de liderança. Lewin identificou três estilos básicos: o *autocrático* que descende de um “líder centralizador, que toma as decisões unilaterais que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não deixando muita participação para os liderados” (CAVALCANTI et al., 2006, p. 40); o *líder democrático*, estimula a participação dos funcionários na tomada de decisão e definição dos métodos adotados, existe a delegação de poder e adota o *feedback* para adequar e treinar os funcionários, o líder acompanha o trabalho do grupo; por fim o estilo *laissez-faire ou liberal* o grupo fica completamente livre para agir, as pessoas podem definir como querem alcançar os resultados. Os mesmos autores colocam que “em algumas situações, o estilo de liderança democrático produzia níveis de desempenho mais elevado que o estilo autocrático”.

Outra abordagem foi a **situacional**<sup>4</sup> que além de considerar o processo da liderança, enfoca os diferentes tipos de comportamento do líder; sendo deslocada a atenção da figura do líder para o fenômeno da liderança, tendo como variáveis principais: o líder, os liderados e o contexto da liderança. (CAVALCANTI et al., 2006); a liderança passa a ser entendida no contexto ambiental em ocorre. Chiavenato (2004) aponta as principais teorias situacionais, são elas:

A *escolha dos padrões de liderança* foi desenvolvida por Tannenbaum e Schmidt, defendem que um líder deve escolher os padrões de liderança mais adequados para cada situação; a liderança se baseia em três eventos: as forças do

---

<sup>3</sup> Grifo da autora

<sup>4</sup> Grifo da autora



gerente, as forças do subordinado e as forças existentes na situação; portanto, a liderança é um fenômeno situacional.

O *modelo contingencial de Fiedler* defende que não existe um único estilo e melhor de liderança, que seja eficaz para toda situação; cada situação requer um estilo diferente de liderança. Este modelo baseia-se em três fatores: primeiro, o poder conferido ao líder em virtude da posição que ele ocupa, refere à autoridade formal; segundo, a estrutura da tarefa e a relação existente entre líder e liderados, que pode envolver sentimentos de confiança, lealdade dos liderados em relação a liderança; o oposto também podem ser evidenciados. Fiedler defende que o sucesso da liderança está ligada ao estilo de liderança do indivíduo. (ROBBINS, 2005).

A *teoria do caminho-objetivo* destaca a inter-relação entre liderança e motivação. Nesta perspectiva House e Mitchell propõem a teoria do caminho-objetivo, fundamentada na “teoria da expectativa da motivação” (Vroom, Smith e Peterson); o líder influencia a percepção das metas de auto-desenvolvimento e a forma para o atingimento das mesmas. (CHIAVENATO, 2004).

Outras abordagens modernas foram desenvolvidas apresentando novas contribuições. Uma delas é a liderança baseada em valores, Daft (2008, p. 370) nela os líderes obtêm um nível elevado de confiança e respeito de seus empregados, “baseados nos valores declarados, mas também em coragem, determinação e auto-sacrifício que demonstram em apoiá-los. Os líderes podem usar esse respeito e confiança para motivar os empregados a um desempenho de alto nível e um sentido de propósito em atingir a visão da organização. Quando os líderes se voluntariam para fazer sacrifícios pessoais por causa dos valores, os empregados também se tornam mais inclinados a fazer o mesmo”, uma vez que a liderança implica orientar para o significado e o sentido das características presentes na cultura como elemento-chave dentro das organizações (BERGAMINI, 1994).

Evidenciando desta forma a relação entre cultura e liderança.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipo de Pesquisa**

Vergara (2000) propõe dois critérios básicos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins o método utilizado foi o descritivo, pois de acordo com Prodanov (2013), a pesquisa descritiva é usada apenas quando o pesquisador visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis e para isto se utiliza da técnica de levantamento de dados.

Os instrumentos utilizados para o levantamento foram colhidos juntos aos indivíduos pesquisados na forma de questionários (APÊNDICE III e IV) com questão que descrevem o seu comportamento da chefia, do sistema de recompensas, do ambiente de trabalho, do fator liderança e ação sobre o desempenho do empregado e sistema internos de colaboração e a coesão entre colegas – os pares.

Quanto aos meios de investigação foi efetuada uma pesquisa bibliográfica para levantar diferentes visões sobre o tema em questão; a pesquisa também é um estudo de campo, posto que, visa obter informações sobre o clima organização da empresa pesquisada.

A pesquisa bibliográfica segundo Vergara (2000) e Prodanov (2013) é um estudo desenvolvido que se constitui principalmente de livros e publicações com o objetivo de fornecer instrumento analítico ao pesquisador e coloca-lo em contato direto com todo o material já escrito e lhe permitir coletar informações que lhe permitam a verossimilhança com o que vem sendo abordado sobre o tema. Por sua vez, a pesquisa de campo permite que o que foi realizado na pesquisa bibliográfica seja analisado empiricamente na pesquisa realizada em questão e ainda segundo Vergara (2003) irá aprofundar e detalhar a visão e os sentimentos dos colaboradores da instituição.

### 3.2. Local do Estudo

O local de realização da pesquisa se deu a partir da observação do ambiente de trabalho da pesquisadora, a empresa de Laticínios que atua em Campina Grande desde 1964 e possui notório papel no segmento em que atua, produzindo e distribuindo os derivados de leite para estados de todo o nordeste do país, com referência no que faz.

A empresa faz parte de um grupo que agrega empresas no ramo de laticínios comandadas pela mesma família cujo principal centro de distribuição se encontra sediadas no estado de Fortaleza/CE e que atua fazendo o papel de “recrutadores” de produtores para o suprimento da rede – a então chamada política leiteira e entre si as empresas funcionam como terceirizados uns dos outros.

A empresa tem como missão<sup>5</sup> produzir o melhor leite da região, para isso faz a prospecção e inspeciona diretamente os fornecedores de leite e em seu portfólio notabiliza-se o valor atribuído durante o processo de pasteurização o leite in natura e efetivou-se como melhor leite da região.

### 3.3. Universo e Amostra

A empresa de laticínios pesquisada conta com uma equipe de cento e noventa e sete funcionários, dos quais se constitui a amostra a ser estudada são os colaboradores do escritório, como forma de diminuir as margens amostrais de erro pelo estudo da população como um todo. Assim, o tipo de amostragem utilizada foi a não probabilística intencional uma vez que se desejou em específico coletar os dados sobre a percepção dos funcionários que estão ligados mais diretamente aos gestores da empresa, sendo assim mais representativos de toda a população. (VERGARA, 2000).

---

<sup>5</sup> Informações retiradas do quadro de avisos da empresa.

A pesquisa foi realizada com os funcionários do administrativo, este composto por uma população de 24 pessoas estes 7 ocupantes de cargos de gerencia e diretoria da empresa, baseada numa amostra de 13 colaboradores. Sendo estes: 2 pessoas do financeiros/contas à pagar, 3 do financeiros/contas à receber, 1 pessoa do recursos humanos, 3 pessoas do setor de faturamento, 3 pessoas do comercial e 1 do setor de expedição/logística.

### **3.4. Instrumento de Pesquisa**

O instrumento de dados utilizado para coleta dos dados composto por questionário contendo oito questões que delimitam o perfil bio demográfico do participante (APÊNCIDE III), um questionário de pesos sobre clima organizacional elaborado e validado Siqueira (2008), este contendo sessenta e três questões sobre características observadas na empresa.

O questionário de Siqueira e Tamayo (2008) por se fechado permite ao respondente fazer escolhas ou ponderar diante das alternativas e atribuir valor significativo a representatividade dela para ele. Sendo o mesmo uma técnica composta de itens apresentados às pessoas com o objetivo de conhecer as opiniões, interesses e situações vivenciadas pelos participantes. Essa técnica possibilita atingir um grande número de pessoas e garantem o anonimato delas (GIL, 2010).

### **3.5. Procedimento de coleta e análise de dados**

A coleta de dados é sempre uma atividade subsequente à escolha do método de abordagem do tema escolhido e serve para auxiliar ao pesquisador responder a questão problema delimitada no estudo e que “requer rigor e sistematicidade na concepção dos instrumentos e no tratamento do material coletado mediante forma de análise empregada” (SANTOS; CANDELORO, 2006, p. 74).

<sup>6</sup>Foi apresentada a proposta do trabalho de conclusão de curso e o instrumento a ser aplicado ao gestor com a finalidade de esclarecer a importância do estudo do clima para a organização e a forma como se estruturaria a pesquisa por meio da escala a ser utilizada. Neste momento foi esclarecido que não haveria custos à empresa e sigilo dos dados coletados e apresentado ao diretor a Carta de anuência (APÊNDICE I), documento no qual a empresa consente em participar e formalizar a atividade da pesquisa.

O processo de coleta de dados realizado com amostra dos funcionários pertencentes ao setor administrativo foi aplicado os instrumentos de pesquisa (III e IV) e feita explanação da proposta a ser seguida para respostas em horário conforme marcado com o gestor da empresa. Junto com os questionários foi entregue aos participantes o TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice II) conforme disposição do Comitê de Ética sobre pesquisas com humanos.

Após a coleta dos instrumentos de validação da pesquisa, os dados qualitativos e quantitativos foram tratados no Microsoft Excel na forma de gráficos para tratamento quantitativo destes, em que a função avaliar através de indicadores numéricos que traduzam a realidade do universo em questão e qualitativamente para avaliar de que forma os conceitos da área em estudo refletem sobre os resultados obtidos.

Os aspectos a serem analisados foram apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle sob pressão e coesão entre os colegas presentes do questionário de ECO - Escala de Clima Organizacional (apêndice III) validado por Siqueira e Tamayo (2008) onde segundos autores “a escala utilizada é constituída de multifatores que devem ser interpretados individualmente cujo maior somatório de cada fator resultará na explicação de onde há melhor clima ou em qual afeta positivamente este” e a percepção que os pesquisados possuem da liderança e do poder exercido na organização estimados no questionário de Avaliação do Perfil de Liderança dos Gestores.

---

<sup>6</sup> Definição retirada o site ([www.elaborarprojetocultural.blogspot.com.br](http://www.elaborarprojetocultural.blogspot.com.br) Acesso em 02/07/2014).

Teixeira et al. (2005, p. 126) destacam que a “leitura do clima organizacional geralmente se faz através de pesquisas que adotam os métodos clássicos de coleta de dados, entrevistas, questionários, reuniões abertas e dinâmicas de grupo desenvolvidas para este fim.”

Por meio de uma leitura previa do material coletado e tratamento estatístico deste foi classificado em categorias significativas capazes de representar o comportamento organizacional para os fatores que compõem o clima e a força representativa da liderança estas apresentadas no material teórico do estudo apropriando o estudo de caso ao levantamento feito com base nas citações.

### **3.6. Considerações éticas**

Com o propósito de estudar a percepção do clima organizacional e a influencia que liderança tem sobre ele em uma empresa de laticínios de Campina Grande/PB, foi tido o cuidado de para que as pessoas se sentissem seguras ao responder a pesquisa.

Inicialmente foi proposto à empresa concedente que a mesma assinasse a carta de anuência (APENDICE I), para que a pesquisa pudesse ser realizada com os funcionários da instituição, garantindo assim a autorização para a coleta de dados e mantendo o sigilo destes.

O risco para o individuo ao responder pode existir, mas uma vez que ele forneceu seus dados e imprimiu no material da coleta seus dados, sentimentos e percepções, fica garantido ao participante sigilo sobre o disposto por ele em sua participação a para não prejudicar o seu trabalho na instituição, como também ficaram resguardados os dados para que não venham a se destinar a outros fins que não o deste estudo e à busca por melhorias nas características da empresa e no clima, ou seja, utilizados por outrem.

Os dados coletados dizem respeito ao reconhecimento dos fatores que influem no rendimento do trabalho, na satisfação percebidos como reguladores do clima organizacional e evidenciados na percepção da organização pelo individuo. A

apresentação do estudo do clima permite avaliar a relação que a qualidade do ambiente organizacional projeta no sentimento dos indivíduos sobre as questões internas, deste modo foi tomado cuidado para expor de forma ética, mostrando a interferência dos valores organizacionais existentes na qualidade do serviço desempenhado e nas relações sociais existentes, visto que a satisfação interna deve ser perseguida pela gestão de pessoas.

<sup>7</sup>O TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APENDICE II), de acordo com a resolução 466/2012, é um documento que informa e esclarece o sujeito da pesquisa de maneira que ele possa tomar sua decisão de forma justa e sem constrangimentos sobre a sua participação em um projeto de pesquisa. É uma proteção legal e moral do pesquisador e do pesquisado, visto ambos estarem assumindo responsabilidades. Deve conter, de forma didática e bem resumida, as informações mais importantes do protocolo de pesquisa. Igualmente deve ser apresentado o trabalho aos indivíduos informando da confidencialidade do documento e das informações a serem disponibilizadas e a finalidade deste, com este termo o compromisso é firmado pelo pesquisador e pelo pesquisado.

---

<sup>7</sup> Retirado do site ([www.cep.ufam.edu.br](http://www.cep.ufam.edu.br) Acesso em 02/07/2014).

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Serão analisados e discutidos os resultados obtidos no estudo realizado, através dos instrumentos ECO - Escala de Clima organizacional de Siqueira e Tamayo (2008).

Inicialmente foi realizada a categorização dos participantes por meio do questionário sócio demográfico (APÊNDICE III) com dados gerais: sexo, idade, instrução, estado civil, departamento em que atua, se tem filhos, renda familiar e tempo de empresa; na segunda parte foram apresentadas e analisadas as percepções relativas a escala ECO com questão que descrevem o seu comportamento da chefia, do sistema de recompensas, do ambiente de trabalho, do fator liderança e ação sobre o desempenho do empregado e sistema internos de colaboração e a coesão entre colegas.

### 4.1. Escala de Clima organizacional – ECO

A escala ECO é uma escala multidimensional construída e validada por Siqueira e Tamayo (2008) a partir de aspectos comuns observados nos fatores mais frequentes apresentados nos trabalhos sobre o tema; este modelo de avaliação tem com objetivo avaliar a percepção do trabalhador sobre as várias características da organização sob a forma de clima.

De acordo com Luz (2003, p. 30) essa PERCEPÇÃO<sup>8</sup> que os funcionários têm a cerca dos diferentes aspectos da empresa são interpretados como positivos e negativos têm INFLUENCIA<sup>9</sup> direta sobre o desempenho organizacional visto ainda segundo o autor possuem relação com a SATISFAÇÃO<sup>10</sup> no trabalho conceituada por Robbins (2005, p. 23) como sendo “o conjunto de sentimentos de uma pessoa com relação ao seu trabalho” e que tem como fator essencial o

---

<sup>8</sup> Grifo do autor

<sup>9</sup> Grifo do autor

<sup>10</sup> Grifo do autor



COMPORTAMENTO<sup>11</sup> conceitos presentes no fator clima organizacional retratada na escala de Siqueira e Tamayo (2008).

A escala adaptada pela autora consiste em uma escala com cinco fatores ou de análise de valores próprios com respostas que variam de 1 - 1-discordo totalmente, 2-discordo parcialmente, 3-nem concordo, nem discordo, 4-concordo parcialmente e 5- concordo totalmente e 63 questões fechadas e de fácil interpretação que segundo a autora explicam 35% da variância total da amostra e cujas denominações e definições encontram-se no quadro abaixo:

Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

**Quadro 2:** Denominações, definições e itens da ECO

**Fonte:** SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.); TAMAYO, Álvaro [et al]. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

Por ser a ECO uma escala composta por cinco fatores de pesos baseados na escala de Likert ou escala somatória (um tipo de escala de resposta psicométrica em que o respondente especifica o nível de concordância com a afirmação das questões fechadas). A escala de Likert possui peso de 1 a 5, e a somatória das

<sup>11</sup> Grifo do autor

pontuações obtidas para cada afirmação é dada pela pontuação total da atitude de cada respondente.

#### 4.1.1. Caracterização dos participantes

A análise realizada foi obtida primeiramente através dos dados coletados junto aos participantes da empresa pertencentes ao escritório da mesma, foi observado que 85,71% dos que trabalham no local são do sexo feminino e 14,29% do sexo masculino. Quanto à faixa etária foi percebido que um percentual de 50%, possui entre 18 e 25 anos ou 26 e 35 anos representados por 36% da amostra coletada. Dos participantes a maioria tem filhos 57%, são casados 50%; quanto aos que não têm filhos e são solteiros o percentual é 43%. Quanto ao grau de escolaridade 57% declararam possuir 2º grau completo, 21% estão concursando universidade e 14% já possuem formação; a maioria tem até um ano de empresa e renda familiar de até dois salários mínimos, representando 50% para os dois dados, como se pode observar na tabela bio-demográfica abaixo.

<b>DADOS GERAIS</b>		
<b>1. Qual sua faixa etária?</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Entre 18 e 25 anos	6	46%
Entre 26 e 35 anos	5	38%
Entre 36 e 42 anos	1	8%
Acima de 42 anos	1	8%
<b>2. Sexo</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Feminino	11	84,62%
Masculino	2	15,38%
<b>3. Filhos</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Sim	8	62%
Não	5	38%
<b>4. Qual seu estado civil?</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Solteiro (a)	5	38%
Casado (a) e/ou união estável	7	54%
Separado (a)	1	8%
Viúvo (a)	0	0%
Outro:	0	0%
<b>5. Qual seu grau de escolaridade?</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
1º grau completo	0	0%
1º grau incompleto	0	0%

2º grau completo	8	62%
2º grau incompleto	1	8%
Superior incompleto	3	23%
Superior completo	1	8%
<b>6. Qual o departamento em que atua?</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Administrativo	5	38%
Financeiro	5	38%
Marketing	0	0%
Produção	0	0%
Recursos Humanos	1	8%
Outro	2	15%
<b>7. Quanto tempo tem de empresa?</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
De 0 a 1 ano	7	54%
De 2 a 3 anos	4	31%
De 4 a 5 anos	1	8%
De 6 a 7 anos	0	0%
Outro	1	8%
<b>8. Renda familiar</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
01 a 02 salários	7	54%
02 a 03 salários	5	38%
03 a 04 salários	0	0%
04 a 05 salários	1	8%
Acima de 05 salários	0	0%

**Tabela 1:** Dados gerais

**Fonte:** Dados da pesquisa elaborada pela autora.

#### **4.1.2. Resultados e discussão analítica da Escala de Clima organizacional (ECO)**

A seguir são apresentados os gráficos obtidos pelo tratamento estatístico no Excel pela coleta utilizando o questionário de percepção do clima organizacional, baseado nos cinco fatores propostos por Siqueira e Tamayo (2008) para avaliar com base em fatores específicos: chefia, recompensa, conforto físico, controle ou supervisão e relacionamento com os colegas.

Os gráficos são apresentados de acordo com os procedimentos recomendados pela autora para os cálculos. Inicialmente foram somados os valores atribuídos em cada instrumento para as respostas de cada fator e depois extraídas a média para cada um dos cinco fatores; no segundo momento foram somadas as médias encontradas nos quatorze instrumentos e calculada uma média geral, a qual tem amplitude entre 1 a 5; assim para os fatores com valores maior que 4 tendem a

indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar um clima ruim ou desfavorável, devendo ocorrer o inverso para o fator controle.(SIQUEIRA, TAMAYO, 2008)

Os valores encontrados estão representados tabela a seguir:

Instrumentos aplicados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Valor médio por fator	Índice de precisão	Índice de precisão (%)
Apoio da chefia e da organização	3,33	3,52	3,71	3,10	3,67	4,19	4,29	3,81	4,29	3,05	3,71	3,43	3,19	3,64	0,73	73%
Recompensa	2,23	2,85	3,54	1,38	3,00	3,92	2,69	3,15	3,54	2,62	3,00	3,31	2,62	2,91	0,58	58%
Conforto físico	3,15	4,15	3,77	3,08	3,08	4,38	3,69	3,85	3,85	2,54	3,31	2,77	3,46	3,47	0,69	69%
Controle/ pressão	2,00	3,56	2,78	2,44	3,00	3,11	2,89	3,22	4,56	3,00	3,67	3,11	2,22	3,04	0,61	61%
Coesão entre colegas	3,43	4,43	3,00	3,14	3,43	4,71	3,86	4,00	4,29	2,71	3,57	4,14	3,29	3,69	0,74	74%

**Tabela 2:** Valores das médias individuais dos fatores

**Fonte:** Dados da pesquisa elaborada pela autora.

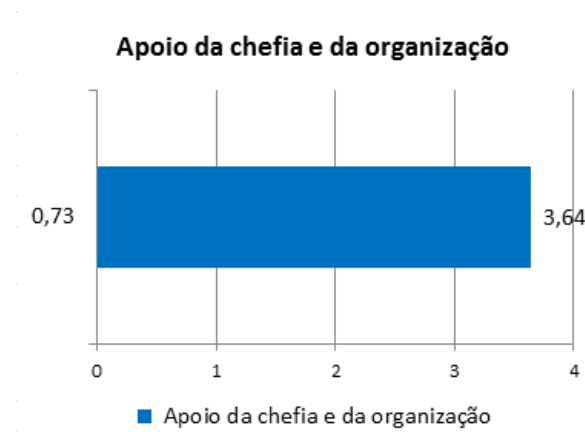
Foi observado após o tratamento quantitativo indicado pela autora a variância no intervalo das respostas do fator **apoio da chefia e da organização** de 3,10 a 4,29; a um nível de confiança ou precisão das respostas de 0,73 e média de 3,64 para a percepção da amostra desse fator na empresa.

De acordo com a análise descritiva, os resultados apontam que, no que se refere à variável, os colaboradores têm uma percepção positiva do comportamento da liderança e o desempenho da equipe, uma vez que esse fator explicita o suporte recebido afetivo e estrutural recebido capaz de orientar as práticas internas. A predominância deste fator obtém média das respostas de 3,64 com tendência a 4,0, isso indica que, os colaboradores, em sua maioria, concordam individualmente com a existência de apoio por parte da liderança; que existe um bom suporte afetivo e estrutural da chefia e da organização no desempenho diário das atividades este justificado pela tendência central a 4,0 e a médias individuais mais consensuais.

O apoio da chefia refere-se à valorização dada aos indivíduos e o reconhecimento que estes têm em relação ao papel executado pela liderança, como estes veem a contribuição que eles dão e o retorno sobre isto, assim conceituado por Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2007) tratando do comprometimento da

organização com o funcionário. Ainda segundo os autores a falta de comprometimento provoca uma visão negativa sobre os valores da organização, não orientado assim para resultados favoráveis e gerando o clima e descontentamento e desvalorização profissional.

Os dados coletados apontam para um bom relacionamento entre empregador e empregado, uma vez que o clima organizacional significou um fator de maior valor, assim os colaboradores mostram-se satisfeitos com essa variável conforme mostra o gráfico 1.



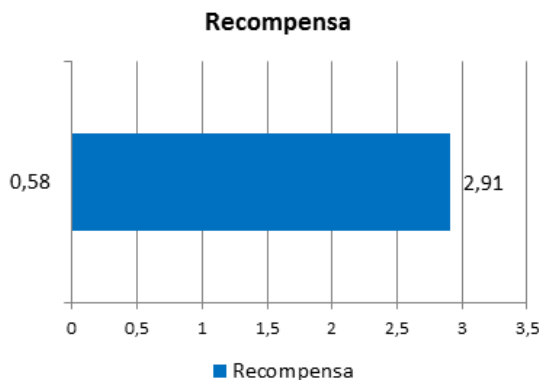
**Gráfico 1:** Apoio da chefia e da organização

**Fonte:** Dados da pesquisa elaborada pela autora.

Para o fator **recompensa**, foi apresentada uma variância nas respostas de 1,38 a 3,92; e um nível de confiança ou precisão das respostas de 0,58 e média de 2,91 para a percepção da amostra desse fator na empresa. Essa variância e o menor nível de confiabilidade dizem respeito ao intervalo maior para o valor individual das respostas que mostram um sentimento negativo dos respondentes e sinalizam para o não reconhecimento do esforço empregado, a necessidade de políticas de gestão que venham a tornar este um fator que permita melhorias significativas no clima organizacional, uma vez que a média apresenta parcialidade representada por Siqueira (2008) com sendo um fator desfavorável à empresa.

Os sistemas de recompensa dizem respeito à manutenção das pessoas na empresa (redução dos elementos do turnover - redução ou saída das pessoas) e alcance das proposições iniciais descritas na socialização daqueles que entram na

organização e que são descritos também nos Modelos de Coda (1997), Luz (1996) e Kolb (1986) políticas praticadas pela empresa que corroboram para dar novo significado do trabalho ao indivíduo, valoriza o esforço individual, estabelece políticas de remuneração e reconhecimento tal que são descritas por Morin (2001) como características da organização do trabalho que devem buscar dar sentido e nortear o desenvolvimento de competências configuradas como sentido do trabalho e tal como sugere a teoria do reforço que afirma que os comportamentos devem ser reforçados com reconhecimento. (ROBBINS, 2005) e representado no gráfico 2.



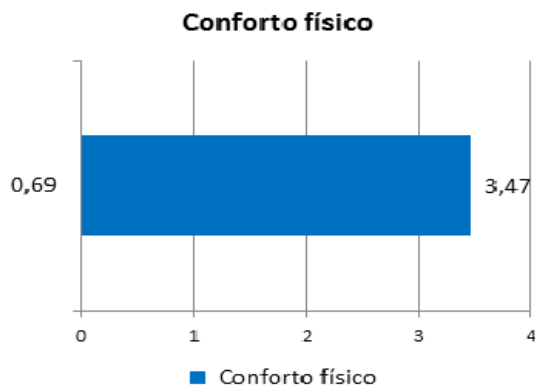
**Gráfico 2 :** Recompensa

**Fonte:** Dados da pesquisa elaborada pela autora.

Quanto aos aspectos de **conforto físico**, foi apresentada uma variância nas respostas de 2,54 a 3,85; e um nível de confiança ou precisão das respostas de 0,69 e média de 3,47, para a percepção dos equipamentos, ambiente (iluminação ventilação) e condições estruturais internas fornecidas, estas relacionadas à higiene do trabalho. Essa variável no geral apresenta uma percepção positiva dos funcionários que vêm o local de trabalho como adequado ao trabalho, atentando apenas para o intervalo de respostas que tem uma média individual próxima a 3,0, definida como sendo representado pela inconformidade ou não posicionamento diante do fator, dados visíveis no gráfico 3.

Dentre os elementos que proporcionam conforto físico estão programas de higiene e segurança do trabalho que asseguram a manutenção da satisfação perante

as condições oferecidas pela empresa e que permitem o bom desempenho organizacional e um ambiente de trabalho agradável. (CHIAVENATO, 2008).



**Gráfico 3:** Conforto físico

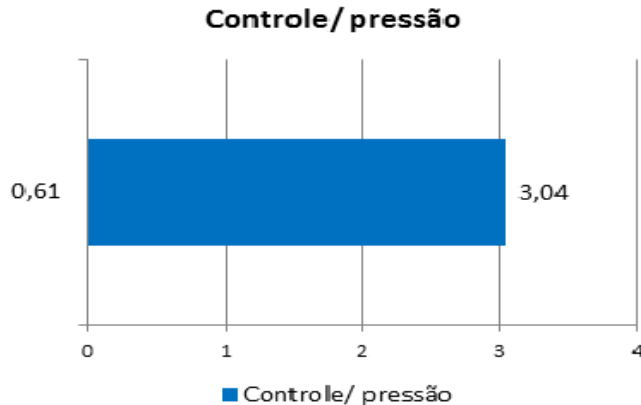
**Fonte:** Dados da pesquisa elaborada pela autora.

Referente ao fator **controle/pressão** e mostrados no gráfico 4, este apresentou uma variância nas respostas de 2,00 a 4,56; e um nível de confiança ou precisão das respostas de 0,61 e média de 3,04, o que implica que individualmente a visão a cerca do controle e supervisão da chefia tem variado entre os subordinados.

Por desempenhar esse papel importante para a transmissão dos objetivos organizacionais os líderes devem buscar a transparência na comunicação das metas que pode vir a gerar muita burocracia e apatia dos colaboradores; e investir em capacitação para estimular a autonomia nos departamentos e tornar os processos internos mais participativos havendo assim o “enriquecimento das tarefas que aumenta a independência” como sugere Robbins (2005, p. 168).

É papel da liderança despertar a confiança nas pessoas pelo reforço dos valores organizacionais, estimular mudanças por despertar nas pessoas a autonomia sobre as tarefas, promover a dinâmica e a autodisciplina ou autocontrole para que as pessoas conforme corrobora Chiavenato (2008) seja a liderança mediadora do comportamento esperado pela empresa sem grandes pressões ou demasiado controle/pressão uma vez que a racionalidade, os relacionamentos afetivos podem ser utilizados como traços dessa auto liderança ou direcionamento,

no entanto a pressão torna as tarefas desconfortáveis e vem a ser um fator a ser prejudicial à motivação intrínseca dos funcionários contidos na tabela 3.



**Gráfico 4:** Controle/pressão

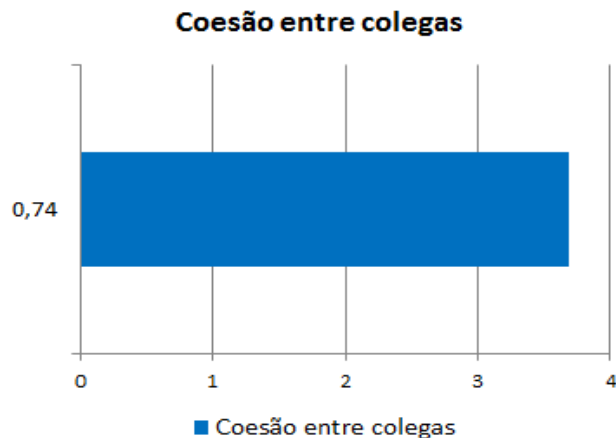
**Fonte:** Dados da pesquisa elaborada pela autora.

Quanto ao fator **coesão entre colegas** há variância nas respostas de 2,71 a 4,71; e um nível de confiança ou precisão das respostas de 0,74 e média de 3,69 com tendência a 4,00, o que implica que a relação individual entre os colaboradores é satisfatória a um bom clima com vínculos entre os departamentos, ajuda mútua, prevalência das lideranças dos chefes de cada setor e afeição entre o grupo que favorece o desempenho entre equipes mostrados no gráfico 5.

Este representa um dos fatores mais positivos na organização, o que representa que dentro do sistema cultural da empresa os pares têm identificação entre si que vem a ser fruto da associação por relações onde os indivíduos criam uma cultura informal de maior impacto que representa para os envolvidos, relações funcionais que tendem a se alterar com modificações na organização formal da empresa. Esta coesão representa um padrão ou status ou papel a desempenhar dentro desse grupo, possuem modelos comportamentais, direcionamento à execução das atividades. (CHIAVENATO, 2003), representando que a dinâmica entre equipes; os diferentes grupos ou substratos da cultura mostram-se satisfeitos com as relações interpessoais que são proporcionadas pela organização e entre os departamentos representa para a mesma um moderado ou alto desempenho das tarefas e proporcionando a aprendizagem grupal e facilitando o sistema de comunicação informal que vêm a ser fatores que estimulam a motivação e a



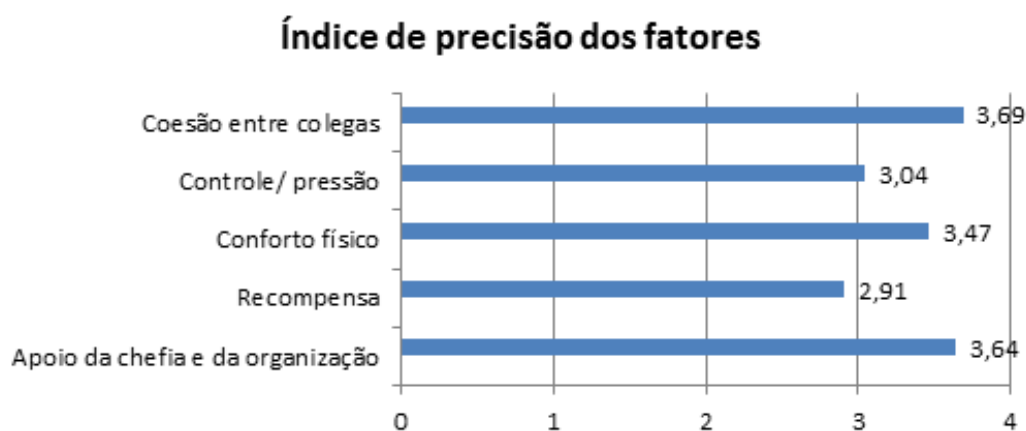
satisfação dos membros, contendo assim três premissas básicas que norteiam a cultura: *papéis, normas e valores*<sup>12</sup> estes assim descritos por Tamayo(1998): o primeiro como forma de prescrever comportamentos, o segundo sendo a transmissão das expectativas na forma normativa e os valores como sendo ideologias ou aspirações que tornam-se coletivas.



**Gráfico 5:** Coesão entre colegas

**Fonte:** Dados da pesquisa elaborada pela autora.

De modo geral, o clima está satisfatório, caracterizado por atitudes positivas, confiança, entusiasmo e alegria, com exceção dos quesitos controle/pressão e recompensas.



**Gráfico 6:** Relação entre resultados da precisão e valor dos fatores

**Fonte:** Dados da pesquisa elaborada pela autora.

<sup>12</sup> Grifo da autora

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi conhecer o clima da empresa de Laticínios localizada em Campina Grande PB a partir da aplicação da escala de clima organizacional adaptada por Siqueira (2008) e verificar a partir do questionário de Almeida, a percepção que os colaboradores têm dos líderes e como está influenciando o clima coletivo da empresa.

Estudar o clima organizacional é importante uma vez que por uma análise dele é possível reconhecer os valores organizacionais (seu impacto nos colaboradores e como estes vêem os mesmos), ressaltando nesta observação o papel da cultura organizacional na criação da identidade empresarial, no direcionamento e socialização dos membros e na validação do que se configuram como sendo condições favoráveis às práticas no trabalho.

Mediante esta observação foi feito um levantamento de três modelos de clima de autor diferentes para que fosse abordada bibliograficamente a semelhança entre os elementos ou fatores que para os autores evidenciam os fatores que mais emergem da cultura como o “iceberg da cultura organizacional” sugerido por Chiavenato (2010), foram utilizados livros, dissertações de mestrado, material extraído de sites, etc. para construção da abordagem dos temas cultura, clima e liderança e para assim melhor interpretar o processo de levantamento de clima e a relação da percepção dos fatores apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas proposto na escala de clima (ECO) de Siqueira (2008) contribuindo para o enriquecimento dos estudos realizados na área.

Com a pesquisa pôde ser percebido que os entrevistados possuem um pouco de desconforto ao responder o questionário e alguns preferiram responder o questionário e depois comentar o resultado com outros, assim em alguns departamentos a percepção que era ponto chave na pesquisa apresentou valores semelhantes para as repostas individuais e coletivas para os fatores da escala de clima e para o questionário de liderança as respostas a cerca de quem representa o líder na empresa e quem representa o detentor do poder dentro da mesma, causou dúvidas por alguns indivíduos evidenciar que não conseguiram identificar liderança e sim poder legitimado - poder autocrático.

Foi observado que no tocante do clima o resultado de menor média fatorial foram: controle/pressão e recompensa, devendo assim a empresa repensar estratégias que desenvolvam programas internos que incentivem a tomada de decisões, a autoconfiança e que sejam implantados sistemas de recompensa para os funcionários estes percebidos por Coda(1997) como sendo formas de valorização profissional.

Os modelos elencados no estudo servem de referencia para explicar que conforme foi feito por Siqueira (2008), os modelos de avaliação de clima apresentam vários itens para as percepções a cerca dos aspectos que permitem verificar este clima uma vez que estes fatores promovem alterações comportamentais. Por tal, as características psicológicas interferem no próprio resultado da avaliação uma vez que pode vir a expressar maiores ou menores variações na satisfação e motivação dos colaboradores da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração** [recurso eletrônico]. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Disponível em: <<http://books.google.com.br>> Acesso em: 23 de jul de 2014
- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Revista Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>> Acesso em: 12 de julho de 2014.
- BOOG, G; BOOG, M (Coords.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G. S., MOURÃO, L. e colaboradores. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4ª ed. Rio e Janeiro: Elsevier, 2007. 3ª reimpressão. Disponível em: <<http://books.google.com.br>> Acesso em: 22 de jul de 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma abordagem da moderna administração das organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 7ª reimpressão. Disponível em: <<http://books.google.com.br>> Acesso em: 02 de ago de 2014.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed.rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier.2003.12ª reimpressão.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. vol.2.6ª ed. rev. e atualizada – Rio de Janeiro: Elsevier, 2002- 11ª reimpressão. Disponível em: <<http://books.google.com.br>> Acesso em: 22 de jul de 2014.
- DRUCKER, P. **Administração em tempos turbulentos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- ENCARNAÇÃO, Marcos. **Análise de clima organizacional e satisfação do cliente: um estudo em uma rede hoteleira**. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças –FUCAPE..Vitória, 2006.

Disponível em: < [http://www.livrosgratis.com.br/arquivos\\_livros/cp021429.pdf](http://www.livrosgratis.com.br/arquivos_livros/cp021429.pdf)>  
Acesso: 07 de agos de 2014.

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Disponível em:  
<<http://books.google.com.br>> Acesso em: 31 de julho de 2014

FLORY, A. V. **Linguagem e construção da realidade organizacional**. Arte e ciência. 2000. Disponível em: <<http://books.google.com.br>> Acesso em: 20 de jun de 2014.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional grandes temas em debate**. São Paulo-SP. 1991. Artigo publicado na revista de administração de empresas, São Paulo, 31 (3): 73-8, julho/setembro, 1991. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07> Acesso em: 02 de jul de 2014.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

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

LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Rev. CCEI – URCAMP, v.6, n.10, p.33-40- ago., 2002.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional**: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. 2001. 213p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LUZ, R. S. **Gestão do Clima Organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003. Disponível em:  
<[http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1662](http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1662)> . Acesso em: 12 de julho de 2014.

MACÊDO, I. I. et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOREIRA, E. G. **Clima organizacional**. Curitiba - PR: IESDE. Brasil, 2012. Disponível em: <<http://books.google.com.br>> Acesso em: 20 de jun de 2014.

MORIN, Estelle M. **Os sentidos do trabalho**. RAE, v. 41, n. 3, p. 9, 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>> Acesso em 25 de ago 2014.

OLIVEIRA, J. S. G.; CAMPELLO, M. L. C. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas**. Artigo publicado no V SeGeT – Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia. Resende - RJ. 2008. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/345\\_seget.08Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/345_seget.08Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf)> Acesso em: 02 de jul de 2014.

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

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

PEREIRA, V. M. S. **Clima organizacional e qualidade nos serviços em uma instituição de ensino: um estudo de caso**. 2006. 94 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal. Santa Maria, 2006.

PLIOPAS, A. L.; TONELLI, M. J. **Ponto de vista: dilemas da cultura organizacional**. ERA- Executivo. Vol.2, nº 4. Nov 2003 a Jan 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/2188.pdf>> Acesso em: 16 de julho de 2014.

PRODANOV, C. C. Metodologia científica (recurso eletrônico). **Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013. Disponível em: <<http://books.google.com.br>> Acesso em: 02 de jul de 2014.

ROBBIN, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

RUBBO, E.; PINHEIRO, I. A. **Fatores do Clima Organizacional que são Motivadores à Inovação Tecnológica em um Centro de Tecnologia**. In: XXII Simpósio de Gestão da Inovação tecnológica. Salvador – Bahia - Brasil. 6 a 8 nov. 2002.

SANTOS, V.; CANDELORO, R. J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: AGE, p. 73, 2006.

SCHENKEL, F. C. **Análise da gestão internacional de recursos humanos em instituição financeira: estudo de caso de um banco comercial**. Porto Alegre RS. 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29826/000775315.pdf?sequence=1>> Acesso em: 02 de jul de 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. (org.); TAMAYO, Á. [et al]. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344p.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª ed. Rio de Janeiro - RJ: Editora FGV, 2006. Disponível em: <<http://books.google.com.br>> Acesso em: 22 de jul de 2014. Acesso em: 08 de jul de 2014.

TAMAYO, A. **Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo**. Revista de administração, São Paulo, v.33, n, 3, p.56-63, julho/setembro, 1998. Disponível em: <<http://books.google.com.br>> Acesso em: 24 de jul de 2014.

TAVARES, F. P. **A cultura organizacional como um instrumento de poder**. Artigo publicado no caderno de pesquisas em administração. São Paulo, v. 1, nº 3, 2º SEM/1996. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Cultura\\_e\\_cultura\\_organizacional/cultura%20como%20instrumento%20de%20poder.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Cultura_e_cultura_organizacional/cultura%20como%20instrumento%20de%20poder.pdf)> Acesso em: 02 de jul de 2014.

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TRINDADE, L. X.; LEMOS, A. S. R.; GÓES, A. O. S.; CINTRA, L. A. V. **Cultura organizacional e artefatos visíveis: um estudo comparativo entre empreendimentos do eixo Ilhéus – Itabuna**. Artigo publicado no XXIV ENANGRAD. Florianópolis – SC, 2003. Disponível em: <[http://www.enangrad.org.br/anais2013/\\_resources/artigos/tga/03.pdf](http://www.enangrad.org.br/anais2013/_resources/artigos/tga/03.pdf)> Acesso em: 08 de jul de 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLI, J. C.; BORGES, J. E. A.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICE I – CARTA DE ANUÊNCIA

Prezado Srº Francisco Arinilson Macena Maia, diretor superintendente da empresa Lebom Alimentos S.A.

Eu, Profa. Ma. Sheyla Suzanday Barreto Siebra, orientadora do trabalho de conclusão de curso da aluna, Emiliana de Oliveira Generino, que irá desenvolver um estudo de caso com o tema: A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso em uma empresa de laticínios em Campina Grande/PB. Venho por meio desta solicitar autorização para que possamos realizar a coleta de dados com os colaboradores desta instituição.

Desde já informamos que não haverá custo algum para a instituição, nem para os pesquisados. Também não haverá por nossa parte interferência na operacionalização e/ou nas atividades diárias da empresa. Esclarecemos que tal autorização é uma das condições éticas para a realização de qualquer estudo envolvendo seres humanos, sob qualquer forma ou dimensão, em concordância com a resolução nº196/96 do Conselho Nacional de Saúde.

Desde já agradecemos a atenção dispensada.

Atenciosamente,

---

Sheyla Suzanday Barreto Siebra  
Profª Ma. Orientadora - Universidade Federal de Campina Grande – UFCG

---

Emiliana de Oliveira Generino  
Graduanda do curso de Administração de empresas da Universidade Federal de  
Campina Grande – UFCG

---

Francisco Arinilson Macena Maia  
Diretor superintendente da empresa Lebom Alimentos S.A.

Campina Grande, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.



## APÊNDICE II – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante,

Sou estudante do curso de Administração de empresas da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora Ma. Sheyla Siebra, cujo objetivo é analisar a influência da liderança no clima organizacional em uma empresa de laticínios em Campina Grande/PB. Sua participação consiste em responder um questionário sócio demográfico, um instrumento para avaliação do clima organizacional.

As perguntas foram elaboradas de forma que os pesquisados pudessem refletir sobre a percepção que cada um possui do clima organizacional e de seu ambiente de trabalho. A todos os participantes será garantido o direito do anonimato na publicação dos resultados, solicitamos que responda da forma mais sincera possível. A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Participando desta pesquisa, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora Emiliana de Oliveira Generino, pelo telefone: (83) 8661.1800.

Atenciosamente,

---

Emiliana de Oliveira Generino  
Graduanda do curso de Administração de empresas da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG

---

Sheyla Siebra  
Professora Ma. Orientadora - Universidade Federal de Campina Grande – UFCG

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.**

---

Local e data

---

Nome e assinatura do participante

## APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO SÓCIO DEMOGRÁFICO

### PARTE 1: Questionário sócio demográfico

DADOS GERAIS	
<b>1. Qual sua faixa etária?</b>  <input type="checkbox"/> Entre 18 e 25 anos <input type="checkbox"/> Entre 26 e 35 anos <input type="checkbox"/> Entre 36 e 42 anos <input type="checkbox"/> Acima de 42 anos	<b>2. Sexo</b> <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino  <b>3. Filhos</b>  <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<b>4. Qual seu estado civil?</b>  <input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> Casado (a) e/ou união estável <input type="checkbox"/> Separado (a) <input type="checkbox"/> Viúvo (a) <input type="checkbox"/> Outro	<b>5. Qual seu grau de escolaridade?</b>  <input type="checkbox"/> 1º grau completo <input type="checkbox"/> 1º grau incompleto <input type="checkbox"/> 2º grau completo <input type="checkbox"/> 2º grau incompleto <input type="checkbox"/> Superior incompleto. Qual: _____ <input type="checkbox"/> Superior completo. Qual: _____
<b>6. Qual o departamento em que atua?</b>  <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Financeiro <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Produção <input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Outro _____	<b>7. Quanto tempo tem de empresa?</b>  <input type="checkbox"/> De 0 a 1 ano <input type="checkbox"/> De 2 a 3 anos <input type="checkbox"/> De 4 a 5 anos <input type="checkbox"/> De 6 a 7 anos <input type="checkbox"/> Outro: _____
<b>8. Renda familiar</b>  <input type="checkbox"/> 01 a 02 salários <input type="checkbox"/> 02 a 03 salários <input type="checkbox"/> 03 a 04 salários <input type="checkbox"/> 04 a 05 salários <input type="checkbox"/> Acima de 05 salários	

## PARTE 2: Escala de clima organizacional

### Caro colaborador,

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características de empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

VARIÁVEIS	PESO
01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	
05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
07. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	
08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	
09. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	
19. Nesta empresa, o chefe ajuda quando ele precisa.	
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	

23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
30. O trabalho bem feito é recompensado.	
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
33. A qualidade do trabalho tem influencia no salário do empregado.	
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalhador.	
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44. O setor de trabalho é limpo.	
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	

51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
55. Nesta, empresa nada é feito sem a autorização do chefe.	
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	

Fonte: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.); TAMAYO, Alvato [et al]. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.