



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS -
FATECS**

CURSO: Administração

LINHA DE PESQUISA: Comportamento Organizacional

ÁREA: Gestão de Pessoas

**Fernanda Moreira Soares
RA: 2095998/5**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SUAS RELAÇÕES COM FATORES COMO
LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO, MUDANÇA ORGANIZACIONAL E ESTRESSE**

**BRASÍLIA
2013**

FERNANDA MOREIRA SOARES

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SUAS RELAÇÕES COM FATORES COMO
LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO, MUDANÇA ORGANIZACIONAL E ESTRESSE**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Tatiane Araújo

**BRASÍLIA
2013**

FERNANDA MOREIRA SOARES

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SUAS RELAÇÕES COM FATORES COMO
LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO, MUDANÇA ORGANIZACIONAL E ESTRESSE**

Trabalho de conclusão de curso
(TCC) apresentado como um dos
requisitos para a conclusão do curso
de Administração de Empresas do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília.

Orientador: Tatiane Araújo

Brasília, 15 de Maio de 2013.

Banca Examinadora

Prof (a): Tatiane Araújo

Prof.(a) :
Examinador.(a):

Prof.(a) :
Examinador.(a):

CLIMA ORGANIZACIONAL E SUAS RELAÇÕES COM FATORES COMO LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO, MUDANÇA ORGANIZACIONAL E ESTRESSE

Fernanda Moreira Soares¹

RESUMO

As organizações são consideradas únicas, cada uma possui seus valores, crenças, e desenvolvem o seu próprio clima organizacional que é a forma como o ambiente e a cultura são entendidos pelos funcionários e que acaba influenciando no seu comportamento. Com a nova era globalizada sofrendo constantes transformações, é preciso que as empresas estejam preparadas para acompanhar essas mudanças na cultura e o no clima do ambiente de trabalho. Por isso, as empresas tendem a buscar e cultivar pessoas que combinem com o clima do ambiente de trabalho da organização, O qual possui relevante importância na busca de melhor desempenho que é essencial em um mercado cada vez mais competitivo. Este trabalho propõe um estudo sobre o clima organizacional e teve como objetivo principal analisar o clima organizacional da empresa com base nas dimensões referentes ao clima organizacional relacionados com a mudança organizacional, estresse, liderança e motivação. O referencial teórico traz conceitos sobre clima organizacional, cultura organizacional e as dimensões de análises estudadas. O tipo de pesquisa se caracteriza como exploratória, abordando como forma de pesquisa quantitativa, utilizando como técnica de pesquisa o estudo de caso. O instrumento utilizado na pesquisa foi um questionário estruturado fechado com 26 questões relacionadas com as dimensões estudadas sobre liderança, estresse, motivação e mudança. O universo da pesquisa foram 20 funcionários, e com os resultados obtidos de acordo com esses critérios de pesquisa, verificou-se que grande parte destes funcionários se sente influenciada pelos valores da empresa. Apesar disso, percebe-se que o clima organizacional mantido é saudável e proporciona um ambiente propenso a motivar os trabalhadores.

Palavras-Chave: Clima organizacional; Estudo de caso; Dimensões de clima organizacional.

¹ Estudante do 8º semestre de Administração do UniCeub.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. INTRODUÇÃO AO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	8
2.1 Conceitos de Clima e Cultura Organizacional.....	10
2.2 Clima e Mudança Organizacional.....	12
2.3 Clima e Estresse.....	14
2.4 Clima e Liderança.....	16
2.5 Clima e Motivação.....	17
2.6 Satisfação no Trabalho.....	19
3. MÉTODO.....	20
3.1 Descrição da Unidade de Caso.....	20
3.2 Instrumento de Coleta.....	21
3.3 Procedimento de Coleta.....	22
3.4 Procedimento de Análise de Dados.....	22
4. DISCUSSÃO.....	23
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERENCIAL.....	31
APÊNDICE - A.....	33

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da ciência fez aparecer conhecimentos que, hoje, são responsáveis por um mundo sem barreiras, quase que plenamente globalizado. As organizações vivem um processo de mudanças em decorrência da globalização, das novas tendências tecnológicas e da mudança de valores, o que vêm impondo novos rumos aos processos de gestão.

As empresas orientam-se por novas formas de gerenciamento, visando mais competitividade e maiores lucros. A eficiência passou a ser essencial no compromisso dos funcionários em relação à prestação de serviço, estes passaram a ter participação ativa e suas opiniões começaram a ser ouvida pelos gestores.

Os colaboradores passaram a ser visto como o bem mais valioso dentro das empresas, uma vez que as mesmas perceberam que os funcionários eram os que mais acrescentavam valor aos serviços destas. O clima organizacional tem sido abordado como fator de relevância para a gestão organizacional. Ao longo do tempo se observa que o clima organizacional influi na produtividade, qualidade, motivação e no desenvolvimento da organização. Assim, as empresas possuem a sua cultura, as suas regras e o seu clima organizacional, por isso há necessidade do entendimento do mesmo.

Dessa forma, é interessante o desenvolvimento de um estudo que permita identificar os fatores principais que afetam positivamente ou negativamente a satisfação dos funcionários. A pesquisa de clima é um instrumento que mede essa percepção das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho, podendo indicar possíveis aspectos que gerem satisfação.

Conhecer essas percepções pode levantar fatores importantes para o reconhecimento sobre o clima organizacional, pois o sentimento que as pessoas têm sobre a empresa tem um grande impacto sobre como e quanto trabalham. Dessa forma, as empresas começaram a se preocupar com a maneira pela qual eram percebidas pelos próprios contratados, já que pesquisas demonstravam que funcionários mais satisfeitos se sentiam mais

motivados para o trabalho e, portanto, tinham melhor desempenho. A partir dos resultados encontrados, é possível sugerir ações para melhorar o clima.

Considerando os recursos humanos de uma organização, pode-se inferir que diversos fatores tanto do âmbito pessoal quanto do organizacional podem afetar seu desempenho o que atingirá conseqüentemente a sua contribuição para os resultados.

As pesquisas de Clima Organizacional estão sendo utilizadas como ponto de partida para novas estratégias de gestão, no sentido de promover o crescimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores. Por isso da importância de uma boa gestão do clima organizacional a fim de tornar a organização mais competitiva e proativa com qualidade no desenvolvimento dos processos internos e externos e de atender com eficácia e eficiência os clientes.

O clima organizacional e linha de pesquisa do projeto se propõem a discutir as quatro dimensões que influenciam o ambiente da empresa que são: mudança organizacional, liderança, motivação e estresse. Com essas informações, o início da construção do trabalho foi a problematização “Como algumas variáveis clima organizacional pode influenciar no relacionamento interno de uma loja?”.

Diante deste questionamento, o seguinte estudo tem como objetivo geral analisar o clima organizacional da empresa com base nas dimensões relacionadas com a mudança organizacional, estresse, liderança e motivação.

Como objetivos específicos, pretende-se apresentar as dimensões em estudo da análise de clima organizacional, verificar a percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional com as dimensões estudadas, analisar a influencia dessas dimensões no clima organizacional da mesma.

A importância acadêmica é a geração de um conhecimento aprofundado na área de recursos humanos mostrando os principais métodos de desenvolvimento de liderança, uma área delicada e de extrema importância para o bom funcionamento de qualquer organização gerando funcionários rentáveis e satisfeitos para esta. Também contribui para futuros estudos do impacto da liderança no clima organizacional.

Do ponto de vista aplicado, a pesquisa é relevante na medida em que seus resultados poderão contribuir para a revisão e aperfeiçoamento dos processos produtivos da empresa estudada, dessa forma é adequada a realização desse a equipe tem que buscar a satisfação dos seus funcionários dentro da organização.

A relevância dessa pesquisa para a sociedade poderá provocar discussão na empresa sobre a importância de estimular e de como isso pode ser feito almejando conquistar a máxima satisfação e motivação de seus funcionários assim, o estudo é viável gerando apenas benefícios para a empresa e também dados que poderão ser de ampla importância nas decisões de melhoria na organização.

O trabalho foi desenvolvido e estruturado em partes. A primeira parte refere-se à introdução e conceitos sobre cultura, clima organizacional e suas relações. O referencial teórico, dividido em dimensões, aborda as relações de clima organizacional com a mudança, estresse, liderança, motivação e fala também sobre a satisfação no trabalho. Logo em seguida, o método de abordagem da pesquisa onde descreve a unidade de caso, os instrumentos utilizados, procedimentos de coleta e tratamento dos dados, e por último apresenta-se uma discussão sobre os dados coletados relacionando com a teoria vista e as considerações finais.

2. INTRODUÇÃO AO CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional pode ser compreendido como a atmosfera do ambiente de trabalho, e é apontado como um elemento de grande importância para a organização. Na literatura encontram-se diversas definições de clima organizacional. Segundo Chiavenato (1994) o clima organizacional é a atmosfera psicológica de cada organização. De acordo com Luz (1996), o clima organizacional é considerado um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos existentes em uma organização, que retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho. Chiavenato (2005) e Tachizawa & Andrade (2002), afirmam que o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do

ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos colaboradores da organização e que influenciam o seu comportamento.

O estudo do clima organizacional se mostra como um instrumento importante na gestão das organizações e é considerado um elemento para a compreensão do comportamento da empresa no geral. Para se traduzir o que é uma empresa, Robbins (2006), conceitua como sendo uma unidade social, coordenada com consciência, composta de uma ou mais pessoas e que funciona numa base relativamente contínua para atingir um objetivo comum ou um conjunto de objetivos.

O clima organizacional refere-se ao produto dos sentimentos individuais e grupais das pessoas com relação à realidade percebida a organização (MAXIMIANO, 2000). Pode-se inferir a partir daí, que a realidade percebida vai depender das características individuais de cada um.

Dessa forma, começou a se pensar sobre o comportamento das pessoas dentro da organização. Perante as mudanças ocorridas na sociedade, as empresas buscam novas maneiras de gerenciamento, buscando competitividade e maiores lucros. A ação em busca da eficiência tornou-se essencial no compromisso dos empregados em relação à organização que trabalham, o colaborador começou a ter participação e suas opiniões começaram a ser vistas pelos gestores. Assim, as pessoas são influenciadas pelo que acontece em volta delas, podendo reagir a esses estímulos (COHEN & FINK, 2003).

O clima organizacional está entre os principais motivos para o crescimento de uma empresa, pois um clima saudável proporciona colaboradores esforçados a atingir seus objetivos, e a valorização do trabalho proporciona um clima inovador com vantagens e estratégias competitivas para o empreendimento. A preocupação e acompanhamento com o clima deve ser prioridade de todos os gestores de uma organização que queria ter produtividade e rendimento. O mundo das empresas é constituído de pessoas. “Outra forma de considerar o que fazem os executivos é examinando as habilidades ou competências de que eles precisam para atingir seus objetivos com sucesso” (Robbins, 2002, p. 4).

Assim, o clima não é determinado pelos gestores, o clima de uma organização é a interação que envolve todo o grupo de pessoas que pertencem à organização e que pode afetar diretamente a motivação e o desempenho.

2.1 Conceitos de Clima e Cultura Organizacional

O clima organizacional pode proporcionar o aumento da eficiência, quando é satisfatório para a empresa e para os funcionários. De acordo com Chiavenato (2005, p. 267) “O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”. O clima é um fator resultante das modificações culturais, assim entendidas como soma de valores, costumes, tradições e propósitos que fazem com que uma empresa seja singular e quando essas variáveis são alteradas, ocasionam mudanças no clima, (SOUZA, 2001). Bennis (1999) acrescenta que é crucial e considera que “clima” significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais.

O entendimento dos valores organizacionais, e como estes são captados e entendidos pelos colaboradores, possibilita aos supervisores desenvolverem de maneira estratégica as ações serão desenvolvidas dentro da empresa.

Para compreendermos o conceito de clima organizacional, temos que entender também o que é cultura organizacional e como ela se acontece dentro da empresa. De acordo com Kotter & Heskett (1994, p.3):

O conceito de cultura foi, assim, criado para representar, em um sentido muito amplo e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte.

Assim, quando falamos sobre a cultura, estamos fazendo referência ao jeito de como os valores, hábitos da empresa são entendidos e desenvolvidos pelos funcionários para atingir os objetivos organizacionais traçados. Para Fleury (1996, p.20):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

A cultura tem o poder de influenciar as pessoas para conduzir comportamentos dentro do ambiente organizacional (ROBBINS, 2006). De acordo com Robbins (2006, p. 373) “cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais.”.

Segundo Kotter & Heskett (1994, p.5), “a cultura representa os padrões de comportamento ou estilo de uma organização, que os empregados, de forma automática, incentivam os novos colegas a seguir.” Segundo Luz (2006, p. 14):

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

A cultura organizacional é posta como um importante aspecto de uma análise organizacional, ela sofre influência também da cultura das pessoas que trabalham na empresa para a formação de sua identidade. “A cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização.” (TANIGUCHI e COSTA, 2010, p. 215).

Então, entendemos que a cultura possui como uma de suas características o desenvolvimento de relações entre os funcionários e ao ambiente de trabalhos onde estão inseridos. “Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido” (PIRES, MACÊDO, 2006. p. 84).

O entendimento da organização como um sistema é preciso para a sociedade, pois sempre está passando por mudanças. Como foi dito o clima é a visão do funcionário do ambiente de trabalho. Esse ambiente também pode sofrer interações de variáveis que afetam o comportamento dos funcionários como altos níveis de estresse, mudanças não planejadas, estilos de liderança e motivação. O quadro abaixo mostra o que pode atingir cada dimensão.

Mudança Organizacional	Estresse	Liderança	Motivação
Resistência às novas ideias de mudança.	Lidar com situações sob pressão.	Comunicação entre chefe e funcionário.	Aspectos que gerem a autoestima dos funcionários
Saber se os funcionários tem participação para sugerir e aceitar mudanças.	Estresse causado por aumento de rotinas e metas.	Administrar a empresa de maneira eficaz e eficiente.	Recompensa salarial não é fator de motivação.
Mudanças nas rotinas de trabalho	Relacionamento diário com outros funcionários	Estilos de liderança	Atitudes que busquem diminuir o absenteísmo.

Quadro 1: Clima e sua relações.

Fonte: CARNEIRO, G.A. TAGLIOCOLO.

2.2 Clima e Mudança Organizacional

A mudança em si é um procedimento difícil, e quando se fala em mudanças organizacionais, pode-se dizer que esses processos afetam o clima organizacional, pois os funcionários que estão sujeitos a elas, apresentam um conjunto de expectativas positivas e ao mesmo tempo desconfianças em relação ao novo. Toda mudança provoca caminhos diferentes, novas abordagens, novas soluções, significa uma transformação que pode ser gradativa e constante, (CHIAVENATO, 2005).

A resistência à mudança acontece até mesmo em organizações que estão dispostas e abertas a mudar. A defesa não acontece por acaso, apenas acontece porque as pessoas realmente não querem mudar, elas tendem a resistir quando consideram que suas consequências são negativas. “A resistência à mudança nem sempre aparece de maneira padronizada” (ROBBINS, 2006, p. 425). De acordo com Cohen e Fink (2003, p. 346) “As pessoas decidem fazer as mudanças quando as coisas não estão ocorrendo com do modo desejado”.

"Mudança organizacional é qualquer transformação de uma natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização." (WOOD, 1995, p.54).

Pela visão do gestor esse problema de mudança pode ser relacionado com baixa produtividade ou insatisfação (COHEN & FINK, 2003), segundo Cohen & Fink, (2003, p.350):

As pessoas resistem às mudanças por alguma razão, e a tarefa do gerente é tentar identificar esses motivos e, quando possível, planejar a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas.

Os processos de mudanças podem acontecer por meio de reuniões entre os superiores e os funcionários, alguns deles concordam que existe uma comunicação para a apresentação e definição de novas ideias sugestivas as mudanças, mas a grande parte acredita que essa comunicação apresenta deficiências da parte dos supervisores com relação aos avisos sobre as mudanças (ROBBINS, 2006). Os processos de mudança muitas vezes não são bem sucedidos porque, os supervisores não percebem que as pessoas são seres comportamentais. O momento da mudança é um grande desafio para o gestor, pois ele tem conquistas pela frente, e junto a isso existem pessoas que estão envolvidas com as consequências trazidas pelo processo de transformação pelo qual estão vivendo. Os gestores são considerados adaptáveis a mudanças, assim, eles avistam oportunidades e por isso mostram o melhor de suas competências para englobar essas mudanças no clima organizacional da empresa. O desempenho do funcionário é avaliado pelo gerente, e cabe a ele dar *feedback* com o intuito de propor mudanças (COHEN E FINK, 2003). Para Robbins (2006) a maioria dos funcionários, afirma que este processo não ocorre devidamente, o que gera resistência a mudanças e desmotivação, a comunicação deixa a desejar, pois acaba que não alcançam a todos.

De acordo com Robbins (2006) que diz sobre resistência individual, resistência organizacional e ainda sugere formas de vencer tais resistências, o

ser humano, pela própria natureza, é acomodado, portanto resistir a alguma mudança acaba sendo algo natural, principalmente quando mexe com sua rotina. Ainda conforme Robbins (2005) existe fontes individuais de mudanças que varia de acordo com cada pessoa através de percepções, personalidades e necessidades.

Assim, a resistência é considerada como a maior dificuldade de se implementar uma mudança, dessa forma, os esforços são voltados para procurar meios de superar a resistência. As pessoas acreditam que as mudanças causarão prejuízos e poderá abalar o lado psicológico por questões de medo e incertezas. Afetando o comportamento dos funcionários, pode acabar desestabilizando o clima organizacional, por esses motivos resistem às mudanças.

Modificar hábitos e desenvolver comportamentos, são trabalhos que deve ser consideradas as percepções dos funcionários, fazendo com que ocorra o interesse e se envolvam nas mudanças quais se buscam implantar. Qualquer processo de transformação que se pretenda levar adiante e que envolva mudanças no clima, por menor que seja a empresa, deve ser avaliado o aspecto emocional e comportamental das pessoas, e considerar que pode ser um processo de forma lenta e gradual onde os supervisores irão planejar programas de mudança que irão refletir nos efeitos do clima organizacional.

2.3 Clima e Estresse

A sociedade globalizada impõe cada vez mais um ritmo acelerado de estilo de vida, prazos e horários a serem cumpridos, a rotina é um dos fatos causadores do estresse nas pessoas. O custo do nível de estresse é alto para o bem-estar do trabalhador e também para a produtividade da empresa. “O grau de estresse no ambiente de trabalho é verificado pelas características do ambiente do trabalho, da organização como um todo, a maneira de trabalhar, as rotinas diárias, as normas, o estilo de gestão, os valores e a configuração do poder” (Tamayo, 2004 p.78).

Estresse no ambiente de trabalho é explicado como sendo uma forma física ou mental de tensão e exaustão quando a experiência de clima organizacional não é favorável. O estresse dos funcionários vem se agravando

dentro do ambiente organizacional, assim, o cenário corporativo é cada vez mais dinâmico e força às empresas a adotarem uma postura diferenciada, o que acaba tornando prejudicial para o funcionário essa exposição excessiva e descontrolada de exigências e estresse. Segundo Robbins (2006, p.438):

O estresse é uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, limitação ou demanda em relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido, simultaneamente, como importante e incerto.

O estresse é considerado como resultado da relação entre as exigências dos funcionários e o conjunto de suas habilidades para enfrentar as situações. O estudo sobre o estresse nas organizações busca entender o impacto dele no local de trabalho sobre a eficiência dos funcionários. Para Robbins (2006), o estresse pode influir no desempenho do trabalho, reduzindo a qualidade e produtividade podendo aumentar os riscos de acidentes e rotatividade de trabalhadores.

A rotina participativa é mais percebida no setor de vendas e varejo, dessa forma o funcionário se sente parte de grupo e não existe o estresse em relação à rotina de trabalho. Os profissionais de todos os setores vivem hoje pressionados, sofrendo com as cobranças do trabalho e da vida no geral. O estresse normalmente pode ter influência no estilo de como o indivíduo se comporta socialmente, podendo torná-lo de certa forma, uma pessoa agressiva. Com a ampliação da carga de trabalho, tem se mostrado como o maior nível de estresse nas pesquisas feitas entre os funcionários, pois essa sobrecarga fica clara dentro das empresas.

É possível observar às vezes, que o excesso de serviços e tarefas que é cobrado não faz sentido com o quadro de funcionários que existe dentro da empresa, o que de alguma forma irá gerar o acúmulo de serviço, ocasionando conflitos entre os funcionários, e o resultado será a baixa qualidade de serviço, e, como consequência os funcionários poderão ficar doentes. De acordo com Robbins (2006), o estresse então acontece quando o trabalhador percebe que as exigências funcionais e as condições organizacionais excedem as capacidades, portando ele é resultado da relação entre as exigências do trabalho e habilidades do trabalhador para encarar a situação.

2.4 Clima e Liderança

De um modo geral, a liderança é de alguma forma de poder exercida sobre os funcionários. A liderança está se tornando cada vez mais importante nas organizações, o funcionário como líder, para desenvolver a sua habilidade deverá pensar sobre a influência que seu comportamento tem sobre o grupo. De acordo com a visão do autor Chiavenato (2005, p. 345):

O mundo organizacional requer líderes para a condução bem sucedida das organizações e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações.

Conduzir pessoas não é uma tarefa fácil, o estágio de liderança requer do líder autocontrole e senso de justiça para enfrentar as dificuldades que poderão surgir. A liderança é a habilidade para influenciar pessoas, é exercer alguma forma de poder, e a liderança é o estilo de exercitar esse poder (ROBBINS, 2006).

O líder é o responsável direto pelo aprendizado de seus funcionários, cumprindo também o papel de instrutor, com a missão de ajudar os funcionários a entenderem a empresa como um sistema único, segundo Soto (2002, p. 212) “chefe ou líder é aquela pessoa que dirige um grupo à consecução dos seus objetivos”.

De acordo com Robbins (2006) o líder precisa possuir a habilidade de influenciar os colaboradores, avaliar as situações com uma visão humana respeitando as barreiras e limitações de seus liderados. Sobre a liderança e seu impacto no clima organizacional, existem discussões sugerindo que o estilo de liderança desenvolvida deve ser a participativa que se consiga a melhor relação dentro da empresa. Alguns líderes acabam confundindo seus papéis e ao invés de formarem pessoas, apenas querem apenas dar ordens, e assim assumindo a posição de chefe, deixando de existir o papel de líder.

Dessa maneira, quando os integrantes de uma equipe entender que seu setor faz parte de um sistema único, aceitarão a responsabilidade de se organizarem e trabalharem com eficiência e eficácia para contribuir efetivamente com o resultado global da organização (Chiavenato, 2005). É necessária a verificação de quanto às pessoas valorizam o líder e quanto percebem que líder esteja disponível (MAXIMIANO, 2003).

A liderança na relação com o clima organizacional possui algumas funções com, ajeitar uma visão de onde se quer chegar, e é necessário compreender a realidade presente, onde os funcionários darão o melhor de si para maximizar os resultados. De acordo com Chiavenato (2005, p. 346) “a influência significa uma transação interpessoal por meio da qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra maneira intencional.”. Liderança na visão de Maximiano (2000) se traduz no processo de condução de ações ou influências no comportamento e na mentalidade das pessoas, o autor entende que uma pessoa pode ser influenciada por outra mesmo não tendo convivência com ela. A liderança não é um processo onde os liderados deverão temer os escolhidos para a função, e sim aprender com eles os caminhos para aumentar o rendimento e a produtividade da organização.

2.5 Clima e Motivação

A motivação é um dos fatores que influencia o clima organizacional, nos dias atuais, com a globalização e sofrendo o impacto de mudanças contínuas, a busca por maiores autoestimas e motivação dos funcionários devem ser fatores almejados por todas as empresas. O clima organizacional como já foi dito, corresponde às percepções que os funcionários possuem da empresa, destacando os aspectos motivacionais presentes nela, influenciando na qualidade e na produtividade do trabalho.

Quando o assunto inserido no ambiente de trabalho é a motivação, geralmente se pensa em aumento salarial, sendo que a motivação nem sempre está relacionada somente a remuneração, muitas vezes, o reconhecimento e a valorização de um trabalho bem feito faz a pessoa se sentir motivada a realizar suas tarefas. Segundo Robbins (2006, p.132) “a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação.”.

De acordo com Chiavenato (2005), o fator humano é um dos responsáveis pelo sucesso e desenvolvimento das empresas. A motivação interior dos funcionários leva-o a agir naturalmente na busca para atingir os objetivos empresariais. Segundo Robbins (2006), é apontada como elemento-chave da motivação, a intensidade, e persistência do funcionário para alcançar

determinada meta, o comportamento é orientado para a realização de algum objetivo.

O estudo da motivação ajuda na compreensão sobre o que induz as pessoas a dar início a uma ação, o que gera influência na sua escolha e quais os motivos que as fazem persistir nessa ação por determinado tempo (DAFT, 1999). Quando os gerentes conseguem motivar e incentivar seus funcionários com sucesso, também estão criando um clima organizacional formado por objetivos e incentivos, combinando com as necessidades específicas dos seus funcionários. Para Robbins (2006, p.342):

A motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço é capaz de satisfazer alguma necessidade individual.

Segundo Chiavenato (2005) a teoria comportamental tem por base o comportamento individual das pessoas, tornando necessário o estudo sobre a motivação humana. Assim, o comportamento dos funcionários dentro das empresas é considerado imprevisível por surgirem às necessidades humanas. Os conceitos essenciais sobre o comportamento organizacional possuem relações diretas com a natureza das pessoas e das empresas que resulta numa visão holística do comportamento organizacional.

A motivação passou a ser um fator relevante para as empresas, ela busca pesquisar as atitudes no trabalho, como seria o crescimento da produtividade, e a redução do absenteísmo para melhorar o ambiente empresarial. Isso possui uma relação de influência direta com o clima organizacional, pois um ambiente propenso à motivação gera um clima saudável para os funcionários trabalharem.

Os estudos sobre o comportamento nas empresas não são recentes, e ainda assim é necessário aprofundar os estudos sobre essas teorias existentes, para melhorar o ambiente de trabalho dentro das organizações. Com todos esses autores que foram citados anteriormente, pôde-se chegar à conclusão de que para existir uma percepção saudável dos funcionários sobre a empresa, a motivação influencia de forma ativa como os colaboradores irão

se comportar diante dos fatos e dificuldades enfrentadas no dia-a-dia e a forma que isso afetará a formação do clima organizacional.

2.6 Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é uma variável com ampla relevância quando envolvida na relação com clima organizacional. A satisfação no trabalho tem como sua principal fonte a natureza do trabalho em si, no grupo, nas condições de trabalho e no clima em que ele é realizado. (TAMAYO, 2008).

O estudo da satisfação no trabalho acabou se tornando indispensável para o adequado desempenho dos funcionários. O clima organizacional pode afetar a satisfação dos trabalhadores assim como a satisfação pode interferir no clima da organização. O trabalho ocupa uma parte grandiosa de espaço na vida das pessoas.

Nos dias de hoje, ainda não existe algo que mostre e afirmem quais são os reais fatores que proporcionam satisfação no trabalho, tudo depende das expectativas que o trabalhador desenvolve com relação à satisfação e o papel que o trabalho desempenha na vida dos funcionários. A existência de empregos não recompensadores acaba criando uma situação crítica, que é danosa ao funcionário, à organização e também à sociedade. Assim, alguns ressaltam que os funcionários nem sempre desejam um alto nível de desafios e autonomia no trabalho, mesmo que isso fosse possível. Pesquisas sobre atitude sugerem que a maior parte das pessoas espera pouco do trabalho e, assim, ajustam-se facilmente as condições que submetidas.

Os empregos, em geral, são considerados uma das atividades de maior importância na vida das pessoas, aqueles que não ocupam trabalhos satisfatórios dificilmente curtem de uma vida de grande satisfação, a ausência disso, como já foi dito pode levar em muitos casos à baixa produtividade e confusões no trabalho.

Assim, foram vistos que são várias as relações entre o desempenho do funcionário e o clima organizacional, e após as considerações feitas a respeito dos fatores que influenciam nas atitudes dos funcionários, fica então confirmado a complexidade dos aspectos que envolvem a motivação,

liderança, estresse, mudança com o clima organizacional e a cultura da organização na determinação do comportamento dentro das empresas.

3. MÉTODO

A pesquisa realizada trata-se de uma abordagem de caráter exploratório, já que, segundo Sampieri et. al., (2006, p.10) "estudos exploratórios são realizados se desejarmos pesquisar sobre alguns temas e objetos com base em novas perspectivas e ampliar os estudos já existentes." levando em consideração que estudos sobre o tema clima organizacional e suas dimensões são pouco explorados. Assim, segundo Gil (1996, p.45) "estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito". Ainda de acordo com Gil (1991, p.45) "têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições".

A forma de pesquisa escolhida para realizar este trabalho foi à quantitativa onde é considerado que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números as opiniões e informações para realizar a classificação e a análise, e requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (GIL, 1991).

Essa pesquisa se caracteriza por um estudo de caso, tendo em vista que o trabalho de pesquisa será realizado em uma empresa. O estudo de caso com base nas características do fenômeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos (YIN, 2001). Para este autor, o estudo de caso é um processo de investigação empírica com o qual se pretende estudar um fenômeno contemporâneo no contexto real em que este ocorre, sendo particularmente adequado ao seu uso quando as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o contexto em que ele ocorre não são claramente evidentes.

3.1 Descrição da Unidade de Caso

O estudo de caso foi realizado em uma franquia X do ramo de vestuário infantil. A franquia surgiu há 12 anos no estado do Rio de Janeiro formado por três pessoas com o intuito de explorar um mercado infantil priorizando o

conforto e simplicidade. A empresa X formada por dois sócios está localizada em Brasília, Distrito Federal cerca de sete anos conta com três lojas da marca espalhadas pela cidade, com um quadro atual de 20 funcionários.

O foco de análise da pesquisa deste trabalho é avaliar o clima organizacional e suas dimensões nessa rede de franquias nas lojas situadas em Brasília, verificando sua intervenção no desempenho humano no trabalho, levando em consideração o comportamento dos funcionários na maneira como o estresse, a motivação, a mudança organizacional e a liderança intervêm no desempenho do trabalho dos funcionários.

3.2 Instrumento de Coleta

Para realiza as confirmações ou não das hipóteses desta pesquisa e solucionar as questões, foi formulado um questionário sobre Clima Organizacional como técnica de coleta de dados, com a finalidade de se conhecer, por meio das questões, a percepção dos empregados com relação à empresa quanto aos eventos e as práticas do ambiente de trabalho. A pesquisa quantitativa utilizou um questionário estruturado com 26 questões fechadas divididas em quatro dimensões e mensuradas com escala de 1 a 5, onde 1 significa discordo totalmente, e 5 significa concordo totalmente. O universo da pesquisa eram 20 colaboradores.

Um dos motivos da utilização do questionário para a obtenção de dados é o entendimento que, segundo OLIVEIRA (apud MELLO, 2003 p. 111), “as pesquisas de clima interno nas empresas têm sido, quase sempre, quantitativas, requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas que traduzam em números, opiniões, percepções e informações, analisando-as e classificando-as”. A seguir encontram-se as perguntas propostas ao grupo:

Cargo: Vendedoras

1-O funcionário recebe elogio quando faz um bom trabalho.	14-Preocupa-se com a saúde do funcionário.
2-A opinião do funcionário é valorizada.	15-Existe o controle exagerado sobre o funcionário.
3-O funcionário sabe o porquê está sendo recompensado.	16-Exige que as tarefas sejam feitas no prazo previsto
4-O que os funcionários ganham dependem das tarefas que eles realizam.	17-Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.

5-As recompensas que os funcionários recebem estão dentro das suas expectativas.	18-Alguns colegas costumam fazer intriga.
6-A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	19-As mudanças são acompanhadas pelo chefe.
7-Os funcionários acatam as ordens de seus superiores com facilidade.	20-As mudanças na empresa são informadas aos funcionários.
8-Os funcionários possuem autonomia para resolver conflitos/melhoras na empresa.	21-O funcionário tem participação nas mudanças
9-O chefe usa sua autoridade para punir funcionários quando preciso.	22-Novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.
10-A chefia sempre acompanha os funcionários na execução das tarefas.	23-As mudanças são planejadas
11-Nada é feito sem a autorização do chefe	24-Os funcionários se sentem a vontade para sugerir mudanças na empresa.
12-A hierarquia é respeitada dentro da empresa.	25-O clima da loja é agradável
13-Os conflitos que acontecem são resolvidos pelo próprio grupo.	26-Gosto de trabalhar na loja

Quadro 2: Questionário utilizado na coleta de dados

Fonte: Fernanda Moreira.

3.3 Procedimento de Coleta

O questionário foi enviado para as lojas no horário de abertura das mesmas, sendo aplicado aos 20 funcionários da empresa de modo facultativo, com a informação de que esses dados coletados seriam sigilosos. Os questionários foram enviados via Skype para as contratadas, o prazo dado para resposta foi de 48h, sendo essas respostas salvas automaticamente no drive do servidor.

3.4 Procedimento de Análise de Dados

Com os dados coletados por meio do questionário que objetivaram trazer as interpretações dos respondentes envolvidos foram feitas análises de forma quantitativa com a ajuda do Google Docs, onde os dados já saíram tabulados com as porcentagens das respostas por perguntas. Esses dados, além disso, os dados foram transcritos para o Excel para o cálculo da média de funcionários que concordaram ou concordaram totalmente com as perguntas feitas. Na sequência foram agrupados nos temas abordados sobre motivação, liderança, estresse e mudança organizacional. A apresentação da análise e discussão se deu por meio dos gráficos representando o que foi evidenciado na pesquisa.

4. DISCUSSÃO

Esta parte é destinada a apresentação dos resultados alcançados pela pesquisa e estruturado de acordo com os objetivos propostos inicialmente que foram de: apresentar as dimensões em estudo da análise de clima organizacional, verificar a percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional com as dimensões analisadas, analisar a influência dessas dimensões no clima organizacional da empresa em estudo.

A pesquisa foi feita em três lojas de uma mesma franquia de roupas infantis localizada no Plano Piloto. As lojas possuem um quadro formado por 20 funcionários todas do sexo feminino, com idades entre 19 e 48 anos, com escolaridade até o ensino médio.

Em cada uma das lojas existe uma média de 6 a 7 funcionárias trabalhando ao longo do dia onde essas são separadas por turnos de expediente. Entre as funcionárias, existem três que são chamadas de VR, que são vendedoras responsáveis em cada uma das lojas e uma que é gerente geral e fica cada dia da semana em uma das três lojas.

As vendedoras responsáveis exercem um trabalho similar a de um gerente, mas não possui a autoridade do mesmo sobre as outras e o salário é igual ao de uma vendedora normal. A diferença entre o gerente geral para o de VR é que a gerente geral é responsável por separar, dividir e entregar as mercadorias que chegam para as três lojas, por isso que cada dia ela está em uma loja diferente.

O tempo de loja das funcionárias varia, mas a maioria possui mais de dois anos de loja, as vendedoras de menor tempo de loja está há um pouco mais de oito meses na equipe, pois a terceira loja foi aberta no segundo semestre do ano passado. Na visão dos gestores, a rotatividade de funcionários da loja é considerada baixa. Antes de serem contratadas pela loja, as vendedoras passam por um tempo de experiência para serem efetivadas. O salário das vendedoras é composto de um salário fixo mensal um pouco acima do salário mínimo, mais uma comissão que varia de 2% sobre as vendas do mês.

Para realizar um estudo sobre clima organizacional é preciso fazer uma análise dos fatores que possuem relação direta e interferem no resultado do clima. Conforme Luz (2003, p. 48) “o clima da organização se manifesta através de indicadores, ou seja, sinais quanto ao seu estado”. Na empresa em estudo, o ambiente é formado apenas por mulheres de idades variadas, essa característica tem influência no clima, pois as vendedoras podem acabar envolvendo problemas pessoais com o trabalho, gerando resultados ruins nas avaliações de desempenho reduzindo sua produtividade nas vendas e causa um ambiente de cobrança, pressão e estresse, fatores que acabam impactando no clima do ambiente.

De acordo com o que foi apresentada no referencial teórico, a motivação tem haver com as percepções que os funcionários possuem da empresa que influenciam de alguma forma na produtividade do trabalho.

Conforme com o questionário aplicado, foram feitas sete perguntas relacionadas à motivação, e o resultado foi satisfatórios, as funcionárias parecem estar satisfeitas com seu emprego.

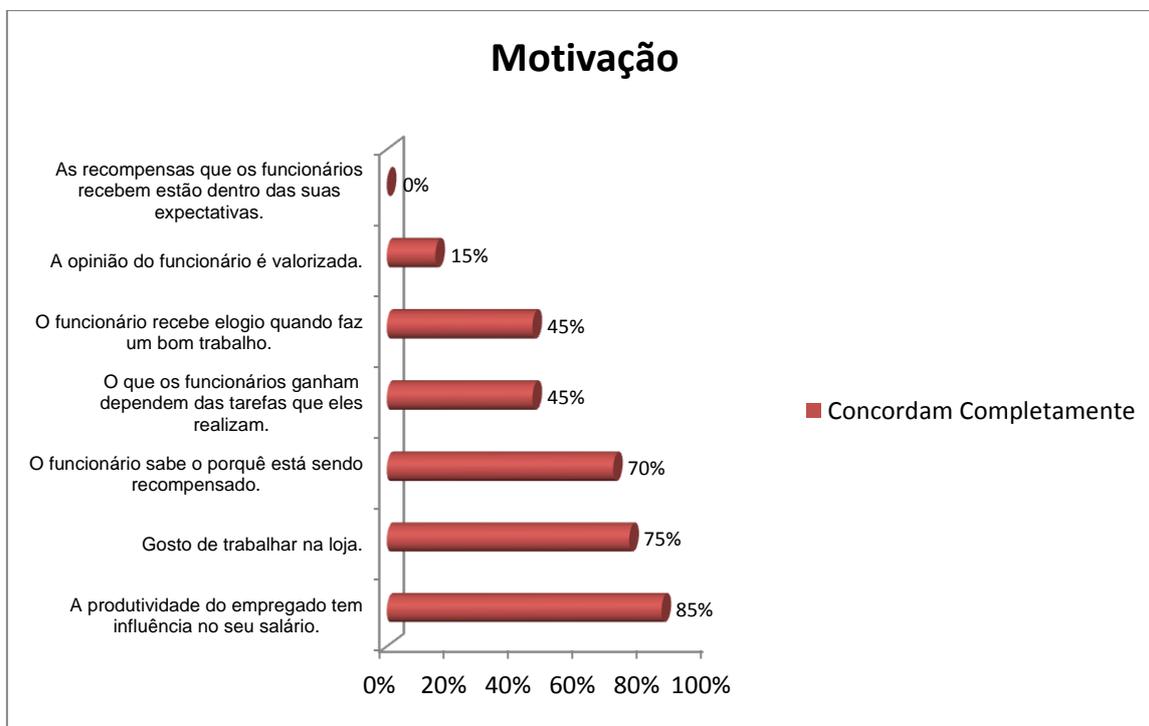


Gráfico 1: Motivação.

Apenas quatro das sete perguntas tinham relação com o salário, e apenas duas delas obtiveram resultados maiores que 70%. Com relação à teoria apresentada e fazendo concordância à mesma, remuneração não está diretamente relacionada com a motivação dos funcionários, segundo Robbins (2006, p.132) “a motivação é o resultado do indivíduo com a situação”, ou seja, são as situações vividas no dia-a-dia, o reconhecimento do trabalho e esforço do funcionário que possuem a maior influencia na motivação.

No geral, 47,86% das funcionárias responderam que concordavam totalmente com as perguntas realizadas, isso significa que a motivação de seus funcionários está quase alcançando à média, ou seja, elas estão inseridas em um ambiente propenso a motivação onde elogios e o reconhecimento do trabalho é mais importante para a produtividade do funcionário do que a remuneração, mas que também é importante, pois ninguém trabalha sem uma recompensa salarial. Essa relação com a motivação mostra que o clima fica mais saudável, gerando maior rendimento das funcionárias reduzindo o grau de abstinência e rotatividade da loja.

A liderança, outro aspecto analisado, se mostrou o processo onde as funcionárias demonstraram maior receio para responder com medo da visão que o chefe poderia ter a respeito das respostas, mesmo as vendedoras sabendo que não foram identificadas. De acordo com o Chiavenato (2005), a liderança pode ser considerada um processo de influência sobre as pessoas ou algum tipo de poder. Pôde-se observar que é uma dimensão que possui muita influência no clima da empresa e no comportamento do próprio funcionário.

Foram realizadas seis perguntas sobre liderança e as respostas sobre essa dimensão foram bem variadas, conforme o gráfico abaixo.

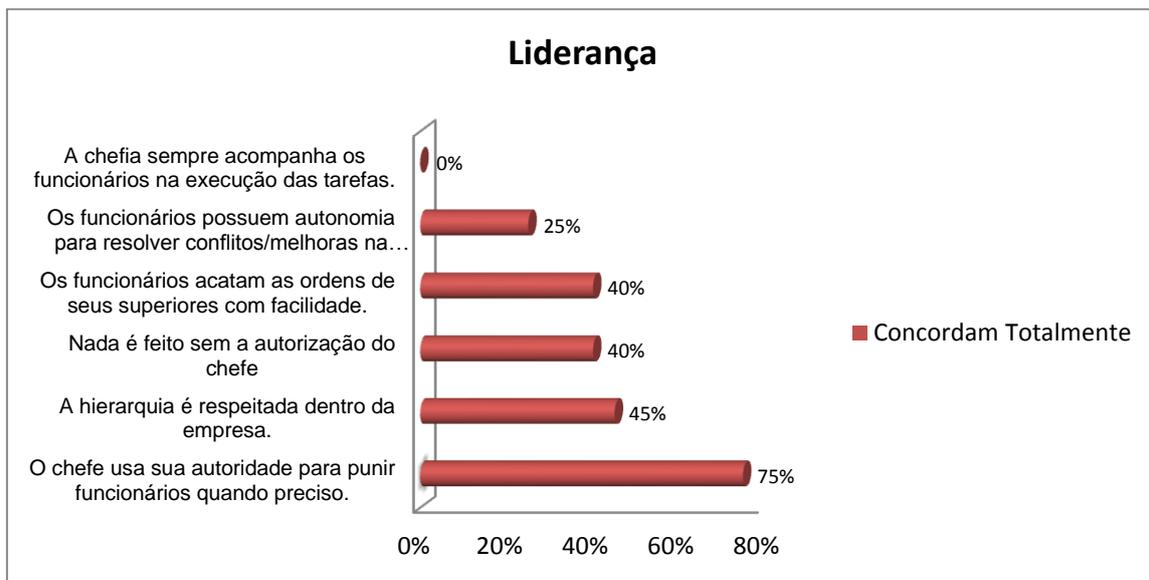


Gráfico 2: Liderança.

No geral, as funcionárias concordam que o poder dos chefes sobre as mesmas é respeitado dentro da empresa. Uma pergunta em particular foi feita e que demonstrou o sentimento das funcionárias em relação ao chefe que foi, “O chefe usa sua autoridade para punir funcionários quando preciso.” 75% delas responderam que concordam totalmente, ou seja, isso mostra o medo que elas possuem de serem punidas, já que os chefes usam desse poder. Com isso 37,5% das funcionárias concordam totalmente que a liderança influencia no comportamento dos colaboradores e no clima da empresa.

Como visto na teoria e já citado por autores como Robbins (2006) e Maximiano (2003) a liderança é um processo onde o líder deve influenciar os empregados e respeitando as suas limitações, mas no estudo em questão e discordado dos autores citados na teoria, ficou claro com a pesquisa que nessa empresa existem chefes que as funcionárias temem e não líderes que as possam influenciar, o medo de ser punido acaba fazendo que o funcionário tenha um comportamento reprimido e diferente do que se fosse influenciado por um líder.

Assim se percebe a relação de liderança com o clima, Chiavenato (2005) fala sobre os estilos de liderança e o impacto causado nos funcionários, afetando o seu comportamento e sua motivação para o trabalho. Diversos tipos de liderança dão reações diferentes, acarretando diferentes climas

organizacionais onde é capaz de se perceber a personalidade do chefe que possui um papel crucial na maneira de conduzir a equipe de trabalho.

A dimensão estresse como abordado na teoria, é o resultado das atividades que o funcionário deve realizar em um nível maior que sua capacidade, que acaba gerando pressão e estresse. De acordo com os resultados da pesquisa as respostas também foram bem dispersas. Sete perguntas foram realizadas a respeito do estresse no ambiente de trabalho, uma questão interessante de se observar é não existem brigas internas de funcionários como mostra o gráfico abaixo:

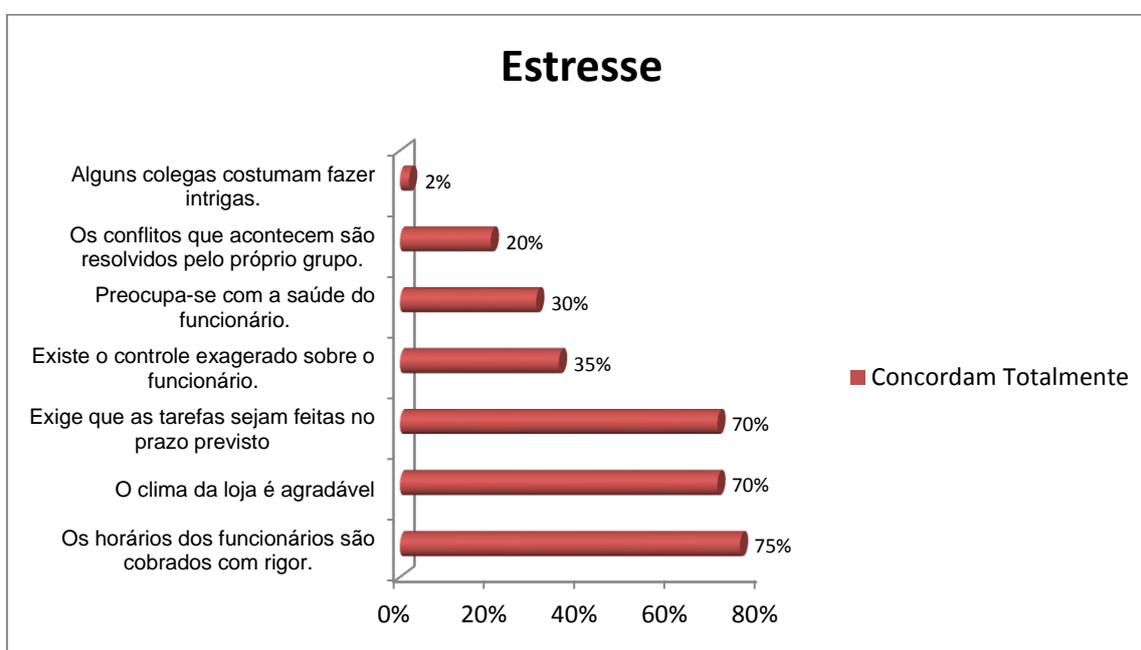


Gráfico 3: Estresse.

Duas perguntas feitas com relação à pressão que o funcionário sofria e o estresse que isso acabava gerando obtiveram respostas impactantes de caráter negativo para empresa com índice maior que 70%. Na empresa em estudo esses resultados revelam que o maior causador de estresse para o colaborador é a cobrança rigorosa com os prazos a serem cumpridos e os horários de chegada ao trabalho e o descumprimento dessas atribuições geram punições severas para o funcionário, como descontos no salário e até mesmo a demissão.

Segundo a Tamayo (2008), o estresse é verificado pelas características do ambiente de trabalho, das normas, a rotina, a maneira de trabalhar, tudo

influência no desempenho do funcionário no ambiente de trabalho. No geral, 44,29% das respostas concordavam totalmente com as perguntas, o que revela que um moderado grau de estresse no ambiente da loja. Concordando com a teoria, na empresa em estudo verificou-se que a maior causa de estresse das funcionárias é por motivos da pressão sofrida por conta das normas de trabalho, da rotina, a pressão de ter que bater metas.

O trabalho de comerciante no geral sofre com os estresses da rotina de trabalho, pois o seu salário depende do desempenho do funcionário na loja, existem metas a ser atingido, o aumento da carga de trabalho em datas festivas com grandes movimentações no comercio, isso tudo tem influencia na comissão do vendedor. Conforme Robbins (2006), a situação de estresse acontece quando o trabalhador percebe que as exigências e as condições organizacionais excedem a sua capacidade, gerando pressão sobre o funcionário afetando a produção e a saúde do mesmo.

A última dimensão analisada foi à mudança organizacional, que diz respeito como os funcionários reagem e aceitam as mudanças. De acordo com a teoria desenvolvida, essas mudanças podem comprometer o clima organizacional, pois os funcionários tendem a desconfiar do novo, e essa resistência é encarada até em empresas que estão dispostas a mudar. Foram realizadas seis perguntas a respeito do assunto na pesquisa como mostra o gráfico abaixo.



Gráfico 4: Mudança Organizacional.

Pode-se perceber que o assunto mudança para as funcionárias é quase que completamente sem conhecimento a respeito do assunto. O entendimento delas por “mudança” é no sentido de trocar uma coisa por outra, depois da apresentação que elas tiveram uma noção do que se entende por mudança.

A mudança costuma ser motivo de preocupação, pois nem todas as organizações aceitam o novo ou se adaptam, leva um tempo até existir a aceitação por todos desses novos costumes e regras. As mudanças são implantadas pelos supervisores, no caso da empresa, as funcionárias tem a participação direta nas mudanças, pois após impostas são elas que irão executar e fazer valer as mudanças. Analisando o gráfico se entende que as funcionárias gostam de ideias e procedimentos novos, entendido que a rotina leva a redução da produção e aumento do estresse, as mudanças acabam gerando incentivo, motivação e a satisfação do funcionário para a realização do trabalho, essa relação de mudança com o clima, é necessária, pois como são bem aceitas, acabam ocasionando um clima agradável para se trabalhar.

Mas no geral, 29,17% concordam totalmente que a empresa encara de certa forma bem as mudanças. Como visto na teoria, segundo Cohen e Fink (2003), o desempenho do funcionário é avaliado pelo supervisor, e cabe a ele dar *feedback* com o intuito de propor mudanças e avaliar se as mesmas estão sendo bem aceitas por seus funcionários. Discordando com o que foi falado na teoria, na empresa os funcionários reagem bem a mudanças, e gostam quando participam e novas ideias são postas em práticas, pois o novo as deixa empolgadas com os resultados quem podem conseguir alcançar, e ainda se sentem seguras, pois o chefe acompanham as mudanças realizadas.

Após realizar uma análise global dos dados coletados, pode-se constatar que a empresa apresenta um clima organizacional ameno com grandes tendências a satisfazer e motivar seus funcionários, em algumas partes percebe-se que a loja possui um “gap” na parte de liderança, onde existe um chefe de impõem regras e normas que acabam pressionando e gerando uma empresa com um nível de estresse moderado e dessa forma acabam influenciando a ocorrência de mudanças, mas que no geral são bem aceitas pelos funcionários da empresa em estudo. Assim, o objetivo da pesquisa foi alcançado com sucesso, uma vez que foram estudadas teorias referentes ao tema

escolhido e que serviu como base na mensuração dos dados coletos dos questionários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve o objetivo geral analisar o clima organizacional da empresa com base nas dimensões referentes à mudança organizacional, estresse, liderança e motivação. Com a discussão exposta no item anterior, verifica-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado com êxito. Tendo explicitado as relações entre Clima Organizacional e Motivação, Liderança, Estresse e Mudança Organizacional em uma empresa no DF.

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, o tempo e carência de informações e abordagens mais específicas com o tema foram às limitações do trabalho. Em decorrência da pouca quantidade de tempo disponível que a pesquisadora possui para desenvolver esta pesquisa, e da falta de estudos anteriores específicos sobre as dimensões analisadas, uma abordagem profunda e priorizada aparece como limitadora. Abrindo caminhos para pesquisas futuras, espera-se que com os dados colhidos sobre as dimensões analisadas, e de pesquisas sobre clima organizacional novos estudos sejam efetuados a respeito do assunto para maior conhecimento sobre a área de recursos humanos, sobre as motivações dos funcionários e o que afeta o clima organizacional, e assim farão com que as empresas melhorem em seus objetivos a conservação de um clima organizacional amigável.

Deste modo, chegou se a conclusão de que um clima organizacional saudável que afete positivamente o desempenho dos funcionários nas empresas depende também da harmonia das dimensões estudadas, e a valorização do funcionário e a conservação do ambiente de trabalho são fundamentais para se criar um bom clima organizacional.

REFERENCIAL

BENNIS, W. G. Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgar Bleicher, 1999.

CARNEIRO, G.A. TAGLIOCOLO, C. Clima organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise - Faculdades Integradas Rui Barbosa – FIRB, São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COHEN, R. Allan; FINK, L. Stephen. Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de casos. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria (org.). Cultura e poder nas organizações. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTTER, John P; HESKETT, James L. A cultura corporativa e o desempenho empresarial: The Free Press, 1992.

LUZ, Ricardo Silveira. Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualimark, 1996.

MAXIMIANO Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da Revolução urbana à revolução digital. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade. São Paulo: Saraiva: 2003.

TAMAYO, A prioridade axiológica e satisfação no trabalho. Revista de Administração, São Paulo V.35, n.2.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. RAP. Rio de Janeiro 40(1): 81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso: 18/03/2013.

ROBBINS, Stephen Paul, Comportamento organizacional, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul, Comportamento organizacional, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 11ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. Metodologia de pesquisa, 3ª ed., São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SOUZA, E. B. Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da PETROBRAS – Refinaria Presidente Getúlio Vargas. Florianópolis, 2001. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

TANIGUCHI, Kenji; COSTA, André Luiz Almeida. CLIMA ORGANIZACIONAL: Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/viewFile/1385/87>> Acesso em: 18/03/2013.

YIN, R. Estudo de caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 2ª ed.

APÊNDICE - A

QUESTIONÁRIO

Este questionário é parte de um trabalho de conclusão de curso de Administração do UNICEUB.

Gostaria de Contar com a sua colaboração para o preenchimento da mesma.

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

Responda por favor, as 26 afirmativas, não deixando nenhuma em branco de acordo com a escala abaixo.

1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Concordo parcialmente	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---------------	-----------------------------

Na empresa que trabalho:

1-O funcionário recebe elogio quando faz um bom trabalho.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
2-A opinião do funcionário é valorizada.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
3-O funcionário sabe o porquê está sendo recompensado.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4-O que os funcionários ganham dependem das tarefas que eles realizam.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
5-As recompensas que os funcionários recebem estão dentro das suas expectativas.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
6-A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
7-Os funcionários acatam as ordens de seus superiores com facilidade.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
8-Os funcionários possuem autonomia para resolver conflitos/melhoras na empresa.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
9-O chefe usa sua autoridade para punir funcionários quando preciso.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
10-A chefia sempre acompanha os funcionários na execução das tarefas.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
11-Nada é feito sem a autorização do chefe	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

12-A hierarquia é respeitada dentro da empresa.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
13-Os conflitos que acontecem são resolvidos pelo próprio grupo.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
14-Preocupa-se com a saúde do funcionário.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
15-Existe o controle exagerado sobre o funcionário.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
16-Exige que as tarefas sejam feitas no prazo previsto	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
17-Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
18-Alguns colegas costumam fazer intriga.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
19-As mudanças são acompanhadas pelo chefe.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
20-As mudanças na empresa são informadas aos funcionários.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
21-O funcionário tem participação nas mudanças	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
22-Novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
23-As mudanças são planejadas	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
24-Os funcionários se sentem a vontade para sugerir mudanças na empresa.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
25-O clima da loja é agradável	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
26-Gosto de trabalhar na loja	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()