



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**  
**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

CAROLYNE DAL BERTO  
21232811

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA PESQUISA NA EMPRESA DISDAL  
NO DISTRITO FEDERAL**

BRASÍLIA  
2013

CAROLYNE DAL BERTO

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA PESQUISA NA EMPRESA DISDAL  
NO DISTRITO FEDERAL**

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

Orientador: Érika Gagliardi

BRASÍLIA

2013

CAROLYNE DAL BERTO

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA PESQUISA NA EMPRESA DISDAL  
NO DISTRITO FEDERAL**

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

Orientador: Érika Gagliardi

BRASÍLIA, 07 de Novembro de 2013

**Banca Examinadora**

---

Prof.(a):  
Orientador(a)

---

Prof.(a):  
Examinador (a)

---

Prof.(a):  
Examinador (a)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>7</b>
2.1	INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	9
2.2	PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	11
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b> .....	<b>14</b>
3.1	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	15
3.2	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....	16
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>16</b>
4.1	APOIO DA CHEFIA E DA EMPRESA.....	17
4.2	RECOMPENSA.....	18
4.3	CONFORTO FÍSICO.....	19
4.4	CONTROLE/PRESSÃO.....	20
4.5	COESÃO ENTRE COLEGAS.....	20
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>21</b>
	<b>ANEXO - A</b> .....	<b>25</b>

# **CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA PESQUISA NA EMPRESA DISDAL NO DISTRITO FEDERAL**

Carolynne Dal Berto

## **RESUMO**

Este artigo tem por objetivo aplicar uma pesquisa de clima organizacional, realizada em uma empresa privada, situada no DF, com o propósito de saber quais são as percepções que os funcionários desta empresa têm em relação ao apoio da chefia e da empresa, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas. A pesquisa de clima organizacional revela se o clima percebido dentro de uma organização pelos seus funcionários é bom ou ruim, mostrando aos gestores o quanto é importante o seu desempenho, para que obtenha funcionários satisfeitos e uma boa qualidade de serviço, além de um bom clima organizacional acarretar em uma maior produtividade e lucratividade para a empresa. A pesquisa de clima teve como principal resultado destacar que o apoio da chefia e da empresa, recompensa e coesão entre colegas possuem um clima bom, e que o conforto físico e o controle/pressão possuem um clima ruim.

Palavras-chave: Clima organizacional. Cultura organizacional. Pesquisa de clima organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo abordou conhecimentos relacionados aos temas de clima organizacional, diferenças entre clima e cultura organizacional e indicadores de clima organizacional. Considerados temas essenciais para a obtenção de uma equipe satisfeita com a empresa em que trabalha. Com estes conceitos foi possível mostrar aos gestores da empresa a importância de um bom clima organizacional para o desenvolvimento e crescimento da empresa. E quanto à aplicação de uma pesquisa de clima organizacional, ela irá influenciar nas tomadas de decisões futuras e na implementação de mudanças de melhorias, devido aos resultados que foram obtidos através desta pesquisa.

O tema é relevante porque as empresas não sobrevivem apenas de máquinas ou softwares, ela precisa de capital intelectual humano. E para que as pessoas possam desenvolver um bom trabalho dentro da organização, precisam estar satisfeitas com o local, colegas, chefes, recompensas e não serem excessivamente controlados, por isso a importância da realização de uma pesquisa de clima organizacional. É através dela que estes indicadores podem ser percebidos e analisados de forma construtiva, para a melhoria da organização. E para isso é necessária a iniciativa e coragem dos administradores, para ouvir o que os seus colaboradores têm a dizer, e assim, poder traçar planos de ação para a realização de mudanças.

O objetivo geral deste artigo é a realização de uma pesquisa de clima organizacional em uma empresa privada, para que esta tenha uma melhor visão das percepções que os seus colaboradores possuem sobre ela. Seus objetivos específicos são discutir a importância do clima organizacional dentro das organizações; identificar através de questionários como está o clima organizacional dentro da empresa; discutir a efetividade dos indicadores pesquisados na organização à luz da teoria e da prática organizacional.

A pergunta norteadora deste artigo é: “Qual a percepção de alguns aspectos particulares da empresa na visão dos trabalhadores?”. A execução deste problema foi viável, não necessitou de recursos financeiros e o tempo para a finalização da pesquisa foi de três meses.

Devido as mudanças que ocorrem no mundo dos negócios, é preciso que os gestores estejam atualizados a todo momento, para isso é fundamental que a

empresa conheça quais são os seus objetivos, missão, visão e valores e necessita saber se os seus colaboradores a conhecem e se estão de acordo, para que juntos possam alcançar o sucesso da organização. O estudo de clima organizacional é uma ferramenta capaz de fornecer uma pesquisa que revela aos gestores se há uma coesão entre os objetivos da empresa e dos colaboradores e se estes estão satisfeitos e motivados.

## **2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL**

Segundo Rizzatti (2002), foi na década de 60, que os estudos sobre o tema Clima Organizacional surgiram. Iniciaram-se pelos pesquisadores Forehand; Gilmes (1964) apud Rizzatti (2002), através de trabalhos sobre as variações ambientais e do comportamento organizacional, eles apresentaram alguns conceitos e indicadores a respeito do tema Clima Organizacional e também através de estudos sobre o comportamento individual obtidos pela Psicologia.

Após eles, Litwin e Stringer(1968) apud Rizzatti (2002), realizaram algumas experiências com empresas americanas, e seus resultados mostraram que cada uma delas apresentou situações distintas com relação à satisfação dos funcionários e ao desempenho no trabalho. Os primeiros a estudar sobre o tema no Brasil foram, Saldanha (1974), Souza (1977) e Rizzatti (1995) apud Rizzatti (2002).

Hoje em dia, o tema está esquecido, devido ao fato de ser uma pesquisa que demanda tempo, recursos e pela sua complexidade. Normalmente as empresas não estão dispostas a descobrir quais são os seus problemas, e também porque no Brasil o uso de pesquisas científicas ainda está no início. Porém, seu tema é de enorme relevância, porque estuda como está o andamento da organização, através de diversas variáveis, que servem para mostrar aos gestores onde estão as deficiências e suas possíveis soluções para uma melhor integração entre as atividades dos colaboradores e da organização (RIZZATTI, 2002).

Siqueira (2008), também mostra a importância do clima organizacional, mostrando que é o modo de compreender como os colaboradores são afetados pelo seu trabalho, suas satisfações, comportamentos e atitudes. Ela apresenta que o tema clima organizacional foi muito confundido com os conceitos de clima psicológico, satisfação no trabalho e cultura organizacional. Sendo clima organizacional o conjunto das percepções do trabalhador segundo o trabalho. O

clima psicológico, caracterizado como os elementos afetivos que as pessoas possuem. E a satisfação com o trabalho são as relações que um colaborador possui com o seu trabalho, através de elementos cognitivos e afetivos.

Krumm (2005) nos mostra mais claramente as distinções sobre os conceitos de cultura e clima organizacional, dizendo que são sinônimos, porém diferentes. Por isso a importância de diferenciar estes conceitos. O “clima” é um subconceito de “cultura”, em que cultura organizacional é a forma correta que uma organização possui de perceber, imaginar e sentir. E clima organizacional são as percepções, sensações e imaginações dos colaboradores, observadas nas características da organização em que trabalham.

Para Chiavenatto (2010, p. 173), “A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização.” É o modo que a organização vive, são seus aspectos, ideias, crenças, costumes, regras, valores, atitudes, entre outros, que são compartilhados entre todos os seus membros.

São as normas não escritas e informais que toda organização possui, no qual os colaboradores compartilham entre si. E a medida que novos integrantes são incorporados à organização, eles devem se adaptar a elas, para poderem ser aceitos (CHIAVENATO, 2005).

Na visão de Schein (2009), a cultura organizacional pode ser analisada em três níveis distintos. No primeiro nível estão os artefatos, encontrados na superfície, são os elementos visíveis aos colaboradores, são suas estruturas e processos organizacionais. No segundo nível, estão as crenças e valores assumidos, são as estratégias, metas e filosofias. E no terceiro nível as suposições básicas, que são as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes.

Para Chiavenatto (2005), o clima organizacional faz parte das características internas das organizações. É o ambiente psicológico em que as pessoas trabalham, por isso ele não pode ser visto, apenas percebido. Quando um clima é favorável ele proporciona aos colaboradores satisfação pessoal, porém quando é desfavorável proporciona frustrações pessoais. É com base no clima que se percebe a satisfação, a motivação e o desempenho dos colaboradores de uma organização.

Para se obter um excelente clima organizacional, a organização deve estar em boas condições financeiras, estar estruturada organizacionalmente, ter cultura organizacional, ter treinamento e desenvolvimento de pessoal, deixar que o

colaborador escolha sua equipe de trabalho, oportunidades de ascensão de carreira, remuneração e avaliação das equipes, etc. Essas e outras variáveis proporcionam ao colaborador diferentes níveis de satisfação, motivação, produtividade e estímulos pessoais.

Pesquisas feitas em instituições públicas e privadas mostram que o comportamento das pessoas influenciam no clima organizacional, resultando em climas agradáveis ou desagradáveis. A pesquisa mostra que a conduta individual contribui para o melhor convívio entre os colaboradores, resultando em melhores resultados para a empresa, num grau moderado, pois o clima organizacional é um dos quesitos que resultam em diferença no desempenho dos colaboradores para a empresa (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

## 2.1 INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Ferreira (2013), existem vários tipos de indicadores capazes de mensurar o clima organizacional e de indícios encontrados na qualidade dos produtos/serviços prestados pelas organizações.

O quadro 1, mostra os indicadores apresentados por Ferreira (2013), considerados mais importantes e relevantes, para descobrir se o clima está bom ou ruim.

Rotatividade de pessoal/turnover	Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento das pessoas com a empresa.
Absenteísmo (faltas)	Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento com a empresa.
Programas de sugestões	Se malsucedidas, podem indicar que o clima também está ruim.
Avaliação de desempenho	Desempenho ruim pode indicar que o clima também está ruim.
Conflitos interpessoais e interdepartamentais	Forma mais visível do clima. Se houver muitos conflitos entre as pessoas ou departamentos, suscita um ponto de atenção.

Desperdícios de material	Uma das formas de reação contra a empresa é o desperdício de material, seu consumo exagerado e quebras frequentes de equipamentos e instalações.
--------------------------	--

Neste estudo, os indicadores utilizados nos questionários são os estudados, validados e testados pela Siqueira (2008). São eles o apoio da chefia e da empresa; a remuneração; o conforto físico; o controle e a pressão; e a coesão entre colegas.

O apoio da chefia e da empresa é percebido no relacionamento dos gestores com os seus subordinados, em que deve haver respeito mútuo, obediência às filosofias da empresa e apoio para o atendimento de necessidades pessoais e familiares (CHIAVENATO, 2010). Milkovich e Boudreau (2010), mostram que os gerentes de linha devem seguir um programa de relações com seus empregados, sendo eles: comunicação (ouvir sugestões e opiniões dos funcionários, via de mão dupla); cooperação (para haver a cooperação do funcionário nas tarefas, o processo decisório e o controle de atividades deve ser compartilhado); proteção (os funcionários devem se sentir em um local de trabalho agradável e seguro); assistência (os funcionários devem perceber o apoio e o suporte oferecido pelas organizações, e estas devem atendê-los de forma individual); disciplina e conflito (a organização deve deixar claro aos funcionários quais são as regras para a resolução de conflitos e disciplina).

A remuneração é outro indicador, tem como conceito, que o trabalhador não trabalha de graça para a organização, mas como um parceiro. Investindo seu esforço e dedicação com base nos seus conhecimentos e habilidades na organização em que trabalha, mas desde que tenha uma boa recompensa em troca. Ou seja, o grau de reciprocidade no trabalho, depende do quanto cada uma das partes tem a oferecer, o funcionário com seu trabalho e esforço e a empresa com sua recompensa devida (CHIAVENATO, 2010).

O conforto físico, tem como abrangência diversos aspectos, um deles é a segurança física do funcionário na organização, que deve prevenir os acidentes, os incêndios e os roubos (CHIAVENATO, 2010). Outro fator são as condições ambientais, consideradas fundamentais para o desenvolvimento de um bom

trabalho. Existem quatro aspectos a serem considerados nas condições ambientais: a iluminação; o ruído; a umidade; e a temperatura (CHIAVENATO, 2009).

Outro indicador é o controle e a pressão, Chiavenato (2003) mostra que o controle é uma das quatro funções administrativas, sendo de fundamental importância para assegurar que os resultados do que foi planejado sejam executados de forma a atender todos os objetivos traçados. O controle pode também ser coercitivo, de forma a coibir determinado comportamento inadequado, ele tem um caráter negativo e limitado. E também o controle como um sistema automático de regulação, que significa manter um grau de funcionamento de um sistema automaticamente, se algo ocorre de forma inadequada, ele é ajustado.

O último indicador questionado na pesquisa é a coesão entre colegas, que para Robbins (2012), os grupos são organizados e possuem uma estrutura modeladora dos seus comportamentos. Existem variáveis capazes de prever o comportamento do grupo. Essas variáveis são os papéis (são os conjuntos de modelos comportamentais esperados à alguém que ocupa uma posição); as normas (elas são aceitas e acordadas pelo grupo, são os modelos de comportamento compartilhados por todos os funcionários, que mostram o que devem fazer ou não em diversas situações); o status (é a posição social que as pessoas atribuem a determinada pessoa ou grupo. É um motivador relevante, capaz de exercer poder sobre outras pessoas, contribuir para as metas do grupo e ter características pessoais valorizadas pelo grupo); o tamanho do grupo (quando é necessário a realização de tarefas produtivas é melhor um grupo pequeno, porém quando é preciso obter informações factuais, os grupos grandes são melhores); e a sua coesão (é o grau de motivação de um grupo, é o quanto eles estão interagindo entre si, afinal grupo coesos são mais produtivos).

## 2.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Ferreira (2013) apud Lima e Stano (2004), a pesquisa de clima deve conter os seguintes itens:

- definição dos objetivos;
- definição de metodologia e técnica de coleta de informação (questionário, entrevistas e análise de documentos);
- tabulação e análise estatística de dados (quantitativa e qualitativa);

- apuração e análise de resultados;
- elaboração do relatório final;
- retorno aos envolvidos.

O objetivo da pesquisa de clima é, ser capaz de levantar informações que permitem melhorar relações entre as pessoas de uma organização e propiciar um melhor ambiente para se trabalhar.

Segundo Luz (2003 apud FERREIRA,2013) uma pesquisa de clima deve seguir as seguintes etapas para um bom funcionamento:

- Etapa 1: Obtenção da aprovação e do apoio da direção.

Serve para dar credibilidade e comprometimento de todos os participantes para a realização e implementação de possíveis mudanças de conflitos que a pesquisa aponte. Se a equipe de gestão de pessoas não obtiver o apoio da direção, a pesquisa corre riscos de fracassar e de perder a credibilidade dos colaboradores.

- Etapa 2: Planejamento da pesquisa.

Nesta etapa, deve estar contido tudo o que será feito para a execução da pesquisa. Como o objetivo; público alvo; quem irá conduzi-la; técnica utilizada; periodicidade; preparação dos gestores; abrangência.

- Etapa 3: Definição de variáveis a serem pesquisadas.

Elas devem ser escolhidas com base nas necessidades da empresa, e em quais objetivos a pesquisa quer alcançar.

- Etapa 4: Montagem e validação dos questionários de pesquisa.

Nesta etapa deve ser realizada as escolhas de quais perguntas serão feitas com base nas variáveis escolhidas; a decisão sobre usar perguntas cruzadas; escolher o tipo de resposta; decidir utilizar um ou mais cadernos de perguntas; testar e validar o instrumento de pesquisa.

- Etapa 5: Parametrização para tabulação das opções de respostas.

Criação de parâmetros que facilitem a tabulação dos dados e avaliação dos funcionários.

- Etapa 6: Divulgação/ comunicação sobre a pesquisa.

É importante que a pesquisa seja divulgada à todos os colaboradores envolvidos. A comunicação serve para que o nível de adesão dos colaboradores seja alto.

- Etapa 7: Aplicação da pesquisa(coleta de dados).

Os aplicadores das pesquisas podem ser tanto de responsabilidade da própria empresa, quanto de uma consultoria externa, ou de ambos.

- Etapa 8: Tabulação e emissão de relatórios.

Após a coleta de dados, estes devem ser tabulados, afim de calcular os percentuais de satisfação e insatisfação de cada indicador. Após a tabulação, as informações obtidas são postas em relatórios de forma clara e objetiva.

- Etapa 9: Divulgação de resultados.

A divulgação deve ser feita à todos os participantes e envolvidos no processo, como presidência, diretoria, gerentes e operários.

- Etapa 10: Definição dos planos de ação.

É importante que após a realização da pesquisa, ações sejam tomadas para melhorias e mudanças no ambiente de trabalho.

Com base nos conceitos apresentados, partilha-se do entendimento de que o clima organizacional é uma excelente ferramenta para as organizações, contribuindo para a criação de um ambiente satisfatório para todos os integrantes de uma organização. Por isso a importância da realização de uma pesquisa de clima organizacional. É através dela que os gestores descobrem como é a percepção dos seus funcionários, com relação à empresa como um todo. Identificando fatores como o modo de gestão, comunicação interna, forma de tomadas de decisões, como eles lidam com a liderança, remuneração, valorização, entre outros (FERREIRA, 2013). Neste estudo, os questionários avaliaram a remuneração, o apoio dos gestores e da empresa, o conforto físico, a coesão entre colegas e o controle/pressão.

Segundo Ferreira (2013), é o excelente clima organizacional percebido pelos funcionários que interferem nos seus comportamentos dentro da organização. Ele deve ser estudado sempre que os funcionários mostrarem desmotivação ou infelicidade em estar nesta empresa, para poder identificar quais são os fatores percebidos com pior clima, para poder ser solucionado. Por isso, a autora fala que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de gestão estratégica, pois mostra vários fatores que podem estar influenciando um clima organizacional ruim. E possui uma perspectiva de como está a empresa num determinado momento, portanto à curto prazo. Por isso a importância de fazer a pesquisa regularmente.

### 3. MÉTODO

A empresa no presente estudo, é privada e com fins lucrativos, denominada Disdal Distribuidora de Alimentos. Ela está situada em Taguatinga-DF, atua neste mercado a seis anos e tem como principal atividade, a venda de produtos alimentícios e a logística do produto, desde a indústria até o consumidor final.

O instrumento utilizado, foi denominado pela autora Siqueira (2008) de ECO - Escala de Clima Organizacional, é uma escala multidimensional capaz de avaliar as percepções que o trabalhador tem com relação à empresa.

Para a construção e validação do instrumento, foram escolhidas 12 dimensões do clima organizacional, consideradas mais relevantes, identificadas em um estudo realizado em empresas nacionais e internacionais. Essas 12 dimensões foram avaliadas por 40 juízes especializados no tema, que dividiram 127 itens entre 8 e 12 dimensões. Após os testes de clareza e compreensão, os 127 itens foram respondidos por 1244 funcionários de empresas públicas(31%) e privadas(69%), todas do Estado de Minas Gerais.

Após a análise dos dados, as escalas escolhidas foram as que tiveram fatores maiores ou iguais a 1,5, significando 2% de variância total de cada fator, e os itens com fatores maiores ou iguais a 0,40.

A escala validada, é composta por 63 itens que devem ser respondidos com parâmetros que variam de 1 a 5, com 1 correspondendo a discordo totalmente e 5 correspondendo a concordo totalmente.

As afirmativas estão divididas em cinco indicadores do clima organizacional, com o primeiro indicador, sendo o apoio da chefia, com 21 itens ( $\alpha=0,92$ ). O segundo indicador de recompensa, com 13 itens ( $\alpha=0,88$ ). O terceiro indicador de conforto físico, com 13 itens ( $\alpha=0,86$ ). O quarto indicador de controle/pressão, com 9 itens ( $\alpha=0,78$ ). E o quinto indicador, a coesão entre colegas, com 7 itens ( $\alpha=0,78$ ), sendo  $\alpha$ , o índice de confiabilidade (SIQUEIRA, 2008).

Os funcionários participantes da pesquisa de clima organizacional possuem as seguintes características:

<b>CARGO</b>	<b>Quantidade</b>
Gerente	15
Comercial	15

Administrativo	23
Logística	70
Promotor	54

<b>TEMPO DE SERVIÇO</b>	<b>Quantidade</b>
Menos de 1 ano	70
Entre 1 e 2 anos	64
Entre 3 e 4 anos	21
Mais de 5 anos	22

<b>IDADE</b>	<b>Quantidade</b>
Entre 20 e 30 anos	113
Entre 31 e 40 anos	51
Mais de 41 anos	13

<b>ESCOLARIDADE</b>	<b>Quantidade</b>
Ensino fundamental	42
Ensino médio	101
Ensino superior	34

<b>SEXO</b>	<b>Quantidade</b>
Feminino	61
Masculino	116

### 3.1 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A empresa pesquisada neste estudo possui 248 funcionários, para obter uma amostra significativa, foi utilizado o método de amostragem aleatória simples. Proposta por Barbetta (1998), em que o erro amostral ( $E_o$ ) é de 4%, e a fórmula para obtenção da amostra é  $n_o = 1/(E_o)^2 = 625$ . Em que  $n_o$  é a primeira aproximação

da amostra. Utilizando a fórmula  $n=(N \times no)/(N + no) = 177,55$ . Portanto, a amostra utilizada nesse estudo é de 177 funcionários.

A pesquisa foi realizada durante 4 dias, no primeiro e segundo dia, foram realizadas reuniões com os promotores de venda da empresa. No terceiro dia, a pesquisa foi realizada durante uma convenção que a empresa realizou, com todos os funcionários que estavam presentes. E no quarto dia, foi realizado com o restante dos funcionários que não puderam comparecer à convenção.

Em todos os dias de aplicação, os funcionários levaram de 30 à 60 minutos para finalizar o questionário, que foi realizado de forma individual. E antes dos funcionários responderem, a pesquisadora e a psicóloga da empresa explicaram o porque do questionário e o que deveria ser feito.

### 3.2 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE

Encerrada a fase de pesquisa do clima organizacional na empresa Disdal, inicia-se a tabulação e análise dos dados obtidos. Os dados coletados na pesquisa de clima organizacional, foram tabulados no programa Microsoft Excel, para a obtenção das médias individuais de cada indicador do clima. Para chegar aos resultados de cada indicador de clima, primeiro foi feito o somatório de cada indicador e depois sua média. Para saber o resultado de cada indicador, pegou-se o somatório das médias e dividiu pela amostragem de 177 funcionários, sabendo assim a média final de cada um. Após isso, os resultados foram submetidos à uma análise geral da empresa e foi realizado um comparativo dos dados obtidos à luz da teoria apresentada neste artigo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados obtidos nas pesquisas, são as médias aritméticas de cada indicador de clima organizacional. Siqueira (2008), afirma que valores acima de 4 indicam um clima bom e abaixo de 2,9 um clima ruim, para os itens de apoio da chefia e da empresa, recompensa, conforto físico e coesão entre colegas. No caso do indicador controle/pressão, as médias devem ser menores que 2,9 para representar um clima bom e se forem maiores que 4 representam um clima ruim.

#### 4.1 APOIO DA CHEFIA E DA EMPRESA

O primeiro indicador avaliado, teve média final de 3,59, mostrando que a grande maioria dos funcionários percebe o apoio que a chefia e a empresa fornecem, como a média está mais próxima de 4, significa que a empresa possui um clima organizacional bom neste indicador. Segundo Ferreira (2013), este fator identifica o respeito entre chefia e subordinado, o retorno sobre o desempenho e tem relação com a comunicação e a participação dos funcionários nos processos. Para Rizzatti (2002), o comportamento da chefia deve ser analisado com base na honestidade e na credibilidade que ele passa ao subordinado, além do conhecimento que possui nas atividades que exercem e cobram dos subordinados.

Bitencourt (2010), mostra que os gestores estão disponibilizando muito mais tempo e atenção para a liderança hoje em dia, comparado há alguns anos atrás. Uma liderança eficaz possui efeitos nos seus subordinados: como a percepção de que seu trabalho contribui de forma importante para o alcance dos objetivos da organização; quando os erros cometidos são encarados como forma de aprendizado pelos líderes e colegas; quando o trabalho em equipe é reconhecido pelas atividades interdependentes; e o trabalho em equipe é estimulante e desafiador, deixando os componentes ativos perante os objetivos grupais.

Na pesquisa, a afirmativa que teve menor média foi a participação que os funcionários possuem com relação as mudanças que ocorrem na organização, obtendo média 3,01. Isso ocorre, porque as decisões são tomadas pelos diretores e consultores e presidente, sem a participação dos funcionários. Porém isso acontece em praticamente todas as organizações, mas isso não significa que as decisões não são baseadas nos anseios e desejos dos funcionários também. Mas o que a pesquisa mostra, é o quanto os funcionários percebem que eles não participam das tomadas de decisões. O que deve ocorrer nesse caso é o feedback das decisões, ouvir mais o que os funcionários têm a sugerir, reclamar e elogiar, e mostrar a imagem de um líder que se preocupa com os seus funcionários (NEWSTROM, 2008).

E a afirmativa que teve maior média, foi o respeito que os chefes (presidente, diretores, gerentes e supervisores) possuem pelo seu funcionário, com 4,11, considerado um bom clima organizacional. O respeito não é uma habilidade do líder e sim todo o trabalho realizado com o seu funcionário, desenvolvendo o respeito

mútuo entre eles. As habilidades requeridas de um líder são: abertura; atenção; coaching; humildade; humor; integração; intuição; visão todo; etc (MACEDO; RODRIGUES; JOHANN; CUNHA, 2003).

## 4.2 RECOMPENSA

Este indicador teve média final de 3,48, como ele está mais próximo de 4, do que de 2,9 pode ser considerado um clima bom também, mas que possui oportunidades de melhorar. Segundo Ferreira (2013), é importante que a empresa conheça quais as características dos funcionários, seu grau de escolaridade, idade e gênero, para que possa saber quais benefícios e tipos de recompensa são as mais adequadas para cada setor.

Na Disdal, a maioria dos funcionários percebe a preocupação que a empresa tem com este fator. Ela utiliza a remuneração funcional que é a mais tradicional, determinada pelo cargo e ajustada conforme as mudanças do mercado. Além disso utiliza também a remuneração variável, que é agregar metas de produtividade aos trabalhos desenvolvidos individualmente e em equipes (WOOD; PICARELLI, 2004). Com estes dois modelos de recompensa, o salário da classe de cada setor mais as campanhas de produtividade, que envolvem o absenteísmo, e o esforço de cada funcionário na realização do seu trabalho, a empresa mostra ser uma forma justa de premiar quem faz o seu trabalho bem feito e não falta. Isso ocorre porque 57% dos entrevistados possuem ensino médio e 23,73% ensino fundamental e serem 63,85% com idade entre 20 e 30 anos. Portanto como estão na faixa da população economicamente ativa, recebem salários e benefícios de acordo com a escolaridade e função, além de serem a maioria o primeiro emprego como os de logística e os promotores.

Na empresa, ocorre o que Rizzatti (2002) propõem, que é fazer com que o ego do trabalhador, suas atitudes e ações, influenciem na sua motivação, produtividade e satisfação pessoal. Silva (2003), também diz que o objetivo da recompensa é motivar os funcionários, atrair e reter os melhores talentos e a medição dos esforços que o funcionário tem em suas tarefas.

A afirmativa que teve maior média, foi a que o funcionário sabe porquê ele está sendo recompensado, com 3,9. E a que teve menor média foi que o salário do funcionário depende da qualidade de suas tarefas, com 3,07 sendo muito próximo

de 2,9 representando um clima ruim. Estas duas médias, podem ser consideradas ambíguas, porque ao mesmo tempo em que o funcionário sabe o porque da sua recompensa e como pode conquistá-la, devido ao fato que é baseada em produtividade, ele não percebe que o seu trabalho depende da qualidade com que executa suas atividades. Neste caso, existe um problema de comunicação entre supervisores e subordinados, que não sabem qual a qualidade exigida em suas tarefas para que consigam conquistar sua meta de produtividade.

#### 4.3 CONFORTO FÍSICO

O terceiro indicador teve média de 3,27, como está mais próximo de 2,9, significa que no conforto físico, o clima não está muito bom, mas também não é completamente ruim. Uma afirmativa no questionário que chamou atenção pelo seu resultado foi se o deficiente físico conseguia se movimentar com facilidade dentro da empresa, obtendo média 2,48 sendo uma média muito baixa e representando um clima ruim. Outra afirmativa, é se o espaço físico no setor de trabalho é suficiente, com média de 2,98, considerada ruim também. Percebe-se isso porque devido o crescimento acelerado que a empresa teve nos últimos 3 anos, a estrutura física ficou pequena, e não consegue fornecer um maior conforto como uma área de descanso, de almoço, a locomoção adequada de portadores de necessidades especiais, um maior espaço para que os funcionários possam desenvolver seu trabalho etc. Devido este fato, a empresa está construindo uma nova sede, muito maior, que irá suprir tais necessidades.

Outro ponto que deve ser levado em consideração é a segurança física do trabalhador, segundo CHIAVENATO (2010), é necessário a prática de algumas medidas para a prevenção de alguns acidentes de trabalho, é a eliminação de condições de risco, como o mapeamento de áreas de risco e uma análise dos acidentes que já ocorreram e que podem vir a ocorrer. E deve acontecer também uma redução de atos inseguros, no processo de seleção de pessoal (utilização de testes emocionais, de personalidade, de coordenação muscular, visual, etc); uma comunicação interna sobre o assunto, prevenindo acidentes.

A afirmativa que fala sobre segurança no trabalho, teve média 3,24 na pesquisa realizada. Portanto, é um fator que deve ser levado em consideração no

momento da contratação, na cobrança do uso de equipamentos de segurança, na comunicação de medidas preventivas de acidentes etc.

E o ponto que teve maior média, com 3,67 foram a iluminação adequada (condição ambiental) e a limpeza do local de trabalho (higiene). Considerados itens de importância para a empresa, pois os seus colaboradores percebem que os gestores estão preocupados com uma boa iluminação e uma limpeza adequada para o ambiente de trabalho.

#### 4.4 CONTROLE/PRESSÃO

Este indicador teve média final de 3,52 como neste item a média está mais próxima de 4, significa que a empresa impõem pressão sobre seus funcionários e tem um alto controle de atividades. Porém o item que teve menor média de 3,05 foi que na empresa existe controle exagerado sobre os funcionários, isso mostra que os funcionários percebem que o controle não é exagerado, considerado um clima bom, porque está muito próximo de 2,9. Diferente da média geral que mostra que o controle/pressão é alto. Isso é percebido no item que obteve maior média de 3,8 que é a cobrança com rigor dos horários de entrada e saída dos funcionários. Isso ocorre devido ao fato de que 69% dos respondentes serem promotores e da logística, a maioria deles estão no primeiro emprego e conforme o crescimento mudam de cargo. Por isso o controle sobre eles é muito maior do que o exercido pelos funcionários do comercial e do administrativo. Isto mostra que as atividades são controladas pelos gerentes, coordenadores e supervisores, para possuir um melhor resultado final, para a empresa como um todo.

#### 4.5 COESÃO ENTRE COLEGAS

Este indicador teve média final 3,85. Muito próxima de 4, representando um bom clima neste quesito. Ele demonstra o entrosamento entre os colegas, a integração uns com os outros, e o nível de amizade entre colegas que existe dentro da organização. Segundo Ferreira (2013), o nível de relacionamento interpessoal é um importante fator para avaliar o clima organizacional. Portanto, há um bom grau de relacionamento entre os colegas, gestão de conflitos e cooperação entre eles.

A melhor média 4,10 foi relacionada a receptividade que os funcionários têm com um novo colega, mostrando um bom clima organizacional. E o que teve menor média 3,44 foi os funcionários se sentirem a vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas. Mas ainda assim, é considerado um bom clima, pois está mais próximo de 4 do que de 2,9.

Quando um grupo possui valores, atitudes e objetivos semelhantes, maior será a sua coesão. Portanto, quanto mais coeso um grupo, maior a influência que ele exerce sobre os membros e mais bem definidas são as suas normas e quanto menos coeso, menor o controle que exerce sobre estes e menos claras ficam as normas do grupo (COHEN; FINK, 2003). A questão que obteve maior média, mostra que a receptividade entre grupo é boa, ou seja, as normas impostas pelo grupo estão bem definidas, eles estão dispostos a conhecer os novos integrantes de forma calorosa e amigável. E a que teve menor média, mas que ainda é alta, possui relação direta com o apoio da chefia e da empresa, considerado um indicador de clima bom. Portanto, como as médias para este quesito foram altas, existe um grupo coeso, que trabalha em equipe e que se preocupa com o bem estar do seu colega.

## **5 CONCLUSÃO**

As teorias apresentadas neste artigo e os resultados obtidos com a pesquisa de clima organizacional, mostraram a importância e diferença que um bom clima organizacional faz em uma empresa. Eles permitiram conhecer e identificar quais os aspectos mais relevantes sobre o tema. A pesquisa serve de base para que os gestores vejam quais são as percepções e opiniões dos seus funcionários, para que possam atuar de modo efetivo e mudar as questões que mais os desagradam.

O objetivo geral era a realização da pesquisa de clima organizacional em uma empresa privada, para que esta tenha uma melhor visão das percepções, foi atingido e feito com êxito. E todos os objetivos específicos foram alcançados, com o embasamento teórico sobre os temas de clima e cultura organizacional, que serviram de base para o presente artigo.

A maior limitação deste trabalho foi trabalhar com dados referentes às percepções dos funcionários, pois não é algo concreto, devido às fáceis mudanças de opiniões deles conforme o passar do tempo, e do decorrer das mudanças que ocorrem dentro das organizações.

Por fim, como sugestão de futuros trabalhos, pode-se realizar uma pesquisa em outras empresas privadas do mesmo ramo de seguimento a fim de compará-las aos resultados obtidos nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6. ed. Florianópolis: UFSC, 2006.
- BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2003.
- COHEN, Allan R.; FINK, Stephen. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de casos. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- KRUMM, Diane. **Psicologia do trabalho**: uma introdução à psicologia industrial organizacional. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos, 2005.
- MACEDO, Ivanildo I.; RODRIGUES, Denize F.; JOHANN, Maria E. P.; CUNHA, Neisa M. M. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos12/37116504.pdf>. Acesso em: 9 set. 2013.
- RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 307 f. Tese(Doutorado)-Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, N. T. **Clima organizacional**: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior de Brasília. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

WOOD, Thomaz Jr; PICARELLI Vicente Filho. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**: preparando a organização para era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 2004.

## ANEXO - A

Caro colaborador,

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem algumas características da empresa. 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.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

### SITUAÇÃO PESSOAL

Cargo:

Sexo: feminino( ) masculino( )

Tempo de empresa: menos de 1 ano( ) entre 1 e 2 anos( ) entre 3 e 4 anos( ) mais de 5 anos( )

Idade: entre 20 e 30 anos( ) entre 31 e 40 anos( ) mais de 41 anos( )

Grau de escolaridade: Ensino Fundamental( ) Ensino Médio( ) Ensino Superior( )

01	Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
02	Os conflitos que ocorrem no meu trabalho são resolvidos.	
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 que estão 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 na Disdal são informadas aos funcionários.	
09	Na Disdal, as dúvidas são esclarecidas.	
10	Aqui, existe planejamento das tarefas a serem feitas.	
11	O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
12	As mudanças na Disdal 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	Na Disdal, os funcionários têm participação nas mudanças que ocorrem.	
17	O chefe tem respeito pelo funcionário.	
18	O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	
19	Na Disdal, o chefe ajuda o funcionário 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	Na Disdal, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	
27	Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28	A Disdal 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 funcionário tem influência no seu salário.	
33	A qualidade do trabalho tem influência no salário do funcionário.	
34	Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade.	
35	Os funcionários da Disdal possuem os equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
37	Na Disdal, 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	Na Disdal, o local de trabalho é arejado.	
41	Na Disdal, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43	A Disdal 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	Na Disdal, 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	Na Disdal, tudo é controlado.	
50	A Disdal exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51	A frequência dos funcionários é controlada com rigor pela Disdal.	
52	Na Disdal, 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	Na Disdal, nada é feito sem a autorização do chefe.	
56	Na Disdal 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 na empresa, existe cooperação entre os colegas.	
61	Na 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.	